

دراسة بعنوان :

" واقع استخدام أسلوب الادارة بالأهداف وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة "

إعداد:

نجوى نعيم أبو رمضان

غزة - فلسطين

يناير - ٢٠٢٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

" فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ "

صدق الله العظيم

سورة آل عمران (١٥٩)

## الإهداء

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

إلى من عانوا الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه،

إلى عزيزي وفخري وتاج رأسي ...

زوجي الحبيب د. أحمد مطر

إلى من تربعوا في القلب وسرّوا في الدم داخل الشرايين، الشموع التي لا تنطفئ عائلتي وأبنائي..

دكتورة ألاء، لانا، محمد، والدكتور الصغير (إبراهيم)

الذين ضحوا بأجمل أوقاتهم في سبيل راحتي واطمام دراستي

إلى من أكرمني الله بهم أخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى أرواح الشهداء الذين روّت دمائهم الطاهرة أرض فلسطين المباركة..

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

إليهم جميعاً أقدم هذا الجهد المتواضع

وأسأل الله العليّ القدير أن يكون خالصاً لوجهه الكريم ومفيداً لمن استرشد به.

الباحثة /

نجوى نعيم أبو رمضان

## شكر وتقدير

"رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۗ إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ" الاحقاف (١٥)

أحمد الله وأشكره جل في علاه الذي وفقني في إنجاز هذا البحث المتواضع، فلك ربي الحمد كما ينبغي  
لجلال وجهك وعظيم سلطانك، إنك نعم المولى ونعم النصير.

أسألك ربي أن تجعل هذا البحث ثمرة علم تنفع الأمة، كما وأصلي وأسلم على سيد الخلق والمرسلين  
سيدنا محمد صلوات ربي وسلامه عليه، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى سعادة الدكتور/ طارق أبو حجير  
أسأل الله أن يسدد خطاه على طريق الحق والعلم.

كما وأتقدم بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

سعادة الدكتور/.....، وسعادة الدكتورة/ سامية عبد المنعم على تفضلها  
بمناقشة الدراسة مشكورين.

كما لا يسعني بالشكر الموصول وعظيم الامتنان للمعلم والملهم الأول رئيس جامعة غزة الأستاذ  
البروفيسور د. عبد الجليل صرصور لتقديمه دائماً الدعم المتواصل.

والشكر موصول لقائدتنا وقودتنا الرائعة د. مي عمر نايف على دعمي وتشجيعي.

وأخيراً الشكر لجميع من وقف بجاني وقدم لي يد العون والمساعدة من أصدقاء وأساتذة وطلاب.  
لهم مني كل الشكر والعرفان.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة /

نجوى نعيم أبو رمضان

### ملخص الدراسة

تقوم الدراسة على تحديد واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات  
الفلسطينية في جامعات غزة، والإدارة بالأهداف هو أسلوب اداري يقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في  
وضع الأهداف في منظماتهم العاملين فيها، وقد هدفت الدراسة الى تحليل واقع استخدام أسلوب الإدارة  
بالأهداف بأبعادها الرئيسية الأربعة وهي: (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين - المشاركة في وضع الأهداف -

التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف - التغذية الراجعة) ومدى علاقة تلك الأبعاد بالأداء الوظيفي. وتطور مشكلة الدراسة حول واقع استخدام الجامعات الفلسطينية في غزة لأسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي في تلك الجامعات، حيث عملت الباحثة على مراقبة الأداء الوظيفي وتقييمه داخل الجامعات الفلسطينية للخروج بمؤشرات حقيقية لمشكلة الدراسة. أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في العاملين الإداريين في تلك الجامعات في محافظة غزة تحديداً في خمس جامعات ما بين خاصة وحكومية وغير حكومية، وقد بلغ المجتمع الأصلي للعاملين في تلك الجامعات ٦٢٠ موظفاً وموظفة. وتم أخذ عينة طبقية منتظمة عددها ١٥٠ مفردة وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وبين الأداء الوظيفي، كما اشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات تعزى للجنس والمؤهل العلمي والجامعة وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة الى أهمية التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأدوات الهامة في الإدارة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ومشاركتهم في وضع الأهداف والتزامهم بتحقيق تلك الأهداف.

## ملخص الدراسة

تقوم الدراسة على تحديد واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في جامعات غزة، والإدارة بالأهداف هو أسلوب اداري يقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف في منظماتهم العاملين فيها، وقد هدفت الدراسة الى تحليل واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها الرئيسية الأربعة وهي: (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين - المشاركة في وضع الأهداف -

التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف - التغذية الراجعة) ومدى علاقة تلك الأبعاد بالأداء الوظيفي. وتدور مشكلة الدراسة حول واقع استخدام الجامعات الفلسطينية في غزة لأسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي في تلك الجامعات، حيث عملت الباحثة على مراقبة الأداء الوظيفي وتقييمه داخل الجامعات الفلسطينية للخروج بمؤشرات حقيقية لمشكلة الدراسة. أما مجتمع الدراسة فقد تمثل في العاملين الإداريين في تلك الجامعات في محافظة غزة تحديداً في خمس جامعات ما بين خاصة وحكومية وغير حكومية، وقد بلغ المجتمع الأصلي للعاملين في تلك الجامعات ٦٢٠ موظفاً وموظفة. وتم أخذ عينة طبقية منتظمة عددها ١٥٠ مفردة وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وبين الأداء الوظيفي، كما اشارت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات تعزى للجنس والمؤهل العلمي والجامعة وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة الى أهمية التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأدوات الهامة في الإدارة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ومشاركتهم في وضع الأهداف والتزامهم بتحقيق تلك الأهداف.

## Abstract

The study is based on determining the reality of the use of management style by objectives and its relation to the functional performance in the Palestinian universities in Gaza universities. These are: (trust between the president and subordinates - participation in setting goals - the commitment of subordinates in achieving the goals - feedback) and the extent of those dimensions. The problem of the study revolves around the relationship to job performance.

fact that Palestinian universities in Gaza use the management method by The study .objectives and its relation to job performance in those universities population was represented in the administrative staff of those universities in Gaza governorate specifically in five universities, private, governmental and non-governmental, and the original community of workers in those universities A regular stratified sample of 150 individuals was .reached 620 employees taken and the researcher used the questionnaire as a study tool.

The study concluded that there is a positive and statistically significant correlation between the use of management style with goals and job The study recommended the importance of focusing on the .performance management style of objectives as one of the important tools in management and the extent of their impact on the performance of the job through enhancing confidence between the president and subordinates and their participation in setting goals and their commitment to achieve those goals.

## الفهرس

رقم الصفحة

المحتويات

ب	• الآية القرآنية
ج	• الاهداء
د	• شكر وتقدير
هـ	• ملخص الرسالة باللغة العربية
و	• ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
ز	• فهرس المحتويات
ك	• فهرس الجداول
م	• فهرس الأشكال
ن	• قائمة الملاحق

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

٢	• المقدمة
٣	• مشكلة الدراسة
٤	• الدراسة الاستطلاعية
٦	• أهداف الدراسة
٧	• فرضيات الدراسة
٨	• أهمية الدراسة
٩	• منهجية وأداة الدراسة
٩	• مجتمع الدراسة والعينة
١٠	• حدود الدراسة
١٠	• مصطلحات الدراسة

## الفصل الثاني: الاطار النظري

١٣	المبحث الأول: أسلوب الإدارة بالأهداف
----	--------------------------------------



- مقدمة ١٣
- تعريف الهدف ١٣
- الاطار العام للإدارة بالأهداف ١٤
- ✓ أولاً: الإدارة بالأهداف كفلسفة ١٤
- ✓ ثانياً: الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب ١٥
- ✓ ثالثاً: الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج ١٥
- ✓ رابعاً: الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي ١٦
- ✓ خامساً: الإدارة بالأهداف كنظام ١٧
- أهمية الإدارة بالأهداف ١٨
- أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف ١٩
- متطلبات الإدارة بالأهداف ٢٠
- المهارات الأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف ٢١
- صياغة الأهداف ٢١
- خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ٢٢
- تقييم أسلوب الإدارة بالأهداف ٢٤
- مشكلات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وسبل التغلب عليها ٢٨

### ٣٠ المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

- مقدمة ٣٠
- مفهوم الأداء الوظيفي ٣١
- عناصر الأداء الوظيفي ٣٢
- أنواع الأداء ٣٣
- محددات الأداء الوظيفي ٣٥
- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ٣٦
- ✓ أولاً: العوامل الإدارية التنظيمية ٣٦
- ✓ ثانياً: عوامل بيئية خارجية ٣٦
- ✓ ثالثاً: عوامل تتعلق بالموظف نفسه ٣٧
- تطوير الأداء وتقييمه ٣٧
- إجراءات تحسين الأداء ٣٨

### ٤٠ المبحث الثالث: علاقة أسلوب الإدارة بالأهداف بالأداء الوظيفي (إدارة الأداء)

- مقدمة ٤٠
- عناصر نظام إدارة الأداء ٤٠
- خطوات طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم الموظفين ٤٤
- تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات ٤٤

### ٤٧ المبحث الرابع: واقع الجامعات الفلسطينية والتعليم العالي في محافظة غزة

- ٤٧ • مقدمة
- ٤٧ • واقع التعليم العالي في فلسطين
- ٤٧ • نشأة الجامعات الفلسطينية
- ٤٨ ✓ أولاً: الجامعة الإسلامية
- ٤٩ ✓ ثانياً: جامعة الأزهر
- ٥١ ✓ ثالثاً: جامعة الأقصى
- ٥٢ ✓ رابعاً: جامعة القدس المفتوحة
- ٥٥ ✓ خامساً: جامعة غزة
- ٥٧ • تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات

### ٦١ الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- ٦١ • مقدمة
- ٦١ • أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة بالأهداف
- ٦١ أ. الدراسات العربية
- ٦٤ ب. الدراسات المحلية
- ٦٧ ج. الدراسات الأجنبية
- ٦٩ • ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
- ٦٩ أ. الدراسات العربية
- ٧٠ ب. الدراسات المحلية
- ٧٢ ج. الدراسات الأجنبية
- ٧٣ • ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

### ٧٦ الفصل الرابع: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات

#### ٧٧ المبحث الأول: إجراءات ومنهجية الدراسة

- ٧٧ • مقدمة
- ٧٧ • أولاً: إجراءات الدراسة
- ٧٧ • ثانياً: منهجية الدراسة والأداة
- ٨٢ • ثالثاً: مجتمع الدراسة والعينة
- ٨٤ • رابعاً: الطرق الإحصائية

#### ٨٥ المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

- ٨٥ • مقدمة
- ٨٥ • أولاً:
- ١٠٣ • ثانياً: الأداء الوظيفي

### ١٠٧ الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- ١٠٨ • أولاً: النتائج
- ١١٠ • ثانياً: التوصيات

١١١

## المراجع ————— ح

١١١

• أولاً: الكتب

١١٣

• ثانياً: الدراسات والرسائل

١١٧

• ثالثاً: الدراسات الأجنبية

١١٧

• رابعاً: مواقع الانترنت

١١٩

## الملاحق ————— ق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
٤	واقع الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة	جدول (١)
٧٥	الفجوة البحثية	جدول (٢)
٧٨	الصدق البنائي لأداة الدراسة	جدول (٣)
٧٩	معامل ثبات إدارة الدراسة	جدول (٤)
٧٩	معامل بيرسون للتجزئة النصفية	جدول (٥)
٨٠	المحور الأول الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	جدول (٦)
٨٠	المحور الثاني المشاركة في تحديد الأهداف	جدول (٧)
٨١	المحور الثالث التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	جدول (٨)
٨١	التغذية الراجعة	جدول (٩)
٨٢	الأداء الوظيفي	جدول (١٠)
٨٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس والمؤهل العلمي والخبرة والجامعة والمستوى الوظيفي	جدول (١١)
٨٥	استجابات الموظفين نحو واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف	جدول (١٢)
٨٦	استجابات الموظفين نحو الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	جدول (١٣)
٨٧	استجابات الموظفين نحو المشاركة في وضع الأهداف	جدول (١٤)
٨٨	استجابات الموظفين نحو التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	جدول (١٥)
٩٠	استجابات الموظفين نحو التغذية الراجعة	جدول (١٦)
٩١	استجابات الموظفين نحو الأداء الوظيفي	جدول (١٧)
٩٤	معامل الارتباط بين واقع استخدام الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي	جدول (١٨)
٩٦	اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف وفقاً للحالة الاجتماعية	جدول (١٩)
٩٧	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف وفقاً للمؤهل العلمي	جدول (٢٠)
٩٨	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف وفقاً للخبرة	جدول (٢١)
١٠٠	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف وفقاً للجامعة	جدول (٢٢)
١٠٢	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف وفقاً للمستوى الوظيفي	جدول (٢٣)
١٠٣	اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق نحو الأداء الوظيفي وفقاً للحالة الاجتماعية	جدول (٢٤)
١٠٤	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو الأداء الوظيفي وفقاً للخبرة	جدول (٢٥)

١٠٥	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو الأداء الوظيفي وفقاً للجامعة	جدول (٢٦)
١٠٦	تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو الأداء الوظيفي وفقاً للمستوى الوظيفي	جدول (٢٧)
١٠٨	نتائج البحث	جدول (٢٨)
١١٠	التوصيات الخاصة بالبحث وفقاً لمتغيرات البحث	جدول (٢٩)

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٨	نموزج ومنتغيرات الدراسة	شكل (١)
٢٣	مرحلة الرقابة والتقييم	شكل (٢)

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة

١٢٠

الملحق

• الاستبانة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- أولاً: مشكلة الدراسة
- ثانياً: أهداف الدراسة
- ثالثاً: فرضيات الدراسة
- رابعاً: نموذج ومتغيرات الدراسة
- خامساً: أهمية الدراسة
- سادساً: منهجية وأداة الدراسة
- سابعاً: مجتمع الدراسة والعينة
- ثامناً: حدود الدراسة
- تاسعاً: مصطلحات الدراسة



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمة التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها ، ففي حين ان الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن فإن العنصر البشري تزداد قيمته وأهميته . لذا كان من مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بهذا المورد والعمل على تحسين معارفه وقدراته وكذلك الاهتمام به وبإدارته وتحفيزه والحكم العادل على أدائه. ومن هذا المنطلق توجب على ادارة المنظمة تعزيز مشاركة العاملين في وضع وصياغة الأهداف ايماناً منها بأن من يضع الهدف هو الأكثر قدرة على تحقيقه.

ويتم ذلك من خلال قيام الادارة بتطبيق اسلوب الادارة بالأهداف (MBO) Management By Objectives وهو اسلوب اداري يقوم على مبدأ مشاركة العاملين في وضع الأهداف (عباس، ٢٠٠٨ :

(٦٧

وتشكل ادارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً بالنسبة للعاملين لأن العاملين في المنظمة هم المسؤولون عن النجاح والفشل في تلك المنظمة سواء كانت خاصة أو حكومية . وتعتبر عملية تقييم أداء العاملين أحد أهم المهام الرئيسية التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بالتنسيق مع مديري الادارات الأخرى ، والهدف منها تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها. (عيسى ، ٢٠١٤ : ٤٥ ) .

وحيث أن الجامعات الفلسطينية على وجه التحديد في محافظة غزة قد مرت بالعديد من الظروف السياسية والاقتصادية وتحديات جديدة منها المالية والمنافسة المحلية والدولية وضغوط سوق العمل المتقلبة مما أدى بتلك الجامعات الى السعي الى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها . ولهذا فقد دعت الحاجة بالجامعات الى ضرورة العمل وفق أسس ومعايير مختلفة نسبياً عما هو متاح في مؤسسات القطاع الخاص . ويزداد الأمر

صعوبة عندما شهدت مؤسسات التعليم العالي نموا ملحوظا في ازدياد أعدادها وعدد الطلبة الملتحقين بها والخريجين منها . وقد أثار هذا الازدياد الكبير مخاوف المهتمين بالتعليم العالي من حدوث تدهور في مستوى الأداء بهذه المؤسسات التعليمية التربوية ، لذا فانه تعين على ادارة تلك الجامعات الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة محاولة منهم في توجيه العاملين من خلال تقييم أدائهم بعد عملية اشراكهم في وضع وصياغة أهداف الجامعة ووضع رؤيتها واستراتيجيتها وفقا لأهداف العاملين فيها. ونظرا لأهمية اشراك العاملين في وضع وصياغة أهداف المنظمة ومدى علاقة ذلك بمستوى الأداء الوظيفي فإن الباحثة ستقوم بدراسة واقع استخدام أسلوب الادارة بالأهداف وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة .

#### أولاً: مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في واقع استخدام الجامعات الفلسطينية لأسلوب الادارة بالأهداف في محافظة غزة وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين فيها ، ولكن المشكلة الحقيقية هنا هي أن معرفة الطرق والأهداف ليست كافية للوصول للنتائج . فالمنظمات دائما بحاجة الى جهود كبيرة ومستمرة لتطبيق المفاهيم وتغيير الواقع بأساليب علمية وعملية ، لذلك فانه من المفيد استخدام اسلوب الادارة بالأهداف والعمل على تطبيقه . وقد عملت الباحثة على مراقبة الأداء الوظيفي داخل الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة حيث شعرت أن هناك ضعف معين في الأداء الوظيفي لدى الاداريين في تلك الجامعات بصفته المتغير التابع للدراسة ، مما استلزمها بالوقوف على أسبابه وأبعاده معتمدة في ذلك على المتغير المستقل الجوهرى في الدراسة وهو واقع استخدام أسلوب الادارة بالأهداف في تلك الجامعات . لذا قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية للخروج بمؤشرات حقيقية لمشكلة هذه الدراسة .

## الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بإعداد استبانة تكونت من ١٥ سؤال حول مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة ، وقد تم توزيع الاستبانة بطريقة العينة الطبقية المنتظمة على ٢٠ موظف وموظفة اداريين ما بين مدرء ومساعدى المدرء ورؤساء الأقسام ومنسقى القسم والمساعدىن الادارىن . وقد كانت مؤشرات مستوى الأداء الوظيفى متوسطة حسب عينة الاستطلاع بوزن نسبى كلى ٧١,٣٦ % وهى نسبة تعتبر متوسطة الى حد ما . والجدول التالى يوضح نقاط الضعف والقوة فى هذا المجال :

### جدول رقم (١):

#### واقع الأداء الوظيفى فى الجامعات الفلسطينية محل الدراسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة T	قيمة الدلالة	الوزن النسبى	رتبة الفقرة
1	أشعر بأن أدائى ذو مستوى عالى وليس بحاجة إلى تطوير.	3.35	0.933	1.677	0.110	67	11
2	الأنظمة المتبعة فى الجامعة تساهم بشكل كبير فى تطوير أداء الموظفين.	3.60	0.940	2.854	0.010	72	8
3	رضا العاملين بالجامعة واضح عن مستوى أدائهم.	3.75	0.851	3.943	0.001	75	5
4	تشعر إدارة الجامعة بالرضى التام عن نتائج تقييم أداء العاملين فيها.	3.30	0.801	1.674	0.110	66	13
5	يوجد اهتمام كبير للاقتراحات التى أتقدم بها لتطوير الأداء.	3.65	1.040	2.795	0.012	73	6
6	يتم تحديد احتياجاتى التدريبىة بشكل مستمر بهدف رفع الأداء.	3.30	1.031	1.301	0.209	66	13

15	58	0.733	- .346	1.294	2.90	لا يمكن تطوير الأداء إلى مستويات أعلى من الحالية.	7
6	73	0.008	2.942	0.988	3.65	تهتم الجامعة بتحفيز الموظفين لتنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية.	8
10	68.4	0.215	1.287	1.427	3.42	نظام الترقية المتبع بالجامعة مناسب للموظف المجتهد.	9
4	77	0.001	4.073	0.933	3.85	أحقق الأهداف المطلوب إنجازها ببسر وبدون أي معيقات.	10
2	81	0.000	5.688	0.826	4.05	لدي القدرة على حل مشكلات العمل اليومية دون الرجوع للإدارة العليا.	11
1	82	0.000	5.395	0.912	4.10	تتوافر لدي الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام.	12
3	79	0.000	6.190	0.686	3.95	يتم تنفيذ الأعمال وفقاً لخطط سنوية وشهرية دون أي تأخير.	13
14	62	0.733	0.346	1.294	3.10	يتم مكافأتي نظير اهتمامي بتطوير أدائي ومهاراتي بشكل مستمر.	14
9	71	0.024	2.463	0.999	3.55	يتم توفير كافة الموارد اللازمة لأداء عملي دون أي نقائص.	15
	71.36	0.000	4.383	0.577	3.57	الدرجة الكلية	

### يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- يشعر الموظفون بأن أدائهم ذو مستوى عالي ولا يوجد حاجة الى تطويره بنسبة ٦٧ % وهي نسبة متوسطة ، مما يعزز امكانية تطوير أدائهم .
- تشعر ادارة الجامعة بالرضا التام عن نتائج تقييم أداء العاملين فيها بنسبة ٦٦ % وهي نسبة متوسطة ، وهذا يشير الى حاجتها لتطوير أداء عاملها .

٣. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر بهدف رفع مستوى الأداء بنسبة ٦٦ % وهي نسبة متوسطة ، وهذا يبرز ضرورة الاهتمام أكثر ببرامج التدريب .

٤. لا يمكن تطوير مستوى الأداء الحالي الى مستويات أعلى منه بنسبة ٥٨ % وهي نسبة ضعيفة ، حيث يرى العاملون أنه بالإمكان تطوير وتحسين الأداء لمستويات أعلى .

٥. يتم مكافأة العاملين نظير اهتمامهم بتطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر بنسبة ٦٢ % وهي نسبة متوسطة ومن خلال الدراسة الاستطلاعية السابقة فان مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

" ما واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وما علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة ؟ "

وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة التالية :

١. ما مستوى تصور العاملين في الجامعات الفلسطينية حول استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف؟
٢. ما هو مستوى تصور العاملين في الجامعات الفلسطينية حول أداء العاملين ؟
٣. ما هي علاقة استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأداء العاملين في تلك الجامعات؟
٤. هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وبين الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية : (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الجامعة - المسمى الوظيفي)

#### ثانياً: أهداف الدراسة

١. تحليل واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها الرئيسية الأربعة (الثقة بين الرئيس والمرؤوس - المشاركة في وضع الأهداف - التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف - التغذية الراجعة ) وعلاقة ذلك بالأداء الوظيفي .

٢. تحديد مستوى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين في الجامعة.

٣. تحديد العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.

٤. التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين استخدام اسلوب الادارة بالأهداف وبين الأداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية : (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الجامعة - المسمى الوظيفي)

### ثالثاً: فرضيات الدراسة

١. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها الرئيسية الأربعة: (الثقة بين الرئيس والمرؤوس - المشاركة في وضع الاهداف - الالتزام بتحقيق الأهداف -التغذية الراجعة) وبين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

ب. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في مدى مشاركة العاملين في وضع وصياغة الأهداف وبين الأداء الوظيفي

ج. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في مدى التزام العاملين بتحقيق الأهداف وبين الأداء الوظيفي.

د. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في مدى وجود تغذية راجعة من الرئيس للمرؤوس وبين الأداء الوظيفي.

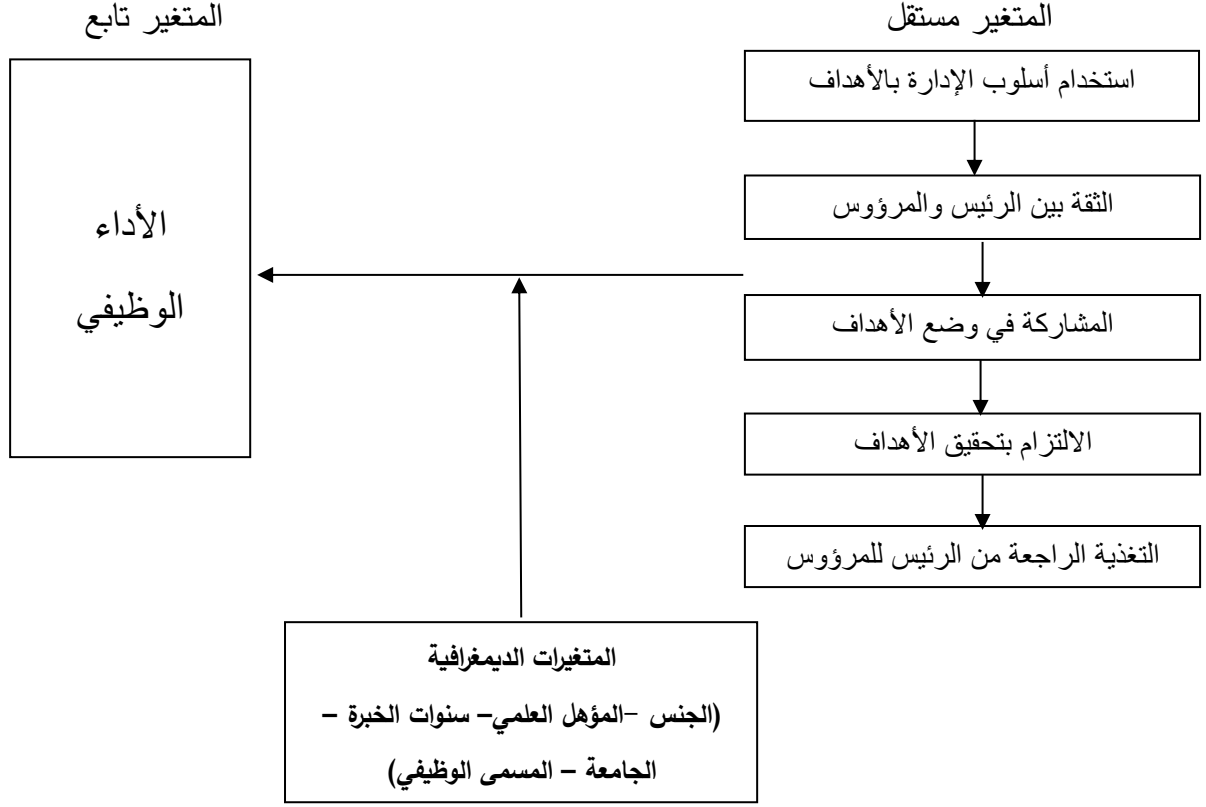
٢. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استخدام اسلوب الادارة بالأهداف وبين الأداء الوظيفي تعزى

للمتغيرات الديمغرافية التالية : (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الجامعة - المسمى

الوظيفي) .

