

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 بالأهداف السائد في مديرية تربية كركوك، والتعرف كذلك على مستوى الاداء التنظيمي، ومعرفة الأثر الذي تلحقه الادارة بالأهداف 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 الإشراف التربوي والإشراف الاختصاصي في الريف والحضر والبالغ عددهم (٢٠٧)، وتم اختيار عينة عشوائية تمثلت بعينة الدراسة عددها (٤٠) مشرف ومشرفة. أظهرت نتائج الدراسة الى أن تطبيق الادارة بالأهداف يسهم في دعم المشرفين التربويين ويعزز جانب المسؤولية لديهم في تحقيق الأنشطة والمهام ويساعد في استثمار طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق الأهداف، وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالمشرفين التربويين باعتبارهم حلقة الوصل المهمة بين المديرية والمدارس على اختلاف مواقعها والعمل على توضيح الأهداف لهم وتفعيل الجانب الرقابي والإرشادي لتحسين الاداء الوظيفي والتنظيمي.

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

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

## المقدمة

تُعد الإدارة بالأهداف أحد المفاهيم الإدارية التي أسست قواعد لها في الفكر الإداري المعاصر بوصفها مدخلاً استراتيجياً مهماً 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 الأهداف، مع اعتماد التقييم والتغذية الراجعة والمتابعة المستمرة لأداء الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، وفي إطار التربية والتعليم تتجلى أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف بوصفها سياسة لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية (أحمد و أبو العنين، ٢٠١٩)، ولضمان تكامل العمل الإداري والإشرافي مع ضروريات التطوير والتحسين المستمر كون المشرف التربوي يمثل حلقة الوصل بين الإدارة المدرسية وكوادرها وبين الإدارة في المؤسسات التربوية لتتجاوز مسؤوليته إلى المتابعة والتقييم والإرشاد وتحسين أدائه التنظيمي يمثل مدخلاً مهماً لرفع مستوى جودة العملية التربوية والتعليمية، وشهدت المؤسسات التربوية في العراق عامة، وفي مديرية تربية كركوك خاصة تحديات مختلفة تتعلق بكفاءة الإدارة وفعاليتها، ودقة الأهداف ووضوحها، ساهمت في بروز الحاجة إلى تبني سياسة الإدارة بالأهداف كأجراء واداة تساعد على توجيه العمل الإداري والإشرافي ضمن معايير قائمة على التخطيط والتحليل والنتائج والمساءلة ومحاولة الابتعاد على الأساليب التقليدية التي قد لا تمتلك الرؤية والوضوح والسعي نحو تعزيز الأداء التنظيمي للمشرفين من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وانعكاسه على سلوك المشرفين التربويين وتقديم رؤية علمية واقعية تزيد من فاعلية ممارسات الإدارة التربوية وتنمي جهود التحسين والتحديث في النظام التربوي والتعليمي، (Andrikopoulos, 2022).

## منهجية البحث

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

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف ادراك الادارة والعاملين فيها بمفهوم سياسة الادارة بالأهداف وكذلك صعوبة تطبيق هذه السياسة، ولمعاناة اغلب المؤسسات المعاصرة من ضعف أداء العاملين فيها خصوصاً التربوية والتعليمية منها والمركزية 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: ٢٨). 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 ودراية بهذه الاهداف وهذا يمثل صلب هذه السياسة وجوهرها (الاسطل، ٢٠٠٨: ٥٤).

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

الاهمية العلمية : تكمن أهمية البحث في كونه تناول موضوع مهم وهو الادارة بالأهداف وأهميته في تحسين الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين في مديرية تربية كركوك وتزداد أهمية هذه الدراسة وتعمل الدراسة على إثراء الفكر الإداري والتراث العلمي في هذا المجال من خلال التعرف على واقع مستوى الادارة بالأهداف 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.

الاهمية العملية : تمثل أهمية الدراسة في الوقت الحاضر من خلال تسليط الضوء على مفهوم الادارة بالأهداف 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 بالأهداف 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 يعكس على المديرية بشكل عام.

