

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي

"دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بغرداية"

من إعداد:

حروز محمد زهير

بن حمادي عبد القادر

تحت اشراف:

د بن الزين حمزة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

| الصفة | الجامعة | الرتبة العلمية | اسم ولقب الأستاذ |
|----------------|--------------|----------------|------------------|
| رئيسا | جامعة غرداية | محاضر - أ - | د. بوقرة إيمان |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة غرداية | مساعد - ب - | د. بن الزين حمزة |
| مناقشا | جامعة غرداية | محاضر - ب - | د. فيها خير مريم |

السنة الجامعية: 2021 - 2022 م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي

"دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بغرداية"

من إعداد:

حروز محمد زهير

بن حمادي عبد القادر

تحت اشراف:

د بن الزين حمزة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة :

| الصفة | الجامعة | الرتبة العلمية | اسم ولقب الأستاذ |
|----------------|--------------|----------------|------------------|
| رئيسا | جامعة غرداية | محاضر - أ - | د. بوقرة إيمان |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة غرداية | مساعد - ب - | د. بن الزين حمزة |
| مناقشا | جامعة غرداية | محاضر - ب - | د. فيها خير مريم |

السنة الجامعية : 2021 - 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

* رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت
علي و علي والدي وان اعمل صالحا ترضاه و
أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين*

صدق الله العظيم

"سورة النمل الآية 19"

الإهداء

إهداء 1 :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم اهدي هذا العمل المتواضع
إلى من سهرت من أجل راحتي أثناء طفولتي وتمدني بالدعاء أُمي الغالية أمد الله في
عمرها وختم بالصالحات أعمالها
إلى من رباني صغيرا و أشفق علي كبيرا أبي العزيز حفظه الله ورعاه
إلى إخوتي عبد الرحمان ,بشرى ,أنور و أكرم
إلى جدتي حفصها الله و رعاها
إلى جميع أفراد عائلتي و أصدقائي
والى جميع دفعة ماستر 2 إدارة الأعمال
والى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

إهداء 2:

الحمد لله الرحمان الرحيم والصلاة و السلام على رسوله الكريم
أهدي هذه المذكرة لمن كان له الفضل علي بعد الله سبحانه و تعالى
إلى أُمي وأبي جزاهما الله خيرا
إلى إخوتي عبد الرحمان جهاد أنفال إبراهيم هيبية
إلى كل أفراد عائلتي
إلى اصدقائي الذين لم تتجهم أُمي الذي ساهموا في مساعدتي من قريب أو بعيد عبد الرزاق
خالد زهير بلال أحمد عبد الحفيظ و إلى كل من ساندوني من قريب أو بعيد
إلى زملائي في الدراسة.

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:
(إن أشكرَ الناسَ لله عز وجل أشكرُهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور بن الزين حمزة على مجهوداته
ونصائحه وعلى صبره معنا لإنجاز هذا المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من
ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقانا وجمالاً.

و نشكر كل أستاذة كليتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، دون أن ننسى من مد
لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى بيان دور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي و تم اختيار الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز مديرية التوزيع بغرداية كعينة لتطبيق هذه الدراسة تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة حيث تم توزيع 50 إستمارة استبيان على عمال المؤسسة تم إسترداد 35 إستمارة صالحة للتحليل و أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الإستعانة بكل من برنامج: Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: spss 21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة ولإختبار أداة القياس تم إستخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الإستبيان وبالتالي فقد توصلت الدراسة إلى :

- إن المؤسسة تقوم بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بإعتمادها على الأبعاد (تحديد الأهداف , الثقة بين الرئيس و المرؤوس , الأساليب والوسائل اللازمة, الحوافز , الرقابة الذاتية ,الاتصال) على الأداء التنظيمي وهو ما يعزز فعالية الأداء بالمؤسسة.
- الدراسة الميدانية بينت إن المؤسسة لا تعتمد على بعد المشاركة الذي لم يبدي فيه عناصر العينة رأيهم.
- إن المؤسسة لها نظام إتصال قوي وفعال و هو ما يساعد في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة.
- إن المؤسسة تعتمد على الحوافز في تطبيق الأسلوب ولكن بدرجة متوسطة.
- إن المؤسسة تعتمد نظام فعال لتقييم الأداء و تطبق معايير و مفاهيم الأداء التنظيمي في تسيير إدارتها وهذا ما يمكنها من تحقيق الأهداف و تحسين فعالية الأداء بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الإدارة بالأهداف , الأداء التنظيمي , فعالية الأداء.

Abstract:

The study aimed to demonstrate the role of management by objectives in increasing the effectiveness of organizational performance, And it was chosen the National Company for Electricity and Gas Distribution, the Directorate of Distribution in Ghardaia, as a sample to implement this study. Valid for analysis and in order to facilitate the process of analyzing and discussing the results, the program: Excel and the Statistical Package for Social Sciences: 21 spss program were used to process the data, analyze it and extract the results of the study. Cronbach's Alpha to measure the degree of credibility of the answers to the paragraphs of the questionnaire. Consequently, the study concluded:

- The institution applies the method of management by objectives by relying on the dimensions (setting goals, trust between the boss and subordinate, necessary methods and means, incentives, self-monitoring, communication) on organizational performance, which enhances the effectiveness of performance in the organization.
- The field study showed that the institution does not depend on the participation dimension in which the sample members did not express their opinion.
- The institution has a strong and effective communication system, which helps in applying the method of management by objectives in the institution.
- The institution relies on incentives in applying the method, but to a moderate degree.
- The institution adopts an effective performance appraisal system and applies organizational performance standards and concepts in the conduct of its management, and this is what enables it to achieve goals and improve the effectiveness of performance in the institution.

Keywords: management by objectives, organizational performance ,performance effectiveness.

قائمة المحتويات

| الصفحة | العناوين |
|---|---|
| V | الإهداء |
| VI | الشكر والعرفان |
| VII | الملخص |
| XI | قائمة المحتويات |
| XII | قائمة الجداول |
| XII | قائمة الأشكال |
| XIII | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة العامة |
| الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة | |
| 8 | تمهيد |
| 9 | المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة بالأهداف و الأداء التنظيمي |
| 9 | المطلب الأول : الإطار النظري للإدارة بالأهداف |
| 26 | المطلب الثاني :الإطار النظري للأداء التنظيمي |
| 31 | المبحث الثاني :الدراسات السابقة |
| 31 | المطلب الأول : الدراسات العربية |
| 34 | المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية |
| 35 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني : الدراسة الميدانية | |
| 38 | تمهيد |
| 39 | المبحث الأول : تقديم مؤسسة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز) |
| 42 | المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة |
| 42 | المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة |
| 47 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة |
| 49 | المطلب الثالث : صدق المحتوى و خصائص العينة |
| 55 | المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات |
| 55 | المطلب الأول : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت |
| 64 | المطلب الثاني : مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات ^{IX} |

قائمة المحتويات

| | |
|-----|------------------------|
| 78 | خلاصة الفصل الثاني |
| 81 | الخاتمة |
| 85 | قائمة المصادر والمراجع |
| 89 | الملاحق |
| 102 | الفهرس |

قائمة الجداول

| الصفحة | إسم الجدول | الرقم |
|--------|--|--------|
| 43 | توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي | (1-2) |
| 43 | تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي | (2-2) |
| 47 | يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة | (3-2) |
| 50 | نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة. | (4-2) |
| 51 | توزيع عينة دراسة حسب الجنس | (5-2) |
| 52 | توزيع عينة دراسة حسب العمر | (6-2) |
| 53 | توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي | (7-2) |
| 54 | توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية | (8-2) |
| 56 | اتجاه إجابات العينة حول بعد تحديد الأهداف | (9-2) |
| 57 | الخاص ببعد الثقة بين الرئيس والمؤوس | (10-2) |
| 58 | اتجاه إجابات العينة حول بعد المشاركة | (11-2) |
| 59 | الخاص ببعد تحديد الوسائل والأساليب اللازمة | (12-2) |
| 60 | الخاص ببعد الاتصال | (13-2) |
| 61 | الخاص ببعد الرقابة الذاتية | (14-2) |
| 62 | الخاص ببعد الحوافز | (15-2) |
| 63 | الأداء التنظيمي | (16-2) |
| 65 | اختبار التوزيع الطبيعي | (17-2) |
| 67 | معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة | (18-2) |
| 70 | اختبار t لإجمالي المحاور | (19-2) |
| 71 | اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر | (20-2) |
| 72 | اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي | (21-2) |

قائمة المحتويات

| | | |
|----|--|--------|
| 73 | اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للخبرة | (22-2) |
| 74 | نتائج اختبار اثر الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي | (23-2) |
| 76 | نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد أبعاد الإدارة بالأهداف على الاداء التنظيمي | (24-2) |

قائمة الأشكال

| الصفحة | إسم الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 41 | الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية | (1-2) |
| 46 | نموذج الدراسة | (2-2) |
| 51 | توزيع عينة دراسة حسب الجنس | (3-2) |
| 52 | توزيع عينة دراسة حسب العمر | (4-2) |
| 53 | توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي | (5-2) |
| 54 | توزيع عينة دراسة حسب الخبرة المهنية | (6-2) |

قائمة الملاحق

| الصفحة | إسم الملحق | الرقم |
|--------|-----------------|-------|
| 96 | الاستبيان | 01 |
| 101 | نتائج الإستبيان | 02 |

المقدمة العامة

يتوقف تحقيق المنظمة لأهدافها إلى حد كبير على كفاءة إدارتها وفعالية الأساليب المستخدمة في أنشطتها ومهارات العاملين فيها. فالمنظمات بغض النظر عن أنشطتها وحجمها تسعى إلى تحقيق أهداف معينة لا يمكن تحقيقها إلا إذا اتبعت المنظمة طرق من شأنها تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف ويتم ذلك باستغلالها للموارد البشرية أحسن استغلال لأنها العضو الفعال في المنظمة. لذلك وجب على المنظمة إتباع سبل لتحقيق الأهداف و تسهيل طرق العمل عليها فظهر أسلوب الإدارة بالأهداف (Management by objectives) على يد المفكر الأمريكي (Peter Drucker) عام 1954 الذي أظهر صورة واضحة لهذا النهج حيث وصفه "بأن ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية" مبدأ إداري" ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم".

لهذا انتشر هذا الأسلوب داخل المنظمات و لقي رواجاً كبيراً نظراً لأهميته في تحسين عمل المنظمة و لفعاليتها المعروفة في تطوير الأداء الإداري في مختلف المجالات التي يتم تطبيقها فيها . فهو نظام إداري يركز على النتائج بدلاً من الأنشطة. ويركز هذا النظام على ما الذي نريد تحقيقه من الأعمال بدلاً من التركيز على كيفية القيام بالأعمال , حيث ركز على الحاجة إلى التوفيق بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية, ويقوم هذا الأسلوب على أساس المشاركة في تحديد الأهداف و الخطة للوصول إلى تحقيقها على أكمل وجه و زيادة الدافعية للعمل كما انه يزيد الإدارة بأسلوب فعال لتقييم الأداء.

ويعد تقييم أداء الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية لنجاح أو فشل أي منظمة أو أي مشروع اقتصادي ، وتقييم أداء الموارد البشرية لأي مؤسسة من المهام الرئيسية التي يقوم قسم الموارد البشرية بالتنسيق مع المديرين في الأقسام الأخرى لتحقيق العاملين التام واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة و رغبتهم في تحقيق أهدافها. و تعتبر إدارة الموارد البشرية قضية مهمة لأن الجانب الإنساني هو المسؤول عن نجاح أو فشل أي منظمة أو دولة. لذا يجب التركيز على إدارته و قيادته وتحفيزه وبالنظر إلى أن أداء الأفراد العاملين في منظمة يتميز بالديناميكية بسبب تكيفهم مع محيطهم وطريقة العمل السائدة في المنظمة لذلك يجب على أي منظمة أن تحرص على تتبع هذا الأداء ومحاولة توجيهه من خلال تقييم أدائه حتى يتم تحديد الجوانب المختلفة من أوجه قوة و ضعف وهذا لتصحيحها في الوقت المناسب.

الموارد البشرية هي واحدة من أهم موارد المنظمة. فإذا تم استهلاك الموارد الأخرى بمرور الوقت ، فإن العامل البشري بمرور الزمن سيزيد من قيمته وأهميته. وعلى هذا الأساس ، فإن إحدى المسؤوليات الأولى للمديرين التنظيميين هي الانتباه إلى هذا العنصر والسعي لتحسين معرفته وقدراته ، ومحاولة تحديد درجة كفاءة الموارد البشرية من خلال تطوير نظام لتقييم كفاءة الأداء المؤسسي يكون قائم على أساس علمي و سليم لضمان الوصول إلى الأهداف المرسومة . وضمن هذا الإطار تظهر أهمية إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية ، بناءً على ما سبق ، يمكن صياغة سؤال البحث على النحو التالي: ما مدى مساهمة الإدارة بالأهداف في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز: سونلغاز بغرداية؟

وانطلاقاً من السؤال الرئيسي و لغرض الإلمام بموضوع الدراسة سيتم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

مادورتحديدالأهداففي الأداءالتنظيمي؟

ما اثر المشاركة في تحديد الأهداف في الأداء التنظيمي؟

ما دور الثقة بين الرئيس و المرؤوس في رفع فعالية الاداء التنظيمي؟

ما دور تحديدالوسائلوالأساليباللازمة لأسلوب الإدارة بالأهداف في رفع فعالية الأداء التنظيمي ؟

ما دور الحوافز في رفع فعالية الأداء؟

ما دور تقييم الأداء في رفع فعالية الأداء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة السابقة نضع الفرضيات التالية

الفرضية الاولى :

إن الشركة محل الدراسة تطبق نظام الإدارة بالأهداف والذي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي فيها.

المقدمة العامة

الفرضية الثانية :

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الثقة بين الرئيس و المرؤوس والأداء التنظيمي بمستوياته في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

الفرضية الثالثة :

وجود أثر واضح من المشاركة في صياغة الأهداف بين الرئيس و المرؤوسين في شركة سونلغاز.

الفرضية الرابعة :

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين إبعاد الإدارة بالأهداف (الاتصال .تحديد الوسائل و الأساليب اللازمة. الدوافع و الحوافز. الرقابة الذاتية) و الأداء التنظيمي بمستوياته في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

الفرضية الخامسة :

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وفعالية الأداء التنظيمي بمستوياته في المؤسسة الاقتصادية "سونلغاز" عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 .

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في بيان دور استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف و أثره على فعالية الأداء التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز مديرية التوزيع لغرداية حيث يعد هذا الأسلوب احد الأساليب الناجحة في الإدارة حيث يحقق رؤية واضحة لجميع أفراد المنظمة بغية الوصول لتحقيق الأهداف المسطرة و كذا تحقيق الأهداف الشخصية بالنسبة للأفراد و تطوير طرق العمل داخل المنظمة و مراقبة الأداء التنظيمي لضمان تحسينه و الزيادة من فعاليته وعليه فان الدراسة استمدت أهميتها من الاعتبارات العلمية و التطبيقية التالية :

1-تحديد دور استخدام الإدارة بالأهداف في مؤسسة سونلغاز.

2-بيان اثر تحديد الأهداف في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز.

3- تحدي دور المشاركة في صياغة الأهداف بين أفراد المؤسسة كأحد مبادئ الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز .

4- تحديد دور الوسائل و الأساليب اللازمة لإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف في أداء العاملين بالمؤسسة.

5- تحديد دور الحوافز في رفع فعالية الأداء في المؤسسة.

6- نتائج الدراسة التي نحن بصدد القيام بها من شأنها توفير معلومات مهمة لأصحاب القرار في مؤسسة سونلغاز عن كيفية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف و رفع فعالية الأداء داخل المؤسسة .

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز مديرية التوزيع لغرداية.

- تسليط الضوء على دور الإدارة بالأهداف في فعالية الأداء التنظيمي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز مديرية التوزيع لغرداية و ينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية .

- التعرف على اثر تحديد الأهداف في رفع فعالية الأداء التنظيمي.

- التعرف على اثر المشاركة في صياغة الأهداف على الأداء التنظيمي.

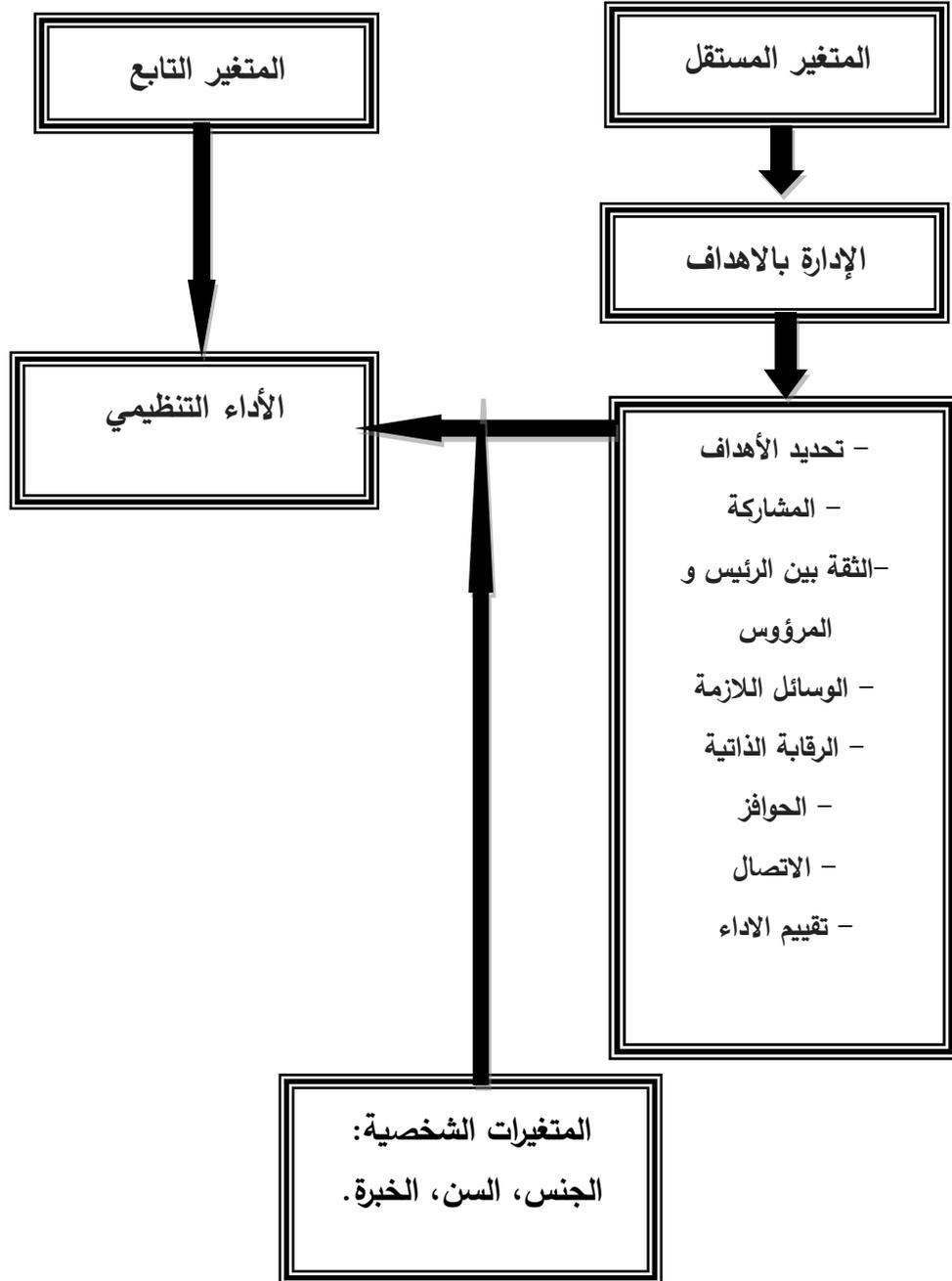
- التعرف على مدى تأثير نظام الاتصال و نظام الحوافز في تحسين الأداء التنظيمي.