## رابعاً: نموذج ومتغيرات الدراسة:

شكل (١): نموذج الدراسة



(المصدر: من إعداد الباحثة)

## خامساً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين أهمية علمية وأهمية تطبيقية على النحو التالي:

### الأهمية العلمية

١. تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الإثراء العلمي الذي تضيفه في مجالات مفاهيم الإدارة بالأهداف

(MBO)، الأداء الوظيفي.

٢. تأصيل نظري لعلاقة أبعاد القيادة الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق أداء وظيفي أفضل لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية محل البحث، حيث تواجه الجامعات ظروفاً وتحديات تتطلب رفع كفاءة أدائها

بشكل مستمر.

٣. تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها وندرته النسبية خصوصاً في أدبيات الدراسة العربية، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثة والتميز العلمي والعملية على حد سواء.

### الأهمية التطبيقية:

١. من خلال البحث تستطيع الجامعات الفلسطينية محل الدراسة معرفة مستوى ممارستها للإدارة بالأهداف (MBO) من وجهة نظر العاملين.
٢. تستطيع الجامعات محل الدراسة من خلال هذا البحث معرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين لديها.
٣. لفت أنظار إدارات الجامعات إلى أهمية تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف لما له من أثر في تحقيق أداء أفضل والارتقاء بمكانة الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي،
٤. تستطيع الجامعات من خلال نتائج الدراسة الميدانية التعرف على جوانب القصور لديها والتي تحول دون الوصول إلى تطورها.
٥. تقديم توصيات علمية وعملية للجامعات الفلسطينية تساعد على تطوير أدائها.

### سادساً: منهجية وأداة الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها عن تلك الظاهرة، وقد قامت الباحثة لهذا الغرض بتصميم استبانة الدراسة والذي تكونت من جزأين /الجزء الأول: ابعاد الإدارة بالأهداف وهي: (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين - المشاركة في وضع الأهداف - التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف) والجزء الثاني: الأداء الوظيفي.

### سابعاً: مجتمع الدراسة والعينة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة واختارت الباحثة خمس جامعات منها متنوعة ما بين الخاص والحكومي والغير حكومي. وقد بلغ عدد المجتمع الاصلي للعاملين الإداريين في تلك الجامعات (٦٢٠) موظفا وموظفة، حيث تم أخذ عينة طبقية منتظمة عددها (١٥٠) مفردة



وقامت الباحثة بتوزيع (١٥٠) استبانة تم استرداد (١٤٣) منها أي بنسبة استرداد ٩٥,٣% بالإضافة الى اخذ عينة استطلاعية حيث تم توزيع ٢٠ استبانة وذلك بهدف التعرف على المشكلة الحقيقية للدراسة.

### ثامناً: حدود الدراسة

#### ١. الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على الكشف عن واقع استخدام أسلوب الادارة بالأهداف وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعات محافظة غزة.

#### ٢. الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة وهي: (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة القدس المفتوحة - جامعة غزة - جامعة الأقصى).

#### ٣. الحدود الزمانية:

زمن الدراسة سيتم في العام الدراسي ٢٠١٧ - ٢٠١٨ وهي الفترة التي سيتم فيها جمع البيانات.

#### ٤. الحدود البشرية:

تمثلت عينة الدراسة على العاملين بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة في: (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة القدس المفتوحة - جامعة غزة - جامعة الأقصى خلال العام ٢٠١٧-٢٠١٨).

### تاسعاً: مصطلحات الدراسة

١. الإدارة بالأهداف: أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس مع المرؤوس في وضع الأهداف المراد تحقيقها بحيث يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي تم التوصل اليها (عباس، ٢٠١١، ص ٦٨).

٢. المشاركة بالأهداف: هي قيام الرئيس المقيم والمرؤوس بالاتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة (الحياصات، ٢٠٠٧)

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

٤. الثقة بين الرئيس والمرؤوس: هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على

قياس المرؤوس بتقدير قدرات رئيسه وأن يرى الرئيس مرؤوسه أهلاً للثقة في كل ما يسند إليه من مهام

(الشيخ وآخرون، ٢٠٠٩)

٥. التغذية الراجعة: هي المعلومات الراجعة إلى الرئيس المقيم حول ما تم إنجازه من الموظف المرؤوس،

إضافة إلى المشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف، بحيث يقوم الرئيس بحل المشكلات أولاً بأول

(الحياصات، ٢٠٠٧).

٦. الأداء الوظيفي: هو أحد عناصر الانتاجية ويختص بالجانب الانساني في تحديد الانتاجية للفرد العامل

تبعاً لعدة أبعاد منها العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات

التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له (درة، ٢٠١٣)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

- المبحث الأول: الإدارة بالأهداف MBO
- المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: علاقة الإدارة بالأهداف بالأداء الوظيفي (إدارة الأداء)
- المبحث الرابع: واقع الجامعات الفلسطينية والتعليم العالي في محافظة غزة

## المبحث الأول:

### أسلوب الإدارة بالأهداف

#### مقدمة:

يطلق على أسلوب الإدارة بالأهداف اسم " الإدارة بالمشاركة " وقد وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا بيتر دريكر النمساوي الأصل (١٩٥٤)، وقصد فيها تعزيز المشاركة بالديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف هي عبارة عن " أسلوب اداري وليس نظرية أو مدرسة إدارية يقوم على مبدأ المشاركة في وضع الأهداف في إدارة المنظمة (عباس، ٢٠٠٨، ٦٧)

#### تعريف الهدف:

**الهدف:** هو بيان النتيجة المراد تحقيقها في تاريخ معين وبقياس معين (الظاهر، ٢٠١١، ٩٥)

أما تعدد الأهداف: فهي عبارة عن وجود هدف عام لكل إدارة تتفرع عنه أهداف فرعية أو هدف عام لكل خطة ترتبط به أهداف فرعية (الظاهر، ٢٠١١، ٢٩)

ويرى العالم دريكر (١٩٥٤) أن أسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على مبدأ المشاركة ومن أهم مبادئ دريكر لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ما يلي:

١. يتفق الرئيس والمرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي

تم الوصول إليها أولاً بأول.

٢. أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وابلاغه بما تحقق والمشكلات

التي تعترض التنفيذ.

٣. بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.

٤. الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه (عباس، ٢٠٠٨، ٦٧)

ولقد أضاف دريكر (Drucker) أن الإدارة بالأهداف تجعل الصالح العام هدف كل مدير، وهي تستبدل الرقابة الخارجية برقابة ذاتية أشد صلابة ودقة وتحملاً، وهي تحرك المدير نحو العمل ليس بفعل الأمر الصادر له بالقيام بهذا العمل، أو بإقناعه بالقيام به، ولكن لأن مهمة الهدف تتطلب ذلك، فهو لا يعمل بمجرد أنه شخص يريد ذلك منه، بل لأنه قرر بنفسه القيام بهذا العمل.

#### الإطار العام للإدارة بالأهداف:

لم تعرف الإدارة كمدخل أو أسلوب إداري إلا في أوائل الخمسينات من القرن العشرين على يد دروكر نفسه، وتتعلق الإدارة بالأهداف من عدة افتراضات أساسية هي:

١. وضوح أهداف المؤسسة لجميع العاملين بها.

٢. حرية ابداء الرأي بين الرئيس ومرؤوسيه

٣. اقتناع الإدارة العليا بضرورة تفويض السلطة (المنيف، ٢٠٠٢، ٢٧٥)

#### أولاً: الإدارة بالأهداف كفلسفة:

يركز هذا التعريف على فلسفة الإدارة بالأهداف وقد عرفت (شتيه، ٢٠١٥) بأنها فلسفة إدارية تؤكد على الجانب الإيجابي في طريقة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب السلبي أو ردود الأفعال، أو أنها أسلوب اداري يؤسس على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للمؤثرات وتشجع على اسهام المديرين بمختلف مسؤولياتهم في إدارة المنظمة التي ينتمون إليها (اشتيه، ٢٠١٥، ١٨).

وطبقاً للتعريف السابق يمكن استخلاص ما يلي:

١. أن الإدارة بالأهداف تخضع لفلسفة المجتمع.
٢. الفلسفة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف تؤكد على الجوانب الإدارية والتننبؤ بالمستقبل والتأثير فيه وهي تهيئ النتائج وتشجع المسؤولين في ادارتهم.
٣. الإدارة بالأهداف لا تقتصر على مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث، أي أنها ليست رد فعل لما يحدث.

ثانياً: الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب:

ويرى (عبد العليم والشريف، ٢٠١٠) أن هذا الأسلوب أو طريقة الإدارة بالأهداف، ما هي إلا طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، ثم تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة واختيار المقاييس والمعايير التي يحتكمون لها، واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات الفرعية، وفي تقييم اسهامات الأفراد (عبد العليم والشريف، ٢٠١٠، ١٩).

من خلال التعريف السابق فإنه يؤكد على أهمية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف كما أنه يضيف إلى هذه المشاركة ضرورة تحديد المسؤوليات واستخدام المقاييس في تقييم الأداء.

ثالثاً: الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج:

وكما يرى (عبد العليم والشريف، ٢٠١٠) أن الإدارة بالأهداف ليست أسلوباً تكنولوجياً مبتكراً حديثاً، وإنما هو منهج وأسلوب اداري يحتوي على جانب من الأهداف والنتائج المتوقعة من خلال وضع البرامج المحققة لهذه الأهداف، كما أنه يتضمن بجانب ذلك كله الكيفية التي يتم من خلالها الأداء في ضوء قياس النتائج (عبد العليم، والشريف، ٢٠١٠).

مما سبق فان من التعريف السابق يمكن استخلاص ما يلي:

١. أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب للإدارة يكون فيه التركيز منصباً على وضع الأهداف وتحديد متطلباتها ومقارنة النتائج بالأهداف.
٢. أن الأهداف والنتائج المتوقعة لا يتم تحديدها مسبقاً فحسب، بل يتم تحديد الفترة الزمنية التي نصل فيها إلى هذه النتائج ومن ثم فإن الأهداف والنتائج تتسم بالوضوح، كما أن البرامج تتسم بالواقعية.
٣. أن الإدارة بالأهداف تعد منهجاً منطقياً يستخدم فيه قياس لتقويم الأداء

#### رابعاً: الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي:

يرجع الفضل لهذا التعريف إلى جون هامبل (John Hambell) (١٩٥٩) الذي عرف الإدارة بالأهداف على أنها علاقة ديناميكية تربط بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للإسهام في تطوير نفسه ذاتياً (اشتيه، ٢٠١٥، ٢٠٠:).

ومن تعريف هامبل فإنه يمكن استخلاص ما يلي:

١. أن الإدارة بالأهداف تعد أسلوباً شاملاً للتطوير وطريقة جديدة للتفكير، ومنهجاً ديناميكياً للتخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ووسيلة لتنمية الموارد البشرية.
٢. الإدارة بالأهداف تتطلب تعاوناً بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تحديد الأهداف، شريطة أن تتسم هذه الأهداف بالمرونة.
٣. أن الديناميكية تفرض ضرورة التقويم المستمر باستخدام مقاييس لتقويم الأداء.
٤. أن الإدارة بالأهداف تتطلب تحديد قائمة بالأهداف، كما تتطلب ارتباط تلك الأهداف بجدول زمني يتم فيه تحديد مواعيد الإنجاز.

٥. أن الإدارة بالأهداف تؤسس على أساس ارتباط أهداف الرد العامل بأهداف المؤسسة بصورة تضمن مشاركة كل فرد في وضع الأهداف وما تتطلب من برامج مع الالتزام بالتحقيق.

#### خامساً: الإدارة بالأهداف كنظام:

النظام في مفهوم علم النظم هو مجموعة من العناصر التي تتفاعل وتتعاون مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين.

وعليه فإن الإدارة بالأهداف تتكون من ٤ عناصر رئيسية هي:

١. وضع الأهداف: وتتم من خلال مشاركة العاملين في وضعها على أن تكون محددة ومرنة وواضحة.

٢. تطوير خطة عملية: وهذه الخطوة تتعلق بتخطيط الأهداف أي أنه عند وضع الأهداف يجب أن

تحظى الأهداف الموضوعية، من قبل المديرين والمؤوسين على دعم الإدارة العليا ولا يقتصر هذا

الدعم على الدعم المادي فقط بل يشمل أيضاً دعم معنوي ومساندة فعالة، وبذلك تكون الخطوة التالية

هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

٣. القيام بمراجعة دورية: عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية وهي انتشار

نظام الرقابة وذلك للتأكد من أن المؤسسة تسير في الطريق المرغوب فيه وحسب ما هو مرسوم، ويتم

ذلك من خلال برنامج معين لتقويم الأداء موضوع على أسس واضحة وعلمية.

٤. تقييم الإنجاز السنوي: النظر إلى أسباب الإخفاقات أو الفشل الذي لم يساعد في تحقيق الأهداف

(الخطيب وآخرون، ٢٠٠٦، ٦٢).

أما (Shell، ٢٠٠٢) فقد قسم عناصر الإدارة بالأهداف إلى ٤ عناصر أساسية وهي:



١. تحديد أهداف واضحة المعالم للمنظمة ككل الوحدات التنظيمية المعينة، وعادة يتم ذلك عن طريق

العمل مع المدراء الرئيسيين عن طريق مبادئ توجيهية للسياسات التي وضعها المستوى التنفيذي مع

المستوى الأعلى بموافقة مجالس الإدارة.

٢. وضع أهداف لكل مدير ومرؤوس وأنه عندما تتحقق هذه الأهداف سيسهم في تحقيق الأهداف العامة

للمؤسسة بأكملها. ويتم تأسيس هذه الأهداف من خلال عملية يشارك فيها الرئيس والمرؤوس.

٣. التقييم الدوري للأداء حيث يستعرض كل من الرئيس والمرؤوس مناقشة ما تم إنجازه، وتفسيرات لأي

فشل قد يقع.

٤. توزيع المكافآت: كل مدير يجب أن يسعى إلى تقديم المكافآت لهؤلاء الموظفين الذين يبلغون باستمرار

ما تم تحديده فعلاً (Shell، ٢٠٠٢، ص: ٢٦٥)

ولجعل عناصر الإدارة بالأهداف قابلة للتحقيق يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال يعمل في كافة

الاتجاهات سواء كان (من أعلى إلى أسفل - ومن أسفل إلى أعلى - وأفقي).

والمحور الرئيسي لهذه العناصر هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. والواقع أن مشاركة العاملين في

المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات فيما يتصل بحياتهم ومستقبلهم يساعد على تحقيق أهدافهم، وذلك لأن

المشاركة تبعث لدى العاملين الحماس وتقوي لديهم الالتزام بأهداف المؤسسة وطموحاتها.

كما تشعرهم بأن نجاح المنظمة هو نجاح لهم أو فشل يعود إليهم. وباختصار فإن المشاركة في اتخاذ القرارات

تُقوّي لدى العاملين في المؤسسة الشعور بالملكية وليس الشعور بالملل والفتور والاعتراب مما يؤدي ذلك الي

ارتفاع مستوى الإنتاجية (درة، ٢٠٠٤، ص: ٩٧)

**أهمية الإدارة بالأهداف:**

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي:

١. مساعدة الإدارة على التعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.

٢. تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف

٣. المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في انجاز الأهداف.

٤. المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.

٥. تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.

٦. المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.

٧. تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقييمه (جودة والزغبي، ٢٠٠٨، ٥٢-٥٣).

وقد شهدت الإدارة بالأهداف في الآونة الأخيرة تحولاً من نظام للتقييم إلى نظام للتخطيط والرقابة لتحقيق الأهداف المقررة بدرجة عالية من النجاح حيث تتولى الرقابة ضبط نظم العاملين والنظم المالية التي تستمد منطقتها من الهدف والنتائج ورقابة نظم تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات ورقابة مدى تقبل العاملين للفكر الجديد القائم على الأهداف والتصميم الذي يُبنى عليه نظام الوظائف بالوحدة (محمد، ٢٠٠٨، ٤٨).

فالإدارة الناجحة لا تعتمد على التخطيط السليم أو التنظيم الفعال والاتصالات القوية والتنسيق الجيد فقط بل تعتمد على الرقابة الواعية المستنيرة التي تهدف لتحقيق الأهداف ومواطن الخلل ومن ثم طرق ووسائل علاجها في إطار انساني ملائم.

### أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف:

من أهداف تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي:

١. تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف بعيدة المدى والأهداف متوسطة المدى، والأهداف السنوية.

٢. ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.

٣. تهيئة كامل المنظمة للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود طاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية.

٤. مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة،

٥. وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين الي التقدم إلى الأمام (عبودي، ٢٠٠٦).

### متطلبات الإدارة بالأهداف:

ان متطلبات الإدارة بالأهداف بشكل عام هو تحقيق تلك الأهداف التي من أجلها وجدت المنظمة والإدارة بالأهداف ما هي إلا وسيلة متطورة لتحقيق أهداف الإدارة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بناء فريق عمل متجانس يُنسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ولإيجاد هذا التناسق لا بد من وجود عدة متطلبات للإدارة بالأهداف نذكر منها:

١. اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
٢. الاسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ
٣. اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز واتباع مبدأ الضرورة في التنظيم.
٤. الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة انجاز الأداء بغية تصحيح الانحرافات في العمل.
٥. القيام باتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.
٦. اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.

٧. اتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية الراجعة بصورة فعالة (حمود واللوزي،

٢٠٠٨).

ولتحقيق متطلبات الإدارة بالأهداف كان هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد عدد الخطوات ونوعية كل خطوة أو كل مرحلة من المراحل.

ويرجع هذا الاختلاف إلى قناعة وخبرة كل باحث ونظرته للإدارة والأهداف.

### المهارات الأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف:

ان تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب ضرورة توافر عدد من المهارات الأساسية والضرورية حيث أن هناك عدة مهارات ضرورية لتطبيقها، ومن هذه المهارات ما يلي:

١. المهارة في وضع وصياغة الأهداف.

٢. المهارة في تطبيق الأهداف.

٣. المهارة في القياس والمتابعة والتصحيح.

### صياغة الأهداف:

لابد من توفر مهارة وضع وصياغة الأهداف لدى القائمين في الإدارة لدى المنظمة، وأن تكون هذه الأهداف تتصف بمجموعة من الصفات.

### صفات الهدف الجيد SMART WAY (الهدف الذكي):

١. ان يكون الهدف محدداً Specific

٢. أن يكون قابلاً للقياس Measurable

٣. أن يكون قابلاً للتنفيذ Achievable

٤. أن يكون واقعياً Realistic

٥. أن يكون له وقت تنفيذ محدد Timing

وتستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال:

١. اشراك أكبر عدد من المدراء والموظفين في تحقيق الأهداف
٢. أن يتفهم كل مدير وكل موظف بوضوح أهداف المؤسسة.
٣. أن يفهم كل مدير ويوافق على الجزء الخاص به من هذه الأهداف
٤. أن تحفز المؤسسة المدراء والموظفين على تحقيق الأهداف.
٥. أن تطلع كل مدير على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الظاهر، ٢٠١١، ص: ٢٩).

**خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:**

تختلف خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف فلسفة المقتنعين بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وخبراتهم العملية ومن هذه الخطوات ما يلي حسب (درة، ٢٠٠٤، ص ٩٩-١٠٠):

١. تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها بين المرؤوسين والرؤساء.
٢. تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء تلك في اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين.
٣. وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
٤. وضع عناصر للرقابة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
٥. استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

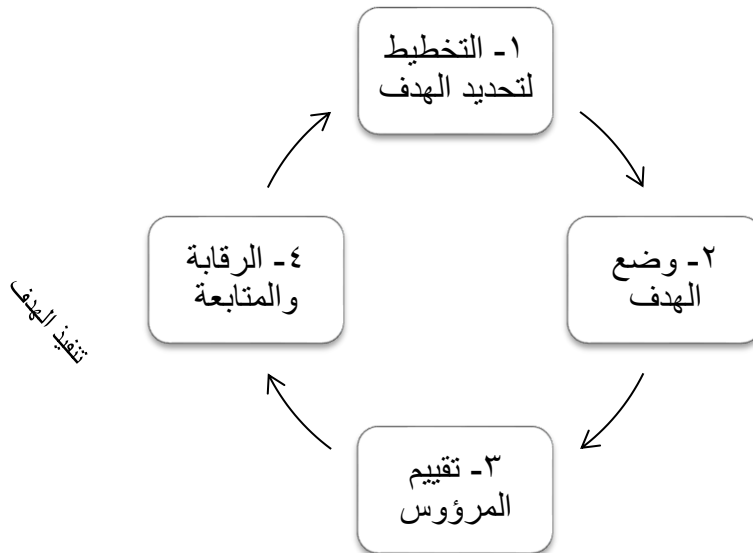
في حين يرى (العمامرة، ٢٠١٢) ٧ خطوات أخرى لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وهي:

١. وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة.

٢. دراسة وتقويم الوضع البشري والمادة للمنظمة وتقويمه.
٣. تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية محددة ومصاغة بدقة ووضوح.
٤. توزيع المهمات والصلاحيات على العاملين في المؤسسة.
٥. وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عام في المؤسسة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة.
٦. التقويم والتغذية الراجعة.
٧. القيام بالمكافآت والعقوبات التي تتناسب مع الإنجاز (العمامرة، ٢٠١٢، ١٥٩-١٦٦).

أما الشكل التالي فيوضح خطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كما صورته دريك حيث تمثل الخطوة الأولى والثانية التخطيط

تمثل مرحلة وضع الأهداف والخطوتين الثالثة والرابعة مرحلة الرقابة والتقييم كما في الشكل التالي: (عباس، ٢٠٠٨، ٦٧)



شكل رقم (٢)

وقد اشترط دريكر لنجاح تطبيق الإدارة في الأهداف بأي شركة كانت صغيرة أم كبيرة، أو مؤسسة خاصة أو حكومية ما يلي:

١. أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي للمرؤوس لتمكينه من انجاز الأهداف المتفق عليها، ويجب أن يبتعد الرئيس عن المركزية وعن الهيمنة والاملاءات.
٢. تشجيع المرؤوس على الابداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
٣. تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات بحرية تامة.
٤. التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس (عباس، ٢٠٠٨، ٦٨)

#### تقييم أسلوب الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أهم ادبيات دراسة علم الإدارة، ويتمتع هذا الأسلوب بمجموعة من الإيجابيات والسلبيات. أما أهم الإيجابيات فهي:

#### أولاً: الإيجابيات:

١. هي أسلوب اداري يجمع في فلسفته بين أسلوب المدارس الكلاسيكية في الإدارة والتي تركز أهميتها على العمل، وبين المدارس السلوكية التي تركز اهتمامها على الفرد.
٢. تهيئ الإدارة بالأهداف فرصاً كافية لتحقيق ما يلي:
  - أ- الإدارة التشاركية التي تمثل طريقة للتنشئة الإدارية والاهتمام الإداري بجميع العاملين.
  - ب- ميكانيكية الضبط، وذلك بتوفيرها للتغذية الراجعة المستمرة والانجاز الإداري.
  - ج- قبول المسؤولين للنتائج المحققة، وتعطي وسائل فعالة لتقويم الإداريين.
٣. تتميز الإدارة بالأهداف بانسجامها مع الحس العام البسيط كما تساعد على ما يلي:

أ. توفير ما يلزم للمحافظة على المؤسسات ونموها المنتظم وذلك من خلال التعرف على ما هو متوقع من كل شخص.

ب. توفير المقاييس اللازمة لما تم إنجازه

ج. توفير الأسس المطلوبة لتنفيذ عناصر الإدارة من (تخطيط - تنظيم - تنسيق - توجيه - رقابة).

ومن مزايا وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف حسب (عبد الله، ٢٠١٢)، وبالنظر الي المزايا والأهداف التي حققتها تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف في مؤسسات مختلفة خاصة بالولايات المتحدة كان أهمها:

١. الاتفاق المشترك بين الرئيس الإداري والمرؤوس على تحديد الأهداف ومن ثم اتخاذ القرار، وهو مدخل المشاركة في اتخاذ القرار.

٢. تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي وتحديد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها من خلال السنة المالية.

٣. تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتدريبهم على الرئاسة وتحمل المسؤولية.

٤. تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعاً للأهداف المحددة أي الأهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الأداء.

٥. يُمكن هذا الأسلوب الأفراد من القدرة على استخدام التصور والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة، وفي الوقت وبالتكلفة المعينة لها (عبد الله، ٢٠١٢، ١٤٨).

