

UKJAES

*University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science*

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

*University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science*



Saleh Ahmed Abd. The role of management by objectives in improving the organizational performance of educational supervisors in the Directorate of Education of Kirkuk. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (1):379-388.

## The role of management by objectives in improving the organizational performance of educational supervisors in the Directorate of Education of Kirkuk

Ahmed Abd Saleh <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Directorate of Education Kirkuk, Kirkuk, Iraq

[absr8181@gmail.com](mailto:absr8181@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** The research aims to identify the level of Management by Objectives (MBO) prevailing in the Kirkuk Directorate of Education, as well as to identify the level of organizational performance. It also seeks to determine the effect of MBO, with its dimensions (top management support, responsibility enhancement, and professional development), on the organizational performance of educational supervisors in the Kirkuk Directorate of Education, according to the variables (gender, job title, age, years of service, location). The study included educational and specialist supervisors in the Kirkuk Directorate of Education in the government sector in the center of Kirkuk governorate and its rural areas for the year (2025). To achieve the research objectives, the researcher used the descriptive analytical approach and developed a questionnaire that was distributed to the study sample. The study population consisted of educational supervisors in the Kirkuk Directorate of Education from their different departments of educational and specialist supervision in both rural and urban areas, numbering (207). A random sample of (40) male and female supervisors was selected as the study sample. The results of the study showed that the application of MBO contributes to supporting educational supervisors, enhances their sense of responsibility in carrying out activities and tasks, and helps in utilizing their energies and capabilities to achieve goals. The researcher recommended the necessity of paying attention to educational supervisors, as they are an important link between the directorate and schools in their various locations, and to work on clarifying goals for them and activating the supervisory and guidance aspect to improve job and organizational performance.

**Keywords:** Management by Objectives, Top Management Support and Accountability Enhancement, Professional Development, Organizational Performance.

### دور الادارة بالاهداف في تحسين الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين في مديرية تربية كركوك

م.م.احمد عبد صالح <sup>1</sup>

<sup>1</sup> مديرية تربية كركوك، كركوك، العراق

**المستخلص:** هدف البحث الى التعرف على مستوى الادارة بالاهداف السائد في مديرية تربية كركوك، والتعرف كذلك على مستوى الاداء التنظيمي ، ومعرفة الأثر الذي تلحقه الادارة بالاهداف بأبعادها (دعم الادارة العليا وتعزيز المسؤولية والتنمية المهنية) على الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين في مديرية تربية كركوك تبعاً لمتغيرات ( الجنس - المسمى الوظيفي- العمر- سنوات الخدمة- الموقع )، شمل البحث المشرفين التربويين والاختصاصيين في مديرية تربية كركوك في القطاع الحكومي في مركز محافظة كركوك وريفها لسنة (٢٠٢٥) ، وتحقيقاً لأهداف البحث أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتطوير استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في مديرية تربية كركوك على اختلاف أقسامهم الاشراف التربوي والاشراف الاختصاصي في الريف والحضر والبالغ عددهم (٢٠٧)، وتم اختيار عينة عشوائية تمتلء بعينة الدراسة عددها (٤٠) مشرف ومسففة. أظهرت نتائج الدراسة الى أن تطبيق الادارة بالاهداف يسهم في دعم المشرفين التربويين ويزعزع جانب المسؤولية لديهم في تحقيق الانشطة والمهام ويساعد في استثمار طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق الاهداف، وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالمشرفين التربويين باعتبارهم حلقة الوصل المهمة بين المديرية والمدارس على اختلاف مواقعها والعمل على توضيح الاهداف لهم وتنعييل الجانب الرقابي والارشادي لتحسين الاداء الوظيفي والتنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الادارة بالاهداف، دعم الادارة العليا وتعزيز المسؤولية والتنمية المهنية، الاداء التنظيمي.

Corresponding Author: E-mail: [absr8181@gmail.com](mailto:absr8181@gmail.com)

## المقدمة

تُعد الادارة بالاهداف أحد المفاهيم الإدارية التي اسست قواعد لها في الفكر الإداري المعاصر بوصفها مدخلاً استراتيجياً مهمًا يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الفاعلية التنظيمية، وتسعى هذه السياسة إلى تحقيق مبدأ المشاركة في تحديد الخطط وتحقيق الاهداف، مع اعتماد التقييم والتغذية الراجعة والمتابعة المستمرة للأداء الأفراد العاملين من جهة و المؤسسة من جهة أخرى، وفي اطار التربية والتعليم تتجلّى اهمية تطبيق الادارة بالاهداف بوصفها سياسة لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية(احمد و ابو العينين، ٢٠١٩) ، ولضمان تكامل العمل الإداري والإشرافي مع ضروريات التطوير والتحسين المستمر كون المشرف التربوي يمثل حلقة الوصل بين الإدارة المدرسية وكوادرها وبين الادارة في المؤسسات التربوية لتجاوز مسؤوليته الى المتابعة والتقويم الإرشاد وتحسين أدائه التنظيمي يمثل مدخلاً مهمًا لرفع مستوى جودة العملية التربوية والتعلمية، وشهدت المؤسسات التربوية في العراق عامه، وفي مديرية تربية كركوك خاصة تحديات مختلفة تتعلق بكافأة الادارة وفعاليتها، ودقة الاهداف ووضوحها، ساهمت في بروز الحاجة إلى تبني سياسة الادارة بالاهداف كاجراء واداة تساعد على توجيهه العمل الاداري والإشرافي ضمن معايير قائمة على التخطيط والتحليل والنماذج والمساءلة ومحاولة الابتعاد على الأساليب التقليدية التي قد لا تمتلك الرؤية والوضوح والسعى نحو تعزيز الأداء التنظيمي للمشرفين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وانعكاسه على سلوك المشرفين التربويين وتقديم رؤية علمية واقعية تزيد من فاعلية ممارسات الادارة التربوية وتنمي جهود التحسين والتحديث في النظام التربوي والتعليمي، (Andrikopoulos, 2022).

## منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث: (Research of problem)

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف ادراك الادارة والعاملين فيها بمفهوم سياسة الادارة بالاهداف وكذلك صعوبة تطبيق هذه السياسة ولمعاناة اغلب المؤسسات المعاصرة من ضعف أداء العاملين فيها خصوصاً التربوية والتعليمية منها وللمركزية وضغط السلطة عند اغلب المنظمات العربية حتم على الادارة تبني هذا النهج الاداري الفعال لدفع عجلة الاداء وتعزيز الادارة العليا لسياسة المحافظة على التأثير الايجابي لأنشطة القوى العاملة فيها(الامين، ٢٠١٧، ٢٠٢٨) وللمتطلبات الحديثة في ايجاد قيادات ادارية تعد بمثابة اللبنة الاساس في تطوير وتنمية العمل الاداري طبقاً لمعايير النجاح المعتمدة في المؤسسات(Antoni, 2007:42)، وأن هذه المؤسسات تعاني من ضعف تعزيز المسؤولية لدى الافراد العاملين فيها وكذلك انخفاض مستوى تنمية المهارات والقدرات في العمل، ولا بد من مشاركة كافة المستويات الادارية والموظفين في تحقيق الاهداف بل يجب ان يكونوا على علم ودرية بهذه الاهداف وهذا يمثل صلب هذه السياسة وجوهها(الاسطل ، ٢٠٠٨، ٥٤).

### ثانياً: أهمية البحث: (concern of Research)

**الأهمية العلمية :** تكمن أهمية البحث في كونهتناول موضوع مهم وهو الادارة بالاهداف وأهميته في تحسين الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين في مديرية تربية كركوك وتزداد أهمية هذه الدراسة وتعمل الدراسة على إثراء الفكر الإداري والترااث العلمي في هذا المجال من خلال التعرف على واقع مستوى الادارة بالاهداف وأثره في تحسين الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين في مديرية تربية كركوك وباعتبار الدراسة مكملة للدراسات الميدانية المماثلة التي يمكن أن تعالج هذا الموضوع من جوانب متعددة ويأمل الباحث أن يستفيد كل من الباحثين والكتاب وغيرهم من نتائج هذه الدراسة.

**الأهمية العملية :** تمثل أهمية الدراسة في الوقت الحاضر من خلال تسلط الضوء على مفهوم الادارة بالاهداف وامكانية تطبيق هذه السياسة من اجل تحسين الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين ولمواكبة التغيرات الحاصلة في الادارة الحديثة والاستفادة من

الدراسات والبحوث التطبيقية السابقة لطرح سياسة الادارة بالاهداف على ارض الواقع في المؤسسات التربوية وتحديداً مديرية تربية كركوك ويستفاد من نتائج هذه الدراسة من قبل المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التربية بشكل خاص بما فيها الاقسام التي تدخل ضمن هيكلية مديرية تربية كركوك وخصوصاً قسمي الاشراف الاختصاصي والاشراف التربوي في تحسين اداء هذه النخبة من القياديين والمشرفين والذي ينعكس على المديرية بشكل عام.

### ثالثاً: أهداف البحث: ( Aims of Research)

هدف البحث الى التعرف على مستوى تطبيق سياسة الادارة بالاهداف السائدة في مديرية تربية كركوك، والتعرف كذلك التعرف على مستوى الاداء للمشرفين التربويين، ومعرفة الاثر الذي تلحظه الادارة بالاهداف بأبعادها (دعم الادارة العليا وتعزيز المسؤولية والتنمية المهنية) في تحقيق الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين في مديرية تربية كركوك (العينة الكلية).

رابعاً: فرضيات الدراسة: بناء على اهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الاولى: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للادارة بالاهداف بأبعادها (دعم الادارة العليا وتعزيز المسؤولية والتنمية المهنية) في تحقيق الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين في مديرية تربية كركوك.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متطلبات اجابات افراد العينة حول الادارة بالاهداف تبعاً لمتغيرات (الجنس - المسمى الوظيفي- العمر- سنوات الخدمة- الموقع).

### خامساً: حدود البحث: ( Amps of Research)

١- حدود زمانية : يتعدد تطبيق البحث الحالي لسياسة الادارة بالاهداف في تحقيق الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين (التربويين والاختصاصيين) للعام الدراسي ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥ .

٢- حدود مكانية: يتعدد تطبيق البحث الحالي لسياسة الادارة بالاهداف في تحقيق الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين (التربويين والاختصاصيين) في قسمي الاشراف التربوي والاختصاصي في مديرية تربية كركوك.

٣- حدود بشرية: يتعدد تطبيق البحث الحالي لسياسة الادارة بالاهداف في تحقيق الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين (التربويين والاختصاصيين) وبالبالغ عددهم (٢٠٧) مشرف تم اخذ عينة منهم بعدد (٤٠) مشرف موزعين على مركز المحافظة واطرافها من الاقضية والنواحي والقرى التابعة لها

### سادساً: الدراسات السابقة:

١- دراسة عبد اللطيف وابو العينين (٢٠١٩) الموسومة (اثر تطبيق مبادئ الادارة بالاهداف على اداء العاملين في الفنادق ) هدفت الدراسة في التعرف على اثر تطبيق الادارة بالاهداف بأبعادها على اداء العاملين في بعض فنادق الخمس نجوم في القاهرة الكبرى، تكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) موظف وموظفة في هذه الفنادق ، اعتمدت الباحثان على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كاداة رئيسية لها، اظهرت نتائج الدراسة ان العلاقة ايجابية بين الادارة بالاهداف وابعادها على اداء العاملين، بلغت درجة تطبيق الادارة بالاهداف في ادارة هذه الفنادق بنسبة متوسطة وانها اكثر الطرق حيوية لتحسين الاداء من خلال استغلال امثل الموارد البشرية والمادية لتحقيق اعلى مستوى اداء ممكن.

٢- دراسة (Aminu (2019) الموسومة Impact of Management by Objectives [MBO] on the Employee Productivity in Vodafone Ghana

هدفت الدراسة في التعرف على اثر الادارة بالاهداف على انتاجية الموظف في شركة فودافون للاتصالات في غانا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في التحليل وتم توزيع الاستبانة كاداة للدراسة على (٣٦) موظف ، واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية كمصدر جمع للبيانات اضافة للاستبانة، اظهرت نتائج الدراسة ان تأثير الادارة بالاهداف ايجابياً على انتاجية الموظف، وقد ساعد تطبيق الشركة للادارة بالاهداف في خصخصة من خلال الاستحوذ على اغلب ملكية الشركة، وزاد هذا في زيادة كفاءة الشركة والعلاقة الحاسمة بين اهداف المنظمة و العاملين فيها.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### Dentify the search terms : تحديد المصطلحات :

• الادارة بالاهداف : اسلوب اداري يتميز بالوضوح والواقعية لجميع الافراد العاملين في المنظمة وبكافية المستويات الادارية فيها بداية من الرئيس نزولاً الى آخر موظف في الهرم الوظيفي وان يكون الجميع على دراية ومعرفة بالاهداف ومشاركتهم جميعاً في تحقيقها(حسن، ٢٠١١: ٦٢).