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

هدف البحث الى التعرف على مستوى تطبيق سياسة الادارة بالأهداف السائدة في مديرية تربية كركوك، والتعرف كذلك التعرف على مستوى الاداء للمشرفين التربويين، ومعرفة الأثر الذي تلحقه الادارة بالأهداف 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 أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة بالأهداف 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 إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الادارة بالأهداف تبعاً لمتغيرات (الجنس - المسمى الوظيفي - العمر - سنوات الخدمة - الموقع).

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

١- حدود زمنية : يتحدد تطبيق البحث الحالي لسياسة الادارة بالأهداف في تحقيق الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين (التربويين والاختصاصيين) للعام الدراسي ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥ .

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

٣- حدود بشرية: يتحدد تطبيق البحث الحالي لسياسة الادارة بالأهداف في تحقيق الاداء التنظيمي للمشرفين التربويين (التربويين والاختصاصيين) والبالغ 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 (أثر تطبيق مبادئ الادارة بالأهداف على اداء العاملين في الفنادق) هدفت الدراسة في التعرف على اثر تطبيق الادارة بالأهداف بأبعادها على اداء العاملين في بعض فنادق الخمس نجوم في القاهرة الكبرى، تكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) موظف وموظفة في هذه الفنادق ، اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لها، اظهرت نتائج الدراسة ان العلاقة ايجابية بين الادارة بالأهداف وابعادها على اداء العاملين، بلغت درجة تطبيق الادارة بالأهداف في ادارة هذه الفنادق بنسبة متوسطة وانها اكثر الطرق حيوية لتحسين الاداء من خلال استغلال امثل للموارد 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 أثر الادارة بالأهداف على انتاجية الموظف في شركة فودافون للاتصالات في غانا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في التحليل وتم توزيع الاستبانة كأداة للدراسة على ٣٦ موظف ، واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية كمصدر جمع للبيانات اضافة للاستبانة، اظهرت نتائج الدراسة ان تأثير الادارة بالأهداف ايجابياً على انتاجية الموظف، وقد ساعد تطبيق الشركة للإدارة بالأهداف في خصخصة من خلال الاستحواذ على اغلب ملكية الشركة، وزاد هذا في زيادة كفاءة الشركة والعلاقة الحاسمة بين اهداف المنظمة و العاملين فيها.

### المبحث الثاني: الإطار النظري

#### Identify the search terms تحديد المصطلحات :

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

● **الاداء التنظيمي** : يشير مصطلح الأداء التنظيمي الى تحليل أداء المؤسسة حول الاهداف والغايات التي وجدت من أجلها، ويتمثل هذا التحليل بالنتائج الحقيقية الملموسة مقارنة بالأهداف المقصودة على مستوى الافراد والمنظمة على حد سواء(بن خيرة وبوخلو، ٢٠٢١: ٤٨).

