



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

الادارة بالأهداف و أثرها على أداء العمال

– دراسة حالة –

تخصص: ادارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتور:

✓ بن زارع حياة

من إعداد الطلبة:

➤ عوفي سعيدة

➤ هميس فريال

تهدف هذه الدراسة إلى بيان و معرفة دور الإدارة بالأهداف و اثرها على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، و ذلك بالإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية ، كما تهدف أيضا إلى التعرف على واقع هذا التأثير في مؤسسة موبيليس الطارف .

كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة و توزيع استمارة استبيان على عمال المؤسسة و من أجل تسهيل عملية التحليل و مناقشة النتائج قمنا بالاستعانة ببرنامج SPSS لمعالجة البيانات و تحليلها و استخراج نتائج الدراسة ، و قد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية و التي تتناسب مع متغيرات الدراسة و لاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان و بالتالي فقد توصلت الدراسة إلى :

- إن المؤسسة تقوم بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف باعتمادها على الأبعاد (تحديد الأهداف ، بعد المشاركة ، بعد الثقة بين الرئيس و المرؤوس ، بعد الوسائل اللازمة ، بعد الرقابة الذاتية و بعد الاتصال).
- الادارة بالأهداف تؤثر إيجابا على أداء العمال من خلال التدريب و التحفيز .
- إن المؤسسة لها نظام إتصال قوي و فعال و هو ما يساعد في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الأهداف، الإدارة بالأهداف، أداء العمال، فعالية الأداء

Résumé :

Cette étude vise à clarifier et connaître le rôle du management en termes d'objectifs et leur impact sur la performance des travailleurs dans l'institution économique, en répondant aux questions soulevées dans la problématique. Elle vise également à identifier la réalité de cet impact dans la Mobilis. Fondation Al-Tarf.

L'approche analytique descriptive a également été adoptée pour atteindre l'objectif de l'étude, et un formulaire de questionnaire a été distribué aux travailleurs de l'organisation. Afin de faciliter le processus d'analyse et de discuter des résultats, nous avons utilisé le programme SPSS pour traiter et analyser les données et extraire les résultats de l'étude. Un certain nombre de méthodes statistiques ont également été utilisées, adaptées aux variables de l'étude, et pour tester l'outil de mesure, le coefficient de crédibilité Alpha de Cronbach a été utilisé pour mesurer le degré de crédibilité des réponses. aux éléments du questionnaire. Ainsi, l'étude a conclu :

- L'organisation applique la méthode de gestion par objectifs en s'appuyant sur les dimensions (fixation d'objectifs, dimension participation, dimension confiance entre patron et subordonné, dimension moyens nécessaires, dimension autocontrôle et dimension communication).
- La gestion par objectifs affecte positivement la performance des travailleurs à travers la formation et la motivation.
- L'institution dispose d'un système de communication solide et efficace, qui aide à mettre en œuvre la méthode de gestion par objectifs dans l'institution.

Mots-clés : gestion, objectifs, gestion par objectifs, performance des travailleurs, efficacité de la performance



أهدي هذا العمل المتواضع:

لمن كان سببا في وجودي أُمِّي و أبي حفظهما الله.
و إلى من شجعني على إكمال دراستي أختي الغالية فظيلة (بابوتة)
الغالية حفظها الله و زوجها رضوان و إبتها الوحيدة أروجاتي ، أتمنى
لها التوفيق في الدراسة و الحصول على أعلى المراتب يا رب.
إلى زهراتي أخواتي: حبيبة، حياة و أميرة .
و إلى قرّة عيني إخوتي : عبد الجليل، عبد الغاني، وليد و زوجته
الأمورة رونق.

و إلى المشاكس محمد رسيم قرّة عيني، أتمنى له التوفيق في الدراسة و
الحصول على المراتب العليا يا رب.
و إلى محمد جواد و عبد الباسط أتمنى لهما الشفاء العاجل يا رب.
كما لا أنسى زميلتي "هميسي فريال" التي ساعدني في إنجاز هذا
العمل.

و لكل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد و ساعدني في إنجاز
هذه المذكرة.

عوفي سعيدة

إهداء

أحمد الله حمدا كثيرا الذي ملأ قلبي إيمانا باسم الشعور الطيب، أهدي ثمرة جهدي إلى الشمس
التي لا تغيب إلى من قال فيها الجنة "الرسول الكريم صلى الله عليه و سلم" الجنة تحت أقدام
الأمهات.

تلوح سماءنا دوما نجوما براق لا يخفت بريقها عن لحظة واحدة تترقب إضاءتها و نسعد بلمعائها
في سماءنا فاستحقت و بكل فخر أن يرفع اسمها عاليا "أمي الحنونة"

إلى صاحب القلب الكبير و النفس الأبية إلى من حارب مشقة الحياة ليراني نجمة تضيء
السماء "أبي الغالي"

إلى من دمائهم تسري في عروقي و من شاركت معهم براءة الطفولة إخوتي الكرام كل باسمه و
"الكتكوتة أنفال"

أهدي شكري الخاص إلى من ملأ حياتي فرحا و سرور سندي في الحياة زوجي العزيز ، و إبني
قرة عيني و سندي الكبير و حبيب الروح إبني العزيز "ساجد" حفظه الله .

إلى كافة أصدقائي و التي جمعني بهم المحبة و الصداقة كل باسمه .

شكر و عرفان

قال تعالى : * و لئن شكرتم لأزيدنكم *

نشكر الله و نحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة و النافعة ، نعمة العلم و البصيرة ، أما بعد يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل و العرفان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة " بن زارع حياة " على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة و كل المجهودات التي بذلتها طيلة هذا البحث ، و أمدتنا بالمعلومات و النصائح القيمة ، راجية من الله عز و جل أن يسدد خطاها و يحقق مناهها ، فجزاها الله كل خير .

إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، و جميع موظفي و إدارات الكلية و إلى كل من ساعدنا من قريب و بعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الملخص
II	الملخص باللغة الاجنبية
III	إهداء
V	شكر و عرفان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
02	المقدمة
11	الفصل الأول: الإدارة بالأهداف
11	تمهيد
12	المبحث الأول : ماهية الإدارة بالأهداف
12	المطلب الأول : نشأة الإدارة بالأهداف
13	المطلب الثاني : مفهوم و أهمية الإدارة بالأهداف
15	المطلب الثالث : خصائص و أهداف الإدارة بالأهداف
16	المبحث الثاني : عموميات حول الإدارة بالأهداف
16	المطلب الأول : مبادئ و أبعاد الإدارة بالأهداف
18	المطلب الثاني : عناصر و مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف
20	المطلب الثالث : إيجابيات و سلبيات الإدارة بالأهداف
22	خلاصة الفصل الأول
24	الفصل الثاني: أداء العمال
24	تمهيد
24	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول أداء العمال
24	المطلب الأول : مفهوم الأداء
30	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة على أداء العمال

32	المطلب الثالث : سياسات و خطوات أداء العمال
35	المبحث الثاني: الإدارة بالأهداف و تأثيرها على أداء العمال
35	المطلب الأول : الإدارة بالأهداف و أهميتها في نجاح المؤسسة
36	المطلب الثاني : الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم أداء العمال
37	المطلب الثالث : تأثير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على المؤسسة و على أداء العمال
40	خلاصة الفصل الثاني
42	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس الطارف
42	تمهيد
43	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة
43	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس
45	المطلب الثاني : معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر
48	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة
48	المطلب الأول : منهج الدراسة و مصادر جمع المعلومات
49	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
49	المطلب الثالث : المعالجة الإحصائية للدراسة
52	المبحث الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
53	المطلب الأول : وصف و تحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة عينة الدراسة
58	المطلب الثاني : تحليل مستوى استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة
64	المطلب الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
77	قائمة المراجع
81	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
47	الجدول رقم 01-02 : معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف
51	الجدول رقم 01-03 : درجات مقياس ليكارت الخماسي
52	الجدول رقم 02-03 : إختبار ثبات أداة الدراسة بأستخدام معامل الفا كرونباخ
53	الجدول رقم 03-03 : التكرارات و النسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة
58	الجدول رقم 04-03 : وصف تشخيص فقرات بعد تحديد الأهداف
59	الجدول رقم 05-03 : وصف و تشخيص فقرات بعد المشاركة
59	جدول رقم 06-03 : وصف و تشخيص فقرات بعد الثقة بين الرئيس و المرؤوس
60	جدول رقم 07-03 : وصف و تشخيص فقرات بعد الوسائل اللازمة
61	جدول رقم 08-03 : وصف و تشخيص فقرات بعد الاتصال
61	جدول رقم 09-03 : وصف و تشخيص فقرات بعد الرقابة الذاتية
63	جدول رقم 10-03 : وصف و تشخيص فقرات محور أداء العاملين
64	جدول رقم 11-03 : أثر تحديد الأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس
65	جدول رقم 12-03 : أثر المشاركة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس
66	جدول رقم 13-03 : أثر الثقة بين الرئيس و المرؤوس على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس
66	جدول رقم 14-03 : أثر الوسائل اللازمة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس
67	جدول رقم 15-03 : أثر الاتصال على أداء العاملين
68	جدول رقم 16-03 : أثر الاتصال على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس
68	جدول رقم 17-03 : أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	أبعاد أداء العمال	01-02
45	الميكمل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف	01-03
50	نموزج الدراسة	02-03
54	توزيع العينة حسب الجنس	03-03
55	توزيع العينة حسب العمر	04-03
56	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	05-03
56	توزيع العينة حسب الخبرة	06-03
57	توزيع العينة حسب الوظيفة	07-03

مقدمة

مقدمة:

شهدت إدارة الأعمال تطورات و تغيرات بيئية متسارعة، أصبحت الإدارة تهتم بالموارد البشري في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، و قد استخدمت الموارد البشرية في عمليات التسيير في استغلال هذه الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات مما ساعدها على النمو و التقدم، حيث يعتبر الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، و على هذا الأساس فإن أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الحديثة الاهتمام بالعنصر البشري في العمل و على تحسين معارفه و قدراته.

و لهذا يجب تعزيز و تدريب العمال لتمكين المؤسسات من استقطاب الكفاءات اللازمة لمواكبة التحديات الحالية و المستقبلية.

و تعد إدارة الموارد البشرية موضوعا هاما في تفعيل الأداء لأن الإنسان هو المسؤول عن فشل و نجاح المنظمة.

و من أهم المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية هو تحسين الأداء بالنسبة للموظفين أو العمال حيث أصبح حتمية للتطور الاقتصادي، هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء الموظفين و العمال و المؤسسة ككل أدى إلى إيجاد دراسات حديثة تساهم في وضع أسس ووظائف جديدة من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين كونه الأساس في نجاح أي مؤسسة، و في هذا الإطار فإن تقييم الأداء يلعب دورا مهما في تنمية و تطوير أي منظمة لأنه يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة. و ذلك بالتنسيق و التعاون مع مديري الإدارات، و ذلك بوضع الأهداف للمنظمة و الفرد معا.

إشكالية الدراسة

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري يتفق بموجبه الرئيس مع رؤوسيه على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم المرؤوسين للنتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة أدائه و بناء على ما سبق ذكره نطرح سؤال الإشكالية التالية:

ما هو تأثير الإدارة بالأهداف على أداء العمال بمؤسسة موبيليس الطارف ؟

الأسئلة الفرعية

و للإحاطة بالموضوع أكثر و حتى نستطيع تحليل و مناقشة الإشكالية المطروحة، يمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية.

- 1- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحديد الأهداف على أداء العمال في مؤسسة موبيليس الطارف؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة على أداء العمال في مؤسسة موبيليس الطارف ؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرئيس و المرؤوس في تحسين أداء العمال بمؤسسة موبيليس الطارف ؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للوسائل اللازمة على أداء العمال بمؤسسة موبيليس الطارف؟
- 5- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال في رفع فاعلية أداء العمال بمؤسسة موبيليس الطارف ؟
- 6- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقابة الذاتية في تحسين أداء العمال بمؤسسة موبيليس الطارف؟

فرضيات الدراسة

للإجابة عن الأسئلة الفرعية سابقة الذكر نطرح الفرضيات التالية و التي سنخضعها من خلال هذا البحث للدراسة قبل الحكم عليها:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحديد الأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للوسائل اللازمة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقابة الذاتية على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تطرقنا إليه، فهو يعالج ظاهرة الإدارة بالأهداف، و التي تعد من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة، و دورها في نجاح المؤسسة.

و لا تزال العديد من الدراسات و النقاشات متواصلة بشأنها خاصة على مستوى الهيئات و المنظمات الإقليمية و العالمية، و هذا نظرا لما لها من أهمية في استمرارية المؤسسة، فالإدارة بالأهداف تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة، و نظرا لتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة توجب على هذه الأخيرة إحداث تغيير من أجل التكيف مع هذه الظروف، و من أجل ذلك ساهمت الإدارة بالأهداف في تسيير هذه التغيرات بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

*تكمّن أهمية الدراسة بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر و هما الإدارة بالأهداف و أداء العمال و أهميتها في تطوير المنظمات.

* تحديد دور الإدارة بالأهداف و اثرها على أداء العمال في مؤسسات موبيليس الطارف.

* تحديد دور المشاركة بين الرئيس و المرؤوس في صياغة الأهداف كأحد أبعاد الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العمال. في مؤسسات موبيليس الطارف.

* بيان أثر الالتزام من قبل العاملين كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العمال في مؤسسة موبيليس الطارف.

* تحديد دور الثقة بين الرئيس و المرؤوس في تنفيذ الأهداف كأحد أبعاد طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العمال في مؤسسة موبيليس الطارف.

* أهمية تقييم الأداء في مؤسسة موبيليس.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل مدى مساهمة الإدارة بالأهداف بمختلف أبعادها في تحسين أداء العمال بمؤسسات موبيليس الطارف و ينبثق عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

* تحديد الأبعاد الأكثر أهمية في متغيرات الإدارة بالأهداف في أداء العمال في مؤسسات موبيليس الطارف.

* تحديد مستوى أداء العمال من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسات موبيليس الطارف.

* معرفة دور المنظمات الحديثة بشكل عام، و بشكل خاص الإدارة بالأهداف في تحسين أداء موظفيها بمؤسسات موبيليس الطارف.

* تحديد أي مبدأ أكثر أهمية في أسلوب الإدارة بالأهداف من حيث تأثيره في أداء العمال في مؤسسة موبيليس الطارف.

* معرفة مدى تأثير و التزام العمال بتنفيذ أهداف العمل في أداءهم.

أسباب اختيار الموضوع

تنبع الحاجة لدراسة الإدارة بالأهداف و دورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية من عدة أسباب أهمها:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع نظريا و تطبيقيا
- اعتبار الموضوع يدخل ضمن تخصص إدارة الأعمال.
- الرغبة في التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لأسلوب الإدارة بالأهداف
- حداثة الموضوع و احتلاله الصدارة على المستوى الدولي، سواء كان في التقارير أو الملتقيات الدولية
- محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الذي تستخدمه الإدارات الحديثة و الخروج بنتائج جانب البحث و التطوير.

الدراسات السابقة

في الآتي بعض الدراسات في الموضوع :

* دراسة بوطلاعة محمد، تمكين الموظفين و علاقته بالأداء، 2017.

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين و أدائهم بالمركز الجامعي * أحمد زبانة * غليزان، خصوصا و ذلك من خلال دراسة مدى مساهمة تمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين، وجود تفاعل للمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء. و قد تم استخدام المنهج الوصفي، و تكونت عينة الدراسة من 200 موظف بالمركز الجامعي بغليزان، حيث تم تطبيق أداة الاستبيان لجمع المعطيات، و بعد التأكد من صدق و ثبات الأداة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية: وجود مساهمة لتمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين وجود تفاعل للمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء. تطبيق و المعوقات من وجهة نظر القائمات العمل الإداري بالجامعة.

