

أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام)

The Impact of the Management Style by Objectives on Employee Performance (An Applied Study on Employees in Charities in Dammam)

إعداد: الدكتور/ فهد بن ناصر بن سعد القرني

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

Email: Bara0606@gmail.com

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، وتتبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بمدينة الدمام حيث بلغ عددها (15) جمعية، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، اعتمد الباحث على العينة الملائمة التي يمكن الوصول إليهم عن طريق توزيع الاستبيان لأفراد المجتمع، حيث بلغ عددهم (298) مفردة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية المختلفة باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (الالتزام بتحقيق الأهداف، المشاركة في صياغة الأهداف، الثقة، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء داخل المنظمات من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمؤسسين وأن تعمل قيادات الجمعيات الخيرية على تزويد المؤسسين بما تم تنفيذه من أهداف للجمعية وإشراك المؤسسين في صياغة الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، أداء العاملين، الجمعيات الخيرية بالدمام، رؤية المملكة 2030.

The Impact of the Management Style by Objectives on Employee Performance (An Applied Study on Employees in Charities in Dammam)

Dr. Fahad Nasser Algarni

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Email: Bara0606@gmail.com

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract

The study aimed to determine the impact of the management by objectives method on the performance of employees in charitable organizations in Dammam. Its importance stems from the fact that it is one of the few local studies that examine the impact of the management by objectives method on the performance of employees in charitable organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. This study relied on the descriptive analytical method. The study population consisted of stakeholders, decision makers, and all employees with administrative levels (general director, director, branch manager, department head), within the charitable associations under study in the city of Dammam, where the number reached (15) associations. Due to the large size of the study population, the researcher relied on an appropriate sample that could be reached by distributing the questionnaire to community members, as their number reached (298) individuals suitable for analysis, and they were then analyzed by a group of different statistical methods using the (SPSS) program. The study reached a set of results, the most important of which are: the presence of a statistically significant effect of the management by objectives method (Commitment to achieving objectives, Participation in formulating objectives, Trust, feedback) on the performance of workers in charitable organizations in Dammam at a level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$). The study recommended several recommendations, the most important of which are: Continuity and focus on the importance of using the management by objectives method as one of the important means of evaluating performance within organizations by enhancing the practices of participation, trust, commitment and feedback between the president and subordinates, and that the leaders of charitable societies work to provide subordinates with the objectives that have been implemented for the association and involve subordinates in formulating the desired objectives.

Keywords: Management by Objectives, Employee Performance, Charitable Organizations in Dammam, Saudi Vision 2030.

1. المقدمة:

تشهد المنظمات المعاصرة عدداً من التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال، نتيجة لما أفرزته الثورة المعلوماتية من متغيرات لعل أبرزها، انفجار المعرفة، والثورة الرقمية، وتحتم هذه التطورات والمتغيرات على القيادات الإدارية في مختلف المنظمات، استخدام الأساليب الإدارية المناسبة التي يستطيعون من خلالها التعامل مع هذه المتغيرات، بما يضمن استمرار المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها، والمحافظة على العاملين بها، وتحفيزهم على السعي لتطوير الذات وبذل أقصى جهدهم لتحقيق أهدافها.

تُعد الإدارة بالأهداف من التوجهات الحديثة نسبياً في مجال ممارسات الإدارة بشكل عام وتحتاج إلى قيام المنظمات بأدوار مناسبة عبر أهداف محددة وواضحة لكي تصل إلى مساراتها المستقبلية ومواجهة التغيرات المتقلبة في البيئة الخارجية من خلال وضع الأهداف المناسبة لها.

في الوقت الحاضر، بدأ تسليط الضوء على الإدارة بالأهداف في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، حيث يتم تطبيقها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التي تساعد في خدمة المجتمع وتحسين معيشة الفئات المحتاجة، ويعتبر الأداء الفعال للعاملين في هذه الجمعيات الخيرية أمراً حيوياً لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق المزيد من النجاح في العمل الخيري. ويأتي دور أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات والمنظمات، التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المحددة بأسلوب فعال ومنظم، وذلك من خلال تحديد الأهداف وتحديد الخطوات المطلوبة لتحقيقها، وتحديد المسؤوليات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وتقييم الأداء والتحسين المستمر.

وتعتبر هذه الجمعيات الخيرية أحد أهم مؤسسات المجتمع المدني في المملكة العربية السعودية، حيث تساهم في تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، وتقديم الدعم والمساعدة لفئات مختلفة من المجتمع، خاصة الفئات الضعيفة والمحتاجة.

1.1. مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المورد البشري موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسؤول عن الفشل والنجاح في أي منظمة أو دولة من الدول. لذلك فإن الاهتمام به وإدارته وقيادته وتحفيزه والحكم بعدالة على أدائه، التي تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا وهي من القضايا المهمة في منظمات الأعمال، ومن منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية نظراً لتكيفه مع البيئة المحيطة وظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة توجيهه من خلال تقييم أدائه حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه وتدعيمها، وأوجه القصور فيها وتصحيحها في الوقت المناسب.

