

الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسات السياحية بمحلية شندي

أستاذ ادارة الأعمال المساعد - كلية الإقتصاد
والعلوم الإدارية - جامعة شندي

د. أبوذر عمر آدم الأمين

أستاذ السياحة المساعد - كلية السياحة والآثار
جامعة شندي

د. أحمد علي أحمد عبدالله

المستخلص :

تناولت الدراسة الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين في المنشآت السياحية محلية شندي وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي : مامدي 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 . وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة وصممت إستبانة لجمع بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها : السماح بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف حسب مستواهم الوظيفي كما يحدد المرؤوسين ورؤساؤهم 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 .

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالأهداف , أداء العاملين , المؤسسات السياحية , مشاركة العاملين

Management By Objectives And its Impact on The performance of Workers in Touristic Establishments in Shendi Locality

Dr; Abozer Omer Adam Alamin

Dr ;Ahmed Ali Ahmed Abdlla

Abstract:

The study dealt with the management by objectives and its impact on the performance of workers in touristic establishments in shendi locality .The problem of the study was the following question ; To what extent dose management by objectives impact the performance of employees in touristic establishments? The study aims to identify the concept of management by objectives as one of the modern administrative method and studies the reality of the practice of applying the approach of management by objectives by employees of touristic institution .The study followed the descriptive analytical approach in data analysis and designed questionnaire to collect the study data .The study reached arrange of results ,including; Allowing the participation of subordinates in setting goals according to their level of employment as well as the appropriate ways to achieve the goals set ,and the study provided a set of recommendations including ;mangers of touristic establishments should work on the participation of workers at different administrative levels in determining the objectives and the need to identify appropriate methods and ways to achieve it, taking into account the capabilities and possibilities of establishment .

Key Words: Management By Objectives, performance workers, Touristic Establishments. participation workers.

المقدمة :

تواجه منشآت الأعمال العديد من التحديات في ظل المتغيرات المصاحبة لبيئة الأعمال ولتحقيق الإستفادة القصوى من الموارد البشرية وتحسين قدراتها ومعارفها وفي سبيل ذلك تتبع الكثير من الأدوات والأساليب الإدارية الحديثة والتي من بينها الإدارة بالأهداف والتي فيها تتخذ الأهداف منهجاً للعمل الإداري وفيها يعمل الجميع بمختلف مستويات الإدارة بإنجاز ماعليهم من أعمال مصوبين جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة حتى أصبحت الإدارة بالأهداف مدخل أساسي للتخطيط الإستراتيجي بمنشآت الأعمال. لذلك يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف فلسفة

تقوم بتحديد الأهداف بمشاركة أعضاء التنظيم في وضعها وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المتحصل عليها الأمر الذي يؤدي لتحقيق العديد من المزايا لصالح منشآت الأعمال .

ومن أهم القضايا التي تُوْرَق إدارة الموارد البشرية قضية تقييم أداء العاملين والتي تتم من خلال وضع معايير لقياس أداء العاملين بناءً على الأهداف الموضوعية وتساهم أيضاً في وضع أسس جديدة لقياس الأداء مستقبلاً وتحديد كافة العوامل المؤثرة في تحقيق الأهداف .

مشكلة الدراسة :

يعمل التنظيم الإداري في الكثير من منشآت الأعمال على ضرورة وضع أهداف محددة قابلة للقياس لتقييم أداء العاملين وزيادة فاعلية التنسيق بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف الموضوعية , ويمكن صيغة مشكلة الدراسة في السؤال الآتي :

إلى أي مدى تؤثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين .

أهداف الدراسة :

1. التعرف على مفهوم الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب الإدارية الحديثة .
2. دراسة واقع ممارسة تطبيق منهج الإدارة بالأهداف من قبل العاملين بالمؤسسات السياحية .
3. التحقق من مدى تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بالمؤسسات السياحية .
4. التأكد من المشاركة بين الرئيس والمرءوسين في صياغة الأهداف كأحد أبعاد منهج الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين .

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين , وكذلك تظهر أهميتها في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين , وكذلك حاجة منظمات الأعمال لمنهج وأسلوب الإدارة بالأهداف لمواكبة التطورات المستمرة في البيئة المحيطة لتحقيق رضا العملاء .

فرضيات الدراسة :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين

منهجية الدراسة :

إعتمد الباحثان على المنهج الاستقرائي لصياغة مشكلة الدراسة ، والمنهج الاستنباطي لصياغة فرضيات الدراسة ، والمنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، و المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية .

مصادر جمع البيانات :

لقد اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات ، في إطارها النظري حيث تم الاعتماد على البيانات الثانوية وتمثل في الدراسات النظرية وما نشر في الكتب والمراجع والبحوث والدراسات السابقة المتخصصة بالموضوع . وفي إطارها التطبيقي تم الإعتماد على الأولية وذلك بإستخدام الإستبيان لتحليل بيانات الدراسة الميدانية

حدود الدراسة :

التزمت الدراسة بالحدود الآتية :

1/ الحد المكاني : المؤسسات السياحية بمحلية شندي

2/ الحد الزماني : تغطي الدراسة الفترة من 2020 - 2021

الدراسات السابقة :

1/ دراسة سمية (2009):

تناولت الدراسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري بالجامعة وهدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية إستخدامه بالعمل الإداري وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه ,وإتبعن الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت لعدد من النتائج منها : إستجابة عينة الدراسة نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كانت عالية وأن هنالك معوقات تحد من إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ,كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها : تعزيز تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال وإشاعة ثقافة مبادئ الإدارة بالأهداف وتدريب العاملين على المهارات التي يحتاجه أسلوب الإدارة بالأهداف .

2/ دراسة موسى (2008)

تناولت الدراسة دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظرهم ,وهدفنا للدراسة للتعرف على واقع ممارسة مدير المدرسة لتطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف ومدى ملامتها لتطوير كفايات مدير المدرسة وتوصلت الدراسة لنتائج عدة منها : أن الأهداف المحددة بدقة تلعب دور الموجه الأساسي للأنشطة والفعاليات الإدارية في المدرسة ,وإعتماد الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة يسعى لخلق روح العمل الجماعي بين العاملين وإفساح المجال بإبراز مقدراتهم وصولاً لأهداف المدرسة كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها :تهيئة المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والإستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة في دعم البرامج والأنشطة .

3/دراسة انطونيو (2005)

تناولت الدراسة الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق وهدفت الدراسة لمعرفة أثر الإدارة بالأهداف في تنمية روح الفريق بإحدى الشركات الدولية الأمريكية شملت الدراسة (26) فريق عمل وتبين أنتاجية فريق العمل كانت ل(21) فريق بعد مقارنة النتائج توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف يؤثر إيجاباً على بناء روح الفريق ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي . يلاحظ أن الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية أن الدراسات السابقة تناولت الإدارة بالأهداف مع متغير آخر (فاعلية التطبيق والمعوقات , تطوير الكفايات , فعالية عمل الفريق) وأن الدراسة الحالية تناولت الإدارة بالأهداف وأداء العاملين .

مفهوم الإدارة بالأهداف :

تعد الإدارة بالأهداف إحدى الأساليب الإدارية الفعالة التي تمكن منظمات الأعمال من توظيف مواردها ومشاركة العاملين في الأنشطة المختلفة مما يؤدي للعمل بروح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وهي كذلك تساعد منظمات الأعمال في القيام بعملياتها الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة بكل مرونة ويسر وتعتبر أيضاً أداة تقوم على إنجاز الأهداف .

تعريف الإدارة بالأهداف :

يعرفها (Durcker1976:21) بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري ، كما أنها أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل وهي العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة .⁽¹⁾

وهناك من عرفها بأنها : نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية كل من المنظمة والعاملين عن طريق مشاركة جميع العاملين في وضع الأهداف المرجوة والمحددة بدقة من حيث الزمن والقابلية للقياس .⁽²⁾

ويعرفها الباحثان بأنها : أسلوب إداري يعتمد على مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف وذلك من خلال منحهم السلطات والصلاحيات والتركيز عليها .