• الاداء التنظيمي : يشير مصطلح الاداء التنظيمي الى تحليل اداء المؤسسة حول الاهداف والغايات التي وجدت من أجلها، ويتمثل هذا التحليل بالنتائج الحقيقة الملمسة مقارنة بالاهداف المقصودة على مستوى الافراد والمنظمة على حد سواء(بن خيره وبخلوه، ٢٠٢١: ١٤٨).

• المشرف التربوي: هو ذلك الشخص الذي تSEND اليه مهمة الاشراف على القطاع التربوي والتعليمي بما فيها المدارس وبالتعاون مع كافة الاقسام في المنظومة التربوية من اجل تحسين وتطوير العملية التربوية والتعليمية(العمجي، ٢٠١٨: ١٢٥).

### أولاً: الادارة بالاهداف

١- مفهوم الادارة بالاهداف: نموذج إداري تنظيمي اساسه تحديد الأهداف، ويرمز له ب (MBO) وهو مختصر لـ **Management by Objectives** والتي تعني مشاركة الجميع في تحقيق اهداف المنظمة وفق خطة العمل المرسومة ومقارنتها بالأداء وتحقيق نسب النجاح ويمكن تحديد الادارة بالاهداف بأنها هيكل المنظمة وخارطة الطريق التي تزيد الوصول اليها، واول من بدأ بالدعوة والتركيز على هذه السياسة الكاتب في علم الادارة بيتر دراكر في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام ١٩٥٤ وأكَّد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً (Kinga & Olaf,2015:67).

٢- ابعاد الادارة بالاهداف: اختار الباحث اربعة ابعاد تعتمد عليها الادارة بالاهداف (متغير مستقل) تؤثر وتساعد في تحقيق الاداء التنظيمي (متغير التابع) وهي كالتالي:

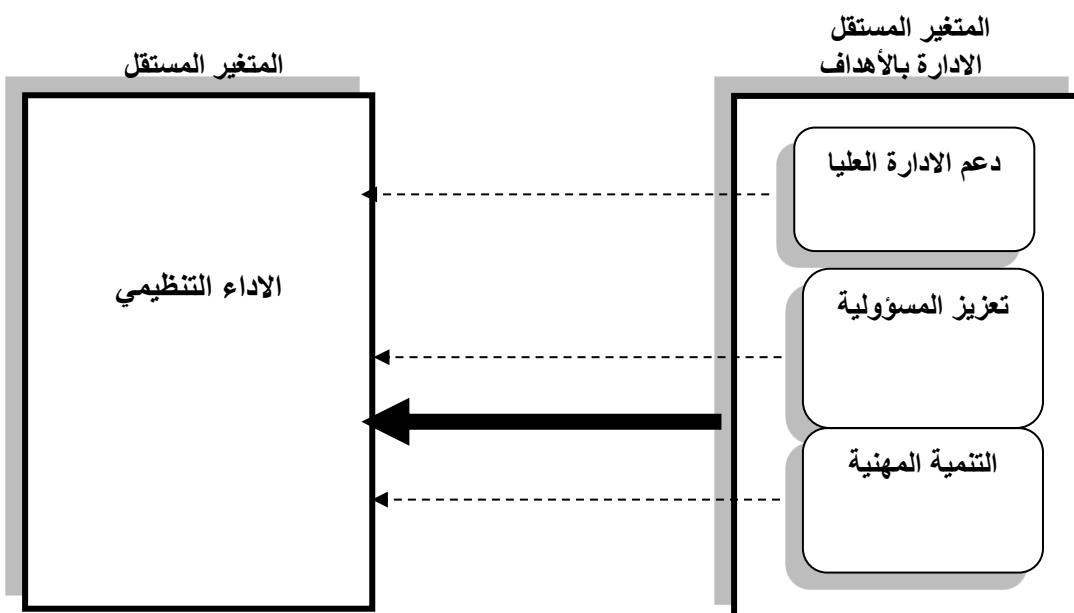
أ- دعم الادارة العليا: يمثل دعم الادارة العليا للقوى العاملة ذات التأثير الفاعل في المؤسسة أحد أهم ركائز نجاح المشاركة في تحقيق الاهداف وذلك من خلال وضع سياساتها العامة وتنسيق其 الانتشطة في جميع المستويات وتجهيز الخطط وتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة وتوفير التوجيه والمتابعة والمشاركة في اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ وزيادة ولاء الموظفين تجاه المنظمة واهدافها والعمل على مقارنة النتائج المتحققة من الاستراتيجية المعدة مسبقاً (خطاب ٢٠١٨، ٢٠٦٦:).

ب- تعزيز المسؤولية: هي سياسة منح الموظف المسؤولية تجاه عمله وتعزيز هذه المسؤولية من خلال تسليم الصلاحية والاستقلالية في انجاز الاعمال المنطحة به، والعمل على تجسيد ثقافة تحمل العبء والاعتماد على النفس في تحقيق الاهداف ضمن سعي المنظمة ومتطلباتها دون توجيه اللوم في حال الاخفاق والتقصير ومحاولة جبر الاخطاء وتصحيحها ودعم الابداع وتنمية الافكار والابتكارات وبث روح التعاون والمشاركة والفريق الواحد بما يتفق مع اهداف المنظمة وسياساتها الداخلية والخارجية.)

Shonubi & Sodipo,2019:69

ج - التنمية المهنية: يمثل هذا البعض الجزء المهم في تطبيق الادارة بالاهداف وذلك برفع كفاءة الموظف المهنية وكسبه للخبرة والمهارة وزيادة شعوره بالثقة بالنسبة للمنظمة والموظفيين ضمن مستوى الوظيفي وتحفيز الافراد لتحسين الاداء بمهنية ينسجم مع رغبة المؤسسة وتطورها المستقبلي واستثمار القدرات والطاقات المخزونة لدى كل فرد في المنظمة، وشعور الموظف بحرية مطلقة واريجية تهدف لتكوين اجواء تحفيزية للإنجاز ورفع مستوى الاداء وتحسينه وتعديل سلوك العاملين. (Egbunike & Abiahu,2017:12)

### ٣- نموذج الدراسة



النموذج من إعداد الباحث بالإستناد الى دراسات كل من : (Antoni 2007) (Igudia,2021) (Egbunike & Abiahu,2017) ، الامين (٢٠١٧)، الرحيلي (٢٠٠٩).