- تقديم توصيات من شأنها تحسين طرق الأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز .

- تحديد أي مبدأ أكثر أهمية في أسلوب الإدارة بالأهداف من حيث تأثيره في الأداء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.

- عرض للجانب النظري لكل من أسلوب الإدارة بالأهداف و الأداء التنظيمي.

نموذج الدراسة :



المصدر : من إعداد الطلبة

حدود الدراسة :

انقسمت حدود الدراسة إلى :

الحدود المكانية : إقتصرت الدراسة من حيث التطبيق على الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز –مديرية التوزيع غارداية

الحدود البشرية :تمثلت الحدود البشرية في هذه الدراسة على 35 فرد من مدراء, ورؤساء المصالح, والموظفين العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية

الحدود العلمية : إعتمدت الدراسة على دراسات سابقة تناولت المتغيرين الإدارة بالأهداف و الأداء التنظيمي (عبوي2006 ; مصطفى2013 ; سلمى1999 ; احمد1981)

الفصل الأول:
الإطار النظري
والدراسات السابقة

تمهيد :

ظهرت في السنوات السابقة عدت اتجاهات في عملية إدارة المنظمة , حيث لم تعد مهمة الرؤساء في المنظمات مقتصرة على مراقبة الأعمال و ضبط النظام و تطبيق الأنظمة , بل أصبح محور العمل في الإدارة يدور حول المرؤوسين لأنهم العضو الفاعل في المنظمة و حول توفير ظروف العمل و البيئة التنظيمية المناسبة لضمان تحقيق أكبر فعالية للنظام , ويمكن ذكر المنظمة دون ذكر الأهداف لان منظمة بدون أهداف هي منظمة لا معنى لوجودها حيث لا يمكن لأي فرد أو مجموعة أفراد توقع نتائج إنجاز عملية محددة وبصورة فعالة وكفاءة من دون تحديد واضح للأهداف. فبرز أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب لتنظيم العمل و التخطيط و تهيئة البيئة التنظيمية اللازمة للسير بأهداف المؤسسة نحو السبل الملائمة لتحقيقها فيعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يستخدم من قبل المنظمات من اجل تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق النتائج المطلوبة في إطار زمني محدد مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن و كذا إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في صياغة أهداف المنظمة وهذا ما ينمي الإحساس بالمسؤولية لديهم، ويوفر لهم التوجيه الكافي و ينشئ روح الفريق ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم لضمان تحقيقها بأفضل الطرق مما يؤدي إلى رفع فعالية الأداء في المنظمة , و باعتبار الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي يتماشى مع متطلبات الإدارة و الأفراد فهو يركز على مبادئ تساعد في تطبيقه على أكمل وجه و نجاحه داخل المنظمة نذكر منها :تحديد الأهداف , الثقة بين الرئيس و المرؤوس , المشاركة , الوسائل والأساليب اللازم , الرقابة الذاتية , الحوافز ونظام الاتصالات.

سنتطرق في هذا الفصل إلى معرفة ما هو أسلوب الإدارة بالأهداف و ما هي مقوماته و مراحلها و خصائصه ودوره داخل المنظمة واثار تطبيقه و كذلك الإطار الملائم لتطبيقه ونذكر أيضا ماهية الأداء التنظيمي و أهميته و طرق تنمية فعاليته وسينقسم هذا الفصل إلى أربعة فروع :

- مدخل للإدارة بالأهداف.
- أساسيات نظام الإدارة بالأهداف.
- دور نظام الإدارة بالأهداف.
- مفاهيم الأداء التنظيمي.

المبحث الأول : الإطار النظري للإدارة بالأهداف و الأداء التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلبين المطلب الأول يخص الإطار النظري للإدارة بالأهداف أما المطلب الثاني فيشمل الإطار النظري للأداء التنظيمي .

المطلب الأول : الإطار النظري للإدارة بالأهداف

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المهمة في عمل الإدارة من خلال التزامه برفع مستوى الأداء داخل المنظمة و لاهتمامه بالجانب البشري في المنظمة و حرصه على رفع روح التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين وتسهيل طرق العمل للوصول بأهداف المنظمة إلى التحقيق و النجاح .

الفرع الأول:مدخل الإدارة بالأهداف**1- مفهوم الإدارة بالأهداف :**

هناك مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون للإدارة بالأهداف، مثل الإدارة بالأهداف والنتائج، و الإدارة بالنتائج، وتخطيط ومراجعة العمل، والإدارة بالأهداف والأولويات، والإدارة بالاتفاق ، والإدارة بالالتزام ، والإدارة بالرقابة الذاتية، والإدارة بالإنتاجية، والإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، والإدارة بالعقود ؛ وربما تكون هناك إختلافات بين هذه المصطلحات، سواء من حيث الشكل أو المضمون أو تفصيل الخطوات التي تدل عليها . ولكن الجوهر فيها جميعا واحد . وسنستخدم هنا لفظة الإدارة بالأهداف ، لتعبر عن النظرية التي نريد عرضها وتحليلها.¹

¹ علي محمد عبد الوهاب، الادارة بالاهداف النظرية و التطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، 1984، ص 17 .

يرى دركر الإدارة بالأهداف بأنها نوع من الإدارة تتخذ من الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري , كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل , وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة واغراضها .¹

و تعرف الإدارة بالأهداف بالنتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهيات. ونعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى. أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقييم الأداء وفي كلا القطاعين العام والخاص تستخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير الأمد ذا صبغة تكتيكية للقيام بالأعمال.²

ويمثل نظام الإدارة بالأهداف تجميعاً و تكاملاً لكافة نظم العمل في المجالات الانتجائية و التسويقية و المالية و الإدارة بشكل عام , ويحقق الترابط بين الأنشطة المتعددة على كل المستويات بحيث تتناسق الجهود و تتوحد بما يؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء.ومن ناحية أخرى فان النظام يحقق التوحد والترابط بين مستويات الأداء (مستوى الفرد, مستوى التقسيم التنظيمي, مستوى المنظمة).³

هي أسلوب إداري حديث يعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة الواحدة في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها للوصول إلى أفضل النتائج وزيادة الفعالية الإدارية وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين في تلك المنظمة.

وفي ضوء ما سبق نستنتج إن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب قائم من خلال تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى التوصل إليها من خلال المشاركة بين أفراد المنظمة من عاملين أو رؤساء و دمج الأهداف العامة للمنظمة بأهداف العاملين فيها لضمان الوصول الأسهل إلى الأهداف و تحقيقها بأفضل الطرق , وبالتالي زيادة الفعالية و تحسين الأداء في المنظمة.

¹ موسى بن سليمان سعد الحربي, دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم, مذكره ماجستير, جامعة مؤتة, تبوك, 2008.

² زيد منير عبوي, الإدارة بالأهداف, الطبعة الأولى, كنوز المعرفة, عمان, 2006, ص 26.

³ علي السلمي, الإدارة بالأهداف طريق المدير المنفوق, دار غريب للنشر و التوزيع, 1999, القاهرة, ص 87.

2- نشأة الإدارة بالأهداف :

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة في العديد من الدول المتقدمة كالولايات الأمريكية و بريطانيا و فرنسا و اليابان و في بعض الدول النامية كإهند و مصر و السعودية و سوريا و غيرها . و ذلك نظرا لأهمية هذا الأسلوب و خاصة في تحفيز العاملين و زيادة كفاءتهم الإنتاجية .¹

"وقد ربط تطور الإدارة بالأهداف بتطور نظريات التنظيم و تم ذلك خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى : ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية حيث إعتد في هذه المرحلة منهجا غير شخصي لإدارة الأفراد وأقسم هذا المنهج بالتركيز على المعايير مقياس العمل وتحسين الأساليب.

المرحلة الثانية : تتمثل في التحول نحو العامل الإنساني والشخصي في إدارة الأفراد.

المرحلة الثالثة : فهي مرحلة من عدم الإستمرار أو التباعد بين دعاة التركيز على الإنتاجية من خلال إعتد منهج الإدارة العملية الذي إعتبر دعائه من علماء السلوك متطرفين اشتراكيين.

المرحلة الرابعة : كانت في نهاية الخمسينات , فقد تمثلت التحول نحو إدارة المشاركة من خلال الإدارة بالأهداف . التي ساهمت في تصنيف الفجوة بين المناهج الإدارية الشخصية والاشخصية .

المرحلة الخامسة : مرحلة عقدت فيها ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف في عام (1971) في معهد الإدارة الفدرالي وبين المشاركون أنه تم إستخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من الدوائر الفدرالية الأمريكية . مثل دائرة الضريبة الدخل ومكتب الحسابات العامة ودائرة المتنزهاة القومية ودائرة الطيران الفدرالي.

المرحلة السادسة : مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف , وفي هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على إعتبار أنها نظام حركي مستمر يكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة :

أ - أسلوب شامل للتطوير .

¹ مصطفى يوسف كافي و اخرون, المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الإدارة), الطبعة الأولى, مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع, عمان, 2013, ص74.

ب - طريقة جديدة للتفكير .

ج - عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

يمكن القول أن نظام الإدارة بالأهداف كانت حصيلة لتطورات هامة حدثت في مجال القطاع العام القطاع الخاص حيث ساهمت كلاهما في تحسين مركباته وتطويرها إلى أن أصبح بالشكل الذي عليه الآن.¹

3- الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي :

الإدارة بالأهداف هو نظام للإدارة من شأنه ترشيد مكوناتها , ذلك أن أي شئ مكون للإدارة لا يمكن ترشيده دون تأسيس وجوده على أساس علاقاته بباقي المكونات , فمثلا لو تكلمنا عن أهداف منظمة ما دون الحديث عن أهداف قطاعات العمل في هذه المنظمة , لن نكون قد لمسنا شئ ذو قيمة و أهمية بل سنجد أنفسنا نتكلم عن أشياء عانة و مبهمة و بدون أي معنى.²

فهي نظام ديناميكي يوفق بين حاجة الإدارة لتحقيق أهدافها ، وحاجة المديرين إلى التحفيز والمشاركة في تطوير كفاءتهم ومهاراتهم ، فضلاً عن تشخيص العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف والتغلب عليها.³

أن نظام الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارة مصممة للتأكيد على مشاركة الأفراد في عملية الإدارة ، من خلال مساهمة يقدمها المرؤوسون جنباً إلى جنب مع رؤسائهم في عملية صنع القرار.⁴

3-1 الإدارة بالأهداف كنظام تتضمن أربعة عناصر أساسية :

1- تحديد أهداف واضحة المعالم للمنظمة ككل والوحدات التنظيمية المعنية ; عادة ما يتم ذلك عن طريق

العمل مع المدراء الرئيسيين عن طريق مبادئ توجيهية للسياسات التي وضعها المستوى التنفيذي مع

المستوى الأعلى بموافقة مجالس الإدارة.

¹ زيد منير عبوي, الإدارة بالأهداف, الطبعة الأولى, كنوز المعرفة, عمان, 2006, ص27-29, بتصرف.

² احمد رشيد, الإدارة بالأهداف في المنظمات الحكومية, الطبعة الأولى, عكاظ للنشر و التوزيع, الرياض, 1981, ص48.

³ مصطفى نجيب شاويش, الإدارة الحديثة" مفاهيم - وظائف - تطبيقات", الطبعة الأولى, دار الفرقان للنشر والتوزيع, عمان الأردن, ص189, بتصرف.

⁴ لخضر مرغاد, حدة راييس, الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال, الطبعة الأولى, ايتراك للنشر والتوزيع, القاهرة مصر, ص27, بتصرف.

2- وضع أهداف لكل مدير ومرؤوس وأنه عندما تتحقق هذه الأهداف سيسهم في تحقيق الأهداف العامة

للمؤسسة بأكملها، يتم تأسيس هذه الأهداف من خلال عملية يشارك فيها الرئيس والمرؤوس.

3- التقييم الدوري للأداء حيث يستعرض الرئيس والمرؤوس مناقشة ما تم إنجازه، وتفسيرات لأي فشل قد

يقع.

4- توزيع المكافآت، كل مدير يجب أن يسعى إلى تقديم المكافآت لهؤلاء الموظفين الذين يبلغون باستمرار

ما تم تحديده فعلاً¹.

4- فلسفة الإدارة بالأهداف

قبل الاخذ بنظام إدارة للأهداف والنتائج ، يجب تصديق بعض النظريات عن طبيعة الفرد. التي تقول أن الفرد بطبيعته شخص كسول ينظر إلى العمل على انه شيء مر أو شر لا بد منه للحصول على الاحتياجات الفسيولوجية (طعام ، شراب ، ملابس ...) ، لذلك من الضروري تخطيط العمل ومتابعته بدقة ; وان الفرد بطبيعته ينظر إلى العمل على انه مثل العب شيء طبيعي في الحياة إذا ما تم توفير الظروف الملائمة يتم توفير الظروف المناسبة بحيث لا يكون من الضروري تخطيط العمل بطريقة صارمة ، وإنما وضع إطار لما يجب تحقيقه والسماح بحرية الحركة ضمن هذا الإطار وما يتبعه ذلك من التركيز على الرقابة الذاتية ، بدلا من الرقابة العليا².

يصاحب مفهوم الرقابة الذاتية مفهوم أساسي آخر ، وهو القدرة البشرية على التقدم والتطور ، والقدرة على الابتكار والتجديد، هذا ما يتناقض مع نظرية الإدارة التقليدية، التي تتوقع من الأفراد أداء عاديا أو جيدا وإتباع القواعد فقط ; يؤدي ذلك إلى تركيز الشخص على الحد الأدنى المطلوب للوظيفة ، وعدم التفكير في تحسينه وتطويره، و عدم مناقشة الموضوع مع رئيسه ، ويقول علماء النفس أن المقدرة على الإبداع و التجديد موجودة عند كل الناس بدرجات مختلفة ، ولكن يجب أن تنمو و تتوسع بتوفير المناخ الملائم و العناية بها و التشجيع المستمر لها . وتعطي الإدارة بالأهداف هذه النقطة اهتماما كبيرا حيث تعطي الفرصة للرؤساء والمرؤوسين أن يناقشوا أهدافهم و

¹ محمد توفيق محمد شبير، واقع تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و اثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2015.

² سيد الهواري، الادارة بالاهداف و النتائج، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، مصر، 1986، ص26، بتصرف.

الخطط و المعايير كل فترة زمنية و يستخدموا في ذلك قدرا من التفكير المتجدد و التطلع للتطوير , فيشعرون بتقدير الإدارة لهم و بالتالي يصبحون محفزين للاستمرارية في التقدم نحو الهدف المطلوب.¹

تنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها إدارة المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة والذي يكون ناتج من مجموعة الأهداف فرعية خاصة بالمالكين و العاملين و القائمين على إدارة المنظمة و كذلك أهداف المتعاملون مع المنظمة و هذا يفرض على الإدارة العليا أن تختار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة لأهداف كافة الأطراف أي الموازنة بين الأهداف الفرعية و عدم تحقيق هدف على حساب الآخر و بالتالي تختار الأهداف الأكثر واقعية و احتمالية للتحقيق.²

و تلعب الإدارة بالأهداف دورا مهما في تحقيق النمو في أداء و نشاط المؤسسات من خلال أن يتركز محور الأداء على النتائج التي تتحقق من الأهداف التي يتم وضعها , مما يعكس ذلك بشكل ايجابي على النمو و التوسع في النشاطات و من خلال وضع أهداف طموحة يمكن أن تحققها المؤسسة في شتى المجالات لتلك الأنشطة و الأهداف.³

الفرع الثاني : أساسيات نظام الإدارة بالأهداف

1-أبعاد الإدارة بالأهداف :

بعد تحديد الأهداف : يعتبر تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف , حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف , فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها , ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف , فالأهداف هي نقطة الإنطلاق في التخطيط لأنها تحدد الإتجاه العام للمجهودات الجماعية , فإذا لم يكن هناك أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهداً ضائعا.⁴

ولهذا البعد عدة نقاط أساسية وهي:⁵

¹ علي محمد عبد الوهاب, الادارة بالاهداف النظرية و التطبيق, مكتبة غريب, القاهرة , 1984 , ص29-30, بتصرف.

² زيد منير عبوي, الادارة بالاهداف, الطبعة الاولى, كنوز المعرفة, عمان, 2006, ص32.

³ منال محمد الوكيل, اثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي, المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة, أكاديمية الجزيرة, مصر, 2018/12/10, 246.

⁴ موسى بن سليمان سعد الحربي, دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم, مذكرة ماجستير, جامعة مؤتة, تبوك, 2008.

⁵ Aliff, John Vincent (1994) . Faculty and Administrator Opinions Management by Objectives (MBO) at Dekalb College. **ERIC Reproduction Document Service**No. ED 394534

1- التحديد.

2- أن يكون الهدف قابل للتقييم.

3- أن يكون الهدف قابل للتحقيق.

4- أن يكون للهدف سبب.

5- أن يكون الهدف محدد بفترة زمنية.

بعد المشاركة : يتوقف هذا البعد بدرجة عالية على مشاركة الأشخاص داخل المنظمة في تحديد الأهداف بحيث يوفر هذا البعد الفرصة في التأثير على القرارات كذا تعزيز روح التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين , ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية بالنسبة للمرؤوسين و يعزز ثقتهم بأنفسهم حيث يساعد في توضيح أدوارهم داخل المنظمة يحسن من دوافعهم نحو العمل و بالتالي زيادة الفعالية و الإنتاجية.¹

بعد الثقة بين الرئيس و المرؤوس : هي العلاقة التبادلية و التكاملية بين الرئيس و المرؤوس والتي تستند على قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسية , وأن يرى الرئيس مرؤوسه أهلا للثقة في كل ما يسند إليه من مهام , وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل و استغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوى الأداء , و العمل بروح الفريق الواحد.²

بعد الوسائل اللازمة : لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بنجاح يجب إتباع بعض الوسائل التي تساعد في تحقيق الأهداف المحددة , وفي ما يلي سنذكر بعض هذه الوسائل التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وهي:

القيادة التحويلية, التمكين, تفويض السلطة, العصف الذهني, التدريب.

¹E Antonio,C. (2005). Management by objectives-An effective role for teamwork? The **International Journal of Human Resource Management**, 16(2), pp:174-18

² مایسة فتحي عبد الطيف, رانيا السيد ابراهيم ابو العنين, اثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على اداء العاملين في الفنادق, مجلة كلية السياحة و الفنادق, جامعة منصوره , عدد6, ديسمبر 2019, ص122.

