

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على الموظفين في الجمعيات الخيرية بالأحساء

ناصر بن حسين النويصر

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

alnowesser@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء، وتتبع أهميتها كونها تهدف إلى البحث في أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، بالإضافة إلى الموظفين داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بمحافظة الأحساء.

وقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة التي يمكن الوصول إليها عن طريق توزيع الاستبيان لأفراد المجتمع، وتم توزيع (300) استبانة لغرض الدراسة واسترد منها (293) استبانة منها (283) مفردة صالحة للتحليل، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية المختلفة باستخدام برنامج (SPSS).

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، التزام المرؤوسين، التغذية الراجعة) على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: استمرار استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء داخل المنظمات من خلال تعزيز ممارسات الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وإشراك الجميع في تحديد أهداف الجمعية، وتعزيز التزام المرؤوسين بتحقيق أهداف الجمعية، وأن يقوم الرؤساء بتزويد المرؤوسين بما تم تنفيذه من أهداف.

الكلمات الافتتاحية: الإدارة بالأهداف، أداء الموظفين، الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء.

The Impact of Applying Management by Objectives on Employee Performance: An Applied Study on Employees in Charitable Organizations in Al-Ahsa

Nasser Hussen Alnowesser

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln, Malaysia
alnowesser@gmail.com

Abstract

This study sought to investigate the influence of applying the Management by Objectives (MBO) approach on employee performance within charitable organizations located in Al-Ahsa Governorate. The importance of this research arises from its attempt to explore how implementing MBO practices can enhance the effectiveness and efficiency of employees working in charitable associations across the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve this purpose, the study adopted a descriptive–analytical methodology, as it provides an appropriate framework for describing the phenomenon under investigation and analyzing the relationships among its variables.

The research population comprised stakeholders and decision-makers occupying various managerial levels—including general managers, department heads, branch managers, and section supervisors—as well as other employees working in the charitable associations under study in Al-Ahsa. A simple random sampling technique was employed to reach the respondents by distributing structured questionnaires. Out of 300 questionnaires distributed, 293 were returned, and 283 were found valid for statistical analysis. The data were processed and analyzed using a set of statistical methods through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings revealed a statistically significant relationship between the Management by Objectives approach and employee performance in charitable associations in Al-Ahsa Governorate. The dimensions that showed a significant impact included trust between supervisors and subordinates, participation in goal setting, employees' commitment to achieving goals, and continuous feedback. These results were significant at the ($\alpha \leq 0.05$) level.

Based on these findings, the study recommended maintaining the application of the

MBO approach as a key managerial tool for evaluating and improving employee performance. It further emphasized the importance of strengthening mutual trust between supervisors and subordinates, involving all staff in determining the organization's goals, reinforcing employee commitment, and ensuring that managers provide regular feedback regarding progress toward achieving those goals.

Keywords: Management by Objectives, Employee Performance, Charitable Organizations in Al-Ahsa Governorate.

1. المقدمة

حث ديننا الحنيف على العمل الخيري وتعاون أفراد المجتمع لما له من أثر إيجابي في تماسك أفرادهِ والتراحم فيما بينهم، قال تعالى (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى)، ويدخل في إطار التعاون المجالات الاجتماعية والأخلاقية والاقتصادية والحقوقية وغيرها، وقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية العمل الخيري اهتماماً بالغاً تشريعاً وتنظيماً ودعمًا ماديًا سخياً، وعليه تعزز حضور الجمعيات الخيرية في أرجاء الوطن.

لقد ساهمت الجمعيات الخيرية ولا تزال في تقديم الخدمات والبرامج والأنشطة التي تهدف إلى إحداث تغيير مقصود في واقع المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً، وطورت من أسلوبها لتحقيق تنمية مستدامة للمستفيدين عن طريق إكسابهم المعارف اللازمة وتطويرها وبالتالي تؤدي إلى تحسين مستويات المعيشة وتحد من الفقر.

وحيث أن الدول والمنظمات والأفراد يواجهون على الدوام فرصاً وتحديات مصدرها البيئة الداخلية والخارجية، منها تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، والثورة الرقمية المتعاضمة غير المسبوقة، والأزمات الاقتصادية وغير، وليس بعيداً عنا ما واجهه العالم خلال فترة وباء (كوفيد)، لذا لا بد من السعي لتطبيق أفضل النظريات والأساليب الإدارية للاستفادة من المتغيرات ذات الفرص الإيجابية وتحقيق الأهداف المخطط لها، وتجنب الفرص السلبية أو إدارتها لتفادي الفشل أو الحياد عن الغايات، ومن هذه الطرق هو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

فالإدارة بالأهداف أحد الأساليب الإدارية التي تطبقها الدول المتقدمة، فهو نظام تطبيقي وعملي للإدارة يشترك فيه المدير مع مرؤوسيه وفي كافة المستويات الإدارية في المنظمة في تحديد الأهداف التي تنوي تحقيقها ثم تحديد عناصر المسؤولية لكل مسؤول إداري يُعبر عنها على شكل نتائج متوقع تحقيقها (أشرف، 2020).

1.1. مشكلة الدراسة

يُعدُّ المورد البشري أحد أهم موارد المنظمات، فهو موجّه لمدى نجاحها أو فشلها، لذا يجب على المنظمات الاهتمام به وتطويره على الدوام، ويبدأ الاهتمام من مرحلة تحديد الوظائف التي تحتاجها المنظمة ووصفها

وصفاً دقيقاً، وتحديد خصائص الموظفين المناسبين لشغل وظائف المنظمة، وخطط تحسين معارفهم وقدراتهم، وإيجاد آلية علمية يمكن من خلالها الوقوف على مدى كفاءة هذا المورد وتقييم أدائه بشكل مستمر، وضمن هذا الإطار يبرز أهمية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين وتطوير المورد البشري.

إن الجمعيات الخيرية ليست استثناء من المنظمات بشأن مدى أهمية المورد البشري لديها، بل قد يكون أكثر أهمية من غيرها من المنظمات لأن أداء الموظفين سينعكس سريعاً على مستوى الرضا لدى المستفيدين وتلبية توقعاتهم، وهذا بدوره سينعكس على حجم الدعم الخيري المقدم من الجهات المانحة سواءً أفراداً أو منظمات، أيضاً نجاح الجمعيات الخيرية أو إخفاقها في تحقيق أهدافها ورضا المستفيدين سيؤثر في قرار استمرار المستثمرين الحاليين مع الجمعيات الخيرية، وإقبال المستثمرين المحتملين أو الإحجام عن تقديم الدعم.

وحيث أن الجمعيات الخيرية تسعى للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين، وحدثت تطورات تكنولوجية سريعة في البيئة المحيطة بها، فإن ذلك يتطلب من القائمين على الجمعيات الخيرية ضرورة اتباع منهج إداري حديث وكفؤ ومناسب يمكنهم من إدارة الفرص والتحديات المحيطة بها لضمان استدامة أعمالها، وأحد هذه الأساليب أو المناهج الإدارية هو تطبيق الإدارة بالأهداف، حيث أصبح هذا المنهج واسع الانتشار ومطبق من قبل المنظمات الحديثة والمتطورة، والمنظمات التي لم تطبقه تسعى إلى تطبيقه لما حققه من نتائج في المنظمات التي قامت بتطبيقه وأحسنه تطبيقه، لأن هذا المنهج ينظر للمنشأة من جميع الجوانب (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) ويعالج المشاكل بين الرئيس والمؤوسين على كافة المستويات التنظيمية، كما أن منهج الإدارة بالأهداف يعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري، هذا المنهج يُعد عملية إدارية متكاملة.