* دراسة محمد مبارك محمد الرشيد، اثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين، رسالة ماجستير، 2014.

أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة - الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، هدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين متوسطا، و كان أداء العاملين متوسط أيضا، و أشارت نتائج التحليل إلى وجود دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها في أداء العاملين، و أشارت النتائج أيضا إلى أن التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان أكثر تأثيرا في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

* دراسة (أحمد إبراهيم علي) بعنوان: أثر تطبيق منهج الإدارة بالأهداف على الشركة السودانية للاتصالات سود اتل، 2011.

يهدف هذا البحث للدراسة التحليلية للإدارة بالأهداف و قد تم اختيار الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سود اتل) لتكون موضوع هذا البحث، بالإضافة لدراسة الآثار الإيجابية و السلبية للإدارة بالأهداف، ثم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي، مصادر البيانات، المصادر الأولية، و تشمل المقابلات الشخصية، أما المصادر الثانوية فتشمل الدراسات السابقة، المقالات و تستمد الدراسة أهميتها من موضوع الإدارة بالأهداف باعتبارها أحد أركان التحسين و تطوير أداء المنظمات بالأهداف من الناحية الإدارية. قامت الدراسة على اختبار الفرضيات التالية:

أ/ الإدارة بالأهداف لها أثر إيجابي في زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم مما يؤثر إيجابا على زيادة الإنتاج.

ب/ زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم مما أدى إلى زيادة الإنتاج و ذلك بإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.

ج/ رفع الروح المعنوية للعاملين أدى إلى الرضا الوظيفي.

د/ مشاركة العاملين في وضع الأهداف و النتائج أدى إلى تحسين أداء الشركة و تطوير الأداء و أوصت الدراسة بالآتي:

- إعداد و تأهيل الكادر الإداري بإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.
- التوازن بين الأهداف الكلية و أهداف الإدارات و الأقسام.
- دراسة منهجية للبيئة الداخلية و الخارجية قبل تطبيق الإدارة بالأهداف.

- ضرورة وضع إستراتيجية عامة للشركة حتى يتمكن العاملون من صياغة ووضع أهداف لتنفيذ الخطة.

- دراسة سمية بنت سليمان الرحيلي، الإدارة بالأهداف بجامعة القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق و المعوقات من وجهة نظر القوائم بالعمل الإداري بالجامعة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة السعودية، 2009، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى و فاعلية استخدامه على العمل و تحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه و كيف يمكن التغلب عليها من وجهة نظر القوائم بالعمل الإداري. و خلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك تطبيق فعال لأسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية بجامعة أم القرى، و أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات (المؤهل، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية).

* التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالأهداف و أداء الموظفين، نجد أن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين و الدارسين في الدول المتقدمة، كما يلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت في المدة الزمنية بين 2009 - 2017 و يمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من النواحي التالية:

* أوجه الاختلاف:

من حيث بيئة الدراسة: تم إسقاط الدراسة على مؤسسة موبليس الطارف (2024)، في حين طبقت دراسة بوطلاعة محمد بالمركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، و دراسة أحمد إبراهيم علي الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سود اتل)، و دراسة سمية بنت سليمان الرحيلي بجامعة القرى بمكة المكرمة، أما دراسة محمد مبارك محمد الرشيد فكانت على مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت.

من حيث حجم العينة: فقد بلغت الدراسة الحالية (30) استمارة، أما دراسة بوطلاعة محمد فقد بلغت (200) استمارة.

و من حيث المتغيرات: تم إسقاط الدراسة الحالية على دور الإدارة بالأهداف و أثرها على أداء العمال ، بينما دراسة بوطلاعة مدى مساهمة تمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين ، و دراسة أحمد إبراهيم علي أثر تطبيق منهج

الإدارة بالأهداف على الشركة السودانية للاتصالات سود اتل، و دراسة محمد مبارك أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف على أداء العمال و أما دراسة سمية بنت سليمان الرحيلي تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

* أوجه التشابه:

و تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في كثير من الدراسات، و اعتمدت على التحاليل الإحصائية، النسب المئوية، العينة العشوائية، و جمع البيانات باستخدام الإستبانة و اختبار الفرضيات و مناقشتها.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

الحدود الموضوعية: تمثلت حدود الدراسة على دور الإدارة بالأهداف بأبعادها وأثرها على أداء العمال في مؤسسة موبيليس الطارف.

الحدود المكانية: مؤسسة موبيليس الطارف

الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على الموظفين بمؤسسة موبيليس الطارف

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة على الموظفين بمؤسسة موبيليس الموسم الجامعي 2023-2024.

تقسيمات هيكل الدراسة

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل و التدقيق و تسليط الضوء على مكوناته و مختلف جوانبه لكي تتمكن من بلورة رؤية واضحة مساعدة على تجاوز الإشكالية باقتراح حلول موضوعية وواقعية، قمنا بتجزئة البحث إلى ثلاث فصول:

* **الفصل الأول:** و يشمل على مبحثين، يتناول الإطار النظري للإدارة بالأهداف و يندرج ضمنه عرض ماهية الإدارة بالأهداف نشأتها و أهميتها، خصائصها و أهدافها، و أيضا عرض مبادئ الإدارة بالأهداف و أبعادها، عناصر و مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف، و التطرق أخيرا إلى إيجابيات و سلبيات الإدارة بالأهداف.

*** الفصل الثاني:** و يشمل مبحثين و يتناول مفاهيم عامة حول أداء العمال، بما تشتمله من تعاريف، العوامل المؤثرة في أداء العمال، سياسات و خطوات تحسين أداء العمال، الإدارة بالأهداف و أهميتها في نجاح المؤسسات، الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم أداء العمال، و التطرق أخيرا إلى تأثير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على المؤسسة و على أداء العمال .

*** الفصل الثالث:** و يشتمل على ثلاث مباحث و يتناول دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس الطارف، حيث تم فيه عرض أدوات و متغيرات الدراسة التي اشتملت على التعريف بمجتمع و عينة الدراسة ثم المعالجة الإحصائية للدراسة، ثم التطرق إلى عرض نتائج الدراسة و أخيرا اختبار الفرضيات و تفسير النتائج.

*** منهج الدراسة**

مما لا شك فيه أن بناء أي بحث يحتاج إلى منهج يكون الوسيلة التي تحدد للباحث مجالات البحث، و منه تسهل عملية الإجابة عن التساؤلات التي ينطلق منها في بحثه، و المناهج العلمية على اختلاف أنواعها تشكل اللباس المناسب الحقيقي الذي يغطي عناصر البحث.

و للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي تم اعتماده للجانب النظري، أما المنهج التحليلي اعتمدنا عليه في تحليل بيانات الدراسة و اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة.

صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث من الصعوبات، و من بين الصعوبات التي صادفتنا في بحثنا ما يلي:

- عدم توفر المراجع الكافية المتخصصة في الإدارة بالأهداف و التي تربطها بأداء العمال.

- تأخر عملية تبني و تطبيق الإدارة بالأهداف في العديد من دول العالم بما فيها الجزائر، مما يجعل المعلومات ليست حديثة نسبيا.

- صعوبة الحصول على المراجع الأجنبية.

الفصل الأول

الادارة بالأهداف

شهد العالم خلال العقود الماضية تطورات لم يشهدها من قبل، اذا اشتملت على تغيرات عميقة في أساليب الحياة اتسمت بالعمق و الشمول و السرعة، ويعيش العالم اليوم عصر التحديات التي باتت تحيط بأبعاد الحياة كافة، و لابد أن تكون الإدارة على مستوى التغيرات، بحيث تحمل بين طبقاتها الاستعداد و التكيف مع الجديد في مختلف مجالات العمل.

و لم تكن الإدارة بعيدة عن ذلك، فقد شملتها تطورات كثيرة ن بينها الإدارة بالأهداف التي تهدف الى تحفيز العاملين و توجيه جهودهم، و تعزيز الشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة و مرسومة و متفق عليها مسبقا بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها، ومن ثم تؤدي هذه المسائلة إلى الثواب الملائم للنجاح و التفوق، أو الى العقاب الرادع عن التراخي في تحقيق الأهداف، والكل شركاء في نجاح المنظمة او فشلها، و لكل فرد في ادارة المؤسسة.

و بغرض التعرف أكثر على الإدارة بالأهداف خصص هذا الفصل لدارستها، و قد تم تقسيمه إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الادارة بالأهداف.

المبحث الثاني: عموميات حول الادارة بالأهداف.

المبحث الأول: ماهية الإدارة بالأهداف.

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقيين، ويكمن جوهر الإدارة بالأهداف في إمكانيات وضع الأهداف الممكنة الإنجاز والتحقيق، وعلى ذلك يمكن القول إن منهج الإدارة بالأهداف ما هو إلا انعكاس لهدف ممارسة الإدارة ذاتها، وستعرف عليها أكثر فيما يلي:

المطلب الأول: نشأة الإدارة بالأهداف

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة في العديد من الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و فرنسا و اليابان و في بعض الدول النامية كإندونيسيا و مصر و السعودية و سوريا و غيرها وذلك نظرا لأهمية هذا الأسلوب و خاصة في تحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم الإنتاجية. (عبوي، 2007، صفحة 35)

و قد ربط تطور الإدارة بالأهداف بتطور نظريات التنظيم و تم ذلك من خلال المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية حيث اعتمد في هذه المرحلة منهجا غير شخصي لإدارة الأفراد، و أقسم هذا المنهج بالتركيز على المعايير مقياس العمل و تحسين الأساليب .
- **المرحلة الثانية:** تتمثل في التحول نحو العامل الإنساني و الشخصي في إدارة الأهداف و هي تعتبر إنتاجا طبيعيا للتركيز على المنهج غير الشخصي و هذه تمثلها حركة العلاقات الإنسانية ودعائها مايو و زملائه .
- **المرحلة الثالثة :** هي مرحلة عدم الاستمرار او التباعد بين دعاة التركيز على الانتاجية من خلال اعتماد منهج الادارة العلمية الذي اعتبر دعائه من علماء السلوك متطرفين اشتراكيين .
- **المرحلة الرابعة :** كانت هذه في نهاية الخمسينيات فقد تمثلت في التحول نحو ادارة المشاركة من خلال الادارة بالأهداف، التي ساهمت في تضيق الفجوة بين المناهج الادارية الشخصية و اللاشخصية، ففي الوقت الذي استمرت فيه فلسفة الادارة بالأهداف بالتركيز على تحقيق أهداف التنظيم الضرورية أعطت نفس الأهمية لتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق تلك الأهداف، وهكذا شكلت الإدارة بالأهداف نوعا من التقارب للتزاوج بين المنهجين .
- **المرحلة الخامسة :** في هذه المرحلة عقدت ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف سنة 1971 في معهد فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل العديد من دوائر الفدرالية الأمريكية، و يمكن القول أن نظام الادارة بالأهداف كان حصيلة لتطورات هامة حدثت في مجالي القطاع العام و الخاص حيث ساهمت في تحسين مركباته و تطويرها إلى أن اصبحوا

بالشكل الذي عليه الان، كما حلت النتائج بالأهداف و التي تكون قابلة للقياس محل تقويم الصفات السالفة الذكر الأمر الذي تطلب أهدافا فعالية للمديرين وهنا بدأنا نلمح تطور الفلسفة إلى نظام وأن تطوير أهداف ملائمة لاستخدامها في تقويم الأداء التي تسهل الطريق للسماح للأهداف لأن تكون نقطة الارتكاز لكل جزئيات العملية الادارية الباقية.

- **المرحلة السادسة :** و هي مرحلة المفهوم الشامل لإدارة بالأهداف، وفي هذه المرحلة يتم النظر الى هذه الاخيرة على اعتبار أنها نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة و المجهودات التي يؤديها المدير ليساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة و بالتالي نعتبر بمثابة أسلوب شامل للتطوير و كطريقة جديدة للتفكير، وأيضا عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير في تخطيط وتنظيم و توجيه و رقابة.

المطلب الثاني: مفهوم و أهمية الإدارة بالأهداف.

أولا: مفهوم الإدارة بالأهداف:

هناك مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون للإدارة بالأهداف، مثل الادارة بالأهداف و النتائج، والادارة بالنتائج، و تخطيط ومراجعة العمل، و الادارة بالأهداف، والإدارة باتفاق، و الإدارة بالالتزام، و الإدارة بالرقابة الذاتية ، والإدارة بالإنتاجية، و الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، و الإدارة بالعقود، و ربما تكون هناك اختلافات بين هذه المصطلحات، سواء من حيث الشكل أو المضمون أو تفصيل الخطوات التي تدل عليها، و لكن الجوهر فيها جميعا واحد، و سنستخدم هنا لفظ الإدارة بالأهداف، لتعبر عن النظرية التي نريد عرضها و تحليلها.(وهاب، 1984، صفحة 17)

يرى داکر أنا الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ من الأهداف منهجا لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف و الالتزام بالعمل، وأنها العملية يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة و أغراضها.

وتعرف الإدارة بالأهداف بالنتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية و البشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل و النهايات، وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى، أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط و التنسيق و تقويم الأداء و في كلا القطاعين العام و الخاص تستخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير المدى ذا صبغة تكتيكية للقيام بالأعمال. (عبوي، 2006، صفحة 26)

ويمثل نظام الإدارة بالأهداف تجميعاً وتكاملاً لكافة أنظم العمل في المجالات الإنتاجية و التسويقية و المالية و الإدارة بشكل عام، ويحقق الترابط بين الأنشطة المتعددة في كل المستويات بحيث تتناسق الجهود و تتوحد بما يؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء، و من ناحية أخرى فإن النظام يحقق التوحد و الترابط بين مستويات الأداء (مستوى الفرد، مستوى التقسيم التنظيمي، مستوى المنظمة). (السلمي، 1999، صفحة 87)

و تعرف كذلك بأنها "نظام إداري يتشارك فيه المدير مع العاملين بنشاط و فعالية في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس و التقويم و قابلة للإنجاز في وقت زمني محدد و يعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقوم أداء جميع العاملين في المؤسسة". (النوح، 2011، صفحة 87)

و تعرف بأنها " أسلوب بسيط يقوم على بديهية الإدارة بالمشاركة، أي الاشتراك بين جميع العمال قدر المستطاع في وضع القرارات وتحديد الأهداف و النتائج المتوقعة في العمل سوية، ومن ثم تحقيق تلك الأهداف". (جامد، صفحة 99)

وتعرف أيضاً بأنها " عملية وضع أهداف بين الرؤساء و المرؤوسين، وتوظيف كافة الموارد البشرية و المادية المتاحة لتحقيق هذه الأهداف". (البلوشي، صفحة 5)

و في ضوء ما سبق نستنتج أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب قائم من خلال تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى التوصل إليها من خلال المشاركة بين أفراد المنظمة منعاقلين أو رؤساء ودمج الأهداف العامة للمنظمة بأهداف العاملين فيها لضمان وصول الأسهل الى الأهداف و تحقيقها بأقل الطرق، و بالتالي زيادة الفاعلية و تحسين الأداء في المنظمة.

ثانياً: أهمية الإدارة بالأهداف

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي: (بشير، 2015، صفحة 15)

مساعدة الإدارة في التعرف على المشاكل و كذلك مشاركة المرؤوسين و الرؤساء في مناقشة تلك المشاكل و إيجاد الحلول لها.