بعد الرقابة الذاتية : تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، و ذلك بوضع طرق و أهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها و مواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله و بالتالي تخدم المؤسسة.¹

. بعد الاتصال: تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات و يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان , ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم , فان الاتصالات بالنسبة للمنظمة تلعب دورا هاما في المحافظة على تدقيق و انسياب العمل داخل المنظمات , وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات , وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات .²

أنواع الاتصال:

(ا) الاتصال النازل : يناسب هذا النوع من الاتصال المفاهيم التقليدية في السلوك التنظيمي حيث تناسب السلطة من أعلى إلى أسفل أي من المستويات التنظيمية العليا إلى مستويات التنفيذ و ذلك في شكل أوامر و تعليمات و توجيهات و قرارات ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية , لوحة الإعلانات في المؤسسة , الكتيبات الصغير الخاصة بالموظفين , النشرات الدورية³

(ب) الاتصال الصاعد : و يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم فيما يتعلق بالنتائج المحققة في العمل أو ما يتعلق بمشاكلهم .⁴

(ج) الاتصال الأفقي : يتم هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق وهذا النوع ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة⁵

¹ السعيد بلوم, اساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجمرات بالسوناكوم (SONACOM) , رسالة ماجستير, جامعة منتوري قسنطينة, سنة مجهولة.

² مصطفى يوسف كافي و اخرون, المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الإدارة), الطبعة الاولى, مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع, عمان, 2013, ص329.

³ زكي محمود هاشم, الإدارة العلمية, الطبعة الثالثة, وكالة المطبوعات, 1981, الكويت, ص237.

⁴ فؤاد الشيخ سالم واخرون, المفاهيم الادارية الحديثة, الجامعة الاردنية, عمان, 1982, ص176.

⁵ فؤاد الشيخ سالم واخرون, مرجع سبق ذكره, ص176

بعد الدوافع و الحوافز :لقد حظي موضوع الدوافع و الحوافز باهتمام العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين في شتى حقول المعرفة الإنسانية ,لما تتسم به الدوافع من أهمية أساسية في توجيه سلوك الفرد و الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة .¹

ومن أهم نظم الحوافز المعروفة :

الحوافز الايجابية : وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل حث المرؤوسين على القيام بالسلوك المرغوب فيه .

الحوافز السلبية: فهي تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد من اجل منعهم من القيام بعمل غير مرغوب فيه مثل الخصم من الأجر و الحرمان من العلاوة.

الحوافز الفردية و الجماعية : الحوافز الفردية هي الحوافز التي يتم توجيهها للفرد و تهدف إلى تشجيع الأفراد لزيادة الإنتاج و الأداء بشكل عام و تؤدي إلى زيادة التنافس بين الأفراد.

أما الجماعية فتستخدم عندما يكون تحقيق الهدف مرتبط بعمل المجموعة ككل, وتهدف هذه الحوافز إلى تشجيع التعاون بين الأفراد بدلا من التنافس.

الحوافز المادية و المعنوية :²

الحوافز المادية هي حوافز تعتمد على المكافآت النقدية مثل الزيادات في الراتب و المشاركة في الأرباح , علاوات معين.

أما المعنوية تتمثل في تقديم عبارات الشكر و الثناء أو منح وسام أو ميدالية.

2-الاعتبارات الأساسية لنظام الادارة بالأهداف :

يرتكز نظام الإدارة بالأهداف على اعتبارات من شأنها تسهيل طرق العمل به في المنظمة من جهة و تحصيل نتائج جيدة على الأداء التنظيمي من جهة أخرى و تتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي :

¹ خضير كاظم حمود, د موسى سلامة اللوزي, مبادئ ادارة الاعمال, الطبعة الاولى, اثناء للنشر و التوزيع, 2008, الاردن, ص386.

² مصطفى يوسف كافي و اخرون, المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الإدارة), الطبعة الاولى, مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع, عمان, 2013, ص295, بتصريف.

- الاعتداد الكامل بآراء العملاء وضرورة أن تنعكس إحتياجاتهم ورغباتهم على كل أنشطة وآليات العمل .
- تركيز الموارد والإمكانات والجهود على الأنشطة والعمليات ذات التأثير والقدرة على تحقيق إنجازات تصل إلى سد الفجوة الإستراتيجية.
- الربط بين الموارد والوسائل والأساليب من ناحية، وبين النتائج والإنجازات من ناحية أخرى، والتأكد من إيجابية النمو في العلاقة بين الموارد والعوائد.
- الالتزام المستمر والتطبيق المتصل لأفكار الإدارة بالأهداف باعتبارها توجه فكري والتزام مبدئي للإدارة، وليس مجرد أسلوب أو تقنية إدارية تستخدم لفترة ثم يخفت الحماس لها.
- شمول النظام لكافة مجالات المنظمة ومستوياتها، وخضوع كافة عناصرها للمراجعة المستمرة والتطوير المتصل لتحقيق التوافق بينها وبين متطلبات النظام.¹

3- خصائص الإدارة بالأهداف :

- باعتبار أسلوب الإدارة بالأهداف أداة عمل للمنظمة الهدف منها هو تحسين فعالية الأداء التنظيمي و تحقيق الأهداف الموضوعية و الوصول إلى نتائج عمل جيدة فهو يقوم على أساس خصائص نذكر منها ما يلي :²
- 1- يقوم على أساس مبدأ المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الإدارة بالأهداف والذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية .
 - 2- يقوم على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي.
 - 3- المشاركة و الاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء.
 - 4- التزام و تعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية و المعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها.

¹علي السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر و التوزيع، 1999، القاهرة، ص 92- 93.

²زيد منير عبوي، الإدارة بالاهداف، الطبعة الاولى، كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص 30 - 31.

- 5- القدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أولاً بأول .
 - 6- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل المشترك وتذكيرهم بأنهم جزء من المنظمة.
 - 7- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع و إتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل .
 - 8- تنمية و تطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء و المرؤوسين.
 - 9- تسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم لان كل فرد في المنظمة شارك في هذا الأسلوب الإداري وهو مسؤولاً عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه.
 - 10- تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة.
 - 11- تمكين المنشآت من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المنشآت و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور و تأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف
- كما تجدر الإشارة إلى خصائص أخرى وهي:¹
- 1- تعتمد الإدارة بالأهداف على شخصية الموظف في الإنجاز، أي تقييم إنجازات الشخص، وليس صفاته.
 - 2- تعتمد الإدارة بالأهداف على المشاركة الديمقراطية ، أي الإدارة التشاركية ، وليس الإدارة المغلقة.
 - 3- تركز الإدارة بالأهداف على معتقدات الفرد حول العمل والتحفيز والحاجة إلى أهداف متفائلة ، فضلاً عن الكفاءات والمهارات الشخصية.
 - 4- التركيز على نظرية "ماك جريجور" بأن العامل البشري يجب وظيفته ويتحمل المسؤولية ، لذلك يجب أن يتم تحفيزه ودفعه وتنميته ويعزز هذا الشعور فيه.

¹ Perlman, D. (1975). Implementing "management by objectives" in a university: A Progress Report. ED1239655

4-مراحل الإدارة بالأهداف :

لتطبيق الإدارة بالأهداف يجب أن يكون هناك برنامج مخطط ومدروس، يسير وفق خطوات متسلسلة. ذلك لأن التطبيق العفوي أو العشوائي للإدارة بالأهداف . يؤدي إلى الفشل ويأتي بنتائج سلبية ، إن لم يحمل خطراً على الجهاز ، يتمثل في إهدار الموارد وضياع الوقت والجهد ، وانخفاض الروح المعنوية ، وفقد الثقة في الأسلوب الإداري المتبع ، ومقاومة التغيير أو عرقلة محاولات التطوير - لذلك فان المدخل التدريجي للإدارة بالأهداف يعد ملائماً لتطبيقها . ويتم ذلك وفق مراحل ثلاث و هي :¹

"مرحلة التقديم و مرحلة النمو و مرحلة النضوج"

1-4 مرحلة التقديم: فتتكون من مجموعة من الخطوات هي الحصول على تأييد الإدارة العليا . وتعريف المديرين والأفراد بالإدارة بالأهداف . وتدريب الأطراف المعنية على هذا الأسلوب الجديد . واستعراض أهداف الجهاز والأفراد وبحث نواحي توافقها وتعارضها. وإرساء القاعدة السليمة للانطلاق، وذلك بتصحيح المفاهيم والقواعد التي تعتمد عليها الإدارة بالأهداف .

2-4 المرحلة النمو والتعديل: فتعتبر التجربة العملية للإدارة بالأهداف. وهي تبدأ بالتزام كافة الأطراف المعنية ببذل الجهد المطلوب في تطبيق الإدارة بالأهداف . ثم التصميم الجيد للخطوات التي يتكون منها تنفيذها، والتي يجب استخدام مدخل النظم في وضعها حتى تناسب البيئة التي تحيط بها. والاستعانة بمستشار داخلي أو خارجي للمساعدة في زيادة كفاءة المجهودات المبذولة وزيادة فعاليتها . ثم تنفيذ - خطة العمل، حسب الخطوات التي تم الاتفاق عليها بين المدير ورئيسه، وبحث المشكلات التي تستجد أثناء التطبيق وعلاجها. والقيام بالمراجعة الدورية لمتابعة منبر الإدارة بالأهداف وتقديمها في مهمتها.

3-4 مرحلة النضوج: فتصل إليها الإدارة بالأهداف إذا نجحت في تجربة التطبيق وتغلبت على المشكلات التي تواجهها وبدأت تستقر وتأخذ نمطاً مميزاً تستمر الإدارة في ممارسته بانتظام.

¹ علي محمد عبد الوهاب، الادارة بالاهداف النظرية و التطبيق، مكتبة غريب، القاهرة ، 1984، ص73 - 83، بتصرف.

الفرع الثالث: دور نظام الإدارة بالأهداف

1- فوائد تطبيق الإدارة بالأهداف :

إن نظام الإدارة بالأهداف شأنه شأن الأنظمة الإدارية الأخرى فله العديد من الجوانب الايجابية بالنسبة للمنظمة أو الشركة أو المؤسسة لكنه لا يخلو من السلبيات , وإذا كان نظام الإدارة بالأهداف كمياري لتحديد فعالية الأداء التنظيمي قد لقي تأييدا من قبل بعض كتاب الادارة , إلا انه قد تعرض للنقد من قبل البعض الآخر و فيما يلي نذكر لكم الجوانب الايجابية و السلبية لهذا النظام.

1-1 الجوانب الإيجابية (المزايا) :

• إن أول الجوانب الايجابية لنظام الإدارة بالأهداف تتمثل في تركيزه على أهمية الأهداف وضرورة وضوحها . وهذا يساهم بفعالية في تفادي مشكلة تحول الإدارة العليا في التنظيم عن الأهداف المرسومة وانشغالها بالوسائل والإجراءات.

• إن هذا النظام يحقق فوائد في المجالات الآتية : تحسين أداء الإدارة , وتمكين المدراء من التخطيط بشكل أفضل , وتحسين الرقابة الذاتية , وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين , وتحسين القدرات والمهارات الإدارية لدى الرؤساء.¹

• تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم , وتدريبهم على الرئاسة و تحمل المسؤولية.

• تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعاً للأهداف المحددة أي تكون الأهداف بمثابة المعايير لقياس مستوى الأداء.²

• يلزم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم و التفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها و بالتالي يتحسن التخطيط , و يقلل من فشل البرامج و مواجهة المواقف الطارئة.

¹ زيد منير عبوي, الادارة بالاهداف, الطبعة الاولى, كنوز المعرفة, عمان, 2006, ص 81-82.

² محمد توفيق محمد شبير, واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و اثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات, مذكرة ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة, 2015.

• تساعد في تحسين الحوافز , فعندما تحدد الأهداف بوضوح فانه يمكن توفير طاقات الموظفين ,ومن ثم تسير الأعمال بيسر و سهولة , وكذلك تتحسن حوافز المرؤوسين نظرا لان الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغبتهم أو قدراتهم المنظورة.¹

• يحقق زيادة في الانجاز من خلال عمليات دفع و حفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف.

• يساهم في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقيا و عموديا, ويتم تقييم أدائها علا أساس الدقة الشاملة و الرؤيا الواضحة في العلاقات.²

1-2 الجوانب السلبية (العيوب) :

على الرغم من الفوائد الجملة التي نحصل عليها عند تطبيق الإدارة بالأهداف إلا انه لا يخلو من الجوانب السلبية :

• إن تعلم المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجههم , حيث أثبتت التطبيقات العملية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق النظام هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري , وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب و تحقيقها.³

• إن تطبيق النظام يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير, بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية. العامة والخاصة الأخرى إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيميه , وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات , وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها . كونها ينظر إلى التنظيم على أنه يتكيف بحسب الأهداف المتغيرة.⁴

• قد تشجع الإدارة بالأهداف على الالتزام بالأهداف البسيطة المعروفة والمتكررة كبديل عن التفكير الفعال في اتخاذ القرار المناسب، كما أن هذا الأسلوب قد يدفع العاملين للقبول والإقبال على الأهداف سهلة المنال لسهولة إنجازها، والابتعاد عن الأهداف المهمة والطموحة التي تحتاج لمجهودات إضافية.

¹ عبد العزيز ابو نبرة، المفاهيم الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، 2001، عمان، ص. 140

² خضير كاظم حمود، د موسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الاعمال، الطبعة الاولى، اثناء للنشر و التوزيع، 2008، الاردن، ص 94 – 95.

³ زيد منير عبوي، الادارة بالاهداف، الطبعة الاولى، كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص. 85.

⁴ زيد منير عبوي، المرجع نفسه، ص. 87.

• شعور بعض الإدارات التنفيذية في المستويات الدنيا بعدم المشاركة في وضع أو تحديد الأهداف التي تخصهم وما يترتب على ذلك من عدم ثقة في قدراتهم وقصور في معلوماتهم¹.

• صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة و عدم دعم الإدارة العليا لبرامج الإدارة بالأهداف.

• وضع أهداف غير واقعية أي أعلى أو اقل من اللازم.

• تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة و أثرها على البرامج.²

• **إحتمالية إساءة استخدام MBO بسهولة**: "ويمكن إساءة استخدامها وغالبًا ما يتم ذلك. ما يُفترض أن يكون نظامًا يسمح بالحوار والنمو بين الرئيس والمرؤوس بهدف تحقيق النتائج غالبًا ما يتحول إلى نظام يمارس فيه الرئيس ضغطًا مستمرًا على المرؤوس لتحقيق النتائج وينسى استخدام MBO للالتزام والرغبة للمساهمة والتطوير الإداري. في بعض الأحيان ، يسيء المدبرون ذوو النوايا الحسنة استخدام MBO لأنهم لا يمتلكون المهارات الشخصية أو المعرفة بالاحتياجات البشرية للحفاظ على جلسات التقييم الخاصة بهم من أن تصبح فترات حرجية ومضغ. أخيرًا، يميل العديد من المديرين إلى رؤية MBO كنظام شامل يمكنه، بمجرد تنسيته، التعامل مع جميع مشاكل الإدارة. وقد أدى ذلك إلى فرض مشكلات على نظام MBO والتي لم يتم تجهيزها للتعامل معها والتي تحبط أي آثار جيدة قد تكون لها على المشكلات التي تم تصميمها للتعامل معها."³

2- آثار تطبيق الإدارة بالأهداف

تبين التجارب العملية أن لتطبيق الإدارة بالأهداف تأثيرات بعيدة المدى نتيجة لتبني مفهومها العام. فالعملية الإدارية والتي تعرف على أنها عملية توجيه للجهود من أجل تحقيق الأهداف، يمكن أن تفقد معناها الحقيقي أمام تزاخم التفاصيل التي يهتم بها باحث الإدارة وممارسها مثل: التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي، العلاقات الإنسانية الخ ...

¹ اشرف عدنان محمد الهندي، واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية و اثرها في تاهيل قيادة بديلة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

² عبد العزيز ابو نبعة، المفاهيم الادارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر، 2001، عمان، ص141.

³Thomas M. Thomson ,MANAGEMENT BY OBJECTIVES, The Pfeiffer Library Volume 20, 2nd Edition. 1998.

إن الإدارة بالأهداف تؤكد التعريف العلمي للإدارة وتركزه حول الأهداف ومتابعة تنفيذها . ثم قياس النتائج ، أي عن طريق حلقات ثلاث يكمل بعضها البعض . ويعنى هذا أنه من الضروري تهيئة النظام الإداري ليكون صالحاً لتطبيق الإدارة بالأهداف أو أي أسلوب حديث في الإدارة.¹

2-1 الإدارة بالأهداف وسيلة تطوير :

كما تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير في وظائف الأفراد هذا لان تركيز الفرد يكون موجه على تحديد الأهداف ، وتطوير طرق الوصول إليها و تحقيقها ، بالإضافة إلى تزويد الجهات العليا في الإدارة بالمعلومات اللازمة عن مدى انجاز الأعمال المطلوبة ولكن على الإدارة إن تنجها بالأهداف نحو التطوير و تشجيع المصادر حتى تكون أكثر فعالية.²

2-2 الادارة بالأهداف لتنمية الفعالية الفردية :

يقول موريس كوك Morris.L.Cooke " أن أعظم أهداف الإدارة بل هدفها الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في المنظمة لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع. فتحديد مجموعة المهام و الأهداف و الأنشطة التي يقوم بأدائها كل عضو من أعضاء المنظمة بطريقة ملائمة يساعد على الوفاء بما هو مطلوب منه و يؤديه بأقصى كفاءة ممكنة ، مما يؤدي إلى القضاء على مشاكل سوء الفهم و الخلط بين مستويات الأعضاء ".³

2-3 الادارة بالأهداف كأحد طرق تقييم الأداء :

إن عملية الإدارة بالأهداف قد أصبحت في الوقت الحاضر أسلوب حديثاً يستخدم في عملية التقييم لأداء العاملين. حيث تتطلب هذه من المدراء تحديد أهداف محددة قابلة للقياس لكل عامل ، ومراجعة دورية لمدى تحقيق التقدم . وتعود عملية الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف الشاملة على مستوى المنظمة وتضم برامج التقييم عموماً الخطوات التالية:⁴

¹ احمد رشيد، الادارة بالاهداف في المنظمات الحكومية، الطبعة الاولى، عكاظ للنشر و التوزيع، 1981، الرياض، ص48-49.

² عبد العزيز ابو نعة، المفاهيم الادارة الحديثة، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر ، 2001، عمان، ص82، بتصرف.

³ بغول زهير، الإدارة المفهوم و الوظائف، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية، قسنطينة، 2011، ص76.

⁴ زيد منير عبوي، الادارة بالاهداف، الطبعة الاولى، كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص57.

- 1- يتقابل كل مرؤوسي مع رئيسه المباشر للاتفاق على الأهداف ومواعيد وأساليب تحقيق هذه الأهداف ، مع مراعاة إن تكون هذه كمية يمكن قياسها أو على الأقل محددة بطريقة دقيقة.
- 2- يجتمع المرؤوس مع رئيسه المباشر كلما دعت الحاجة لمناقشة المشاكل التي تعترض تحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها وتعديلها إذا لزم الأمر.
- 3- في نهاية المدة المحددة للتنمية الأهداف يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء المرؤوس على أساس نسبة تحقيقه للأهداف التي اشترك مع رئيسه في وضعها وفي نفى الجلة يتم الاتفاق على أهداف جديدة للفترة القادمة.¹

3-الإطار الملائم لنجاح الإدارة بالأهداف :

لكي يسير تطبيق الإدارة بالأهداف بالدرجة المطلوبة من النجاح ، فتحقق الغرض المطلوب منها ، يجب أن تهيئ لها الإدارة العوامل التي تساعد على ذلك . وأول خطوة في سبيل ذلك هي اختيار الأفراد المناسبين . وذلك من حيث نضوج الشخصية ، ووجود الدوافع الملائمة . ثم تأتي بعد هذا تهيئة بيئة العمل الملائمة ، والتي تتكون من عناصر متداخلة تؤثر على أداء الأفراد ورغبتهم في العمل.

