



جامعة المنصورة  
كلية السياحة و الفنادق

## أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف

### علي أداء العاملين في الفنادق

( دراسة ميدانية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى )

#### إعداد

د/ رانيا السيد إبراهيم أبو العيدين

المدرس بقسم الدراسات الفندقية

المعهد العالي للسياحة و الفنادق بالاقصر – إيجوث

د/ مایسة فتحی عبد اللطیف أحمد

المدرس بقسم الدراسات الفندقية

المعهد العالي للسياحة و الفنادق بالاقصر – إيجوث

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

عدد (٦) - ديسمبر ٢٠١٩

دور أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق  
( دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى )

## أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف

### علي أداء العاملين في الفنادق

( دراسة ميدانية علي عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى )

إعداد

د/رانيا السيد إبراهيم أبو العينين<sup>٢</sup>

د/مايسة فتحى عبد اللطيف أحمد<sup>١</sup>

#### المخلص

تهدف الدراسة الحالية إلي التعرف علي واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف متمثلة في (الالتزام، الثقة، المشاركة والتغذية الراجعة) وأثرها علي أداء العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى وذلك من أجل الوصول إلي سياسة تساعد علي تطوير أداء العاملين وزيادة خبراتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكة التقدير والحكم لديهم، وأيضاً تصويب الجوانب السلبية في أداء العاملين، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم أستمارة أستقصاء وتم توزيعها علي عينة من العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى بلغ عددها (٣٥٠) أستمارة كان من بينها (٢٩٥) أستمارة بنسبة ٨٤.٣% صالحة للتحليل الاحصائي. وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلي أن غالبية توجهات وأراء أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية (متفقة) في تطبيق إثنين من مبادئ الإدارة بالأهداف وهما (الالتزام، التغذية الراجعة) بينما جاءت غير متفقة إلي حد ما في تطبيق بقية المبادئ. وتوصلت نتائج الدراسة أيضاً إلي أنه بالرغم من تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة إلا أنها تعتبر من أكثر طرق الإدارة حيوية في تحسين أداء العاملين من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية للوصول إلي مستوى الأداء المطلوب.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالأهداف - الأداء الوظيفي.

## **The Impact of Implementing the Principles of Management by Objectives on the Performance of Hotel Employees** (A Field Study on a Sample of Five-Star Hotels in Greater Cairo)

### **Abstract**

This study aims to identify the current state of implementing the principles of management by objectives 'MBO' (i.e. commitment, confidence, participation and feedback), as well as the influence of the implementation of these principles on the performance of some five-star hotel employees in Greater Cairo.

In order to attain this aim, a questionnaire form was designed and distributed on a sample of employees at some five-star hotels in Greater Cairo. Three hundred and fifty questionnaire forms were distributed, of which only (295) forms (i.e. 84.3%) were valid for statistical analysis. In addition, the results of the field study have indicated that most views and attitudes of the sample's individuals were positive (favorable) with regard to implementing two certain principles of management by objectives (commitment and feedback); however, their opinions were rather unfavorable with regard to the implementation of the other principles. Furthermore, the results have also indicated that in spite of implementing the principles of management by objectives moderately, it is still considered as one of the most vital methods of management, used to improve the employees' performance through the optimal utilization of the available resources, whether they were human resources or material ones; and that is in order to reach the desired level of performance.

**Keywords:** Management by Objectives – Job Performance.

## المقدمة

يشهد عالم اليوم تطور سريع في شتى مجالات الحياة بصفة عامة وفي علم الإدارة بصفة خاصة مما يفرض على المؤسسات الخدمية ومن بينها المؤسسات الفندقية مواكبته وذلك من خلال تبني إستراتيجيات وأساليب إدارية فعالة، ويرجع هذا لكون الإدارة نوع متميز من النشاط يختلف عن كل أنواع الأنشطة الأخرى حيث توجد بدرجة كبيرة في جميع أوجه النشاط الإنساني، بحيث تتعامل الإدارة مع تكوين الأهداف وتحقيقها، وتتكفل بتوظيف العناصر ذات الكفاءة العالية في وضع وتنفيذ الخطط المسطرة وتصميم الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال جديدة بغرض زيادة فعالية العمل الإداري في المؤسسة والإستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة (الحريري، ٢٠١٢).

وتختلف هذه الأنظمة والأساليب من منظمة إلى أخرى والتي من بينها نظام الإدارة بالأهداف والذي يهتم بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له (دنيا، صالح، ٢٠١٤).