٦. تعد الإدارة بالأهداف وسيلة لتحقيق ما يلي:

أ. تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.

ب. واقعية الأهداف المنشودة حيث يتم تحديد الأهداف في ضوء طبيعة العمل ومشاركة الرؤساء والمرؤوسين.

ج. تحديد الإنجاز والاسهام الذي تقوم به كل فرد في العمل، الأمر الذي يوفر وسائل التحفيز والمناسبة.



د. عدم التهرب من العمل والتلاعب فيه، أو ارتكاب الأخطاء أو إدراك الواجبات المطلوبة (عبد العليم والشريف، ٢٠١٠).

أما سلبيات الإدارة بالأهداف كما أشار إليها (عبوي، ٢٠٠٦) ما يلي:

بالرغم من وجود الفوائد والمزايا، إلا أن هناك بعض السلبيات والمعوقات أمام تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وهي:

١. صعوبة تعلم المديرين لكيفية تطبيقها، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه

المدرء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري، وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها ومن ثم صعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس.

٢. تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجد بها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوسين يفقدها بعض سلطاتها وتتنقص من رقابتها وتستغرق جزءاً من وقتهم فضلاً عن ذلك بأن بعض المديرين يرون أن مرؤوسيهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.

ومن السلبيات التي تخص المؤسسات التعليمية كما يراها (البستان وآخرون، ٢٠١٠)، والتي تتعلق باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف فهي كما يلي:

١. صعوبة دمج أهداف الإدارات والأقسام مع الأهداف الكلية للمؤسسة التعليمية وصعوبة وضع مقياس دقيق للوقوف على النتائج المراد تحقيقها.

٢. إن هذا الأسلوب من أساليب الإدارة لا يضع أسساً لتحديد الأهداف أو كيفية اشتقاقها من الأهداف العامة مما يصعب معه الاقبال على استخدام هذا الأسلوب.

٣. شعور الإدارة التنفيذية في المستويات الدنيا بعدم المشاركة في وضع أو تحديد الأهداف التي تخصهم وما يترتب على ذلك من عدم ثقة في قدراتهم وقصور في معلوماتهم.

٤. جهل الكثير من المدراء بهذا الأسلوب الإداري نظراً لعدم تطبيقه إلا نادراً، وعدم استيعاب المجتمع لهذا الاتجاه الحديث بالإضافة إلى خوف المديرين من تفويض السلطة وتفوق المرؤوسين عليهم عند تطبيق هذا الأسلوب.

٥. إن قيام العاملين في المؤسسة التعليمية بالمشاركة في تحديد الأهداف أو اشتقاقها يؤدي إلى ضياع وقتهم المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

٦. حاجة هذا الأسلوب إلى جهد كبير من جانب الرؤساء والمرؤوسين عند صياغتهم للأهداف وترجمتها إلى أهداف فرعية، وهذا الجهد يتمثل في الأعباء الورقية والمستندية المستخدمة في تحديد الأهداف والتخطيط والمناقشات.

٧. الحماس الزائد للإدارة بالأهداف والاعتقاد بأنها حل لكل المشكلات مما يجعل المديرين غافلون عن الصعوبات المصاحبة لها في عملية التطبيق (البستان وآخرون، ٢٠١٠، ٢٤١).

أما (العمامرة، ٢٠١٢) فيرى أن من أهم المحاذير التي يجب أن لا تقع فيها المؤسسات التعليمية وهي:

١. يرى البعض أن الإدارة بالأهداف هي انتصار للغايات على الوسائل، وهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.

٢. يرى البعض الآخر أن الإدارة بالأهداف غالباً ما تُعنى بالأهداف القصيرة المدى ولا تعني بالغايات البعيدة والأهداف الطويلة المدى والاستراتيجيات العامة.

٣. ويرى آخرون أن الإدارة بالأهداف قد تشجع على الالتزام بالأهداف المعروفة كبديل عن التفكير الفعال في اتخاذ القرار المناسب.

٤. تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً.

٥. تتطلب الإدارة بالأهداف توفر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف، وهذا لا يمكن توفيره دائماً خاصة في الدول النامية.

٦. صعوبة تحقيق أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية.

٧. صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل واضح يسهل معه تقويم إنجازها (العمامرة، ٢٠١٢،  
١٧٢-١٧٣)

يتطلب تطبيق نظام الإدارة بالأهداف مرونة تنظيمية عالية وقليلة للتغيير، لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.

ويرى (عباس، ٢٠٠٨) أن أسلوب الإدارة بالأهداف مكلفاً من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف.

إضافة إلى ذلك كمية الورق التي يحتاجها لكتابة الأهداف بصورة تفصيلية وما تحتاجه من طباعة وتدقيق ومراجعة. الخ (عباس، ٢٠٠٨، ٦٨)

أما (الخضر، وحدة، ٢٠٠٦) فيرى أن هناك صعوبات تقف أمام تطبيق الإدارة بالأهداف موزعة حسب المجالات التالية:

١. مجال القيادة: حيث يجعل القادة يركزون على الهدف والنتيجة والتقصير في الاهتمام بالنظام بشكل عام.
٢. صعوبة التكيف مع النظام: والافتقار إلى الموارد البشرية والمادية والمالية التي تساعد على تحقيق ذلك.
٣. المبالغة في تحديد الهدف والتركيز على النتائج، حيث يؤدي إلى إهمال الوسائل المؤدية إلى ذلك وعدم القدرة على توظيفها برشاده بما يتطلبها النظام.

مشكلات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وسبل التغلب عليها:

من أهم المشكلات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي:

١. وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.
٢. تستهلك الكثير من الوقت والجهد، نظراً لما تأخذه من وقت في وضع الأهداف، ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.
٣. أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة الأداء (رضا، ٢٠١٤، ١٣٢).
٤. وللتغلب على هذه العقوبات يتطلب أكثر من العناية والنوايا الحسنة، وكذلك سياسة هيكلية وتنظيم المستويات الإدارية فيما بينها بشكل منظم وقانوني، وللتغلب على هذه العقوبات كما حددها (الحديدي، ٢٠٠٩) ما يلي:
  - أ. تحديد الأهداف بدقة وبصورة تجعلها أكثر وضوحاً وأكثر قابلية للقياس.
  - ب. متابعة الإجراءات بشكل متواصل ابتداءً من وضع الأهداف المحددة، والتي يسهل قياسها حتى المرحلة النهائية التي تتحول فيها نتائج واقعية تعبر عما يتمناه المجتمع، والمؤسسة التعليمية والأفراد.
  - ج. اختيار المدراء الأكفاء، ونشر الوعي بينهم بأسلوب الإدارة بالأهداف، ومنحهم المزيد من الصلاحيات للتغلب على مركزية الإدارة
  - د. وضع نظام جيد للمتابعة، والتقويم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم (الحديدي، ٢٠٠٩، ٥٧)

## المبحث الثاني:

### الأداء الوظيفي

#### مقدمة:

يعتبر العنصر البشري مورداً هاماً من موارد المنظمة التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها، ويعتبر الأداء الوظيفي لهذا العنصر من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام بالغ على مستوى البحوث العلمية من خلال إيجاد حل للمشكلات التي تتعلق بهذا الموضوع. ويعد الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها ومحاولتها اشراك العاملين فيها من خلال وضع السياسات بصورة أفضل، وما زالت تسعى إلى إيجاد الكثير من الأساليب التي تعمل على تحسين الأداء (السكران، ٢٠٠٤، ٥٣).

هذا وقد زاد الاهتمام بالموارد البشرية، نظراً لأهمية دور العنصر البشري فهو من يقوم بالتخطيط، والتنظيم، والتنفيذ ومتابعة سير العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

لذلك يمكن القول بأن العنصر البشري بأدائه الوظيفي ما هو الا مخزون استراتيجي مهم تملكه المنظمة للبقاء والنمو ومواجهة التحديات، مما يدفع المنظمات إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي لمعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، ومن ثم التعرف على جوانب القوة والضعف في هذا الأداء والعمل على تصحيح جوانب الضعف.

وفي هذا المبحث سنركز الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره ومحدداته وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه.

## مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة وهو نتيجة نهائية لنشاط ما (Wheelen and hlunger، ٢٠٠٢).

وأما الأداء من وجهة نظر (راوية، ٢٠٠٦) فهي ترى أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

ويعرف (الخرامي) الأداء بصفة عامة بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالموارد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية محددة (الخرامي، ١٩٩٩، ١٩:).

ويعرفه (عكاشة) بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وأدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة هذا الفرد (عكاشة، ٢٠٠٨، ٣٣:).

وبشكل عام ترى الباحثة أن الأداء هو سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة وهذا بدوره يتوقف على عدة عوامل منها داخلية مثل: الرضا الوظيفي، وعوامل خارجية مثل: المؤثرات الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة المكان للعمل والضغط الواقعة من تأثيرها هذا العمل.

وهناك عدة جوانب يتداخل فيها مفهوم الأداء الوظيفي (شنوفي، ٢٠٠٤):

### أولاً: الجوانب المتعلقة بالعمل:

١. الالمام بالعمل: حيث أن الالمام بالعمل يمثل ركناً أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن مدى

معرفة الموظف بالعمل الذي يقوم به ومدى فهمه لدوره وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى اتباعه

لطريقة العمل التي تحددها المنظمة.

٢. نواتج العمل: تعبر نواتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها الموظف، ومدى اتفاقها مع المعايير الموضوعية للكمية والنوعية والزمن، والتكاليف، وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل.

### ثانياً: الجوانب المتعلقة بالسلوك:

١. سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أدائه لوظيفته إلى مدى محافظته وحرصه على ممتلكات المنظمة خاصة المتعلقة بالإنتاج.

٢. السلوك الاجتماعي: ويشير إلى مدى تعاون الموظف مع زملائه ومدى انصياعه للأنظمة والتعليمات وتنفيذه لأوامر مرؤوسيه، ومدى مساهمته في انجاز الأعمال ومدى مشاركته في حل المشكلات.

٣. الحالة النفسية للعامل: وتشير إلى حالة الموظف النفسية والتي تمكن من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمساً وراغباً في العمل، ومستعد لإتقانه، أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح بالتجاوب مع متطلبات العمل.

٤. فرص التقدم: يسلك الموظف طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق برامج تدريبية، أو الممارسة الميدانية بهدف زيادة كفاءته الإنتاجية وفعالية أدائه (شنوفي، ٢٠٠٤).

### عناصر الأداء الوظيفي:

إن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة، والأداء الوظيفي يتكون من مجموعة عناصر أبرزها ما يلي:

١. كفايات الموظف: ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وكفايات الموظف هي خصائصه الأساسية التي تُنتج أداءً فعالاً يقوم به الموظف.

٢. متطلبات العمل (الوظيفة): ويقصد بها المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها أي عمل من الأعمال وأي وظيفة من الوظائف.

٣. بيئة التنظيم: وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية والعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف هي أهداف التنظيم والهيكلية والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي أما العوامل الداخلية فتتمثل في بيئة التنظيم من عوامل اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وحضارية وسياسية وقانونية (درة والصباغ، ٢٠٠٨، ٣٠٤-٣٠٥).

أما (الحسني) فقد أضاف عناصر أخرى للأداء الوظيفي وهي:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣. كمية العمل المنجز: وتتمثل في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعته في الإنجاز.

٤. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (الحسني، ١٩٩٤، ٧٢).

أنواع الأداء:

يمكن تصنيف الأداء وفقاً لعدة معايير منها:

١. الشمولية: وينقسم الأداء حسب الشمولية إلى نوعين:



أ. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة لكيفية بلوغ أهدافها الشاملة كالأستمرارية والأرباح والنمو.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، وأداء وظيفة الأفراد. إلخ، ومما تجدد الإشارة به أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية (عبد الصمد، ٢٠٠٨، ٥٥).

٢. الطبيعة: يتم تصنيف الأداء حسب طبيعته إلى أداء اقتصادي واجتماعي وسياسي وتقني، حيث لا يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها باعتماد أداء دون الآخر بالاعتماد على صفة التكامل فيما بينهم، فمثلاً ضرورة تحقق الأداء الاقتصادي بوجود وتحقيق الأداء التكنولوجي (سيرنية، ٢٠٠٨، ١٧).

٣. الأجل: حسب هذا المعيار يصنف الأداء إلى أداء طويل ومتوسط وقصير الأجل، ويعتبر هذا التصنيف ضعيف التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً (عبد الصمد، ٢٠٠٨، ٥٥).

**ويرى (Donald & Smith) أن هناك ٤ عناصر أساسية لعملية الأداء وهي:**

١. تحديد التوقعات: حيث يحدد ويعرف المديرين والعاملين على حد سواء العمل المطلوب أدائه، وأين وكيف وما هي النتائج المتوقعة أو تأثير هذا الأداء، ومن ثم يرتبط هذا العنصر بتعميم العمل وتوفير متطلبات أدائه.

٢. التوجيه وارجاع الأثر: وفيه يناقش كل من المديرين والعاملين سوياً بشكل غير رسمي ما الذي تم بشكل جيد وكيف يمكن عمله بشكل أفضل واعداد العاملين وتعريفهم بمعايير التقييم وتهيئتهم لمقابلة الأهداف المحددة في خطة الأداء التي ساهموا في وضعها.

٣. المتابعة: ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسي الذي يقدمه المدير للعاملين اذ يناقش الاثنين معاً للنتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل سنة، ويتضمن هذا الاجتماع مناقشة التوقعات

التي تم إنجازها وتلطف التي لك تتم، وما الذي يمكن عمله بشكل أفضل وكيفية التغلب على الصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.

٤. المكافآت: بناءً على نتائج أداء العاملين يتخذ المدير قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافآت في ظل ميزانية المنظمة وتقديم التعويض العادل للعاملين، وذلك طبقاً ما تسفر عنه عملية تقييم الأداء. (Donald & Smith، ١٩٩٥)

### محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي يتأثر بالموظف، والموظف وما لديه من مهارات وقيم ودوافع يعتبر محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، ويمكن القول إن محددات الأداء تتركز على ٣ متغيرات وهي:

١. الجهد المبذول في العمل: وهذا الجهد يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
٢. القدرات الفردية والخصائص الفردية: وتتمثل في القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف عليها الجهد المبذول.
٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: وتتمثل في سلوك الفرد وانطباعاته عن الكيفية التي يُمارس بها في المنظمة (الحربي، ٢٠٠٣، ٥٦).

إن تحديد المحددات والعوامل التي تحكم الأداء ليست بالأمر السهل وذلك لعدة أسباب منها:

١. أن محددات أداء فئة معينة هي ليست محددات فئة أخرى.
٢. محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة نفس محددات أفراد العاملين في منظمة أخرى.
٣. أن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء. (الحربي، ٢٠٠٣، ٦١).

## العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي وتؤثر على مستوى أداء الأفراد منها: العوامل الإدارية التنظيمية والعوامل البيئة الخارجية. والعوامل التي تتعلق بالفرد الموظف نفسه.

### أولاً: العوامل الإدارية التنظيمية:

ومن هذه العوامل ما يلي:

١. عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المؤسسة.
٢. الصراع القائم بين الموظف ورئيسه، أو بين الموظف وزملائه.
٣. عدم تحديد المهام الوظيفية تحديداً دقيقاً.
٤. الاشراف الغير جيد.
٥. النقص في التدريب.
٦. عدم تحديد واجبات الموظف.
٧. نقص في الموارد المادية والبشرية.

### ثانياً: عوامل بيئية خارجية: وتتمثل العوامل التالية:

١. الصراع القائم بين القيم والثقافات والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
٢. الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
٣. التشريعات الحكومية
٤. سياسات النقابات
٥. الاضطرابات السياسية

ثالثاً: عوامل تتعلق بالموظف نفسه: تتمثل في العوامل التالية:

١. نقص في رغبته ودافعيته.

٢. تغييب مستمر عن العمل.

٣. مشكلات عائلية.

**تطوير الأداء وتقييمه:**

تطوير الأداء هو يعني العمل على تحسينه واتخاذ كافة الإجراءات للوصول به إلى أفضل أداء ممكن ويرى

بعض العلماء أن تطوير الأداء عبارة عن حلقة تتكون من ٣ مراحل وهي (Allerton، ١٩٩٥):

١. تخطيط الأداء: ويشمل على

أ. المساهمات: وتتمثل في تحديد توقعات كل فرد من العاملين وتتضمن التوصل إلى عبارة أو جملة

أو صيغة توضح أهداف المنظمة من جراء ما يقوم به العامل من أنشطة. كما تشمل تحديد توجهات

وأهداف محددة ووضع معايير لقياس الإنجاز.

ب. السلوكيات: وهي عبارة تتضمن وصف وتحديد السلوك البارز والمتميز والمقبول.

ج. الموارد: وهي قائمة تتضمن الموارد التي سوف يستخدمها العاملين في تأديتهم لأعمالهم وتشمل:

(الأدوات ومستوى السلطة، والتدريب الإضافي، وحق استخدام الموارد).

٢. متابعة وملاحظة الأداء:

وتشمل الملاحظة الدقيقة للمنظمة لأداء العاملين واعطائهم معلومات حول نتائج أدائهم في جلسات دورية

منتظمة، مستخدمة مؤشرات الأداء المتميز الناجح حتى يستطيع العامل أن يتعرف على مدى إنجازته ومقابلته

للأهداف المحددة، وكذلك الاتفاق على أية تعديلات مطلوبة لإدخالها على خطة الأداء، وذلك بعد الوقوف

على ما تحقق من إنجازات وتعزيز ودعم السلوكيات الجيدة الذي يعتبر أحد أهم أهداف متابعة وملاحظة الأداء؟

وقد يظهر في هذه المرحلة بعض المشكلات أو القلق لدى العاملين، لذا يتعين على المدير معاونتهم لإيجاد الحلول الملائمة والعمل على منع تكرار حدوثها في المستقبل.

### ٣. تقييم الأداء:

ويتم في جلسة سنوية أو نصف سنوية حيث يتم استعراض كل ما حدث في جلسات متابعة الأداء السابقة، وفي هذه المرحلة يجب مراعاة ما يلي:

أ. عدم مناقشة أي أداء لم يتم تضمينه ومناقشته في أي من اجتماعات المتابعة الدورية التي عقدت على مدار العام.

ب. النظر إلى جلسات المتابعة باعتبارها سلسلة من اللقطات الفوتوغرافية لما يحدث فعلا.

ج. مراعاة كافة الحلقات المؤدية إلى الاتجاهات المحددة وتحديد الإنجازات (Allerton، ١٩٩٥).

### إجراءات تحسين الأداء:

هناك بعض الإجراءات التي يمكن من خلالها تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

١. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، من خلال تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن

الأداء المعياري حسب مواصفات معيارية معينة تعرف بمستوى الجودة.

٢. تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: ويتم ذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى

انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، ومن

المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، بالإضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل

الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو ايجابياً كنوعية المواد المستخدمة، وظروف العمل. الخ.

٣. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: وتمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى.

٤. الاتصالات المباشرة: حيث أن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية كبرى في تحسين الأداء فلا بد من تحديد محتوى الاتصال داخل المنظمة وأسلوبه وتحديد أنماط الاتصال المناسبة (عباس، ٢٠٠٦، :١٥٧).

## المبحث الثالث

### علاقة اسلوب الادارة بالأهداف بالأداء الوظيفي

#### (ادارة الأداء)

مقدمة:

ان منظمات اليوم بدأت تركز على أداء الأفراد بشكل كبير لما يمثله العنصر البشري من أهمية للمنظمة، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه ما هي علاقة أهداف المنظمة بأدائها أي ما هي عناصر نظام ادارة الأداء وما هي أهم معايير الأداء حتى تتمكن أي ادارة من تطبيقها؟

والاجابة على ذلك هو أن عناصر نظام ادارة الأداء تعمل بشكل مترابط ومتكامل من أجل الوصول الى الأهداف التي تطمح اليها المنظمة وهي تلك الأهداف التي تم وضعها وصياغتها من قبل المنظمة بمشاركة العاملين فيها أي بتطبيق اسلوب الادارة بالأهداف وهذا ما عرف بإدارة الاداء (نقابة ادارة الموارد البشرية، ٢٠١٦).

أولاً: عناصر نظام إدارة الأداء :

#### ١. الأهداف الخاصة:

أي الأهداف الأساسية والتي يجب أن يتم إنجازها بالوقت المناسب بدون أي تغيير، والأهداف الخاصة هي أنشطة تفوق المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وتتعداها، وتشمل على أولويات هامة ترتبط بطبيعة العمل والإخلال بها يمثل مشكلة خطيرة في الأداء.

#### ٢. مسؤوليات الوظيفة ومعايير الأداء :

وتستخرج مسؤوليات الوظيفة من بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين مع تحديد المسؤوليات المختلفة لأداء المهام والواجبات وتحقيق النتائج المستهدفة. ويتم تحديد مستويات الأداء في ضوء المعرفة والمهارات المطلوبة

في كل مستوى وكذلك تحديد درجة التعقيد أو الصعوبة في أداء المهام المطلوبة. ويشمل أيضاً هذا العنصر تحديد الصلاحيات والسلطة اللازمة للأداء ضمن المستوى المحدد.

٣. **أنشطة التنمية الشخصية:** وتهتم بالمجهودات الفردية الذاتية والشخصية التي يجب أن يبذلها العاملون لتطوير معارفهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم. ويوضح هذا العنصر مدى حاجة الفرد إلى السعي من خلال الوسائل والإمكانيات المتاحة حوله لجمع المعلومات والمعارف التي يشعر أنه في حاجة إليها من أجل تطوير أدائه.

#### ٤. **العوامل التي تحقق نجاح المنظمة:**

إن عوامل نجاح المنظمة هي قيم يشترك فيها العاملون في المنظمة، ومن أهمها، روح الفريق، خدمة العملاء، الرغبة في التحسين المستمر. وهي عوامل تستخدم للتعرف على الأنشطة ذات الأولويات التي لها ارتباط بمهام ومسؤوليات الوظيفة. ومن ثم يتعين على الفرد أن يضعها في اعتباره عند تنفيذ مهامه الوظيفية.

#### **ثانياً: معايير الأداء:**

معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمله المطلوب. وتمثل معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف أو الرئيس والمرؤوس على الكيفية التي يتمكنوا من خلالها إلى الوصول إلى الأداء الأفضل، وفي نفس الوقت التعرف على أوجه القصور في الأداء المطلوب حدوثه.

وانه لمن الصعب ترك مسؤولية تحديد هذه المعايير للاجتهادات الشخصية كأن يحددها المدير بحد ذاته، أو حتى بالاتفاق بين المدير والمرؤوس دون أن يكون هناك قواعد متينة أو أسس تحكم هذا التحديد. وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة حديثاً يمكن الاتفاق على أنه عند وضع معايير الأداء يجب أن تشمل العناصر الأربعة التالية:



## أ. الجودة (Quality):

وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وذلك تنفيذاً للمسئولية الوظيفية. ومن الطبيعي أن يكون مستوى الجودة الذي نطلب الوصول إليه هو أعلى قد يتناسب مع الإمكانيات المتاحة، ولا بد أن يكون هناك اتفاق مسبق على مستوى الجودة المطلوبة في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات التي صاحبت التصميم، مع مراعاة العملية التنافسية في السوق والتي تمثل نقطة هامة في التنافس بين الطرفين حول مستوى الجودة المتوقع. وفي حالة الهيئات والمنظمات التي تنتج خدمات، من الطبيعي أن يختلف مفهوم الجودة، ولكنه من الضروري أيضاً أن يكون هناك دليل يحدد مستويات الجودة المطلوبة.

## ب. الكمية (Quantity):

يعتقد البعض أن الاتفاق على المؤشر الخاص بكمية المنتج أسهل بكثير من الاتفاق على جودته، ومع التسليم بصحة هذا الأمر، لكن الواقع يتطلب ألا تكون الكمية المطلوبة منخفضة عن قدرات وإمكانيات الفرد حتى لا يكون سلوكهم متباطئاً في الأداء ويصعب تعديله بعد ذلك، وألا تكون الكمية مرتفعة بدرجة مبالغ فيها بحيث يصعب الوصول إليها ويؤدي لإحباط العاملين. وغالباً ما يكون الاتفاق على كمية المنتج عنصراً دافعاً لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في مدخلات عملية الإنتاج.

## ج. الوقت (Time):

هو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسئوليات العمل، ويمكن أن يكون محدداً لمدة وفترة التنفيذ في نفس الوقت أو أحدهما، وسوف يضمن ذلك المحافظة على عملية السعي من أجل الوصول إلى النتائج ويراعي في الاتفاق الوقت المناسب للتنفيذ دوماً الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث:

١. كم الإنتاج المطلوب

٢. أهداف المنظمة الإنتاجية

٣. التدريب الذي حصل عليه الفرد

٤. مستوى الجودة المطلوبة

ويمثل عنصر الوقت عنصراً ضاعطاً على العاملين، وهو يؤثر على العناصر الأخرى السابق ذكرها من حيث الكم والنوع.

د. الإجراءات (Process):

وهي عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضرورية المعينة الواجب إتباعها لتنفيذ المسؤولية الوظيفية المطلوبة.