وبناءً على ما سبق يمكننا صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي: ما هو أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو مستوى تطبيق أبعاد الإدارة بالأهداف في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء؟
2. ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء؟
3. ما مدى توفر نظام لتقييم الأداء لدى الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء؟
4. ما مدى قيام الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء بتقييم أداء الموظفين لديها؟

2.1. أهداف الدراسة

1. تحديد أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء.
2. تحديد أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي للجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء.
3. تحديد مستوى استخدام الإدارة بالأهداف لدى الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء.
4. تقديم مقترحات لتفعيل استخدام الإدارة بالأهداف في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء.

3.1. أهمية الدراسة

تعد الإدارة بالأهداف إحدى الفلسفات الإدارية الهامة في الوقت الحاضر، وهي تركز على إنجاز الأهداف من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في المنظمة في تحديد أهداف المنظمة التي ستأخذ أهداف ومصالح جميع الأطراف، وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف تركز مبدأ الديمقراطية وروح الفريق الواحد، ولتطبيق الإدارة بالأهداف يبدأ العمل من مرحلة وضع الأهداف إلى مراجعة الأهداف المحققة، ويُفترض أن يعمل القادة والموظفون من خلال سياقات وإجراءات تكاملية ومنسجمة، وتسوية الخلافات والصراعات لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بدقة.

وفي هذا السياق، تسعى الجمعيات الخيرية إلى تقديم الأعمال الخيرية لفئات مختلفة من المجتمع وفي مجالات متنوعة يقصد منها تلبية احتياجات المستفيدين، وفيما يلي مجموعة من النقاط التي توضح مهام الجمعيات الخيرية وأهميتها نجاحها:

1. تعمل الجمعيات الخيرية على تمكين أفراد المجتمع الراغبين والقادرين على دعم الأعمال الخيرية من خلال جمع التبرعات منهم وتوجيهها للمستفيدين.
2. تعمل الجمعيات الخيرية على استدامة مصادر التمويل لضمان استدامة أعمالها.
3. أصبحت الجمعيات الخيرية تسعى لتمكين المستفيدين بالاكتماء الذاتي من خلال دعم برامج التعليم والتدريب المهني، ليتمكن المستفيدون من إعالة أنفسهم دون الحاجة للتبرعات.
4. إن نجاح أعمال وأنشطة الجمعيات الخيرية، يخلق شعوراً بالرضا لدى الداعمين للعمل الخيري ويحرك الضمير الاجتماعي ويحفز مزيد من الأشخاص لتقديم الدعم الخيري.
5. الجمعيات الخيرية تفرس وتعزز قيم العطاء ومساعدة الآخرين، فما تقوم به الجمعيات من أعمال مميزة يزيد من لحمة وترابط المجتمع.

وتهدف الدراسة إلى تحديد أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء، وبالتالي مدى أثر هذا الأسلوب في تحقيق أهداف تلك الجمعيات، كما تسعى الدراسة إلى رفع الوعي لدى منتسبي الجمعيات ومُسيرها بأهمية تبني أسلوب إداري فعال كأسلوب الإدارة بالأهداف، وخلق القناعة لديهم بأن هذا الأسلوب الإداري يمكن الجمعيات من تحقيق أهدافها والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع، كما ستقدم الدراسة معلومات مفيدة تمكن المسؤولين من اتخاذ قرارات تحسن الأداء وتحقق الأهداف بكفاءة وتعزز الشفافية والمساءلة.

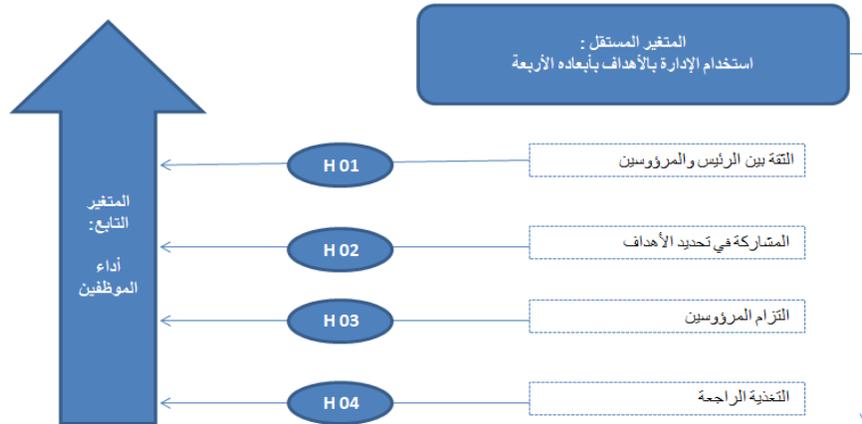
وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات المشار إليها فقرة (الدراسات السابقة) أنها ركزت على أثر استخدام الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية وبالتالي فهي تعطينا تقييماً لعملية الأداء الإداري في العمل الخيري باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه من النماذج الفعالة التي تركز على مبدأ المشاركة والعلاقات الإنسانية والتعاون بين جميع الموظفين وتجعل كل فرد مسئول عن عمله.

4.1. فرضيات الدراسة

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والمشاركة في تحديد الأهداف، والتزام المرؤوسين، والتغذية الراجعة) على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحديد الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

نموذج الدراسة



2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الإدارة بالأهداف:

تُعد الإدارة بالأهداف من أكثر الفلسفات الإدارية قبولاً في الوقت الحاضر، حيث أن هذه الفلسفة الإدارية تعالج تعدد واختلاف أهداف ذوي المصلحة بالمنظمة (الإدارة، الموظفون، الجهات الأخرى ذات المصلحة)، وهي تركز على تنسيق الأهداف وإنجازها من خلال مشاركة جميع المعنيين بالمنظمة، لقد تأسست الإدارة بالأهداف على فرضية "أن توفر المعرفة التامة للموظفين بما هو مطلوب منهم وربط أهدافهم الشخصية بالأهداف التنظيمية، يمكنهم من إنجاز المهام المسؤولين عنها بمستوى أداء أفضل".

وأول من وضع الخطوط العامة للإدارة بالأهداف عالم الإدارة (بيتر دراكر) وذلك في كتابه (ممارسات الإدارة) عام 1954م والذي أكد فيه أن على المديرين والموظفين تحديد أهدافهم الشخصية، أو على أقل تقدير المشاركة بفاعلية وموضوعية في عملية وضع الأهداف، وحدد (بيتر دراكر) خمس خطوات للإدارة بالأهداف وهي:

1. وضع الأهداف التنظيمية.
2. تدفق الأهداف للموظفين.
3. الرصد.