## مشكلة الدراسة

يشكل المورد البشري أحد أهم موارد المنظمة الفندقية فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الفندقية الإهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، ومحاولة إيجاد وسيلة يمكن من خلالها الوقوف على مدى كفاءة الموارد البشري من خلال وضع نظام لتقييم كفاءة أدائهم في المؤسسات هذا التقييم قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة حتى يتم إلى الوصول إلى الأهداف المرسومة. وضمن هذا الإطار، تبرز أهمية

أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية. وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في الفنادق عينة الدراسة؟
٢. إلى أي مدى تهتم إدارات الفنادق عينة الدراسة بتقييم أداء عاملها؟
٣. إلى أي مدى يؤثر استخدام مبادئ الإدارة بالأهداف متمثلة (الالتزام، الثقة، المشاركة والتغذية الراجعة) على أداء العاملين؟

### فرض الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فرضية رئيسية واحدة وهي:  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (الالتزام، الثقة، المشاركة والتغذية الراجعة) مجتمعة وأداء العاملين في الفنادق عينة الدراسة.

### الهدف من الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى:
- التعرف على توجهات وأراء العاملين نحو مبادئ الإدارة بالأهداف السائدة داخل الفنادق عينة الدراسة.
  - التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين داخل الفنادق عينة الدراسة.
  - تحليل العلاقة بين مبادئ الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي.

### الدراسة النظرية

#### (١) الإدارة بالأهداف

تعود الجذور التاريخية لنظرية الإدارة بالأهداف إلى الكاتب الإداري بيتر داركر في عام ١٩٥٤ م حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لانتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو إزدواج غير مطلوب في المجهود (عبوي، ٢٠٠٦). ( يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه: أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم

يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها (erik, 2011). كما تعرف بأنها " فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف، وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار (أبو نبعة، ٢٠١٢). كما أشار (العمر، ٢٠١٣) أن الإدارة بالأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية أو البشرية أفضل إستغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات وتعمل في أدنى مستوى إداري حتي تصل إلى أعلى مستوى. كما أضافت قطان (٢٠١٤) إلى أن الإدارة بالأهداف منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال إستخدام النتائج كمعيار لقياس مدي التقدم أو التحسن في إنتاجية المؤسسة. وأكد الرشيد (٢٠١٤) أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات والمهم دائما هو النتائج، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج.

وتتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في قيامها على (أبو نبعة، ٢٠١٢):

- مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة.
- أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة.
- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.

## (٢) مبادئ الإدارة بالأهداف

وللإدارة بالأهداف أربعة مبادئ رئيسية متمثلة في الآتي (Lindberg, 2011):

١. مبدأ المشاركة: قيام الرئيس والمرؤوس بالاتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية.
٢. مبدأ الإلتزام: وهو الإرتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في إتخاذ القرار.
٣. مبدأ الثقة: هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسية، وأن يري الرئيس مرؤوسه أهلاً للثقة في كل ما يسند إليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل وإستغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوي الأداء، والعمل بروح الفريق الواحد.
٤. مبدأ التغذية الراجعة: وهي المعلومات الراجعة إلي الرئيس حول ما تم إنجازه من الموظف المرؤوس، والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف، حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات أولاً بأول.

### (٣) خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

تختلف خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف فلسفة المقتنعين بالإدارة بالأهداف وخبراتهم العملية، وهذه الخطوات تتابع على النحو التالي (Wenceslaus, 2010):

الخطوة الأولى : وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة.

الخطوة الثانية : دراسة وتقويم الوضع البشري والمادي للمنظمة وتقويمه.

الخطوة الثالثة : تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية محددة ومصاغة بدقة ووضوح.

الخطوة الرابعة : توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المؤسسة.

الخطوة الخامسة : وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة.

**الخطوة السادسة : التقويم والتغذية الراجعة.**

**الخطوة السابعة : القيام بالمكافئات والعقوبات التي تتناسب مع الانجاز.**

كما أضافت فاتن ولبنى (٢٠١٦) أن الإدارة بالأهداف لها خمس خطوات أساسية

وهي كالتالي:

١. يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
٢. يقترح المرؤوسين أهداف محددة.
٣. توضح الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
٤. ينفذ المرؤوسون الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.
٥. يتابع الرئيس تنفيذ الخطة ويصحح مسار التنفيذ.

#### **(٤) إيجابيات و سلبيات الإدارة بالأهداف**

##### **أولاً: إيجابيات الإدارة بالأهداف**

- زيادة الطاقة الإنتاجية، و مستوى الإنتاج بفضل الإهتمام بالتنوع و الجودة في ذات الوقت و تحسين الأداء.
- تمكن من تحديد المشاكل الفعلية والمحتملة، وبالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة و التشاور والتنسيق.
- زيادة فعالية تقييم وتقويم الأداء، وكذا الإستفادة إلى أبعد الحدود من إستغلال الإمكانيات المتاحة داخليا و خارجيا.
- يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين وثقة العاملين بأنفسهم.
- تشجيع أعضاء المنظمة و تنمية روح الإبداع و المبادرة لديه
- القضاء على الترهل و التسبب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، ومن خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المنظمة (رضا، ٢٠١٤).