و يجب أن يدعم بأنظمة إدارية تنطلق من منطلق الأهداف و النتائج و هي :

3-1النظام الموضوعي للعاملين :

لكي يتسنى للمؤسسة أو الشركة تطبيق الإدارة بالأهداف فهي ملزمة باختيار القوى العاملة الملائمة و التي تتكون من أفضل العناصر المؤهلة و القادرة على القيام بتحديد الأهداف و وضع المعايير ، و من ثم القيام بدراسة هذه القوى العاملة لتوجيههم للأعمال التي يقدمون فيها أفضل ما لديهم لضمان الحصول على النتائج المطلوبة . كما يجب مراعاة توفير بيئة العمل الملائمة و المتمثلة في نوع الوظيفة و الأجور و الحوافز و التدريب و تقويم الأداء . ذلك أن تقويم أداء الأفراد يعتبر من القضايا الهامة التي تهم الإدارة ولأفرد على السواء.²

"وتنطلق الإدارة بالأهداف . من الأهداف والنتائج . وهذا أيضا منطلقها عند تقويم الأداء - فيجب أن ينظر المدير ورئيسه إلى ما تم انجازه من نتائج . وما تحقق من الأهداف التي سبق أن حدداها وانفقا على تحقيقها في فترة

¹ د محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، السنة مجهولة، البلد مجهول، ص.141

² مصطفى يوسف كافي و اخرون، المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص77، بتصرف.

زمنية معينة . وبالتالي فان الجزاء أو العائد يجب أن يكون مقابل ما تحقق من انجازات . وهذه هي الرابطة التي تميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الأساليب عند تقويم الأداء . دمج مصلحة العمل ومصلحة الأفراد ورؤية كل منهما في إطار الأخرى.¹

3-2 النظام المالي المناسب:

يتطلب نجاح الإدارة بالأهداف وجود أنظمة مالية لا تقوم على أساس تطابق الصرف مع اللوائح...وعليه إذا أردنا لمؤسساتنا النجاح في تطبيق هذا النظام يجب القيام بتعديلات للأنظمة المالية الحالية... بحيث نضع تحت تصرف المدير ميزانية مفتوحة حتى يتمكن من توفير السيولة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة منه.²

3-3 نظام المعلومات:

إن الإدارة بالأهداف و النتائج تتطلب وجود نظام سليم للمعلومات يتم فيه تصنيف البيانات و حفظها بشكل يمكن من استرجاعها بسهولة و سرعة , وبطبيعة الحال فان المبالغ التي تصرف على وضع نظام المعلومات يجب أن تقاس بالفوائد العملية التي يحققها هذا النظام.³

المطلب الثاني :الإطار النظري للأداء التنظيمي

الفرع الأول : مفاهيم الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتائج ما فهو التفاعل بين السلوك والانجاز و يعرف بأنه القيام بمسؤوليات و واجبات الوظيفة وفقا للمعدل المطلوب انجازه كما إن الأداء هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين و انجازاتهم وصلاحياتهم في وظائفهم.

¹ علي محمد عبد الوهاب, الادارة بالاهداف النظرية و التطبيق, مكتبة غريب, القاهرة , 1984, ص118.

² مصطفى يوسف كافي و اخرون, المرجع سبق ذكره, ص77, بتصرف.

³ سيد الهواري, الادارة بالاهداف و النتائج, الطبعة الثانية, مكتبة عين شمس, 1986, مصر, ص.159.

1- الأداء التنظيمي :

لقد اهتم العديد من الباحثين موضوع الأداء، نظرا لأهميتها بالنسبة للفرد وللمنظمة بشكل عام ويقصد بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تشكل وظيفته، ويحكم على هذا الأداء من خلال المعايير المحددة المستخدمة في قياس الأداء. ، يكون التقييم إيجابيا إذا كانت نتائج العمل المنجز تفي بمعايير الأداء المعينة ، و يكون التقييم سالب إذا كان ناتج العمل المنجز خارج حدود هذه المعايير. ومن المعايير التي يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها كمية ونوعية الجهد المبذول، ونمط الأداء.¹

"ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشر إلى ما يتضمن كلا من الفاعلية والكفاءة، وتشر الفاعلية إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشر إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات، حيث كلا كانت المخرجات أكر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى. والإنتاجية تقاس معياري الكفاءة والفاعلية. فالعامل الجيد تكون إنتاجيته عالية، ويساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل".²

2- أهمية الأداء :

يمكن القول أن حياة المنظمة، بغض النظر عن طبيعة الأنشطة الذي تمارسه، تعتمد على أداء العاملين فيها. فإذا ما قاموا بإنجاز أعمالهم ومهامهم بأكمل وجه فهذا سيقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها المنشودة وإذا فشل الأداء ، فإنها ستشكل عقبة رئيسية أمام المنظمة لتحقيق أهدافها ، والتي يمكن أن تؤدي في بعض الأحيان إلى تصفية المنظمة.³

و تنعكس أهمية الأداء في النقاط التالية:

1. الأداء هو مقياس لقدرة الشخص على أداء وظيفة في الوقت الحالي وأداء مهام أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل ، وبالتالي المساعدة في اتخاذ القرار بشأن عمليات النقل والترقيات.

2. غالبًا ما يرتبط الدافع بأداء الفرد ، مما يؤدي إلى الاهتمام بإنجاز المهمة ومحاوله تحسينها.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي و اثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الاولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، الاردن، ص 42، بتصرف .

² فايز عبد الرحمان الفروخ، المرجع نفسه، ص43.

³ السلام مؤيد، صالح عاد، إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي، عام الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2000، المملكة الأردنية الهاشمية ص 102، بتصرف.

3. يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بالحاجة إلى الاستقرار الوظيفي. يواجه العمال ذوو الأداء المتدني خطر التسريح إذا كان هناك أي تغييرات في نظام الإدارة.¹

3- مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً و القيام بعملية تحليل

الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية، و بالتالي "يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة

في العملية

الإدارية"، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره

من بيانات و معلومات

و ما يسهم به من جهود في تخفيض و تحديد المشكلات و وضع خطط الحلول و التطوير.²

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المنظمات وهي :

- التقييم على المستوى الكلي (تقييم اداء المؤسسة).
- التقييم على المستوى الوظيفي الجزئي (تقييم الإدارة).
- التقييم على المستوى الفردي (تقييم أداء العاملين).

الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء

1- الطرق التقليدية :

طريقة التصنيف : حيث يقوم الرئيس بتصنيف موظفه على أساس الجدارة من الأفضل إلى الاسوأ.

¹ الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، طبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2000، عمان، ص59، بتصرف .

² يعقوب أسماء، التميز بالاداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار الجزائر، العدد2 ديسمبر، 2020، ص442.

-طريقة الرسم البياني: بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات و الخصائص و الواجبات التي يتطلبها للعمل الكفاء، والتي يجب أن تتوفر في العامل لتأدية عمله بشكل جيد ثم يقوم المقوم بقياس مدى توفر هذه الصفات لدى العاملين عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة و يكون المقياس البياني مقسما إلى أقسام، يمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة.¹

-طريقة الحوادث الحرجة: "يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث، التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميتها للعمل، و تبقى سرية لدى الإدارة، و يطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، ثم تقوم إدارة القوة العاملة بتحديد كفاءة الموظف، على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد."²

-المقال السردي: "في ظل هذه الطريقة فإن المشرف لديه درجة من الحرية في تقييم مرؤوسيه حيث يتولى إعداد مقال وصفي يصف فيه أداء الفرد معتمدا في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعيه من خلال ملاحظاته الشخصية و من خلال المراجعين و الزملاء، و عادة ما يقدم للمقيم توجيهات و إرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يغطيها التقييم و من أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يحتويها هذا النوع

من تقييم الأداء: (صف وفقا لرأيك الشخصي أداء هذا المرؤوس متضمنا كمية و جودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف و التعامل مع الآخرين؟ ما هي نقاط القوة و الضعف في أداء الفرد".³

2- الطرق الحديثة: ⁴

-طريقة الإدارة بالأهداف: حيث يتم تصنيف الأداء مقابل تحقيق الأهداف محددة من طرف الإدارة و يتضمن ثلاث عمليات رئيسية وهي: صياغة الفرد، عملية التنفيذ و ردود الفعل

¹السعيد بلوم, اساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الحركات و الجارات بالسوناكوم (SONACOM). رسالة ماجستير, جامعة منتوري قسنطينة, سنة مجهولة.

²Hasan Imam, Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey, International Journal of Computer and Information Technology (ISSN: 2279 – 0764) Volume 03 – Issue 05, September 2014

³راوية حسن, ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية, كلية التجارة جامعة الإسكندرية, الدار الجامعية للنشر, س 2003 – 2004, ص 218.

⁴Hasan Imam, Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey, International Journal of Computer and Information Technology (ISSN: 2279 – 0764) Volume 03 – Issue 05, September 2014

-مقاييس التصنيف المرتكزة على السلوك **BARS** : تقارن هذه الطريقة بين أداء الفرد بأمثلة محددة من السلوك المرتبط بالتقييمات العددية

-طريقة محاسبة الموارد البشرية **HRA** : في هذه الطريقة يتم الحكم على الأداء من حيث التكلفة و مساهمة الموظفين.

-طريقة مركز التقييم : وهو موقع مركزي حيث يمكن للمدرسين إن يجتمعوا لتقييم مشاركتهم في التدريبات المتعلقة بالوظيفة من قبل مراقبين مدرسين

-طريقة **360** درجة : هي تقنية شائعة لتقييم الأداء تتضمن مدخلات التقييم من عدد من أصحاب المصلحة مثل المشرفين المباشرين و أعضاء الفريق و العملاء ,حيث توفر هذه الطريقة معلومات للأشخاص حول تأثير أفعالهم على الآخرين

-طريقة **720** درجة : توفر الطريقة للأفراد وجهة نظر متغيرة للغاية لأنفسهم كقادة و أفراد مبتدئين و هي طريقة 360 درجة ممارسة لمرتين

ولكي تكون عملية تقييم الأداء أكثر فعالية يجب إتباع الأساليب التالية :

* تحسين مصداقية تقييم الأداء ودرجة الوثوق به.

* استخدام العديد من التقييمات بدلا من الاعتماد على تقييم مفرد.

* تدريب المسؤولين عن تقييم الأداء

* التركيز في التقييم على معايير خاصة بالعمل .

* تحسين وتوفير عملية التغذية العكسية

* ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يشمل هذا المبحث بعض من الدراسات السابقة و المنقسمة على مطلبين الأول يخص الدراسات العربية و الثاني يخص الدراسات الأجنبية و تم توضيح أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون و أهدافها و كذلك ما أشارت إليه كل باحث.

المطلب الأول : الدراسات العربية**1-دراسة محمد مبارك محمد الرشيدى**

عنوان الدراسة: اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول في دولة الكويت.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي و لأغراض التحليل استخدم برنامج التحليل الإحصائي.

أهداف و نتائج الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ,تكونت عينة الدراسة من 380 موظف و قد توصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطا كما أن مستوى الأداء في المؤسسة كان متوسطا أيضا و أشارت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الإدارة بالأهداف بأبعادها في أداء العاملين كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الاكثر تأثيرا في أداء العاملين وقد أوصى الباحث بالتركيز على تفعيل استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة في مؤسسة البترول بالكويت , و أوصى بتشجيع العاملين في إبداء آرائهم و تعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسة .

2-دراسة محمد توفيق محمد شبير

عنوان الدراسة: واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .

أدوات الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتصميم الاستبانة وبنائها إنطلاقاً من موضوع الدراسة, وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان كما إعتد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS في عملية التحليل.

أهداف ونتائج الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تكونت عينة الدراسة من 400 فرد من عاملين بالجامعات في غزة توصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مطبق بنسبة 73.71 بالمئة و توصلت إلا وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الأسلوب و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وكذلك بينت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء و بين مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف.

أوصى الباحث باطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت ,و أوصى بتكوين فريق عمل إستشاري يقوم بتصميم برنامج لتطبيق الإدارة بالأهداف.

3-دراسة هشام سفيان صلواتشي و اخرون

عنوان الدراسة : أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدراء الملبنات والمجبنات في ولايات الوسط الجزائرية.

أدوات الدراسة : استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي تم الاعتماد على الإستبانة كأداة أساسية في الدراسة و للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات كرونباخ -الفا و لعملية التحليل تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أهداف و أدوات الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالعاملين. عينة من 67 مبحوث من مدراء الملبنات و المجنات بولايات الوسط في الجزائر و معرفة مختلف نماذج الإدارة بالأهداف في المؤسسات و إمكانية تطبيقه بها , توصلت النتائج إلى إمكانية تطبيق الأسلوب بدرجة جيدة على جميع محاور الدراسة أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية على محاور الدراسة و أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالأهداف على وظائف التخطيط و التنظيم. ويوصي الباحثين بتطبيق الأسلوب من طرف المدربين لما له من أهمية في توجيه أداء العاملين.

4-دراسة د. مايسة فتحي و د.رانيا السيد إبراهيم .

عنوان الدراسة :أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق .

أدوات الدراسة :إعتمد الباحثين على إستمارة إستقصاء لدراسة العينة المستهدفة في الدراسة و تم إستخدام المقياس الثلاثي في محاور الدراسة و تم الإعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية SPSS في تحليل و معالجة نتائج الدراسة.

أهداف و نتائج الدراسة :هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف بمبادئها المختلفة و أثرها على أداء العاملين ببعض فنادق الخمس نجوم بالقاهرة , تم توزيع 350 استمارة على عينة عشوائية كان من بينها 295 استمارة صالحة للتحليل , وقد توصلت النتائج إلى أن غالبية توجهات و آراء أفراد عينة الدراسة جاءت ايجابية مبدأين وهما الالتزام و التغذية الراجعة بينما جاءت غير متفقة في تطبيق باقي المبادئ وتوصلت أيضا بالرغم من إن التطبيق كان متوسط إلا أنها تعتبر من أكثر طرق الإدارة الحيوية لتحسين أداء العاملين من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية أو المادية للوصول إلى المستوى المطلوب.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1-دراسة انطونيو(antonio.2005) .

عنوان الدراسة: "الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق"

E Antonio, C. Management by objectives-An effective role for teamwork. The International Journal of Human Resource Management.

أدوات الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, و اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع المعلومات و تم تحليل النتائج ببرنامج SPSS.

أهداف و نتائج الدراسة : هدفت الدراسة إلى فهم تأثير الإدارة بالأهداف على تعزيز العمل الجماعي في شركة تصنيع و إنشاء المباني مقرها الولايات المتحدة. وشملت الدراسة 26 فريق عمل و 176 موظفًا من دول مختلفة. بعد جمع البيانات، بدا أن 21 دولة فقط لديها بيانات إنتاجية وتم إدخالها في فريق تحليل البحث، وبعد مقارنة النتائج، أظهرت نتائج البحث أن تطبيق الإدارة بالأهداف كان له تأثير إيجابي على بناء العمل الجماعي وزيادة الإنتاجية و تحقيق الرضا الوظيفي.

2-دراسة Perlma.1975

عنوان الدراسة : "تطبيق الإدارة بالإدارة بالأهداف في الجامعة روزفلت شيكاغو"

Implementing "Management by Objectives" in A University: A Progress

Report. Roosevelt university, Chicago.

" صممت الدراسة لكيفية تطبيق الإدارة بالأهداف وممارستها في جامعة روزفلت بالولايات المتحدة. وحددت جميع المعوقات التي حالت دون تطبيق الإدارة بالأهداف في العمليات الإدارية في الجامعة حيث تم تحويل الإدارة بالأهداف من (Administration by objectives) إلى (Management By Objectives) و أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة بالأهداف يحقق الاستقرار بين الإدارات العليا و الدنيا من خلال تنسيق عملية

الاتصال بينهما ، و بهذا فإن ذلك يزيد من تحسين مستويات الأداء ويؤدي أيضاً إلى زيادة الالتزام والرقابة في العمل لوجود التغذية الراجعة المستمرة على الإنجازات الإدارية.

3-دراسة (Aliff, 1994)

عنوانالدراسة :آراء هيئة التدريس و الإداريين في أسلوب الإدارة بالأهداف بكلية ديكلب بأكاديمية جورجيا للعلوم ،أمريكا.

Faculty and Administrator Opinions on Management by Objectives (MBO) at DeKalb College. America

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الهيئة التدريسية و الإداريين في ما يتعلق بوظيفة الإدارة بالأهداف بقسم العلوم و الرياضيات و المسؤولين المتوسطين والعاليين في كلية DeKalb College بولاية جورجيا الأمريكية ,تكونت عينة الدراسة من 28 عضو من أعضاء الهيئة التدريسية و 10 إداريين , توصلت الدراسة إلى أن 6 من أعضاء هيئة التدريس و الإداريون لم يكونوا على علم بان الكلية تستخدم نظام الإدارة بالأهداف فيما وافق 21 مشارك على أن مواعيد الانجاز مطلوبة لمعظم الأهداف بينما أفاد معظم أعضاء الهيئة التدريسية أنهم لم يتلقوا تدريب على مبادئ تحديد الأهداف , وأشارت الدراسة انه يجب تحسين الجهود المبذولة لإعلام أعضاء الهيئة التدريسي فيما يتعلق بالنظام .

خلاصة الفصل الأول

في ضوء ما قد سبق نستنتج إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب حديث يركز على مبدأ مشاركة جميع أفراد المنظمة في صياغة الأهداف و العمل على تحقيقها , وينمي روح المسؤولية لدى الأفراد و إنشاء روح الفريق هذا ما يساعد للوصول إلى أفضل النتائج و زيادة الفعالية الإدارية.

كما أن أبعاد الإدارة بالأهداف لها دور فعال في نجاح الأسلوب من خلال النتائج التي تحققها والتي تنعكس على فعالية تطبيق الأسلوب.

و من أهم ما تحققه الأبعاد هو إعطاء صورة واضحة للمرؤوسين حول أهداف المنظمة المراد تحقيقها و تشجيع كافة العاملين و الرؤساء و المرؤوسين لتقديم كل ما يستطيعون من طاقات و جهود لتحقيق الأهداف المسطرة, تسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم , بالإضافة إلى توفير المعلومات وسهولة تدفقها من خلال الاتصال الداخلي الفعال، وتعتبر الدوافع والحوافز المبدأ الذي تخصص له الإدارة بالأهداف أهمية بالغة لدوره في تحقيق الأهداف بفعالية. ومنه فان المنظمة ملزمة ب تهيئة المناخ الإداري المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتوفير السبل اللازمة لنجاحه و إجراء دراسات ميدانية حول أسلوب الإدارة بالأهداف للتعريف به لأنه من الأساليب التي تسهل عمل النظام.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تقديم الإطار النظري للإدارة بالأهداف و الأداء التنظيمي و بيان الأثر بينهما و كيفية إلتزام المنظمة بأسلوب الإدارة بالأهداف و دور الأسلوب في رفع فعالية الأداء نتطرق إلى الجانب الميداني في أحد المؤسسات الوطنية و هي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز -مديرية التوزيع لغارداية (سونلغاز) وهذا قصد معرفة مدى إلتزام الشركة بتطبيق الأسلوب من خلال توزيع إستبيان على عمالها

حيث سنتطرق في هذا الفصل الى :

المبحث الأول : تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز).

المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)

تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف بالشركة و مما تتكون أهم فروعها و تلقي نظرة خاطفة على هيكلها التنظيمي حيث تعتبر سونلغاز شركة تقوم بإنتاج الكهرباء و الغاز في الجزائر ،تسعى إلى تحقيق هدف وهو تعميم الغاز والكهرباء في كامل التراب الوطني.