ومن الأهمية في نظام إدارة الأداء أن يكون هناك تحديد واتفاق على الطرق والأساليب المسموح أو المصرح بها لتحقيق الأهداف. وبالرغم من أن الإجراءات أو الخطوات المتبعة عادة ما تكون متوقعة في مستندات المنظمة أو المنشأة إلا أنه يجب العمل على الاتفاق بين المدير أو المشرف المرؤوسين عليها بحيث تضمن وضوحها للطرفين وعدم وجود صعوبة في تطبيقها أو عدم الخروج عنها. ولكن ليس معنى الالتزام بالإجراءات المتفق عليها في الإنتاج قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن المقصود بذلك هو الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تطبيقه مع مشرفه قبل اعتماده نهائياً كأسلوب أفضل للإنتاج.

وبذلك يمكننا القول بأن التقييم المستمر التي تقوم به إدارة الأداء بالاشتراك بين المرؤوسين والرئيس يعمل على زيادة التفاعل فيما بينهم، مما ينعكس بالشكل الإيجابي على عملية الأداء التي ترتبط بالمنتجات التي تقدمها المنظمة والتي تسعى دوماً لأن تكون على قدرٍ عالٍ من الكفاءة. وإن إدارة الأداء تحاول الحفاظ على الأداء المرتفع طوال العام بل والعمل على زيادة قدرة العامل على العطاء من خلال التقييم الفعال غير المتحيز القائم على العديد من المعايير التي يتم وضعها بالتعاون بين الرئيس والرؤوس والذي يؤدي بدوره إلى الأداء

الذي تتمناه الإدارة في سعيها نحو تحقيق الأهداف ([www.hrsleb.org](http://www.hrsleb.org))

## خطوات طريقة الادارة بالأهداف في تقييم أداء الموظفين:

في دراسة اشار اليها كل من العزاوي وجواد بأن هناك مجموعة من الخطوات يجب على الادارة اتباعها في

تقييم اداء العاملين عند استخدامها طريقة الادارة بالأهداف وهي:

١. تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى اليه المنظمة.

أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منها من قبل الرؤساء.

٢. تحديد أهداف العاملين او الموظفين.

٣. مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين، وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة (العزاوي

وجواد، ٢٠١٠)

## تطبيق الادارة بالأهداف في الجامعات:

يمكن القول بأن الأهداف الاستراتيجية في الجامعات تنقسم الى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على

عمداء الكليات ومدراء الدوائر، ثم يتم تقسيم الأهداف التكتيكية الى أهداف فرعية يتم توزيعها على رؤساء

الأقسام. ويقوم كل رئيس قسم بتقسيم هدفه الفرعي الى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة

مستهدفة للتحقيق. ومن هنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعا لتعدد المستويات الادارية والتنفيذية.

ومن المهم جدا الفصل بين أهداف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين أهداف الادارة العليا والوسطى. وتعد

الاهداف الاستراتيجية للجامعة هي التنمية في الموارد البشرية بهدف خدمة المجتمع في كافة جوانبه الاقتصادية

والاجتماعية والثقافية والسياسية. وكل هذه الجوانب تتطلب مهارات تقنية ومهارات للعلاقات الانسانية (شاكر،

٢٠١٢: ٥)

وترى الباحثة أن استخدام طريقة الادارة بالأهداف لا يمثل نجاح حقيقي في تطبيقها بالجامعات بشكل عام،

بسبب عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات الجامعية، ولا يقصد بالرؤية هنا أن ننظر الى الأشياء المرئية

ولكن المقصود هو البصيرة التي ترى ما لا يمكن إبصاره وينطبق ذلك على المستقبل الذي لا يمكن رؤيته

ولكن يمكن التنبؤ به. وبصفة عامة يمكن تلخيص الأهداف التي يسعى الى تحقيقها مستخدمي الادارة بالأهداف في الادارة الجامعية من خلال:

١. تحديد الاتجاه العام لسلوك الأفراد أثناء تأديتهم العمل، وذلك لأن أسلوب الادارة بالأهداف قائم على

استراتيجية إدارية تستهدف تحريك الجهد البشري وتوجيهه بكفاءة من خلال دعم الابتكار والتطوير.

٢. تحقيق غايات المؤسسة التعليمية ويتم ذلك من خلال التحديد الدقيق للأنشطة المختلفة التي تسهم في

تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها، ويتم ذلك من خلال دفع الأفراد للعمل في ظل رؤية واضحة

للأهداف التي يشارك فيها المرؤوسين رؤسائهم في تحديدها وصياغتها والالتزام بتحقيقها.

٣. زيادة الكفاءة الانتاجية للمؤسسة التعليمية وزيادة كفاءة كل عامل فيها.

٤. تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف وتعريف العاملين بالمؤسسة التعليمية وبحجمها لما لهذا الهدف من

أهمية في عمليتي التقييم والرقابة.

٥. التنسيق والتكامل بين التخطيط وعمليات البحث في سبيل تحسين الانتاج مع ربط الخطط بالأداء والتركيز

على النتائج بدلا من الأنشطة، والتعرف على الأفراد الذين يستحقون الترقية أو تغيير اساليب الثواب والعقاب

وربطها بالإنجاز الفعلي (البستان وآخرون، ٢٠١٠: ٢٣٤).

وترى الباحثة ان تطبيق نظام الادارة بالأهداف يتطلب برنامجا متكاملًا ومدروسًا مما يزيد فرص نجاحه ويزيد

من فاعليته. كما ان التطبيق العملي لهذا النظام يؤكد على أن مدى الاستجابة له يتوقف على مدى وضوح

الأهداف، ومدى تعرف القادة على السمات المميزة للمرؤوسين قبل ان يحدد مستوى انجازهم وكذلك مدى ثقة

القائد بنفسه بالإضافة الى مدى فعالية الاجتماعات التي يعقدها الرئيس مع مرؤوسيه لاستعراض نشاطاتهم

والوقت المخصص لذلك الغرض. وكل العوامل الـ سابقة تزيد من فرص نجاح هذا النظام.

والجدير بالذكر أن هذا النظام قامت الآلاف من الشركات والمؤسسات في أوروبا وأمريكا وأفريقيا بتطبيقه، ثم بدأت مؤخرا الحكومات في بعض الدول المتقدمة والنامية بإدخاله على الإدارة في القطاع العام للمساهمة في حل مشاكلها الإدارية على المستويات القومية والمحلية (شبير، ٢٠١٥ : ٣٠).

## المبحث الرابع

### واقع الجامعات الفلسطينية والتعليم العالي في محافظة غزة

مقدمة:

عند الحديث عن أسلوب الإدارة بالأهداف ومدى تطبيقها في الجامعات الفلسطينية فلا بد من الحديث عن واقع التعليم العالي الفلسطيني وإدارة الجامعات الفلسطينية وتنظيمها الإداري وأهدافها الاستراتيجية، وصولاً للحديث عن أهمية ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العالي.

#### أولاً: واقع التعليم العالي الفلسطيني في فلسطين:

أدى التعليم العالي في فلسطين دوراً مهماً وفعالاً في تزويد أبناء الشعب الفلسطيني بالفرص والمحفزات لمتابعة الدراسة العلمية والتقنية وإخصاب الأفكار من خلال تبادل المعلومات مع المجتمع الأكاديمي الدولي، وتطوير إمكانات الانتاج الفكري والاقتصادي، كما قام التعليم العالي الفلسطيني بترسيخ الهوية الفلسطينية مما يساعد على بقاء الشعب بأرضه (نخلة، ٢٠٠٥: ٥).

#### نشأة الجامعات الفلسطينية:

نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الاسرائيلي وبمبادرات محلية وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية بين عام (٢٠١١-٢٠١٧) ١٥ جامعة ما بين حكومية وخاصة وعامة.

وتتميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة بوجود مفهوم الجامعة العامة الذي ليس هو حكومياً او خاصاً. فالجامعات العامة هي جامعات لا تهدف الى الربح، وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف، وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى والعلاوات والاجازات وتعويض نهاية الخدمة. وقد أنشئت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عام ١٩٩٦ لتشرف وتدعم وتوجه نمو التعليم العالي الفلسطيني من خلال مجالسها وهيئاتها واداراتها ووحداتها المختلفة.

وقد صدر قانون التعليم العالي رقم ( ١١ ) عام ١٩٩٨ ، الذي حدد أهداف التعليم العالي ودور الوزارة وصلاحياتها ومستوى التعليم العالي وشهاداته الممنوحة وأنماط التعليم وأنواع مؤسساته ، وفي عام ٢٠٠٢ تم دمج وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة ، وبعد عام أعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسة العامة ، كما تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي ، حيث تم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة يتم تقييمها واعتمادها ، إضافة الى انشاء صندوق اقراض الطالب لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم . وفي العام ٢٠١٢ أعيد فصل وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل اشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى (٢٠١١ - ٢٠١٣) من خلال مجاليتها وهيئاتها واداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والاداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها، وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة بالمجتمع الفلسطيني (التعليم العالي) ، <http://alzatoona.org.ps> ) .

وفيما يلي استعراض لواقع التعليم الجامعي في محافظة غزة من خلال تقديم نبذة مختصرة عن كل جامعة من الجامعات الفلسطينية محل الدراسة.

#### أولاً: الجامعة الإسلامية: ( <http://www.iugaza.edu.ps> )

الجامعة الإسلامية بغزة مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، واتحاد الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، وترتبطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية. توفر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليدته، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

## رؤية الجامعة:

"منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة "

## رسالة الجامعة:

الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالمستوى العلمي والثقافي والحضاري، تعمل على مواكبة الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الإسلامية".

## الأهداف الاستراتيجية:

١. رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.
٢. تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.
٣. ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.
٤. الارتقاء بالبيئة الجامعة ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.
٥. تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

ثانياً: جامعة الأزهر: ( <http://www.alazhar.edu.ps/arabic> )

جاءت جامعة الأزهر - غزة مؤسسةً للتعليم العالي لتلبي طموحات الشعب الفلسطيني ولتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد كان قرار سيادة الرئيس الشهيد ياسر عرفات رئيس دولة فلسطين بإنشاء هذه الجامعة هادفاً إلى غرس الشباب الفلسطيني في بلده ومد جذوره فيها، وقد نمت هذه الجامعة نمواً سريعاً في اقسامها وكلياتها وتخصصاتها.



## رؤية الجامعة:

جامعة الأزهر - غزة تسعى إلى التميز، والإبداع، والرقمية؛ لتكون ضمن الجامعات المرموقة فلسطينياً وعربياً ودولياً، ولتكون مركزاً للإشعاع العلمي، والبحثي، والتنموي للمجتمع الفلسطيني المبني على الجودة الشاملة والتحسين المستمر.

## رسالة الجامعة:

جامعة الأزهر هي مؤسسة تعليم مستقلة غير ربحية، تهدف إلى تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني والعربي من موارد البشرية المؤهلة في التخصصات المعرفية المختلفة، والبحوث العلمية التطبيقية، والتنمية المستدامة مع التركيز على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمحافظة على أصالة التراث العربي الإسلامي والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان التي تشمل العدالة والمساواة والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والاحترام وعدم التمييز والتنوع والشراكة لأصحاب المصلحة.

## الأهداف الاستراتيجية:

1. تطوير قدرات الطاقم الأكاديمي والإداري والعمليات الإدارية المساندة للبرامج التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
2. تطوير البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات العمل الفلسطيني والعربي من خلال خلق بيئة تعليمية ذات جودة عالية.
3. المساهمة في تحسين مستوى المعرفة كأساس لصنع السياسات حول تطوير جامعة الأزهر والتنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني.
4. ربط الجامعة بالمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية والبحثية والعمل التطوعي.

٥. تحسين العلاقات الدولية لجامعة الأزهر وتعزيز قدراتها على الوصول إلى مصادر التمويل الفلسطينية والعربية والإسلامية والدولية.

ثالثاً: جامعة الأقصى: ( <http://alqa.edu.ps> )

بدأت جامعة الأقصى سنة ١٩٥٥م كمعهد للمعلمين تحت إدارة الحكومة المصرية، وكان الهدف آنذاك هو إعداد المعلمين وتأهيلهم. وفي عام ١٩٩١م تطور المعهد إلى كلية عرفت بكلية التربية الحكومية، ومنذ ذلك الحين أخذت الكلية تتنامى شيئاً فشيئاً في خططها التعليمية، وأقسامها العلمية، وأساتذتها، وطلابها، وخرجت كثيراً من المدرسين والباحثين ذوي الكفاءة العلمية والتربوية العالية من حملة البكالوريوس والليسانس والدكتوراه عبر برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة عين شمس ومع بداية العام الجامعي ٢٠٠٠/٢٠٠١م تم تحويل الكلية إلى جامعة الأقصى.

### رؤية الجامعة:

تسعى جامعة الأقصى أن تكون متميزة بين الجامعات الفلسطينية، والإقليمية في مجالات التعليم الجامعي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع المبنية على ثقافة الجودة الشاملة.

### رسالة الجامعة:

جامعة الأقصى هي مؤسسة تعليم عالٍ حكومية فلسطينية تهدف إلى إعداد إنسان مزود بالمعرفة، والمهارات، والقيم، ولديه القدرة على التعلم المستمر وتوظيف تكنولوجيا المعلومات من خلال برامج بناء القدرات، والتعليم الجامعي، والبحث العلمي، وتنمية وخدمة المجتمع. تلتزم جامعة الأقصى خلال تحقيقها لرؤيتها بالثقافة العربية، والإسلامية، ومبادئ حقوق الإنسان التي تشمل المسؤولية، والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والاحترام، والتسامح، والعدالة، والمساواة، والتمكين، والمشاركة لأصحاب المصلحة.

الأهداف الاستراتيجية: تسعى الجامعة إلى نشر المعرفة، وتعميق جذورها، وخدمة المجتمع الفلسطيني وتطويره خاصة، والمجتمع العربي والإنساني عامة، في إطار فلسفة تستند إلى المفاهيم الوطنية وتراث الحضارة العربية والإسلامية، وتسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال:

١. تعزيز التطوير المؤسسي لجامعة الأقصى من خلال تحسين كفاءة الدعم المساند للعملية التعليمية والتعلمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

٢. تحسين جودة البرامج الأكاديمية في الجامعة من خلال توفير بيئة تعليمية تعلمية فاعلة.

٣. المساهمة في تحسين المعرفة والفهم كأساس لدعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات حول قضايا جامعة الأقصى والمجتمع الفلسطيني من خلال التشبيك مع المؤسسات والمراكز التعليمية والبحثية ومؤسسات المجتمع المدني على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

٤. المساهمة في عملية التنمية المستدامة للمجتمع الفلسطيني من خلال تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والبحثية والاستشارية والعمل التطوعي وذلك بالشراكة مع المؤسسات الرسمية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

٥. تطوير نظام تعليمي مهني متوسط يركز على التميز والإتقان ويلبي احتياجات المجتمع التنموية.

رابعاً: جامعة القدس المفتوحة: (<http://www.qou.edu>)

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام ١٩٧٥م انطلاقاً من احتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل أوضاعه السكانية والاجتماعية والاقتصادية تحت الاحتلال الإسرائيلي. وبطلب من منظمة التحرير الفلسطينية، قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة التي استكملت عام ١٩٨٠م وأقرها المؤتمر العام لليونسكو، وفي عام ١٩٨١م أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، غير أن الاجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام ١٩٨٥م.

افتتح للجامعة مقر مؤقت في عمان أواخر العام ١٩٨٥م، بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وتركز العمل خلال الفترة الواقعة بين (١٩٨٥-١٩٩١) على إعداد الخطط الدراسية والكليات، واعتماد التخصصات العلمية، وإنتاج المواد التعليمية، وخاصة المطبوعة والكتب الطلابية والوسائط التعليمية المساندة السمعية منها والبصرية.

وفي العام ١٩٩١م باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها، وأنشأت فروعاً ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الطلبة، ثم أخذت أعداد الملتحقين بها بالازدياد عاماً تلو عام إلى أن أصبح عددهم ما يقارب (٥٦,٠٠٠) ملتحقاً في نهاية الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي ٢٠١٧/٢٠١٦. وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام ١٩٩٧م، وكانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، إذ شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاضم الانتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام ١٩٨٧م، كما عانت من آثار حرب الخليج التي سببت لها أزمات مالية في أحلك الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية للشعب العربي الفلسطيني.

ومع ذلك، فقد استمرت الجامعة-مستمدة عزيمتها من عزيمة قيادتها التاريخية المناضلة-في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها لتبقى دائماً مصباح نور في كل بيت، وكوكب معرفة يضيء أرجاء الوطن والأمة. وتعتمد جامعة القدس في نظامها التعليمي على نظام التعليم المفتوح وفيما يلي تعريفاً عنه:

**التعليم المفتوح:** "هو تعليم نظامي حديث، يتيح الفرصة لكل راغب في التعليم وقادر عليه أكاديمياً ومعرفياً، بغض النظر عن سنه، أو مكان سكنه، أو مدى تفرغه للدراسة، أو ظروفه الاقتصادية والاجتماعية". فهو نظامي باعتبار وجود بيئة تعليمية تلبى احتياجات الطلبة ضمن نظام التعليم المفتوح، وجداول ولقاءات وجاهية، وامتحانات وواجبات منزلية، ومعايير وشروط الالتحاق أسوة بأنظمة التعليم التقليدي. وهو نظام حديث إذ يستند على مرتكزات التعلم الذاتي واستقلالية المتعلم، باعتبارها أهم مهارات القرن الحادي

والعشرين، فهو يوظف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية، وبخاصة التعلم الإلكتروني بأدواته ووسائله كافة لخدمة المتعلم، ولتكون مكملة للقاءات الوجيهة.

فالتعليم المفتوح نظام تعليمي عصري يتجاوز حدود الزمان والمكان، ويَطَّوع المحددات الاجتماعية والثقافية، ويتعامل مع تعدد الأدوار سواءً للمرأة أم للرجل، ويوفر فرص التعليم والتعلم بجودة عالية وتكلفة ملائمة

### رؤية الجامعة:

الريادة والتميز والإبداع في مجالات التعليم الجامعيّ المفتوح، وخدمة المجتمع، والبحث العلميّ، وترسيخ مكانتها القيادية في بناء مجتمع فلسطيني قائم على العلم والمعرفة.

### رسالة الجامعة:

إعداد خريجين مؤهلين لتلبية حاجات المجتمع، قادرين على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي، والإسهام الفاعل والتميز في مجال البحث العلميّ، وبناء القدرات التقنية والبشرية، من خلال تقديم برامج تعليمية وتدريبية على وفق أفضل ممارسات التعليم المفتوح وأساليب التعليم المدمج، وتعزيز بيئة البحث العلميّ في إطار من التفاعل المجتمعي والتعاون والشراكة وتبادل الخبرات مع الأطراف المعنية كافة، مع مراعاة أحدث معايير الجودة والتميز.

### الأهداف الاستراتيجية:

١. مواصلة رفع مستوى تأهيل خريجي الجامعة، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم على المنافسة في سوق العمل المحليّ والإقليمي.

٢. الاستمرار بتطوير البرامج التعليمية وتحسينها بما يتلاءم وحاجات التنمية، وسوق العمل، على وفق أفضل ممارسات التعليم المدمج، والمستجدات العلمية والتكنولوجية.

٣. تعزيز البحث العلميّ والإنتاج والإبداع والتميز وتشجيعه في الجامعة.

٤. تعزيز التفاعل المجتمعي، وتعميق مضامين المسؤولية المجتمعية ضمن عمليات الجامعة.
٥. مضاعفة الجهود لتنمية موارد الجامعة المالية وتحسينها من خلال تنوع مصادرها ومواصلة رفع كفاءة الإدارة المالية وفعاليتها للجامعة.
٦. تحسين بيئة التعليم المفتوح والخدمات الطلابية تحسناً يدعم جودة التعليم والتعلم.
٧. تحسين حجم الخدمات الأكاديمية ونوعيتها والتقنية المساندة للتعليم والتعلم.
٨. تعزيز ممارسات إدارة الجودة والتميز في جميع العمليات الأكاديمية والإدارية، على كل المستويات في الجامعة.

خامساً: جامعة غزة: ( <http://www.gu.edu.ps> )

جامعة غزة هي جامعة فلسطينية نظاميه أسست في مدينة غزة لتكون منارة علمية أكاديمية تقدم خدماتها الجامعية للشباب الفلسطيني للمساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني علمياً ومهنياً، وتختص بالتعليم العالي والبحث العلمي بداية من علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والعلوم الإدارية والمالية وعلوم الاتصال واللغات والترجمة وتباعاً بعد ذلك في مجالات وعلوم أخرى .

بدأت فكرة إنشاء جامعة في قطاع غزة لدى مجموعة من الشخصيات الفلسطينية الفاعلة في العام ٢٠٠٥، ثم ترجمت الفكرة إلى حقيقة وبوشر بإنشاء مباني ومرافق الجامعة على الأرض التابعة لها في منطقة تل الهوى بمدينة غزة وفي نفس الوقت بوشر في إجراءات ترخيص الجامعة واعتمادها من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

رسالة الجامعة:

جامعة غزة تهدف إلى رفد المجتمع بخريجين متميزين قادرين على تلبية حاجات المجتمع والإسهام في تطويره ورفاهيته من خلال قيامها بتوفير آليات تعليمية وتعلمية عالية الجودة ومعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي

الفلسطينية منتقاة بعناية لتنسجم مع قيم المجتمع وتقاليدِه ومتطلباته، وكذلك من خلال التزامها بتحقيق التميز وتوفير بيئة تعليمية وثقافية تخدم احتياجات طلبتها العلمية والتربوية والثقافية مع تنمية مهارتهم الذاتية وربطهم بما يدور في فلك بيئتهم المحلية وخارجها.

### رؤية الجامعة:

إن جامعة غزة هي جامعة رائدة متعددة التخصصات والاهتمامات الأكاديمية والبحثية تسعى لأن تصبح إحدى الخيارات المثلى لنموذج الجامعة الوطنية التي تأخذ بالمعايير العالمية من حيث التعليم والقدرة على تطبيق الأبحاث العلمية ذات المردود المجتمعي محلياً وإقليمياً بالإضافة إلى الالتزام بمعايير الاعتماد الأكاديمي الوطني والعالمي. وفي إطار هذه الرؤيا تسعى جامعة غزة إلى أن تكون منارة لابتكار المعارف ونشرها ودعم التكوين المهاري والمهني والأخلاقي لطلبتها، وإلى توفير الإمكانيات الأكاديمية وتوظيفها لخدمة المجتمع في عصر تتطور فيه المعارف والتقنيات والوسائل وتزداد فيه التحديات أمام المجتمعات النامية لكي تحقق طموحاتها من خلال توثيق الصلة مع الجامعات والكليات الأخرى وكذلك مع المجتمع لتحقيق طموحات التنمية والتغلب على تحدياتها.

### الأهداف الاستراتيجية:

حيث إن مرحلة التعليم الجامعي تعتبر من أهم المراحل التعليمية في حياة الإنسان لأنها تأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في مراحل التعليم الأساسية والثانوية وهي المرحلة التي تصقل الشخصية وتبلورها وتؤهلها لشق طريقها لخوض الحياة العملية والنجاح فيها، وحيث إن التطورات العلمية والتكنولوجية وانفجار المعرفة الذي نشهده اليوم، يجعلنا أمام تحدٍ صعب بأن نوفر لطلبتنا أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا ووسائل التعليم وأن نضع تخصصات نوعية تمتاز بخطط ومناهج أكاديمية غير نمطية، وقد وضعت الطواقم الفنية العاملة بجامعة غزة نصب أعينها ضرورة مواكبة تطور التكنولوجيا ومسايرة التقدم العلمي وذلك بهدف تحقيق ما يلي:

١. الارتقاء بمستوى الطلبة، ودعم نموهم الفكري، وفتح مجال الخبرة أمامهم في ظل نظام من التعليم الأكاديمي المميز.

٢. إعداد الطالب/ة للعمل الوظيفي والمهني وفق حاجات الوطن.

٣. نشر المعرفة بإتاحة فرص التعليم العالي والتخصصي في مختلف ميادين العلوم الطبيعية البحتة منها والتطبيقية والعلوم الإنسانية والفنون، وتزويد البلاد بالمختصين والفنيين والخبراء في فروع العلوم المختلفة.

٤. تطوير المعرفة بالقيام بالبحث العلمي وتشجيعه وتنظيمه ومساعدة الجهات المختصة على حل مشكلات المجتمع وقضايا التنمية فيه، والعمل على نقل المعرفة العلمية إلى اللغة العربية.

٥. الاهتمام بشخصية الطلبة ومسلكهم وتوجيههم إيجابياً لخدمة المجتمع.

٦. العناية بالتعليم المستمر والاهتمام بالإرشاد الميداني في مختلف النواحي التطبيقية في سبيل خدمة المجتمع وحل مشاكله القائمة وتلافي المتوقع منها.

٧. العناية بالحضارة العربية والإسلامية ونشر تراثها والاهتمام بالقيم الأخلاقية.

٨. توثيق الروابط مع الجامعات والهيئات العلمية العربية والعالمية

### تطبيق الادارة بالأهداف في الجامعات:

يمكن القول بأن الأهداف الاستراتيجية في الجامعات تنقسم الى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات ومدراء الدوائر، ثم يتم تقسيم الأهداف التكتيكية الى أهداف فرعية يتم توزيعها على رؤساء الأقسام. ويقوم كل رئيس قسم بتقسيم هدفه الفرعي الى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة للتحقيق. ومن هنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الادارية والتنفيذية.