4. تقييم الأداء.

5. مكافأة الأداء.

وعرف (جون همبل) الإدارة بالأهداف بأنها: نظام حركي يحقق التكامل بين حاجات الشركة ذات الصلة بأهدافها المتضمنة الربحية، والنمو، مع حاجات المديرين بما يضمن في إسهام المديرين وتطورهم. (شبلي، 2017).

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

إن الإدارة بالأهداف تتضمن مجموعة من الإجراءات وهي: وضع الأهداف المشتركة ومعالجة الصراعات والاختلافات، وتطوير خطة عملية، والمراجعة الدورية والتقييم، للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة وجودة، ومن خلالها تتحقق أهداف المسؤولين والموظفين الشخصية.

ويرى الباحث أن الإدارة بالأهداف هو أسلوب إداري:

- يحقق إدارة إبداعية وخلاقة تضمن تحقيق أهداف المنظمة وموظفيها بكفاءة وفعالية.
- يفعل مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف مما يساهم في التزامهم بها.
- يساهم في تعزيز الانتماء للمنظمة، وتنظيم العمل والشفافية ومحاسبة المسؤولية.
- بتطبيقه بشكله الصحيح يسود العمل روح الفريق الواحد، لأنه يقوم على مبدأ (رابح / رابح).
- يساهم في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر وتحديد الاستجابة المناسب لها (قبول المخاطر، أو تجنبها، أو مراقبتها، أو خفضها، أو مشاركتها).

2.1.2 مبادئ الإدارة بالأهداف:

للإدارة بالأهداف أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في الآتي: (Erik, 2011)

1. مبدأ المشاركة: قيام الرئيس والمرؤوس بالاتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية.
2. مبدأ الالتزام: الارتباط الذي يربى وجوده لدى الموظفين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.
3. مبدأ الثقة: وهو العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس التي تستند إلى قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسه، وأن يرى الرئيس مرؤوسه أهلاً للثقة في كل ما يسند إليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل واستغلال الطاقات الذي ينتج عنه الارتقاء بمستوى الأداء، والعمل بروح

الفريق الواحد.

4. مبدأ التغذية الراجعة: وهو المعلومات الراجعة إلى الرئيس حول ما تم انجازه من قبل الموظف، والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف، حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات أولاً بأول.

3.1.2 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

وفقاً لما يراه (Wenceslaus, 2010)، فإن هذه الخطوات تتمثل في الآتي:

- الخطوة الأولى: وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة.
- الخطوة الثانية: دراسة وتقويم الوضع البشري والمادي للمنظمة.
- الخطوة الثالثة: تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية محددة ومصاغة بدقة ووضوح.
- الخطوة الرابعة: توزيع المهام والصلاحيات على الموظفين في المنظمة.
- الخطوة الخامسة: وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل موظف في المنظمة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة.
- الخطوة السادسة: التقويم والتغذية الراجعة.
- الخطوة السابعة: تقديم المكافآت والعقوبات التي تتناسب مع الإنجاز.

ويضيف الباحث هنا، أن خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف تتنوع باختلاف الأشخاص الذين يطبقونها، من حيث الفلسفة التي يحملونها والخبرات العملية التي لديهم، لذا ينبغي أن تتضمن الخطوات التي أشار لها (Wenceslaus) خطوة إضافية تتمثل في مشاركة الأهداف مع الأقسام والإدارات المختلفة لتحقيق التكامل بين أهداف جميع الأقسام لتعمل جميعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

4.1.2 إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:

مزايا الإدارة بالأهداف:

1. توفر أفضل علاقة اتصال بين المسؤولين والموظفين.
2. توفر الفرصة للموظفين لوضع أهدافهم الخاصة بعد مناقشتها مع المسؤولين.
3. تخلق الدافعية لدى الموظفين لأنهم يملكون حرية تحديد أهدافهم الخاصة، ويتم موائمتها مع أهداف المنظمة بعد التنسيق مع المسؤولين.
4. المراجعة الدورية لأداء الموظفين، تمكنهم من معرفة فيما إذا كان أداءهم يسير في الاتجاه الصحيح.

سلبيات الإدارة بالأهداف:

1. إن تطبيق الإدارة بالأهداف، يتطلب عقد عدة لقاءات بين المشرف والمرؤوس للتباحث بشأن وضع الأهداف.
2. التقييم الدوري لأداء المرؤوس وخصوصاً في المنظمات كبيرة الحجم، تأخذ وقتاً من المشرف لإجراء التقييمات.
3. نادراً ما تنجح الإدارة بالأهداف مع المستويات الإدارية الدنيا.

كما أشار (Antonio, 2009) إلى السلبيات الآتية:

1. صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف مما ينتج عنه صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر فيها المعلومات والاتصالات اللازمة، أو بيئة لا تشجع على الإبداع.
2. صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، أو أن تكون الأهداف قصيرة الأجل طاغية على الأهداف طويلة الأجل.
3. زيادة الوقت والجهد والتكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.
4. الجنوح المبالغ فيه في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.
5. البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية في رسم وتحديد الأهداف.

2.1.2. الأداء الوظيفي:

تعريف الأداء الوظيفي:

- الأداء الوظيفي هو النتيجة لمستوى الجهد والقدرة والمعرفة التي يوظفها الفرد في إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ويُعدّ مجموع أداء الموظفين عاملاً أساسياً في تحديد مستوى أداء المنظمة.
- ويعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai, 2014).
- ويعرف الباحث أن الأداء الوظيفي يتمثل في الطريقة التي ينجز بها الموظف مهام ومتطلبات وظيفته التي يشغلها داخل المنظمة، ومدى انعكاس ذلك على نتائج العمل، ومن خلال قياس وتقويم أداء الموظف يتم الآتي:
- تحديد مقدار استحقاقه للمكافأة من عدمه.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية لرفع مستوى الأداء.
 - تحديد مدى حاجة المنظمة لاستقطاب موظفين جدد من داخل المنظمة أو من خارجها.

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية تجاه المقصرين لغرض تقويمهم، وقد يصل الأمر إلى إيقاع عقوبات جزائية. **تقييم الأداء:**

يُعتبر الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، وإذا كانت الموارد الأخرى تُستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري يمكن أن تزيد قيمته وأهميته إذا ما تم إدارته بشكل صحيح، وكلما زادت معارف وقدرات المورد البشري للمنظمة زادت فرص المنظمة في النجاح.

إن تقييم أداء الموظفين يُعتبر من مهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات، وهذا يتم من خلال نظام تقييم الأداء. وتم تعريفه بأنه عبارة عن معايير يضعها المسؤولون يتم بها قياس وتقييم الأداء (2012, Stephn P. Robins). كما تم تعريفه بأنه نظام يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها وذلك بالرجوع إلى معايير تم وضعها مسبقاً، ويساعد في تحديد جوانب القوة والضعف في الأداء بهدف تجنب جوانب الضعف والاستثمار في جوانب القوة لتحقيق أعلى درجات الكفاءة في الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة. (العنزي والساعدي، 2007).