وحيث أن الجمعيات الخيرية في مقدمة المنظمات التي تتأثر بالتطورات والتغيرات المعاصرة، الأمر الذي يجعلها في سعي دائم لمواكبة تلك المتغيرات والتطورات، ويعود ذلك إلى طبيعة المهام والأهداف المطلوبة منها إنجازها أو تحقيقها، ولهذا فإن قيادات هذه المنظمات مطالبة أكثر من غيرها بمواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية والفكرية التي تواجه مجتمعها، ومطالبة كذلك بالتعامل مع التيارات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية العالمية، وذلك من خلال التحول من الشعارات اللفظية إلى العمل المثمر، وتوظيف الموارد والأهداف المتاحة لخدمة تحقيق الأهداف المنشودة.

وعليه، نجد أن الآثار الفعلية لأسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام في المملكة العربية السعودية لم يتم دراسته بشكل كافي، كما أن انخفاض إدراك ووعي بعض العاملين والمسؤولين ومتخذي القرار في بعض الجمعيات الخيرية بأهمية تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، أدى إلى ضعف مستويات الأداء داخل هذه الجمعيات، حيث تحتاج هذه الجمعيات وباستمرار إلى معرفة طرق تطوير الأداء وزيادة الانتاجية وتقليل التكاليف وكيفية الحصول على أفضل الأساليب وأحسن الطرق للوصول إلى الأهداف المرجوة، لكن المشكلة هي إن معرفة الطرق والأهداف ليست كافية للوصول إلى النتائج، فالجمعيات الخيرية بحاجة إلى جهود كبيرة ومستمرة لتطبيق المفاهيم وتغيير الواقع بأساليب علمية وعملية، لذا فإنه من المفيد استخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف، وعليه من خلال الدراسة سيحاول الباحث الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

● ما هو تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام؟ وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية حول أداء العاملين؟
- ما هو مستوى تصورات الباحثين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية حول استخدام طريقة الإدارة بالأهداف؟
- ما هو مستوى تصورات الباحثين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية حول أداء العاملين؟
- ما هي درجة ممارسات الإدارة بالأهداف داخل الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟

2.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق أهداف عامة ومحددة، والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1.2.1. الأهداف العامة:

- 1- دراسة أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام.
- 2- تحديد مدى تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء الفردي للموظفين في الجمعيات الخيرية بالدمام.
- 3- تحديد مدى تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي للجمعيات الخيرية بالدمام.

2.2.1. الأهداف المحددة:

- 1- تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف ومميزاتها وعيوبها.
- 2- دراسة الأداء الفردي للعاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام وتحديد معايير الأداء المناسبة.
- 3- تحليل ممارسات الإدارة الحالية في الجمعيات الخيرية بالدمام وتحديد مدى تطبيقها لأسلوب الإدارة بالأهداف.

- 4- تقييم أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء الفردي للعاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام.
- 5- تقييم أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي للجمعيات الخيرية بالدمام.
- 6- تقديم توصيات وإرشادات عملية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجمعيات الخيرية بالدمام والمؤسسات الأخرى ذات الطبيعة الخيرية.

3.1. أهمية الدراسة:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة في إدارة المؤسسات والتي تهدف إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة. وتعد جمعيات الخيرية من الجهات الحيوية في المجتمع، حيث تقوم بتقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية للمحتاجين والفقراء وتشجيع العمل التطوعي والإحسان.

وتتوافق رؤية المملكة 2030 مع أهداف أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تهدف الرؤية إلى تعزيز جودة الحياة وتحسين الأداء الحكومي والخاص وزيادة الإنتاجية والابتكار وتنمية الموارد البشرية، وتلعب الجمعيات الخيرية دوراً هاماً في تحقيق هذه الأهداف، حيث تعمل على توفير الدعم الاجتماعي والإنساني للمحتاجين وتنمية مهارات الشباب والشابات وتحفيزهم على العمل التطوعي والابتكار وتنمية مهاراتهم.

وتهدف دراسة أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام إلى تحديد مدى تأثير هذا الأسلوب على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها، وبالتالي تحسين خدمات الجمعية وتلبية احتياجات المستفيدين والمجتمع المحلي، كما ستساهم الدراسة في زيادة الوعي بأهمية تبني طرق إدارية حديثة وفعالة في المؤسسات الخيرية، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع، بالإضافة إلى ذلك، ستوفر الدراسة معلومات قيمة للمدراء والقادة في المؤسسات الخيرية لتحديد الطرق الأكثر فعالية لتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي تعزيز الشفافية والمساءلة في القطاع الخيري.

لذلك، فإن دراسة تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام تعتبر ذات أهمية كبيرة، حيث تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الأسلوب الإداري على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية ومعرفة مدى تأثيره على تحقيق الأهداف المرجوة. كما تساهم الدراسة في تعزيز دور الجمعيات الخيرية في تحقيق رؤية المملكة 2030 وتطوير العمل الخيري في المجتمع، حيث تلعب الجمعيات الخيرية دوراً هاماً في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، حيث تعمل هذه الجمعيات على تنمية وتطوير المجتمع المحلي والمساهمة في توفير الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية والثقافية للأفراد.