1-تعريف المؤسسة :

المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري إذ سعت جاهدة إلى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل و مستمر للبلاد.

2-نشاطات المؤسسة :

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة.

1-2 بالنسبة للكهرباء : الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر

الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حدتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط.

2-2 بالنسبة للغاز : الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء

حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

3-2 رسالة المؤسسة

يقول الرئيس المدير العام لسونلغاز السيد مراد عجال: إن التحدي الذي تواجهه المؤسسة هو العودة الى التركيز على انشطتنا القاعدية كشركة متخصصة في الطاقة و لهذا وجب علينا تجميع مواردنا و الالتزام بمهمتنا المتمثلة في توفير الطاقة و لتحقيق ذلك يحتاج المجمع الى اعطاء اهمية خاصة لتنظيمه... الخ

3-تقديم مديرية التوزيع غرداية:

نظرا لكون دراستنا ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضا بسيطا لهذه الوكالة ووصف لمختلف وظائفها ,تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

3-1نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحد غرداية:

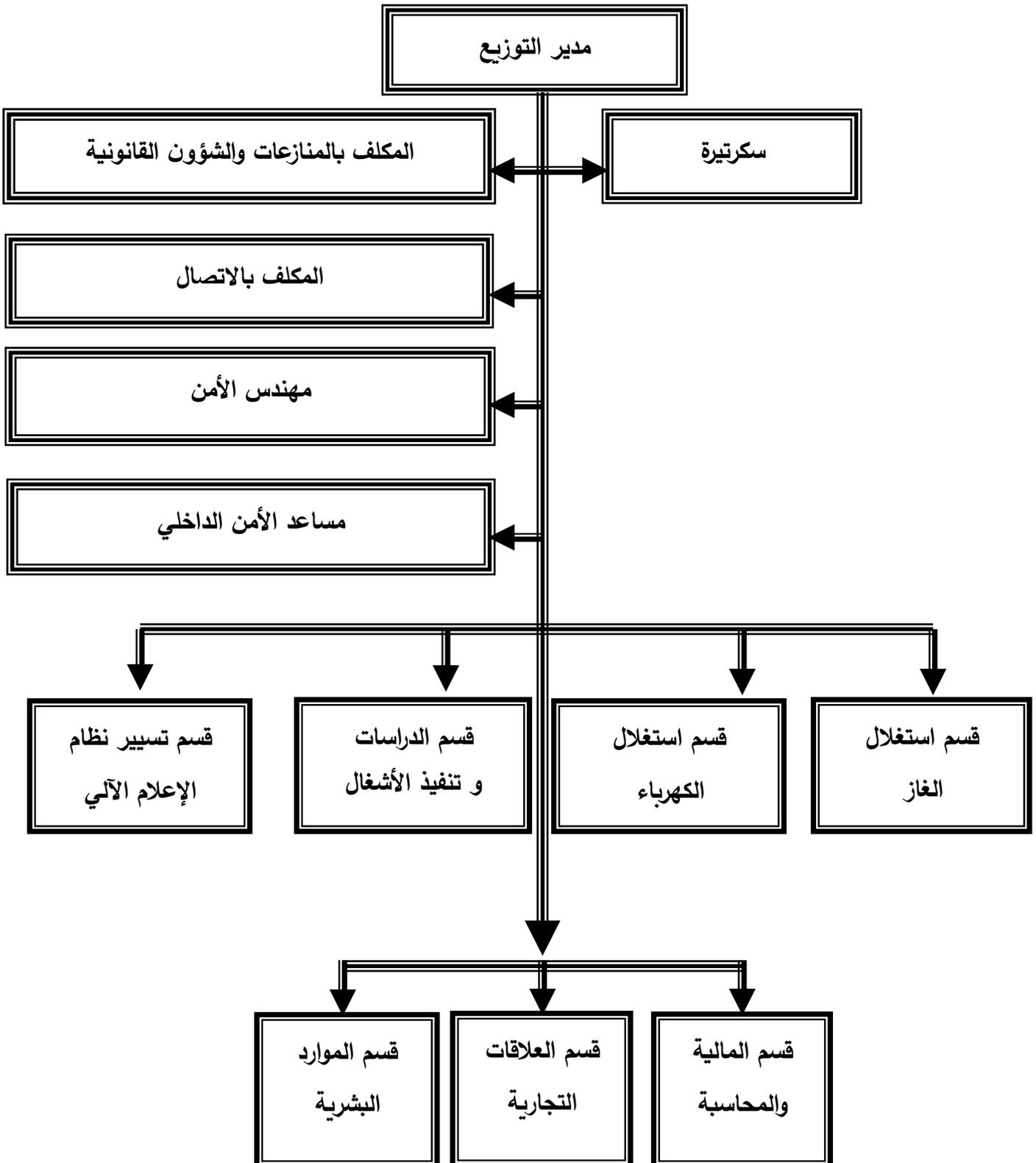
تأسس المديرية الجهوية للتوزيع في 16ماي 2007 بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة .حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط- البلدة- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية:(ولاية البلدة، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي)و يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز،و يبلغ عدد عمالها :

565 عامل و تنقسم مناصب العمل إلى ثلاث فئات : الإطارات -الأعوان التنفيذيين - أعوان التحكم.

و تتمتع سونلغاز بالموقع الاستراتيجي للمدريات الجهوية، حيث أقيمت هذه المديرية في المناطق الرئيسية ذات كثافة عالية وهذا لتوزيع خدماتها للتعامل مباشرة مع المشتركين، كما تعتمد المؤسسة على التقرب من أماكن المشتركين.

4- الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .



المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي, من وجهة نظر المدراء, ورؤساء المصالح, والموظفين العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية , حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى دور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية , حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة, واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

الفرع الأول : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

أولاً/ مجتمع الدراسة : كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي, فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المديرين ورؤساء المصالح والعاملين بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية غارداية . حيث شملت الدراسة 35 عامل بالشركة من مختلف مستوياتهم و مؤهلاتهم العلمية

ثانيا / عينة الدراسة : تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على هذه الطريقة, وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول دور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي . أما العينة فهي 35 عامل بشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية ،وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية :موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غيرموافق بشدة (وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (2-1): توزيع درجات مقياس ليكارت الحماسي

| بدائل القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة/الترميز | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكارت الحماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس = 4 = 5-1) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : $1+0.8=1.80$ فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي :

جدول رقم (2-2): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

| مجال المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | الاتجاه (التقييم) |
|-----------------------|----------------|-------------------|
| من 01 إلى 1.80 درجة | غير موافق بشدة | درجة منخفضة جدا |
| من 1.81 إلى 2.60 درجة | غير موافق | درجة منخفضة |
| من 2.61 إلى 3.40 درجة | محايد | درجة متوسطة |
| من 3.41 إلى 4.20 درجة | موافق | درجة عالية |
| من 4.21 إلى 5 درجة | موافق بشدة | درجة عالية جدا |

المصدر: من إعداد الطلبة

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الفرع الثاني : استبانته ونموذج الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى

في إعداد الاستمارة، و انطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة.

➤ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل.

➤ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

أولا/ إعداد استمارة الاستبيان : قمنا بتصميم و توزيع استبيان كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناء على فرضيات الدراسة و متغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة).

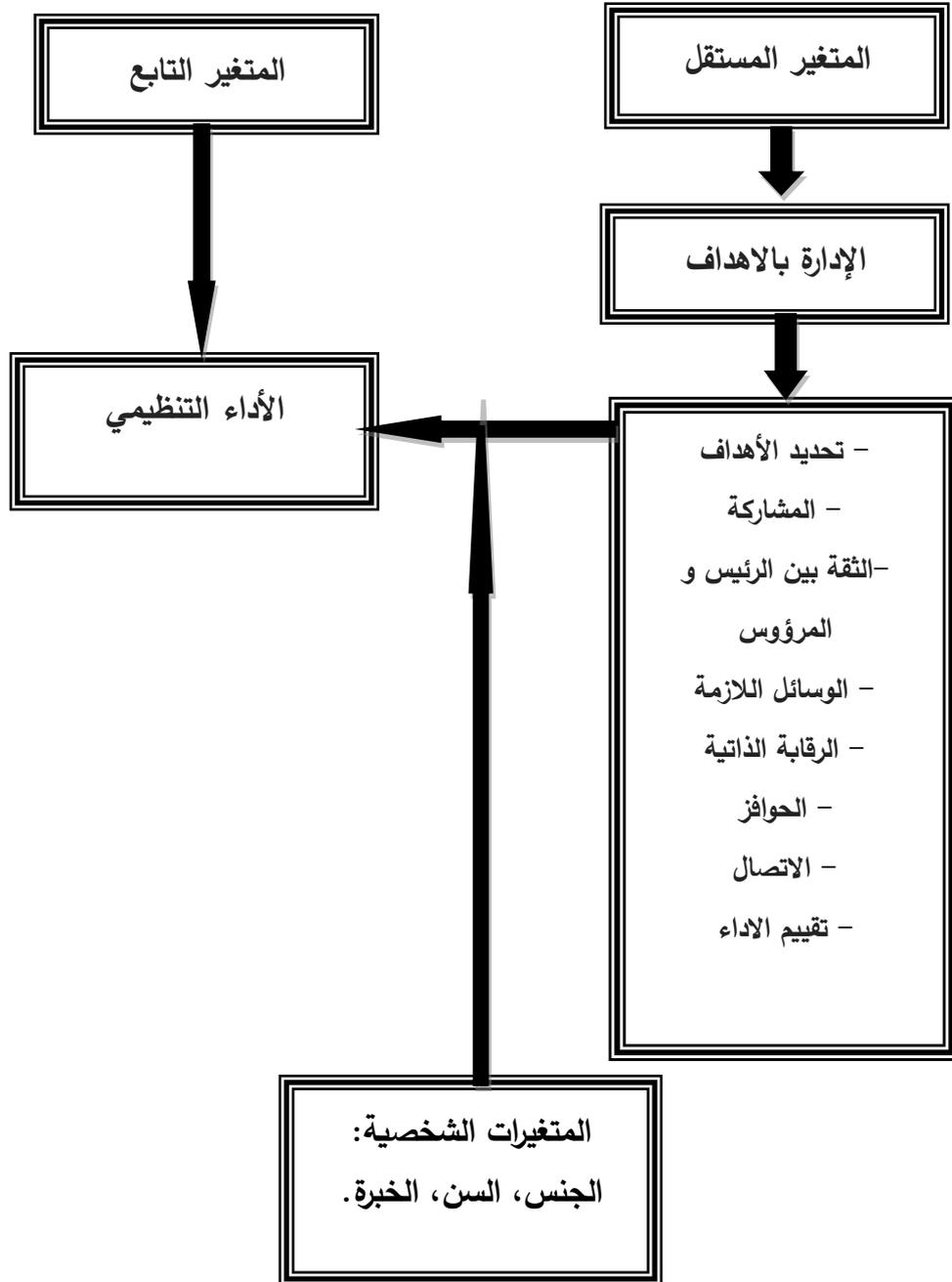
القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة و تتكون الاستبانة من 35 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : الإدارة بالأهداف ، والمحور الثاني : الأداء التنظيمي كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: الإدارة بالأهداف ويتكون من (21) فقرة وينقسم إلى سبعة أبعاد:

- ✓ البعد الأول: تحديد الأهداف, ويتكون من (03) فقرات.
- ✓ البعد الثاني: الثقة بين الرئيس والمرؤوس, ويتكون من (04) فقرات.
- ✓ البعد الثالث: المشاركة ويتكون من (04) فقرات.
- ✓ البعد الرابع: تحديد الوسائل والأساليب اللازمة, ويتكون من (03) فقرات.
- ✓ البعد الخامس: الاتصال, ويتكون من (03) فقرات.
- ✓ البعد السادس: الرقابة الذاتية, ويتكون من (02) فقرات.
- ✓ البعد السابع: الحوافز, ويتكون من (02) فقرات.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي ويتكون من (09) فقرات.

ثانيا / نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة : من خلال هذه الدراسة معرفة دور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي. أما العينة فهي شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية، الإدارة بالأهداف كمتغير مستقل، أما الأداء التنظيمي كمتغير تابع.



المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة :

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة ولاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

جدول رقم (2-3) يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

| الأداة الإحصائية | وصفها |
|-------------------------------------|---|
| التكرار و النسبة % والرسوم البيانية | لوصف أفراد عينة الدراسة |
| معامل ألفا كرونباخ | اختبار ثبات الاستبيان |
| معامل ارتباط بيرسون | لاختبار صدق الاستبيان |
| المتوسط الحسابي | وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، |

| | |
|--|---|
| <p>والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.</p> | |
| <p>وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.</p> | <p>الانحراف المعياري:</p> |
| <p>لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي \bar{X} لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي</p> | <p>اختبار T one Sample t-) (test</p> |
| <p>يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.</p> | <p>مستوى الدلالة 0.05</p> |
| <p>يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05</p> | <p>مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) P- :(value</p> |

المصدر: من إعداد الطلبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي : عبد الحميد بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss ،الجزء الأول ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2013.

المطلب الثالث : صدق المحتوى و خصائص العينة:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى صدق المحتوى وخصائص عينة الدراسة كما يلي :

الفرع الأول : صدق وثبات الاستبيان.:

أولا / تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (أعضاء في هيئة التدريسية، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانيا/ قياس ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS) ، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (2-4): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

| المحاور | الأبعاد | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|--------------|------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| المحور الأول | تحديد الأهداف | 03 | 0.112 | 0.334 |
| | الثقة بين الرئيس والمرؤوس | 04 | 0.835 | 0.913 |
| | المشاركة | 04 | 0.708 | 0.841 |
| | تحديد الوسائل والأساليب | 03 | 0.753 | 0.867 |
| | الاتصال | 03 | 0.530 | 0.728 |
| | الرقابة الذاتية | 02 | 0.479 | 0.692 |
| | الحوافز | 02 | 0.315 | 0.861 |
| | إجمالي محور الإدارة بالأهداف | 21 | 0.859 | 0.926 |
| | إجمالي محور الأداء التنظيمي | 09 | 0.806 | 0.897 |
| | الإجمالي | 30 | 0.904 | 0.950 |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقرب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بأبعاد إدارة الأهداف هو (0.835) ويتعلق بالبعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر

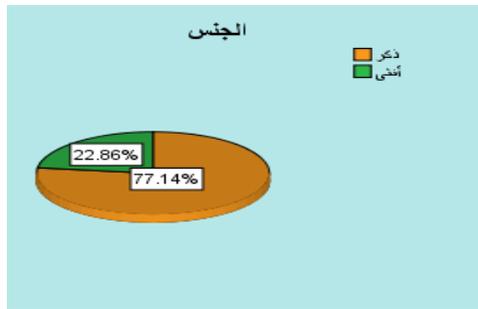
ب (0.112) ويتعلق بالبعد تحديد الأهداف , بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جد حيث بلغ (0.904) . مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.
 أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ أن معامل الصدق لمحاور في الدراسة تعدى (0.600) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

الفرع الثاني : خصائص العينة

أولاً-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة دراسة

حسب الجنس



جدول رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب

الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 27 | 77.1% |
| أنثى | 08 | 22.9% |
| المجموع | 35 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على

مخرجات spss

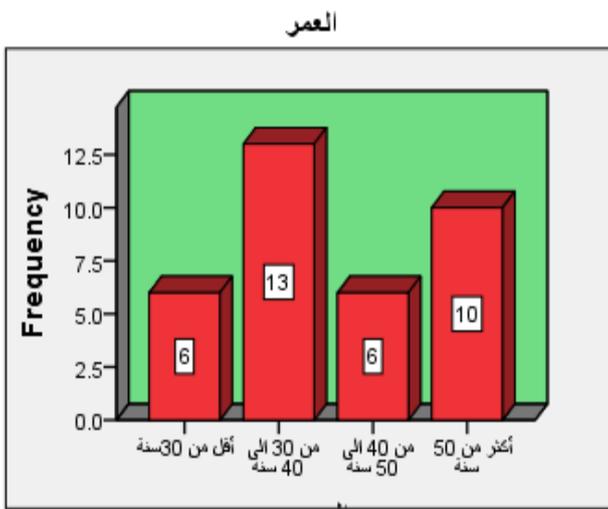
تتكون عينة الدراسة من (35) فرد ، منهم 27 ذكور و08 أناث ، حيث يوضح الشكل أعلاه والممثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس, إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 77.1% , في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 22.9% .

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا العمر:

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(2-6) : توزيع عينة دراسة حسب العمر

الشكل رقم(2-4) : توزيع عينة دراسة حسب العمر



| النسبة | التكرار | الفئة |
|--------|---------|-------------------|
| 17.1% | 06 | اقل من 30 سنة |
| 37.1% | 13 | من 30 إلى 40 سنة |
| 17.1% | 06 | من 40 إلى 50 سنة |
| 28.6% | 10 | من 50 سنة فما فوق |
| %100 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار ، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئتين (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة مئوية 37.1% , تليها الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) بنسبة مئوية 28.6% ، وفي الأخير تأتي الفئتين العمرية (اقل من 30 سنة) و(من 40 إلى 50 سنة)، والتي

قدرت بنسبة 17.1%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار متقدمة مما يعني أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا على نتائج البحث كما يوضحها الجدول التالي:

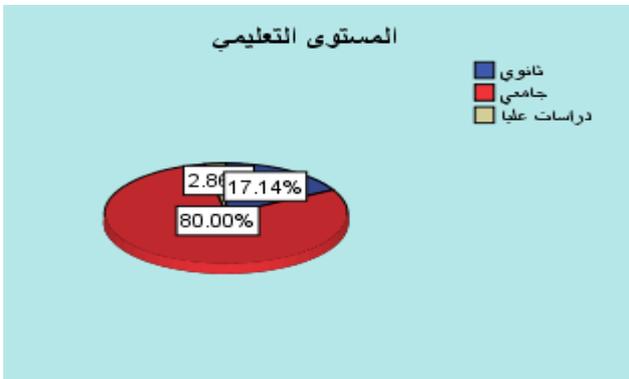
ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي

جدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة تبعا

للمستوى التعليمي

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب

المستوى التعليمي



| البيان | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| ثانوي | 06 | 17.1% |
| جامعي | 28 | 80% |
| دراسات عليا | 01 | 2.9% |
| المجموع | 35 | 100% |

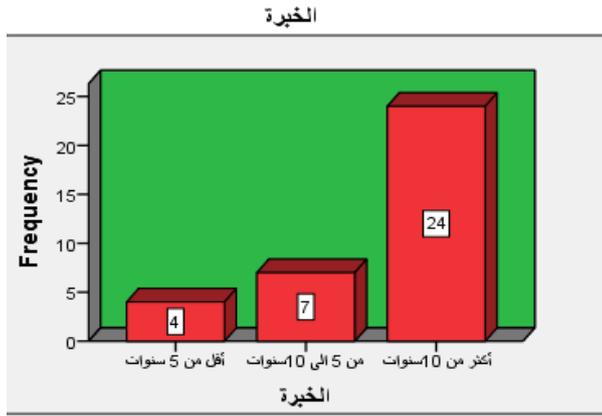
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات جامعية حيث بلغ عددهم 28 فرد بنسبة مئوية 80% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة ثانوي 17.1% ونسبة حاملي شهادة دراسات عليا 2.9%، أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوصل إليها.