- تنمية قدرات الرؤساء و المرؤوسين و رفع قدراتهم الإدارية و اختيار البدائل السليمة و تحديد الأهداف.
- المساعدة على تقوية العلاقات بين الرؤساء من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.
- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.

- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.
- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء و تقويمه.

المطلب الثالث: خصائص و أهداف الإدارة بالأهداف

أولاً: خصائص الإدارة بالأهداف

باعتبار أسلوب الإدارة بالأهداف أداة عمل للمنظمة هدف منها هو تحسين فعالية الأداء و تحقيق الأهداف الموضوعية و الوصول إلى نتائج عمل جيدة فهو يقوم على أساس خصائص نذكر ما يلي: (عبوي، 2006، صفحة ص06)

- 1- يقوم على أساس مبدأ المشاركة و الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس على تحديد الإدارة بالأهداف و الذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين.
- 2- يقوم على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس و المرؤوسين 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.
- 5- القدرة على اكتشاف الأخطاء و العمل على تصحيحها أولاً.
- 6- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل و التشارك و تذكيرهم بأنهم جزء من المنظمة.
- 7- تنمية القدرة على 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 و توجيه و رقابة و تقييم لأن كل فرد في المنظمة شارك في هذا الأسلوب الإداري و هو مسؤول عن نجاحه بحكم مشاركته و فهمه 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.

ثانياً: أهداف الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي: (رضا، 2014، صفحة 120)

- 1- المساهمة في تحقيق التنسيق و الرقابة الفعالة.
- 2- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- 3- الربط بين اداء الفرد و اهدافه واهداف المنظمة .
- 4- قياس الاداء و الحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- 5- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور و الحوافز على أساس موضوعي.

المبحث الثاني: عموميات حول الإدارة بالأهداف

إن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري شامل للتطوير و تحسين إنتاجية الأفراد في المنظمات فهو يساعد على تحسين عملية التخطيط و على تحديد الأدوار ومسؤوليات العاملين، و يسهل عملية المراقبة للتأكد من تحقيق الأهداف، وقد قام بيتر داکر بوضع أسس ومبادئ لهذا الأسلوب الإداري سنتعرف عليها فيما يلي:

المطلب الأول: مبادئ وأبعاد الإدارة بالأهداف.

أولاً: مبادئ الإدارة بالأهداف

تتلخص مبادئ الإدارة بالأهداف في:

- 1/ المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد و الالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها مما يؤدي الى ارتفاع الإنتاجية و الأداء.
- 2/ تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس و مرؤوسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية.
- 3/ تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف و المشاركة و المسؤولية.

4/ يعتمد هذا الأسلوب على افتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسه على المشاركة، و أن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته و انه سيسعى الى تنمية شخصيته و تحقيقها من خلال وضعه أهداف منظمته .

5/ تعتمد الإدارة بالأهداف على المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها و يودون ان تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.(رضا هـ،، 2014، صفحة 120)

ثانيا: أبعاد الادارة بالأهداف

1/ **تحديد الأهداف:** يعتبر تحديد الأهداف الخطوة الأولى و الأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف، فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها و لا يمكن تصور اي جهد جماعي دون أهداف، فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فذا لم يكن هناك أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهدا ضائعا.(الحري،، 2008، صفحة 22)

2/ **بعد المشاركة:** يتوقف هذا البعد بدرجة عالية على مشاركة الأشخاص داخل المنظمة في تحديد الأهداف بحيث وفر هذا البعد الغرض 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 الانتاجية.

3/ **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 ثقة ففي كل ما يستند إليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل و استغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوى الاداء، و العمل بروح الفريق الواحد.(عبداللطيف، 2019، صفحة 122)

4/ **بعد الوسائل اللازمة:** لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بنجاح يجب اتباع بعض الوسائل التي تساعد في تحقيق الأهداف المحددة، وفي ما يلي سنذكر بعض هذه المسائل التي تضمن أهداف المنظمة بفعالية وهي:

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

5/ **بعد الرقابة الذاتية:** تتمثل الرقابة الذاتية في شعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، و ذلك بوضع طرق و أهداف محددة يسعى الفرد للوصول اليها ومواجهة جميع الانحرافات التي تحول على تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله و بالتالي تخدم المؤسسة.(بلوم،، 2019).

6/ بعد الاتصال: تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمة تلعب دورا هاما في المحافظة على تدقيق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (كافي، 2013، صفحة 329)

أنواع الاتصال:

أ/ الاتصال النازل: يناسب هذا النوع من الاتصال المفاهيم التقليدية في السلوك التنظيمي حيث تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل أي من المستويات التنظيمية العليا إلى مستويات التنفيذ و ذلك في شكل أوامرو تعليمات وتوجيهات وقرارات ومن أكثر الوسائل المستخدمة في مثل هذا النوع من الاتصالات هي الاجتماعات الرسمية، لوحة الإعلانات في المؤسسة، الكتيبات الصغيرة الخاصة بالموظفين، النشرات الدورية. (هاشم، 1982، صفحة 176)

ب / الاتصال الصاعد: ويهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم فيما يتعلق بالنتائج المحققة في العمل أو ما يتعلق بمشاكلهم. (سالم، 1982، صفحة 176).

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 المنظمة. (وسام، 2014-2015، صفحة 25)

7/ بعد الالتزام لتحقيق الأهداف: تكمن في التزام العاملين بتحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة ويكون هذا الالتزام تابع من قناعتهم الشخصية، وإيماننا منهم بان نجاح المنظمة وتقدمها يعتبر نجاحا لهم في حد ذاته كموظفين ويتم هذا حسب الخطط والبرامج الموضوعة من قبل المنظمة. (سالم، 1982، صفحة 176)

المطلب الثاني: عناصر ومراحل تطبيق الإدارة بالأهداف.

أولا: عناصر الإدارة بالأهداف

تعتبر هذه العناصر بمثابة الكيفية في صنع القرار وتحقيق الأهداف بصورة مشتركة فيما بين الرئيس والمرؤوس، ويتمثل ذلك في:

1- يتفق الرئيس مع المرؤوس على تحديد الهدف ونتائجه المتوقعة.

2- يبقى كل من الرئيس والمرؤوس ملتزم بالأهداف، إلا أن الرئيس يقوم بتسجيل كل مبادرة تتعلق بالهدف ونتائجه.

3- عند عملية التقييم يقابل الرئيس المرؤوس لاطلاع على مدى الالتزام بالأهداف التي تحدت، وتشخيص أسباب الانحرافات التي صادفت الفرد ووضع طرق علاجها.

ثانيا: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

إن تطبيق عملية الإدارة بالأهداف يبدأ مع بداية كل دورة تخطيطية حيث يجتمع الرئيس مع رؤوسيه ويقومون معا بمناقشة الإدارة السابقة وكذلك الإدارة المرغوبة في المستقبل، وهذه العملية تتم وفق الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا، بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي.

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعلمون على تحفيزها على ضوء اهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

الخطوة الرابعة: تحديد اهداف الخط الإداري المباشر على ضوء اهداف الوحدة التنفيذية التي لها.

الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على اهداف الوحدة التنفيذية، وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

الخطوة السادسة: وضع خطة عمل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

الخطوة السابعة: المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف الذي يحققه المرؤوسين.

الخطوة الثامنة: تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت؟ (دودين، 2012، الصفحات 100-101)

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف

أولاً: إيجابيات الإدارة بالأهداف

تتمثل إيجابيات الإدارة بالأهداف فيما يلي: (حريز، 2008، صفحة 195)

- 1- إن أول الجوانب الإيجابية لنظام الإدارة بالأهداف تمثل في تركيزه على أهمية الأهداف وضرورة ووضوحها، وهذا يساهم بفعالية في تفادي مشكلة تحول الإدارة العليا في التنظيم عن الأهداف المرسومة وانشغالها بالوسائل والإجراءات.
- 2- تحسين أداء الإدارة وتمكين المديرين من التخطيط بشكل أفضل وتحسين الرقابة الذاتية.
- 3- تركيز نظام الإدارة بالأهداف على أهمية الأهداف وضرورة وضوحها، وهذا يساهم بفعالية في تفادي مشكلة تحول الإدارة العليا في التنظيم عن الأهداف المرسومة.
- 4- يعتبر هذا النظام فلسفة جديدة ومتطورة للإدارة.
- 5- تطور نظم تقييم الأداء ووضع أسس أكثر ملائمة لتطور الإدارة.
- 6- زيادة معرفة وتفهم الأفراد لوظائفهم.
- 7- تخطيط متكامل وبعيد المدى للمنظمة.
- 8- زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ثانياً: سلبيات الإدارة بالأهداف.

على الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، إلا أنه لا يخلو من بعض الجوانب السلبية أهمها: (حامد، صفحة 99).

- 1- صعوبة إيجاد أهداف موحدة تربط بين أهداف الأطراف الثلاثة المنظمة، العاملين، المجتمع
- 2- صعوبة وجود هدف واحد يربط بين أجزاء والمنظمة ويوحدها، ولكن يمكن تحقيق نوع من التجانس بين الأهداف يجعلها متقاربة ومتوحد.
- 3- صعوبة الإلمام والمعرفة التامة بهذه الأهداف من قبل كافة عناصر أو فروع المنظمة المعنية، مما ينتج عنه صعوبة توحيد المعايير اللازمة لقياس الإنجاز.

- 4- إن أهم المشكلات التي واجهت القادة الإداريين في تطبيق هذا الأسلوب هي تعلم كيفية تطبيقه في عملهم، فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجه القادة في تطبيق هذا الأسلوب في تحديد الأهداف لكل منصب إداري وتحديد مقياس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وذلك سبب تعود القائد على التفكير في الأنشطة التي يقومون بها بدلا من النتائج المتوقعة من تلك الأنشطة. (وسام، 2015، صفحة 25)
- 5- إن معظم تطبيقات الإدارة بالأهداف في بعض الدول أشارت إلى أن بعض الرؤوسيين يميلون إلى المخاطرة بتحديد أهداف كبيرة أو صعبة وبالتالي يؤدي ذلك إلى ظهور انحرافات سلبية من حيث الوقت والجهد والكمية .
- 6- يشرع الكثير من المديرين أن سمة المشاركة في وضع الأهداف قد تدفع الرؤوسيين إلى تحديد أهداف سهلة وقريبة ، فإذا كان نظام المكافآت مرتبطا مثلا بمدى تجاوز هذه الأهداف فإن ذلك سيؤدي إلى ميلهم لتحديد أهداف متواضعة.
- 7- تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير، في حين أن بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية، وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات.
- 8- ضعف نظام الحوافز في المنظمة وعدم تشجيعها لعمالها على المساهمة الجدية في حل مشكلات العمل يؤثر سلبا على مجريات تطبيق هذا الأسلوب.
- 9- ضعف الضمير المهني لدى بعض العاملين مما يؤدي إلى عدم الاعتماد عليهم في تحمل المسؤولية.
- 10- تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب وقتا طويلا من الأفراد من أجل استيعابه وفهمه ثم البدء في تطبيقه.
- 11- يتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف الكثير من الأعمال الورقية (أوراق، نماذج، مناقشات....) فتتقصر من الوقت الذي يخصه القائد لنشاطاته الإدارية الأخرى.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق نستنتج أن الإدارة بالأهداف هو أسلوب حديث يركز على مبدأ مشاركة جميع أفراد المنظمة في صياغة الأهداف و العمل على تحقيقها ، و ينمي 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 و التي تعكس على فعالية تطبيق الأسلوب.

الفصل الثاني

أداء العمال

تمهيد :

أثار موضوع أداء العاملين اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة، ذلك أن العامل البشري هو المحور الحقيقي في كل الإدارات ، كما يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول أداء العمال

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر مفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد وتسيير مؤسسة حين يحظى باهتمام مفكرين. ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل اقتصاد وتسيير وبالنسبة لمفهوم الأداء الأمر الذي يحتم علينا الاختصار على مجموعة محددة من التعاريف ومنها:

المطلب الأول: مفهوم أداء العمال

أولا: مفهوم الأداء

1-تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem):

من وجهة نظرالكاتب فإن الأداء يدل على: "تأدية عمل أو نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

2-تعريف الأداء حسب (D.Kaisergrubrt et J.Handrien):

يعتبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن: "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها مؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية".

3-تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily):

ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".
نلاحظ في هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد مؤسسة ونقصد بذلك عامل الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام وهي بذلك عامل الفعالية.

4-تعريف الأداء حسب (Ph.Lorino):

يعتبر الكاتب أن الأداء يتمثل في: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (C_i) وهي تكاليف مختلفة الأنشطة فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلبيا في الأداء الكلي للمؤسسة إذ يمكن أن نترجم ما جاء من تعريف أعلاه في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء الكلي للمؤسسة} = \text{هوامش مراكز الربح} - \text{تكاليف مراكز التكلفة.}$$

ومن ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة: $\text{Max} [V - \text{Somme}(C_i)]$ أي إنتاج أكبر من الموارد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج والثنائية (تكلفة-قيمة) حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط)، بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها، ويمكن الإشارة إلى أن هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة-قيمة) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية (جودة-سعر)، (منفعة-سعر)، (كفاءة-فعالية)، (تميز-تكاليف).

ثانيا: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا لمجموعة من التعارف لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا التعريف حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض الآخر على الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1/ البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس فعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2/ البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي

للمؤسسة قد يتأثر سلباً على مدى البعيد إذ اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد داخل مؤسسة (الداوي، 2010، الصفحات 218-219)

ثالثاً: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي أن مؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1/ الفعالية (Efficiency, Effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات المراقبة التسيير في مؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم -حسب نظرهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

1-1 تعريف الفعالية حسب (Vincent Plachet):

ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

1-2 تعريف الفعالية حسب (Walker et Ruibet):

تصب وجهة نظر هذين الباحثين على أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فإن الفعالية بالنسبة لهم تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.... الخ".

إذا نستنتج أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى مخرجات متوقعة أو المخططة وعليه فإن:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في نفس الوقت ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

1-3 قياس الفعالية:

تقاس عادة باستخدام طريقتين:

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن ثم:

$$\frac{Rm}{Rp} = (\text{نسبة}) \text{ الفعالية}$$

Rm: النتائج المحققة

Rp: النتائج المتوقعة

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية: تبني هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج متوقعة ومن ثم:

$$\frac{Mm}{Mp} = (\text{نسبة}) \text{ الفعالية}$$

Mm: الإمكانيات المستخدمة

Mp: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج متوقعة

2-الكفاءة (Efficacité, Efficiency):

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، وعليه سنقتصر هنا تحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة وهي:

2-1 تعريف الكفاءة حسب (Vincent Planchet):

الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني التكاليف. كما تعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر". يتضح لنا أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام الموارد حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال أمثل ورشيد. أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الشائبة [تعظيم الأرباح- تدني تكاليف]، كما أنها تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج وتدني التكاليف بمعنى آخر يمكن تمثيل

الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

2-2 قياس الكفاءة:

تقاس الكفاءة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rm}{Mr} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

حيث: Rm : النتائج المحققة (الأهداف محققة)

Mr : الموارد المستخدمة (وسائل مستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها، كما يمكن أن تقاس الكفاءة (نسبة) وفقاً لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{Rp}{Mp}$$

حيث: Rp : النتائج المتنبأ بها.