بالإضافة إلى ذلك، تندرج رؤية المملكة 2030 ضمن إطار الجهود الحكومية الرامية لتطوير القطاع الخيري وتعزيز دوره في التنمية المستدامة، ولذلك، يتعين على الجمعيات الخيرية أن تستخدم الأساليب الحديثة في إدارتها، بما في ذلك أسلوب الإدارة بالأهداف، لتحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة والمساهمة بشكل أكبر في تحقيق رؤية المملكة 2030.

لذلك، يمثل البحث أهمية كبيرة في فهم كيفية تحقيق الجمعيات الخيرية لأهداف رؤية المملكة 2030، وتحديد الإجراءات والتدابير الإدارية التي يمكن اتخاذها لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف.

4.1. فرضيات الدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (الالتزام بتحقيق الأهداف، المشاركة في صياغة الأهداف، الثقة، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

1.1.2. الإدارة بالأهداف:

- اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق إن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية ويمكن تلخيص تلك التعريفات في النقاط التالية:
- هي نظام تحدد المنظمة به طريقها، وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، بدايات هذه التقنية ترجع إلى "بيتر دراكر" الذي نشره عام 1954م وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً، وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس تتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية (هاشم رضا، 2014).
 - الإدارة بالأهداف هي نظام ديناميكي يربط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحي، والنمو مع حاجة المدير للإسهام ولتطوير نفسه ذاتياً (هاشم رضا، 2014).
 - وتعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة، وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس لهذا الأسلوب الإداري من بينها (هاشم رضا، 2014):
 - تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية.

- تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية.
- المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها، مما يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
- يعتمد هذا الأسلوب على افتراضين أن الرئيس يشجع مرؤوسيه على المشاركة، وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته. وأنه يسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف. تعتمد فلسفة الإدارة بالأهداف كما يشير (شريف، 2003) على الركائز التالية:
 - 1- انطلاقاً من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد، وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز، وإن كلا من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، انطلاقاً من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة.
 - 2- انه لا يوجد طريقة مثلى للأداء، وإنما يتوصل المديرين والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفوقون على تنفيذها، وأن العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت) وإنما تركز الإدارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته، فإذا تلائم العمل معه، أقبل على المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحه.
 - 3- إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها، وكلما ازدادت الثقة بالإنسان وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم، مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميعاً نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
 - 4- إن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يفقد من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والاستفادة منها وتطبيقها، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم، وتأثير وتأثر، وتوجيه واقتراحات، فالقائد لا يعمل وحده ولا ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته من أجل تحقيق هدف مشترك.في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً تهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدئين (الحربي، 2008):

- مبدأ تحديد الأهداف: يعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف، فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فإذا لم يكن هناك أهداف كان الجهد الجماعي جهدا ضائعا، وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة، فالرؤساء والمرؤوسين يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج (شريف، 2003).
 - مبدأ المشاركة: تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة (شريف، 2003).
- ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف كما أشار إليها (الحري، 2008) وهي:
- الالتزام: يساعد الالتزام المنظمة من خلال مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء، في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجازها ما أوكل لهم من أهداف. وهي ميزة تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تتعامل بطريقة إصدار الأوامر إلى موظفيها لتحقيق الأهداف واتباع الإجراءات باستخدام الوسائل مع عكس عدم تقبل المرؤوسين هذه الأوامر والإجراءات وتجعلهم غير منجزين لها، بينما طريقة مشاركة المرؤوسين في الأهداف توفر قناعة لدى العاملين في إنجازها والإخلاص في تحقيقها.
 - تحمل المسؤولية: إن ميزة تحمل المسؤولية هي من الميز التي يتمتع بها العاملين الذين يتحلون بسمات النجاح والعمل بإخلاص، حيث تتوزع الأدوار والمهام بين العاملين، ويتحقق مبدأ المشاركة، حيث يتولى كل عامل إنجاز أهداف محددة موكلة إليه مما يجعل كل إدارة وكل عامل في التنظيم مسؤول مسؤولية مباشرة عن إنجاز ما أوكل له من أعمال أو مهام، وهذه بالطبع يحث العامل على تركيز جهوده نحو إنجاز مهامه في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك تحقق الفرد ذاتيا من التدقيق في ادائه دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكد من الإنجاز بدقة.
 - رفع الروح المعنوية: إن مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط لأهداف المنظمة وأنشطتها يشعر العاملين بأهمية ما يقومون به وينجزونه من أعمال ومهام. وهذه طبيعة الحال يتوقف على مدى الإخلاص في الإنجاز من جهد وامانة ومهارة، وهذا الانجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق ذاتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفاعلية الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي.

2.1.2. أداء العاملين:

عرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله ايا كانت طبيعة هذا العمل (Shields, et.al., 2015).