رابعا : توزيع أفراد العينة تبعا الخبرة المهنية : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-6) : توزيع عينة دراسة حسب

الخبرة المهنية



جدول رقم(2-8) : توزيع عينة دراسة حسب

الخبرة المهنية

| البيان | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 04 | 11.4% |
| من 5 و 10 سنوات | 07 | 20% |
| أكثر من 10 سنة | 24 | 68.6% |
| المجموع | 35 | %100 |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على

برنامج spss

يمثل الجدول توزيع حسب متغير الخبرة, حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) حيث قدرت بـ 68.6% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تضيفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع, ثم تليها نسبة الأفراد (من 5 إلى 10 سنوات) نسبة مئوية 20%, تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنة) بنسبة مئوية تقدر بـ 11.4%.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الإحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الأخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الأول : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات إجابات العينة للأبعاد الخاصة بإدارة الأهداف على الأداء التنظيمي إجمالاً دون التفصيل بفقراتها وأهمية كالاتي :

الفرع الأول : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الإدارة بالأهداف :

لدينا في محور الإدارة بالأهداف سبعة أبعاد وهي كالاتي (بعد تحديد الاهداف , بعد الثقة بين الرئيس و المرؤوس , بعد المشاركة , بعد تحديد الوسائل و الاساليب اللازمة , بعد الاتصال , بعد الرقابة الذاتية , بعد الحوافز) وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الإجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

أولاً/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعده تحديد الأهداف :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعده تحديد الأهداف كما يلي:

الجدول رقم (2-9): اتجاه إجابات العينة حول بعد تحديد الأهداف

| الاتجاه | الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | خاص بعد تحديد الأهداف |
|---------|---------|-------------------|----------------|--|
| موافق | كبيرة | 0.641 | 4.000 | لديك هدف محدد و واضح تعمل على إنجازه |
| محايد | متوسطة | 1.050 | 3.314 | تركز على العمل الذي تقوم به بدل التركيز على الهدف الذي ترغب في الوصول إليه |
| موافق | كبيرة | 0.741 | 3.742 | يلتزم مرؤوسيك بالأهداف الموضوعه |
| موافق | | 0.497 | 3.685 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء علي مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد الخاص ببعده تحديد الأهداف أن إجاباتهم كانت تتجه نحو موافقة ماعدا عبارة واحدة تضمنت محايد وهي العبارة رقم (02) حيث كان متوسطها الحسابي (3.314)، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.685) والانحراف المعياري قدره (0.497) ، وهذه تقع في المجال (3.40) – (4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) .

ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.641)، حيث انه لديك هدف محدد و واضح تعمل على إنجازه؛ بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.741) حيث أن مرؤوسيك يلتزم بالأهداف الموضوعه ، واحتلت الفقرة الثانية المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(1.050). وهذا يدل أن تركز على العمل الذي تقوم به بدل التركيز على الهدف الذي ترغب في الوصول إليه.

ثانيا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعده الثقة بين الرئيس والمرؤوس:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعده الثقة بين الرئيس والمرؤوس كما يلي

:

الجدول رقم (2-10): الخاص ببعء الثقة بين الرئيس والمرؤوس

| الاتجاه | الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | الخاص الثقة بين الرئيس والمرؤوس |
|---------|---------|-------------------|----------------|--|
| موافق | كبيرة | 0.513 | 4.028 | رئيسي في العمل لديه ثقة كافة بي |
| موافق | كبيرة | 0.621 | 4.285 | العلاقة في العمل بيني و بين رئيسي جيدة |
| موافق | كبيرة | 0.910 | 3.771 | رئيس يفهم مشاكل و حاجات العاملين |
| موافق | كبيرة | 0.796 | 3.685 | رئيس العمل يساعد في حل مشاكل العمل التي تواجه العاملين |
| موافق | | 0.594 | 3.942 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن البعد الخاص ببعء الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، أن كل إجاباتهم كانت نحو الموافقة , حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.942) ويقدر الانحراف المعياري (0.594) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19), أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) .

ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.621), حيث أن العلاقة في العمل بيني و بين رئيسي جيدة؛ بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.513) حيث أن رئيسي في العمل لديه ثقة كافية بي، واحتلت الفقرة الرابعة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.796). وهذا يدل على أن رئيس العمل يساعد في حل مشاكل العمل التي تواجه العاملين.

ثالثا / النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعء المشاركة :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء المشاركة كما يلي

الجدول رقم (2-11): اتجاه إجابات العينة حول بعد المشاركة

| خاص بعد المشاركة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الأهمية | الاتجاه |
|--|-------------------|----------------------|---------|---------|
| يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة | 3.142 | 0.879 | متوسطة | محايد |
| يتعاون الرئيس مع مرؤوسون بشكل حقيقي من أجل صياغة الأهداف | 3.285 | 0.825 | متوسطة | محايد |
| يملك المرؤوسون الحرية الكاملة لإبداء اقتراحاتهم عند تحديد الأهداف | 3.314 | 0.900 | متوسطة | محايد |
| يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة حسب المستوي الإداري | 3.457 | 1.146 | كبيرة | موافق |
| الإجمالي | 3.300 | 0.690 | | محايد |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء علي مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن بعد الخاص ببعد المشاركة أن أغلب إجاباتهم كانت تتجه نحو محايد معاداً عبارة اتجهت نحو موافق وهي عبارة رقم 4، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.300) والانحراف المعياري قدره (0.838)، وهذه تقع في المجال (2.60 – 3.39)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (3).

ولقد احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(1.146)، حيث أن المرؤوسون يشارك رؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة حسب المستوي الإداري؛ بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.900) حيث أنه المرؤوسون يمتلك الحرية الكاملة لإبداء اقتراحاتهم عند تحديد الأهداف. واحتلت الفقرة الأولى المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.879). وهذا يدل أن المرؤوسون يشاركون رؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة.

رابعاً / النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعده تحديد الوسائل والأساليب اللازمة :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعده تحديد الوسائل والأساليب اللازمة

كما يلي :

الجدول رقم (2-12): الخاص ببعده تحديد الوسائل والأساليب اللازمة

| الاتجاه | الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | الخاص بتحديد الوسائل والأساليب اللازمة |
|---------|---------|-------------------|----------------|--|
| موافق | كبيرة | 0.981 | 3.485 | تتلقى برامج التدريب لإنجاز المهام المكلف بها |
| موافق | كبيرة | 1.034 | 3.400 | لديك السلطة لتنفيذ الهدف المطلوب منك |
| موافق | كبيرة | 0.950 | 3.542 | برامج التدريب التي حضرها مديروك حققت النتائج |
| موافق | | 0.809 | 3.476 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن البعد الخاص ببعده تحديد الوسائل والأساليب اللازمة، أن كل إجاباتهم كانت تتجه نحو موافق، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.476) ويقدر الانحراف المعياري (0.809) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) .

ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.950)، حيث أن برامج التدريب التي حضرها مديروك حققت النتائج ؛ بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (981) حيث أن تتلقى برامج التدريب لإنجاز المهام المكلف بها واحتلت الفقرة الثانية المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(1.034). وهذا يدل أن لديك السلطة لتنفيذ الهدف المطلوب منك.

خامساً / النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعده الاتصال :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعده الاتصال كما يلي :

الجدول رقم (2-13): الخاص ببعء الاتصال

| الاتجاه | الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | الخاص بالاتصال |
|---------|---------|-------------------|----------------|---|
| موافق | كبيرة | 1.010 | 3.457 | تصل إليك المعلومات الملائمة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها |
| موافق | كبيرة | 0.658 | 4.085 | الاتصال المباشر يساعد بمتابعة دورة الأهداف |
| موافق | كبيرة | 1.038 | 3.742 | تتدفق المعلومة بين أفراد المؤسسة بسهولة |
| موافق | | 0.659 | 3.761 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن البعد الخاص ببعء الاتصال، أن كل إجاباتهم كانت تتجه نحو موافق، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.761) ويقدر الانحراف المعياري (0.659) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) .

ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(0.658)، حيث أن الاتصال المباشر يساعد بمتابعة دورة الأهداف ؛ بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (1.038) حيث أن تتدفق المعلومة بين أفراد المؤسسة بسهولة. واحتلت الفقرة الأولى المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(1.010). وهذا يدل أنه تصل إليك المعلومات الملائمة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها.

سادسا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعء الرقابة الذاتية :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعء الرقابة الذاتية كما يلي :

الجدول رقم (2-14): الخاص ببعء الرقابة الذاتية

| الاتجاه | الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | الخاص بالرقابة الذاتية |
|---------|---------|-------------------|----------------|--|
| موافق | كبيرة | 0.954 | 3.971 | تساهم الرقابة الذاتية لعملك في الزيادة من نسبة تحقيق الأهداف |
| موافق | كبيرة | 0.872 | 3.942 | قيام رئيسك بالدور التوجيهي أفضل من قيامه من الدور الرقابي |
| موافق | | 0.741 | 3.957 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن البعد الخاص ببعء الرقابة الذاتية، أن كل إجاباتهم كانت موافق, حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.957) ويقدر الانحراف المعياري (0.741) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19), أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) .

احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى من حيث الأهمية حيث يجزم العمال أن الرقابة الذاتية تزيد في نسبة تحقيق الأهداف، أما العبارة الثانية فلا تقل أهمية عن الأولى حيث وافق أفراد العينة على أن الدور التوجيهي للرئيس أفضل من دوره الرقابي.

سابعاً / النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعء الخوافز:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الخاص ببعء الخوافز كما يلي :

الجدول رقم (2-15): الخاص ببعء الخوافز

| الخاص الحوافز | | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الأهمية الاتجاه |
|---|--|-------------------|----------------------|--------------------|
| عند تنفيذك للأهداف بنجاح تقدم لك زيادة في الأجر | | 2.857 | 1.191 | متوسطة محايد |
| التحفيز يساعدك على إنجاز الأهداف المطلوبة منك | | 4.028 | 1.070 | كبيرة موافق |
| الإجمالي | | 3.442 | 0.872 | موافق |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

توضح البيانات السابقة أن البعد الخاص ببعد الحوافز، اتجه للموافقة على كل عباراته حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.442) ويقدر الانحراف المعياري (0.872) وهذه تقع في المجال (3.40 - 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) .

احتلت العبارة الثانية الرتبة الأولى من حيث الأهمية حيث أكد أفراد العينة على أن التحفيز يساعد في إنجاز الأهداف المطلوبة ، بينما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة حيث امتنع أفراد العينة على الأخذ بالعبارة القائلة أن تحقيقهم للأهداف المنجزة يدفع الإدارة إلى تقديم حافز

وعموما وبناء على اتجاهات كل أبعاد المحور الأول الخاص بالإدارة بالأهداف فقد اتجهت ست أبعاد منه إلى الموافقة على العبارات ، بينما بعد المشاركة اتجه للمحايد ، مما يعني أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف عدا بعد المشاركة الذي لم يبدي فيه عناصر العينة رأيهم لأسباب نجهلها .

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الأداء التنظيمي :

ينقسم هذا المحور إلى مجموعة فقرات وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي كما يلي :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة الأداء التنظيمي ما يلي:

الجدول رقم (2-16): الأداء التنظيمي

| الاتجاه | الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | الأداء التنظيمي |
|---------|---------|-------------------|----------------|---|
| محايد | متوسطة | 1.105 | 3.314 | كفاءة العاملين تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمؤسسة |
| محايد | متوسطة | 1.014 | 2.971 | نظام تقويم الأداء اظهر تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة |
| موافق | كبيرة | 0.853 | 3.485 | تفضل أن يقيم أداءك باستمرار من أجل تحسينه |
| موافق | كبيرة | 1.005 | 3.400 | ترى فرصة لتحسين الأداء في مؤسستك |
| موافق | كبيرة | 1.062 | 3.600 | المؤسسة تضع مقاييس لتقييم الأداء |
| موافق | كبيرة | 0.923 | 4.028 | المناقشة بين أعضاء الفريق تساعد على اكتساب المعرفة و الاستفادة من خبرات الآخرين |
| موافق | كبيرة | 1.067 | 3.514 | تعملون بروح الفريق نحو هدف مشترك |
| موافق | كبيرة | 0.866 | 3.685 | أعضاء الفريق يركزون على مهمتهم كمجموعة و كيف يمكنها تحقيق النجاح |
| موافق | كبيرة | 0.919 | 3.514 | إدارة المؤسسة تشعر بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها |
| موافق | | 0.615 | 3.501 | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

تشير البيانات السابقة بأن محور الأداء التنظيمي تبين بأن أغلب أفراد العينة قد أعطوا الموافقة ماعدا عبارتان تضمنت موافقة وهي العبارات (1و2)، أما إجمالي محور الأداء التنظيمي فيتجه نحو الموافقة، حيث قيمة المتوسط الحسابي (3.501) وقدر الانحراف المعياري (0.615)، وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة السادسة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.923)، التي تشير إلى أن المناقشة بين أعضاء الفريق تساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من خبرات الآخرين، بينما احتلت الفقرة الثامنة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.866)، حيث أن أعضاء الفريق يركزون على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكنها تحقيق النجاح، واحتلت الفقرة الثانية المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.014).

نستنتج أخيرا بعدما اتجه إجمالي المحور للموافقة إجمالاً على العبارات بوسط نظري قدره 3.5، أن هناك فهم للأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غارداية، أو نقول أن الشركة تطبق معايير ومفاهيم الأداء التنظيمي في تسيير إدارتها.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الأدوات الإحصائية والاختبارات يجب أولاً معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أولاً ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05:

H_0 : البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً

في دراستنا لدينا سبعة أبعاد خاصة بإدارة الأهداف ومحورين المحور الأول هو إدارة الأهداف إجمالاً بأبعاده السبعة والمحور الثاني هو الأداء التنظيمي، وبعد إدخال البيانات للبرنامج الإحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-17): اختبار التوزيع الطبيعي

| إختبار شايبرو | | إختبار سيمنوف | | المحاور والابعاد |
|------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------------------------|
| مستوى الدلالة | قيمة الإحصائية | مستوى الدلالة | قيمة الإحصائية | |
| 0.061 | 0.884 | 0.082 | 0.193 | تحديد الأهداف |
| 0.058 | 0.930 | 0.200 | 0.224 | الثقة بين الرئيس والمرؤوس |
| 0.095 | 0.929 | 0.059 | 0.157 | المشاركة |
| 0.068 | 0.934 | 0.062 | 0.145 | تحديد الوسائل والأساليب اللازمة |
| 0.131 | 0.932 | 0.064 | 0.185 | الاتصال |
| 0.081 | 0.932 | 0.050 | 0.152 | الرقابة الذاتية |
| 0.051 | 0.883 | 0.082 | 0.192 | الحوافز |
| 0.072 | 0.918 | 0.200 | 0.119 | المحور الاول: الإدارة بالاهداف |
| 0.064 | 0.937 | 0.114 | 0.149 | المحور الثاني: الأداء التنظيمي |

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج spss

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً حسب اختبار سيمنروف ، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شابيرو فكانت كلها أكبر من 0.05 أي كل البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً وبنفس الحالة نقبل بالفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً .

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعياً وجب علينا استخدام الاختبارات العلمية للدراسة .

الفرع الثاني : الاختبار العلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير .

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعياً ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد .

أولاً / اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعياً

نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (2-18): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

| إجمالي محور الأداء التنظيمي | | الإدارة بالأهداف |
|-----------------------------|---------------|---------------------------------|
| معامل الارتباط | مستوى الدلالة | |
| 0.472** | 0.004 | تحديد الأهداف |
| 0.516** | 0.002 | الثقة بين الرئيس والمرؤوس |
| 0.552** | 0.001 | المشاركة |
| 0.457** | 0.006 | تحديد الوسائل والأساليب اللازمة |
| 0.694** | 0.000 | الاتصال |
| 0.481** | 0.002 | الرقابة الذاتية |
| 0.523** | 0.001 | الحوافز |
| 0.741** | 0.000 | إجمالي المحور الإدارة بالأهداف |

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

❖ العلاقة بين بعد تحديد الأهداف وإجمالي محور الأداء التنظيمي كانت طردية ضعيفة ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.472) وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

❖ العلاقة بين بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس وإجمالي محور الأداء التنظيمي كانت طردية متوسطة ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.516) وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، لأن قيمة $\text{sig} = 0.002$ وهي أقل من 0.05، أي نرفض الفرض الصفري .

❖ العلاقة بين بعد المشاركة وإجمالي محور الأداء التنظيمي طردية متوسطة لان معامل الارتباط يساوي (0.552) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5% لأن قيمة $\text{sig} = 0.001$ وهي أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد تحديد الوسائل والأساليب اللازمة وإجمالي محور الأداء التنظيمي يساوي (0.457) وهو ارتباط طردي ضعيف نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد الاتصال وإجمالي محور الأداء التنظيمي يساوي (0.694) وهو ارتباط طردي قوي وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد الرقابة الذاتية وإجمالي محور الأداء التنظيمي يساوي (0.481) وهو ارتباط طردي ضعيف نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد الحوافز وإجمالي محور الأداء التنظيمي يساوي (0.523) وهو ارتباط طردي متوسط نوعا ما وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري

❖ وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد إجمالي محور الإدارة بالأهداف وإجمالي محور الأداء التنظيمي يساوي (0.741) وهو ارتباط طردي قوي وله دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أبعاد الإدارة بالأهداف و محور الأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز في ولاية غرداية .

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق: لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلين، واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما يلي :

1-1 اختبار t لعينتين مستقلين: هذا الاختبار من الاختبارات العلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، إذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

1-1/ الفرضية الرئيسية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى جنس المستجوب ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين.

1-2/ الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الإدارة بالأهداف ترجع إلى جنس المستجوب .

1-3/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الأداء التنظيمي ترجع إلى جنس المستجوب.

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-19) اختبار t لإجمالي المحاور

| الأقسام | اختبار تجانس التباين F | مستوى دلالة | اختبار t العينتين المستقلتين | مستوى دلالة |
|--------------------------|------------------------|-------------|------------------------------|-------------|
| محور 1: الإدارة بالأهداف | 1.235 | 0.274 | -1.903 | 0.066 |
| محور 2: الأداء التنظيمي | 0.253 | 0.618 | -0.207 | 0.838 |

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق 03)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول الإدارة بالأهداف $F = 1.235$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق)، وكذلك بالنسبة لمحور الأداء التنظيمي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة F أكبر من 0.05 ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-1.903 ، -0.207) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.066 ، 0.838) وكلها أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على المحورين ترجع جنس المستجوب ، وعليه لا توجد هناك اختلاف بين إجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2- اختبار تحليل التباين الأحادي : هذا الاختبار من الاختبارات العلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد ثلاثة خواص تقسم

العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة) ، إذا ستكون هناك ثلاث فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالتالي :

1-2/ الفرضية الرئيسية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية العمر، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

2-2/الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على الإدارة بالأهداف ترجع لخاصية للعمر .

2-3/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على الأداء التنظيمي ترجع لخاصية للعمر .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-20): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

| الأقسام | اختبار ANOVA | مستوى دلالة |
|--------------------------|--------------|-------------|
| محور 1: الإدارة بالأهداف | 2.772 | 0.058 |
| محور 2: الأداء التنظيمي | 0.099 | 0.960 |

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS(انظر الملحق 03)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (2.772، 0.099) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.058 ، 0.960) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر.

2-4/ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

2-5/ الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على الإدارة بالأهداف ترجع لخاصية للمستوى التعليمي .