## ثانياً: سلبيات الإدارة بالأهداف

- صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف و بالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات والاتصالات اللازمة، أو التي تشجع الإبداع.
- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي على الأهداف طويلة الأجل.
- زيادة الوقت والجهد والتكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.
- التماهي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.
- البيئة الداخلية و الخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية الأهداف (Antonio, 2009).

## (٥) الأداء الوظيفي

عرف الحريري (٢٠١٢) الأداء الوظيفي علي أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. كما يعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد". وفي تعريف آخر للأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها (العلوان وآخرون، ٢٠١٤).

يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي (غربي، ٢٠٠٧):

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والثوق**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### (٦) مفهوم تقييم الأداء

ويشير العبيدي (٢٠٠٤) لمفهوم تقييم الاداء بأنه عملية قياس وتحديد مستوى أداء الافراد العاملين في المنظمة حيث أن معظم المنظمات تسعى إلي تحديد الامكانيات التي يمتلكها الافراد العاملون ومدى إحتياجاتهم إلي التطوير. كما يضيف بأنها عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل. وأيضا يمكن تعريف تقييم الأداء بأنها العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف علي مدى مقدرتهم علي تحمل اعباء المناصب العليا مستقبلاً.

### (٧) معايير قياس أداء العاملين

يمكن إجمال معايير التقييم بثلاث مكونات هي (صالح ، ٢٠١٤):

- ١ - **المعايير الشخصية**: هي مجموعة من المعايير لتقييم الجوانب الشخصية للموظف نفسه ومنها (الحكمة - الذكاء - الثقة بالنفس - القدرة علي الإبتكار - الحماسة والاحساس بالمسئولية - الولاء للمنظمة - العدوانية وإقامة العلاقات الاجتماعية).
- ٢ - **المعايير السلوكية**: يؤخذ سلوك العاملين بالاعتبار كالانتظام بالعمل، اسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

٣ - المعايير الموضوعية: يركز هذا العنصر على الأهداف النوعية المتحققة مثل كمية الانتاج، نوعية الإنتاج، كمية المبيعات، معدل الأخطاء. ويتسم هذا العنصر بموضوعية عالية، إلا أنه يربط النتائج المتحققة بمدى زمنية محددة، قد لا تعكس مدى النتائج الحقيقية بفعل تأثير إدارة المرحلة والمخاطر العرضية.

#### (٨) خصائص قياس وتقييم الأداء

أوجز كلاً من الزواهرة (٢٠١٢) والتميمي (٢٠١٢) خصائص قياس وتقييم

الأداء فيما يلي:

- قياس وتقييم الاداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
- القياس والتقييم لا يعنى فقط الحكم في نهاية فترة معينة علي ما يستحق الفرد العامل من تقدير يبني علي أساسه بقائه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل علي علاجها، وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها العامل .
- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم علي كفاءته.
- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالعامل مثل الترقية، زيادة الأجر والمكافآت، الفصل لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً.
- يخضع كافة العاملين علي مختلف المستويات الإدارية إلي عملية تقييم والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس .

## منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف علي واقع تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف بمبادئها المختلفة (الالتزام، الثقة، المشاركة والتغذية الراجعة) ومدى تأثيرها علي أداء العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. ولتحقيق هذه الهدف تم تصميم إستمارة إستقصاء تم توزيعها علي عينة عشوائية من العاملين داخل الفنادق عينة الدراسة.

حيث شملت عينة الدراسة مجموعة من بعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى بلغ عددها عشرة فنادق حيث تم توزيع عدد ٣٥٠ إستمارة بواقع عدد (٣٥) إستمارة لكل فندق كان من بينها ٢٩٥ إستمارة بنسبة ٨٤.٣٪ صالحة للتحليل الإحصائي والتي تم تحليلها ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss, version 20)

وقد تم تصميم إستمارة إستقصاء وفق أسئلة الدراسة علي النحو التالي:

- أ - البيانات الأولية: وقد شملت الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تكونت من أربع فقرات هي: النوع - العمر - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة.
- ب - محاور الدراسة: وقد إشتملت علي محورين تضمن المحور الأول مبادئ الإدارة بالأهداف متمثلة في (الالتزام، الثقة، المشاركة والتغذية الراجعة)، أما المحور الثاني فقد تناول واقع الأداء الوظيفي بالفنادق عينة الدراسة، وقد إستخدام مقياس ليكرت الثلاثي (موافق - موافق إلي حد ما - غير موافق) أمام كل عبارة للتعبير عن توجهات وأراء العاملين (إنظر الجدول ١) .