أنواع تقييم الأداء الوظيفي (مقال، بكة 2024):

1. تقييم الإدارة حسب الهدف:

هو تقييم يقوم من خلاله المدير بمناقشة الموظف في شأن الأهداف المحددة مسبقاً، والتي شارك الموظف في وضعها، وعلى هذا الأساس يقيم المدير مدى تمكن الموظف من تحقيق هذه الأهداف.

2. التقييم المتفاوض عليه:

هو تقييم يتضمن طرفاً ثالثاً وسيطاً بين كل من المدير والموظف، ويُطبق عادةً إذا كان العلاقة بين المدير والموظف يشوبها التوتر، حيث يقوم الطرف الثالث بمتابعة أداء الموظف بشكل مستمر، وعلى أساس ذلك تُحدد النتيجة.

3. طريقة مركز التقييم:

وهي طريقة يؤدي فيها الموظف عدة أدوار بتكليف من المدير حتى يكون على دراية بمدى حجم التأثير الناتج عن كفاءته في العمل ومستوى أدائه، وتُنفذ هذه الطريقة على ثلاثة مراحل وهي: قبل التقييم، أثناء التقييم، وبعد التقييم.

4. التقييم الذاتي:

يُجرى هذا التقييم باجتماع بين كل من المدير والموظف، وفيه يكون الموظف مسؤولاً عن تقييم نفسه من خلال تعبئته لاستمارة تتضمن أسئلة تتيح له إجراء هذا التقييم، حيث يركز على الأهداف التي تمكن

من تحقيقها والأهداف الأخرى التي لم يحققها.

5. مراجعات العملاء:

عادةً ما يُطبق هذا النوع من التقييم على الموظفين الذين يعملون في خدمة العملاء بشكل مباشر، سواء كانت لمنتج أو خدمة بحد ذاتها، حيث أن مراجعات العملاء تمتاز بالشفافية والوضوح في تحديد مستوى أداء وكفاءة الموظف.

6. مراجعات الزملاء:

يُجرى هذا التقييم للموظفين بالاعتماد على زملاءهم في المنظمة الذين لهم تواصل وتعاون وثيق معهم في إتمام المهام، حيث يجب أن يكونوا على دراية بمهارات وسلوكيات الموظف وجودة أدائه في العمل حتى يستطيعوا التقييم بوضوح.

7. مقياس التقييم المرتبط بالسلوك:

هو نوع يركز على تقييم سلوك الموظف في العمل وفقاً لمقاييس محددة، وهذا يحدث من خلال عدد من الأمثلة السلوكية.

8. تقييم أداء الموظفين باستخدام طريقة 360 درجة:

وهو تقييم يبرز ضمن أشهر أنواع تقييم الموظفين، ويختلف عما سبق ذكره من تقييمات في كونه يعتمد على وجهات النظر من عدة أطراف وهم الزملاء والمرؤوسين والعملاء، والهدف من إجراء هذا التقييم هو الحصول على نظرة شاملة تجاه كفاءات الموظف، ومهاراته، وطريقة تصرفه في العمل، ويتميز بالآتي:

- تحسين التواصل والتعاون بين الجميع.
- تطوير الأداء.
- تطوير المهارات القيادية.
- تحسين القيادة الذاتية.
- تعزيز الوضوح والشفافية في التقييم.
- تحقيق التطوير الوظيفي.
- تعزيز الوعي الذاتي.

وكما أن هذا التقييم له عدد من المزايا، إلا أن له تحديات وهي:

- تستغرق عملية التقييم وقتاً طويلاً لاشتراك عدة أطراف فيها، وهذا يعني الحصول على النتائج في وقت

متأخر.

● احتمالية وجود تحيزات شخصية في التقييم من قبل الزملاء سواء كانت ناتجة عن علاقات إيجابية أو سلبية.

● قد لا يتضمن التقييم آراء واضحة وصادقة من زملاء العمل نتيجة الخوف من توتر العلاقات أو من وقوع ردود فعل سلبية من طرف الموظف.

2.2. الدراسات السابقة

1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة (شنطاوي، وأحمد سمير محمد 2023)، (ممارسة إدارات العلاقات العامة بالجامعات الأردنية للإدارة بالأهداف وانعكاسها على أدائها الوظيفي):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى ممارسة إدارات العلاقات العامة بالجامعات الأردنية للإدارة بالأهداف وانعكاسها على أدائها الوظيفي واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، وجرى الحصول على البيانات من المبحوثين باستخدام أداة الاستبانة التي وُزعت باستخدام أسلوب الحصر الشامل على الموظفين في إدارات العلاقات العامة بالجامعات الأردنية في إقليم الشمال والبالغ عددهم (49) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن ممارسة الإدارة بالأهداف في إدارات العلاقات العامة بالجامعات الأردنية تمارس بدرجة متوسطة، وأن مبدأ المشاركة يمارس بدرجة متوسطة، بينما مبدأ تحديد الأهداف يمارس بدرجة مرتفعة، كما إن مبدأ دعم الإدارة العليا والرقابة يمارسان بدرجة متوسطة، في حين مبدأ التقييم يمارس بدرجة منخفضة، وإن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان مرتفعاً جداً، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مبدأ المشاركة والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبدأ تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، الرقابة، التقييم، والأداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجامعة والأداء الوظيفي.

دراسة (عواد، 2023) مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء الموظفين دراسة ميدانية على شركات المقاولات بالضفة الغربية:

تضمنت هذه الدراسة بيان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء الموظفين، كما تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر استخدام الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة) في أداء الموظفين في شركات المقاولات بالضفة الغربية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (905) عامل وقد

استخدم الباحث عينة قوامها (380) مفردة من الموظفين بالشركات محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد طريقة الإدارة بالأهداف مجتمعة ومنفردة في أداء الموظفين في شركات المقاولات بالضفة الغربية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأن بعد التزام الموظفين بتحقيق الأهداف هو أكثرها إسهاماً في تفسير قوة التأثير، وبعد المشاركة في صياغة الأهداف بين الموظفين والرؤساء هو الأضعف في تفسير هذا التأثير.

دراسة (إحسان أحمد وآخرون، 2021) دراسة تحليلية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف ودلالة تأثيرها في أداء تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل:

هدفت الدراسة التعرف إلى 1- مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة، التزام التدريسيين بتطبيق الأهداف، التغذية الراجعة) في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة التدريسيين. 2- طبيعة العلاقة والأثر بين استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة وأداء التدريسيين. استخدم الباحثون المنهج الوصفي وبطريقة الأسلوب المسحي، وتم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل العمدية، حيث اشتمل البحث على تدريسي كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة الموصل والبالغ عددهم (64) تدريسي، وتكون استبيان الإدارة بالأهداف من (22) فقرة موزعة على (4) أبعاد وهي (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، المشاركة، التزام الموظفين بتطبيق الأهداف، التغذية الراجعة)، في حين تكون استبيان أداء الموظفين من (7) فقرات، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام النسبة المئوية الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ألفا (Alpha) وتحليل التباين باتجاه واحد باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات وتوصل الباحثون إلى ما يأتي: 1- التباين في مستويات استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها في كلية وأقسام التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة التدريسيين، إذ ظهر كل من بعدي الثقة بين الرئيس والمرؤوس والتزام التدريسيين بتطبيق الأهداف بمستوى عال جداً، بينما كان مستوى بعدي المشاركة والتغذية الراجعة عال. 2- وجود مؤشرات ذات تأثير معنوي لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء التدريسيين.