2-6/ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على الأداء التنظيمي ترجع لخاصية للمستوى التعليمي .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المستوى التعليمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-21): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

| الأقسام | اختبار ANOVA | مستوى دلالة |
|--------------------------|--------------|-------------|
| محور 1: الإدارة بالأهداف | 0.286 | 0.753 |
| محور 2: الأداء التنظيمي | 1.956 | 0.158 |

المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.286، 1.956) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.753 ، 0.158) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

2-7/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع إلى خاصية الخبرة، وانطلاقاً من هذه الفرضية سوف نقسمها إلى فرضيتين جزئيتين .

2-8/ الفرضية الجزئية الأولى : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على الإدارة بالأهداف ترجع لخاصية للخبرة.

2-9/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على الأداء التنظيمي ترجع لخاصية للخبرة .

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (2-22) :اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

| الأقسام | اختبار ANOVA | مستوى دلالة |
|-------------------------|--------------|-------------|
| محور 1:الإدارة بالأهداف | 3.278 | 0.051 |
| محور 2:الأداء التنظيمي | 1.183 | 0.319 |

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS(انظر الملحق 03)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (3.278 ، 1.183) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.051 ، 0.319) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

كنتيجة نهائية نقول انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى المتغيرات الشخصية.

ثالثا / فرضية التأثير : من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الإدارة بالأهداف كمتغير مستقل ، ومحور الأداء التنظيمي كمتغير تابع كما يلي :

1- اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي محور الإدارة بالأهداف والأداء التنظيمي

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور الإدارة بالأهداف إجمالاً مع محور الأداء التنظيمي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء بولاية غرداية عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار اثر الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي

| Si | β | Sig | DF | F | (R ²) | (R) | المتغير التابع |
|---------------|----------------|---------------|--------------|----------|-------------------|----------|-----------------|
| مستوى الدلالة | معامل الانحدار | مستوى الدلالة | درجات الحرية | المحسوبة | معامل التحديد | الارتباط | |
| 0.000 | 0.978 | 0.000 | 1 | 40.300 | 0.550 | 0.741 | الأداء التنظيمي |
| | | | 33 | | | | |
| | | | 34 | | | | |

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$\Rightarrow X0.978 + -0.64Y = \alpha + \beta XY$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء بغرداية ، إذ بلغ معامل ارتباط (r=0.741) وهو ارتباط قوي طردي عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R² بلغ (0.550) حيث أن 55% من التغير في

الادارة بالأهداف يؤدي للتغير في الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta=0.978$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالإدارة بالأهداف في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالأداء التنظيمي بقيمة (97.8 %) ، ويؤكد معنوية أثر الادارة بالأهداف على الأداء التنظيمي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F=40.300$) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% ، لان قيمة ($sig=0.000$) ، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء بغارداية عند مستوى دلالة 5%.

2-إختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد من أبعاد الادارة بالأهداف على الأداء التنظيمي.

ولبيان درجة تأثير كل بعد من أبعاد الادارة بالأهداف على الأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء بغارداية عند مستوى دلالة إحصائية 5% ، تم استخدام الانحدار المتعدد ، عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية :

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية لإبعاد الادارة بالأهداف المتمثلة في (بعد تحديد الأهداف X1 ، بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس X2 ، بعد المشاركة X3 ، بعد تحديد الوسائل والأساليب X4 ، بعد الاتصال X5 ، بعد الرقابة الذاتية X6 ، بعد الحوافز X7) على الأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في ولاية غارداية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ، ونتائج الاختبار موضحة بالجدول التالي :

الجدول رقم (2-24) نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد أبعاد الادارة بالأهداف على الاداء

التنظيمي

| Sig | معامل الانحدار β | ig | DF | F | (R2) | (R) | المتغير التابع |
|------------------|------------------------------------|-------|-----------------|-------|-------|-------|-----------------|
| مستوى الدلالة | | | درجات الحرية | | | | |
| 0.039 | تحديد الأهداف 0.324 | 0.000 | 7 | 8.460 | 0.687 | 0.829 | الأداء التنظيمي |
| 0.359 | الثقة بين الرئيس والمرؤوس 0.146 | | | | | | |
| 0.181 | المشاركة 0.163 | | | | | | |
| 0.473 | تحديد الوسائل اللازمة 0.093 | | 27 | | | | |
| 0.010 | الاتصال 0.397 | | 34 | | | | |
| 0.140 | الرقابة الذاتية -0.197 | | | | | | |
| 0.223 | الحوافز 0.141 | | | | | | |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS انظر الملحق (04)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

$$Y = -0.334 + 0.324x_1 + 0.146x_2 + 0.163x_3 + 0.093x_4 + 0.397x_5 - 0.197x_6 + 0.141x_7$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي ، إذ بلغ معامل ارتباط (0.829) وهو ارتباط طردي قوي ويثبت العلاقة الجيدة بين أبعاد الإدارة بالأهداف مجتمعة على الأداء التنظيمي ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.687) أي أن 68.7 % من

التغير في أبعاد الإدارة بالأهداف يؤدي إلى التغير في الأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في غارداية والباقي يعود لعوامل أخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1= 0.324$) لبعد تحديد الأهداف وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، كذلك تعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بـ 32.4 % ، أما عن قيمة التأثير لبعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس فقد بلغ ($\beta_2= 0.146$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني أيضا أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بـ 14.6 % ، وأما قيمة التأثير لبعد المشاركة تساوي إلى ($\beta_3=0.163$) وكذلك هي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، و مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بـ 16.3 % .

أما عن قيمة التأثير لبعد تحديد الوسائل والأساليب اللازمة فقد بلغ ($\beta_4= 0.093$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني أيضا أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بـ 9.3 % ، أما عن قيمة التأثير لبعد الاتصال فقد بلغ ($\beta_5= 0.397$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني أيضا أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بـ 39.7 % ، وأما قيمة التأثير لبعد الرقابة الذاتية يساوي إلى ($\beta_6= -0.197$) وكذلك هي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، و مما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى النقصان في الأداء التنظيمي بـ 19.7 % ، أما عن قيمة التأثير لبعد الحوافز فقد بلغ ($\beta_7= 0.141$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، وهذا يعني أيضا أن الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى الزيادة في الأداء التنظيمي بـ 14.1 % .

وتجدر الإشارة إلى أن خمس معاملات الأبعاد في النموذج القياسي كانت غير معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيم المعنوية لديها كانت أكبر من 0.05 ، وهناك بعدين فقط معنويين في النموذج هما بعد تحديد الأهداف وبعد الاتصال ، وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة بالأهداف المتمثلة في (بعد تحديد الأهداف و بعد الاتصال) على الأداء التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في ولاية غارداية عند مستوى دلالة إحصائية 5 % .

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=8.460$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 .

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)

توصلنا إلا النتائج التالية :

- إن المؤسسة تقوم بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باعتمادها على الأبعاد (تحديد الأهداف , الثقة بين الرئيس و المرؤوس , الأساليب والوسائل اللازمة , الحوافز , الرقابة الذاتية ,الاتصال) على الأداء التنظيمي وهو ما يعزز فعالية الأداء بالمؤسسة.
- الدراسة الميدانية بينت إن المؤسسة لا تعتمد على بعد المشاركة الذي لم يبدي فيه عناصر العينة رأيهم لأسباب تبقى مجهولة.
- إن المؤسسة لها نظام اتصال قوي وفعال و هو ما يساعد في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة
- إن المؤسسة تعتمد على الحوافز في تطبيق الأسلوب ولكن بدرجة متوسطة
- إن المؤسسة تعتمد نظام فعال لتقييم الأداء و تطبق معايير و مفاهيم الأداء التنظيمي في تسيير إدارتها وهذا ما يمكنها من تحقيق الأهداف و تحسين فعالية الأداء بالمؤسسة

توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة

يوصي الباحثان بما يلي:

- تحديث أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة وتهيئة المناخ الإداري لتطبيقه و توفير السبل اللازمة لإنجاحه بالمؤسسة.
- اختيار القوى العاملة الملائمة و التي تتكون من أفضل العناصر المؤهلة و القادرة على القيام بتحديد الأهداف و وضع المعايير.
- العمل على مشاركة المرؤوسين في عملية صياغة أهداف المؤسسة ودمج أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد مما يساعد الأعضاء على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية في أن واحد.
- تعزيز روح التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين مما يساعد أعضاء المنظمة في تسهيل طرق العمل بالمنظمة و ضمان الفهم الجيد للأدوار بالمنظمة.

- الاهتمام بنظام الحوافز لما له من أهمية في توجيه سلوك الفرد و الجماعة نحو تحقيق الاهداف.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

إن نشأة الإدارة بالأهداف كانت استجابة للظروف الديناميكية التي تعيشها المنظمة في وقتنا الحالي و التي تتطلب منها استخدام جميع القدرات المادية منها و البشرية أفضل استخدام , و البحث عن انسب السبل الأساليب الإدارية لمساعدتها في القيام بذلك , حيث تسعى الإدارة بالأهداف إلى الإسهام في تحقيق أفضل النتائج بطريقة غير مباشرة عن طريق الدعم الذي تقدمه للعامل الإنساني في المنظمة ، فأسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر من أفضل الأساليب لتوجيه الأفراد والمؤسسات معًا لتحقيق التميز وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

و ما يمكننا استخلاصه من خلال دراستنا للموضوع أن المنظمة الناجحة و المتميزة و التي تسعى لتحقيق أهدافها باستمرار لا بد هلا من اعتماد أسلوب إداري يحقق كل متطلبات النظام و الأفراد و يسيرها بفعالية على مختلف المستويات التنظيمية و هو ما يحققه أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يجمع العديد من الأساليب الإدارية اللازمة لتحقيق السير الجيد لنظام الأعمال في المنظمة كأسلوب المشاركة و الثقة وتحديد الأهداف... الخ لهذا فالإدارة بالأهداف لها دور فعال في تحقيق الفعالية للأداء التنظيمي.

النتائج النظرية:

- أسلوب الإدارة بالأهداف يحقق فوائد عديدة في المجالات الآتية : تحسين أداء الإدارة , وتمكين المدراء من التخطيط بشكل أفضل , وتحسين الرقابة الذاتية , وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين , وتحسين القدرات والمهارات الإدارية لدى الرؤساء
- يحقق الأسلوب زيادة في الانجاز من خلال عمليات دفع و حفز العاملين على الأداء الإنتاجي أو الخدمي بشكل هادف
- الأسلوب يساهم في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقيا و عموديا , ويتم تقييم أدائها علا أساس الدقة الشاملة و الرؤيا الواضحة في العلاقات .
- يسهل في عملية تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم لان كل فرد في المنظمة شارك في هذا الأسلوب الإداري وهو مسؤولا عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه.

نتائج الفرضيات :

- بالنسبة للفرضية الاولى : إن الشركة محل الدراسة تطبق نظام الإدارة بالأهداف والذي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي فيها, تعتبر هذه الفرضية صحيحة ويتم تثبيتها.
- بالنسبة للفرضية الثانية : وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين الثقة بين الرئيس و المرؤوس و الأداء التنظيمي بمستوياته في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز عند مستوى دلالة إحصائية 0.05, تعتبر هذه الفرضية غير محققة.
- بالنسبة للفرضية الثالثة : وجود اثر واضح من المشاركة في صياغة الأهداف بين الرئيس و المرؤوسين في شركة سونلغاز, تعتبر هذه الفرضية غير محققة و يتم رفضها اذ أن اجابات الافراد عن بعد المشاركة لاسباب نجهلها
- بالنسبة للفرضية الرابعة : وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين إبعاد الإدارة بالأهداف (الاتصال .تحديد الوسائل و الأساليب اللازمة.الدوافع و الحوافز.الرقابة الذاتية) و الأداء التنظيمي بمستوياته في المؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة إحصائية 5, تعتبر فرضية صحيحة و يتم تثبيتها تقوم المؤسسة بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باعتمادها على الأبعاد (تحديد الأهداف , الثقة بين الرئيس و المرؤوس , الأساليب والوسائل اللازمة , الحوافز , الرقابة الذاتية , الاتصال) على الأداء التنظيمي وهو ما يعزز فعالية الأداء بالمؤسسة.
- بالنسبة للفرضية الخامسة : وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وفعالية الأداء التنظيمي بمستوياته في المؤسسة الاقتصادية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05, تعتبر فرضية صحيحة و يتم تثبيتها اذ إن المؤسسة تعتمد نظام فعال لتقييم الأداء و تطبق معايير و مفاهيم الأداء التنظيمي في تسيير إدارتها وهذا ما يمكنها من تحقيق الأهداف و تحسين فعالية الأداء بالمؤسسة.

توصيات الدراسة :

- تحديث أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة وتهيئة المناخ الإداري لتطبيقه و توفير السبل اللازمة لإنجاحه بالمؤسسة.

- اختيار القوى العاملة الملائمة و التي تتكون من أفضل العناصر المؤهلة و القادرة على القيام بتحديد الأهداف و وضع المعايير.
- مشاركة المرؤوسين في عملية صياغة أهداف المؤسسة ودمج أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد مما يساعد الأعضاء على تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية في أن واحد.
- تعزيز روح التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين مما يساعد أعضاء المنظمة في تسهيل طرق العمل بالمنظمة و ضمان الفهم الجيد للأدوار بالمنظمة.
- الاهتمام بنظام الحوافز لما له من أهمية في توجيه سلوك الفرد والجماعة نحو تحقيق الأهداف.

آفاق الدراسة :

- من خلال دراستنا للموضوع الإدارة بالأهداف و أثره على الأداء التنظيمي والتي أفرزت مجموعة من النتائج الإيجابية المتعلقة بهذا الموضوع، وهو ما يفتح المجال لإجراء دراسات مستقبلية ذات أهمية و هي :
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على القطاع الخاص.
 - إجراء دراسة مقارنة بين أسلوب الإدارة بالأهداف و أسلوب آخر و أثره على الأداء التنظيمي.
 - إجراء دراسات حول اثر أساليب أخرى من أساليب الإدارة الحديثة و أثرها على الأداء التنظيمي.
 - دراسة العوامل المساعدة في رفع فعالية الأداء التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية :

١- الكتب :

1. احمد رشيد, الادارة بالأهداف في المنظمات الحكومية, الطبعة الأولى, عكاظ للنشر و التوزيع, الرياض, 1981.
2. بغول زهير, الإدارة المفهوم و الوظائف, الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية, المطبعة الجهوية, قسنطينة, 2011.
3. خضير كاظم حمود, د موسى سلامة اللوزي, مبادئ إدارة الأعمال, الطبعة الأولى, إثراء للنشر و التوزيع, 2008, الأردن.
4. زكي محمود هاشم, الإدارة العلمية, الطبعة الثالثة, وكالة المطبوعات, 1981, الكويت.
5. زيد منير عبوي, الادارة بالأهداف, الطبعة الأولى, كنوز المعرفة, عمان, 2006.
6. السالم مؤيد, صالح عاد, إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي, عام الكتب الحديث للنشر والتوزيع, 200, المملكة الأردنية الهاشمية.
7. سيد الهواري, الادارة بالاهداف و النتائج, الطبعة الثانية, مكتبة عين شمس, مصر, 1986.
8. عبد العزيز أبو نبة, المفاهيم الادارة الحديثة, الطبعة الثانية, دار مجدلاوي للنشر, 2001, عمان.
9. علي السلمي, الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق, دار غريب للنشر و التوزيع, 1999, القاهرة.
10. علي محمد عبد الوهاب, الادارة بالأهداف النظرية و التطبيق, مكتبة غريب, القاهرة, 1984.
11. فؤاد الشيخ سالم وآخرون, المفاهيم الإدارية الحديثة, الجامعة الأردنية, عمان, 1982.
12. لخضر مرغاد, حدة رايس, الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال, الطبعة الأولى, ايتراك للنشر والتوزيع, القاهرة مصر.
13. محمد الفاتح محمود المغربي, إدارة الموارد البشرية, دار الجنان للنشر و التوزيع, السنة مجهولة, البلد مجهول.

14. مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة" مفاهيم - وظائف - تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان الأردنمصطفى يوسف كافي و اخرون, المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الإدارة), الطبعة الاولى, مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع, عمان, 2013.
- ب-البحوث الجامعية :
1. اشرف عدنان محمد الهندي, واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية و أثرها في تأهيل قيادة بديلة, مذكرة ماجستير, الجامعة الإسلامية, غزة, 2017.
 2. السعيد بلوم, أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة الحركات و الجارات بالسوناكوم (SONACOM) , رسالة ماجستير, جامعة منتوري قسنطينة, سنة مجهولة.
 3. محمد توفيق محمد شبير, واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات, رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية غزة, فلسطين, 2015.
 4. موسى بن سليمان سعد الحربي, دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم, مذكرة ماجستير, جامعة مؤتة, تبوك, 2008.

ج-المجلات

1. مایسة فتحي عبد الطيف, رانيا السيد إبراهيم أبو العينين, اثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق, مجلة كلية السياحة و الفنادق, جامعة منصوره , عدد6, ديسمبر 2019
2. منال محمد الوكيل, اثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي, المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة, أكاديمية الجزيرة, مصر, 2018/12/10.
3. يعقوب أسماء, التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف, مجلة البشائر الاقتصادية, جامعة بشار الجزائر, العدد2 ديسمبر, 2020.

الوثائق:

1. بوسماحة نذير, رئيس إدارة الموارد البشرية, تعريف مصلحة الموارد البشرية, شركة سونلغاز بوهاوة, 22مارس 2015.

المراجع الأجنبية :

1. Aliff, John Vincent (1994) . Faculty and Administrator Opinions Management by Objectives (MBO) at Dekalb College. (**ERIC Reproduction Document Service** No. ED 394534)
2. E Antonio,C. (2005). Management by objectives-An effective role for teamwork? The **International Journal of Human Resource Management**, 16(2)
3. Hasan Imam, Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey , *International Journal of Computer and Information Technology (ISSN: 2279 – 0764) Volume 03 – Issue 05, September 2014*
4. Perlman, D. (1975). **Implementing "management by objectives" in a university: A Progress Report.** ED123965
5. AL-Hetershi. Abdullah (1990). **A manager's guide for applying the concepts of management by objectives as a managerial approach**, unpublished, master, thesis.
6. Carroll, Stephen. & Tosi, Henry. (1983). **Management by Objectives, Applications & Research.** MacMillan Co., Inc printed in America, 2. 124.
7. Drucker. Peter. F. (1976). **"What results you expect? A User's Guide to MBo"** Public Administration Review (Jan/Fob).

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص ادارة أعمال



الموضوع: تعبئة استبيان مذكرة ماستر حول "دور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ببهراوة - ولاية غرداية".

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الكريم/ أختي الكريمة

يشرفني أن أقدم لسيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان لإنجاز دراسة تحمل عنوان "دور الإدارة بالأهداف في الرفع من فعالية الأداء التنظيمي"، والتي هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

نرجوا منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم. ونحيطكم علماً أن إجاباتكم لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، وستحظى بالسرية التامة. وفي الأخير لكم منا فائق الاحترام والتقدير والشكر الجزيل على وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم.