أهمية الإدارة بالأهداف : تتمثل أهميتها في الآتي :

- إنها أسلوب إداري يتخذ من الأهداف منهجاً له .
- تسعى لتحقيق التكامل بين جميع العاملين بحيث يكون تركيزهم نحو أهداف المنظمة وغاياتها .
- يساعد في جمع الوظائف الإدارية المختلفة ويزيد من مستوى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين .

- يسهم في تحقيق التنمية المستمر للموارد الإقتصادية المتاحة .
- يمكن من تحقيق النتائج المطلوبة بناءً على المعايير الموضوعية .⁽³⁾

خصائص الإدارة بالأهداف :

- تحديد أهداف الوظائف الإدارية .
- تعتمد على شخصية العاملين في الإنجاز
- تقوم على أساس المشاركة في الإدارة .⁽⁴⁾

مزايا الإدارة بالأهداف :

تعمل الإدارة بالأهداف على تحقيق العديد من الأهداف بالنسبة للمنظمة أوالمدرء (الرؤساء) والعاملين (المروؤوسين) وذلك على النحو الآتي :

أولاً: مزايا الإدارة بالأهداف لمنظمات الأعمال تتمثل في :

- زيادة الإنتاج وتحسين الأداء
- توضيح العاملين الذين تكون مستويات أدائهم أقل من المعايير الموضوعية
- تقليل معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين
- يساعد المنظمة في وضع أسس تقييم أداء بصورة موضوعية .

ثانياً: بالنسبة للمدرء (الرؤساء) :

- زيادة فاعلية الإتصال بين الرئيس والمروؤوسين .
- الإقتصاد في الوقت وذلك لتفويض السلطة
- المساعدة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .

ثالثاً: مزايا الإدارة بالأهداف بالنسبة للمروؤوسين :

- زيادة شعور الإنتماء للمنظمة
- يمكن العاملين من التعرف على إمكانياتهم من خلال تحليل نقاط القوة والضعف .
- رفع الروح المعنوية للمروؤوسين .⁽⁵⁾
- عوامل نجاح الإدارة بالأهداف :
- تتمثل العوامل الواجب توفرها لضمان نجاح الإدارة بالأهداف في الآتي :
- الإدارة التشاركية (الجماعية) والتي تمكن من تحقيق الرقابة الذاتية من خلال تشجيع العاملين لمراقبة سلوكهم وأدائهم .

- إيجاد التكامل بين الأهداف التنظيمية .
- توفير المناخ الملائم للعاملين ودعم الإدارة العليا .
- التغيير والتطوير اللازم لمؤسسة⁽⁶⁾

أهداف تطبيق الإدارة بالأهداف :

- تسعى منظمات الأعمال عند تطبيقها للإدارة بالأهداف للآتي :
- تحقيق الترابط بين الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى
- ربط أشكال أداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.
- تهئية المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة وذلك عن طريق تعبئة جهود العاملين في مختلف المستويات الإدارية .
- سد النقص أو الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستويات أداء منافسيها .
- المساعدة في وضع المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين⁽⁷⁾.

متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف : لتطبيق الإدارة بالأهداف يجب العمل على الآتي :

- منح العاملين السلطات والصلاحيات الكاملة (تفويض السلطة).
- مشاركة العاملين في وضع وتحديد الأهداف .
- توفير نظام حوافز فعال يزيد من رضا العاملين
- توفير نظام معلوماتي وتحقيق الإستفادة المثلى من نتائج التغذية العكسية بشكل فعال .
- الحد والتقليل من الرقابة بالقدر الذي يسمح باكتشاف الانحراف ومعالجته⁽⁸⁾.

معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف :

- صعوبة توفير أنظمة مساندة مثل أنظمة المعلومات والرقابة
- المقاومة الشديدة التي تعرض لها عند ادخاله تطبيقه .
- صعوبة تحديد أهداف بعض الأفراد وبعض الوظائف بوضوح ودقة ووضع معايير دقيقة لقياسها .
- يترتب على إستخدام الإدارة بالأهداف تعديل أهداف وغايات الأجهزة الإدارية
- إهمال الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف عند المبالغة في التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة⁽⁹⁾

مكونات الإدارة بالأهداف :

أولاً: ضع وتحديد الأهداف ويمكن أن يتم ذلك على ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى: تهتم بتحديد المسؤولية .

المرحلة الثانية: تهتم بتحديد أساليب قياس الإنجاز .

المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف للقياس .

ثانياً: تطوير خطة عملية عن طريق تحديد الإستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف .

ثالثاً: القيام بالمراجعة الدورية للتأكد من أن المنظمة تسير في الطريق المرغوب فيه .

رابعاً: تقييم الإنجاز السنوي للأهداف التي تحققت .⁽¹⁰⁾

مفهوم الأداء :

يمثل الأداء النتائج المرغوبة التي تسعى الوحدة الإقتصادية لتحقيقها فهو مفهوم واسع يحتوي في مضامينه المفاهيم المتعلقة بالفشل والنجاح والكفاءة والفعالية وغيرها وأيضاً يمثل النشاط المستمر الذي يعكس نجاح الوحدة الإقتصادية وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير موضوعة على ضوء الأهداف .⁽¹¹⁾

ويعرف الأداء بأنه نشاط مستمر يعكس قدرة المؤسسة على إستغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها المنشأة .

مجالات الأداء :

هناك عدة مجالات رئيسية للأداء من أهمها:

1. الربحية ويتم فيها تحديد عدة مؤشرات لقياس الأداء منها العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية وغيرها من المقاييس .
2. المركز السوقي: وتشمل الحصة السوقية وهي من المقاييس الملائمة للتعبير عن أداء المنشأة .
3. الإنتاجية ولها عدة مقاييس منها تكلفة العمل، قيمة الإستهلاك وغيرها من الأساليب .
4. أداء العاملين وميولهم ويمكن قياس ذلك بنسب معدل دوران العمل .⁽¹²⁾

معايير الأداء :

يمكن تقسيمها إلى المعايير الكمية والمعايير النوعية :

أولاً: المعايير الكمية: وتعرف بأنها ما يمكن التعبير عنه رقمياً وهي غالباً ماتكون محددة

ومقبولة ويمكن فهمها وقياسها بسهولة ومن أهمها :

- معيار التكلفة وتبين كمية المصروفات التي تنفق لأداء نشاط معين .
- معيار الوقت ويشير لكمية الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة .
- معيار الربحية ويسمى أحياناً بالعائد على المبيعات وهو يعتبر مرشد في العملية الرقابية
- معيار الإنتاجية: وتشير إلى مدى فاعلية العملية التشغيلية. وهي معيار ومستوى الأداء المطلوب .

المعايير النوعية : هي معايير شخصية مثل ان يتمتع العاملين بنسب ولاء للمنشأة وكذلك الإستعداد للتعاون واطهار مشار إيجابية للعملاء وهذه المعايير يختلف تقييمها من شخص لآخر (13)

قياس الأداء : يقصد به قياس الأعمال التي تم إنجازها من قبل العاملين ويتم القياس بواسطة المعايير التي تقررت سلفاً ويعد قياس الأداء جزء من العملية الإدارية (14)

طرق قياس الأداء :

الملاحظة المباشرة: وتتم في مواقع العمل من خلال من خلال الإطلاع على كمية العمل وطريقته ونوعه والتعرف على اتجاهات الموظفين

-التقارير وقد تكون شفوية أو كتابية ومن مزايا التقارير إنها أكثر شمولاً من الملاحظات الفردية وهناك عدة أشكال للتقارير منها بيانات رقمية وخرائط وأشكال بيانية. (15)

مقاييس الأداء: من مقاييس المستخدمة في قياس الأداء :

-مقاييس الأفراد: وتشمل مقاييس خلق العمل، إنتاجية العاملين وغيرها وما يميزها أنها تتصف بدرجة عالية من الموضوعية رغم وجود بعض العيوب عليها .