ومن المهم جدا الفصل بين أهداف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين أهداف الادارة العليا والوسطى. وتعد الاهداف الاستراتيجية للجامعة هي التنمية في الموارد البشرية بهدف خدمة المجتمع في كافة جوانبه الاقتصادية



والاجتماعية والثقافية والسياسية. وكل هذه الجوانب تتطلب مهارات تقنية ومهارات للعلاقات الانسانية (شاكر،

٢٠١٢: ٥)

وترى الباحثة أن استخدام طريقة الادارة بالأهداف لا يمثل نجاح حقيقي في تطبيقها بالجامعات بشكل عام، بسبب عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات الجامعية، ولا يقصد بالرؤية هنا أن ننظر الى الأشياء المرئية ولكن المقصود هو البصيرة التي ترى ما لا يمكن إبصاره وينطبق ذلك على المستقبل الذي لا يمكن رؤيته ولكن يمكن التنبؤ به. وبصفة عامة يمكن تلخيص الأهداف التي يسعى الى تحقيقها مستخدمي الادارة بالأهداف في الادارة الجامعية من خلال:

١. تحديد الاتجاه العام لسلوك الأفراد أثناء تأديتهم العمل، وذلك لأن أسلوب الادارة بالأهداف قائم على استراتيجية إدارية تستهدف تحريك الجهد البشري وتوجيهه بكفاءة من خلال دعم الابتكار والتطوير.
٢. تحقيق غايات المؤسسة التعليمية ويتم ذلك من خلال التحديد الدقيق للأنشطة المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها، ويتم ذلك من خلال دفع الأفراد للعمل في ظل رؤية واضحة للأهداف التي يشارك فيها المرؤوسين رؤسائهم في تحديدها وصياغتها والالتزام بتحقيقها.
٣. زيادة الكفاءة الانتاجية للمؤسسة التعليمية وزيادة كفاءة كل عامل فيها.
٤. تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف وتعريف العاملين بالمؤسسة التعليمية وبحجمها لما لهذا الهدف من أهمية في عمليتي التقييم والرقابة.
٥. التنسيق والتكامل بين التخطيط وعمليات البحث في سبيل تحسين الانتاج مع ربط الخطط بالأداء والتركيز على النتائج بدلا من الأنشطة، والتعرف على الأفراد الذين يستحقون الترقى أو تغيير اساليب الثواب والعقاب وربطها بالإنجاز الفعلي (البستان وآخرون، ٢٠١٠: ٢٣٤).

ويمكن القول إن تطبيق نظام الادارة بالأهداف يتطلب برنامجا متكاملا ومدروسا مما يزيد فرص نجاحه ويزيد من فاعليته. كما ان التطبيق العملي لهذا النظام يؤكد على أن مدى الاستجابة له يتوقف على مدى وضوح

الأهداف، ومدى تعرف القادة على السمات المميزة للمرؤوسين قبل ان يحدد مستوى انجازهم وكذلك مدى ثقة القائد بنفسه بالإضافة الى مدى فعالية الاجتماعات التي يعقدها الرئيس مع مرؤوسيه لاستعراض نشاطاتهم والوقت المخصص لذلك الغرض.

وكل العوامل السابقة تزيد من فرص نجاح هذا النظام، والجدير بالذكر أن هذا النظام قامت الآلاف من الشركات والمؤسسات في أوروبا وأمريكا وأفريقيا بتطبيقه، ثم بدأت مؤخرا الحكومات في بعض الدول المتقدمة والنامية بإدخاله على الادارة في القطاع العام للمساهمة في حل مشاكلها الادارية على المستويات القومية والمحلية (شبير، ٢٠١٥ : ٣٠).

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- مقدمة
- أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة بالأهداف
- ثانياً: الدراسات المتعلقة بالإداء الوظيفي
- ثالثاً: تعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة:

تستعرض الدراسات السابقة في هذا الفصل الدراسات التي تشابهت الى حد ما مع موضوع هذه الدراسة وهو " واقع استخدام اسلوب الادارة بالأهداف وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة " وقد تم تصنيفها الى دراسات عربية ودراسات أجنبية من خلال توضيح الاهداف والمنهج وادوات الدراسة والمجتمع في كل منها، كما سيتم توضيح أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها، كذلك مدى الاستفادة منها من خلال التعقيب على هذه الدراسات في نهاية هذا الفصل. حيث اهتم العديد من الباحثين بأسلوب الادارة بالأهداف وامكانية تطبيق هذا الأسلوب في ادارة المؤسسات الجامعية في التعليم العالي، وآثار تطبيقه على أداء العاملين في تلك المؤسسات. ومن هذه الدراسات ما يلي:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالإدارة بالأهداف:

##### أ. الدراسات العربية:

١. دراسة (الشمري ٢٠١٧) بعنوان: " درجة تطبيق مديري المدارس لأسلوب الادارة بالأهداف وسبل تحسينها " حيث هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بالأهداف في محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية وسبل التحسين اللازمة للتطبيق، كذلك الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العملي - سنوات الخدمة). فقد تكون مجتمع الدراسة من ٤٦٧ مدير ومديرة واستخدم الباحث لهذا الغرض أسلوب المسح الشامل حيث أخذ العينة بكاملها، وتم استرجاع ٤١٢ استبانة من أصل العينة. ومن أهم النتائج التي توصل اليها الباحث هي أن درجة تطبيق الادارة بالأهداف في مدارس محافظة حفر الباطن جاءت بدرجة كبيرة وانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا متغير الجنس جاءت لصالح الاناث. وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على مشاركة جميع مديري المدارس في إعداد خطة إدارة التربية والتعليم والزام مشرفي الادارة المدرسية على المشاركة الفعلية في إعداد خطة عمل المدرسة.

٢. دراسة (هشام ٢٠١٦) بعنوان: " ضرورة التعامل بأسلوب الادارة بالأهداف كأداة للإدارة الالكترونية " حيث تناولت الدراسة البحث في مفهوم اسلوب الادارة بالأهداف ودواعي استخدامه، ومن ثم الربط بين

أهمية علاقة الإدارة الإلكترونية بأسلوب الإدارة بالأهداف وضرورة دمج هذا الأسلوب ضمن الإدارة الإلكترونية تحت عنوان: " أسلوب الإدارة الإلكترونية بالأهداف ". وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة هي عدم إمكانية فصل الإدارة الإلكترونية عن أسلوب الإدارة بالأهداف وإلا أصبح هذا النوع الحديث من الإدارة ملتبساً للأحداث فقط وليس صانعاً لها، وخاصة إذا ما قورنت مع الميزة التنافسية وأمام ضرورة اتخاذ استراتيجيات من أجل التغلب على المنافسة الشديدة.

٣. دراسة (الرشيدى ٢٠١٤) بعنوان: " أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين " دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، حيث هدفت الدراسة الى اختبار إثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بدولة الكويت. حيث تكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) موظفاً تم اختيارهم من المجتمع الأصلي للدراسة. وقد توصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها ان استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كان متوسطاً من وجهة نظر العاملين، وأن مستوى أداء العاملين كان أيضاً متوسطاً ومن وجهة نظرهم أيضاً. كما أشارت النتائج الى التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في المؤسسة الوطنية بالكويت. وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل استخدام الإدارة بالأهداف وتشجيع العاملين على ابداء آرائهم وتعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة.

٤. دراسة (الجابري ٢٠١٢) بعنوان: " درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بمستوى أداء عمداء كليات جامعات بغداد في العراق " حيث هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في كليات جامعات بغداد من وجهة نظر معاوني العمداء ورؤساء الأقسام في جامعات بغداد التي كان منها: (جامعة بغداد - جامعة المستنصرية - جامعة النهدين - الجامعة التكنولوجية - الجامعة العراقية) في محافظات بغداد. وقد تكون مجتمع الدراسة من (٩٩٠) معاون ورئيس قسم موزعين على الجامعات موضوع الدراسة وكانت العينة حجمها (٣٩٢) معاون ورئيس قسم اي بنسبة ٨٠ % من المجتمع الأصلي، حيث تم بناء أداة لقياس تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف تضمنت (٦٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وأداة أخرى لقياس مستوى الأداء تضمنت (٧٢) فقرة موزعة على خمسة مجالات. وقد خلصت الدراسة الى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الأنظمة التقليدية بما يساعد على نجاح أداء الكليات في التعليم والبحث العلمي وأن هناك إمكانية لتقبل أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال النتائج الايجابية القوية وهو تقبل عينة الدراسة فكرة تطبيق الإدارة بالأهداف.

٥. دراسة (خوالدة ٢٠١٢) بعنوان: " درجة تطبيق الادارة بالأهداف في جامعة العلوم الاسلامية العالمية في الأردن من وجهة نظر العاملين بجامعة العلوم الانسانية بعمان" حيث هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف في الجامعة وذلك من وجهة نظر العاملين فيها حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي عن طريق أخذ كل افراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (٤٤١) موظف وموظفة. وقد طبقت الاستبانة كأداة للدراسة والتي توزعت على اربعة مجالات هي: (تحديد الأهداف - وضع خطة عملية - المراجعة الدورية وتقويم الانجاز السنوي). وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها أن تطبيق الادارة بالأهداف في جامعة العلوم الاسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين فيها، حيث أظهرت الدراسة الى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة العينة حول درجة تطبيق الادارة بالأهداف تعزى لمتغير الدور الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في جامعة العلوم الاسلامية العالمية.

٦. دراسة (صادق ٢٠١٠) بعنوان: " معيقات تطبيق الادارة بالأهداف وأبرز معيقاتها من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة " وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين في المرحلة المتوسطة وكان حجمها (٢١٧) مديرا ومعلما. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد استبانة لهذا الغرض موزعة على أربعة مجالات وهي: ( الادارة التعليمية - الهيئة الادارية - الهيئة التدريسية والبيئة التعليمية ) ولمعالجة البيانات احصائيا تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS حيث توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها ان هناك ضعفا بدرجة متوسطة في تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف في المدارس ، كما يرى أفراد العينة أن أكثر المجالات تطبيقا للإدارة بالأهداف في المدارس المتوسطة هو في مجال الهيئة التدريسية وكان أقلها تطبيقا في مجال البيئة التعليمية .

٧. دراسة (الرحيلي ٢٠٠٩) بعنوان: " الادارة بالأهداف في جامعة ام القرى في مكة المكرمة " (فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الاداري في الجامعة) حيث هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف بجامعة ام القرى وفاعلية استخدامه بالعمل الاداري بالجامعة من وجهة نظر القائمات على العمل الاداري والباغ عددهن (٣٢٥) ادارية من جميع فروع الجامعة بأم القرى بمدينة مكة المكرمة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت الى نتائج من أهمها: فاعلية تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف بدرجة عالية كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة -

المرتبة والدورات التدريبية) وجاء في التوصيات التي كان من أهمها ضرورة تقرير استخدام أسلوب الادارة بالأهداف كونه أسلوب اداري فعال بالإضافة الى اشاعة ثقافة استخدام هذا الأسلوب في المستويات الادارية.

٨. دراسة ( الحربي ٢٠٠٨ ) بعنوان : " دور الادارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية " حيث هدفت الدراسة الى التعرف على دور أسلوب الادارة بالأهداف في تطوير كفايات مديري المدارس لمجتمع دراسة تكون ( ٣٠١ ) مدير وتكونت العينة من ( ٢٦١ ) مديرا من منطقة تبوك التعليمية للعام الدراسي ٢٠٠٧-٢٠٠٨ ، وقد بينت الدراسة أن أسلوب الادارة بالأهداف لتطوير كفايات المديرين كانت بدرجة عالية ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات حول أسلوب الادارة بالأهداف عند مديري المدارس تعزى لمتغيرات ( الخبرة - المؤهل العلمي ).

٩. دراسة (قبلان ٢٠٠١) بعنوان: " مشاركة العمال في الادارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية للعاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في سوريا " حيث هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة ومفهوم المشاركة في الادارة من جهة ومفهوم الانتاجية والروح المعنوية من جهة اخرى والعلاقة بينهما. ومن ثم معرفة واقع مشاركة العمال في الادارة في المؤسسة ومدى فعاليتها في تحسين الانتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتحديد المعوقات التي تحد من فعالية مشاركة العمال في الادارة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية في المحافظات السورية والباغ عددها ٢٤ شركة، وكانت عينة الدراسة هي عينة قصدية من العاملين في كل شركة. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان من أهمها تحديد الأسباب الرئيسية والمشكلات التي تحد من مشاركة العمال في الادارة، والتي بدورها تحد من مشاركة العمال في هذه الادارة، كذلك بدورها كانت عائق أمام رفع الروح المعنوية للعاملين والتقليل من انتاجيتهم.

ب. الدراسات المحلية:

١. دراسة (الدهدار ٢٠١٦) بعنوان: " تقييم واقع أداء الجامعات في قطاع غزة وفقا لنموذج بالدريج -دراسة استكشافية " حيث هدفت الدراسة الى التعرف على واقع أداء الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في التنوع في أدوات جمع المعلومات وكان أحدها توزيع استبانة على كل مجتمع الدراسة والباغ عددها ٤٠٦ استبانة تم استرداد ١٩٧ منها أي بمعدل استرداد ٤٨,٧ % . كما قام الباحث بعمل ورشة عمل لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج

والتوصيات. بالإضافة الى اجراء مقابلات مع بعض العاملين من أصحاب المناصب الادارية العليا حيث تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS وتم اختيار اربعة مؤسسات اكااديمية هي: (الجامعة الاسلامية - جامعة الأزهر - جامعة الأقصى - الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية). وقد توصلت الدراسة الى ان أداء العاملين في المستويات الإشرافية كانت بدرجة متوسطة وأن هناك كان ضعفا واضحا في الدور الذي تلعبه وزارة التربية والتعليم العالي في دعم ومتابعة أداء الجامعات. اضافة الى وجود ضعف في متابعة هيئة الاعتماد والجودة للمناهج والبرامج المطروحة، كذلك وجود نزاعات جزئية وازدواجية في اتخاذ القرارات مما أضعف عمليتي الأداء والمتابعة بين وزارتي التعليم العالي بالضفة الغربية وغزة. اضافة الى وجود ضعف في مشاركة العاملين والطلبة في عمليات اتخاذ القرارات وضعف مشاركة المجتمع المحلي. وقد اوصت الدراسة بضرورة اعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بالوزارة وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من نموذج فالكوم بالدريج الجديد وذلك لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع ضرورة متابعة تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي.

٢. دراسة (أبو عوض ٢٠١٥) بعنوان: " واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة " حيث هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق هندرة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام. حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي وطبقته على المجتمع الأصلي للدراسة والباغ عددهم (٩٠) موظفا وموظفة. وقد تم استخدام اسلوب الحصر الشامل بحيث تم توزيع الاستبيانات على جميع افراد المجتمع. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان من أهمها أن ابعاد الهندرة تتوافر في ديوان في ديوان الموظفين العام بنسبة ٥٨,٦٥ % وهي نسبة تعتبر مقبولة الى حد ما، وكان مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان الموظفين كان بنسبة ٦٤,٩٣ % وهي نسبة يمكن اعتبارها جيدة. كما أوضحت الدراسة أن علاقة هندرة المراد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي كان بنسبة ٦٠,١٦ % أي أن العلاقة جيدة نوعا ما. وقد أوصت الدراسة بضرورة اقتناع الادارة العليا في الديوان بالتغيير وعملية الهندرة، بالإضافة الى الاهتمام بهيكلية الديوان بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة مما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف.

٣. دراسة (شبير ٢٠١٥) بعنوان: " واقع تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات " وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين



في عملية اتخاذ القرارات. حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية: (الاسلامية - الأزهر - فلسطين - الأقصى) والبالغ عددهم (٢٤٣٩) من العاملين الإداريين والأكاديميين. وتوصلت الدراسة الى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة (٧٣,٧١) %، كما خلصت الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية في تقييم الأداء والاتصال الإداري الفعال ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف ووضوح ومرونة الهدف من ناحية وبين مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات من ناحية أخرى. وقد أوصت الدراسة بضرورة اطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول، وضرورة مشاورتهم في أي مشكلة تعترض طريق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات. كما أوصت الدراسة الى ضرورة تكوين فريق عمل استشاري يقوم بتصميم برنامج أولي لتطبيق الإدارة بالأهداف يقع على عاتقه مهمة نشر هذا الأسلوب بالتدرج على المستويات التنظيمية المختلفة بشكل أفضل.

٤. دراسة (اشتيه ٢٠١٥) بعنوان: "درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم" حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية والباغ عددهم (٢٦٧٠) معلما ومعلمة تم اختيار عينة عشوائية منهم بمقدار (٢٣٠) معلم ومعلمة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الى نتائج كان من أهمها وجود ارتباط ايجابي بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين وقد اوصت الدراسة الى ضرورة تنمية مهارات التخطيط والمتابعة وبناء الخطط وفق الأهداف، مما يدعم تبني الإدارة بالأهداف

٥. دراسة (عيسى ٢٠١٤) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس الوكالة في غزة - فلسطين" حيث هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية لطريقة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة ادائهم في الوكالة من وجهة نظر المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واتم اعداد استبانة كأداة للدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥ والبالغ عددهم (٢٤٥) مديرا ومديرة حيث تكونت العينة من (١١٥) مديرا ومديرة. وقد توصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث في محافظة غزة لأسلوب الإدارة بالأهداف كانت بدرجة

عالية كما أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في الوكالة في مجال تحديد الأهداف والتخطيط تعزى لمتغير سنوات الخدمة كذلك كشفت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية بعزى لمتغيرات: (الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة).

### ج. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Alina 2015) بعنوان: " الادارة من خلال الأهداف لا عادة تشكيل النظام الاداري في ادارة المنظمات الرومانية في بوخارست " بهدف حل المشاكل التي تواجهها المنظمات الحديثة فيها، وذلك كون MBO عملية الادارة بالأهداف هي عملية دورية تحدث سنويا، وبالتالي فإن تطبيقها يكون سهل جدا. وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي من خلال القياس واستخدام مقياس المراحل الراسخة (SC-Relee-Sa) وبعد تنفيذ ومراقبة فعالتي هذا المقياس، تم صياغة بعض الاستنتاجات من أجل تحسين خطوات التنفيذ والأهداف. وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها أن الادارة بالأهداف تمثل تحدي مغري للمديرين، وهي دور مبدع لهم من خلال تنفيذ استراتيجياتهم. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق الادارة بالأهداف كونها الطريقة التي من خلالها تمكن المدراء من إنشاء منظمات قوية بالفعل تتمتع بفرص تنمية قوية.

٢. دراسة (Wenceslaus 2014) بعنوان: " الادارة بالأهداف وضرورات دمجها في عالم تسوده العولمة في مؤسسات التعليم العالي " في جنوب شرق نيجيريا حيث هدفت الدراسة الى تحديد مدى شروط دمج طريقة الادارة بالأهداف في مؤسسات التعليم العالي جنوب شرق نيجيريا لتعزيز التحول للتعليم العالي في عالم يسوده العولمة. وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية من العاملين في مؤسسات التعليم العالي واختيار عينة قيمتها ٥١٠ موظف وموظفة استجاب منهم (١٥ مسجل - ٤٥ مدير - ٧٥ عميد - ٣٧٥ من رؤساء الأقسام). وتم جمع البيانات من خلال استبيان أعدته الباحثة تكون من ١٨ بندا بعنوان " الادارة بالأهداف في التعليم العالي " وتم بناء عناصر الاستبانة بناء على تصنيف ليكرت. وأشارت الدراسة من وجهة نظر المستجيبين الى نتائج من مفادها أن دمج الادارة بالأهداف ضمن رؤى الاتجاهات المستقبلية في المؤسسات التعليمية كانت مقبولة، مما يدل على ضرورة دمج اسلوب الادارة بالأهداف والتي تعمل على تحسين قدرة تلك المؤسسات التعليمية في تحقيق أهداف التعليم في نيجيريا. كذلك التنافس بشكل ايجابي مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى في جميع أنحاء العالم. وقد اوصت

الدراسة بعدة أمور منها أن تقوم إدارة المؤسسات بتكليف مبادئ وممارسات المنظمة وتوحيدها من أجل تحويل مؤسساتها الى منافسة ايجابية في عالم تسوده العولمة.

٣. دراسة (Shaks 2013) بعنوان: " نهج استراتيجي لتنفيذ الادارة بالأهداف في القطاع الحكومي في سلطنة عمان) حيث هدفت الدراسة الى اقتراح نهج استراتيجي لتطبيق اسلوب الادارة بالأهداف والتعرف على التحديات التي تؤثر على تطبيقاته في القطاع الحكومي في سلطنة عمان. حيث تبنى الباحث منهج واحد لدراسة الحالة الاستطلاعية داخل وزارة حكومية واحدة وهي " الأمانة العامة لمجلس الوزراء). وتم لهذا الغرض توزيع استبيان لعدد من الموظفين في القطاع الحكومي من الأمانة العامة لمجلس الوزراء وعددهم ١١٠ موظفا من كبار الموظفين في الادارة في المستويات الادارية المختلفة. كما قام بإجراء ١٠ مقابلات شبه منظمة في الأمانة. وقد جاءت الدراسة بنتائج هامة كان من بينها التوصل لمقترح نموذجي دولي للإدارة بالأهداف يقوم على تحسين أسلوب الادارة من خلال دراسة مبادئ الادارة بالأهداف في سياق معين داخل سلطنة عمان، كما يوفر النموذج نظرة ثابتة حول كيفية تعامل القطاع الحكومي في بلد نامي مع فهم مبادئ وتطبيقات طريقة الادارة بالأهداف. وقد أوصى الباحث بضرورة تقديم استراتيجية مناسبة تناسب بيئة القطاع الحكومي في سلطنة عمان، كذلك توسيع المعرفة بفهم مبادئ الادارة بالأهداف وعوامل النجاح والفوائد وعوامل الفشل والمعوقات.

٤. دراسة (Lindbergen 2011) بعنوان: " أثر الادارة بالأهداف في إدارة المدارس الثانوية وتأثير الكفاءة الذاتية للمدراء - دراسة في السويد " حيث هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الادارة بالأهداف في ادارة المدارس في المرحلة الثانوية العليا في السويد. وقد ركزت الدراسة على زيادة الفهم في كيفية تطبيق الادارة بالأهداف من خلال أربعة محاور هي : ( واقع الادارة بالأهداف في المؤسسات التعليمية - دور مدراء المدارس في توليد أفكار حول العوامل المؤثرة على أدائهم - تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف - تقييم الأداء ) وقد تم توزيع استبيان الكتروني عن طريق البريد الالكتروني لوزارة التربية والتعليم ، واعتمدت الدراسة على استخدام منهجين المنهج التجريبي والمنهج التاريخي ، وقد تم توزيع استبيان لهذا الغرض في فترتين متباعدتين ما بين عامي ١٩٩٨ - ٢٠٠٨ ومن ثم قياس الفروق بين الاستجابتين للاستطلاع الذي تم . وقد توصلت الدراسة الى أهمية العامل الاقتصادي بالنسبة للمعلمين في تطبيق نموذج الادارة بالأهداف كذلك تبين ان تطبيق الادارة بالأهداف لها تأثير محايد على الطلاب فيما كان اثيرها ايجابي على المعلمين. واوصت الدراسة بضرورة مراعاة العوامل الاقتصادية والاجتماعية للمعلمين حتى يتثنى للإدارة تطبيق طريقة الادارة بالأهداف.

٥. دراسة (Antonio 2005) بعنوان: " الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق " حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الإدارة بالأهداف في تنمية روح الفريق الواحد في شركة دولية امريكية لتصنيع وتجهيز المباني، حيث شملت الدراسة (٢٦) فريق عمل و (١٧٦) موظفا في الدول المختلفة. وبعد جمع البيانات تبين ان هناك (٢١) فريق فقط في الدول قيد الدراسة لديها بيانات انتاجية دخلت في تحليل الدراسة. وبعد مقارنة النتائج أظهرت الدراسة بأن تطبيق الادارة بالأهداف يؤثر ايجابا على بناء روح الفريق مما يزيد من انتاجية العاملين ويحقق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الفريق الواحد.

٦. دراسة (Perlman 2000) بعنوان: " تطبيق الادارة بالأهداف في جامعة روزفلت بالولايات المتحدة الأمريكية - تقرير التنمية " حيث هدفت الدراسة الى كيفية تطبيق وممارسة الادارة بالأهداف في جامعة روزفلت في امريكا. وقد بينت نتائج الدراسة الى أن تطبيق الادارة بالأهداف يعمل على تحقيق وتنمية المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف وتحقيق الاستقرار بين القيادات الادارية العليا من جهة وبين المستويات الادارية الدنيا من جهة أخرى من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم مما يحسن من مستويات الأداء، ويؤدي أيضا الى زيادة الالتزام والضبط خلال تأدية العمل وذلك بسبب وجود التغذية الراجعة المستمرة للإنجاز الاداري.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

أ. الدراسات العربية:

١. دراسة (شاطري، ٢٠١٦) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة" في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة القوية في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسات. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٦٠) أستاذًا من مختلف أقسام الكلية.

وأظهرت النتائج وجود دور للثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة عند مستوى الدلالة.

٢. دراسة (الشريف، ٢٠١٣) بعنوان: "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة".

هدفت الدراسة إلى دراسة دور التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تحتوي على (٢٧) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرنباخ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهم (٢٤١) موظفةً واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج ضرورة قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال تحسين وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة.