جدول (١) مقياس الإجابة علي الفقرات

التصنيف	موافق	موافق إلي حد ما	غير موافق
الدرجة	٣	٢	١

- وقد تم حساب طول خلايا المقياس الثلاثي المستخدم في محاور الدراسة علي النحو التالي:

$$\text{حساب المدي} = \frac{3}{(1-3)} = 0.66$$

- من ١.٠٠ إلى ١.٦٦ يمثل غير موافق.
- من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣ يمثل موافق إلي حد ما .
- من ٢.٣٤ إلى ٣ يمثل موافق.

#### الخصائص الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة

جدول (٢) توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، العمر، المؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرارات	المتغير	النوع
٨٢.٧	٢٤٤	ذكر	النوع
١٧.٣	٥١	أنثي	
١٩.٣	٥٧	أقل من ٢٥ عام	العمر
٤٨.٨	١٤٤	من ٢٥ إلي أقل من ٤٥ عام	
٣١.٩	٩٤	أكثر من ٤٥ عام	
٢٠.٧	٦١	ثانوية عامة أو ما يعادلها	المؤهل التعليمي
٦٧.١	١٩٨	مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس)	
١٢.٢	٣٦	دراسات عليا (دبلوم – ماجستير – دكتوراه)	عدد سنوات الخبرة
٢٨.٨	٨٥	أقل من ٥ سنوات	
٥١.٩	١٥٣	من ٥ إلي ١٠ سنوات	
١٩.٣	٥٧	أكثر من ١٠ سنوات	

يتضح من الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٨٢.٧%) كانت من الذكور بينما بلغت نسبة الإناث ١٧.٣%. أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تراوحت أعمار النسبة الأكبر منهم بين ٢٥ إلي أقل من ٤٥ عام (٤٨.٨%) يليها من هم أكبر من ٤٥ عام بنسبة ٣١.٩%. ثم جاء من هم لديهم أقل من ٢٥ عام في المرتبة الأخيرة بنسبة ١٩.٣%.

كما يتضح أيضاً من نتائج الجدول السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٦٧.١%) حاصلون علي مؤهل جامعي بينما حملة الثانوية العامة أو ما يعادلها جاءوا في المرتبة الثانية بنسبة ٢٠.٧% أما من هم حاصلون علي مؤهل دراسات عليا فكانت نسبتهم

١٢.٢٪. بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فكانت النسبة الأكبر (٥١.٩٪) لمن لديهم خبرة تتراوح من ٥ إلى ١٠ سنوات يليها من لديهم خبرة أقل ٥ سنوات ثم من لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسب ٢٨.٨٪ و ١٩.٣٪ علي التوالي.

جدول (٣) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للقسم التابع له

القسم	التكرارات	النسبة %
المكاتب الأمامية	٦٩	٢٢.٤
الإشراف الداخلي	٦١	٢٠.٦
الأغذية والمشروبات	١١٨	٤٠.٠
الموارد البشرية	٢٨	٩.٥
الهندسة والصيانة	١٠	٣.٤
التسويق والمبيعات	٩	٣.١

يتضح من الجدول رقم (٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٤٠.٠٪) من العاملين بقسم الأغذية والمشروبات يليها قسم المكاتب الأمامية ثم الإشراف الداخلي بنسبة ٢٣.٤٪ و ٢٠.٦٪ علي التوالي. أما بالنسبة للعاملين بأقسام الموارد البشرية، الهندسة والصيانة والتسويق والمبيعات فكانت نسبتهم ٩.٥٪، ٣.٤٪ و ٣.١٪ علي التوالي.

جدول رقم (٤) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ الثقة بين الرئيس والمرؤوس

المتوسط الحسابي	غير موافق	أوافق إلي حد ما	أوافق	العبارات
١.٩	١٣٣	٥٨	١٠٤	ت يوجد ثقة كافية من رئيسك في العمل لك.
	٤٥.١	١٩.٧	٣٥.٣	%
٢.٥	٥٨	٢٤	٢١٣	ت علاقة العمل بينك وبين رئيسك جيدة.
	١٩.٧	٨.١	٧٢.٢	%
١.٦	١٦٢	٧٩	٥٤	ت يفهم رئيسك في العمل لاحتياجاتك ومشاكلك.
	٥٤.٩	٢٦.٨	١٨.٣	%
١.٨	٩٤	١٦٤	٣٧	ت قدرة رئيسك في العمل علي معرفة توقعاتك.
	٣١.٩	٥٥.٦	١٢.٥	%
١.٩	١٠٥	٩٧	٩٣	ت لدي رئيسك في العمل الاستعداد لحل المشاكل التي تواجهك.
	٣٥.٦	٣٢.٩	٣١.٥	%
١.٩	المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الثقة)			