### ٤- خصائص ومميزات الادارة بالاهداف:

للادارة بالاهداف خصائص ومميزات تتمثل بالاتي :

أ- تخويف الموظفين صلاحيات اكثُر في المشاركة في تحقيق الأهداف، والذي يزيد من إيجابية الاداء والتزام تجاه المؤسسة.

ب- تشجيع الادارة للعمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي والتركيز على المهام لكل موظف في تحقيق الأهداف.

ت- توضيح الاهداف وتحديدها بالشكل المباشر توفيرًا للوقت والجهد وتوزيع هذه الاهداف على الافراد ومساعدتهم في تحقيقها.

ث- مشاركة جميع الافراد وبمختلف المستويات في تحقيق الاهداف وتمكينهم ومنحهم الولاء وشعور الانتفاء للمؤسسة(Fuamenya,2016:12).

## ٥- معوقات ومشاكل تطبيق الادارة بالأهداف:

على الرغم من مزايا وخصائص سياسة الادارة بالأهداف الا ان تطبيقها له العديد من المشاكل والمعوقات ابرزها كما مبين أدناه:

أ- غموض الاهداف وعدم وضوحها وصعوبة قياسها.

ب- استهلاك الكثير من الجهد والوقت عند تطبيقها.

ت- قد تكون سبباً في حدوث نزاع بين الرئيس والمروءوس لتعارض الاهداف واختلاف مستويات الاداء. (عيادة، ٢٠١٧: ٥٧)

ث- يؤدي تطبيق سياسة الادارة بالأهداف الى توليد نوع من الضغط على الموظفين خصوصاً عند تحديد السقف الزمني للمشروع.

ج- يحتاج تطبيقها عملياً مزيد من الابدء من خلال الاجتماعات والمتطلبات واللوازم الادارية والاحتياجات التنظيمية (Mulolli, et al., 2015: 1171)

## ثانياً: الاداء التنظيمي:

تعريف الاداء التنظيمي هو المستوى الذي يتم فيه انجاز المهام والأنشطة وتحقيقها ضمن مكونات العمل الوظيفي للفرد العامل، ويعكس الاداء اشباع الفرد من مستلزمات الوظيفة ومتطلباتها. ويختلف الاداء عن الجهد كونه يتناول النتائج المتحققة التي وجدت الشركة من أجلها، ويجمع الاداء التنظيمي بين مصطلحين الاول وهو الاداء يعني اجراء لأداء الوظيفة والثاني وهو التنظيمي ويأخذ صفة التنظيم وهو مجموعة افراد منظمة تؤدي اعمال ادارية تتمثل بالخطيط والتوجيه والتنظيم والتقييم والرقابة لتصل بالنهاية الى تحقيق اهداف المنظمة (ابو كريم، ٢٠١٣: ٨٩).

## ثالثاً: العلاقة بين الادارة بالأهداف وتحقيق الاداء التنظيمي

تطورت اغلب المؤسسات المعاصرة في استثمار رأس المال البشري من خلال تطبيق سياسات واجراءات من شأنها تنمية الموارد البشرية فيها من خلال مشاركتهم في تحقيق الاهداف وتوطيد العلاقة بين هذه الموارد والمؤسسة وزيادة تفاعل القوى العاملة فيما بينها وحصول هذه القوى على الدعم المعنوي والنفسي من اجل تحقيق التراكم اكثر واداء فعال ومنهم المزيد من الصلاحية والمسؤولية والمساهمة في رفع الروح المعنوية وتعزيز قدرتهم على الاداء الجيد(الرحيلي، ٢٠٠٩: ١١٠)، حيث ساهمت الادارة بالأهداف باختصار الطريق امام المنظمات في تحقيق الاهداف المشتركة بين جميع افرادها وب مختلف المستويات والافتتاح امام الموظفين لشعورهم بالثقة المتبادلة والمرونة في الاستجابة للتغيرات والقدرة على المواجهة وتصحيح السلوك وتعديلاته من اجل تحسين الاداء للعاملين للقيام بالمهام والأنشطة المختلفة(الاسطل، ٢٠٠٨: ٥٤)

## المبحث الثالث: الاطار العلمي

حيث قام الباحث بإعداد البحث وفق منهجية (الوصف والتحليل)، فقد تضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي منه وشمل المجتمع الأصلي للبحث الحالي أعداد المشرفين التربويين في قسم الاشراف التربوي المكلف بمتابعة المدارس الابتدائية والمشرفين الاختصاصيين في قسم الاشراف الاختصاصي المكلف بمتابعة المدارس الثانوية في مركز محافظة كركوك واطرافها، وفق مؤشرات قسم التخطيط التربوي للعام الدراسي ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥ والمبينة في الجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١): يمثل المجتمع الأصلي للبحث الموسوم (دور الادارة بالأهداف في تحسين الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين في مديرية تربية كركوك)

البيانات										المتغيرات
المجموع الكلي					حضر					المتغيرات
ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع	ذكور	
١٣٧	٤٨	٨٩	٥٨	١٦	٤٢	٧٩	٣٢	٤٧	٤٧	١- أعداد المشرفين الاختصاصيين
٧٠	٢١	٤٩	١٨	٤	١٤	٥٢	١٧	٣٥	٣٥	٢- أعداد المشرفين التربويين
٢٠٧	٦٩	١٣٨	٧٦	٢٠	٥٩	١٣١	٤٩	٨٢		المجموع الكلي

## عينة البحث

حيث إن مجتمع البحث الحالي متجانس تماماً تقريباً من حيث (الجنس - المسمى الوظيفي- العمر- سنوات الخدمة- الموقع)، فقد اعتمد الباحث عينة بنسبة ما يزيد عن ٢٠٪ من مجتمع الدراسة الكلي وباللغ عددهم (٤٠) مشرف اختصاصي وتربيوي والمبنية في الجدول (٢)