Mp : الموارد متنبأ استخدامها لتحقيق النتائج متنبأ بها. (الداوي، 2010، الصفحات 220-221)

3- الإنتاجية:

يشير المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، يعني مشروع كفى، وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) يعني مشروع منتج، فالإنتاجية هي بمثابة لقياس الكفاءة وتعرف أيضاً أنها نسبة المخرجات الناتجة إلى مدخلات.

4- الأهداف:

والتي يجب أن تتضمن الخطة الناجحة القائمة عن الأهداف حيث تكون بمثابة حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، تكون هذه الأهداف استراتيجية أو أداء العمال اليومي للمؤسسة ويمكن القول بأن الأداء هو القدرة على إنجاز الأعمال المحددة وترجع الكفاءة إلى زيادة في أداء الأعمال بأكثر من مهارة، بينما الفعالية تعني أداء الأعمال بأقصى تميز وفعالية ودقة والكل يسعى إلى تحقيق أكبر إشباع سواء على مستوى الأفراد أو مؤسسة والمؤسسة المستقرة، هي التي تحول بأكثر جهد إلى المحافظة والبحث والتركيز على هذه العوامل التي تدل على وجود اهتمام بالموارد البشري.

رابعاً: مفهوم أداء العمال وأهميته

1-تعريف أداء العاملين:

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين ومن بينها نجد كما عرفه (Bovelos): "أداء العاملين هو انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعملية أيا كانت طبيعة هذا العمل". وكما عرفه بعض الباحثون أنه: "ما يقدمه أو يضيفه العاملون من مخرجات عمل ونوعية علاقتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة وتعليمات العمل".

كما عرفه (Amdrewd): "بأنه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة ويقصد به ما يقدمه العاملون من إنجازات وأعمال وما يضيفونه من نوعية، وتتميز أدائهم ودجهم في مؤسستهم وعلاقتهم بالآخرين كما أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، وهو يعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به ويتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل وهما يتعلقان بالفرد نفسه فضلاً عن الظروف المحيطة.

2-أهمية أداء العاملين:

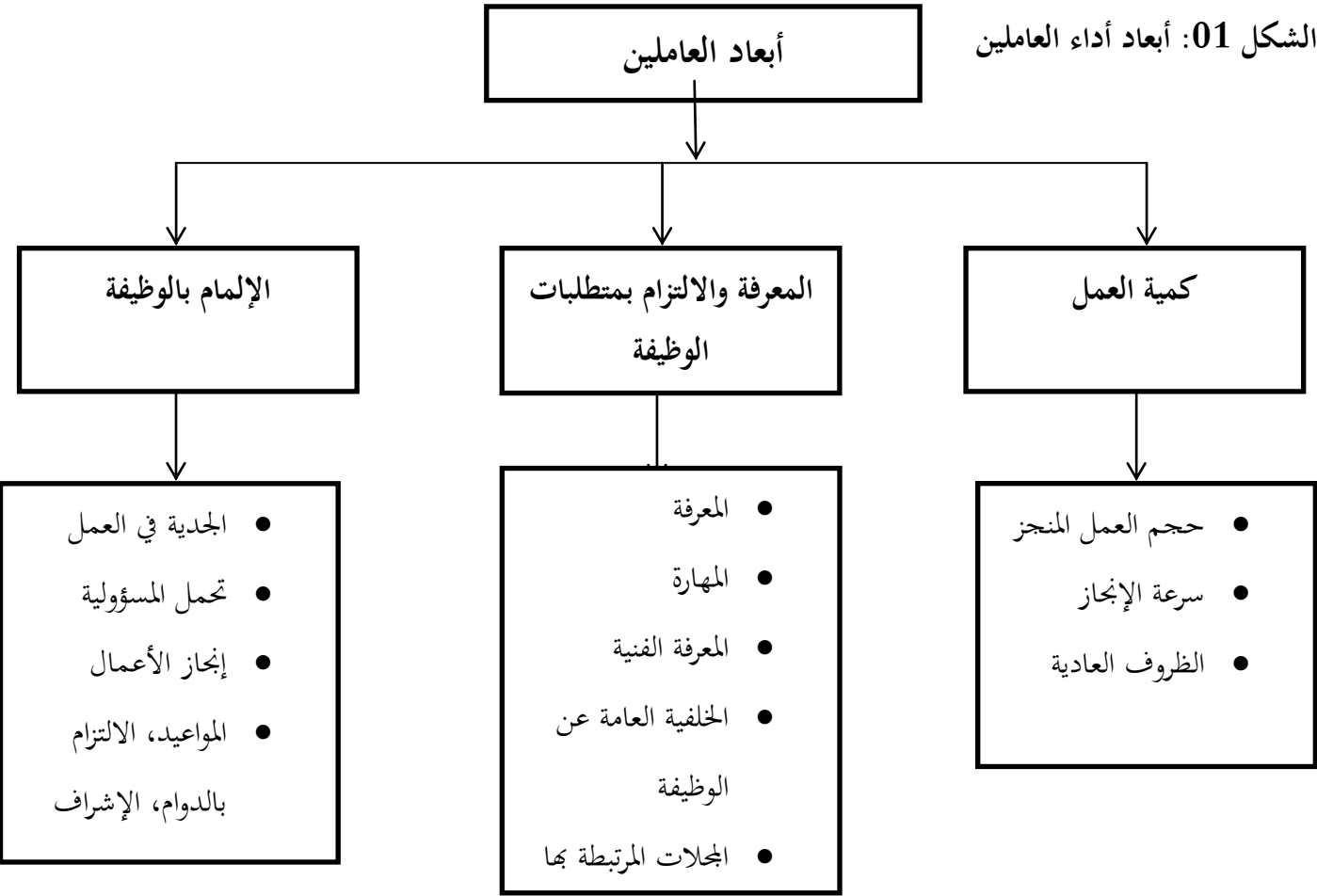
يمكن القول أن حياة المنظمة أي كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإن قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على وجه مطلوب ومخطط لهم من قبل الإدارة، فإنه سيقود المنظمة إلى نحو تحقيق أهدافها كالبقاء والنحو والتوسع وإذا مكان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المنظمة في تحقيقها لأهدافها بل يؤدي أحياناً إلى تصفية المنظمة.

كما أن جودة الأداء التي يمكن أن تحققها العملية، فإنه يجب أن تعطي اهتماماً خاصاً من قل الإدارة للموارد البشرية في المنظمات المعاصرة للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة في رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بالعدالة ودفعهم لتحمل المسؤولية وتوفير الأسس الموضوعية لأنشطة إدارة الموارد البشرية كالتوظيف وتدريب، متابعة.

3- أبعاد أداء العاملين:

الشكل التالي يوضح الأبعاد التالية: (نشاش، 2020، الصفحات 85-86)

الشكل 01: أبعاد أداء العاملين



المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العمال

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابهة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل ومن هنا يتضح لأنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وتؤدي إلى خفضه ويمكن حصرها في ما يلي:

1/ نظام المكافآت والحوافز: في البداية يجب توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل

الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة بها، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية، حيث أن معظم المؤسسات تسعى لتطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجورا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات للموظفين بناء على أدائهم.

2/ غياب الأهداف المحددة: حيث أن مؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوبة أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد سابقا، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء جيد فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع موظف ذو الأداء الضعيف.

3/ عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية، والعمل الجماعي لتحقيق أهداف مؤسسة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في مؤسسة.

4/ اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

5/ مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

6/ التسبب الإداري: فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة.

7/ العمليات التنظيمية للمؤسسة: لها تأثير كبير على أداء الموظف، ليس فقط سياسات وإجراءات العمل بالمؤسسة، لكن الهيكل التنظيمي للمؤسسة بأكمله، فعلى سبيل المثال المؤسسات التي لديها ثقافة بيروقراطية في العمل قد تواجه تحديات من وقت لآخر حيث تعيق البيروقراطية من ارتفاع مستوى أداء الموظفين والحد من الابتكار والإبداع في العمل.

8/ **المواد المادية للمؤسسة:** تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة ومعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد أسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين وارتفاع مستوى أداء الموظفين.

9/ **البيانات والمعلومات:** كلما كانت البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أدائهم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يتكبرون في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.

10/ **القدرات الفردية:** تتخذ الإدارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو ترقية الموظف لأنها تؤثر على أدائه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل، من القدرات الفردية القدرة على حل المشكلات، القدرة على العمل مع الفريق القدرات القيادية، القدرة على التواصل بمهارة، إدارة الوقت،....

11/ **عوامل التحفيز:** المعروف أن عوامل التحفيز للموظف تلعب دورا هاما في تحسين مستوى أدائه لكن الأهم هو أن نعرف ماهي هذه العوامل بالنسبة لكل موظف.

12/ **معرفة طبيعة الوظيفة:** معرفة الوظيفة جزء مهم في أداء الموظف، لأنها تؤدي إلى القرارات الصحية والناجحة فالموظف يريد أن يشعر بأنه يعرف ما عليه فعله وأن يتم إعداد لتحقيق النجاح والموظفين الذين ليس لديهم فهم واضح لكيفية تنفيذ وظائفهم مع أهداف العمل العامة لشركتهم يكونون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإهمال في العمل لأنهم لا يستطيعون القدرة على التمييز الواضح للجوانب الأكثر أهمية في عملهم. (نعيرات، 2022، الصفحات 27-1)

المطلب الثالث: سياسات وخطوات تحسين أداء العمال

عرف تحسين أداء العاملين: بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والموضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.

كما يعرف على أنه النظام الذي يحدد الأداء الجيد مع إمكانية الترقية والتشجيع بحيث يكون بإمكان المنظمة تحديد الأشخاص وإعدادهم للمنصب المهمة وبطرق متعددة كما أنه يعني محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إن كان رديئا أو المحافظة عليه تطويره إذا كان جيدا.

أولا: سياسات تحسين الأداء

لكي يكون أداء الأفراد في المستوى تتبع المؤسسة مجموعة من السياسات التي تساهم في عملية تحسين الأداء ومن بينها:

1- **سياسة التدريب:** التدريب هو البرنامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة ومن مزايا التدريب:

*هو وسيلة لتطوير قدرات الموظفين لسد الثغرات بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب.

*زيادة مهارات وتطوير سلوك الفرد وعلاقته بالوظيفة.

*يجعل الفرد أكثر قدرة على أداء أعمال وظيفته وبالتالي زيادة الرضا.

*يوجد نوع من الانتماء بين الموظف والمنظمة.

2- **سياسة الأجور والرواتب:** المرتب المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالاستمرارية بالمنظمة والآخر: وهو المقابل الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقتيه سواء كانت لبعض الوقت وأما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو شهر وأن كان عمل يومي وكان يستخدم مصطلح أجير بدلا من موظف لفترة طويلة من الزمن للدلالة على استخدام الفرد مقابل الأجر.

والهدف من المرتبات ما يلي:

تهدف إلى التأكد من العدالة الداخلية لمرتبات في تقدير الأهمية النسبية لكل وظيفة ومؤهلات العاملين ومستوى أدائهم وكذلك التأكد من منافسة الأجور والمزايا في منظمة بالمقارنة مع منظمات ذات طبيعة عمل متشابهة.

3- **سياسة الترقية:** الترقية هي تنقل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى أعلى من مستوى وظيفة الحالية من حيث السلطة المسؤولة والمراكز وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى ولترقية مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها نذكر منها:

● انتقاء أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروطها لتولي المنصب.

● مكافآت الموظفين الممتازين على جهودهم لمزيد من البذل والإنتاج.

ونجد كذلك من بين سياسات تحسين الأداء ما يلي:

● تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين والتي يمكن تقليدها من خلال تقليص الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الأداء.

● الاتصال المباشر: إن الاتصال بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تطوير وتحسين الأداء إذ لابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسب.

● تحسين الموظف وهي من أكثر العوامل ذات أهمية لأن الموظف دائما بحاجة إلى تطوير الأداء وذلك عن طريق:

- " التركيز على ما يرغب به العامل ومن بين ما يؤديه باعتبار وجد العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء ممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤدونها بشكل ممتاز.
- الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف العامل والاستفادة منها خلال إظهار تحسين المرغوب.
- تحسين الوظيفة: إن التغيير في الوظيفة فيما يخص المهام يوظف فرص كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله و أدائه بالمستوى المرغوب.
- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول، خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين من جهة أخرى في مجال تحسين وتطوير أداء العاملين.(نشاش، 2020، الصفحات 87-88).

ثانيا: خطوات عملية تحسين الأداء

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين في تحليل بيئة العمل وهما:

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.
- الوضع الحالي/ الفعلي: يصف مستوى الأداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا وينتج عن هاذين المفهوميين إدراك فجوة في الأداء ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

- يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها وهنا نبدأ بالسؤال: لماذا توجد الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، ويجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارعة أنفسنا أو متسببين بضعف الأداء ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء.
- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في التحفيز.
- الضعف في المعرفة والمهارات.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير متلائمة للعمل.

-ضعف في التركيز والمجتمع والمحيط. (معزوز، 2016، صفحة 33)

المبحث الثاني: الإدارة بالأهداف وتأثيرها على أداء العمال

تعد الإدارة بالأهداف من المداخل الإدارية الحديثة التي بدأ الأخذ بها في النظم الإدارية المختلفة و دورها الفعال في تحسين مستوى أداء العمال بالمنظمات ، فتعمل على بلورة الأهداف و توضيحها للعاملين و إشراكهم في صياغتها يجعهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه تنفيذها ، و لا بد من مشاركتهم في تصميم النظام الرقابي ووضع المعايير الرقابية ، فالرقابة لديها بعد إيجابي للكشف عن نقاط القوة لكل فرد داخل المؤسسة .

المطلب الأول: الإدارة بالأهداف وأهميتها في نجاح المؤسسات

تتمثل أهمية الإدارة في العديد من النقاط الحيوية التي تسهم في نتائج المؤسسات وتطورها وتحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة ومن بين أهم تلك النقاط تحقيق أهداف مؤسسة بتنظيم وتوجيه الموارد بكفاءة وفعالية مما يحقق التنسيق الأمثل ويحافظ على عدم إهدار الوقت والجهد والمال. ويحقق تطبيق مفهوم الإدارة بأهداف مزايا عديدة بالنسبة للمؤسسة.

1- يؤدي استخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر ويخلق جو عمل أكثر سرورا، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم ويسمح مثل هذا الموقف أيضا بعمل التعديلات اللازمة طبقا للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدراءها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن هذا المفهوم إذا يحقق التكامل تقريبا بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظرا لمشاركته في وضع الأهداف ، وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

2- مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبررة لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لأنه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى الأهداف وعلى أية حال فإنه من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولكن إذ استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب فإنها تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة.

3- يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط ويقلل من الفشل برامج ومواجهة المواقف الطارئة حيث ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

4- تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.

5- إن الإدارة بالأهداف تجعل من السهل حل المشاكل وتحديدّها. لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة، لذا فإن عقدة الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوسين تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بسهولة.

6- تحسين أداء الإدارة: أن من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين طرق التي يديرون بها أعمالهم. الإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير أن يلتزم المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.

7- كذلك تساهم في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه أن الأهداف المحددة جيدا تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة وتجعل التعاون طوعية وعن رغبة.

8- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتحسن الاتصالات ونظرا للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، ويكون راغبا في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم. (كردي أ.، 2017)

ومن بين فوائد الإدارة بالأهداف بالنسبة للمؤسسة نجد كذلك:

- تنمية القدرة على التفكير الاستراتيجي الهادف والخلق، لدى المدراء وجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث.
- رسم خارطة طريق الإدارة من أجل تحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- تمكين الإدارة من استخدام الموارد بأنواعها استخداما فعالا.
- منح الإدارة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة، كما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة

المحلية منها والدولية. (رمزي بهاء الدين، 2019، صفحة 170)

المطلب الثاني: الإدارة بالأهداف كأسلوب لتقييم أداء العمال

إن عملية الإدارة بالأهداف تعد أسلوبا حديثا يستخدم في عملية تقييم أداء العاملين حيث تتطلب هذه المرحلة من المدراء تحديد أهداف معينة قابلة للقياس لكل عامل ومراجعة دورية مدى تحقيق التقدم، وتقوم عملية الإدارة بالأهداف على:

1-تحديد الأهداف الشاملة على مستوى المنظمة والوقت اللازم من أجل تنفيذها: وذلك من خلال اجتماع المدراء والرؤساء والقيام بوضع مجموعة من الأهداف التي تشمل مستوى المنظمة وتحديد الوقت المزمع لتحقيق هذه الأهداف من قبل الرؤساء.

2-تحديد الأهداف للعاملين أو الموظفين: في ظل هذا الأسلوب فأن كل عامل يحدد مجموعة من الأهداف قصيرة المدى وكذلك مجموعة من الإجراءات المقترحة لتحسين الأداء وفي مجملها تكون موجهة للعامل في ممارسته لمهام وظيفته.

3-مناقشة الأهداف مع الرؤوسين: من خلال من خلال هذا الأسلوب يتم عقد مقابلات بين المسئول والعاملين بشكل دوري للبحث عن الأهداف المستقبلية والنتائج الممكنة تحقيقها ومناقشة مدى كفاءة وفعالية أساليب التقييم.

وفي الواقع فإن تطبيق الإدارة بالأهداف يمكن أن يؤدي إلى تقوية أداء العاملين بطريقة أكثر موضوعية حيث يقوم عن افتراض منطقي مفاده أن الأهداف الواضحة والكمية والتي يمكن تحقيقها والمتفق عليها هو المفتاح الرئيسي المؤدي إلى تحسين أداء المجموعات وأداء الأفراد معا، ويكون العمال أكثر تقبلا لتلك الأهداف التي حددت معهم وبهم كمعايير لتقييم أدائهم.

كما أن تقويم الأداء في منهج الإدارة بالأهداف يساهم في وضع معايير يمكن بواسطتها قياس درجة الإنجاز في العمل وإصدار حكم الصحيح بالإضافة إلى مساهمته في زيادة درجة التنسيق بين أهداف الوحدات المختلفة في المنظمة باعتبارها تعكس آراء كل هذه الوحدات. (تونسي و بن الدين، 2022، صفحة 11)

المطلب الثالث: تأثير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على المؤسسة وعلى أداء العمال

يمكن أن يظهر تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على كل من المؤسسة والعاملين من خلال العناصر التالية:

أ-تأثير الإدارة بالأهداف على إنتاجية المؤسسة: تعتبر الإنتاجية من أهم المعايير المستخدمة لقياس مدى فعالية وكفاءة أداة المشروعات الاقتصادية في استخدام واستثمار عناصر الإنتاج المتاحة وتحويله إلى مدرجات تعمل على إشباع الحاجات الفردية والجماعية ويمكن تعريف الإنتاجية على أنها نسبة المخرجات إلى مدخلات وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف معدات والآلات بينما تشمل المدخلات على المبيعات،الحصة السوقية وعلى الرغم من أ، مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة والسلع، وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}.$$

ويمكن ذكر أهمية السعي إلى تحسين الإنتاجية كونها تعتبر متغيرا رئيسيا لقياس أداء المؤسسات الاقتصادية ومالها من تأثير على النمو الاقتصادي.

ويمكن أن يظهر تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين الإنتاجية من خلال التأثير على عدة جوانب في العاملين في المؤسسة، فمن جهة يظهر ذلك من خلال التأثير على الجانب النفسي للعاملين ومن خلال الجانب الفني والتقني للعمل فكلًا الجانبين يؤثران على تحسين الإنتاجية في مؤسسة.

إن الأسلوب الإدارة بالأهداف تأثير مباشر على الحالة النفسية للعاملين، فعدم التعبير عن الرأي يولد الإبداع فعلى المؤسسة خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة للسماح لموظفيها بإبداء آرائهم وخلق جو من الإبداع والتحفيز المعنوي لأن هذا سيؤدي إلى إيجاد قوى عاملة مستقرة ومتينة لديها دافعية ورغبة في العمل أكثر وبالتالي تحسين إنتاجية المؤسسة كما يساهم أسلوب الإدارة بالأهداف بتنمية طاقات وخبرات الأفراد وهذا من خلال التفاعل والتشاور بين مختلف التخصصات ومستويات المؤسسة ونقل الخبرات الأفراد بين بعضهم البعض ومن جهة أخرى فإن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف له تأثير على الأسلوب الفني المتبع في الإنتاج، ففي حين ترى الإدارة أسلوبا فنيا واحد للإنتاج يتمثل بتوافق محدد من العمل ورأس المال، فإن العاملين المعنيين بالعملية الإنتاجية يرون ويفضل خبراتهم في المجال أكثر من توافق وهم بذلك يفسحون المجال أمام الإدارة لاختيار التوافق الأفضل.

ب- تأثير الإدارة بالأهداف على اتخاذ القرارات بالمؤسسة: يتطلب من إدارة المؤسسة اتخاذ قراراتها باستمرار، وإن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على ضرورة اشتراك الموظفين في هذه العملية نظرا لأهمية دور الموظف في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليته، فالعامل عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل مشكلة إدارية يشعر بأهميته وثقة مديره، كذلك ثقة المؤسسة فيه ويمكن أن تظهر أهمية المشاركة في القرار من خلال:

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل.

- إن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمتها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.

إن مشاركة جماعة العمل في القرارات يدعم عمل الثقة والدفاعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء إلى المؤسسة في شعور العامل أنه جزء فعال ومهم في كيانها فالقرار إذا فهو عبارة عن جهد جماعي وهو حصيلة لمجهود مشترك لكل الأفراد داخل المؤسسة لذلك فإن إشراك الجميع وأخذ آراء الغير عند اتخاذ القرار سيؤدي حتما إلى تفعيل القرارات وسيساعد على اتخاذ البديل الأفضل من البدائل المتاحة لأن اتخاذ القرار المؤلم هو من أهم ما يتوقف عليه نجاح المؤسسة.

ج- تأثير الإدارة بأهداف على الرقابة: يسعى أسلوب الإدارة بالأهداف إلى إعطاء بعد إيجابي للرقابة حيث يبحث العاملون على تفهم أن الرقابة مجال للمكافأة أيضا وليس للعقاب والمحاسبة فقط، فموضوعها ليس الكشف عن نواحي الضعف فقط وإنما الكشف أيضا عن النقاط الإيجابية بغية تدعيمها والتركيز عليها وتطويرها، وينبغي لأي نظام رقابي وفق هذا

الأسلوب أن يكون مقبولا من طرف جميع الموظفين في المؤسسة، وحتى يكون هناك قبولا فلا بد من مشاركة أعضاء في تصميم النظام الرقابي وخاصة عند وضع المعايير الرقابية، فالرقابة السليمة يجب أن تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعة عادلة وأن الرقابة ما هي إلا أداة لقياس تقدمهم وتحسين مستوى أدائهم فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبول وكلما كان هناك تعهد والتزام بالتنفيذ والمتابعة وبالتالي نجاح العملية وتحقيق أهدافها.

كما أن اشتراك العاملين في تصميم نظام الرقابة يساهم في خلق الدوافع لديهم لتنفيذ واجباتهم بكفاءة عالية وحين تقوى الدوافع الذاتية تقل الحاجة إلى الرقابة لأنه سيجل محلها الرقابة الذاتية، فعلى المدير أن يزرع الرقابة الذاتية في موظفيه قبل وجود رقابته عليهم، ويتم ذلك من خلال النمط التشاركي في الإدارة، فالفرد يجب أن يولد لديه الشعور إلى الأقسام والإدارة والمؤسسة بأعمالها وبهذا يمكن للنظام الرقابي أن يحقق أهدافه ومن ثم تتحقق أهداف الأفراد خاصة وأهداف المؤسسة عامة. (خلوط، 2018، صفحة 12).

خلاصة الفصل

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى جودة أداء العاملين فيها ، لذا يساعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة على معرفة إن كانوا يؤديون المهام المطلوبة منهم بما يتوافق مع المعايير التي حددتها المؤسسة لها أولاً ، و في الختام لا بد أن نشير إلى دور الإدارة بالأهداف في نجاح المؤسسة و تطوير مستوى أداء العاملين بها.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة موبيليس الطارف

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوع الإدارة بالأهداف وتأثيرها على أداء العاملين وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال مؤسسة موبيليس

فمن أجل اختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، تم التقرب من موظفي المؤسسة، وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطوة التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس

يتضمن هذا المبحث إعطاء نبذة تعريفية عن مؤسسة الشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS

الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها

1- نبذة عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة الأسهم، يقدر رأس مالها عند تأسيسها بمائة مليون دينار جزائري، وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج،¹ وبلغ في سنة 2016 قيمة 86.060 مليون دج، وقد قدر عدد عمالها في سنة 2016 بقيمة 5035 عامل ومنشط.

تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.

سعت هذه المؤسسة إلى تصميم اسم تجاري خاص بها، وكان اسم "موبيليس" مكون من كلمتين "موبيل" وتعني الهاتف النقال، و"يس" تعني امتلاك الآخر للشيء، أما المعنى الكامل لها فهو "هاتفك النقال".

أرادت موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة ومساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، والتزامها بالدور الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.²

وتقع مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس في الطريق الوطني رقم 44 شارع لعداسي رابح بلدية وولاية الطارف.

أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي:³

¹ سعداوي سليم، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبيليس نموذجاً)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008، ص 123.

² براهيم مسيكة، مرداوي كمال، أثر أخلاقيات التسويق على بناء الصورة الذهنية لدى زبائن خدمة الهاتف النقال موبيليس بولاية قسنطينة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص 79.

³ الموقع الإلكتروني: <https://www.mobilis.dz>

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية والعلاقات العامة، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات، كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين.

- تحتوى المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف

فرض تواجد شركة موبيليس في سوق تتميز بالمنافسة، أن تكون مسيرة بطلبات ورغبات الزبون والذي يعتبر هدفا تشتغل به المؤسسة ولهذا تعمل المؤسسة على:

- اعتماد تنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات مع تفادي كل إضراب أو ازدواجية؛

- إتباع منهج تسييري وأسس تنظيمية تمكن من إبراز المسائل الإستراتيجية التي تعزز القدرات التنفيذية وكذا المراقبة العملية؛

- كما تركز الأسس التنظيمية لهذه المؤسسة على دور الهياكل حسب نوع النشاط الواجب القيام به ومستوى العمل.

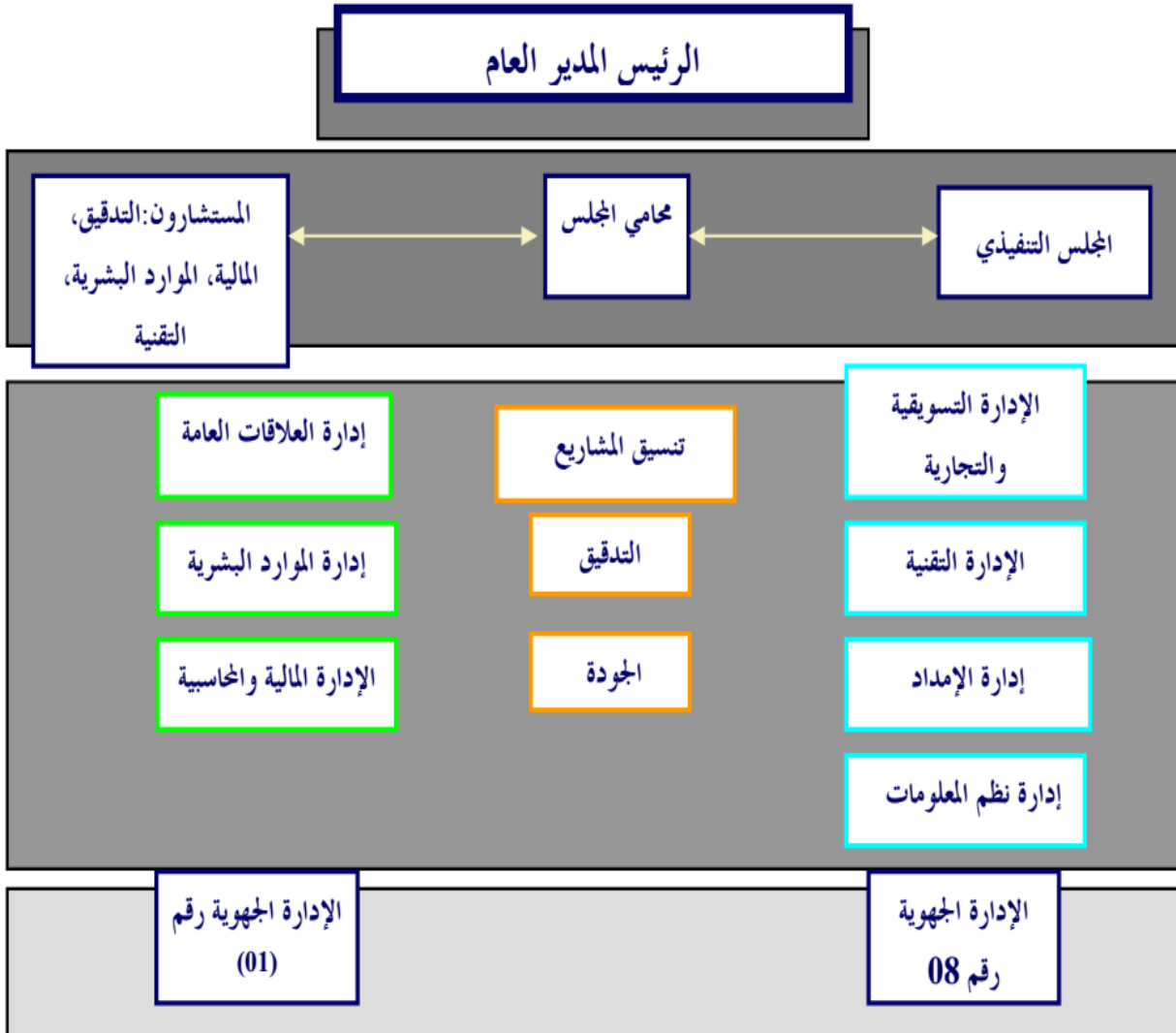
- **الهيكل العملية:** والتي تتكفل بتسيير شبكة التسويق والتوزيع وتسيير الزبائن، تطوير شبكات الاتصال للهاتف الخليوي، استغلال وصيانة المجال التقني، تطوير شبكة GSM¹، النشاطات الداخلة في حيز التدخل الجمهوري، وحتى العلاقات العامة. إذا هذه الهياكل هي المسؤولة عن النشاطات التنفيذية.

- **الهيكل الوظيفية:** والمكلفة بإنشاء نشر وتنشيط الآليات، للتنسيق، التحليل، وتلخيص الدراسات والمراقبة. إذ أن كل هيكل وظيفي مسؤول عن تناسق إنجاز مهمته في كل من مستويات المؤسسة.