تشير النتائج التي تم عرضها في الجدول رقم (٤) إلي أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو مبدأ الثقة جاءت متفقة إلي حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ١.٩ وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (١.٦٧ إلي ٢.٣٣)، فهم يرون أن مبدأ الثقة بين الرئيس والمرؤوس في الفنادق عينة الدراسة متوفر إلي حد ما وذلك من خلال تفهم الرئيس لاحتياجات العاملين في العمل كما يوجد لدي الرئيس الاستعداد لحل المشاكل التي تواجه العاملين في العمل. كما جاءت النتائج متفقة بمتوسط حسابي ٢.٥ لعنصر علاقة العمل بين الرئيس والمرؤوس جيدة.

جدول رقم (٥) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف

المتوسط الحسابي	غير موافق	أوافق إلي حد ما	أوافق	العبارات
١.٧	١١٣	١٦٣	١٩	ت يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف في الفندق حسب إختصاصاتهم.
	٣٨.٣	٥٥.٣	٦.٤	%
٢.٤	٦٤	٥٠	١٨١	ت يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً علي المهام والمسئوليات التي تخص كل مرؤوس في الفندق.
	٢١.٧	١٩.٩	٦١.٤	%
١.٩	٦٩	١٧٥	٥١	ت يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها.
	٢٣٤	٥٩.٣	١٧.٣	%
١.٥	١٦٠	١٢٢	١٣	ت يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لأبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف.
	٥٤٢	٤١.٤	٤.٤	%
١.٦	١٦٢	٧٩	٥٤	ت يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للفندق حسب المستوي الإداري.
	٥٤.٩	٢٦.٨	١٨.٣	%
١.٦	المتوسط الحسابي لجميع فقرات (المشاركة)			

تشير النتائج التي تم عرضها في الجدول السابق إلي أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو مبدأ مشاركة العاملين في تحديد الأهداف جاءت متفقة إلي حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ١.٦ وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (١.٦٧ إلي ٢.٣٣)، وهو ما يشير إلي قصور إلي حد ما في إدارات الفنادق عينة الدراسة في مشاركة العاملين في تحديد الأهداف، كما جاءت توجهاتهم وأرائهم في أنهم لا يمتلكون القدر الكافي في إبداء أرائهم ومقترحاتهم في تحديد الأهداف. بينما جاءت توجهات آراء أفراد العينة متفقة في أن الرئيس والمرؤوس يتفق مسبقاً علي المهام والمسئوليات التي تخص كل مرؤوس في الفندق.

جدول رقم (٦) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ إلتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

المتوسط الحسابي	غير موافق	أوافق إلي حد ما	أوافق	العبارة
٢.٣	٤٧	١٠٨	١٤٠	ت تشعر بالسعادة في حياتك الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف الفندق وأهدافي
	١٥.٩	٣٦.٦	٤٧.٥	%
٢.٨	٥	٥٨	٢٣٢	ت تشعر بالسعادة عندما تناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف الفندق مع رؤسائي في العمل .
	١.٧	١٩.٧	٧٨.٦	%
٢.٤	٤٣	١٠٠	١٥٢	ت تحقيق أهداف الفندق يمنحك إنتماء أكبر لعملك.
	١٤.٦	٣٣.٩	٥١.٥	%
٢.٦	٠	١١١	١٨٤	ت أشعر بواجب أخلاقي يدفعك للاستمرار في العمل عند تحقيق أهداف الفندق.
	٠	٣٧.٦	٦٢٤	%
٢.٤	٦	١٥٨	١٣١	ت تحرص علي العمل ضمن فريق عمل واحد لتحقيق أهداف الفندق.
	٢.٠	٥٣.٦	٤٤.٤	%
٢.٤	المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الإلتزام)			

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٦) إلي أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو مبدأ الإلتزام جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي

لجميع فقرات العنصر ٢.٤، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٣٤ إلي ٣.٠) مما يدل ذلك علي أن العاملين بالفنادق عينة الدراسة لديهم إلتزام كامل في تنفيذ الأهداف والعمل ضمن فريق عمل واحد وشعورهم الدائم بالإنتماء إلي العمل بالفندق نتيجة لتحقيق الأهداف.