-المقاييس السوقية: وهي التي تتعلق بأنشطة السوقية مثل مقدار الإيرادات المتزايدة من المبيعات، حسابات البيع الجديدة والزبائن الجدد وغيرها من المقاييس وتساعد هذه المقاييس المنشأة في ما إذا كانت المنشأة قد حققت أهدافها البيعية أم لا .

- مقاييس الفاعلية: وتوضح درجة الإنحراف عن الأهداف المحددة مما يساعد في إمكانية تلافيها مستقبلاً وتظهر أهمية الفاعلية في كونها مقياس للنجاح وتقدم المنشأة وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ الخطط والسياسات .

- مقاييس الكفاءة: والكفاءة هي إنجاز الكثير بأقل ما يمكن من خلال تقليل الموارد المستخدمة سواء كانت بشرية أم مادية وكذلك العمل على تقبيل الهدر في الطاقة الإنتاجية .

مقاييس الإنتاجية : وتشير للعلاقة بين المدخلات والمخرجات من جهة وبين عناصر الإنتاج

التاي ساهمت في إنتاجها من جعة أخرى أي أنها تمثل النسبة بين المخرجات وبين المدخلات خلال مدة زمنية معينة. (16)

خصائص مقاييس الأداء :

- الثبات :معنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار إستخدام المقياس .
- المصدقية :أن يقيس الصفات التي صمم لقياسها .
- العملية أن سهل التطبيق وأن يكون مقبولاً من الإدارة والجهات ذات الصلة. (17)

إجراءات وتحليل بيانات الدراسة:

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيعات المتعلقة بموضوع الدراسة وآراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الاستبانة إلى عينة ميسرة تتكون من (30) فرد من افراد العينة المبحوثة، وإجراءات الدراسة تمثلت في الآتي :

أولاً: إختبار الصدق والثبات :

جدول رقم (1) إختبار الصدق والثبات

المعامل	القيمة	التفسير
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للثبات	0.70	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالثبات
معامل ارتباط ألفا كرونباخ للصدق	0.84	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان تتميز بالصدق

المصدر : إعداد الباحثان ، من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية، 2022.

من الجدول (1) نلاحظ أن قيمة ارتباط ألفا كرونباخ للثبات تساوي 0.70 وهي اكبر من 0.5 مما يدل على ان عبارات الاستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي، وكذلك أن قيمة ألفا كرونباخ للصدق تساوي 0.84 وهي اكبر من 0.5 مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتميز بدرجة صدق عالي .

ثانياً: وصف البيانات الشخصية للأستبيان:

1-النوع:-

جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	18	60.0%
انثى	12	40.0%
المجموع	30	100.0%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (2) أعلاه أن هنالك 60.0%) فرد نوعهم ذكر ، وأن هنالك نسبة (40.0 %) فرد نوعهم انثى

2-العمر:

جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	0	0
29-20 سنة	5	16.7
39-30 سنة	13	43.3
49-40 سنة	10	33.3
50 سنة فأكثر	2	6.7
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن هنالك (43.3%) فرد أعمارهم من 30 وأقل من 39 سنة، وأن هنالك نسبة (33.3%) فرد أعمارهم 40 وأقل من 49 سنة ، وأن هنالك نسبة (16.7 %) فرد أعمارهم 20 وأقل من 29 سنة ، وأن هنالك (6.7 %) فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر ، وهذا يشير إلى أن معظم العاملين من قئة الشباب مما يزيد من موضوعية الدراسة .