دراسة (المطيري، 2019) أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء الموظفين في مجلس الوزراء الكويتي:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء الموظفين في مجلس الوزراء الكويتي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين في مجلس الوزراء الكويتي، والبالغ عددهم (3345) حسب بيانات إدارة شؤون الموظفين في المجلس، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة تبلغ (345) شخص والقيام بتوزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة، وقد استرجع الباحث

(258) استبانة تصلح لإجراء التحليل عليها، وبلغت نسبة الاسترداد %74,78 وتعتبر نسبة مقبولة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإدارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، التقييم والمحاسبة على الإنجاز) على أداء الموظفين في مجلس الوزراء الكويتي. أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة العمل على أن يتم إشراك الموظفين في تحديد الأهداف المتعلقة بهم، كما يجب تبني أهداف واضحة ومحددة ودقيقة تساعد الموظف على إنجاز عمله على الوجه المطلوب، ويجب أن توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، وعقد الدورات التدريبية لرفع مستوى أدائهم.

دراسة (الرشيدي، 2014) أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء الموظفين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء الموظفين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت وقد تكونت عينة الدراسة من (380) موظفاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وتم استخدام عدد من المعالجات الإحصائية منها الانحدار المتعدد والمتدرج والمتوسطات الحسابية واختبار التوزيع الطبيعي. وقد أشارت النتائج إلى:

1. أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً.
 2. كان مستوى أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت متوسطاً.
 3. أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، والالتزام من الموظفين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس، في أداء الموظفين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
 4. أشارت النتائج إلى أن بُعد الموظفين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء الموظفين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.
- وقد أوصت الدراسة بالتركيز على تفعيل استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة (الثقة، والالتزام، والمشاركة، والتغذية الراجعة) في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وتعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة الوطنية للبترول في الكويت.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Shaju George and others, 2021) قدمت في المؤتمر الدولي حول علوم مساعدة القرار وتطبيقاتها بعنوان: تأثير الإدارة بالأهداف على سلوك وأداء الموظفين:

هدفت الدراسة استكشاف تأثير الإدارة بالأهداف على سلوك وأداء الموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة، تم إجراء مراجعة للأدبيات المتاحة. وتعد الإدارة بالأهداف واحدة من أحدث تقنيات تقييم الأداء التي يطبقها المديرون لتقييم أداء موظفيهم. ويمكن للمديرين تحديد الأهداف بالتعاون مع الموظفين، وهذا يساهم في تحفيز الموظفين وتحقيق التأثير. بالإضافة إلى ذلك، تُعد التغذية الراجعة جزءًا مهمًا من عملية الإدارة بالأهداف، وتتناول الدراسة الإدارة بالأهداف كمتغير مستقل؛ وسلوك وأداء الموظفين كمتغير تابع؛ والعلاقة بينهما وتظهر النتائج أن عملية الإدارة بالأهداف تخلق حالة من تحفيز الموظفين ورضاهم والتزامهم وولائهم، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. كما يجب أن تكون الأهداف المحددة واقعية ومقبولة ومرتبطة بوظائف المنظمة. علاوة على ذلك، فإن التغذية الراجعة تشكل جزءًا مهمًا من عملية إدارة الأهداف والتي تلعب دورًا كبيرًا في جعل الموظفين يشعرون بأنهم موضع تقدير وأن ما يفعلونه موضع تقدير. وهذا يساهم أيضًا في تحسين أداء الموظفين. عندما يتلقى الموظفون تغذية راجعة حول أدائهم، فإن ذلك يحسن سلوكهم.

دراسة (Hasibul Islam, & others 2020) أثر الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا الموظفين في البنوك التجارية بنغلاديش:

تتناول هذه الدراسة تأثير الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا الموظفين. تم استخدام استبيان للحكم على تصور الموظفين فيما يتعلق بالإدارة بالأهداف وتأثيرها على تقييم أدائهم ورضا الموظفين، وبلغ عدد المشاركين المشمولين في الاستطلاع (60) موظفًا من (33) بنكًا تجاريًا في إقليم راجشاهي في بنغلاديش. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الملف الديموغرافي للمستجيب مثل العمر والتعليم والراتب والخبرة المصرفية وتكشف عن أهمية الإدارة بالأهداف في تقييم أدائهم ورضا الموظفين، تم استخدام التحليل الوصفي وتحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. تشير النتائج القياسية الاقتصادية إلى أنه ينبغي استخدام أسلوب إدارة الأهداف كطريقة لتقييم الأداء، وتستخدم معظم البنوك التجارية أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة فعالة في تحليل الارتباط، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم الأداء ورضا الموظفين لهما علاقة إيجابية كبيرة ($r=0.715$) وأن تقييم الأداء يزيد من رضا الموظفين، ويزيد رضا الموظفين من الإنتاجية والفعالية في المنظمة. كما تعمل آلية المكافأة المناسبة على زيادة مستوى رضا الموظفين.

3. منهجية البحث

1.3.1. منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة، ألا وهو دراسة أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية، ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد عليه الباحثون في دراساتهم يرمون من خلاله تحديد الوضع الحالي للظاهرة محل الدراسة ووصفها وتوضيح خصائصها، وذلك من خلال وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها.

2.3.2. مصادر البيانات:

1.2.3 البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والمقابلات، إلا أن الباحث اعتمد بشكل أساسي على الاستبيان في جمع تلك البيانات، حيث تم تطوير استبانة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين.

2.2.3 البيانات الثانوية: تم استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية، وبذلك تم بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

3.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة، ومتخذي القرار، وجميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم، والموظفين) العاملين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية. وقد حرص الباحث على مراعاة التوزيع الجغرافي للمشاركين بما يضمن تمثيل عدد من الجمعيات المختلفة لضمان شمولية تمثيل المجتمع الأصلي. كما تم اختيار عينة ملائمة بسيطة بلغ عدد أفرادها (300) موظفًا، وذلك بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد الحجم المناسب للعينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$.

4.3. عينة الدراسة

جدول (1): توزيع الاستبانات على عينة الدراسة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الغير صالحة	عدد الاستبانات الصالحة
300	293	10	283
%100	97.67%	%3.41	96.59%

5.3. أداة الدراسة

تم تصميم استبانة هذه الدراسة لتتضمن (29) سؤالاً مغلقاً، باستثناء الأسئلة الديموغرافية التي تناولت النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمنصب الإداري.