جدول (٢): يمثل مكونات المجتمع الأصلي للبحث ونسب المعاينة وحجم العينة النهائية

المجموع الكلي	المتغيرات	مكونات مجتمع البحث	نسبة المعاينة	حجم العينة النهائية
١٣٧	اعداد المشرفين الاختصاصيين	١٣٧	٠,٢٠	٢٧
٧٠	اعداد المشرفين التربويين	٧٠	٠,٢٠	١٣
٢٠٧	المجموع الكلي	٢٠٧	—	٤٠

### أداة البحث

لقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة أساسية للبحث الحالي. حيث تضمنت الاستبيان مجموعة اسئلة تم توزيعها على عينة استطلاعية من المشرفين الاختصاصيين والتربويين بلغ حجمها (٤٠) مشرفاً. وكانت الاستبيانة من (٢٠) فقرة شملت جزئيات مشكلة البحث الحالي، تم استقراء اغليتها من المشرفين الاختصاصيين والتربويين والادبيات الخاصة بموضوع دور الادارة بالأهداف في تحسين الأداء التنظيمي ، تم تفريغ نتائجها بمقاييس خماسي (١ اوافق بشدة ، ٢ اوافق ، ٣ محابي ، ٤ لا اوافق ، ٥ لا اوافق تماماً).

يستعرض هذا المبحث ايضاً آراء المستجيبين نحو متغيرات البحث من خلال استعمال البرنامج الاحصائي SPSS لكي نستدل به على النسب المئوية والاواسط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل والمتغيرات التابعه ووصف اجابات الافراد المبحوثين تجاه ابعاد (المتغير المستقل) الادارة بالأهداف كما في الجدول (٣) كذلك وصف اجابات الافراد المبحوثين (المتغير التابع ) الاداء التنظيمي

التحصيل الدراسي	النكرار	النسبة المئوية %	درجة الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اعدادية	١٣	٣٥,٥	منخفضة	٢,٤٨	٠,٨٢
دبلوم	٨	١٣,٢	منخفضة		
بكالوريوس	١٧	٥١,٣	متوسطة		
المجموع	٣٨	١٠٠			

جدول (٣): يمثل الاواسط الحسابية المرجحة والانحراف المعياري من وجهة نظر عموم أفراد العينة البالغ حجمها (٤٠) مشرفاً تربوياً بعد دعم الادارة العليا

المؤشر	المعدل العام	اوافق بشدة %	اوافق %	محابي %	لا اوافق %	النسبة المئوية	الوسط الحسابي الانحراف المعياري	
							اوافق تماماً %	لا اوافق تماماً %
X1	٣٨	٢٢	٦	٥	٩	٢,٩٩	٠,٦٥	
X2	٣٧	٣٥	١٥	٨	٥	٣,٥٥	٠,٧٧	
X3	٤٠	٢٥	١٧	١٢	٦	٣,١٧	٠,٦٩	
X4	٣٦	٤١	١٥	٨	---	٤,٦٣	٠,٧٠	
X5	٢٥	٢٢	٢٦	١١	٦	٢,٨٥	٠,٨٧	
المعدل العام	٦٨,٢	١٧,٨	١٤		٢,٦٣	٢,٩٩	٠,٧٣	
X6	٢٨	٣٧	٢٢	٨	٥	٢,٩٠	٠,٦٥	
X7	٢٧	٣٥	٢٦	٩	٣	١,٧٨	٠,٧٧	
X8	٢٥	٤٢	١٨	١٠	٥	٢,٦٦	٠,٧٠	
X9	٢٨	٤٣	٢١	٨	---	٢,٨٤	٠,٨٠	
X10	٣٠	٣٩	٢٣	٣	٢	٣,٦٥	٠,٦٤	
المعدل العام	٦٦,٨	٢٢	١١,٢		٢,٧٦	٢,٩٩	٠,٧٥	
X11	٣٠	٣٤	٢٣	٩	٤	٢,٦٦	٠,٧٥	
X12	٢٩	٣٦	٢٤	٨	٣	٢,٩٠	٠,٨٠	
X13	٣٤	٣٥	٢٤	٦	١	٣,٧٤	٠,٦٤	
X14	٢٦	٤٠	٢٠	١٠	٤	١,٩٩	٠,٧٦	
X15	٤١	٣٦	١٩	٤	---	٢,٧٠	٠,٨٨	
المعدل العام	٦٨,٢	٢٢	٩,٨		٢,٧٩	٣,٩٩	٠,٧٦	
X16	٣١	٣٥	٢٤	١٠	---	٣,٩٩	٠,٧٠	
X17	٢٨	٣٩	٢٣	٦	٤	١,٧٠	٠,٨٨	
X18	٣٠	٣٦	٢٠	١١	٣	١,٨٨	٠,٩١	
X19	٣٥	٢٤	٣٠	٧	٤	٢,٦٥	٠,٨٤	
X20	٣٦	٣٤	٢١	٩	---	٤,٢٠	٠,٩٠	
المعدل العام	٦٥,٦	٢٣,٦	١٠,٨		٢,٨٨	٢,٩٩	٠,٨٤	

يبين الجدول (٣) ان معدل الوسط الحسابي العام لابعاد الادارة بالاهداف والتي تبدأ بعد دعم الادارة العليا في تحسين الاداء التنظيمي قد بلغ (٣,٦٣) وبانحراف معياري (٠,٧٣)، مما يدل على تجانس اجابات افراد العينة المبحوثة حول اعتقاد (٦٨,٢ %) بأهمية دعم الادارة العليا للمشرفين في تحقيق سياسة الادارة بالأهداف، وتمثلت اجابات افراد العينة حول اسئلة الاستبيان كما في الجدول اعلاه بحسب مختلفة ومتقاربة نوعاً ما حيث بلغ معدل الوسط الحسابي المتبادر (X1) فدراه (2.99) اذ يبين ان (٠%) من المشرفين يؤكدون على حرص الادارة على توضيح الاهداف لهم وتعريفها " وهو اقل وسط حسابي لمجال دعم الادارة العليا وبلغ معدل الانحراف المعياري(0.65)، وكانت اجابات (X2) تدل على ان (٦٢%) من العينة المبحوثة بمنح الادارة المشاركة في تحقيق الاهداف " بمعدل (3.55) وبانحراف معياري (٠,٧٧)، واجابات (X3) تدل على ان (٦٥%) من المشرفين اكروا تمسير الاهداف بالواقعية وامكانية تحقيقها " حيث جاءت بمعدل (3.17) وبانحراف معياري(0.69)، وكانت اجابات افراد العينة (X4)

في ان (٧٧%) من عينة البحث رجحوا سعي الادارة الى تحقيق اهداف الفرد والمؤسسة " و بوسط حسابي (4.63) وهو اعلى وسط حسابي لبعد دعم الادارة العليا ،وانحراف معياري (0.70)، وأخيراً المؤشر(X5) بين ان نحو (٥٧%) من المشرفين بعدم الادارة العليا في المديرية المشرفين بمختلف انواع الدعم وهي اقل نسبة موافقة لمتغير دعم الادارة العليا حيث انتهت بوسط حسابي معدله(3.85) وبانحراف معياري(0.87)، ويتبصر مما سبق بتراوح المتوسط الحسابي لهذا المتغير بين (٤,٦٣ - ٢,٩٩)

وتشتت اجابات افراد العينة من المشرفين نوعاً ما.