ويمكن إجمال أهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد بالوجه المطلوب بالآتي:

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- 2- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- 3- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد مثل الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- 4- نوعية العمل المكلف به ومدى اتسامه مع قدراته وإمكانياته.
- 5- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في إنجاز العمل.

فمن أجل تحقيق مستوى جيد من الأداء يكون مقبولاً من الإدارة لا بد من وجود حد أدنى في كل مكون من مكونات الأداء المنوه عنها انفاً. بمعنى آخر فإن العاملين عندما يبذلون جهوداً كبيرة ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الإدارة أو رؤسائهم على الرغم من الجهد المبذول في العمل باعتبار ان الجهد والقدرة قد تم توظيفها بغير محلها.

وبالتالي هذا ينعكس على موقف الإدارة من الفرد ولكن بدرجة اقل في حالتي عدم بذل الجهد بالدرجة المطلوبة من قبله أثناء تأدية العمل، أو عدم امتلاكه للمستويات المطلوبة من القدرات اللازمة للعمل وبالتالي سيعتبر أدائه منخفضاً أيضاً. وعليه فإن الوصول إلى الأداء الجيد والمقبول ادارياً يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد (Naz, et.al., 2016).

ان أحد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم (الحربي، 2017). ان المعيار الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى اسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة، نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى. فنجاح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة (Naz, et.al., 2016)، وقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين (Naz, et.al., 2016).

1.2.1.2. جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة) وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء والثغرات أثناء التنفيذ (أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية) فضلاً عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار للذان أبداهما الفرد اثناء الاداء المقدم وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى اداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهما ومواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة

تكون مقبولة من قبل الادارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة (Blyton, et.al., 2017).

2.2.1.2. الالتزام:

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول في القرن العشرين من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وأن لهؤلاء الأفراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن أدائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تلافى أوجه السلوك السلبي المشار اليها انفاً (Ramdhani, et.al., 2017).

3.2.1.2. كمية العمل المنجز:

يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ومن الأمور المهمة في هذا المجال هو ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات أثناء العمل. بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزها في المستقبل (Blyton, et.al., 2017).

2.2. الدراسات السابقة:

1.2.2. الدراسات العربية:

دراسة (يوبي، 2022): بعنوان: دور الادارة بالاهداف في تحسين أداء الموظفين - دراسة حالة مؤسسات بريد الجزائر- بأدرار.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه الإدارة بالاهداف في تحسين أداء الموظفين بمؤسسات بريد الجزائر- بأدرار، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإسقاط هذه الدراسة الميدانية على عينة من مؤسسات بريد الجزائر- بأدرار، ولغرض جمع البيانات تم توزيع استبانة على عينة مختارة من موظفي مؤسسات بريد الجزائر- بأدرار، التي بلغها تعددها 89 مفردة، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، بالاعتماد على الأدوات الإحصائية،

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإدارة بالأهداف بمؤسسات بريد الجزائر- بأدرار عند مستوى الدلالة 0.05 والتي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، لا توجد هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول مستوى أداء الموظفين بمؤسسات بريد الجزائر- بأدرار عند مستوى الدلالة 0.05 والتي تعزى للمتغيرات الشخصية، توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين بمؤسسات بريد الجزائر- بأدرار.

دراسة (الأمين، 2022): بعنوان: الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات السياحية بمحلية شندي.

تناولت الدراسة الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين في المنشآت السياحية بمحلية شندي وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما مدى تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالمنشآت السياحية، وهدفت الدراسة للتعرف على مفهوم الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ودراسة واقع ممارسة تطبيق منهج الإدارة بالأهداف من قبل العاملين بالمؤسسات السياحية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة وصممت استبانة لجمع بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: السماح بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف حسب مستواهم الوظيفي كما يحدد المرؤوسين ورؤسائهم الطرق الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: على مدراء المنشآت السياحية العمل على مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في تحديد الأهداف وضرورة تحديد الطرق والأساليب المناسبة لتحقيقها مع مراعاة قدرات وإمكانيات المنشأة.

دراسة (الخفيفي، 2020): بعنوان: علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، وقد تكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال الليبية والتي مقرها بمدينة بنغازي وقد تم تطبيق الدراسة على شركتي (الخليج العربي والنهر) لتصنيع الأنابيب، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية قوامها (43) مديرا ورئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة كانت منخفضة المستوى، وكذلك مستوى أداء العاملين كان منخفض، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، كما توجد أيضا علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية.

دراسة (المعاطة، 2020): بعنوان: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في شركة البوتاس العربية.