الطالبين:

حروز محمد زهير

بن حمادي عبد القادر

إشراف:

د. بن الزين حمزة

السنة الجامعية: 2022/2021

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب لإجابتك

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: أنثى ذكر

2- المستوى الدراسي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

3- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 30-40 سنة من 40-50 سنة

أكثر من 50 سنة

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

| المحور الاول: إدارة المعرفة | | | | | | |
|---|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| البعد الأول: تحديد الأهداف | | | | | | |
| 1 | لديك هدف محدد و واضح تعمل على إنجازه | | | | | |
| 2 | تركز على العمل الذي تقوم به بدل التركيز على الهدف الذي ترغب في الوصول إليه | | | | | |
| 3 | يلتزم مرؤوسيك بالأهداف الموضوعه | | | | | |
| البعد الثاني: الثقة بين الرئيس و المرؤوس | | | | | | |
| 4 | رئيسي في العمل لديه ثقة كافة بي | | | | | |
| 5 | العلاقة في العمل بيني و بين رئيسي جيدة | | | | | |
| 6 | رئيس يفهم مشاكل و حاجات العاملين | | | | | |
| 7 | رئيس العمل يساعد في حل مشاكل العمل التي تواجه العاملين | | | | | |
| البعد الثالث: المشاركة | | | | | | |
| 8 | يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة | | | | | |
| 9 | يتعاون الرئيس مع مرؤوسون بشكل حقيقي من أجل صياغة الأهداف | | | | | |
| 10 | يمتلك المرؤوسون الحرية الكاملة لإبداء اقتراحاتهم عند تحديد الأهداف | | | | | |
| 11 | يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة حسب المستوي الإداري | | | | | |
| البعد الرابع: تحديد الوسائل والأساليب اللازمة | | | | | | |
| 12 | تتلقى برامج التدريب لإنجاز المهام المكلف بها | | | | | |
| 13 | لديك السلطة لتنفيذ الهدف المطلوب منك | | | | | |
| 14 | برامج التدريب التي حضرها مديروك حققت | | | | | |

| | | | | | النتائج | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|---|----|
| البعد الخامس: الاتصال | | | | | | |
| | | | | | تصل إليك المعلومات الملائمة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها | 15 |
| | | | | | الاتصال المباشر يساعد بمتابعة دورة الأهداف | 16 |
| | | | | | تتدفق المعلومة بين أفراد المؤسسة بسهولة | 17 |
| البعد السادس: الرقابة الذاتية | | | | | | |
| | | | | | تساهم الرقابة الذاتية لعملك في الزيادة من نسبة تحقيق الأهداف | 18 |
| | | | | | قيام رئيسك بالدور التوجيهي أفضل من قيامه من الدور الرقابي | 19 |

| | | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|---|----|
| البعد السابع: الحوافز | | | | | | |
| | | | | | عند تنفيذك للأهداف بنجاح تقدم لك زيادة في الأجر | 20 |
| | | | | | التحفيز يساعدك على إنجاز الأهداف المطلوبة منك | 21 |

| المحور الثاني: الأداء التنظيمي | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------|-------|-------|------------|--|-------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات | الرقم |
| | | | | | كفاءة العاملين تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية و التشغيلية للمؤسسة | 1 |
| | | | | | نظام تقويم الأداء اظهر تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات الثلاثة السابقة | 2 |
| | | | | | تفضل أن يقيم أداءك باستمرار من أجل تحسينه | 3 |
| | | | | | ترى فرصة لتحسين الأداء في شركتك | 4 |
| | | | | | المؤسسة تضع مقاييس لتقييم الأداء | 5 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | 6 | المناقشة بين أعضاء الفريق تساعد على اكتساب المعرفة والاستفادة من خبرات الآخرين |
| | | | | | 7 | تعملون بروح الفريق نحو هدف مشترك |
| | | | | | 8 | أعضاء الفريق يركزون على مهمتهم كمجموعة وكيف يمكنها تحقيق النجاح |
| | | | | | 9 | إدارة المؤسسة تشعر بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها |

الملحق رقم (02)

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .112 | 3 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .835 | 4 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .708 | 4 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .753 | 3 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .530 | 3 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .479 | 2 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .315 | 2 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .859 | 21 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .806 | 9 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .904 | 30 |

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ذكر | 27 | 77.1 | 77.1 | 77.1 |
| Valid أنثى | 8 | 22.9 | 22.9 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | 100.0 | |

العمر

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أقل من 30 سنة | 6 | 17.1 | 17.1 | 17.1 |
| Valid من 30 الى 40 سنة | 13 | 37.1 | 37.1 | 54.3 |
| من 40 الى 50 سنة | 6 | 17.1 | 17.1 | 71.4 |
| أكثر من 50 سنة | 10 | 28.6 | 28.6 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | 100.0 | |

المستوى التعليمي

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ثانوي | 6 | 17.1 | 17.1 | 17.1 |
| Valid جامعي | 28 | 80.0 | 80.0 | 97.1 |
| دراسات عليا | 1 | 2.9 | 2.9 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | 100.0 | |

الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| أقل من 5 سنوات | 4 | 11.4 | 11.4 | 11.4 |
| Valid من 5 الى 10 سنوات | 7 | 20.0 | 20.0 | 31.4 |
| أكثر من 10 سنوات | 24 | 68.6 | 68.6 | 100.0 |
| Total | 35 | 100.0 | 100.0 | |

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|--|-------|---------|--------|----------------|
| | Valid | Missing | | |
| لديك هدف محدد و واضح تعمل على إنجازه | 35 | 0 | 4.0000 | .64169 |
| تركز على العمل الذي تقوم به بدل التركيز على الهدف الذي ترغب في الوصول إليه | 35 | 0 | 3.3143 | 1.05081 |

| | | | | |
|---------------------------------|----|---|--------|--------|
| يلتزم مرؤوسيك بالأهداف الموضوعه | 35 | 0 | 3.7429 | .74134 |
| تحديد الأهداف | 35 | 0 | 3.6857 | .49799 |

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|--|-------|---------|--------|----------------|
| | Valid | Missing | | |
| رئيسي في العمل لديه ثقة كافة بي | 35 | 0 | 4.0286 | .51368 |
| العلاقة في العمل بيني و بين رئيسي جيدة | 35 | 0 | 4.2857 | .62174 |
| رئيس يفهم مشاكل و حاجات العاملين | 35 | 0 | 3.7714 | .91026 |
| رئيس العمل يساعد في حل مشاكل العمل التي تواجه العاملين | 35 | 0 | 3.6857 | .79600 |
| الثقة بين الرئيس والمرؤوس | 35 | 0 | 3.9429 | .59435 |

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|--|-------|---------|--------|----------------|
| | Valid | Missing | | |
| يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة | 35 | 0 | 3.1429 | .87927 |
| يتعاون الرئيس مع المرؤوسون بشكل حقيقي من أجل صياغة الأهداف | 35 | 0 | 3.2857 | .82503 |
| يمتلك المرؤوسون الحرية الكاملة لإبداء اقتراحاتهم عند تحديد الأهداف | 35 | 0 | 3.3143 | .90005 |
| يشارك المرؤوسون رؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة حسب المستوي الإداري | 35 | 0 | 3.4571 | 1.14642 |
| المشاركة | 35 | 0 | 3.3000 | .69080 |

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|--|-------|---------|--------|----------------|
| | Valid | Missing | | |
| تتلقى برامج التدريب لإنجاز المهام المكلف بها | 35 | 0 | 3.4857 | .98134 |
| لديك السلطة لتنفيذ الهدف المطلوب منك | 35 | 0 | 3.4000 | 1.03469 |
| برامج التدريب التي حضرها مديروك حققت النتائج | 35 | 0 | 3.5429 | .95001 |
| تحديد الوسائل | 35 | 0 | 3.4762 | .80961 |

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|---|-------|---------|--------|----------------|
| | Valid | Missing | | |
| تصل إليك المعلومات الملائمة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها | 35 | 0 | 3.4571 | 1.01003 |
| الاتصال المباشر يساعد بمتابعة دورة الأهداف | 35 | 0 | 4.0857 | .65849 |
| تتدفق المعلومة بين أفراد المؤسسة بسهولة | 35 | 0 | 3.7429 | 1.03875 |
| الاتصال | 35 | 0 | 3.7619 | .65963 |

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|--|-------|---------|--------|----------------|
| | Valid | Missing | | |
| الأهداف تحقيق نسبة من الزيادة في لعملك الذاتية الرقابة تساهم | 35 | 0 | 3.9714 | .95442 |
| الرقابي الدور من قيامه من أفضل التوجيهي بالدور رئيسك قيام | 35 | 0 | 3.9429 | .87255 |
| الذاتية الرقابة | 35 | 0 | 3.9571 | .74134 |

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|--|-------|---------|------|----------------|
| | Valid | Missing | | |

| | | | | |
|---|----|---|--------|---------|
| عند تنفيذك للأهداف بنجاح تقدم لك زيادة في الأجر | 35 | 0 | 2.8571 | 1.19171 |
| التحفيز يساعدك على إنجاز الأهداف المطلوبة منك | 35 | 0 | 4.0286 | 1.07062 |
| التحفيز | 35 | 0 | 3.4429 | .87255 |

Statistics

| | N | | Mean | Std. Deviation |
|--|-------|---------|--------|----------------|
| | Valid | Missing | | |
| للمؤسسة التشغيلية و الإستراتيجية الأهداف مع تتماشى العاملين كفاءة | 35 | 0 | 3.3143 | 1.10537 |
| الثلاثة السنوات خلال العاملين إنتاجية في تحسن اظهر الأداء تقويم نظام السابقة | 35 | 0 | 2.9714 | 1.01419 |
| تحسينه أجل من باستمرار أداءك يقيم أن تفضل | 35 | 0 | 3.4857 | .85307 |
| شركتك في الأداء لتحسين فرصة ترى | 35 | 0 | 3.4000 | 1.00587 |
| الأداء لتقييم مقاييس تضع المؤسسة | 35 | 0 | 3.6000 | 1.06274 |
| من والاستفادة المعرفة اكتساب على تساعد الفريق أعضاء بين المناقشة الآخرين خبرات | 35 | 0 | 4.0286 | .92309 |
| مشترك هدف نحو الفريق بروح تعملون | 35 | 0 | 3.5143 | 1.06747 |
| تحقيق يمكنها وكيف كمجموعة مهمتهم على يركزون الفريق أعضاء النجاح | 35 | 0 | 3.6857 | .86675 |
| فيها العاملين أداء نتائج عن بالرضا تشعر المؤسسة إدارة | 35 | 0 | 3.5143 | .91944 |
| التنظيمي.الأداء2محور | 35 | 0 | 3.5016 | .61592 |

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| تحديد. الأهداف | .193 | 35 | .082 | .884 | 35 | .061 |
| الثقة بين الرئيس. والمرؤوس | .224 | 35 | .200 | .930 | 35 | .058 |
| المشاركة | .157 | 35 | .059 | .929 | 35 | .095 |
| تحديد. الوسائل | .145 | 35 | .062 | .934 | 35 | .068 |
| الاتصال | .185 | 35 | .064 | .932 | 35 | .131 |
| الرقابة الذاتية | .152 | 35 | .050 | .932 | 35 | .081 |
| التحفيز | .192 | 35 | .082 | .883 | 35 | .051 |
| محور1 إدارة بالأهداف | .119 | 35 | .200* | .918 | 35 | .072 |
| محور2 الأداء التنظيمي | .149 | 35 | .1142 | .937 | 35 | .064 |

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

| | | تحديد الأهداف | التقدي بين الرئيس والمرويس | المشاركة | تحديد الوسائل | الاتصال | الرقابة الذاتية | التحيز | محور إدارة بالأهداف | محور الأداء التنظيمي |
|----------------------------|---------------------|---------------|----------------------------|----------|---------------|---------|-----------------|--------|---------------------|----------------------|
| تحديد الأهداف | Pearson Correlation | 1 | .120 | .296 | .374* | .283 | .201 | .104 | .464** | .472** |
| | Sig. (2-tailed) | | .493 | .084 | .027 | .100 | .246 | .552 | .005 | .004 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| التقدي بين الرئيس والمرويس | Pearson Correlation | .120 | 1 | .446** | .272 | .477** | .445** | .653** | .734** | .516** |
| | Sig. (2-tailed) | .493 | | .007 | .114 | .004 | .007 | .000 | .000 | .002 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| المشاركة | Pearson Correlation | .296 | .446** | 1 | .224 | .366* | .241 | .511** | .692** | .552** |
| | Sig. (2-tailed) | .084 | .007 | | .197 | .031 | .163 | .002 | .000 | .001 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| تحديد الوسائل | Pearson Correlation | .374* | .272 | .224 | 1 | .604** | .623** | .241 | .693** | .457** |
| | Sig. (2-tailed) | .027 | .114 | .197 | | .000 | .000 | .163 | .000 | .006 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| الاتصال | Pearson Correlation | .283 | .477** | .366* | .604** | 1 | .440** | .453** | .760** | .694** |
| | Sig. (2-tailed) | .100 | .004 | .031 | .000 | | .008 | .006 | .000 | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| الرقابة الذاتية | Pearson Correlation | .201 | .445** | .241 | .623** | .440** | 1 | .474** | .685** | .481 |
| | Sig. (2-tailed) | .246 | .007 | .163 | .000 | .008 | | .004 | .000 | .002 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| التحيز | Pearson Correlation | .104 | .653** | .511** | .241 | .453** | .474** | 1 | .719** | .523** |
| | Sig. (2-tailed) | .552 | .000 | .002 | .163 | .006 | .004 | | .000 | .001 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| محور إدارة بالأهداف | Pearson Correlation | .464** | .734** | .692** | .693** | .760** | .685** | .719** | 1 | .741** |
| | Sig. (2-tailed) | .005 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| محور الأداء التنظيمي | Pearson Correlation | .472** | .516** | .552** | .457** | .694** | .281 | .523** | .741** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .004 | .002 | .001 | .006 | .000 | .102 | .001 | .000 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|----------------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| محور إدارة بالأهداف | Equal variances assumed | 1.235 | .274 | -1.903 | 33 | .066 | -.34458 | .18110 | -.71302 | .02387 |
| | Equal variances not assumed | | | -2.393 | 17.890 | .028 | -.34458 | .14396 | -.64717 | -.04198 |
| محور الأداء التنظيمي | Equal variances assumed | .253 | .618 | -.207 | 33 | .838 | -.05195 | .25150 | -.56363 | .45972 |
| | Equal variances not assumed | | | -.238 | 14.673 | .815 | -.05195 | .21850 | -.51857 | .41467 |

العمر BY محور1إدارة .بالأهداف محور2الأداء .التنظيمي ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| محور1إدارة بالأهداف | Between Groups | 1.568 | 3 | .523 | 2.772 | .058 |
| | Within Groups | 5.844 | 31 | .189 | | |
| | Total | 7.412 | 34 | | | |
| محور2الأداء التنظيمي | Between Groups | .122 | 3 | .041 | .099 | .960 |
| | Within Groups | 12.776 | 31 | .412 | | |
| | Total | 12.898 | 34 | | | |

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| محور1إدارة بالأهداف | Between Groups | .130 | 2 | .065 | .286 | .753 |
| | Within Groups | 7.282 | 32 | .228 | | |

| | | | | | |
|---|--------|----|------|-------|------|
| Total | 7.412 | 34 | | | |
| Between Groups | 1.405 | 2 | .702 | 1.956 | .158 |
| محور 2 الأداء التنظيمي Within Groups | 11.493 | 32 | .359 | | |
| Total | 12.898 | 34 | | | |

ANOVA

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1.260 | 2 | .630 | 3.278 | .051 |
| محور 1 إدارة بالأهداف Within Groups | 6.152 | 32 | .192 | | |
| Total | 7.412 | 34 | | | |
| Between Groups | .888 | 2 | .444 | 1.183 | .319 |
| محور 2 الأداء التنظيمي Within Groups | 12.010 | 32 | .375 | | |
| Total | 12.898 | 34 | | | |

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .741 ^a | .550 | .536 | .41948 |

a. Predictors: (Constant), بالأهداف إدارة 1 محور

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Regression | 7.091 | 1 | 7.091 | 40.300 | .000 ^b |
| 1 Residual | 5.807 | 33 | .176 | | |
| Total | 12.898 | 34 | | | |

a. Dependent Variable: محور 2 الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), محور 1 إدارة بالأهداف

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | -.064 | .566 | | -.112 | .911 |
| بالأهداف إدارة 1 محور | .978 | .154 | .741 | 6.348 | .000 |

a. Dependent Variable: محور 2 الأداء التنظيمي

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .829 ^a | .687 | .606 | .38678 |

a. Predictors: (Constant), التحفيز, تحديد الأهداف, تحديد الوسائل, المشاركة,

الثقة بين الرئيس والمرؤوس, الاتصال, الرقابة الذاتية

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 8.859 | 7 | 1.266 | 8.460 | .000 ^b |
| | Residual | 4.039 | 27 | .150 | | |
| | Total | 12.898 | 34 | | | |

a. Dependent Variable: محور 2 الأداء التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التحفيز, تحديد الأهداف, تحديد الوسائل, المشاركة, الثقة بين الرئيس والمرؤوس, الاتصال,

الرقابة الذاتية

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -.334 | .654 | | -.510 | .614 |
| | الأهداف تحديد | .324 | .149 | .262 | 2.173 | .039 |
| | والمرؤوس الرئيس بين الثقة | .146 | .157 | .141 | .934 | .359 |
| | المشاركة | .163 | .119 | .183 | 1.372 | .181 |
| | الوسائل تحديد | .093 | .128 | .122 | .728 | .473 |
| | الاتصال | .397 | .143 | .425 | 2.783 | .010 |
| | الذاتية الرقابة | -.197 | .129 | -.237 | -1.520 | .140 |
| | التحفيز | .141 | .113 | .200 | 1.246 | .223 |

a. Dependent Variable: محور 2 الأداء التنظيمي

الفهرس

الفهرس

| الصفحة | العناوين |
|---|---|
| V | الإهداء |
| VI | الشكر والعرفان |
| VII | الملخص |
| XI | قائمة المحتويات |
| XII | قائمة الجداول |
| XII | قائمة الأشكال |
| XIII | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة العامة |
| الفصل الأول: الاطار النظري والدراسات السابقة | |
| 8 | تمهيد |
| 9 | المبحث الأول : الاطار النظري للادارة بالأهداف و الأداء التنظيمي |
| 9 | المطلب الاول : الاطار النظري للادارة بالأهداف |
| 9 | الفرع الأول: مدخل الإدارة بالأهداف |
| 14 | الفرع الثاني: أساسيات نظام الإدارة بالأهداف |
| 21 | الفرع الثالث: دور نظام الإدارة بالأهداف |
| 26 | المطلب الثاني :الاطار النظري للأداء التنظيمي |
| 26 | الفرع الاول :مفاهيم الأداء التنظيمي |
| 28 | الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء |
| 31 | المبحث الثاني :الدراسات السابقة |
| 31 | المطلب الاول : الدراسات العربية |
| 34 | المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية |
| 35 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني : الدراسة الميدانية | |
| 38 | تمهيد |
| 39 | المبحث الاول : تقديم مؤسسة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز) |

| | |
|-----|---|
| 42 | المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة |
| 42 | المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة |
| 42 | الفرع الأول : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة |
| 44 | الفرع الثاني : استنباه ونموذج الدراسة |
| 47 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة |
| 49 | المطلب الثالث : صدق المحتوى و خصائص العينة |
| 49 | الفرع الأول : صدق وثبات الاستبيان |
| 51 | الفرع الثاني : خصائص العينة |
| 55 | المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات |
| 55 | المطلب الأول : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت |
| 55 | الفرع الأول : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الإدارة بالأهداف |
| 62 | الفرع الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الأداء التنظيمي |
| 64 | المطلب الثاني :مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات |
| 64 | الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي |
| 66 | الفرع الثاني : الاختبار العلمية |
| 78 | خلاصة الفصل الثاني |
| 81 | الخاتمة |
| 85 | قائمة المصادر والمراجع |
| 89 | الملاحق |
| 102 | الفهرس |