والجدول الآتي يوضح توزيع متغيرات الدراسة في الجزء الثاني من الاستبانة:

جدول (2): توزيع متغيرات الدراسة

أداء الموظفين	الإدارة بالأهداف				المتغير المحور
	التغذية الراجعة	التزام المرؤوسين	المشاركة في تحديد الأهداف	الثقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين	
أداء الموظفين	6	6	5	5	عدد الفقرات
7	6	6	5	5	إجمالي عدد فقرات الاستبانة
29					

وقد تكونت الاستبانة (أداة الدراسة) بشكلها النهائي من (29) فقرة، حيث تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

1.5.3 صدق الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. وتشير أغلب الدراسات إلى اعتبار الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في حال تجاوز المعدل قيمة (0.70)، وكانت النتائج مبينة في الجدول (3)، حيث يوضح نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الدراسة، حيث تشير جميع القيم إلى مستوى ثبات مرتفع. فقد تراوحت معاملات كرونباخ ألفا بين (0.833) و (0.941) لجميع المحاور الفرعية، في حين بلغ (0.957) للإجمالي الكلي، مما يدل على اتساق داخلي قوي ومصداقية عالية لأداة القياس. وتعد جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً، حيث تتجاوز الحد الأدنى المقبول وهو (0.70).

جدول (3): معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	المتغير	عدد الفقرات
.879	الثقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين	5
.893	المشاركة في تحديد الأهداف	5
.833	التزام المرؤوسين	6
.912	التغذية الراجعة	6
.941	الإدارة بالأهداف	22
.919	أداء الموظفين	7
.957	الإجمالي الكلي	29

4. المعالجة الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) والانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة، حيث عبر المشاركون عن مدى موافقتهم باستخدام التدرج التالي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) محايد، (4) أوافق، و(5) أوافق بشدة. ولتفسير المتوسطات الحسابية، تم استخدام معادلة طول الفئة $[1.33 = 3 \div (1 - 5)]$ ، وبناءً عليه تم تصنيف مستويات الاستجابة إلى ثلاثة مستويات: منخفض (من 1 إلى 2.33)، متوسط (من 2.34 إلى 3.67)، ومرتفع (من 3.68 إلى 5).

- بالخصائص الديموغرافية:

جدول (4): توزيع أفراد الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	265	93.6
	أنثى	18	6.4
العمر	حتى 29 سنة	32	11.3
	من 30 حتى 39	36	12.7
	من 40 حتى 49	62	21.9
	من 50 فأكثر	153	54.1
سنوات الخبرة	حتى أربع سنوات	113	39.9
	5-9 سنوات	50	17.66
	من 10 سنوات وأكثر	120	42.4
المؤهل العلمي	ثانوي وأقل	44	15.5
	دبلوم	45	15.9
	بكالوريوس	163	57.6
	ماجستير وأعلى	31	11

36.7	104	متطوع	الارتباط بالجمعية
13.1	37	موظف	
14.1	40	موظف مسؤول إداري	
36	102	عضو مجلس إدارة	
100	283		المجموع

يوضح جدول (4) التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة المكوّنة من (283) مشاركًا. وقد أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 93.6%، مقابل 6.4% فقط من الإناث، مما يشير إلى هيمنة الذكور في بيئة العمل داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة. كما تبين أن أكثر من نصف المشاركين (54.1%) ينتمون إلى الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، تليها فئة 40-49 سنة بنسبة (21.9%)، ما يدل على أن أغلبهم من كبار السن. وبالنسبة لمدة الخبرة، فقد بلغت نسبة من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر نحو (42.4%)، مما يعكس امتلاك معظم المشاركين لخبرات طويلة في العمل الخيري. أما من حيث المؤهل العلمي، فكان أكثر من نصف المشاركين (57.6%) من حملة شهادة البكالوريوس، في حين توزعت النسب الباقية على مؤهلات الدبلوم، الثانوي وأقل، والماجستير فأعلى. كما أظهرت البيانات أن ما نسبته (36.7%) من المشاركين هم من المتطوعين، و (36%) من أعضاء مجالس الإدارة، في حين شكّل الموظفون والإداريون نسبة أقل.

5. التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة

سعى الباحث إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، بهدف فهم اتجاهات وآراء أفراد العينة حول محاور الدراسة. ولتحقيق ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لقياس مستوى استجابات المشاركين على فقرات كل محور، بما في ذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والأهمية النسبية. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة:

1.5. أبعاد المتغير المستقل - الإدارة بالأهداف:

1.1.5. الثقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين:

لوصف وتحليل محاور الدراسة، قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقة بين الرئيس والمرؤوسين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
1	توجد ثقة متبادلة بيني ومديري في إطار العمل.	3.96	0.61	2	مرتفع
2	توجد علاقة عمل جيدة بيني ومديري.	4.00	0.49	1	مرتفع
3	رئيسي المباشر يعرف توقعاتي في العمل.	3.66	0.72	3	متوسط
4	رئيسي يفهم مشاكل وحاجاتي في العمل.	3.63	0.69	4	متوسط
5	رئيسي يحل المشاكل التي تواجهني في العمل.	3.66	0.71	3	متوسط
	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	3.78	0.53		مرتفع

يوضح الجدول السابق أن مستوى استخدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بين الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

2.1.5. المشاركة في تحديد الأهداف:

لوصف وتحليل محاور الدراسة، قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المشاركة في تحديد الأهداف

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
1	يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد الأهداف حسب اختصاصهم.	3.54	0.73	3	متوسط
2	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على المهام والمسؤوليات التي تخص كل مرؤوس في الجمعية.	3.58	0.71	2	متوسط
3	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها.	3.47	0.78	5	متوسط
4	لدى المرؤوس كامل الحرية في إبداء آرائه واقتراحاته عند تحديد الأهداف.	3.64	0.85	1	متوسط
5	يشارك المرؤوس في تحديد الأهداف العامة للجمعية حسب المستوى الإداري.	3.51	0.81	4	متوسط
	المشاركة في تحديد الأهداف	3.55	0.64		متوسط

يوضح الجدول السابق أن مستوى استخدام المشاركة في تحديد الأهداف بين الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

3.1.5. التزام المرؤوسين:

لوصف وتحليل محاور الدراسة، قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التزام المرؤوسين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
1	تحقيق أهداف الجمعية يمنحني شعور بالرضا.	4.10	0.53	4	مرتفع
2	أسعى لتحقيق أهداف الجمعية على أكمل وجه.	4.17	0.45	3	مرتفع
3	تحقيق أهداف الجمعية يمنحني شعور بالانتماء للجمعية.	4.21	0.53	1	مرتفع
4	لدي شعور أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الجمعية لتحقيق أهدافها.	4.18	0.57	2	مرتفع
5	نعقد اجتماعات منتظمة لتقييم تحقيق الأهداف.	3.66	0.88	6	متوسط
6	أعمل ضمن فريق العمل الواحد لتحقيق أهداف الجمعية.	3.87	0.74	5	مرتفع
	التزام المرؤوسين	4.03	0.46		مرتفع

يوضح الجدول السابق أن مستوى استخدام التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

4.1.5. التغذية الراجعة:

لوصف وتحليل محاور الدراسة، قام الباحث باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t) للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغذية الراجعة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
17	يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	3.47	0.87	5	متوسط
18	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير.	3.35	0.85	6	متوسط
19	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء العاملين.	3.69	0.76	4	مرتفع
20	تساهم عملية التغذية الراجعة في تحفيز العاملين.	3.77	0.70	3	مرتفع
21	التغذية الراجعة تحسن من أداء العاملين.	3.87	0.68	2	مرتفع
22	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.	3.90	0.63	1	مرتفع
	التغذية الراجعة	3.68	0.62		مرتفع

يوضح الجدول السابق أن مستوى استخدام التغذية الراجعة بين الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

2.5. أبعاد المتغير التابع - أداء الموظفين:

1.2.5. أداء الموظفين:

لوصف وتحليل أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية، قام الباحث

باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للتحقق من معنوية كل فقرة وأهميتها، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظف

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
1	تتوافق كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للجمعية.	3.39	0.87	6	متوسط
2	يُظهر نظام تقييم أداء العاملين تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة.	3.37	0.90	7	متوسط
3	تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في الجمعية.	3.69	0.77	1	مرتفع
4	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم.	3.67	0.78	2	مرتفع
5	تشعر إدارة الجمعية بالرضا عن أداء العاملين لديها.	3.48	0.83	4	متوسط
6	تُمكن إدارة الجمعية العاملين من اتخاذ القرارات بشكل مناسب وبالسعة اللازمة.	3.42	0.82	5	متوسط
7	ارتفعت مهارات اتصالات العاملين في السنوات الثلاثة السابقة.	3.50	0.76	3	متوسط
	أداء الموظفين	3.50	0.67		متوسط

يوضح الجدول السابق أن مستوى أداء الموظف في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

3.5 اختبار التوزيع الطبيعي:

يُعد تقييم التوزيع الطبيعي لجميع العناصر المتعلقة ببنى الدراسة أمراً أساسياً لضمان صحة التحليلات الإحصائية. ووفقاً لـ (Awang et al. (2015)، يمكن اعتبار البيانات موزعة بشكل طبيعي إذا كانت قيم الالتواء (Skewness) لجميع العناصر تقع ضمن النطاق المقبول من (-2 TO 2)، مما يشير إلى عدم وجود انحراف كبير عن التوزيع الطبيعي. تُعرض نتائج تقييم التوزيع الطبيعي لجميع العناصر في الجدول (10).

الجدول (10): اختبار التوزيع الطبيعي لجميع الفقرات

الفقرة	الالتواء		التفرطح	
	الإحصاء	الخطأ المعياري	الإحصاء	الخطأ المعياري
الفقرة 1	1.183	0.145	1.794	0.289
الفقرة 2	-0.429	0.145	-1.829	0.289
الفقرة 3	1.039	0.145	1.118	0.289
الفقرة 4	-1.11	0.145	1.485	0.289
الفقرة 5	-1.15	0.145	1.311	0.289
الفقرة 6	-0.883	0.145	1.199	0.289
الفقرة 7	-1.235	0.145	1.786	0.289
الفقرة 8	-0.839	0.145	1.484	0.289
الفقرة 9	-1.04	0.145	1.026	0.289

0.289	1.164	0.145	-0.858	الفقرة 10
0.289	1.641	0.145	-1.592	الفقرة 11
0.289	1.214	0.145	-1.771	الفقرة 12
0.289	1.897	0.145	1.373	الفقرة 13
0.289	1.194	0.145	1.807	الفقرة 14
0.289	1.8	0.145	-1.523	الفقرة 15
0.289	1.739	0.145	-1.797	الفقرة 16
0.289	0.454	0.145	-0.759	الفقرة 17
0.289	0.307	0.145	-0.572	الفقرة 18
0.289	1.106	0.145	-1.122	الفقرة 19
0.289	1.135	0.145	-1.409	الفقرة 20
0.289	1.791	0.145	-1.748	الفقرة 21
0.289	1.884	0.145	-1.9	الفقرة 22
0.289	1.716	0.145	-1.075	الفقرة 23
0.289	1.811	0.145	-1.08	الفقرة 24
0.289	0.998	0.145	-1.056	الفقرة 25
0.289	1.699	0.145	-1.613	الفقرة 26
0.289	1.327	0.145	-0.972	الفقرة 27
0.289	0.941	0.145	-0.777	الفقرة 28
0.289	1.413	0.145	-0.749	الفقرة 29

4.5 اختبار التعدد الخطي:

يشير التعدد الخطي إلى وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة، مما قد يؤدي إلى تشويه تقديرات الانحدار وزيادة الخطأ المعياري للمعاملات (Henseler et al., 2014) للكشف عن ذلك، تم تحليل مصفوفة الارتباط، ثم تقييم قيم VIF والتحمل. وفقاً ل(Hair et al. 2011)، يُعد التعدد الخطي مصدر قلق عند تجاوز VIF للحد 3 وانخفاض التحمل عن 0.20. جدول (11).

الجدول (11): النتائج الخاصة باختبار التعدد الخطي

VIF	Tolerance	المتغير
2.267	0.441	الثقة القائمة بين الرئيس والمؤوسين
2.565	0.39	المشاركة في تحديد الأهداف
2.429	0.412	التزام المؤوسين
1.469	0.681	التغذية الراجعة

5.5 اختبار فرضيات الدراسة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمؤوسين، والمشاركة في تحديد الأهداف، والتزام المؤوسين، والتغذية الراجعة) على أداء الموظفين في الجمعيات

الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$):

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين، والمشاركة في تحديد الأهداف، والتزام المرؤوسين، والتغذية الراجعة) على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية.

جدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد حول أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية

Coefficients				ANOVA		Model Summary	
الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة (t)	الخطأ المعياري (Std. Error)	المعامل غير المعياري (B)	(Sig.)	(F)	معامل التحديد (R Square)	معامل الارتباط (R)
0.066	-1.845	0.26	-0.48				
0.000	3.647	0.07	0.254	.000	120.6	0.635	0.797
0.000	5.418	0.061	0.33				
0.533	0.624	0.082	0.051				
0.000	9.241	0.047	0.436				

يوضح الجدول السابق أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة، والمشاركة، والالتزام، والتغذية الراجعة) على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة، والمشاركة، والالتزام، والتغذية الراجعة) في أداء الموظفين داخل الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.797$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.635$)، أي أن ما قيمته 63.5% من التغيرات في أداء الموظفين داخل الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء ناتج عن التغير في استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.254$) للثقة بين الرئيس والمرؤوسين، (0.33) لمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، (0.051) لمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، و(0.436) للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين داخل الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء بقيمة (0.254) للثقة بين الرئيس والمرؤوسين، و(0.33) لمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، و (0.051) لمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، و(0.436) للتغذية الراجعة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (120.6) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد قبول الفرضية وعدم قبول الفرضية

البديلة.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (الثقة، والمشاركة، والالتزام، والتغذية الراجعة) على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.5.5 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$):

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء

Coefficients					ANOVA	Model Summary	
الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة (t)	الخطأ المعياري (Std. Error)	المعامل غير المعياري (B)	(Sig.)	قيمة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)
.010	2.602	.266	.692				
			(الثابت)				
.000	12.925	.060	.778	0.000	167.043	0.373	0.611
			الثقة بين الرئيس والمرؤوسين				

يوضح الجدول السابق أثر الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.611$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.373$)، أي أن ما نسبته 37.3 % من التغيرات في أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء ناتجة عن التغير في مستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.