يمكن القول أن قواعد التنظيم تهدف إلى التناسق بين النشاطات العملية، بغرض الوصول إلى الدرجة المثلى من الأداء، والنشاطات الوظيفية للتوجيه والمساعدة على التقييم والمراقبة، حيث يسمح لها هذا التنسيق بتطوير التكاملات وآثار التعاون. ¹ يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

¹GSM: Global System for Mobile.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف



المطلب الثاني: معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف

تم من خلال هذا المطلب التعرف على منتوجات وموزعو الشركة الجزائرية للهاتف النقال وتسهيلاتها.

1- منتوجات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس لولاية الطارف خمس منتوجات وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن، وتتمثل هذه المنتوجات في:¹

- بطاقة الدفع المسبق و Mobiposte.

- العرض الجزائي.

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤولي الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس الطارف

- العرض Residentiel.

- العرض GPRS- MMS- Mobic+ .

2- موزعو مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

تعتمد المؤسسة في توزيع منتوجاتها على عدة وكالات هي:

- جميع الوكالات التجارية Actel.

- Algérika .

- Anep Messageries .

- Assilou.com .

- Gts phone .

3- تسهيلات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس الطارف

تعرض المؤسسة لزبائنها مجموعة كبيرة من التسهيلات سواء في طريقة التسديد عن طريق البريد أو بطاقة الدفع المسبق، منها ما يلي:¹

- إمكانية الاطلاع على فاتورة الهاتف على مستوى الأنترنت؛

- إمكانية إرسال واستقبال الصور والملفات الموسيقية عبر الهاتف النقال؛

- إمكانية الاطلاع على الرصيد المتبقي بعد كل مكالمة مجانية؛

- إمكانية إرسال الرسائل القصيرة نحو كل المستعملين للهواتف النقالة في الجزائر وخارجها؛

- إمكانية إرسال واستقبال الرسائل الصوتية؛

- حساب تكاليف المكالمات بالثانية مباشرة بعد الدقيقة الأولى؛

- إمكانية إجراء المكالمات الثنائية.

ومن أجل أن تبقى المؤسسة دائمة الإصغاء لزبائنها فإنها قامت بمجموعة إجراءات يذكر منها:

- فتح الأبواب كل يوم من الثامنة صباحا إلى التاسعة ليلا على مستوى كل الوكالات التجارية؛

- توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لاحتجاجات الزبائن؛

- اقتراح عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف الزبائن؛

- التحسين المستمر لمنتوجاتها، خدماتها وتكنولوجياها؛

¹الموقع الإلكتروني للشركة : <https://www.mobilis.dz>

- بناء شبكة تتميز بالجودة العالية؛

- نشر نظام التغطية على مستوى مختلف جهات الوطن؛

- إمكانية توجيه المكالمات في أحسن الشروط مهما كانت المسافة المطلوبة؛

- الاستجابة لجميع الاحتجاجات في أحسن الأوقات.

والجدول الموالي يوضح مختلف المعلومات حول شركة موبيليس باختصار:

جدول رقم (01): معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وكالة الطارف

الشركة الأم	اتصالات الجزائر
الصناعة	الاتصالات السلكية واللاسلكية
المنتجات	(اتصال شبكات (جيل رابع) شبكات اتصال (جيل ثالث)
التأسيس وبداية النشاط	04 نوفمبر 2006
الموظفون	40
شعار الشركة	الاختيار الأفضل
الشركات التابعة	موبيليس، جوال اتصالات الجزائر الفضائية
الشكل القانوني	شركة مساهمة
مناطق الخدمة	عبر مناطق البلدية
موقع الويب	www.mobilis.dz

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح المنهج الدراسي الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة لتمثلة في التعرف على مدى تأثير المتغير المستقل المتمثل في الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من أجل وصف واقع ممارسات الإدارة بالأهداف، والتعرف على تأثيره على أداء العاملين من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات و المعلومات المطلوبة و التي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع و الأدبيات .

والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات أطروحات مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف تكوين صورة واضحة عن متغيرات الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

• الاستبيان:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان باعتبارها من أهم الأدوات التي تمكن من خلالها الحصول على المعلومات، وهي عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

• الوثائق والسجلات

حيث تم الاطلاع عليها و استخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بالعينة محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

ثالثا: حدود الدراسة

كانت حدود هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية في مؤسسة موبيليس الطارف
- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 10 أفريل إلى 30 أفريل 2024
- **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من الإطارات والموظفين العاملين

بمؤسسة موبيليس

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة موبيليس الطارف.

ثانياً: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع 30 استبيان على عدد من الإطارات والموظفين بالمؤسسة، وتم استرجاعها جميعاً.

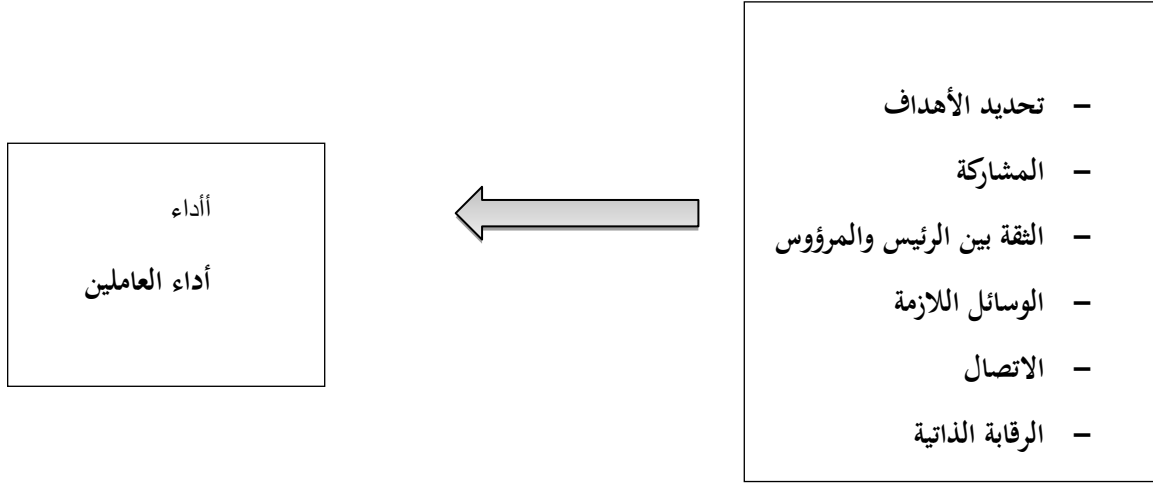
المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً - نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج بالاعتماد على الدراسات السابقة و مراجعة الأدبيات ، يتكون النموذج من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في الإدارة بالأهداف و المتغير التابع يتمثل في أداء العمال كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 03-02: نموذج الدراسة

المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف المتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27
- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة للعبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في التابع

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

- **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 5 أسئلة تتعلق بالجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، والمسمى الوظيفي
- **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس محور التكوين وهي في 24 فقرة موزعة على 06 أبعاد
- **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات متغير أداء العاملين وهي في 20 فقرة.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likertescale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا لمقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 03-01: درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغير اتفقتم تحديد خمسة مستويات::

حيث طول الفئة= الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $0.8 = 5/1 - 5$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1.8-1]: ضعيفة جدا

- المجال: [2.6-1.8]: ضعيفة

- المجال [3.4-2.6]: متوسطة.

- المجال [4.2-3.4]: مرتفعة

- المجال [4.2-5]: مرتفعة جدا

2- قياس صدق وثبات الاستبيان:

- قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذة المشرفة، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لابد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه فيما بعد على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص من أجل معرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط الفقرات ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية الأبعاد، وقد تم الأخذ إجمالا بكل توجيهاتهم شكلا وجوهرا، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية.

- قياس ثبات الاستبيان:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
44	0.959

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولا في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

جدول رقم 03-03: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	16	53.3
	أنثى	14	46.7
	المجموع	30	100
السن	من 26 إلى 34 سنة	04	13.3
	من 35 إلى 45 سنة	06	20
	من 45 إلى 50 سنة	20	66.7
	المجموع	30	100
المؤهل العلمي	تقني سامي	02	6.7
	ثانوي	02	6.7
	ليسانس	22	73.3
	شهادة أخرى	04	13.3
	المجموع	30	100
الرخ	أقل من 5 سنوات	02	6.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	06	20
	من 10 إلى 15 سنة	06	20
	من 15 سنة فما فوق	16	53.3
	المجموع	30	100
الوظيفة	مشرف مبيعات وخدمة العملاء	08	26.7
	مستشار زبائن	14	46.7

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة موبيليس

20	06	مشرف المكتب الخلفي	
6.7	02	رئيس مصلحة أو قسم	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستمارة

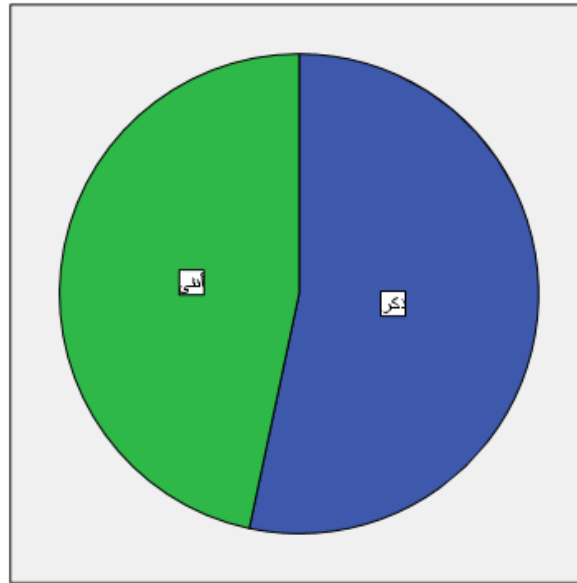
يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة من أفراد موظفي مؤسسة

موبيليس، حيث تبين ما يلي:

✓ **بالنسبة للجنس:** يوضح الجدول أن هناك تقارب في أفراد عينة الدراسة مع وجود فارق طفيف للذكور بنسبة 53.3%، بينما النسبة للإناث بلغت 46.7%.

وذلك وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم 03-03: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

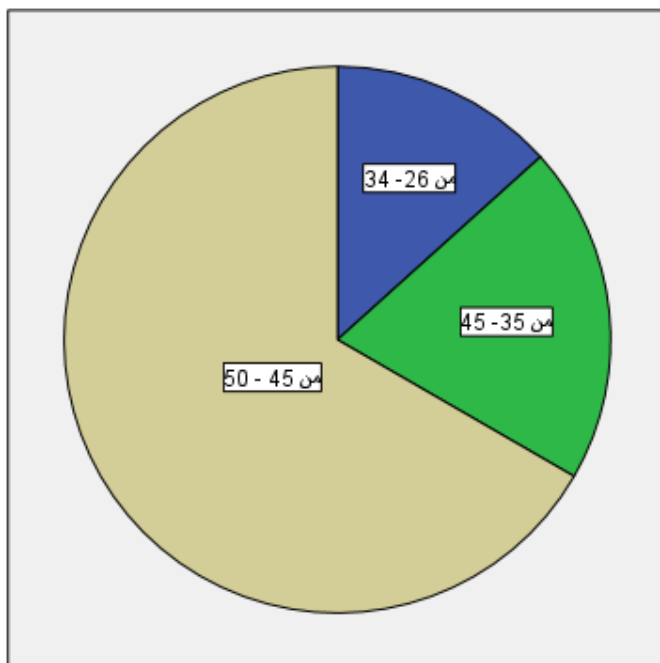
✓ **السن:** يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي فئة الموظفين من 45 إلى أقل من

50 سنة بنسبة 66.7%، تليها فئة من 35 إلى 45 سنة بنسبة 20%، وأخيرا فئة أقل من 26 سنة إلى 34

سنة بنسبة 13.3%.

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

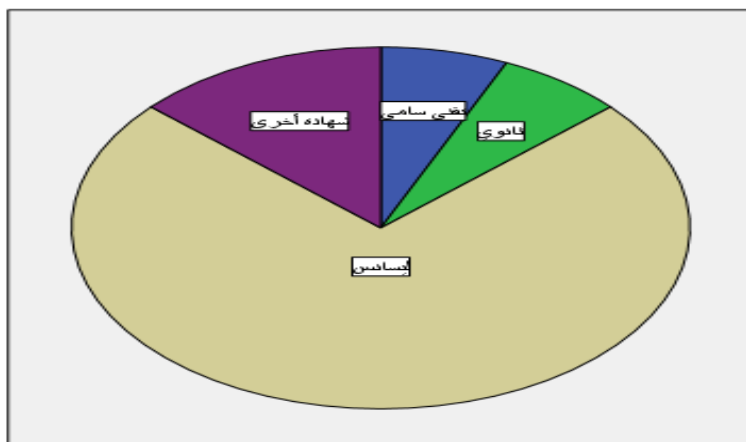
شكل رقم 03-04: توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

✓ **المؤهل العلمي:** نلاحظ أن ما نسبته 73.3% من الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة هم من فئة مستوى ليسانس، تليها فئة الموظفين حاملي شهادات أخرى بنسبة 13.3%، ثم فئة التقنيين السامين، وأصحاب مستوى ثانوي يمثلان نسبة 6.7%، لكل فئة منهما. والشكل الموالي يوضح ذلك:

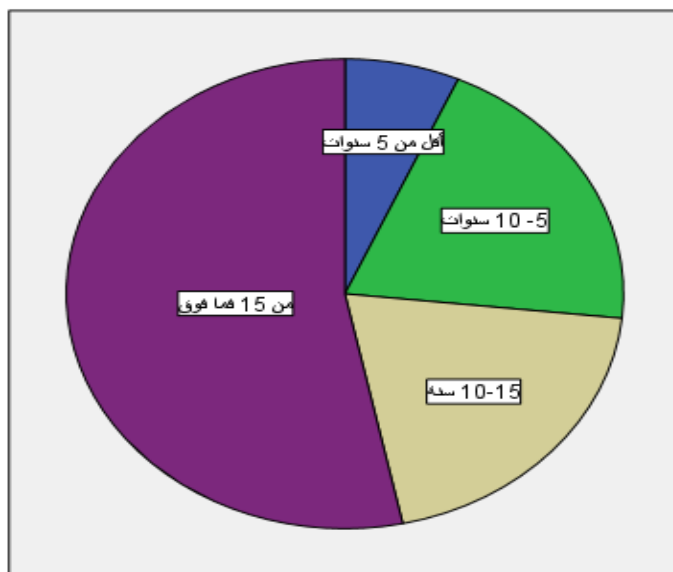
شكل رقم 03-05: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

✓ **الخبرة:** يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي فئة الموظفين الذين يملكون عدد سنوات خبرة 15 سنة فما فوق بنسبة 53.3%، تليها فئة من يملكون عدد سنوات من 05 إلى 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة ب 20% لكل فئة منهما، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 6.7%. وهذا ما يمثل الشكل الموالي:

شكل رقم 03-06: توزيع العينة حسب الخبرة

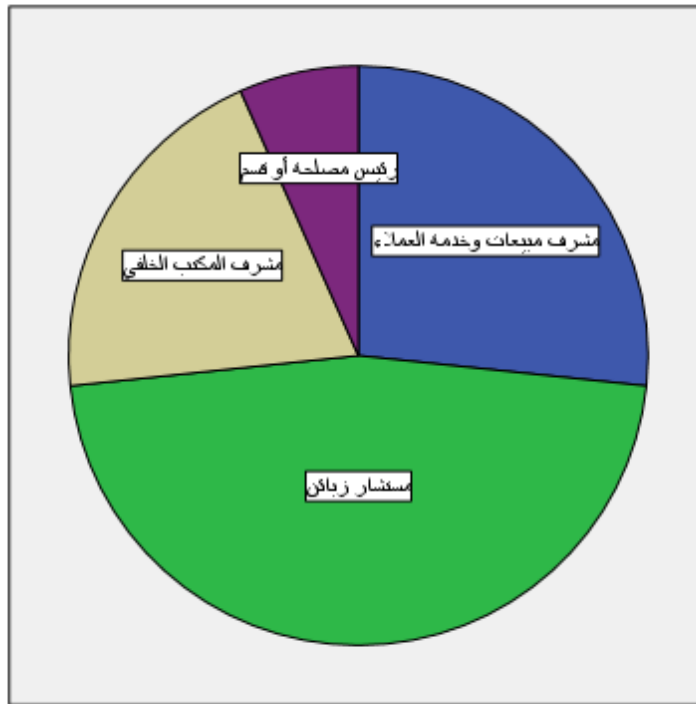


المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

✓ **الوظيفة:** بالنسبة للوظيفة يبين الجدول أن أغلبية الأفراد من عينة الدراسة هم من مستشاري الزبائن بنسبة 46.7%، ثم مشرفي المبيعات وخدمة العملاء بنسبة 26.7%، تليها مشرفي المكتب الخلفي بنسبة 20%، وأخيرا رؤساء المصالح والأقسام بنسبة 6.7%، فيما لم تتضمن عينة الدراسة مدير المؤسسة.