كذلك يبين الجدول (٣) ان معدل الوسط الحسابي العام لمجال تعزيز المسؤولية في تحسين الاداء التنظيمي قد بلغ (2.76) وبانحراف معياري (0.70) ويوضح اجابات افراد العينة المبحوثة حول اعتقاد (٥٦٦,٨) بأهمية تعزيز المسؤولية للمشرفين في تحقيق سياسة الادارة بالاهداف، وتمثلت اجابات افراد العينة حول اسئلة الاستبانة كما في الجدول اعلاه بنسب مختلفة ومتقاربة نوعاً ما حيث بلغ معدل الوسط الحسابي للمتغير(X6) قدره (٢,٩٠) وبلغت اجابات افراد العينة المبحوثة بنسبة (٦٥%) بمساعدة الادارة المشرفين في استثمار واتمام الانشطة وبانحراف معياري (٠,٦٥) ، وكانت اجابات المتغير(X7) نحو (٦٢%) بتحديد الادارة سقفاً زمنياً لتنفيذ المهام " وبمتوسط حسابي (١,٧٨) وهو اقل وسط حسابي لمجال تعزيز المسؤولية وبانحراف معياري (٠,٧٧)، واجابات المتغير(X8) جاءت بنسبة (٦٧%) من اجابات المشرفين حول قيام الادارة بتوفير بيئة مناسبة من المشاركة والرضا " وبوسط حسابي (٢,٦٦) وبانحراف معياري (٠,٧٠) ، وكانت اجابات افراد العينة (X9) بنسبة (٧١%) وهي اعلى نسبة اجابات للعينة محل البحث بمنح الادارة المسؤولية تجاه عمل المشرفين " وبوسط حسابي (٢,٨٤) ،وانحراف معياري (٠,٨٠)، وأخيراً المؤشر(X10) جاء بنسبة (٦٩%) من اجابات المشرفين بتمتعهم بالاستقلالية ومزيد من الصلاحية في اداء المهام " وانتهت بوسط حسابي معدله (٣,٦٥) وهو اعلى وسط حسابي لبعد تعزيز المسؤولية وبانحراف معياري (٠,٦٠)، ويتبين من نسب اجابات العينة للمشرفين بتفاوت النسب فيما بينها وتشتتها بعض الشيء وبين الجدول (٣) ايضاً ان معدل الوسط الحسابي العام لمجال التنمية المهنية في تحسين الاداء التنظيمي قد بلغ (٢,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٧٦) ويوضح اجابات افراد العينة المبحوثة حول اعتقاد (٦٨,٢%) بأهمية التنمية المهنية للمشرفين في تحقيق سياسة الادارة بالاهداف، وتمثلت اجابات افراد العينة حول اسئلة الاستبانة كما في الجدول اعلاه بنسب مختلفة ومتقاربة نوعاً ما حيث بلغ معدل الوسط الحسابي للمتغير(X11) قدره (٢,٦٦) ونسبة اجابات افراد العينة محل البحث من المشرفين نحو (٦٤%) بتنفيذ الادارة مبدأ الاعتماد على النفس من خلال تعزيز المسؤولية " وبانحراف معياري (٠,٧٥) ، وكانت اجابات (X12) بنسبة (٦٥%) بدعم الادارة الابداعية وتنميها " وبوسط حسابي (٢,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٥٨)، واجابات (X13) بنسبة قدرها (٦٩%) اكدوا عمل الادارة على بث روح التعاون والفريق الواحد من قبل الادارة " ومتوسط حسابي (٣,٧٤) وهو اعلى وسط حسابي لبعد التنمية المهنية وبانحراف معياري (٠,٦٤) ، وبلغت اجابات افراد العينة للمؤشر (X14) بمقدار (٦٦%) بعمل الادارة على رفع كفاءة المشرفين في المديرية " وبوسط حسابي (١,٩٩) وهو اقل وسط حسابي لمجال التنمية المهنية ،وانحراف معياري (٠,٧٦)، وأخيراً المؤشر(X15) انتهى بأعلى نسبة اجابة (٧٧%) حول كسب الادارة للمشرفين بالمهارات والخبرات " وانتهت بوسط حسابي قدره (٢,٧٠) وبانحراف معياري(٠,٨٨)، تبين من نتائج اجابات افراد العينة محل البحث بوجود اختلاف وتقاويم في نسب الاجابات حول اعتقادهم بأهمية التنمية المهنية في تحسين الاداء التنظيمي .

ويظهر الجدول (٣) ان معدل الوسط الحسابي العام للمتغير التابع للاداء التنظيمي قد بلغ (٢,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٨٤) ويوضح اجابات افراد العينة المبحوثة حول اعتقاد (٦٥,٦) بأهمية الاداء التنظيمي للمشرفين نتيجة تحقيق ابعاد سياسة الادارة بالأهداف، وتمثلت اجابات افراد العينة حول اسئلة الاستبانة كما في الجدول اعلاه بنسب مختلفة ومتباينة نوعاً ما حيث بلغ معدل الوسط الحسابي للمتغير (X16) " تمتحني الادارة الشعور بالثقة اثناء عمله " (٣,٩٩) وببلغ معدل الانحراف المعياري (٠,٧٠)، وبلغت اجابات افراد العينة المبحوثة بنسبة (٦٦%) ، وكانت اجابات (X17) بنسبة (٦٧%) من المشرفين اكدوا استثمار الادارة القدرات والطاقات المخزونة لكل فرد " وبوسط حسابي (١,٧٠) وهو اقل وسط حسابي لبعد الاداء التنظيمي وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وبلغت اجابات (X18) لعينة المشرفين محل البحث نحو (٦٦%) بتلبية الادارة لمتطلبات المشرفين الوظيفية والاحتياجات الادارية " وبوسط حسابي (١,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٩١) ،اما اجابات افراد العينة للمؤشر (X19) بلغت (٥٥٩%) حول اعتقاد المشرفين باستخدام الادارة التحليل المعياري لقياس النتائج " وبوسط حسابي (٢,٦٥) وانحراف معياري (٠,٨٤)، وأخيراً المؤشر(X20) لإجابات المشرفين كانت اعلى مقدار بنسبة (٧٠%) اكدوا دعم الادارة تحسين اداء المشرفين في المديرية " وانتهت بأعلى وسط حسابي قدره (٤,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٩٠)، ويتبصر مما سبق تشتت اجابات افراد العينة من المشرفين بأهمية وتأثير ابعاد الادارة بالأهداف على الاداء التنظيمي .

#### اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضية الاولى تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة اثر الادارة بالاهداف بابعادها(دعم الادارة العليا وتعزيز المسؤولية والتنمية المهنية) وقد تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة اثر الادارة بالاهداف على الاداء التنظيمي والجدول (٤) والذي يوضح نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة اثر ابعاد الادارة بالاهداف على الاداء التنظيمي

**جدول (٤): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة اثر ابعاد الادارة بالاهداف على الاداء التنظيمي**

الدالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R <sup>2</sup>	R	الدالة الإحصائية	t	β	البعد
0.00	٢٨,١٧	٠,٢٣	٠,٢٧	٠,٦٧	٠,٠١	٢,٧١	٠,١٨	دعم الادارة العليا
					٠,٠٠	٢,٥٨	٠,٣٤	تعزيز المسؤولية
					٠,٠١	٤,٧٧	٠,٦٤	التنمية المهنية

يظهر من جدول (4) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الادارة بالأهداف على الاداء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0.27)، وهي قيمة دالة إحصائية وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.27) وأن قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.23) وهي قيمة دالة إحصائية تفسر قدرة أبعاد الادارة على التأثير على الاداء التنظيمي بمعنى أنها تفسر ما قيمته (23%) من التغيير الحاصل في الاداء التنظيمي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (28.17)، وهي قيمة دالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، اي انه ترفض الفرضية الصفرية الاولى التي نصت على عدم وجود اثر للادارة بالأهداف بأبعادها (دعم الادارة العليا وتعزيز المسؤولية والتنمية المهنية) في تحقيق الاداء التنظيمي وتقبل الفرضية البديلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل بابعاده في المتغير التابع ولاختبار الفرضية الثانية تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال (الادارة بالأهداف) تبعاً لمتغيرات الخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس - العمر - سنوات الخدمة - الموقع).

الجدول (5): نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال (الادارة بالأهداف) تبعاً لمتغيرات (الجنس - العمر - سنوات الخدمة - الموقع)

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	٢,٤٥	-٠,٤٥	
	أنثى	٢,٦٦	٠,٧٣	
	من	٢,٣٨	٠,٥٣	
	أكثر من	٥٠-٤٠	٠,٣٧	٠,٤٤
	من	٢٥-١٥	٠,٢٣	
	أكثر من	٢٥	٠,٦٥	
	حضر	١,٧٤	٠,٥٨	
الموقع	ريف	٢,٦٤	٠,٢٨	

يظهر من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء أفراد عينة الادارة بالأهداف تعزى الى متغيرات (الجنس - العمر - سنوات الخدمة - الموقع)، حيث كانت قيمة (T) لمجال (الادارة بالأهداف) تبعاً لمتغيرات (الجنس - العمر - سنوات الخدمة - الموقع) غير دالة إحصائية، بناء على ما تقدم من النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الادارة بالأهداف تعزى لمتغير لمتغيرات الخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس - العمر - سنوات الخدمة - الموقع) كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجال (الادارة بالأهداف) تبعاً لمتغيرات "المسمى الوظيفي" (مشرف تربوي، مشرف اخصاصي)، كما في الجدول أدناه

الجدول (6): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على مجال (الادارة بالأهداف) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
مشرف تربوي	٢,٦٤	٠,٤٢	٠,٦٧	٠,٨٣
مشرف اخصاصي	٢,٥٥	٠,٢٨		

يظهر من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير (المسمى الوظيفي)، حيث كانت قيمة (F) لمجال (الادارة بالأهداف) والاداء التنظيمي غير دالة إحصائية، بناء على ما تقدم من النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الادارة بالأهداف تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). وتقبل الفرضية الثانية والتي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الادارة بالأهداف تعزى لمتغيرات المختلفة.

#### المبحث الرابع: نتائج البحث

##### أولاً: الاستنتاجات

- ان الادارة في مديرية تربية كركوك تدعم المشرفين التربويين وتعزز جانب المسؤولية لديهم في تحقيق الانشطة والمهام وتسثمر طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق الاهداف.
- تساعد سياسة الادارة بالاهداف في تحقيق الاداء التنظيمي التي تسعى الادارة للوصول اليه من خلال تلبية متطلبات واحتياجات المشرفين الوظيفية والادارية.
- أعداد المشرفين التربويين التابعين لقسم الاشراف التربوي المكلفين بمتابعة المدارس الابتدائية ضعف عدد المشرفين الاختصاصيين التابعين لقسم الاشراف الاختصاصي المكلفين بمتابعة المدارس الثانوية في مركز المحافظة واطرافها.

### ثانياً: التوصيات

١. دعم مديرية تربية كركوك للمشرفين التربويين باعتبارهم حلقة الوصل المهمة بين الادارة والمدارس على اختلاف مواقعها وتوضيح الاهداف للمشرفين وتفعيل الجانب الرقابي والارشادي لتحسين الاداء الوظيفي والتنظيمي.
٢. سعي الادارة الى مشاركة المشرفين في تحقيق الاهداف وتنمية الافكار الابداعية لديهم من خلال تعزيز الاتصال بمختلف انواعه وب مختلف المستويات الادارية ومنحهم المزيد من الصلاحية والاستقلالية في تنفيذ المهام.