جدول رقم (٧) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو مبدأ التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين

المتوسط الحسابي	غير موافق	أوافق إلي حد ما	أوافق	ت	العبارة
٢.٨	٢٦	٠	٢٦٩	ت	يتم إطلاعك علي نتيجة تقييم أدائك الوظيفي.
	٨.٨	٠	٩١.٢	%	
٢.٢	٢٦	١٨٥	٨٤	ت	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير.
	٨.٨	٦٢.٧	٢٨.٥	%	
٢.٤	٦٤	٥٠	١٨١	ت	يترتب علي عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوي أداء الموظفين.
	٢١.٧	١٦.٩	٦١.٤	%	
٢.٥	٥٨	٢٤	٢١٣	ت	تساهم عملية التغذية الراجعة في تحسين الموظفين.
	١٩.٧	٨.١	٧٢.٢	%	
٢.٣	٤٧	١٠٨	١٤٠	ت	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.
	١٥.٩	٣٦.٦	٤٧.٥	%	
٢.٣	المتوسط الحسابي لجميع فقرات (التغذية الراجعة)				

تشير النتائج التي تم عرضها في الجدول السابق إلي أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو مبدأ التغذية الراجعة جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٢.٣ وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٤ إلي ٣.٠) مما يدل علي إدارة الفنادق عينة الدراسة تولي

أهمية لعملية التغذية الراجعة مما ينعكس على تطوير أداء ومهارات العاملين وتحفيزهم والوقوف على نقاط القوة والضعف، كما جاءت النتائج غير متفقة في عنصر واحد فقط من مبدأ التغذية العكسية وهو يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير بمتوسط حسابي (٢.٢).

### توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الاداء الوظيفي

يهدف هذا السؤال إلي التعرف علي آراء وتوجهات العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى - نحو أداء زملائهم في العمل ( Peer Evaluation). ويوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (٨) توجهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور الاداء الوظيفي

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	العناصر
٨٣.٣	٢.٥	يحرص العاملون على تطوير مهاراتهم وقدراتهم العملية باستمرار.
٨٦.٧	٢.٦	لديهم الإلمام بأنظمة العمل وقوانينه بالمنظمة التي تعمل بها.
٨٠.٠	٢.٤	توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل.
٨٣.٣	٢.٥	يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.
٦٣.٣	١.٩	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
٨٣.٣	٢.٥	يتم التنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.
٨٠.٠	٢.٤	يحرص العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.
٧٣.٣	٢.٧	يسود نوع من الألفة والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد عند إنجاز الأعمال.
٨٠.٠	٢.٤	يشعر العاملون بأهمية التعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.
٦٧.٧	٢.٣	يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة.
٨٣.٣	٢.٥	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه.
٨٣.٣	٢.٥	١. يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة للفندق عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية.
٨٠.٠	٢.٤	٢. تتوفر لدى العاملين الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمي من أجل إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

دور أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق

(دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى)

٨٠.٠	٢.٤	٣. يقوم العاملون بالفندق بأداء الأعمال الموكلة إليهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
٨٣.٣	٢.٥	٤. يبذل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
٨٦.٧	٢.٦	٥. يحرص العاملون على تقديم أفكارا ابتكارية تساعد على تطوير إجراءات العمل ونظمه.
٨٠.٠	٢.٤	المتوسط الحسابي لجميع فقرات الأداء الوظيفي

أوضحت النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) إلي أن توجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو محور الاداء الوظيفي جاءت إيجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات العنصر ٢.٤ وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢.٣٤ إلي ٣.٠) ووزن نسبي ٨٠.٠ مما يشير علي أن غالبية أفراد العينة موافقون علي واقع الاداء الوظيفي فهم يسعون دائماً إلي تحقيق المهام المطلوب إنجازها في الوقت المحدد ويحرصون علي تحقيق الاهداف العامة للمنشأة وذلك نتيجة التزامهم بضوابط ومواعيد العمل الرسمية وسيادة روح الفريق بينهم وقدراتهم علي تحمل المسؤولية وأعباء العمل. بينما جاءت توجهات أفراد العينة لأحد العبارات - توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل - محايدة بمتوسط حسابي ١.٩ ووزن نسبي ٦٣.٣.

### إختبار فرضيات الدراسة

لأختبار صحة فروض الدراسة تم استخدام إختبار Pearson Correlation لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.

فرض الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (الالتزام، الثقة، المشاركة والتغذية الراجعة) مجتمعة وأداء العاملين في الفنادق عينة الدراسة.

جدول (٩) معامل ارتباط بيرسون بين مبدأ الثقة وأداء العاملين

العنصر	الاحصاءات	أداء العاملين
الثقة	معامل الارتباط	٠.١٤٧

٠.٠٠١	مستوي المعنوية	
٢٩٥	حجم العينة	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) أن قيمة معامل الارتباط بين مبدأ الثقة وأداء العاملين تساوي ٠.١٤٧ ومستوي المعنوية ٠.٠٠١ وهل أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ بين مبدأ الثقة وأداء العاملين فكلما زادت العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند علي تقدير المرؤوس لقرارات الرئيس ووثق الرئيس بمرؤوسيه في تنفيذ المهام الموكله إليه كلما ساهم ذلك في الارتقاء بمستوي الأداء الوظيفي.