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة وتحديد مدى استخدام الإدارة حسب الأهداف، مما يؤثر على أداء الموظفين في شركة البوتاس العربية. لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم تطوير استبانة وتطبيقها بدقة على عينة من (188) مشاركا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة. ومن أهم ما تم التوصل إليه بعد تحليل الاستبانة ما يلي: أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في نظر العاملين كان مرتفعا، أن مستوى أداء العاملين في شركة البوتاس العربية في نظر العاملين مرتفعا. أشارت النتائج إلى وجود أثر دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها على أداء العاملين، حيث تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية إحصائية بين استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في شركة البوتاس العربية على الدرجة والأبعاد الكلية حسب قيم معاملات الارتباط المبينة في الفصل، أشارت النتائج إلى أن بعد المعرفة الكاملة كان الأكثر تأثيرا على أداء العاملين في شركة البوتاس

العربية. في ضوء هذه الدراسة، خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات منها إعادة النظر في طريقة تطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، الالتزام، المعرفة الكاملة، الثقة) في شركة البوتاس العربية وتحفيز العاملين لإعطاء آرائهم.

2.2.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Andrew, 2022): بعنوان: تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في البنك المتحد في نيجيريا.

قامت الدراسة بتقييم تأثير الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في البنك المتحد في مدينة إينوجو بنيجيريا. هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير الرقابة المشتركة على التزام الموظفين وتحديد تأثير تحديد أهداف محددة على التزام الموظف بالعمل في البنك المتحد في مدينة إينوجو. تكون المجتمع المستهدف للدراسة من (165) من كبار الموظفين والمبتدئين في الفروع الثلاثة للبنك المتحد في مدينة إينوجو. لغرض الدراسة تم استخدام جميع العاملين بسبب العدد الصغير. استخدمت الدراسة منهج التصميم المسحي الوصفي. وكان المصدر الرئيسي للبيانات هو إدارة الاستبيان. تم استرداد 153 استبيان، وتم اختبار صدق الأداة باستخدام تحليل المحتوى وكانت النتيجة جيدة. تم اختبار الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وأعطى معامل ثبات قدره 0.78 وهو جيد أيضاً. تم عرض البيانات وتحليلها حسب متوسط الدرجات (تم الاتفاق على 3.0 فما فوق بينما لم يتم الاتفاق على أقل من 3.0) وتم استخدام اختبار Z. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ليس للسيطرة المشتركة أي تأثير إيجابي على التزام موظفي البنك المتحد في مدينة إينوجو، وإن تحديد أهداف محددة ليس له أي تأثير إيجابي على التزام الموظفين بمواعيد العمل داخل المصرف المتحد في مدينة إينوجو. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: يجب أن يلتزم الموظفون بوظائفهم لأن ذلك سيساعد على ضمان الأمن الوظيفي والاحتفاظ بهم، يجب على قسم الموارد البشرية في المنظمة التأكد من أن الأفراد الذين سيتم توظيفهم هم أفراد لديهم أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة وكذلك التأكد من تحديد الأهداف المحددة للمنظمة للموظفين الجدد لمعرفة أهدافهم.

دراسة (Sofiane, 2011): بعنوان: أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المؤسسات الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عينة من مدراء المبيعات بولايات الوسط في الجزائر، حيث تكونت عينة الدراسة من 67 استمارة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة جيدة على جميع محاور الدراسة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على محاور الدراسة تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.00) لأبعاد المتغير المستقل (المشاركة في تحديد الأهداف، الثقة بين الرئيس والمروؤوس، التزام المروؤوسين في تحقيق الأهداف، التغذية العكسية بين الرئيس والمروؤوس) على المتغير التابع.

دراسة (Munjuri, 2011): بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم العالي في كينيا.

ركزت هذه الدراسة على تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير لتدريب، الأداء المرتبط بالأجر، تمكين الموظف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا وكان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوث استقصائية وصفية، استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية،

وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل النسب المئوية. وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له تأثير أكبر في رفع مستوى أداء العاملين، التدريب وتمكين الموظف أيضا لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان، وأوصت الدراسة أنه من أجل تحسين الأداء، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والحوافز كمكافأة للعاملين على تحقيق الأهداف، لأن هذه الممارسات لإدارة الموارد البشرية ترتبط إيجابيا بعلاقة قوية جدا بأداء العاملين، وتشمل إعطاء العاملين فرصة لاتخاذ قرارات يمكنهم التعامل معه، تزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم، إشراك العاملين في تحديد الأهداف.

3. منهجية البحث

1.3.1. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية في مدينة الدمام في المملكة العربية السعودية كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، اعتمد الباحث في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي أحد أشكال البحوث الشائعة التي يعتمد عليها العديد من الباحثين حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها.

2.3. مصادر البيانات:

1.2.3. البيانات الأولية:

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة ونموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكُتّاب والباحثون بخصوص أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين ليتم الاعتماد عليها كمصدر أولي. تم جمع البيانات الأولية لهذه الدراسة من خلال الملاحظات والاستبيانات والمقابلات، لكن كان ذلك بشكل رئيسي من خلال الاستبيان.

2.2.3. البيانات الثانوية:

تم أيضاً استخراج بعض البيانات من خلال الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، مدير فرع، رئيس قسم)، داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بالمملكة العربية السعودية بمدينة الدمام حيث بلغ عددها (15) جمعية خيرية وتعمل جميعها في مدينة الدمام، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الجمعيات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (315) مبحوثاً والذين يمثلون كامل مجتمع الدراسة. حيث استهدف الباحث كامل عينة الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية (مدير عام، مدير، رئيس قسم،

موظف)، داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بمدينة الدمام في المملكة العربية السعودية. تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة وتم استرداد (308) استبانة، وبعد فحص الاستبانات، تم استبعاد (10) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (298) استبانة، وهو ما يمثل ما نسبة (96.75%) من إجمالي عدد الاستبانات المستردة.