3- المؤهل العلمي:

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	2	6.7%
جامعي	12	40.0%
فوق الجامعي	16	53.3%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن هنالك (53,3%) فرد مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن هنالك نسبة (40.0%) مؤهلهم العلمي جامعي، وأن هنالك نسبة (6.7%) مؤهلهم العلمي ثانوي. يلاحظ أن الفئة الأكبر فوق الجامعي وهذا يجعلهم أكثر قدرة على فهم بيانات الدراسة والإجابة عليه بدقة .

4- المسمى الوظيفي:

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير إدارة	8	26.7%
مدير وحدة	9	30.0%
موظف	13	43.3%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (5) أعلاه أن هنالك (43.3 %) فرد مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (30.0 %) فرد مساهم الوظيفي مدير وحدة، وأن هنالك نسبة (26.7%) فرد مساهم الوظيفي مدير إدارة وهذا يدعم جودة المسمى الوظيفي بفهم بيانات الدراسة .

5- سنوات الخبرة:

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

عدد السنوات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	20.0%
5-10 سنة	15	50.0%
15-20 سنة	6	20.0%
20 سنة فأكثر	3	10.0%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (6) أعلاه أن هنالك (50.0%) فرد سنوات خبرتهم 5 وحتى 10 سنة، وأن هنالك نسبة (20.0%) فرد سنوات خبرتهم 15 سنوات وأقل من 20 سنوات ، وأن هنالك نسبة (20.0%) فرد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن هنالك نسبة (10.0%) فرد سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر، وهذا سيدعم من واقعية الدراسة .

ثالثاً: عرض ومناقشة الفرضيات:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في المؤسسات

(السياحية)

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يسمح بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف حسب مستواهم الوظيفي	4.53	507.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
هنالك حرية كاملة للمرؤوسين لتقديم آراؤهم ومقترحاتهم عند تحديد الأهداف	4.27	640.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يسمح للمرؤوسين بقياس نتائج الأعمال ومدى مطابقتها للأهداف الموضوعة	4.37	615.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يحدد المرؤوسين ورؤساؤهم الطرق الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعة	4.53	921.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يقدم للعاملين نتائج تقييم أداؤهم الوظيفي بشكل دوري	4.17	699.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تساهم نتائج التغذية العكسية في التعرف على نقاط القوة والضعف	4.20	610.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتم تصحيح الإنحراف في الأداء من خلال نتائج التغذية العكسية	4.37	556.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تتماشى قدرات العاملين مع أهداف المؤسسة	4.33	606.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
يتم قياس أداء العاملين بناءً على الأهداف الموضوعة	4.40	563.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
مشاركة العاملين في وضع الأهداف يساعد في الرضا الوظيفي	4.43	568.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ينعكس رضا العاملين بشكل واضح في تحسين مستويات الأداء	4.37	490.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تسهم الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الإتصال لدى العاملين	4.43	568.	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من جدول (7) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان اغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضيات.

جدول (8) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لاجابات الفرضية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير
يسمح بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف حسب مستواهم الوظيفي	0.133	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
هنالك حرية كاملة للمرؤوسين لتقديم آراؤهم ومقترحاتهم عند تحديد الأهداف	8.600	0.002	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يسمح للمرؤوسين بقياس نتائج الأعمال ومدى مطابقتها للأهداف الموضوعه	9.800	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يحدد المرؤوسين ورؤساؤهم الطرق الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعه	27.333	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يقدم للعاملين نتائج تقييم أداؤهم الوظيفي بشكل دوري	24.667	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
تساهم نتائج التغذية العكسية في التعرف على نقاط القوة والضعف	11.400	0.001	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية
يتم تصحيح الإنحراف في الأداء من خلال نتائج التغذية العكسية	13.400	0.003	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

التفسير	القيمة الاحتمالية	قيمة مربع كاي	العبرة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	10.400	تتماشى قدرات العاملين مع أهداف المؤسسة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	12.600	يتم قياس أداء العاملين بناءً على الأهداف الموضوعية
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.003	12.200	مشاركة العاملين في وضع الأهداف يساعد في الرضا الوظيفي
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	2.133	ينعكس رضا العاملين بشكل واضح في تحسين مستويات الأداء
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	12.200	تسهم الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الإتصال لدى العاملين

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

نلاحظ من الجدول (8) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الاحتمالية لها والتي تساوي 0.000 في أغلب الحالات وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن الفرضية التي تنص على ان (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في المؤسسات السياحية) قد تحققت .