جدول (١٠) معامل ارتباط بيرسون بين مبدأ المشاركة وأداء العاملين

العنصر	الاحصاءات	أداء العاملين
المشاركة	معامل الارتباط	٠.٢١١
	مستوي المعنوية	٠.٠٠٤
	حجم العينة	٢٩٥

تشير النتائج الواردة في جدول (١٠) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد الثقة وولاء العملاء تساوي ٠.٢١١ وأن مستوي المعنوية ٠.٠٠٤ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوي معنوية ٠.٠٥ بين مبدأ المشاركة وأداء العاملين ويؤدي ذلك بدوره إلي تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين وثقة العاملين بنفسهم فس المشاركة في تحديد الأهداف.

جدول (١١) معامل ارتباط بيرسون بين مبدأ الالتزام وأداء العاملين

العنصر	الاحصاءات	أداء العاملين
الالتزام	معامل الارتباط	٠.٢٦٢
	مستوي المعنوية	٠.٠٠٣
	حجم العينة	٢٩٥

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد تلبية إحتياجات العملاء وولاء العملاء تساوي ٠.٢٦٢ وأن مستوي المعنوية ٠.٠٠٣ وهي

أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين مبدأ الالتزام وأداء العاملين.

جدول (١٢) معامل ارتباط بيرسون بين مبدأ التغذية الراجعة أداء العاملين

العنصر	الاحصاءات	أداء العاملين
التغذية الراجعة	معامل الارتباط	٠.٦١٧
	مستوي المعنوية	٠.٠٠١
	حجم العينة	٢٩٥

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين مبدأ التغذية الراجعة وأداء العاملين تساوي ٠.٦١٧ وأن مستوى المعنوية ٠.٠٠١ وهي أقل من ٠.٠٥ مما يؤكد على قبول الفرضية أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين مبدأ التغذية الراجعة وأداء العاملين فكلما إهتمت إدارة الفندق بإبلاغ المرؤوس بنتيجة تقييم أدائه وإبلاغه بالمعلومات والمشكلات الفعلية والمحتملة حتى يمكن تصحيحها قبل وقوعها والوقوف على نقاط الضعف للعمل على علاجها.

مما سبق يتضح لنا أن صحة فرض الدراسة "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في الفنادق عينة الدراسة".

### ملخص نتائج الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية يتضح لنا:

- أن غالبية توجهات وأراء أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية (متفقة) في تطبيق إثنين من مبادئ الإدارة بالأهداف المتمثلين في (الالتزام، التغذية الراجعة) بينما جاءت غير متفقة إلى حد ما في تطبيق مبدئي (الثقة، المشاركة في تحديد الأهداف)
- وجود قصور من إدارات الفنادق عينة الدراسة من إبلاغ العاملين بنتيجة عملية التقييم المباشر بدون تأخير.
- حرص إدارات الفنادق عينة الدراسة على الاتفاق المسبق على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في الفندق.

- وجود قصور في قدرة العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
- أن آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة بوجه عام نحو محور الاداء الوظيفي جاءت ايجابية (متفقة) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢.٤.
- أنه يتم تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وتعتبر من أكثر طرق الإدارة حيوية في تحسين أداء العاملين بكونها يتم من خلالها الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

### التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

- ١ - تعزيز مبادئ الإدارة بالأهداف متمثلة في الثقة والمشاركة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس، مما يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين و يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للفندق.
- ٢ - إنشاء وحدة إدارية مستقلة بإسم الإدارة بالأهداف تكون ضمن الهيكل التنظيمي بقصد الإهتمام بالموارد البشرية والعمل على تحقيق أهدافها في سبيل تحقيق الهدف العام للفندق.
- ٣ - الوقوف دورياً عند تطبيق الإدارة بالأهداف بالفندق وذلك من أجل تعديلها وتطويرها حتى تحقق الأهداف المرسومة من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء.
- ٤ - ضرورة إشراك العاملين في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية للفندق وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية مما يكون له بالغ الأثر في رفع الروح المعنوية لديهم وشعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من الفندق.
- ٥ - تعزيز عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين لما له من دور فعال في تحسين مستوى الأداء وذلك من خلال إمداد العاملين بالمعلومات الكافية عن سياسات وأهداف الفندق وكذلك إزالة كافة العقبات والمعوقات التي تعيق عملية الاتصال.

٦ - ضرورة إبلاغ العاملين بنتيجة تقييم أدائهم وذلك لغرض الإستفهام حول أي جوانب غير واضحة في التقييم وإجراء الاجراءات التصحيحية لعدم تكرار الأخطاء مرة أخرى.