4.3. أداة الدراسة:

كانت الطريقة المستخدمة في هذا البحث هي الإجابة على مجموعة من الأسئلة الواردة في الاستبيان المصمم خصيصاً لهذه الدراسة. احتوى الاستبيان على (29) سؤالاً مغلقاً بخلاف الأسئلة الديموغرافية الأخرى المتعلقة النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة... الخ.

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

جدول 1 - توزيع متغيرات الدراسة

أداء العاملين	الإدارة بالأهداف				المتغيرات
أداء العاملين	التغذية الراجعة	التزام المرؤوسين	المشاركة في تحديد الأهداف	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	المحور
7	6	6	5	5	عدد الفقرات

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

1.4.3. صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام اختبار Cronbach's alpha، لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذلك الثبات. وتشير أغلب الدراسات إلى اعتبار الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في حال تجاوز المعدل قيمة (0.60)، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
0.834	5

جدول 3 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	المتغير	عدد الفقرات
0.862	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	5
0.850	المشاركة في تحديد الأهداف	5
0.719	التزام المرؤوسين	6

0.840	التغذية الراجعة	
0.823	الإجمالي	16
0.872	أداء العاملين	9
0.872	الإجمالي	9
0.834	الإجمالي الكلي	25

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت (0.834) وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتكون جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60).

4. التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة:

1.1.4. أبعاد المتغير المستقل - الإدارة بالأهداف:

1.1.4. الثقة بين الرئيس والمرووسين:

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

جدول 4 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقة بين الرئيس والمرووسين

No.	Paragraph	Mean	Std.	t	Sig.	Order	Level
1	أنتفق مع الرئيس في تحديد الأهداف العامة مع وجود ثقة في العمل.	3.30	0.689	12.663	0.00	4	Medium
2	يفهم رئيسي في العمل مشاكلي وحاجاتي.	3.56	0.777	15.229	0.00	2	Medium
3	أشعر أن الرئيس يمتلك قدرة على معرفة توقعاتي في العمل.	3.32	0.612	17.662	0.00	3	Medium
4	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي.	2.96	0.861	13.991	0.00	5	Medium
5	توجد علاقة عمل جيدة بيني وبين الرئيس.	3.85	0.550	16.552	0.00	1	High
Total		3.398	0.615	Medium			

$$T = 1.650 (\alpha \leq 0.05)$$

يوضح الجدول السابق أن مستوى استخدام الثقة بين الرئيس والمرووسين بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطا.

2.1.4. المشاركة في تحديد الأهداف:

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

جدول 5 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المشاركة في تحديد الأهداف

No.	Paragraph	Mean	Std.	t	Sig.	Order	Level
1	يشارك المديرون في تحديد الأهداف ووضع خطة ملائمة لبلوغها.	4.105	0.741	14.583	0.00	1	High
2	يطلب مني المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها.	3.379	0.727	10.362	0.00	3	Medium
3	أمتلك الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف.	3.536	0.785	11.272	0.00	2	Medium
4	أشارك الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمنظمة حسب الاختصاص.	3.115	0.918	11.614	0.00	4	Medium
5	أشارك الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمنظمة حسب السلم الإداري.	2.995	0.871	10.883	0.00	5	Medium
Total		3.426	0.648	Medium			

$$T = 1.650 (\alpha \leq 0.05)$$

يوضح أن مستوى استخدام المشاركة في تحديد الأهداف بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

3.1.4. التزام المرؤوسين:

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

جدول 6 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التزام المرؤوسين

No.	Paragraph	Mean	Std.	t	Sig.	Order	Level
1	قدرتي على تحقيق أهداف المنظمة يمنحني انتماء أكبر للعمل.	3.879	0.977	14.646	0.00	1	High
2	نجتمع على فترات منتظمة لتقييم تحقيق الأهداف.	3.547	1.003	8.879	0.00	3	Medium
3	أسعى لتحقيق أهداف المنظمة على أكمل وجه.	3.377	0.953	6.439	0.00	4	Medium

4	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المنظمة لتحقيق أهدافها.	3.207	1.040	3.248	0.001	6	Medium
5	لا أتردد عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف المنظمة.	3.550	0.987	9.080	0.00	2	Medium
6	أعمل ضمن فريق العمل الواحد لتحقيق أهداف المنظمة.	3.309	0.985	5.109	0.00	5	Medium
Total		3.478	0.817	Medium			

$$T = 1.650 (\alpha \leq 0.05)$$

يوضح الجدول السابق أن مستوى استخدام التزام المرؤوسين بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

4.1.4. التغذية الراجعة:

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

جدول 7 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التغذية الراجعة

No.	Paragraph	Mean	Std.	t	Sig.	Order	Level
1	يتم اطلاعي على نتائج تقييم الأداء الوظيفي الخاص بي.	3.779	0.977	14.646	0.00	1	High
2	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير.	3.547	1.003	8.879	0.00	3	Medium
3	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء العاملين.	3.377	0.953	6.439	0.00	4	Medium
4	عملية التغذية الراجعة تساهم في تحفيز العاملين.	3.207	1.040	3.248	0.001	6	Medium
5	التغذية الراجعة تحسن من أداء العاملين.	3.550	0.987	9.080	0.00	2	Medium
6	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.	3.309	0.985	5.109	0.00	5	Medium
Total		3.462	0.817	Medium			

$$T = 1.650 (\alpha \leq 0.05)$$

يوضح الجدول السابق أن مستوى استخدام التغذية الراجعة بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

2.4. أبعاد المتغير التابع - أداء العاملين:

1.2.4. أداء العاملين:

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

جدول 8 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظف

No.	Paragraph	Mean	Std.	t	Sig.	Order	Level
1	تعمل المنظمة على ترسيخ القيم السلوكية الإيجابية لدى العاملين.	3.784	0.780	16.375	0.00	2	High
2	توفر المنظمة بيئة عمل داخلية تناسب موظفيها.	3.773	0.779	16.155	0.00	3	High
3	تحدد المنظمة الإنتاجية التشغيلية حسب مواردها المالية واحتياج الفئات المستهدفة.	3.660	0.915	11.738	0.00	5	Medium
4	تحدد المنظمة جداول زمنية وتوقيتات محددة لإنجاز مهام العاملين.	3.667	0.863	12.594	0.00	4	Medium
5	تهتم الإدارة العليا بمراجعة كمية العمل المنجز بشكل مستمر.	3.521	0.956	18.662	0.00	6	Medium
6	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.	3.352	0.735	12.562	0.00	7	Medium
7	تسعى المنظمة لتمكين العاملين.	3.883	0.815	17.637	0.00	1	High
Total		3.663	0.665	Medium			

$$T = 1.650 (\alpha \leq 0.05)$$

يوضح الجدول السابق أن مستوى أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (الالتزام بتحقيق الأهداف، المشاركة في صياغة الأهداف، الثقة، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة، والالتزام، والثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والتغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية.

جدول 9 - نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد حول أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية في الدمام، المملكة العربية السعودية

Independent variable	(R)	(R) ²	F	DF	Sig	β	T	Sig.		
Employee performance	0.673	0.597	78.686	4	Between groups	0.00	Trust	0.116	2.546	0.004
				293	Residual		Participation	0.139	3.572	0.000
				297	Total		Commitment	0.193	6.351	0.012
							Feedback	0.129	2.517	0.016

يوضح الجدول السابق أثر استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة، والمشاركة، والالتزام، والتغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة، والمشاركة، والالتزام، والتغذية الراجعة) في أداء العاملين داخل الجمعيات الخيرية بالدمام، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.673$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد ($R^2=0.597$)، أي أن ما قيمته (0.597) من التغيرات في أداء العاملين داخل الجمعيات الخيرية بالدمام ناتج عن التغير في استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.116$) للثقة بين الرئيس والمرؤوسين، (0.139) لمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف (0.193) لمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف و(0.129) للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين داخل الجمعيات الخيرية بالدمام بقيمة (0.116) للثقة بين الرئيس والمرؤوسين، (0.139) لمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، (0.193) لمستوى التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، و(0.129) للتغذية الراجعة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (78.686) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (الالتزام بتحقيق الأهداف، المشاركة في صياغة الأهداف، الثقة، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

1.3.4. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

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

جدول 10 - نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التزام الموظفين بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بمدينة الدمام

Dependent variable	R	R ²	F	DF	Sig.	β	T	Sig.
Employee performance	0.640	0.410	225.097	1	0.000	0.574	15.003	0.000
				296				
				297				

يوضح الجدول السابق الالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.640$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.410$)، أي أن ما قيمته (0.410) من التغيرات في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام ناتج عن التغير في مستوى الالتزام بتحقيق الأهداف، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.574$) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالالتزام بتحقيق الأهداف يؤدي إلى زيادة في الجمعيات الخيرية بالدمام، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (225.097)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

2.3.4. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

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

جدول 11 - نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر المشاركة في صياغة الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بمدينة الدمام

Dependent variable	R	R ²	F	DF	Sig.	β	T	Sig.
Employee performance	0.580	0.336	164.318	1	0.000	0.531	12.819	0.000
				296				
				297				

يوضح الجدول السابق أثر المشاركة في صياغة الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.580$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2 = 0.336$)،

أي أن ما قيمته (0.336) من التغيرات في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام ناتج عن المشاركة في صياغة الأهداف، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.531$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام للمشاركة في صياغة الأهداف يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (164.318) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

3.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمؤوسين على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الثقة بين الرئيس والمؤوسين على أداء العاملين على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام.