٣. دراسة (الجاساسي، ٢٠١١) بعنوان: "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. كما تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين (كاتب شؤون إدارية) وقد بلغ عددهم (١١٥٢) فرداً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٢٩٠) من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المذكورة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) باختلاف متغير العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

ب. الدراسات المحلية:

١. دراسة (رضوان، ٢٠١٦) بعنوان: "علاقة الحوسبة السحابية بتطوير الأداء الوظيفي للمدراء العاملين بالجامعات الفلسطينية -قطاع غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى الحوسبة السحابية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للمديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة مستخدمة أسلوب الحصر الشامل. وكان مجتمع الدراسة مكون من (١٥٩) موظفًا.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الحوسبة السحابية والأداء الوظيفي للمديرين العاملين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مجال الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة تُعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) ما عدا متغير اسم الجامعة لصالح جامعة الأزهر.

٢. دراسة (شكري، ٢٠١٦) بعنوان: "الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الرقابة الإدارية المطبقة، ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم والعلاقة بينهما. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية وبلغ عددهم (٤٥٤) مديرا ومديرة، وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٢٩) مديراً ومديرة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أنّ الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس المذكورة من وجهة نظر المديرين أنفسهم جاءت بمتوسط حسابي مقداره (٤,٥٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٤٠) وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسط درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية تُعزى لمتغير الجنس.

٣. دراسة (أبو حامد، ٢٠١٣) بعنوان: "تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس".

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس. واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٥٢) بنداً موزعة على عشرة مجالات. تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس الذي بلغ عددهم (٢٦٠٣) والتي تتبع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووزارة المعارف والمدارس الخاصة، وقد تكونت العينة من (٣٩٠) معلماً ومعلمةً.

وأظهرت النتائج أنّ تقييم المعلمين لمستوى أداء المديرين كقادة للتعليم جاء بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وبنسبة (٧١%)، وأنّ مستوى أداء المديرين سواء على جميع بنود الاستبانة أو مجالاتها قد جاء دون (٨٥%) وهو المستوى الافتراضي الذي اعتمدته الدراسة للأداء الناجح لمدير المدرسة.

٤. دراسة (أبو رزق، ٢٠١٢) بعنوان: "نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره".

هدفت الدراسة التعرف إلى نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع من (٢٤٣) مديراً من مديري المدارس بوكالة الغوث، وقد تم اختيار عينة قوامها (٢٠٠) مفردة. وأظهرت النتائج انخفاض تقدير مديري ومديرات المدارس لنظام تقييم الأداء، حيث كان الوزن النسبي (٥٦,٨%) أي دون المتوقع.

ج. الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Saleem, 2014) بعنوان: ( Do Human Resource Practices Affect Employee Performance )

(هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين)

هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسات الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وضم مجتمع الدراسة (٩٢) فرعاً لبنوك مدينة لاهور الباكستانية وبلغ حجم العينة (٥٠٠) موظفاً.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.

٢. دراسة (Olorunsola, 2012) بعنوان: ( Job Performance And Gender Factors )

Of Administrative Staff In South West of administrative staff job

(performance in South West Nigerian universities

(الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المدراء وتحديد تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المديرين والإدارات.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وبلغ مجتمع الدراسة (٥٩١٨) موظفًا بينما شملت عينة الدراسة (٤٠٠) موظفًا وموظفةً من مختلف الإدارات.

وأظهرت النتائج أنَّ الأداء الوظيفي لهذه الجامعات كان مرتفعًا جدًا حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى (٧٩%) لجميع العوامل المرتبطة بالأداء.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

تم مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث عدة محاور من حيث (الموضوع - الزمان - المكان - المنهج - العينات - اداة الدراسة) بالإضافة الى اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وميامي الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة واخيرا تم التطرق الى الفجوة البحثية للدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### ١. من حيث الموضوع:

اهتمت معظم الدراسات السابقة بإبراز مفهوم أسلوب الادارة بالأهداف وأبعادها، وأهمية استخدامها في ادارة المؤسسات سواء تعليمية او غيرها. كما تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع أداء العاملين من حيث تعريفه وعناصره وتقييمه وأهدافه وأهميته مع وجود بعض الاختلاف في بعض الدراسات من حيث المتغير الثاني (التابع) مثل دراسة هشام (٢٠١٦) فقد تناولت أسلوب الادارة بالأهداف للتعامل معها كأداة الكترونية في حين دراسة شبير فقد تناولت واقع تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. اما دراسة (شتيه ٢٠١٥) فقد تناولت استخدام أسلوب الادارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم. واختلفت دراسات اخرى من المتغير الأول (المستقل) مثل دراسة (رضوان، ٢٠١٦) والتي كانت دراستها عن علاقة الحوسبة السحابية بتطوير الاداء الوظيفي للمراء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

#### ٢. من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة انحصرت في الفترة ما بين ٢٠١٧-٢٠٠٠



### ٣. من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها الفلسطينية المحلية ومنها العربية (أردنية - مصرية - جزائرية - سعودية - عراقية - سورية - عمانية) وايضا دراسات أجنبية في (رومانيا - السويد - نيجيريا - الولايات المتحدة الامريكية - بريطانيا).

### ٤. من حيث المنهج:

اشتركت جميع الدراسات السابقة في المنهج الوصفي التحليلي.

### ٥. من حيث العينات:

تنوعت العينات حيث شملت مديري معلمي المدارس الأكاديميين والاداريين في الجامعات كذلك العاملين في وزارة التربية والتعليم.

### ٦. من حيث أداة الدراسة:

استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات

### ٧. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. صياغة مشكلة وتساؤلات الدراسة.
٢. صياغة أهمية وأهداف الدراسة والفرضيات
٣. المساعدة في إعداد الإطار النظري للدراسة
٤. المساعدة في تحديد منهج الدراسة وأداة جمع البيانات
٥. المساعدة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة
٦. توجيه الباحثة الى بعض الكتب والمراجع والأدبيات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة
٧. الاطلاع على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة والاستفادة منها وتحليلها
٨. أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

١. تعتبر بناء معرفيا وتراكميا للدراسات السابقة، حيث جاءت استكمالاً لما قدمه الآخرون من دراسات حول موضوع الادارة بالأهداف.

٢. ركزت الدراسة الحالية على واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالأداء الوظيفي والسبل

الكفيلة بتطوير الأداء الوظيفي وهي أشمل من الدراسات السابقة حيث جمعت بين المتغيرين.

٣. تضع هذه الدراسة حلولاً حول عملية تحسين أداء الموظفين والتركيز على أهمية عملية تقييم الأداء

الفجوة البحثية:

### جدول رقم (٢)

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	البيان
اختبرت الدراسة الحالية علاقة استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بالأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.	في حدود علم الباحثة لم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة لإظهار العلاقة بين الحوسبة السحابية والأداء الوظيفي.	معظم الدراسات السابقة تناولت علاقة استخدام الإدارة بالأهداف بالأداء الوظيفي ما عدا دراسة (رضوان، ٢٠١٦) فقد استخدمت الحوسبة السحابية كمتغير مستقل وعلاقتها بالأداء الوظيفي هناك بعض الدراسات استخدمت المتغير المستقل هو علاقة الأداء الوظيفي في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات مثل دراسة (شير ٢٠١٥) كذلك (دراسة اشتيه ٢٠١٥) بالرضا الوظيفي	من حيث الموضوع - للمتغير المستقل - للمتغير التابع
طبقت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وهي (الأزهر - الإسلامية - القدس المفتوحة - غزة - الأقصى)	ندرة الدراسات التي تربط بين المتغيرين في مجتمع كالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة	تم تطبيق الدراسات السابقة على مؤسسات ومجتمعات مختلفة كالجامعات والمدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث.	من حيث مجتمع الدراسة
تم تطبيق هذه الدراسة فقط في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة	الدراسة الأولى التي ربطت استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في جامعات غزة.	تنوعت الدراسات السابقة في أماكن تطبيقها فمنها العربية مثل: (الأردن - مصر - سوريا - العراق - السعودية - عمان - الجزائر) ومنها الأجنبية مثل: (رومانيا - نيجيريا - السويد - أمريكا - بريطانيا)	من حيث المكان

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## الفصل الرابع

### اجراءات الدراسة وتحليل البيانات

- المبحث الأول: اجراءات ومنهجية الدراسة
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

## المبحث الأول

### اجراءات ومنهجية الدراسة

#### مقدمة:

بعد جمع البيانات من خلال توزيع استبانة الدراسة على العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة، قامت الباحثة بتحليل البيانات باستخدام برنامج spss الاحصائي، حيث استخدمت الباحثة العديد من الطرق الاحصائية لمعالجة البيانات مثل: التكرارات، والمتوسطات، والنسب المئوية. ومعامل ارتباط بيرسون لقياس شدة العلاقة بين متغيرين. واختبار One Sample t Test لقياس مستوى الموافقة واختبار Independent Sample t Test لقياس الفروق بين مجموعتين واختبار تحليل التباين One Way ANOVA لقياس الفروق بين أكثر من مجموعتين واختبار LSD لتحديد مصدر التباين بين المجموعات.

#### أولاً: إجراءات الدراسة:

تمت الدراسة وفق الإجراءات التالية:

1. تصميم أداة الدراسة وتطبيقها على العينة الاستطلاعية لمحاكاة صدقها وثباتها.
2. إجراء التعديلات اللازمة على الأداة، وإخراجها في الصورة النهائية.
3. تحديد عينة الدراسة ونوعها وحجمها.
4. تطبيق الأداة على العينة من خلال توزيعها.
5. جمع البيانات وتفريغها من أجل تحليلها إحصائياً والوصول إلى النتائج.
6. تفسير النتائج والوصول إلى التوصيات.

#### ثانياً: منهجية الدراسة والأداة:

في إطار مراجعة الأدبيات، وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة التي تم الاطلاع عليها، وفي ضوء استطلاع رأي عينة من المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها عن تلك الظاهرة، وقد قامت الباحثة لهذا الغرض بتصميم استبانة الدراسة بهدف التعريف على واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة من وجهة نظر موظفيها، حيث أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكرث الخماسي موافق بشدة خمس درجات، موافق أربع درجات، محايد ثلاث درجات، غير موافق درجتان، غير موافق بشدة درجة واحدة. وقد تكونت الاستبانة

من جزأين /الجزء الأول: ابعاد الإدارة بالأهداف وهي: (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين – المشاركة في وضع الأهداف – التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف) والجزء الثاني: الأداء الوظيفي.

١. صدق أداة الدراسة (الاستبانة): يقصد به أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه، وللتأكد من صدق الاستبانة وثباتها هناك عدة طرق منها:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، حيث قاموا بإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

ب. صدق المقياس: ويقصد به بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعادها والدرجة الكلية للبعد نفسه.

ج. الصدق البنائي: يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

### جدول رقم (٣)

#### الصدق البنائي لأداة الدراسة

م	مجموعة الإدارة بالأهداف	معامل الارتباط	قيمة (P)
1	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	0.861**	0.000
2	المشاركة في تحديد الأهداف	0.871**	0.000
3	التزام المرؤوسين في تحديد الأهداف	0.867**	0.000
4	التغذية الراجعة	0.892**	0.000

\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

\*\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

٢. ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطى الاستبانة نفس النتائج إذا أعيدت تطبيقها عدة مرات متتالية. وقد تم استخدام اختبارين لقياس ثبات المجموعات الأربعة لأسلوب استخدام الإدارة بالأهداف ومجموعة الأداء وهما كما هو موضح على النحو التالي:

أ. معامل ألفا كرونباخ: تستخدم هذه الطريقة لقياس ثبات الاستبانة بين كل مجال ومتوسط المجال الكلي للاستبانة، وتتراوح قيم معمل ألفا كرونباخ بين صفر و 1 حيث أنه كلما كبرت القيمة تعطى درجة ثبات أعلى.

#### جدول رقم (٤)

##### معامل ثبات اداة الدراسة

الرقم	البعد	معامل الثبات
	أولاً: الإدارة بالأهداف	
1	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	0.932
2	المشاركة في تحديد الأهداف	0.907
3	التزام المرؤوسين في تحديد الأهداف	0.919
4	التغذية الراجعة	0.914
	ثانياً: الأداء الوظيفي	0.940

ب. التجزئة النصفية: حيث طبق الأداة وتم حساب درجات المستجوبين على الفقرات الفردية، ودرجاتهم على الفقرات الزوجية وإيجاد معامل الارتباط بينهما بطريقة بيرسون، ثم اجراء تصحيح وتعديل احصائي لمعامل الثبات وذلك وفق طريقة سبيرمان براون وفق المعادلة:

$$r = \frac{r_2}{1+r}$$

#### جدول رقم (٥)

##### معامل بيرسون للتجزئة النصفية

الرقم	البعد	المعامل	المعامل المعدل
	أولاً: الإدارة بالأهداف		
1	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	0.852	0.920
2	المشاركة في تحديد الأهداف	0.765	0.867
3	التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	0.821	0.902
4	التغذية الراجعة	0.790	0.883
	ثانياً: الأداء الوظيفي	0.774	0.873

يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

### ٣. أقسام أداة الدراسة:

#### القسم الأول: الإدارة بالأهداف:

#### جدول رقم (٦)

#### المحور الأول: الثقة بين الرئيس والمرؤوسين

م	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	معامل الارتباط	قيمة (P)
1	يوجد لدى رئيس العمل في الجامعة ثقة كافية بموظفيه	0.852**	0.000
2	هناك علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل	0.853	0.000
3	يتفهم الرئيس الظروف التي تواجه المرؤوسين أثناء العمل بالجامعة	0.876**	0.000
4	يوجد لدى الرئيس معرفة كافية بتوقعات المرؤوسين المتعلقة بالعمل	0.853**	0.000
5	يوجد لدى الرئيس استعداد كامل لحل المشكلات التي تواجه المرؤوسين خلال العمل	0.853**	0.000
6	يظهر رئيس العمل مرونة في التعامل تجاه المرؤوسين	0.782**	0.000
7	يقوم الرئيس بالتحاور مع مرؤوسيه والإصغاء لوجهات نظرهم	0.765**	0.000

\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

\*\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

#### جدول رقم (٧)

#### المحور الثاني: المشاركة في تحديد الأهداف

م	المشاركة في تحديد الأهداف	معامل الارتباط	قيمة (P)
1	يشارك المرؤوسون الرؤساء في صياغة رؤية ورسالة الجامعة وذلك حسب تخصصاتهم	0.821**	0.000
2	يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد الأهداف العامة للجامعة وسبل تحقيقهم	0.829**	0.000
3	يتفق الرئيس والمرؤوسين مسبقاً على المهام التي تخص كل مرؤوس في الجامعة	0.838**	0.000
4	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وحسب أولوياتها	0.844**	0.000
5	يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحقيق الأهداف	0.744**	0.000
6	تعقد اجتماعات مع المرؤوسين لمناقشة بعض المستجدات الحاصلة في الجامعة	0.793**	0.000
7	يسهم العاملون في الجامعة في تقديم الجهود الكافية لتحقيق أهدافها	0.713**	0.000

\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

\*\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.01

جدول رقم (٨)

المحور الثالث: التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

م	التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	معامل الارتباط	قيمة (P)
1	ينعكس تحقيق أهداف الجامعة بالإيجاب على العاملين فيها	0.778**	0.000
2	يقوم العاملون في الجامعة بالعمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف الجامعة	0.806**	0.000
3	يقوم العاملون بالتعاون مع رئيسهم في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة	0.825**	0.000
4	يشعر العاملون في الجامعة بواجب أخلاقي يدفعهم للاستمرار بالعمل في الجامعة	0.795**	0.000
5	يشعر العاملون في الجامعة بالرضى الوظيفي عند تحقيق أهداف الجامعة	0.870**	0.000
6	يوجد لدى العاملين في الجامعة شعور بالمسؤولية الفردية والمجتمعية تجاه تحقيق أهداف الجامعة	0.842**	0.000
7	يوجد هناك توافق بين الأهداف العامة للجامعة وأهداف العاملين فيها	0.821**	0.000

\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

\*\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

جدول رقم (٩)

المحور الرابع: التغذية الراجعة

م	التغذية الراجعة	معامل الارتباط	قيمة (P)
1	يتم اطلاع العاملين بالجامعة على نتائج أدائهم الوظيفي	0.716**	0.000
2	يقوم الرئيس في العمل بتوجيه المرؤوسين نحو تحسين أدائهم	0.781**	0.000
3	يقوم الرئيس بتقديم تغذية راجعة بعد عملية التقييم مباشرة	0.816**	0.000
4	تعمل التغذية الراجعة على تطوير أداء العاملين بشكل ايجابي	0.854**	0.000
5	تسهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في تحفيز العاملين بالجامعة	0.864**	0.000
6	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي	0.835**	0.000
7	تعمل المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة على تحسين من أداء العاملين	0.822**	0.000

\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

\*\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01



## القسم الثاني: الأداء الوظيفي:

جدول رقم (١٠)

### الأداء الوظيفي

م	الأداء الوظيفي	معامل الارتباط	قيمة (P)
1	يوجد نظام تقييم للأداء الوظيفي للعاملين بشكل دوري في الجامعة	0.663**	0.000
2	تساهم الأنظمة المتبعة في الجامعة في تطوير أداء الموظفين	0.749**	0.000
3	ينعكس رضا العاملين بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم	0.659	0.000
4	تشعر إدارة الجامعة بالرضى عن نتائج أداء العاملين فيها	0.719**	0.000
5	نظام الحوافز المعتمد في الجامعة يساهم في تحفيز المدير لتطوير أدائه	0.773**	0.000
6	يتم وضع مؤشرات لقياس الأداء ضمن خطط الجامعة	0.753**	0.000
7	لا يمكن تطوير الأداء إلى مستويات أعلى من الحالية	0.536**	0.000
8	يسعى نظام تقييم الأداء الى حفز الموظفين لتنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية	0.733**	0.000
9	نظام التقييم المتبع بالجامعة يجعل الموظف يشعر أكثر بالمسؤولية	0.773**	0.000
10	أحقق الأهداف المطلوب انجازها ببسر وبدون معيقات	0.712**	0.000
11	لدي القدرة على مشكلات العمل اليومية دون الرجوع للإدارة العليا	0.571**	0.000
12	تتوافر لدي الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام	0.579**	0.000
13	يتم تنفيذ الاعمال وفقا لخطط سنوية وشهرية دون أي تأخير	0.720**	0.000
14	أهتم بتطوير أدائي ومهاراتي بشكل مستمر	0.593**	0.000
15	يتم توفير كافة الموارد اللازمة لأداء عملي دون نقائص	0.664**	0.000
16	يقوم الموظفون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	0.629**	0.000
17	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	0.769**	0.000
18	يبذل الموظفون جهودهم لإنجاز أدائهم الوظيفي في الوقت المحدد	0.732**	0.000
19	يقوم الموظفون باستغلال كافة الموارد المتاحة أثناء أدائهم	0.682**	0.000
20	يوجد اهتمام للاقتراحات التي أتقدم بها لتطوير الأداء	0.710**	0.000

\*\* قيمة معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 \* قيمة معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

### ثالثاً: مجتمع الدراسة والعينة:

١. مجتمع الدراسة: وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة واختارت الباحثة خمس جامعات منها متنوعة ما بين الخاص والحكومي والغير حكومي. وقد بلغ

عدد المجتمع الأصلي للعاملين الإداريين في تلك الجامعات (٦٢٠) موظفا وموظفة، وقد تم اخذ عينة استطلاعية حيث تم أخذ عينة طبقية منتظمة عددها (١٥٠) مفردة وقامت الباحثة بتوزيع (١٥٠) استبانة تم استرداد (١٤٣) منها أي بنسبة استرداد ٩٥,٣ % بالإضافة الى اخذ عينة استطلاعية حيث تم توزيع ٢٠ استبانة قبل توزيع العينة الأصلية وذلك بهدف التعرف على المشكلة الحقيقية للدراسة.

٢. خصائص عينة الدراسة:

#### جدول رقم (١١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس والمؤهل العلمي والخبرة والجامعة والمستوى الوظيفي

م	الفئة	الخصائص	العدد	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	111	77.6
		أنثى	32	22.4
2	المؤهل العلمي	دكتوراه	24	16.8
		ماجستير	44	30.8
		بكالوريوس	58	40.6
		دبلوم فما دون	17	11.9
		أقل من 5 سنوات	19	13.3
3	الخبرة	من 6-10 سنوات	43	30.1
		من 11-15 سنة	36	25.2
		أكثر من 15 سنة	45	31.5
		الجامعة الإسلامية	24	16.8
4	الجامعة	جامعة الأزهر	42	29.4
		جامعة القدس المفتوحة	24	16.8
		جامعة غزة	29	20.3
		جامعة الأقصى	24	16.8
		مدير	21	14.7
5	المستوى الوظيفي	رئيس قسم اداري	25	17.5
		مساعد اداري	19	13.3
		منسق اداري	8	5.6
		موظف	70	49.0

بعد تحليل خصائص العينة، تستنتج الباحثة ان معظم أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 77.6% مقابل 22.4% للإناث، وتعزو ذلك الى أن أغلب بالوظائف الادارية في الجامعات تشغلها فئة الذكور. كذلك بالنسبة للمؤهل العلمي، تستنتج الباحثة أن أعلى نسبة لأفراد العينة هم فئة البكالوريوس بنسبة 40.6%، وأدنى نسبة هم دبلوم فما دون بنسبة 11.9%، وهذا يؤكد أن أغلب فئة الاداريين في الجامعات من يحملون درجة البكالوريوس. أما بالنسبة لمتغير الخبرة، حصلت الفئة (أكثر من 15 سنة) على أعلى نسبة 31.5%، وهذا يعزز من قيمة نتائج البحث.

أما بالنسبة لمتغير الجامعة، فكانت نسب الجامعات الخمسة المستهدفة متقاربة باستثناء جامعة الأزهر حصلت على أعلى نسبة 29.4%، أما بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، فكان أعلى نسبة لفئة الموظف وبلغت 49%.

#### رابعاً: الطرق الإحصائية:

قامت الباحثة بمعالجة البيانات التي جمعها في الاستبانة، من خلال برنامج التحليل ال إحصائي SPSS، وتم خلاله استخدام الاختبارات والمعاملات الإحصائية التالية:

١. التكرارات، والمتوسطات، والنسب المئوية.
٢. معامل ارتباط بيرسون لقياس شدة العلاقة بين متغيرين.
٣. اختبار One Sample t Test لقياس مستوى الموافقة
٤. اختبار Independent Sample t Test لقياس الفروق بين مجموعتين
٥. اختبار تحليل التباين One Way ANOVA لقياس الفروق بين أكثر من مجموعتين.
٦. اختبار LSD لتحديد مصدر التباين بين المجموعات.

## المبحث الثاني

### نتائج الدراسة الميدانية

#### مقدمة:

تستعرض الباحثة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية المتعلقة بمعرفة واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة.

١. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مستوى تصور العاملين في الجامعات الفلسطينية حول استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف"

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والدرجة ومستوى الموافقة لكل مجالات الإدارة بالأهداف كما هو وارد بالجدول التالي:

#### جدول رقم (١٢)

#### استجابات الموظفين نحو واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة الدلالة	الترتيب
1	الثقة بين الرئيس والمرؤوس	3.87	0.771	77.43	13.45	0.000*	2
2	المشاركة في وضع الأهداف	3.61	0.782	72.26	9.37	0.000*	4
3	التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	3.94	0.742	78.80	15.14	0.000*	1
4	التغذية الراجعة	3.79	0.747	75.74	12.62	0.000*	3
	الدرجة الكلية	3.80	0.664	76	14.45	0.000*	

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.80 والانحراف المعياري 0.664 والوزن النسبي 76%، قيمة الاختبار 14.5 قيمة الدلالة 0.000، لذلك يعتبر محور "الإدارة بالأهداف" دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تعزو الباحثة ذلك إلى أن غالبية الموظفين تتوافر لديهم أبعاد أسلوب استخدام الإدارة بالأهداف، فهذا يعتبر فرصة وتحدي كبيرين لتبني ذلك الأسلوب، فهذا يساعد الإدارة على التعرف على المشاكل وتنمية قدرات الموظفين وتعزيز العلاقات بينهم، وتساعد في مراقبة وتقويم الأداء.

وتتفق هذه النتيجة ما توصلت اليه دراسة اشتية (2105) والتي أكدت أن الرضا الوظيفي مرتبط بمدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، وكذلك دراسة Antonio (2005)، والتي أظهرت بأن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يؤثر ايجابيا على بناء روح الفريق ويزيد من الانتاجية والرضا الوظيفي.