<sup>١</sup> المدرس بقسم الدراسات الفندقية المعهد العالي للسياحة والفنادق بالاقصر - إيجوث

<sup>٢</sup> المدرس بقسم الدراسات الفندقية المعهد العالي للسياحة والفنادق بالاقصر - إيجوث

<sup>٣</sup> **Peer Evaluation**: (تقييم النظراء = تقييم الأداء) هي عملية يقوم من خلالها زملاء العمل بتقييمهم لأداء أو مهاراتهم أو كفاءاتهم أو سلوكهم. في معظم المؤسسات يقوم الموظفون فقط بمراجعة زملائهم الذين يتفاعلون معهم بانتظام. يمكن للمدراء استخدام التقييمات للنظراء كجزء من المراجعة الرسمية لمنحهم صورة أفضل عن نقاط القوة والضعف الحقيقية للموظف، نظراً لأن معظم الموظفين يرغبون في معرفة كيفية عملهم ونقاط الضعف التي يحتاجون إلى تحسينها، يمكن أن تساعد التعليقات الواردة من المراجعات في نموها، يمكن لتقييم النظراء أيضاً مساعدة المديرين على اكتشاف المواهب المخفية لأصحاب الأداء الهادئ الذين ينتجون بشكل روتيني أعمالاً استثنائية دون إعترا (molly, at, el, 2013).

## المراجع

### أولاً المراجع العربية

- أبو نبعة، عبدالعزيز(٢٠١٢)، مفهوم الإدارة بالأهداف لشبكة العربية للإدارة والأعمال.
- التميمي، هديل علي عبد مهدي (٢٠١٢)، دور نظم معلومات الموارد البشرية في بناء نظام أداء العاملين - دراسة تحليلية لأراء مديري الأقسام في مقر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة.
- الحريري، محمد (٢٠١٢)، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- الرشيدى، محمد مبارك (٢٠١٤)، أثر إستخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت)، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الزواهره، محمد ابراهيم (٢٠١٢)، أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقى علي الاداء الفندقى "دراسة علي عينة من الفنادق فئة الخمسة والاربعة نجوم في الاردن، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- العبيدي، محمد عودة، (٢٠٠٤)، المتغيرات السلوكية وأثرها علي أداء العاملين في المنظمات السياحية، دراسة تطبيقية علي فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، رسالة ماجستير في قسم السياحة وإدارة الفنادق، كلية الادرة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- العبيدي، محمد عوده (٢٠٠٤)، المتغيرات السلوكية وأثرها في أداء العاملين في المنظمات الفندقية، دراسة تطبيقية علي فنادق الخمس نجوم الممتازة في مدينة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

- العلوان، حمزة و دراكه، حمزة، و بورحمة، مروان وكايفي، مصطفى (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن.
- العمرو، إبراهيم علي(٢٠١٣): الإدارة والإدارة التربوية، دار البداية للنشر، الطبعة الأولى. عمان، الأردن.
- فاتن، جميعي، و لبني، بوسيدة (٢٠١٦)، دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة التبسي، الجزائر.
- دنيا، طارق احمد صالح (٢٠١٤)، أثر الادارة الاستراتيجية للموارد الشرية علي أداء العاملين في المنظمات الفندقية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الزعيم الازهري، رسالة دكتوراه، العراق.
- رضا، هاشم حمدي (٢٠١٤)، الإدارة بالأهداف، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبوى، زيد منير(٢٠٠٦) الإدارة بالأهداف، الأردن، دار الكنوز المعرفه.
- غربي، علي (٢٠٠٧)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة.
- هبة بنت حمزة سعيد قطان (٢٠١٤)، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الإعتماد الأكاديمي في معيار السلطات والإدارة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية.

### ثانياً المراجع الإنجليزية

- Antonio,C. (2009). Management by objectives-An effective role for teamwork? The International Journal of Human Resource Management, 16(2),174-184
- Erik Lindberg Timothy L. Wilson, (2011), Management by objectives: the Swedish experience in upper secondary

- schools, Journal of Educational Administration, 49 1, 62 – 75.
- Lindberg, E. (2011). Effects of management by objective :studies of Swedish of upper secondary school and the influence of role stress and self-efficacy on school leaders . School of business,Umea university,Sweden.
  - Molly J. Dingel, Wei Wei, Aminul Huq, (2013), Cooperative learning and peer evaluation: The effect of free riders on team performance and the relationship between course performance and peer evaluation, Journal of the Scholarship of Teaching and Learning, 13, 1, 45 – 56.
  - Wenceslaus, O. (2010) Relevance and benefits of management by objectives to secondary school management in Anambra State: Teachersviews, International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 2, ( 7 ), 99 – 104.