جدول 12 - نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الثقة بين الرئيس والمؤوسين على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام

Dependent variable	R	R ²	F	DF	Sig.	β	T	Sig.
Employee performance	0.630	0.397	213.167	1	0.000	0.630	14.600	0.000
				296				
				297				

يوضح الجدول السابق أثر الثقة بين الرئيس والمؤوسين على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمؤوسين في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.630$) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2=0.397$)، أي أن ما قيمته (0.397) من التغيرات في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام ناتج عن التغير في مستوى الثقة بين الرئيس والمؤوسين، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.630$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بثقة العاملين يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (213.167) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

4.3.4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التغذية الراجعة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام.

جدول 13 - نتائج تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التغذية الراجعة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بمدينة الدمام

Dependent variable	R	R ²	F	DF	Sig.	β	T	Sig.
Employee performance	0.537	0.289	131.414	1	0.000	0.560	11.464	0.000
				296				
				297				

يوضح الجدول السابق أثر التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.537$)، عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد فقد بلغ ($R^2=0.289$)، أي أن ما قيمته (0.289) من التغيرات في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام ناتج عن التغير في مستوى التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين، كما بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.560$)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (131.414).

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

5. نتائج الدراسة:

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام المشاركة في تحديد الأهداف بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام التزام المرؤوسين بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام التغذية الراجعة بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام 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 (الالتزام بتحقيق الأهداف، المشاركة في صياغة الأهداف، الثقة، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

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

6. التوصيات:

- الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء داخل المنظمات من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوسين.
- التركيز على ممارسة المشاركة في تحديد الأهداف داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة.
- التركيز على ممارسة التغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوسين كاستراتيجية تقييمية لتحديد الأهداف وإعادة صياغتها.
- تعزيز أداء العاملين لما له من انعكاس في الجمعيات الخيرية وخدماتها.
- عقد الدورات التدريبية وورش العمل لقيادات الجمعيات الخيرية فيما يتعلق بالإدارة بالأهداف، وذلك لإبفانهم على اطلاع بكل ما هو جديد فيما يتعلق بالأساليب الإدارية الحديثة.
- أن تعمل قيادات الجمعيات الخيرية على تزويد المؤوسين بما تم تنفيذه من أهداف للجمعية وإشراك المؤوسين في صياغة الأهداف المرجوة.
- العمل على وضع مؤشرات ومقاييس للأداء المنظمي منطلقاً من مبادئ الإدارة بالأهداف، وتكون قابلة للقياس وذات مسؤولية بشرية وتنظيمية ويتم قياسها ومراجعتها بشكل دوري لتطويرها وتحسينها.
- العمل على تطوير الاختصاصات التنظيمية وبطاقات الوصف الوظيفي في ضوء فلسفة الإدارة بالأهداف وقياس الأداء المؤسسي بحيث يسهم الأداء التنظيمي والأداء البشري في ترسيخ فلسفة الإدارة بالأهداف وتطوير الأداء المؤسسي للجمعية.

7. المراجع:

1.1. المراجع العربية:

- ابراهيم، عبد الحق علي، (2015)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- بوبر، صالح ابراهيم مغيب، (2016)، معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
- بوطلاعة محمد، (2017)، تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء، مجلة بيم الدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، ص 71-57.
- حكمت، محمد فليح. (2010)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83.
- الرشيدي، محمد مبارك محمد، (2014)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 47.
- سليمان، شريف جمال سعد، (2020)، تقويم أداء العاملين في المطاعم المستقلة، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، المجلد 8، العدد 8، ص 65-82.
- شبير، محمد توفيق محمد، (2015)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مايسة فتحي عبد اللطيف احمد، (2019)، أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق، المعهد العالي للسياحة والفنادق، جامعة المنصورة، المجلد 6، العدد 6، ص 116-138.
- المطيري، عزيز عبد الله، (2016)، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.
- هاشم حمدي رضا، (2014)، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 120.
- يونس، مجدي محمد، أحمد، أميرة محمد علي، (2017)، الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الأول، الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017/1/7.

2.7. المراجع الأجنبية

- Lorenzo L.، Fabio M.، Marino N.، Carlo P.، (2017) Hybrid Flow Shop Management: Multi Objective Optimization, Procedia CIRP, V, 62, P.: 147-152.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., & Plimmer, G. (2015), Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies, Cambridge University Press
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., & Plimmer, G. (2015), Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies, Cambridge University Press.

- Naz, F, Aftab, J, & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol, 3, No, 11
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K, (2017), Time, work and organization, (Vol, 7), Taylor & Francis.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M, A., & Ainissyifa, H, (2017), Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization, International Business Management, 11(3), 826-830.
- Danny, M., Isabelle, L, B, M., Mario, D, A., Alessandro, M., Guido, C, (2017) Institutional logics, family firm governance and performance, Journal of Business Venturing, V, 32, Issue 6, November, P.: 674-693.
- Eva , N., Albert , J., Ana , B, L., Maryse, C., Rodrigo, L, (2017) Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance, Journal of Cleaner Production, V, 155, Part 2, 1 July, P.: 1-6

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.51.3>