المجال الأول: الثقة بين الرئيس والمرؤوسين:

### جدول رقم (١٣)

#### استجابات الموظفين نحو الثقة بين الرئيس والمرؤوسين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة الدلالة	الترتيب
1	يوجد لدى رئيس العمل في الجامعة ثقة كافية بموظفيه	4.04	0.890	80.80	13.95	0.000*	1
2	هناك علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل	4.01	0.849	80.20	14.08	0.000*	2
3	يتفهم الرئيس الظروف التي تواجه المرؤوسين أثناء العمل بالجامعة	3.85	0.859	77	11.65	0.000*	5
4	يوجد لدى الرئيس معرفة كافية بتوقعات المرؤوسين المتعلقة بالعمل	3.58	1.012	71.60	6.88	0.000*	7
5	يوجد لدى الرئيس استعداد كامل لحل المشكلات التي تواجه المرؤوسين خلال العمل	3.84	0.983	76.80	10.21	0.000*	6
6	يظهر رئيس العمل مرونة في التعامل تجاه المرؤوسين	3.89	0.949	77.80	11.09	0.000*	3
7	يقوم الرئيس بالتحاور مع مرؤوسيه والإصغاء لوجهات نظرهم	3.89	0.957	77.80	11	0.000*	3
	الدرجة الكلية	3.87	0.771	77.43	13.45	0.000*	

\* دال إحصائيا عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

ويشير الجدول (١٢) أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على " يوجد لدى رئيس العمل في الجامعة ثقة كافية بموظفيه"، جاءت بالمرتبة الأولى حيث كان المتوسط الحسابي لها 4.04، والوزن النسبي 80.8%، قيمة الاختبار 13.95، قيمة الدلالة 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية والتي نصت على " هناك علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل" بمتوسط حسابي بلغ 4.01، وزن نسبي 80.2% وجاءت الفقرة رقم (4) والتي نصت على " يوجد

لدى الرئيس معرفة كافية بتوقعات المرؤوسين المتعلقة بالعمل " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حساب بلغ 3.58، ووزن نسبي 71.6%.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.87 والانحراف المعياري 0.771، الوزن النسبي 77.43%، قيمة الاختبار 13.45، قيمة الدلالة 0.000، لذلك يعتبر مجال "الثقة بين الرئيس والمرؤوسين" دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزو ذلك الباحثة الى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يتمتعون بثقة بينهم وبين رؤسائهم، والذي يعتبر البعد الأول في استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، وهذا يعتبر مؤشر أول لإمكانية تطبيق ذلك الأسلوب في جامعات قطاع غزة.

**المجال الثاني: المشاركة في وضع الاهداف:**

#### جدول رقم (١٤)

##### استجابات الموظفين نحو المشاركة في وضع الأهداف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة الدلالة	الترتيب
1	يشارك المرؤوسون الرؤساء في صياغة رؤية ورسالة الجامعة وذلك حسب تخصصاتهم	3.61	0.981	72.20	7.44	0.000*	4
2	يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد الأهداف العامة للجامعة وسبل تحقيقهم	3.48	0.970	69.60	5.95	0.000*	7
3	يتفق الرئيس والمرؤوسين مسبقاً على المهام التي تخص كل مرؤوس في الجامعة	3.64	0.967	72.80	7.96	0.000*	2
4	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وحسب أولوياتها	3.60	0.905	72	7.955	0.000*	5
5	يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحقيق الأهداف	3.54	1.005	70.80	6.40	0.000*	6
6	تعقد اجتماعات مع المرؤوسين لمناقشة بعض المستجدات الحاصلة في الجامعة	3.63	1.069	72.60	6.99	0.000*	3

7	يسهم العاملین في الجامعة في تقديم الجهود الكافية لتحقيق أهدافها	3.79	0.937	75.80	10.04	0.000*	1
	الدرجة الكلية	3.61	0.782	72.26	9.37	0.000*	

\* دال إحصائيا عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

ويشير الجدول (١٣) أن الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يسهم العاملین في الجامعة في تقديم الجهود الكافية لتحقيق أهدافها"، جاءت بالمرتبة الأولى حيث كان المتوسط الحسابي له 3.79، والوزن النسبي 75.80%، قيمة الاختبار، قيمة الدلالة 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة. بينما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي نصت على " يتفق الرئيس والمؤوسين مسبقا على المهام التي تخص كل مرؤوس في الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ وزن نسبي 72.80% وجاءت الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد الأهداف العامة للجامعة وسبل تحقيقهم" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حساب بلغ، ووزن نسبي 69.60%. بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.61 والانحراف المعياري 0.782، الوزن النسبي 72.26%، قيمة الاختبار 9.37، قيمة الدلالة 0.000، لذلك يعتبر مجال "المشاركة في تحديد الأهداف" دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزو ذلك الباحثة الى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين لديهم استعداد وحافز للمشاركة في تحديد الأهداف والذي يعتبر البعد الثاني في استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، وهذا يعتبر مؤشر ثاني لإمكانية تطبيق ذلك الأسلوب في جامعات قطاع غزة.

المجال الثالث: التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف:

### جدول رقم (١٥)

استجابات الموظفين نحو التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة الدلالة	رتبة الفقرة
1	ينعكس تحقيق أهداف الجامعة بالإيجاب على العاملین فيها	4.06	0.827	81.20	15.32	0.000*	1

2	يقوم العاملون في الجامعة بالعمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف الجامعة	3.87	0.879	77.40	11.89	0.000*	6
3	يقوم العاملون بالتعاون مع رئيسهم في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة	3.97	0.843	79.40	13.70	0.000*	3
4	يشعر العاملون في الجامعة بواجب أخلاقي يدفعهم للاستمرار بالعمل في الجامعة	3.94	0.918	78.80	12.30	0.000*	4
5	يشعر العاملين في الجامعة بالرضى الوظيفي عند تحقيق أهداف الجامعة	3.94	0.980	78.80	11.43	0.000*	4
6	يوجد لدى العاملين في الجامعة شعور بالمسؤولية الفردية والمجتمعية تجاه تحقيق أهداف الجامعة	4.00	0.945	80	12.61	0.000*	2
7	يوجد هناك توافق بين الأهداف العامة للجامعة وأهداف العاملين فيها	3.80	0.936	76	10.27	0.000*	7
	الدرجة الكلية	3.94	0.742	78.80	15.14	0.000*	

\* دال إحصائيا عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

ويشير الجدول (١٤) أن الفقرة رقم (1) والتي نصت على "ينعكس تحقيق أهداف الجامعة بالإيجاب على العاملين فيها" جاءت بالمرتبة الأولى حيث كان المتوسط الحسابي له 4.06، والوزن النسبي 81.20%، قيمة الاختبار، قيمة الدلالة 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثانية والتي نصت على "يوجد لدى العاملين في الجامعة شعور بالمسؤولية الفردية والمجتمعية تجاه تحقيق أهداف الجامعة" بمتوسط حسابي بلغ ٤، الوزن نسبي 80% وجاءت الفقرة رقم (7) والتي نصت على "يوجد هناك توافق بين الأهداف العامة للجامعة وأهداف العاملين فيها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حساب بلغ 3.94، ووزن نسبي 78.80%.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.94 والانحراف المعياري 0.742، الوزن النسبي 78.80%، قيمة الاختبار 15.14، قيمة الدلالة 0.000، لذلك يعتبر مجال "التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف" دال



احصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وتعزو ذلك الباحثة الى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يملكون الالتزام في تحقيق الأهداف والذي يعتبر البعد الثالث في استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، وهذا يعتبر مؤشر ثالث لإمكانية تطبيق ذلك الأسلوب في جامعات قطاع غزة.

#### المجال الرابع: التغذية الراجعة:

#### جدول رقم (١٦)

#### استجابات الموظفين نحو التغذية الراجعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة الدلالة	الترتيب
1	يتم اطلاع العاملين بالجامعة على نتائج أدائهم الوظيفي	3.87	0.929	77.40	11.17	0.000*	2
2	يقوم الرئيس في العمل بتوجيه المرؤوسين نحو تحسين أدائهم	3.93	0.813	78.60	13.62	0.000*	1
3	يقوم الرئيس بتقديم تغذية راجعة بعد عملية التقييم مباشرة	3.61	0.864	72.20	8.42	0.000*	7
4	تعمل التغذية الراجعة على تطوير أداء العاملين بشكل ايجابي	3.77	0.962	75.40	9.56	0.000*	5
5	تسهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في تحفيز العاملين بالجامعة	3.76	0.986	75.20	9.25	0.000*	6
6	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي	3.79	0.941	75.80	10.04	0.000*	3
7	تعمل المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة على تحسين من أداء العاملين	3.78	0.928	75.60	10.09	0.000*	4
	الدرجة الكلية	3.79	0.747	75.74	12.62	0.000*	

\* دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

ويشير الجدول (١٥) أن الفقرة رقم (2) والتي نصت على "يقوم الرئيس في العمل بتوجيه المرؤوسين نحو تحسين أدائهم"، جاءت بالمرتبة الأولى حيث كان المتوسط الحسابي له 3.93، والوزن النسبي 78.60%، قيمة الاختبار 13.62، قيمة الدلالة 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي نصت على "يتم اطلاع العاملين بالجامعة على نتائج أدائهم الوظيفي" بمتوسط حسابي بلغ 3.87، الوزن نسبي 77.40% وجاءت الفقرة رقم (3) والتي نصت على "يقوم الرئيس بتقديم تغذية راجعة بعد عملية التقييم مباشرة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حساب بلغ 3.61، والوزن نسبي 72.20%.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.79 والانحراف المعياري 0.747، الوزن النسبي 75.74%، قيمة الاختبار 12.62، قيمة الدلالة 0.000، لذلك يعتبر مجال "التغذية الراجعة" دال احصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو ذلك الباحثة الى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يملكون التغذية الراجعة في ترجمة الأهداف الموضوعية بالاشتراك مع المدراء إلى نتائج، والذي يعتبر البعد الرابع في استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، وهذا يعتبر مؤشر رابع لإمكانية تطبيق ذلك الأسلوب في جامعات قطاع غزة.

## ٢. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما هو مستوى تصور العاملين في الجامعات الفلسطينية حول

### أداء العاملين

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والدرجة ومستوى الموافقة لمحور أداء العاملين.

وتم استخدام اختبار One Sample T Test لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

### جدول رقم (١٧)

#### استجابات الموظفين نحو الأداء الوظيفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة الدلالة	الترتيب
1	يوجد نظام تقييم للأداء الوظيفي للعاملين بشكل دوري في الجامعة	3.99	0.953	79.80	12.46	0.000*	3
2	تساهم الأنظمة المتبعة في الجامعة في تطوير أداء الموظفين	3.76	0.949	75.20	9.60	0.000*	14

2	0.000*	15.26	80.40	0.800	4.02	ينعكس رضا العاملين بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم	3
16	0.000*	9.52	74	0.882	3.70	تشعر إدارة الجامعة بالرضى عن نتائج أداء العاملين فيها	4
19	0.000*	4.74	68.40	1.058	3.42	نظام الحوافز المعتمد في الجامعة يساهم في تحفيز المدير لتطوير أدائه	5
18	0.000*	6.73	70.80	0.955	3.54	يتم وضع مؤشرات لقياس الأداء ضمن خطط الجامعة	6
20	0.000*	2.02	63.80	1.119	3.19	لا يمكن تطوير الأداء إلى مستويات أعلى من الحالية	7
10	0.000*	11.50	76.60	0.858	3.83	يسعى نظام تقييم الأداء إلى حفز الموظفين لتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية	8
17	0.000*	7.62	72.80	1.010	3.64	نظام التقييم المتبع بالجامعة يجعل الموظف يشعر أكثر بالمسؤولية	9
7	0.000*	11.78	77.40	0.872	3.87	أحقق الأهداف المطلوب انجازها ببسر وبدون معيقات	10
12	0.000*	10.80	75.60	0.859	3.78	لدي القدرة على مشكلات العمل اليومية دون الرجوع للإدارة العليا	11
6	0.000*	11.14	77.60	0.941	3.88	تتوافر لدي الجاهزية والرغبة في العمل خارج أوقات الدوام	12
8	0.000*	12.53	77	0.808	3.85	يتم تنفيذ الأعمال وفقا لخطط سنوية وشهرية دون أي تأخير	13
1	0.000*	18.06	83.00	0.760	4.15	أهتم بتطوير أدائي ومهاراتي بشكل مستمر	14
14	0.000*	9.89	75.20	0.913	3.76	يتم توفير كافة الموارد اللازمة لأداء عملي دون نقائص	15
9	0.000*	13.97	76.80	0.718	3.84	يقوم الموظفون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة	16
11	0.000*	11.67	76	0.824	3.80	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	17

5	0.000*	14.04	78.80	0.798	3.94	يبدل الموظفون جهودهم لإنجاز أدائهم الوظيفي في الوقت المحدد	18
4	0.000*	14.73	79	0.772	3.95	يقوم الموظفون باستغلال كافة الموارد المتاحة أثناء أدائهم	19
12	0.000*	10.44	75.60	0.897	3.78	يوجد اهتمام للاقتراحات التي أتقدم بها لتطوير الأداء	20
	0.000*	15.39	75.69	0.609	3.78	الدرجة الكلية	

\* دال إحصائيا عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$

ويشير الجدول (١٦) أن الفقرة رقم (14) والتي نصت على " أهتم بتطوير أدائي ومهاراتي بشكل مستمر"، جاءت بالمرتبة الأولى حيث كان المتوسط الحسابي له 4.15، والوزن النسبي 83.00%، قيمة الاختبار 18.06، قيمة الدلالة 0.000، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي نصت على " ينعكس رضا العاملين بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم" بمتوسط حسابي بلغ 4.02، الوزن نسبي 80.40% وجاءت الفقرة رقم (20) والتي نصت على " لا يمكن تطوير الأداء إلى مستويات أعلى من الحالية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حساب بلغ 3.19، والوزن نسبي 63.80%.

بشكل عام بلغ المتوسط الحسابي للمجال 3.78 والانحراف المعياري 0.609، الوزن النسبي 75.69%، قيمة الاختبار 15.39، قيمة الدلالة 0.000، لذلك يعتبر مجال "الأداء الوظيفي" دال إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو ذلك الباحثة الى أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين لديهم استعداد وقابلية لتطوير أدائهم، وهذا يعزز دور استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اختيار دراسة لها علاقة بتطوير أداء الموظفين) والتي أكدت على (نتيجة الدراسة)

١. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب الإدارة

بالأهداف وبين أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة ".

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: "يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام اسلوب الإدارة بالأهداف وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة".

والتي يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في مستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبين الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

ب. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في مدى مشاركة العاملين في وضع وصياغة الأهداف وبين الأداء الوظيفي.

ج. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في مدى التزام العاملين بتحقيق الأهداف وبين الأداء الوظيفي.

د. يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في مدى وجود تغذية راجعة من الرئيس للمرؤوس وبين الأداء الوظيفي.

وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين استخدام أسلوب الادارة بالأهداف وأداء الموظفين. كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول رقم (١٨)

##### معامل الارتباط بين واقع استخدام الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي

المقياس	الأداء الوظيفي	القيمة الاحتمالية
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	0.660	0.000**
المشاركة في تحديد الأهداف	0.787	0.000**
التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	0.798	0.000**
التغذية الراجعة	0.755	0.000**
الدرجة الكلية لاستخدام أسلوب الادارة بالأهداف	0.859	0.000**

\*\*دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المجال "الثقة بين الرئيس والمرؤوسين" والأداء الوظيفي 0.660، وأن القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائيا بين ذلك المجال والأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك أن الثقة بين الموظفين والمدراء ينتج عنها دافع داخلي لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء

كذلك يبين الجدول أن معامل الارتباط بين المجال "المشاركة في تحديد الأهداف" والأداء الوظيفي 0.787، وأن القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية

ذات دلالة احصائيا بين ذلك المجال والأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك أن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف عامل مهم في شمول تلك الأهداف تحسين الأداء.

كذلك يبين الجدول أن معامل الارتباط بين المجال "التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف" والأداء الوظيفي 0.798، وأن القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائيا بين ذلك المجال والأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك أن ترجمة الأهداف إلى نتائج لد دور أساسي في رفع مستوى الأداء.

كذلك يبين الجدول أن معامل الارتباط بين المجال "التغذية الراجعة" والأداء الوظيفي 0.755، وأن القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائيا بين ذلك المجال والأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك أن التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق من نتائج دور مهم في قيام المسئول بتقييم أداء موظفيه.

كذلك يبين الجدول أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية "واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف" والأداء الوظيفي 0.859، وأن القيمة الاحتمالية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائيا بين ذلك المجال والأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في رفع مستوى الأداء الوظيفي كونه يدعم الإدارة التشاركية وتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات مما يمكن الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعا للأهداف المحددة والتي تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الأداء.

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والدرجة ومستوى الموافقة لكل مجالات الدراسة. وتم استخدام اختبار One Sample T Test لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت الى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا.

٣. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استخدام اسلوب الادارة

بالأهداف وبين الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس -المؤهل العلمي-

سنوات الخبرة - الجامعة - المسمى الوظيفي).

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية: "يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استخدام اسلوب

الادارة بالأهداف وبين الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس -المؤهل العلمي- سنوات

الخبرة - الجامعة - المسمى الوظيفي).

أولا: استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام الاختبارات التالية:

أ. اختبار "Independent Sample TTest" لقياس الفروق في مستوى تطبيق عناصر أسلوب الإدارة

بالأهداف لدى الإداريين تعزى لمتغير الجنس

### جدول رقم (١٩)

اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف

وفقا للحالة الاجتماعية

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	ذكر	111	3.98	0.656	2.643	0.012
	أنثى	32	3.48	0.998		
المشاركة في تحديد الأهداف	ذكر	111	3.71	0.717	2.762	0.007
	أنثى	32	3.28	0.912		
التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	ذكر	111	4.04	0.657	2.524	0.016
	أنثى	32	3.60	0.916		
التغذية الراجعة	ذكر	111	3.87	0.680	2.453	0.015
	أنثى	32	3.51	0.900		
استخدام الإدارة بالأهداف	ذكر	111	3.90	0.578	3.337	0.001
	أنثى	32	3.47	0.827		

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات وبين الدرجة الكلية "استخدام الإدارة بالأهداف" أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وذلك في جميع مجالات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف الأربعة وفي الدرجة الكلية، ولقد كانت الفروق لصالح الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد الموظفين الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث، نظرا لأن أعداد الموظفين الذكور أكبر من الإناث في الجامعة، علاوة على ذلك أن الذكور قد يكون لديهم استعداد وحافز أكبر لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف.

ب. اختبار التحليل أحادي التباين "One Way ANOVA" لقياس الفروق في مستوى تطبيق عناصر أسلوب

الإدارة بالأهداف لدى الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول (٢٠) يوضح ذلك

جدول رقم (٢٠)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف وفقا

للمؤهل العلمي

البيد	الفئة	العدد	متوسط الأثر	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	دكتوراه	24	3.79	0.937	0.564	0.640
	ماجستير	44	3.77	0.864		
	بكالوريوس	58	3.94	0.651		
	دبلوم فما دون	17	3.97	0.654		
	المجموع	143	3.87	0.771		
المشاركة في تحديد الأهداف	دكتوراه	24	3.59	0.957	1.473	0.225
	ماجستير	44	3.44	0.831		
	بكالوريوس	58	3.68	0.704		
	دبلوم فما دون	17	3.87	0.563		
	المجموع	143	3.61	0.782		
التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	دكتوراه	24	3.87	0.852	1.326	0.269
	ماجستير	44	3.97	0.762		
	بكالوريوس	58	3.85	0.714		
	دبلوم فما دون	17	4.24	0.573		
	المجموع	143	3.94	0.742		
التغذية الراجعة	دكتوراه	24	3.70	0.950	0.248	0.863
	ماجستير	44	3.79	0.822		
	بكالوريوس	58	3.78	0.606		
	دبلوم فما دون	17	3.91	0.711		
	المجموع	143	3.79	0.747		
استخدام الإدارة بالأهداف	دكتوراه	24	3.74	0.859	0.668	0.573
	ماجستير	44	3.75	0.739		
	بكالوريوس	58	3.81	0.553		
	دبلوم فما دون	17	4	0.486		



		0.664	3.80	143	المجموع	
--	--	-------	------	-----	---------	--

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات وبين الدرجة الكلية "استخدام الإدارة بالأهداف" أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في جميع مجالات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف الأربعة وفي الدرجة الكلية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العملية لديهم استعداد واهتمام كبيرين لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف.

ج. التحليل أحادي التباين "One Way ANOVA" لقياس الفروق في مستوى تطبيق عناصر أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الإداريين تعزى لمتغير الخبرة والجدول (٢١) يوضح ذلك:

### جدول رقم (٢١)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف وفقا للخبرة

البعد	الفئة	العدد	متوسط الأثر	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة الدلالة
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	أقل من 5 سنوات	19	3.74	0.729	2.834	0.041
	من 6-10 سنوات	43	3.64	0.955		
	من 11-15 سنة	36	3.94	0.631		
	أكثر من 15 سنة	45	4.08	0.634		
	المجموع	143	3.87	0.771		
المشاركة في تحديد الأهداف	أقل من 5 سنوات	19	3.64	0.898	0.824	0.483
	من 6-10 سنوات	43	3.46	0.913		
	من 11-15 سنة	36	3.66	0.728		
	أكثر من 15 سنة	45	3.70	0.625		
	المجموع	143	3.61	0.782		
التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	أقل من 5 سنوات	19	3.95	0.833	4.082	0.008
	من 6-10 سنوات	43	3.66	0.843		
	من 11-15 سنة	36	3.96	0.654		
	أكثر من 15 سنة	45	4.19	0.575		
	المجموع	143	3.94	0.742		
التغذية الراجعة	أقل من 5 سنوات	19	3.93	0.634	2.007	0.116

		0.823	3.57	43	من 6-10 سنوات	
		0.732	3.79	36	من 11-15 سنة	
		0.699	3.93	45	أكثر من 15 سنة	
		0.747	3.79	143	المجموع	
0.044	2.770	0.666	3.82	19	أقل من 5 سنوات	استخدام الإدارة بالأهداف
		0.791	3.58	43	من 6-10 سنوات	
		0.610	3.84	36	من 11-15 سنة	
		0.516	3.98	45	أكثر من 15 سنة	
		0.664	3.80	143	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للمجال "الثقة بين الرئيس والمرؤوسين" 0.041 أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في ذلك المجال.

كما يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للمجال "المشاركة في تحديد الأهداف" 0.483 أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في ذلك المجال.

كما يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للمجال "التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف" 0.008 أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في ذلك المجال.

كما يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للمجال "التغذية الراجعة" 0.116 أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في ذلك المجال.

بشكل عام يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية "استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف" 0.044 أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في ذلك المجال، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الذين يملكون سنوات خبرة كبيرة لديهم حافز أكبر لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، كون ذلك الأسلوب يساعدهم على حل المشكلات الإدارية واعتماد نظام الإدارة والرقابة الذاتية.

د. التحليل أحادي التباين "One Way ANOVA" لقياس الفروق في مستوى تطبيق عناصر أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الإداريين تعزى لمتغير الجامعة والجدول (٢٢) يوضح ذلك:

### جدول رقم (٢٢)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف وفقا للجامعة

البعد	الفئة	العدد	متوسط الأثر	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	الجامعة الإسلامية	24	4.08	0.736	3.738	0.006
	جامعة الأزهر	42	3.78	0.714		
	جامعة القدس المفتوحة	24	4.26	0.444		
	جامعة غزة	29	3.546	0.986		
	جامعة الأقصى	24	3.816	0.690		
	المجموع	143	3.87	0.771		
المشاركة في تحديد الأهداف	الجامعة الإسلامية	24	3.88	0.716	6.131	0.000
	جامعة الأزهر	42	3.47	0.711		
	جامعة القدس المفتوحة	24	4.14	0.575		
	جامعة غزة	29	3.28	0.838		
	جامعة الأقصى	24	3.46	0.779		
	المجموع	143	3.61	0.782		
التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	الجامعة الإسلامية	24	4.26	0.569	8.944	0.000
	جامعة الأزهر	42	3.95	0.667		
	جامعة القدس المفتوحة	24	4.39	0.455		
	جامعة غزة	29	3.40	0.894		
	جامعة الأقصى	24	3.80	0.634		
	المجموع	143	3.94	0.742		
التغذية الراجعة	الجامعة الإسلامية	24	4.13	0.756	4.349	0.002
	جامعة الأزهر	42	3.68	0.671		

		0.551	4.11	24	جامعة القدس المفتوحة	
		0.910	3.46	29	جامعة غزة	
		0.611	3.72	24	جامعة الأقصى	
		0.747	3.79	143	المجموع	
0.000	7.344	0.576	4.09	24	الجامعة الإسلامية	استخدام الإدارة بالأهداف
		0.560	3.72	42	جامعة الأزهر	
		0.460	4.22	24	جامعة القدس المفتوحة	
		0.834	3.42	29	جامعة غزة	
		0.540	3.70	24	جامعة الأقصى	
		0.664	3.80	143	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات وبين الدرجة الكلية "استخدام الإدارة بالأهداف" أقل من 0.05 ، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير نوع الجامعة، وذلك في جميع مجالات استخدام أسلوب الادارة بالأهداف الأربعة وفي الدرجة الكلية، وكانت الفروق لصالح جامعة القدس المفتوحة في المرتبة الأولى والجامعة الإسلامية في المرتبة الثانية، وتعزو الباحثة ذلك إلي أن تلك الجامعتين تستخدمان أسلوب الإدارة بالأهداف وان كان بطريقة غير مثالية، أما بالنسبة للجامعات الأخرى فان ذلك الأسلوب غير ناضج لديها وبحاجة إلى تدريب وتوجيه الموظفين نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

هـ. التحليل أحادي التباين "One Way ANOVA" لقياس الفروق في مستوى تطبيق عناصر أسلوب الإدارة

بالأهداف لدى الإداريين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي والجدول (٢٣) يوضح ذلك

جدول رقم (٢٣)

تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو واقع استخدام الإدارة بالأهداف

وفقا للمستوى الوظيفي

البعد	الفئة	العدد	متوسط الأثر	الانحراف المعياري	قيمة "ف"	قيمة الدلالة
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	مدير	21	4.06	0.823	0.985	0.418
	رئيس قسم إداري	25	3.78	1.099		
	مساعد إداري	19	3.82	0.801		
	منسق إداري	8	4.23	0.470		
	موظف	70	3.81	0.618		
	المجموع	143	3.87	0.771		
المشاركة في تحديد الأهداف	مدير	21	3.86	0.757	2.357	0.057
	رئيس قسم إداري	25	3.36	1.038		
	مساعد إداري	19	3.45	0.760		
	منسق إداري	8	4.13	0.553		
	موظف	70	3.61	0.674		
	المجموع	143	3.61	0.782		
التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف	مدير	21	3.95	0.752	1.706	0.152
	رئيس قسم إداري	25	3.77	1.003		
	مساعد إداري	19	3.71	0.983		
	منسق إداري	8	4.39	0.339		
	موظف	70	4.01	0.549		
	المجموع	143	3.94	0.742		
التغذية الراجعة	مدير	21	3.86	0.818	1.172	0.326
	رئيس قسم إداري	25	3.57	1.110		
	مساعد إداري	19	3.71	0.663		
	منسق إداري	8	4.16	0.594		
	موظف	70	3.82	0.581		
	المجموع	143	3.79	0.747		

0.147	1.730	0.718	3.94	21	مدير	استخدام
		1.004	3.62	25	رئيس قسم إداري	الإدارة
		0.723	3.67	19	مساعد إداري	بالأهداف
		0.328	4.23	8	منسق إداري	
		0.464	3.81	70	موظف	
		0.664	3.80	143	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات وبين الدرجة الكلية "استخدام الإدارة بالأهداف" أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وذلك في جميع مجالات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف الأربعة وفي الدرجة الكلية، وتعزو الباحثة ذلك لجميع الموظفين بمسمياتهم الوظيفية لديهم أهداف وتوجهات مشتركة لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف.