### ثالثاً: المقترنات

١. اجراء المزيد من الدراسات للتعرف على الادارة بالاهداف في تحسين الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين والكشف عن الفروق فيها تبعاً لمتغيرات أخرى مثل: التحصيل الدراسي، والتخصص العلمي.
٢. اجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في العوامل المؤثرة في الادارة بالاهداف وتحسين الاداء التنظيمي لدى المشرفين التربويين.
٣. الاستفادة من المقياس الذي أعده الباحث في دراسات أخرى.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

- ١- الامين، مواهب احمد سليمان محمد (٢٠١٧). أثر الادارة بالاهداف في أداء العاملين بالشركات الهندسية بالسودان. رسالة ماجستير ،السودان، جامعة أم درمان الاسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي.
- ٢- الأسطل ، طارق زياد (٢٠٠٨). درجة تطبيق الادارة بالاهداف في الجامعات الاردنية الخاصة في عمان وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. عمان،الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- ٣- الرحيلي، سمية بنت سليمان (٢٠٠٩). الادارة بالاهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. رسالة ماجستير ،السعودية، جامعة أم القرى، الكلية التربوية، قسم الادارة التربوية والتخطيط.
- ٤- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٨)، الادارة المدرسية والتخطيط التربوي النظري والتطبيق، ط٢ ، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- ٥- أبو كريم، أيمن محمد أحمد (٢٠١٣). علاقة نظم المعلومات الادارية في تحسن الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر.
- ٦- بعيدة، سامي و بوخلوه، باديس (٢٠٢١م). "أثر إدارة الأهداف بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، ٣ (٢): ٥٨-٥٧.
- ٧- بن خيرة، سامي و بوخلوه، باديس (٢٠٢١م). "أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتقدمة بتقررت." المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ٨ (٢): ١٤٩-١٤٨.
- ٨- حسن، أحمد ابو زيد (٢٠١١). الادارة بالاهداف والنتائج، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر.
- ٩- خطاب، محمد (٢٠١٨). الادارة بالاهداف والنتائج، ط٢ ، دار الياوزي للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- ١٠- عبد اللطيف، ميسة فتحي وابو العينين، رانيا (٢٠١٩)،"أثر تطبيق مبادئ الادارة بالاهداف على اداء العاملين في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى" مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد (١)، العدد (٨)، ١١٧: ١١٨.

#### ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdel Latif, Maysa Fathi and Abu Al-Ainin, Rania (2019), "The Impact of Applying Management by Objectives Principles on Employee Performance in Hotels: A Field Study on a Sample of Five-Star Hotels in Greater Cairo," Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Vol. (12), No. (8), pp. 117-118.
- 2- Abu Karim, Ayman Muhammad Ahmad (2013). The Relationship of Management Information Systems to Improving Administrative Performance: A Field Study Applied to Non-Governmental Organizations in the Gaza Strip, Unpublished Master's Thesis, Gaza, Al-Azhar University.
- 3- Al-Ajmi, Muhammad Hassanein (2018). School Administration and Educational Planning: Theory and Application, 2nd ed., Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- 4- Al-Amin, Mawaheb Ahmed Suleiman Muhammad (2017). The Impact of Management by Objectives on Employee Performance in Engineering Companies in Sudan. Master's Thesis, Sudan, Omdurman Islamic University, Institute of Research and Studies of the Islamic World.
- 5- Al-Ashtal, Tariq Ziyad (2008). The Degree of Application of Management by Objectives in Private Jordanian Universities in Amman: A Perspective from Faculty Members. Amman, Jordan, Middle East University, Faculty of Educational Sciences.
- 6- Al-Rahili, Sumaya bint Suleiman (2009). Management by Objectives at Umm Al-Qura University in Makkah. Master's Thesis, Saudi Arabia, Umm Al-Qura University, Faculty of Education, Department of Educational Administration and Planning.
- 7- Ba'ira, Abu Bakr Mustafa (2017). Management by Objectives in Institutions: Between Theory and Practice, Journal of Research and Studies, 3 (2): 57-58.
- 8- Ben Khira, Sami and Boukhloouh, Badis (2021). "The Impact of Employee Performance Management on Job Performance: A Field Study in the Electricity and Renewable Energy Corporation in Touggourt." Algerian Journal of Economic Development, (8) 148:1-149.
- 9- Hassan, Ahmad Abu Zeid (2011). Management by Objectives and Results, Arab Forum for Human Resources Management, Cairo, Egypt.
- 10-Khattab, Muhammad (2018). Management by Objectives and Results, 2nd ed., Dar Al-Yawzi for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

**ثالثاً: المصادر الأجنبية**

- 1- Andrikopoulos, V. (2022). *Deciphering Management by Objectives and Results in School Organizations*. Journal of Education and Training, 9(2), 100-116.
- 2- Conny Antoni (2007), Management by objectives – an effective tool for teamwork,The International Journal of Human Resource Management,3(9):42-55.
- 3- Egbumike C. F., Abiahu F. C. (2017) Audit Firm Report and Financial Performance of Money Deposit Banks in Nigeria the Official Journal of the Institute of Chartered Accountants of Nigeria, 50(1) 12-15.
- 4- Fuamenya F. A. (2016), Developing Small and Medium Size Enterprises (SMES) in the SouthWest Region of Cameroon: Problems andPerspectives. Nigerian Journal of ManagementSciences 5(1): 1-12.
- 5- Igudia P. (2021), Evaluating Organisational Change and Employee Productivity in Nigeria: A Case Study of Union Bank Ambrose Alli University, Plc European Scientific Journal 17(19) 1857-1861.
- 6- Kinga Hoffmann-Burdzińska, Olaf Flak (2015), Management by objectives as a method of measuring effectivenees, "Journal of Positive Management" 6 (3): 67-82.
- 7- Mulolli, E., Islami, X., & Skenderi, N. (2015). Human resource management practices and SMEs performance Study based in [27] Kosovo. International Review of Management and Business Research, 4(4), 1171-1172.
- 8- Sadiya, Ibrahim Aminu (2019), Impact of Management by Objectives [MBO] on the Employee Productivity in Vodafone Ghana, Texila International Journal of Management Special Edition Apr 2019, Texila American University, 54-55.
- 9- Shonubi, A. O. and Sodipo O. O. (2019) Management by Objective as A tool for Organizational Performance In Guaranty Trust Bank Plc Department of Business Administration & Marketing, College of Social & Management Sciences McPherson University, Seriki-Sotayo, Ogun State, Nigeria. Nigerian Journal of Management Sciences 7(1) 69-79.