والشكل الموالي يبين ذلك:

شكل رقم 03-07: توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: تحليل مستوى استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة

يتناول المطلب الموالي تشخيص فقرات متغيرات الدراسة بمؤسسة موبيليس

أولاً: وصف وتشخيص فقرات الإدارة بالأهداف

1- تحديد الأهداف

الجدول رقم 03-04: وصف وتشخيص فقرات بعد تحديد الأهداف

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.73	0.58	03	مرتفع
02	3.66	0.80	04	مرتفع
03	3.40	0.96	01	متوسط
04	4.06	0.58	02	مرتفع
تحديد الأهداف				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءً على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد تحديد الأهداف وهذا ما تعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 4.06 و 3.66، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.06 للفقرة الرابعة "يلتزم بمروسيك بالأهداف الموضوعية"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.58.

2- بعد المشاركة

الجدول رقم 03-05: وصف وتشخيص فقرات بعد المشاركة

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
05	3.33	0.60	04	متوسط
06	3.53	0.81	03	متوسط
07	3.60	0.81	02	متوسط
08	3.66	0.60	01	مرتفع
المشاركة				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءً على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد المشاركة متوسط، وهذا ما تعكسه القيم المتوسطة للوسط الحسابي لمختلف فقراته باستثناء الفقرة الثامنة التي جاءت ضمن المجال المرتفع، والتي تراوحت بين 3.66 و3.33، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.66 للفقرة الثامنة "تقام اجتماعات دورية لمشاركة الأهداف والخطط المتعلقة بالمؤسسة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.60 فيما جاءت باقي الفقرات ضمن المجال المتوسط لتبين أهميتها بالنسبة لهذا البعد ومدى الاستجابة المتوسطة من طرف عينة الدراسة بالمؤسسة.

3- بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس

الجدول رقم 03-06: وصف وتشخيص فقرات بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوس

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
09	3.66	0.71	04	مرتفع
10	3.86	0.50	02	مرتفع
11	3.93	0.69	01	مرتفع
12	3.86	0.50	02	مرتفع

الثقة بين الرئيس والمروؤوس

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءً على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الثقة بين الرئيس والمروؤوس وهذا ما تعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 3.93 و 3.66، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.93 للفقرة الحادية عشر "رئيسي في العمل لديه ثقة كافية بي"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.50.

4- بعد الوسائل اللازمة

الجدول رقم 03-07: وصف وتشخيص فقرات بعد الوسائل اللازمة

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	3.80	0.76	03	متوسط
14	3.60	0.96	04	مرتفع
15	3.86	1.10	02	مرتفع
16	4.13	0.73	01	مرتفع
الوسائل اللازمة				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءً على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الوسائل اللازمة كبير وهذا ما تعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 4.13 و 3.60، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.13 للفقرة السادسة عشر "يعتبر الاجر وسيلة لإشباع الحاجات"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.73، وجاءت باقي الفقرات ضمن المجال المرتفع مما يوضح درجة الاهتمام الكبيرة لأفراد العينة بها.

5- بعد الاتصال

الجدول رقم 03-08: وصف وتشخيص فقرات بعد الاتصال

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
17	4.00	0.64	01	مرتفع
18	3.86	0.73	02	مرتفع
19	3.60	0.81	03	متوسط
20	3.53	0.81	04	متوسط
الاتصال				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءً على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الاتصال كبير وهذا ما تعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 4.00 و 3.53، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.00 للفقرة السابعة عشر في البعد "تصل إليك مختلف المعلومات المتدفقة من الإدارة حل الأهداف المراد تحقيقها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.64، وجاءت باقي الفقرات ضمن المجال المتوسط.

6- بعد الرقابة الذاتية

الجدول رقم 03-09: وصف وتشخيص فقرات بعد الرقابة الذاتية

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
21	4.06	0.94	01	مرتفع
22	3.93	0.94	02	مرتفع
23	3.86	0.89	03	مرتفع
24	3.53	0.62	04	متوسط
الرقابة الذاتية				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءً على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد الرقابة الذاتية كبير وهذا ما تعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته والتي جاءت ضمن المجال المرتفع باستثناء الفقرة الأخيرة التي جاءت ضمن المجال المتوسط، والتي تراوحت بين 4.06 و 3.53، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.06 للفقرة الواحدة والعشرون "التغذية العكسية تزيد من نسبة اكتشاف الأخطاء وتحقيق الأهداف"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.94.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور أداء العاملين

الجدول رقم 03-10: وصف وتشخيص فقرات محور أداء العاملين

الرقم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	3.60	0.72	14	متوسط
02	3.66	1.09	13	متوسط
03	3.86	0.81	06	مرتفع
04	4.06	0.69	01	مرتفع
05	3.80	0.76	09	مرتفع
06	3.73	0.69	12	مرتفع
07	3.80	0.76	10	مرتفع
08	3.80	0.84	11	مرتفع
09	3.86	0.62	04	مرتفع
10	3.86	0.89	07	مرتفع
11	4.06	0.58	01	مرتفع
12	3.86	0.73	05	مرتفع
13	3.80	0.55	08	مرتفع
14	3.93	0.44	03	مرتفع
أداء العاملين				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

بناءً على نتائج الجدول يتضح ما يلي:

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعد تقييم الأداء العاملين كبير وهذا ما انعكسه القيم المرتفعة للوسط الحسابي لمختلف فقراته، والتي تراوحت بين 3.60 و 4.06، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط، وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.06 للفقرة الرابعة في البعد "يدفعني التحفيز على العمل أن أبذل جهدا كبيرا في عملي"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وكذلك الفقرة الثامنة "يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط والبرامج المرسومة"، وهي قيمة كبيرة مرتفعة، تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هاتين الفقرتين وبشدة، فيما

جاءت باقي الفقرات ضمن المجال المرتفع والمتوسط لتبين أهميتها بالنسبة لهذا البعد ومدى الاستجابة الكبيرة من طرف عينة الدراسة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير المتغير المستقل على التابع، يتم دراسة الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس التأثير بين المتغيرات حيث جاءت النتائج كالتالي:

أولاً: الفرضيات الفرعية

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحديد الأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحديد الأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحديد الأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

جدول رقم 03-11: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتحديد الأهداف على أداء العاملين بمؤسسة

موبيليس

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	المعنى
		المحسوبة	الجدولية			
أثر تحديد الأهداف على أداء العاملين	0.99	0.55	1.69	0.10	0.11	0.58

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد جاءت النتائج كما يلي:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (0.55) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.58) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح:

عدم وجود أثر ذو دلالة لتحديد الأهداف على أداء العاملين، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

جدول رقم 03-12: أثر المشاركة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	معامل R^2 التحديد	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر المشاركة على أداء العاملين	0.633	4.59	1.69	0.65	0.430	0.001

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد جاءت النتائج كما يلي:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.59) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح: وجود أثر ذو دلالة للمشاركة على أداء العاملين، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمروّوس على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمروّوس على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمروّوس على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

جدول رقم 03-13: أثر الثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر المشاركة على أداء العاملين	0.25	1.37	1.69	0.063	0.25	0.18

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد جاءت النتائج كما يلي:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (0.25) وهي قيمة أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.18) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح: عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء العاملين، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للوسائل اللازمة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للوسائل اللازمة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

- الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للوسائل اللازمة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

جدول رقم 03-14: أثر الوسائل اللازمة على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الوسائل اللازمة على أداء العاملين	0.505	4.16	1.69	0.383	0.619	0.001

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد جاءت النتائج كما يلي:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.16) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح: وجود أثر ذو دلالة للوسائل اللازمة على أداء العاملين، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال على أداء العاملين بمؤسسة

موبيليس

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

جدول رقم 03-15: أثر الإتصال على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية			
أثر الاتصال على أداء العاملين	0.580	5.81	1.69	0.740	0.430	0.001

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد جاءت النتائج كما يلي:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (5.81) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح: وجود أثر ذو دلالة للاتصال على أداء العاملين، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

6- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقابة الذاتية على أداء العاملين بمؤسسة

موبيليس

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقابة الذاتية على أداء العاملين بمؤسسة

موبيليس

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقابة الذاتية على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

جدول رقم 03-16: أثر الرقابة الذاتية على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.675	0.456	1.69	4.84	0.486	أثر الرقابة الذاتية على أداء العاملين

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد جاءت النتائج كما يلي:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.84) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح: وجود أثر ذو دلالة احصائية للرقابة الذاتية على أداء العاملين، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

ثانيا: الفرضية الرئيسية للدراسة

7- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

جدول رقم 03-17: أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.66	0.44	1.69	4.76	0.73	أثر الإدارة بالأهداف على أداء العاملين

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد جاءت النتائج كما يلي:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.76) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح: وجود أثر ذو دلالة احصائية للإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس، ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

ثانيا: تفسير نتائج الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده : ما هو دور الادارة بالأهداف و أثرها على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، و ما واقع هذا التأثير في مؤسسة موبيليس الطارف ؟ و يمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية .

* النتائج النظرية

توصلنا الى جملة من النتائج نظرية تتمثل فيما يلي:

* تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وذلك من خلال قدرات المورد البشري في تأدية مهامه.

* تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب التي استخدمت في التطوير، و هي من أكثر الأساليب التطوير قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، و ذلك بتقييم أداء العمال و تعتبر من المدارس الحديثة.

* الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يعتمد على مشاركة جميع العناصر البشرية في تحديد أهداف المؤسسة و السعي لتحقيقها.

* الأداء هو حصيلة المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العمال فيها.

* يعتبر العنصر البشري في الإدارة من الموارد الأساسية في تحسين أداء المؤسسة .

* أهم ما تحققه الإدارة بالأهداف هو توجيه الفرد لتركيز على الهدف بدل التركيز على النشاط الذي يقوم به.

* الهدف الأساسي من الإدارة بالأهداف هو تقوية العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال التعاون في تحديد الأهداف و إنجازها .

* نتائج الدراسة الميدانية

من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسة موبيليس الطارف، و تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة بالأهداف و دورها أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية توصلنا الى عدة نتائج نذكر منها ما يلي :

* يوحد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف و أداء العمال في مؤسسة موبيليس الطارف.

* بالنسبة لمحور الإدارة بالأهداف نجد أن الاتجاه العام للعبارات ابعاده المتمثلة في بعد تحديد الأهداف، بعد المشاركة، بعد

الإتصال، بعد الرقابة الذاتية ، بعد الوسائل اللازمة و بعد الالتزام لتحقيق الأهداف يقع ضمن المجال الموافق و الموافق

بشدة و هو ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة توفر اهتماما كبيرا بهذه الأبعاد.

* يمتلك أفراد عينة الدراسة تصورا واضحا حول أهداف الدراسة و الإستراتيجيات المتبعة لتحقيقها .

* توجد علاقة ارتباط طردية بين الإدارة بالأهداف و أداء العمال داخل مؤسسة موبيليس بالطارف.

خلاصة

جاءت الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة موبيليس بالطارف، في قالب تحليلي ميداني بغية التحقق ميدانيا من الدور الذي يلعبه الادارة بالأهداف في تحسين الأداء بالمؤسسة.

حيث في مستهل هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة ومهامها وهيكلها التنظيمي، ثم تحديد طبيعة ومنهجية الدراسة من خلال التعرف على بياناتها ومتغيراتها، وتحديد مجتمع وأداة الدراسة، ومن ثم اختبار صدق الاستبيان وثباته، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات الدراسة بالتفصيل وصولا في النهاية إلى اختبار مختلف فرضيات الدراسة.

وبذلك يكون قد تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصول النظرية على ما يدور بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم الاقتراحات التي لو يتم تجسيدها ميدانيا فإنها تساهم حتما في تحسين الأداء بصفة أكبر.

خاتمة

إن نشأة الإدارة بالأهداف كانت استجابة للظروف الدينامكية التي تعيشها المنظمة في وقتنا الحالي و التي تتطلب منها استخدام جميع القدرات المادية منها و البشرية أفضل استخدام، و البحث عن أفضل 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 و المؤسسات معا لتحقيق التميز و تحقيق مستويات عالية من الأداء.

كما تهتم بالكفاءة لكي يقوم الموظفون بتأدية عملهم و تعتمد في تطبيقها على إشراك العاملين لتحديد الأهداف البالغة في العمل، و أن يحدث قدرا من الاتفاق بين الرئيس و الرؤوس حول الأهداف و النتائج المطلوبة في العمل لتحسين أداء الموظفين الذي حظي بنصيب وافر من الاهتمام بدراسات الموارد البشرية.

* نتائج الدراسة:

من خلال إشكالية الدراسة التي تمحورت حول دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العمال في مؤسسة موبليس الوكالة الرئيسية - الطارف، حيث تمت معالجة الإشكالية وفق ثلاث فصول فصلين نظري و الفصل الأخير تطبيقي، و بإتباع المنهج و الأدوات المستخدمة، و بالاعتماد على عرض و مراجعة أدبيات الدراسة ووصف و تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها، و فيما يلي أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين هما:

* النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر الإدارة بالأهداف من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، و ذلك من خلال قدرات المورد البشري في تأدية مهامه.

- تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب التي استخدمت في التطوير، و هي من أكثر أساليب التطوير قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، و ذلك بتقييم أداء العمال و تعتبر من المدارس الحديثة.

- للإدارة بالأهداف أبعاد تتمثل في ثقة و مشاركة الرئيس مع رؤوسيه في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة مما يعنى للمنظمة أهداف و للعمال أيضا لهم أهداف فيها، مع التزام الرؤوسين في تحقيق الأهداف العامة.

- الأداء هو حصيلة المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العمال فيها.
- يعتبر العنصر البشري في الإدارة من الموارد الأساسية في تحسين أداء المؤسسة.