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

### أولاً: الإدارة بالأهداف

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

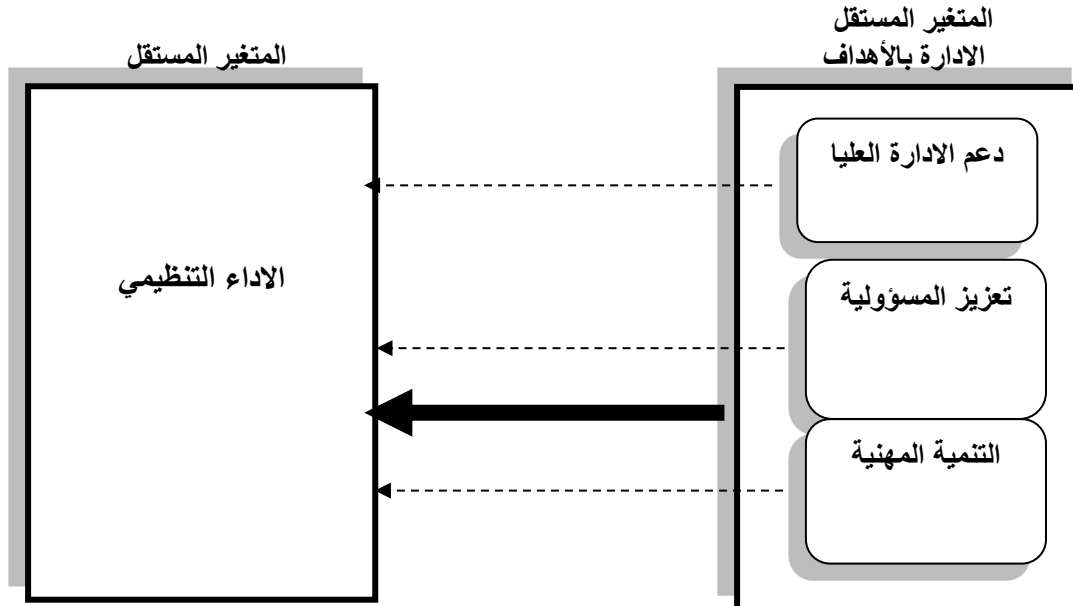
٢- أبعاد الإدارة بالأهداف: اختار الباحث أربعة أبعاد تعتمد عليها الإدارة بالأهداف (متغير مستقل) تؤثر وتساعد في تحقيق الاداء التنظيمي (متغير تابع) وهي كالتالي:

أ- دعم الإدارة العليا: يمثل دعم الإدارة العليا للقوى العاملة ذات التأثير الفاعل في المؤسسة أحد أهم ركائز نجاح المشاركة في تحقيق الأهداف وذلك من خلال وضع سياستها العامة وتنسيق الأنشطة في جميع المستويات وتجهيز الخطط وتفعيل الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة وتوفير التوجيه والمتابعة والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة على التنفيذ وزيادة ولاء الموظفين تجاه المنظمة وأهدافها والعمل على مقارنة النتائج المتحققة من الاستراتيجية المعدة مسبقاً (خطاب، ٢٠١٨: ١٦٦).

ب- تعزيز المسؤولية: هي سياسة منح الموظف المسؤولية تجاه عمله وتعزيز هذه المسؤولية من خلال تسليم الصلاحية والاستقلالية في انجاز الاعمال المناطة به، والعمل على تجسيد ثقافة تحمل العبء والاعتماد على النفس في تحقيق الأهداف 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 البعد الجزء المهم في تطبيق الإدارة بالأهداف وذلك برفع كفاءة الموظف المهنية وكسبه للخبرة والمهارة وزيادة شعوره بالثقة بالنسبة للمنظمة والموظفين ضمن مستواه الوظيفي وتحفيز الافراد لتحسين الاداء بمهنية ينسجم مع رغبة المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية واستثمار القدرات والطاقات المخزونة لدى كل فرد في المنظمة، وشعور الموظف بحرية مطلقة واريحية 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 : (Igudia, 2021) (Antoni 2007) (Egbunike & Abiahu, 2017)، الامين (٢٠١٧)، الرحيلي (٢٠٠٩).

### ٤- خصائص ومميزات الإدارة بالأهداف:

للإدارة بالأهداف خصائص ومميزات تتمثل بالاتي :

- أ- تحويل الموظفين صلاحيات أكثر في المشاركة في تحقيق الأهداف، والذي يزيد من إيجابية الاداء والتزام تجاه المؤسسة.
- ب- تشجيع الإدارة للعمل بروح الفريق الواحد والعمل الجماعي والتركيز على المهام لكل موظف في تحقيق الأهداف.
- ت- توضيح الأهداف وتحديد شكل المباشر توفيراً للوقت والجهد وتوزيع هذه الأهداف على الافراد ومساعدتهم في تحقيقها.
- ث- مشاركة جميع الافراد وبمختلف المستويات في تحقيق الأهداف وتمكينهم ومنحهم الولاء وشعور الانتماء 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 والمرؤوس لتعارض الاهداف واختلاف مستويات الاداء. (بعية، 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 العبء 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 ويعني اجراء لأداء الوظيفة والثاني وهو التنظيمي ويأخذ صفة التنظيم وهو مجموعة افراد منظمة تؤدي اعمال ادارية تتمثل بالتخطيط 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 التزام 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 وبمختلف المستويات والانفتاح امام الموظفين لشعورهم بالثقة المتبادلة والمرونة في الاستجابة للتغيرات والقدرة على المواكبة وتصحيح السلوك وتعديله من اجل تحسين الاداء للعاملين للقيام بالمهام والأنشطة المختلفة (الاسطل، ٢٠٠٨: ٥٤)