النتائج والتوصيات :

أولاً النتائج : توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها :

1. يسمح بمشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف حسب مستواهم الوظيفي .
2. يحدد المرؤوسين ورؤساؤهم الطرق الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية
3. تساهم نتائج التغذية العكسية في التعرف على نقاط القوة والضعف
4. يتم قياس أداء العاملين بناءً على الأهداف الموضوعية
5. تتماشى قدرات العاملين مع أهداف المؤسسة
6. مشاركة العاملين في وضع الأهداف يساعد في الرضا الوظيفي

التوصيات :

- بناءً على النتائج التي توصلت لها الدراسة يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات منها:
1. على مدراء المنشآت السياحية المحافظة على مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية في تحديد الأهداف
 2. ضرورة تحديد الطرق والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف مع مراعاة قدرات وإمكانيات المنشأة .
 3. الإهتمام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية وردود فعل العملاء حول الخدمات السياحية من أجل التحسين المستمر .
 4. عند تقييم أداء العاملين يجب الاعتماد على الأهداف الموضوعية سلفاً كأهم معيار للقياس .
 5. الألتزام بالموضوعية عند تحديد الأهداف وذلك لان تحقيقها مسؤولية العاملين وعليه ضرورة المؤاممة بينها وبين قدرات العاملين .
 6. الإعتماد على مبدأ مشاركة العاملين في وضع الأهداف يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

الهوامش :

- (1) أحمد القرعان وإبراهيم الحواضنة، الإدارة المدرسية الحديثة عمان- دار الأسرة للنشر والتوزيع 2004
- (2) حسين سلامة عبد العظيم، إتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة دار الفكر عمان 2014 ص 243
- (3) خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال - إثراء للنشر والتوزيع 2008.
- (4) سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، الطبعة العاشرة القاهرة مكتبة عين شمس 1994 ص 429, 429-432.
- (5) عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي الإطار المفاهيمي والتطبيقي، بغداد دار الدكتور للعلوم 2013 ص 13.
- (6) علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق دار غروب للطباعة والنشر - القاهرة 1999
- (7) فلاح حسن ومؤيد عبد الرحمن. إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر عمان دار وائل للنشر والتوزيع 2008 ص 222-224, 225-228.
- (8) كمال بربير إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 2008 ص 126 .
- (9) محمد الصيرفي، إدارة المصارف الأسكندرية دار الوفاء للطباعة والنشر 2007 ص 258-263
- (10) نشوان يعقوب، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع 1986

ثانياً: المراجع الإنجليزية :

Durker, peter: (1976) what result you expect, auser Guide MBO (puplic Adminstration Review Vol36.

ثالثاً: الرسائل الجامعية :

- (1) سمية بن سليمان الرحيلي الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري بالجامعة، رسالة ماجستير - جامعة أم القرى كلية التربية 2009
- (2) عبد المهدي وعباس شريف، درجة تطبيق الإدارة بالأهداف بالجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التحرير رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية الدراسات العليا 2008 ص 16.
- (3) مبارك محمد، أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة البترول

الوطنية بالكويت - رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال 2014 .

(4) موسى بن سلمان سعد الحربي , دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم رسالة ماجستير - عمادة الدراسات العليا جامعة مؤته 2008.

(5)Antonio, co (2005) Management by Objective An-effective Role for Team work International Journal of Human Resource Management..

رابعاً:المجلات العلمية :

(1)ثورة عوض عبد الله القرني -درجة تطبيق أسلوب الإدار بالأهداف في مدارس محافظة القرن للمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات -المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد الثامن عشر العدد الأول 2016