#### ثانياً: الأداء الوظيفي

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام الاختبارات التالية:

أ. اختبار "Independent Sample TTest" لقياس الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين

تعزى لمتغير الجنس

#### جدول رقم (٢٤)

اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق نحو الأداء الوظيفي

وفقاً للحالة الاجتماعية

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة
الأداء الوظيفي	ذكر	111	3.86	0.589	2.729	0.007
	أنثى	32	3.53	0.619		

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للأداء الوظيفي 0.007 أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وذلك بالنسبة للأداء الوظيفي، ولقد كانت الفروق لصالح الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى **وتعزو الباحثة ذلك**

إلى أن عدد الموظفين الذكور أكبر بكثير من عدد الإناث، نظرا لأن أعداد الموظفين الذكور أكبر من الإناث في الجامعة.

ب. التحليل أحادي التباين "One Way ANOVA" لقياس الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى

الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي والجدول (٢٤) يوضح ذلك

### جدول رقم (٢٤)

#### تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو الأداء الوظيفي

##### وفقا للمؤهل العلمي

العدد	متوسط الأثر	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة الدلالة	الفئة	البعد
24	3.83	0.731	1.836	0.143	دكتوراه	الأداء الوظيفي
44	3.70	0.683			ماجستير	
58	3.74	0.510			بكالوريوس	
17	4.09	0.469			دبلوم فما دون	
143	3.78	0.609			المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للأداء الوظيفي 0.143 أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك في مجال الأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية مختلفة لديهم حرص على تطوير الأداء الوظيفي.

ج. التحليل أحادي التباين "One Way ANOVA" لقياس الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى

الإداريين تعزى لمتغير الخبرة والجدول (٢٥) يوضح ذلك

### جدول رقم (٢٥)

#### تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو الأداء الوظيفي

##### وفقا للخبرة

العدد	متوسط الأثر	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة الدلالة	الفئة	البعد
19	3.86	0.607	1.089	0.356	أقل من 5 سنوات	الأداء الوظيفي
43	3.66	0.674			من 6-10 سنوات	
36	3.77	0.657			من 11-15 سنة	

		0.492	3.88	45	أكثر من 15 سنة
		0.609	3.78	143	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للأداء الوظيفي 0.356 أكبر من 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير الخبرة، وذلك في مجال الأداء الوظيفي، وتعزو الباحثة ذلك إلى تنوع عدد سنوات الخبرة لدى الموظفين في الجامعات في وجود أداء فعال وذلك بتبادل المعرفة والتجارب بين الموظفين.

د. التحليل أحادي التباين "One Way ANOVA" لقياس الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى

الإداريين تعزى لمتغير الجامعة والجدول (٢٦) يوضح ذلك

### جدول رقم (٢٦)

#### تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو الأداء الوظيفي

#### وفقا للجامعة

البعد	الفئة	العدد	متوسط الأثر	الانحراف المعياري	قيمة F	قيمة الدلالة
الأداء الوظيفي	الجامعة الإسلامية	24	4.17	0.576	6.591	0.000
	جامعة الأزهر	42	3.63	0.523		
	جامعة القدس المفتوحة	24	4.08	0.548		
	جامعة غزة	29	3.59	0.654		
	جامعة الأقصى	24	3.61	0.534		
	المجموع	143	3.78	0.609		

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للأداء الوظيفي 0.000 أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير الجامعة، وذلك في مجال الأداء الوظيفي، ولقد كانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى، وجامعة القدس المفتوحة في المرتبة الثانية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تلك الجامعتين لديهم اهتمام كبيرة في قياس الأداء الوظيفي ومقارنته بالأداء المخطط له والعمل على تطويره وتقويمه.

التحليل أحادي التباين "One Way ANOVA" لقياس الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى الإداريين

تعزى لمتغير المستوى الوظيفي والجدول (٢٧) يوضح ذلك:



## جدول رقم (٢٧)

### تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق نحو الأداء الوظيفي

#### وفقا للمستوى الوظيفي

القيمة الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	متوسط الأثر	العدد	الفئة	البعد
0.020	3.010	0.588	3.94	21	مدير	الأداء الوظيفي
		0.915	3.47	25	رئيس قسم إداري	
		0.700	3.81	19	مساعد إداري	
		0.403	4.18	8	منسق إداري	
		0.409	3.80	70	موظف	
		0.609	3.78	143	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للأداء الوظيفي 0.020 أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وذلك في مجال الأداء الوظيفي، ولقد كانت الفروق لصالح المنسق الإداري في المرتبة الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أعداد المنسقين الإداريين في الجامعات قليل مقارنة بالمسميات الوظيفية الأخرى، نظرا لقلة عدد المشاريع في الجامعات مما يتطلب عدد قليل من المنسقين. أما بالنسبة للمستوى الوظيفي "مدير" فقد جاءت في المرتبة الثانية نتيجة إدراك المدراء في الجامعات بأهمية تطوير الأداء.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

- أولاً: النتائج
- ثانياً: التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء نتائج الدراسة التي تم تطبيقها على الجامعات الفلسطينية والتي تم التوصل إليها  
أولاً: النتائج

#### جدول رقم (٢٨)

#### نتائج البحث

نتائج	فرضيات البحث	أهداف البحث	تساؤلات البحث
<b>نتائج تحليل البيانات</b>			
الدرجة الكلية "لواقع استخدام أسلوب الادارة بالأهداف" والأداء الوظيفي 0.859 وهي بدرجة موافقة ..... (مراجعة)	لا توجد فرضية	تحليل واقع استخدام أسلوب الادارة بالأهداف بأبعادها الرئيسية الأربعة (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين- المشاركة في وضع الأهداف - التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف - التغذية الراجعة)	ما مستوى تصور العاملين في الجامعات الفلسطينية حول استخدام أسلوب الادارة بالأهداف؟
بلغ الوزن نسبي لمجال الأداء الوظيفي % 75.69 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على فقرات المجال الأداء الوظيفي	لا توجد فرضية	تحديد مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في الجامعة	ما هو مستوى تصور العاملين في الجامعات الفلسطينية حول أداء العاملين؟
بلغ معامل الارتباط بين استخدام أسلوب الادارة بالأهداف والأداء الوظيفي 0.859، وهذا يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين ذلك المجال والأداء الوظيفي.	يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استخدام اسلوب الادارة بالأهداف وبين الاداء الوظيفي	تحديد العلاقة بين استخدام أسلوب الادارة بالأهداف والأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة	ما هي علاقة استخدام اسلوب الادارة بالأهداف بأداء العاملين في تلك الجامعات؟
تبين وجود بعض الفروق التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس-المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - الجامعة - المسمى الوظيفي)	يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استخدام اسلوب الادارة بالأهداف وبين الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية للعاملين مثل: (الجنس-المؤهل	التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين استخدام اسلوب الادارة بالأهداف وبين الاداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس -	هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استخدام اسلوب الادارة بالأهداف وبين الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس -المؤهل

	العلمي- سنوات الخبرة - الجامعة - المسمى الوظيفي (المسمى الوظيفي)	المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - الجامعة - المسمى الوظيفي	العلمي- سنوات الخبرة - الجامعة - المسمى الوظيفي
نتائج تحقق الأهداف			
النتيجة	كيفية تحقيق الهدف	الهدف	
تم تحقيقه	الإطار النظري لأسلوب الإدارة بالأهداف والدراسات السابقة.	تحليل واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها الرئيسية الأربعة (الثقة بين المرؤوسين - المشاركة في وضع الأهداف - التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف - التغذية الراجعة)	
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال التساؤل الأول.	تحديد مستوى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين في الجامعة.	
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال التساؤل الثاني.	تحديد مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في الجامعة	
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال التساؤل الثالث.	تحديد العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة	
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال التساؤل الرابع.	التعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وبين الأداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس -المؤهل العلمي- سنوات الخبرة - الجامعة - المسمى الوظيفي)	

## ثانياً: التوصيات

بناء على الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية التي وردت فيما سبق، فإنه يمكن إيجاز أهم التوصيات التي من شأنها تكون مناسبة وذلك وفق الجدول رقم الآتي:

جدول رقم (٢٩)

التوصيات الخاصة بالبحث وفقاً لمتغيرات البحث

أولاً: ابعاد اسلوب الادارة بالأهداف
أ. الثقة بين الرئيس والمرؤوسين
التركيز على أهمية استخدام اسلوب الادارة بالأهداف كأحد الوسائل الهامة في تقييم الأداء في الجامعات الفلسطينية من خلال
أ. تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين
ب. المشاركة في وضع الأهداف
ضرورة العمل على الاهتمام بمشاركة العاملين في وضع وصياغة الأهداف.
ج. التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف
ضرورة العمل على حفز العاملين على الالتزام في تحقيق الاهداف التي قاموا بالعمل على وضعها وصياغتها
د. التغذية الراجعة :
ضرورة التشجيع على تصميم الهيكل التنظيمي يساعد علي تحقيق أهداف الوزارة.
ثانياً: الاداء الوظيفي :
تعزيز أداء العاملين والعمل على الاستمرار في تطويره لما له من انعكاس في سمعة الجامعة ومستوى جودة الخدمة التي تقدمها.
التقييم المستمر والدوري لأداء العاملين في الجامعات والأخذ بنتائج التقييم .

المراجع

## أولاً: الكتب

١. حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٨)، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
٢. درة، عبد الباري إبراهيم (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية.
٣. عبوي، زيد منير (٢٠٠٦)، الإدارة بالأهداف، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
٤. عبد العليم، أسامة محمد، شاكر الشريف، عمر أحمد، أبو هاشم، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. العميرة، محمد محسن (٢٠١٢)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٦. المنيف، محمد صالح عبدالله (٢٠٠٢)، المهارات الأساسية لمدير الإدارة المدرسية، الرياض، السعودية.
٧. رضا، هاشم مجدي (٢٠١٤)، الإدارة بالأهداف، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
٨. عباس، علي (٢٠٠٨)، أساسيات علم الإدارة، دار الراجحة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط٢.
٩. الخزامي، عبد الحكيم (١٩٩٩)، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٠. درة، عبد الهادي والصبغ (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحي نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

١١. راوية، حسن (٢٠٠٨)، **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
١٢. البستان، أحمد عبد الباقي، وآخرون (٢٠١٠)، **الإدارة والاشراف التربوي**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٣. شاكرا، شفيق كايد عبدالله (٢٠١٢)، **الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل - رؤية مستقبلية**، جامعة الاسراء - غزة.
١٤. الخطيب، رداح وآخرون (٢٠٠٠)، **الإدارة والاشراف التربوي - اتجاهات حديثة**، دار الأمل، الطبعة الثالثة، أربد، الأردن.
١٥. جودة، محفوظ وآخرون (٢٠٠٨)، **منظمات الأعمال - مفاهيم ووظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
١٦. الخضر، مرغاد، رايس وحدة (٢٠٠٦)، **الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال**، إيثراك للنشر والتوزيع، جامعة سكيكدة - الجزائر.
١٧. محمد، حسين عبد العال (٢٠٠٨)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الأيزو)**، دار الفكر الجامعي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
١٨. الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠١١)، **الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
١٩. عباس، علي (٢٠١١)، **أساسيات علم الإدارة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.

## ثانياً: الدراسات والرسائل:

١. الحسن، حسام محسن (٢٠٠٢)، الإدارة بالأهداف - دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم ٧٨١ بتاريخ ١٧/٠١/١٩٩٩، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
٢. الحياصات، خالد محمد (٢٠٠٧)، معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد ٣٤، العدد (٢)، ص ٢٨٤٥-٤٠٥.
٣. محمد، جلال عبد الله (٢٠٠٨)، التدريب وأثره على الأداء - دراسة ميدانية في معمل الألبسة الجاهزة في السلبيانية، دراسة غير منشورة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السلبيانية، العراق.
٤. اشتيه، أمية عبد الله (٢٠١٥)، درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
٥. شبير، محمد توفيق (٢٠١٥)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٦. سيرنيه، مانع (٢٠٠٨)، ضغوط العمل وآثارها على أداء الأساتذة الجامعيين، دراسة حالة، كلية الاقتصاد والتيسير، جامعة الحاج الخضر، باتنة، الجزائر.



٧. السكران، ناصر محمد (٢٠٠٤)، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة في مدينة الرياض**، دراسة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٨. الحربي، فهد محمد (٢٠٠٣)، **دور مديري المدارس في تفعيل العلاقات الإنسانية في المدارس المتوسطة بالمدينة المنورة**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
٩. الحسني، أحمد بن عبد الله (١٩٩٩)، **علاقة الاشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين**، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، المملكة العربية السعودية.
١٠. عبد الصمد، سميرة (٢٠٠٨)، **أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية**، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج الخضر، باتنة، الجزائر.
١١. عكاشة، أسعد (٢٠٠٨)، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٢. قبلان، سمير معروف (٢٠٠٠)، **مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.
١٣. الرحيلي، سمية بنت سليمان (٢٠٠٩)، **الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى، بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري في الجامعة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

١٤. الشمري، حجي بن عابد (٢٠١٧)، نماذج مختارة للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، دراسة حالة قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، كلية التربية - الرياض، السعودية.
١٥. الجابري، تغريد رشيد (٢٠١٢)، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقته بمستوى أداء عمداء كليات جامعة بغداد، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
١٦. عيسى، صفاء علي (٢٠١٤)، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس الوكالة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، غزة، فلسطين.
١٧. صادق، عبد القادر (٢٠٠٩)، معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس المتوسطة في المدينة المنورة، دراسة ميدانية، المملكة العربية السعودية.
١٨. أبو عرض، رانية جاسر (٢٠١٥)، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
١٩. خوالدة، محمد فلاح علي (٢٠١٢)، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية بعمان من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٥٩)، ص ٢٢١-٢٤٨، عمان، الأردن.
٢٠. الدهدار، مروان حمودة (٢٠١٦)، تقييم واقع أداء الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدرج - دراسة استكشافية، مجلة الجامعة الإسلامية الالكترونية، العدد (٢٥)، ص ٦٧-٩٥.

٢١. رضوان، عزيزة نمر (٢٠١٦)، علاقة الحوسبة بتطوير الأداء الوظيفي للمدراء العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
٢٢. هشام، خديجة محمد (٢٠١٦)، ضرورة التعامل بأسلوب الإدارة بالأهداف كأداة للإدارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد (٢٨)، حزيران ٢٠١٦، جامعة محمد بوضياف، المسلية، الجزائر.
٢٣. الرشودي، بدرية (٢٠٠٢)، الإدارة بالأهداف - مدخل لتطوير العملية الإدارية بكليات التربية للبنات بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية البنات، الرياض، السعودية.
٢٤. أبو رزق، صلاح (٢٠١٢): نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة الأزهر.
٢٥. زيدان، عصام، والإمام، كمال (٢٠٠٣): الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض أساليب التعلم وأبعاد الشخصية، مجلة دراسة عربية في علم النفس، م٢، ع١، ص ص ١١-٦٢.
٢٦. الجساسي، عبد الله (٢٠١١): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، سلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
٢٧. الشريف، ريم (٢٠١٣): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
٢٨. أبو حامد، عارف (٢٠١٣): تقييم أداء المدير كقائد تعليمي من وجهة نظر معلمي المدارس الأساسية في مدينة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة بيرزيت.

٢٩. رضوان، عزيزة (٢٠١٦): علاقة الحوسبة السحابية بتطوير الأداء الوظيفي للمدراء العاملين

بالجامعات الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة، جامعة الأزهر.

٣٠. شاطري، محمد (٢٠١٦): دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، رسالة

ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد خضير بسكرة.

٣١. شكري، مرح (٢٠١٦): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس

الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة

ماجستير غير منشورة، فلسطين، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. Antonio, C (2005), /management by objectives – An effective role for a team work, The international Journal of human resources Management, Vol (16), (2), PP 174-184.
2. Lindeberg, E (2011), Effects of management by objective at Swedish of upper secondary schools and influence role of the stress and self-efficiency on the school leaders, Bussiness school, Umeaunirercity, Sweeden.
3. Perlman, D (2000), Implementing Management by objectives in a university, Aprogres report, ED, 123965, New York.
4. Wenceslaus N. (2014), Management by objectives Imperatives for Transforming higher education for a Globalised world. Rev.(Er) ofojebe, (PHD) Nnamdi, Aziki we university, Awka, Nigeria.

5. Al sahqsi, Mahmood (2013), A strategic approach to the implementation of Management by objectives in the government by objectives in the governmental sector in the sultanate of oman, PHD theise, college of science & Technology, The university of salford, UK.
6. Alina, Maria Fracas (2015), Management by objectives as a tool used for remodeling the Romanian Organizations Managerial system, at the international Management Conference November, 5<sup>th</sup> – 6<sup>th</sup> , 2015, Bucharest, Romanian.
7. Olorunsola. (2012). Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West of administrative staff job performance in South West Nigerian universities.
8. Saleem, I. a. (2014). Do Human Resource Practices Affect Employee Performance. Pakistan business review, p. Vol152 Issue 4.

رابعاً: الانترنت

الملاحق



جامعة غزة

عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر

الدكتوراه المهنية

التخصص: التنمية البشرية والطاقة الحيوية

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة الأفاضل / مدراء ورؤساء أقسام واداريين في جامعة ..... حفظهم الله ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لنيل درجة الدكتوراه المهنية في هندسة التنمية البشرية ضمن برنامج الدكتوراه المهنية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة غزة بعنوان " واقع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة "

وقد تم اختيار ٥ جامعات في محافظة غزة وهي: (الجامعة الإسلامية - جامعة الأزهر - جامعة القدس المفتوحة - جامعة غزة - جامعة الأقصى).

ونظرا للأهمية التي تنطوي عليها هذه الدراسة فإنني أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بوضع علامة (√) في العمود المناسب من وجهة نظرهم، علما بأن المعلومات المدونة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة

نجوى نعيم درويش أبو رمضان

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع اشارة (√) في المكان المناسب:

١- الجنس:

ذكر	انثى

٢- المؤهل العلمي:

دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فما دون

٣- الخبرة:

.١	أقل من ٥ سنوات	
.٢	من ٦ - ١٠ سنوات	
.٣	من ١١-١٥ سنة	
.٤	أكثر من ١٥ سنة	

٤- الجامعة:

الجامعة الاسلامية	جامعة الأزهر	جامعة القدس المفتوحة	جامعة غزة	جامعة الأقصى

٥- المستوى الوظيفي

.١	مدير	
.٢	رئيس قسم اداري	
.٣	مساعد اداري	
.٤	منسق اداري	
.٥	غير ذلك	



## القسم الثاني: الإدارة بالأهداف

الرجاء التكرم بوضع اشارة (√) أسفل درجة موافقتك:

الرقم	عبارات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الأول: الثقة بين الرئيس والمرؤوسين</b>						
٠١	يوجد لدى رئيس العمل في الجامعة ثقة كافية بموظفيه					
٠٢	هناك علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوسين في العمل					
٠٣	يسهم رئيس العمل في فهم وحل المشكلات التي تواجه المرؤوسين اثناء العمل بالجامعة					
٠٤	يوجد لدى الرئيس معرفة كافية بتوقعات المرؤوسين المتعلقة بالعمل					
٠٥	يوجد لدى الرئيس استعداد كامل لحل المشكلات التي تواجه المرؤوسين خلال العمل					
٠٦	يظهر رئيس العمل مرونة في التعامل تجاه المرؤوسين					
٠٧	يقوم الرئيس بالتحاور مع مرؤوسيه والاصغاء لوجهات نظرهم					
٠٨	يشجع رئيس العمل على النقاش والتحاور والأخذ بآراء المرؤوسين					
<b>المحور الثاني: المشاركة في تحديد الأهداف</b>						
٠١	يشارك المرؤوسون الرؤساء في صياغة رؤية ورسالة الجامعة وذلك حسب تخصصاتهم					
٠٢	يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد الأهداف العامة للجامعة وذلك حسب المستويات الادارية					
٠٣	يتفق الرئيس والمرؤوسين مسبقا على المهام التي تخص كل مرؤوس في الجامعة					

					يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وحسب أولوياتها	٤.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستبانة	الرقم
					يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحقيق الاهداف	١.
					تعقد اجتماعات مع المرؤوسين لمناقشة بعض التطورات والمستجدات الحاصلة في الجامعة	٢.
					يسهم العاملون في الجامعة في تقديم الجهود الكافية لتحقيق أهدافها	٣.
					يسهم العاملون في رسم السياسات والاستراتيجيات العامة في الجامعة	٤.
<b>المحور الثالث: التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف</b>						
					ينعكس تحقيق أهداف الجامعة بالإيجاب على العاملين فيها	١.
					يقوم العاملون في الجامعة بالعمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف الجامعة	٢.
					يقوم العاملون بالتعاون مع رئيسهم في العمل لتحقيق الأهداف المنشودة	٣.
					يشعر العاملون في الجامعة بواجب أخلاقي يدفعهم للاستمرار بالعمل في الجامعة	٤.
					يشعر العاملون في الجامعة بالرضى الوظيفي عند تحقيق أهداف الجامعة	٥.
					يوجد لدى العاملين في الجامعة شعور بالمسؤولية الفردية والمجتمعية تجاه تحقيق أهداف الجامعة	٦.
					يسعى العاملون دائما لتقديم المساعدة لرؤسائهم في العمل عند تحديد أهداف الجامعة	٧.
					يوجد هناك توافق بين الأهداف العامة للجامعة وأهداف العاملين فيها	٨.

الرقم	عبارات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الرابع : التغذية الراجعة</b>						
١.	يتم اطلاع العاملين بالجامعة على نتائج أدائهم الوظيفي					
٢.	يقوم الرئيس في العمل بتوجيه المرؤوسين وتشخيصهم					
٣.	يقوم الرئيس بتقديم تغذية راجعة بعد عملية التقييم مباشرة					
٤.	تعمل التغذية الراجعة على تطوير أداء العاملين بشكل ايجابي					
٥.	تسهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في تحفيز العاملين بالجامعة					
٦.	تعمل المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة نصف السنوية على التحسين من أداء العاملين					
٧.	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي					
٨.	التغذية الراجعة ترفع من مستوى الكفاءة كفاءة العاملين من خلال مشاركتهم الفعالة في تحديد الأهداف					

## القسم الثالث: الأداء الوظيفي

الرجاء التكرم بوضع اشارة (√) أسفل درجة موافقتك:

الرقم	عبارات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١.	يوجد نظام تقييم للأداء الوظيفي للعاملين بشكل دوري في الجامعة					
٢.	أظهر نظام تقييم أداء العاملين في تحسين مستوى انتاجية العاملين خلال السنوات السابقة					
٣.	ينعكس رضا العاملين بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم					
٤.	تشعر إدارة الجامعة بالرضى عن نتائج العاملين فيها					
٥.	تتناول آليات التقييم كافة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي					
٦.	يتم وضع مؤشرات لقياس الأداء ضمن خطط الجامعة					
٧.	يتم اجراء تعديلات على الخطط بناء على نتائج قياس الأداء					
٨.	يسعى نظام تقييم الأداء الى حفز الموظفين لتنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية					
٩.	نظام التقييم المتبع بالجامعة يجعل الموظف أكثر بالمسؤولية					
١٠.	يتم إعطاء الموظفين حق الاعتراض والتنظم على نتائج التقييم					
١١.	يساعد نظام تقييم أداء الموظفين في استثمار قدراتهم					

الرقم	عبارات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٢.	يوجد بالجامعة لجنة مختصة لدراسة التظلمات بشكل جدي يضمن العدالة في التقييم					
١٣.	يقوم الموظفون بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة					
١٤.	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
١٥.	يبذل الموظفون جهودهم لإنجاز ادائهم الوظيفي في الوقت المحدد					
١٦.	يقوم الموظفون باستغلال كافة الموارد المتاحة أثناء ادائهم الوظيفي					

شاكراً لكم تعاونكم ،،