## المبحث الثالث: الإطار العملي

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)

ت	المتغيرات	البيانات					
		حضر			ريف		
		ذكور	إناث	المجموع	ذكور	إناث	المجموع الكلي
١	أعداد المشرفين الاختصاصيين	٤٧	٣٢	٧٩	٤٢	١٦	٥٨
٢	أعداد المشرفين التربويين	٣٥	١٧	٥٢	١٤	٤	١٨
	المجموع الكلي	٨٢	٤٩	١٣١	٥٩	٢٠	٧٩

## 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 والبالغ عددهم (٤٠) مشرف اختصاصي وتربوي والمبينة في الجدول (٢)

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

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



## أداة البحث

لقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة أساسية للبحث الحالي. حيث تضمنت الاستبانة مجموعة اسئلة تم توزيعها على عينة استطلاعية من المشرفين الاختصاصيين والتربويين بلغ حجمها (٤٠) مشرفاً. وتكونت الاستبانة من (20) فقرة شملت جزئيات مشكلة البحث الحالي، تم استقراء أغليتها من المشرفين الاختصاصيين والتربويين والادبيات الخاصة بموضوع دور الادارة بالأهداف في تحسين الأداء التنظيمي ، تم تفرغ نتائجها بمقياس خماسي (١ اوافق بشدة ، ٢ اوافق، ٣ محايد، ٤ لا اوافق، ٥ لا اوافق تماماً).

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

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية %	درجة الاهمية	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 الاوساط الحسابية المرجحة والانحراف المعياري من وجهة نظر عموم أفراد العينة البالغ حجمها (٤٠) مشرفاً تربوياً لبعدهم الادارة العليا

المؤشر	النسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اوافق بشدة %	اوافق %	محايد %	لا اوافق %	لا اوافق تماماً %		
X1	٣٨	٣٢	١٦	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	٣٢	٢٦	١١	٦	٣,٨٥	٠,٨٧
المعدل العام	٦٨,٢		١٧,٨	١٤		٣,٦٣	٠,٧٣
X6	٢٨	٣٧	٢٢	٨	٥	2.90	0.65
X7	٢٧	٣٥	٢٦	٩	٣	1.78	0.77
X8	٢٥	٤٢	١٨	١٠	٥	2.66	0.70
X9	٢٨	٤٣	٢١	٨	---	2.84	0.80
X10	٣٠	٣٩	23	٣	٢	3.65	0.60
المعدل العام	66.8		22	11.2		2.76	0.70
X11	30	34	23	9	4	2.66	0.75
X12	29	36	24	8	3	2.90	0.80
X13	34	35	24	6	1	3.74	0.64
X14	26	40	20	10	4	1.99	0.76
X15	41	36	19	4	---	2.70	0.88
المعدل العام	68.2		22	9.8		2.79	0.76
X16	31	35	24	10	---	٣,٩٩	٠,٧٠
X17	28	39	23	6	4	١,٧٠	٠,٨٨
X18	30	36	20	11	3	١,٨٨	٠,٩١
X19	35	24	30	7	4	٢,٦٥	٠,٨٤
X20	36	34	21	9	---	٤,٢٠	٠,٩٠
المعدل العام	٦٥,٦		٢٣,٦	١٠,٨		٢,٨٨	٠,٨٤