كما بلغت قيمة التأثير ($\beta = 0.778$)، ما يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في مستوى الثقة تؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين بمقدار (0.778) ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (167.043)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

النتيجة: وهذا يؤكد قبول الفرضية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

2.5.5 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تحديد الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$):

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء.

جدول (14): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء

Coefficients					ANOVA	Model Summary	
الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة (t)	الخطأ المعياري (Std. Error)	المعامل غير المعياري (B)	(Sig.)	قيمة (F)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R Square)
.000	5.764	.189	1.089				
			(الثابت)				
.000	16.140	.045	.727	0.000	260.513	0.481	0.694
			المشاركة في صياغة الأهداف				

يوضح الجدول السابق أثر المشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.694$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.481$)، أي أن ما نسبته 48.1% من التغيرات في أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء ناتجة عن المشاركة في صياغة الأهداف. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.727$) ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمشاركة في صياغة الأهداف تؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين بمقدار (0.957). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (260.513)، وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

النتيجة: وهذا يؤكد قبول الفرضية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية" ($\alpha \leq 0.05$).

3.5.5 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$):

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الالتزام بتحقيق الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء.

جدول (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء

Coefficients					ANOVA	Model Summary		
الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة (t)	الخطأ المعياري (Std. Error)	المعامل غير المعياري (B)	(Sig.)		قيمة (F)	معامل التحديد R (Square)	معامل الارتباط (R)
.83	.215	.322	.069	(الثابت)	0.000	158.032	0.36	0.600
.000	12.571	.069	.871	التزام المرؤوسين				

يوضح الجدول السابق أثر الالتزام بتحقيق الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.600$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد ($R^2 = 0.36$)، أي أن ما نسبته 36% من التغيرات في أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء ناتجة عن التغير في مستوى الالتزام بتحقيق الأهداف.

كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.871$)، ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الالتزام بتحقيق الأهداف تؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين بمقدار (0.871) في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (158.032)، وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

النتيجة: وهذا يؤكد قبول الفرضية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

4.5.5 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$):

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التغذية الراجعة على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء.

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التغذية الراجعة على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء

Coefficients					ANOVA	Model Summary		
الدلالة الإحصائية (Sig.)	قيمة (t)	الخطأ المعياري (Std. Error)	المعامل غير المعياري (B)	(Sig.)		قيمة (F)	معامل التحديد R (Square)	معامل الارتباط (R)
.000	4.910	.205	1.005	(الثابت)	0.00	233.757	0.454	0.674
.000	15.289	.047	.724	التغذية الراجعة				

يوضح الجدول السابق أثر التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.674$) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد ($R^2 = 0.454$)، أي أن ما نسبته (45.4%) من التغيرات في أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء ناتجة عن التغير في التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين. كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.724$)، ما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التغذية الراجعة تؤدي إلى زيادة في أداء الموظفين بمقدار (0.724) في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (233.757)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). النتيجة: وهذا يؤكد قبول الفرضية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)".

6. نتائج الدراسة

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بين الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام المشاركة في تحديد الأهداف بين الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام التزام المرؤوسين بين الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام التغذية الراجعة بين الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.
- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (الثقة، والمشاركة، والالتزام بتحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة) على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمحافظة الأحساء عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

7. التوصيات

- الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف داخل الجمعيات الخيرية كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء داخل المنظمات من خلال:
- التركيز على تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - التركيز على ممارسة المشاركة في تحديد وصياغة الأهداف.
 - التركيز على تعزيز التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف.
 - التركيز التزام الرؤساء بتقديم التغذية الراجعة بما تم تنفيذه من أهداف وتحديد الفجوات لمعالجتها.
 - تعزيز تقبل المرؤوسين لنتائج تقديم التغذية الراجعة.
 - تعزيز أداء الموظفين لما له من انعكاس في الجمعيات الخيرية وخدماتها.
 - تطوير مهارات القيادة لدى المسؤولين في الجمعيات الخيرية، وتحديث معارفهم بأفضل الممارسات الإدارية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل حول الإدارة بالأهداف.
 - وضع مؤشرات ومقاييس للأداء منطلقاً من مبادئ الإدارة بالأهداف، وتكون قابلة للقياس، ويتم قياسها ومراجعتها بشكل دوري لتطويرها وتحسينها.
 - تطوير الاختصاصات التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي في ضوء فلسفة الإدارة بالأهداف وقياس الأداء المؤسسي بحيث يساهم الأداء التنظيمي والأداء البشري في ترسيخ فلسفة الإدارة بالأهداف وتطوير الأداء المؤسسي للجمعية.

8. قائمة المراجع

1.8 المراجع العربية:

- إحسان أحمد، وآخرون (2021)، دراسة تحليلية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف ودلالة تأثيرها في أداء تدريسي التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة الموصل. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، 67، يونيو (2021).
- الرشيد، محمد مبارك محمد (2014)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء الموظفين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.
- الصالح، ماجد سليم، (2019)، دراسة تحليلية لمدى تطبيق الإدارة بالأهداف لدى موظفي الاتحاد الأردني لكرة السلة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم.
- المطيري، طلال هوشان عبد الله (2019)، أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي (رسالة ماجستير).
- شبلي، مسلم علاوي (2017) مبادئ الإدارة: مفاهيم واتجاهات إدارية معاصرة.
- العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد. (2007) فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، (13) 45.
- العجيلي، أ. م. ح. م. (2020)، الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير إدارة نشاط ذوي الإعاقة بالأندية المصرية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (4) 88، 56-29.

2.8 المراجع الأجنبية:

- Erik Lindber. (2011). Effects of management by objectives: Studies of Swedish upper secondary schools and the influence of role stress and self-efficacy on school leaders.
- Erik Lindber, & Timothy L. Wilson. (2011). Management by objectives: The Swedish experience in upper secondary schools. Journal of Educational Administration, 49(1), 62–75.
- Hasibul Islam, Nayan Kumar Sarker, & Md. Asfaqur Rahman. (2020). The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks.
- Jery, Hamid, & Souai, Souai. (2014). Strategic human resource management and performance: The contingency approach case of Tunisia. International Journal of Humanities and Social Studies.
- Synnott, K. (2017). *Management by Objectives: An Overview* [SSRN Electronic Journal]. SSRN.

-
- Ofojebe, Wenceslaus. (2010). Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachers' views. *Studies in Education Policy Studies*, 2(7), 99–104. <http://www.academicjournals.org/IJEAPS>.
 - Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (11th ed.). Pearson Education, Inc.
 - Schermerhorn, J. R., Jr. (1996). *Management* (4th ed.). <https://books.google.com>.
 - The Impact of Management by Objectives on Employee Behaviour and Performance. (2021). In *International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, Bahrain.