يبين الجدول (٣) ان معدل الوسط الحسابي العام لابعاد الادارة بالأهداف والتي تبدأ بدعم 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 الاستبانة كما في الجدول اعلاه بنسب مختلفة ومتقاربة نوعاً ما حيث بلغ معدل الوسط الحسابي للمتغير (X1) قدره (2.99) اذ يبين ان (٧٠%) 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 (٧٢%) من العينة المبحوثة بمنح الادارة المشاركة في تحقيق الاهداف " بمعدل (3.55) وبانحراف معياري (٠,٧٧)، واجابات (X3) تدل على ان (٦٥%) من المشرفين اكدوا تميز 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 بدعم الادارة العليا في المديرية المشرفين بمختلف انواع الدعم وهي اقل نسبة موافقة لمتغير دعم الادارة العليا حيث انتهت بوسط حسابي معدل (3.85) وبانحراف معياري (0.87)، ويتضح مما سبق بتراوح المتوسط الحسابي لهذا المتغير بين (٢,٩٩ - ٤,٦٣) وتشنت 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 (٦٦,٨%) بأهمية تعزيز المسؤولية للمشرفين في تحقيق سياسة الادارة بالأهداف، 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 استمرار 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 معدل (٣,٦٥) وهو اعلى وسط حسابي لبعد تعزيز المسؤولية وبانحراف معياري (٠,٦٠)، ويتبين من نسب اجابات العينة للمشرفين بتفاوت النسب فيما بينها وتشنتها بعض الشيء ويبين 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 بالأهداف، 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 الافكار الابداعية وتنميتها " وبوسط حسابي (٢,٩٠) وبانحراف معياري (٠,٥٨)، واجابات (X13) بنسبة قدرها (٦٩%) اكادوا 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 وتفاوت في نسب الاجابات حول اعتقادهم بأهمية التنمية المهنية في تحسين الاداء التنظيمي.

ويظهر الجدول (٣) ان معدل الوسط الحسابي العام للمتغير التابع الاداء 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 ومتباعدة نوعاً ما حيث بلغ معدل الوسط الحسابي للمتغير (X16) " تمنحني الادارة الشعور بالثقة أثناء عملي " (٣,٩٩) وبلغ معدل الانحراف المعياري (٠,٧٠) ، وبلغت اجابات افراد العينة المبحوثة بنسبة (٦٦%) ، وكانت اجابات (X17) بنسبة (٦٧%) من المشرفين اكادوا 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 (66%) بتلبية الادارة لمتطلبات المشرفين الوظيفية والاحتياجات الادارية " وبوسط حسابي (١,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٩١) ، اما اجابات افراد العينة للمؤشر (X19) بلغت (٥٩%) 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%) اكادوا دعم الادارة تحسين اداء المشرفين في المديرية " وانتهت بأعلى وسط حسابي قدره (٤,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٩٠)، ويتضح مما سبق تشنت اجابات افراد العينة من المشرفين بأهمية وتأثير ابعاد الادارة بالأهداف على الاداء التنظيمي .

#### اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضية الاولى تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر الادارة بالأهداف بأبعادها (دعم الادارة العليا وتعزيز المسؤولية والتنمية المهنية) وقد تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر الادارة بالأهداف على الاداء التنظيمي والجدول (4) والذي يوضح نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد الادارة بالأهداف على الاداء التنظيمي

جدول (٤): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أبعاد الادارة بالأهداف على الاداء التنظيمي

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

يظهر من جدول (4) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الإدارة بالأهداف على الاداء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (0,67) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0,27) وأن قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0,23) وهي قيم دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد الإدارة بالأهداف في التأثير على الاداء التنظيمي بمعنى أنها تفسر ما قيمته (23٪) من التغير الحاصل في الاداء التنظيمي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (28,17) بدلالة إحصائية (0,00) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة في التأثير على المتغير التابع، أي أنه ترفض الفرضية الصفرية الأولى التي نصت على عدم وجود أثر للإدارة بالأهداف بأبعادها (دعم الإدارة العليا وتعزيز المسؤولية والتنمية المهنية) في تحقيق الاداء التنظيمي وتقبل الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع واختبار الفرضية الثانية تم تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) على مجال (الإدارة بالأهداف) تبعاً لمتغيرات الخصائص الديموغرافية والوظيفية (الجنس - العمر - سنوات الخدمة- الموقع).

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

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
الجنس				
ذكر	2,45	0,45		
أنثى	2,66	0,73		
العمر				
من ٥٠-٤٠	2,38	0,53		
أكثر من ٥٠	2,86	0,37	1,65	0,44
سنوات				
من ٢٥-١٥	1,89	0,23		
أكثر من ٢٥	2,34	0,65		
الموقع				
حضر	1,74	0,58		
ريف	2,64	0,28		

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

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

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
مشرف تربوي	2,64	0,42	0,67	0,83
مشرف اختصاصي	2,55	0,28		

يظهر من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين آراء أفراد العينة للإدارة بالأهداف والاداء التنظيمي تعزى إلى متغير (المسمى الوظيفي)، حيث كانت قيمة (F) لمجال (الإدارة بالأهداف) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي غير دالة إحصائياً، بناءً على ما تقدم من النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد العينة حول الإدارة 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 الإدارة بالأهداف تعزى للمتغيرات المختلفة.

#### المبحث الرابع: نتائج البحث

##### أولاً: الاستنتاجات

١. أن الإدارة في مديرية تربية كركوك تدعم المشرفين التربويين وتعزز جانب المسؤولية لديهم في تحقيق الأنشطة والمهام وتستثمر طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق الاهداف.
٢. تساعد سياسة الإدارة بالأهداف في تحقيق الاداء التنظيمي التي تسعى الإدارة للوصول اليه من خلال تلبية متطلبات واحتياجات المشرفين الوظيفية والإدارية.
٣. 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 الإدارة والمدارس على اختلاف مواقعها وتوضيح الأهداف للمشرفين وتفعيل الجانب الرقابي والإرشادي لتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي.
٢. سعي الإدارة إلى مشاركة المشرفين في تحقيق الأهداف وتنمية الأفكار الإبداعية لديهم من خلال تعزيز الاتصال بمختلف أنواعه وبمختلف المستويات الإدارية ومنحهم المزيد من الصلاحية والاستقلالية في تنفيذ المهام.

## ثالثاً: المقترحات

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

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- ١- الامين، موهب أحمد سليمان محمد (٢٠١٧). أثر الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بالشركات الهندسية بالسودان. رسالة ماجستير، السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- ٢- الأسطل، طارق زياد (٢٠٠٨). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. عمان، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
- ٣- الرحيلي، سميرة بنت سليمان (٢٠٠٩). الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. رسالة ماجستير، السعودية، جامعة أم القرى، الكلية التربوية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- ٤- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٨). الإدارة المدرسية والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط ٢، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- أبو كريم، أيمن محمد أحمد (٢٠١٣). علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر.
- ٦- بعيرة، أبوبكر مصطفى (٢٠١٧). الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، ٣ (٢): ٥٧-٥٨.
- ٧- بن خيرة، سامي و بوخلوه، باديس (٢٠٢١م). "أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقة المتجددة بتفرت". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (٨) ١: ١٤٨-١٤٩.
- ٨- حسن، أحمد أبو زيد (٢٠١١). الإدارة بالأهداف والنتائج، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر.
- ٩- خطاب، محمد (٢٠١٨). الإدارة بالأهداف والنتائج، ط ٢، دار البازي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ١٠- عبداللطيف، مایسة فتحي و ابو العينين، رانيا (٢٠١٩)، "أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى" مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد (١٢)، 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 Boukhrouh, 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- Khatat, Muhammad (2018). Management by Objectives and Results, 2nd ed., Dar Al-Yawzi for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

- 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- Egbunike 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 and Perspectives. Nigerian Journal of Management Sciences 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 effectiveness, "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.