* النتائج الميدانية:

- من خلال إسقاط الدراسة على مؤسسة موبيليس الطارف، و تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالادارة بالأهداف و دورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الإقتصادية توصلنا إلى عدة نتائج نذكر منها ما يلي :
- تعتبر مؤسسة موبيليس من المؤسسات الأوائل الرائدة و المتفوقة في السوق الجزائري .
- يمتلك أفراد عينة الدراسة تصورا واضحا حول أهداف المؤسسة و الإستراتيجيات المتبعة لتحقيقها .
- توجد علاقة إرتباط بين أبعاد الادارة و أداء العمال داخل مؤسسة موبيليس .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف و أداء العمال في مؤسسة موبيليس .
- نجد أن الاتجاه العام لمحور الإدارة بالأهداف بأبعاده المتمثلة في تحديد الأهداف، بعد المشاركة، بعد الاتصال، بعد الرقابة الذاتية، بعد الوسائل اللازمة وبعد الالتزام لتحقيق الاهداف يقع ضمن المجال المرتفع و المرتفع جدا و هو ما يعني أن المؤسسة محل الدراسة توفر اهتماما كبيرا بهذه الأبعاد.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد الأهداف على أداء العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على أداء العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس على أداء العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للوسائل اللازمة على أداء العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على أداء العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة الذاتية على أداء العاملين.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمؤسسة موبيليس.

* الاقتراحات و التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها:

- يجب على المؤسسة أن تحسن استغلال الموارد البشرية و تساهم في تحسين سلوكهم و قدراتهم و مهارتهم لإنجاز الأعمال.
- تنظيم برامج التدريب لكي يتوفر لدى العمال القدرة على الإبداع و التطوير في العمل.
- الاستمرارية و التركيز على أهمية الإدارة بالأهداف لأنها أحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء للعمال في المؤسسات و ذلك من خلال تعزيز المشاركة و الثقة و الالتزام.
- تقديم الحوافز للأفراد المتميزين في الأداء و تشجيعهم على العمل.
- التركيز على الاتصال الفعال بين الرئيس و المرؤوس لتقييم و تحديد الأهداف و صياغتها.

* أفاق الدراسة:

الإدارة بالأهداف و أداء العمال موضوعان واسعان، و مواكبان للعصر الذي نعيش فيه و من هنا يمكننا القول أن هذه الدراسة هي بداية فقط و الفاتحة لدراسات أخرى حول نفس الموضوع لمواصلة البحوث في المستقبل، و منها ما يلي:

- أثر التمكين العاملين على الإدارة بالأهداف و أداء العمال.
- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على مؤسسات اقتصادية ناشطة في مجالات أخرى.
- الاتصال التنظيمي و علاقته بأداء الموظفين.
- الإبداع و التطوير و علاقته بالأداء للعمال.
- دور التدريب في تحسين أداء العمال.
- دور الإدارة بالأهداف و أثرها على إدارة الجودة الشاملة .

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المصادر و المراجع

- ✓ احمد السيد كردي. (10 07 ,2017). تم الاسترداد من management byobjectives .MBO, thabethejazi.com.
- ✓ أحمد السيد كردي. (10 07 ,2017). نظرية الادارة بالأهداف management byoobjectives .mbo. تاريخ الاسترداد 02 05 ,2024، من www.thabethejazi.com
- ✓ أحمد يوسف دودين ، إدارة الأعمال الحديثة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن العربية 2012 .
- ✓ اسمهان تونسي، و محمد بن الدين. (جوان , 2022). أثر الإدارة بالأهداف على اداء المورد البشري في المؤسسات العمومية الصحية، حالة مؤسسات القطاع الصحي لولاية ادرار. مجلة التكامل الإقتصادي، 10(2)، الصفحات 1-20.
- ✓ زايدي وسام : دور الإدارة بالأهداف في التعليم التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة الحديد و الصلب " أرسولو ميتال عناية " - ، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال المؤسسة ، شعبة تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، 2014 - 2015.
- ✓ زكي محمود هاشم ، الإدارة العلمية ، الطبعة الثالثة ، وكالة المطبوعات ، 1981.
- ✓ زهرة خلوط. (2018). التحول نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل للرفع من أداء المؤسسات الجزائرية. (جامعة احمد بوقرة، المحرر) المجلة الدولية للأداء الإقتصادي(2)، صفحة 12.
- ✓ زيد منير عبوي : الإدارة بالأهداف ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن .
- ✓ زيد منير عبوي ، الإدارة بالأهداف ، الطبعة الأولى ، كنوز المعرفة ، عمان ، عدد 06 .
- ✓ زيد منير عبوي ، الإدارة بالأهداف الطبعة الأولى ، كنوز المعرفة ، عمان الأردن ، 2006 .

- ✓ السعيد بلوم ، أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرازات بالسوناكوم ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، سنة مجهولة.
- ✓ شعيب معزوز. (2016). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين اداء العاملين في مؤسسات الرياضة. المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتنظيم الرياضة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- ✓ الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأء. مجلة الباحث(7)، صفحة 217.
- ✓ علي السلمي ، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق ، دار غريب للنشر و التوزيع ، 1999 ، القاهرة ..
- ✓ علي محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف و التطبيق، مكتبة غريب القاهرة ، 1984 .
- ✓ فريجة رمزي بهاء الدين. (2019). الإدارة الإلكترونية وأسلوب الإدارة بالأهداف. 56(1)، صفحة 170.
- ✓ فضيلة ناشاش. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بأدرار. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. أدرار، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، قسن العلوم الإجتماعية، الجزائر: جامعة أحمد دراية، ادرار.
- ✓ فؤاد الشيخ سالم و آخرون المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1982.
- ✓ فؤاد الشيخ سالم و آخرون المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1982.
- ✓ مایسة فتحي عبد الطيف رانيا السيد إبراهيم أبو العینین ، أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق ، مجلة كلية السياحة و الفنادق ، جامعة منصوره ، عدد 6 ، ديسمبر 2019.
- ✓ محمد توفیق محمد – بشیر : واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات ، بحث مقدم لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، تخصص موارد بشرية ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا الجامعية الإسلامية ، غزة – فلسطين – ، 2015 – 1436 .
- ✓ محمد رسلان الجبوسي ، الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الثالثة.

✓ مصطفى يوسف كافي و آخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة) الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي

للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.

✓ 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.

✓ هاشم حمدي رضا ، الإدارة بالأهداف ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014 .

✓ هاشم حمدي رضا ، الإدارة بالأهداف دار للنشر و التوزيع ، الأردن – عمان ، 2014.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمى

جامعة الشاذلى بن جديد – الطارف -

كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة إستراتيجية

الموضوع : تعبئة إستبيان حول " الإدارة بالأهداف و تأثيرها على أداء العمال " دراسة حالة بمؤسسة موبيليس الوكالة الرئيسية - الطارف .

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

نأمل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة و البناءة لإتمام هاته الدراسة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر ، و هذا من خلال تعبئة هذه الإستبانة و الإجابة العلمية الدقيقة على جميع الأسئلة المطروحة ، لما لذلك من أثر جوهري في الوصول إلى نتائج دقيقة و قاطعة يمكن الاعتماد عليها و تعميمها .

كما نوجه عنايتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضوع ثقة ، يتم التعامل معها بسرية تامة ، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ، كما أن نتائج الدراسة سوف تعرض بشكل عام و لن يشار إلى أي إسم من أسماء المشاركين في الإجابة على هاته الإستبانة .

مع خالص الشكر و التقدير على تجاوبكم

و تقبلوا فائق التقدير و الإحترام

تحت إشراف :

د/ بن زارع حياة

من إعداد الطالبتان :

عوفي سعيدة

هميس فريال

السنة الجامعية : 2024/2023

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

ملاحظة : ضع علامة X على الخانة التي توافق إجابتك

1- الجنس :

- * ذكر ☐ * أنثى ☐

2- الفئة العمرية :

- * من 20 إلى 25 سنة ☐ * من 35 إلى 40 سنة ☐
* من 26 إلى 34 سنة ☐ * من 41 إلى 50 سنة ☐
* من 55 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي :

- * تقني سامي ☐ * ثانوي ☐
* ليسانس ☐ * شهادة أخرى ☐

4- عدد سنوات الخبرة :

- * أقل من 5 سنوات ☐
* 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐
* من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐
* من 15 سنة فما فوق ☐

5/ المسمى الوظيفي :

- * رئيس الوكالة ☐ * مشرف مبيعات و خدمة العملاء ☐
* مستشار زبائن ☐ * مشرف المكتب الخلفي ☐
* رئيس مصلحة أو قسم ☐

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول : الإدارة بالأهداف

تحديد الأهداف

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يملك المروؤوس كل الصلاحيات و الحرية لإبداء آرائهم و اقتراحاتهم عند تحديد الهدف					
02	يتفق الرئيس و المروؤوس مسبقا على المهام و الصلاحيات المتعلقة بهم					
03	تركز على العمل الذي تقوم به بدل التركيز على الهدف الذي ترغب الوصول إليه					
04	يلتزم مروؤوسيك بالأهداف الموضوعة					

المشاركة

05	يشارك المروؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري					
06	يطلب من المروؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها و أولويتها					
07	غالبا ما تتاح لك الفرصة في المشاركة في مناقشة أهداف المؤسسة					
08	تقام اجتماعات دورية لمشاركة الأهداف و الخطط المتعلقة بالمؤسسة					

الثقة بين الرئيس و المروؤوس

09	أشعر أن الرئيس يملك قدرة على معرفة توقعاتي					
10	توجد علاقة عمل جيدة بين الرئيس و المروؤوس					
11	رئيسي في العمل لديه ثقة كافية بي					
12	رئيس العمل يساعد في حل مشاكل العمل التي تواجه العاملين					

الوسائل اللازمة

13	تتلقى برامج التدريب لإنجاز المهام المكلف بها				
14	لديك السلطة لتنفيذ الهدف المطلوب منك				
15	تدريب الموظفين يؤدي إلى زيادة مهارتهم و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال				
16	يعتبر الأجر وسيلة لإشباع الحاجات				

الاتصال

17	تصل إليك مختلف المعلومات المتدفقة من الإدارة حول الأهداف المراد تحقيقها				
18	التواصل المباشر و غير المباشر مع المسئول يساعد على متابعة تنفيذ الأهداف				
19	الاتصال المباشر يساعد في فهم العمل المراد إنجازه				
20	تتدفق المعلومة بين أفراد المؤسسة بسهولة				

الرقابة الذاتية

21	الرقابة و المتابعة المستمرة تزيد من نسبة تحقيق الأهداف				
22	تفضل أن يقوم رئيسك بالدور التوجيهي بدل الدور الرقابي				
23	تساهم الرقابة الذاتية لعملك في الزيادة من نسبة تحقيق الأهداف				
24	التغذية العكسية تزيد من نسبة اكتشاف الأخطاء و تحقيق الأهداف				

المحور الثاني : أداء العمال

الرقم	العبـارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تتوفر الرغبة لدى العاملين في إنجاز أعمالهم				
02	يقوم الموظفون بتأدية العمل بكفاءة و فعالية				

					تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين و مراجعة بصفة دورية لمدى تحقيق التقدم	03
					يدفعني التحفيز على العمل أن أبذل جهدا كبيرا في عملي	04
					الإنتاجية من أهم المعايير المستخدمة لقياس فعاليتك	05
					أسلوب الإدارة بالأهداف ينمي طاقتك و خبرتك	06
					تساهم إرشادات العاملين في المؤسسة في تحسين سلوكهم	07
					يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقا للخطط و البرامج المرسومة	08
					يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع و التجديد و التطوير في العمل	09
					يحتاج الفرد لبرامج التدريب من خلال الكشف عن نقاط الضعف عند الموظف	10
					نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها يؤدي بالضرورة إلى نجاحي و تحقيق أهدافي الوظيفية	11
					المؤسسة تضع مقاييس لتقييم الأداء	12
					إدارة المؤسسة تشعر بالرضا عن نتائج أداء العمال	13
					يعتبر الأجر وسيلة لإشباع حاجات الأفراد العاملين	14

المحور الثالث : علاقة الإدارة بالأهداف بأداء العمال

					أسلوب الإدارة بالأهداف ينمي طاقتك و خبراتك	01
					الإدارة بالأهداف تعطي بعد إيجابي للرقابة الجيدة حيث تعتبر كمجال للمكافأة	02
					المشاركة في اتخاذ القرار يدعم عمل الثقة و الدافعية إلى العمل	03
					الإدارة بالأهداف تؤثر على أداء الفرد	4
					الإدارة بالأهداف تؤثر على تحسين إنتاجية العامل في المؤسسة	5
					أسلوب الإدارة بالأهداف له تأثير مباشر على الحالة النفسية للعاملين	6

```

RELIABILITY
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21
x22 x23 x24
      y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 z1 z2 z3 z4 z5 z6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		11-JUN-2024 10:35:14
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 z1 z2 z3 z4 z5 z6 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	44

```

COMPUTE xa=MEAN(x1,x2,x3,x4) .
EXECUTE.
COMPUTE xb=MEAN(x5,x6,x7,x8) .
EXECUTE.
COMPUTE xc=MEAN(x9,x10,x11,x12) .
EXECUTE.
COMPUTE xd=MEAN(x13,x14,x15,x16) .
EXECUTE.
COMPUTE xe=MEAN(x17,x18,x19,x20) .
EXECUTE.

```

```

COMPUTE xf=MEAN(x21,x22,x23,x24) .
EXECUTE.
COMPUTE
X=MEAN(x1,x2,x3,x4,x5,x6,x7,x8,x9,x10,x11,x12,x13,x14,x15,x16,x17,x18,x19,x20,x21,x
22,x23,
      x24) .
EXECUTE.
COMPUTE Y=MEAN(y1,y2,y3,y4,y5,y6,y7,y8,y9,y10,y11,y12,y13,y14) .
EXECUTE.
COMPUTE Z=MEAN(z1,z2,z3,z4,z5,z6) .
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس_الفئة_العمرية_المؤهل_العلمي_الخبرة_الوظيفة
/ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		11-JUN-2024 10:39:38
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس_الفئة_العمرية_المؤهل_العلمي_الخبرة_الوظيفة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	الخبرة	الوظيفة
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الفئة العمرية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 34 - 26	4	13,3	13,3	13,3
	من 45 - 35	6	20,0	20,0	33,3
	من 50 - 45	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	2	6,7	6,7	6,7
	ثانوي	2	6,7	6,7	13,3
	ليسانس	22	73,3	73,3	86,7
	شهادة أخرى	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	6,7	6,7	6,7
	5- 10 سنوات	6	20,0	20,0	26,7
	سنة 10-15	6	20,0	20,0	46,7
	من 15 فما فوق	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مشرف مبيعات وخدمة العملاء	8	26,7	26,7	26,7
	مستشار زبائن	14	46,7	46,7	73,3
	مشرف المكتب الخلفي	6	20,0	20,0	93,3
	رئيس مصلحة أو قسم	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21
x22 x23 x24 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 z1 z2 z3 z4 z5 z6
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue	11-JUN-2024 10:39:45	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 x23 x24 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 z1 z2 z3 z4 z5 z6 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	3,00	5,00	3,7333	,58329
x2	30	2,00	5,00	3,6667	,80230
x3	30	2,00	5,00	3,4000	,96847
x4	30	3,00	5,00	4,0667	,58329
x5	30	2,00	4,00	3,3333	,60648
x6	30	2,00	5,00	3,5333	,81931
x7	30	2,00	5,00	3,6000	,81368
x8	30	2,00	4,00	3,6667	,60648
x9	30	2,00	5,00	3,6667	,71116
x10	30	3,00	5,00	3,8667	,50742
x11	30	2,00	5,00	3,9333	,69149
x12	30	3,00	5,00	3,8667	,50742
x13	30	2,00	5,00	3,8000	,76112
x14	30	1,00	5,00	3,6000	,96847
x15	30	1,00	5,00	3,8667	1,10589
x16	30	3,00	5,00	4,1333	,73030
x17	30	3,00	5,00	4,0000	,64327
x18	30	2,00	5,00	3,8667	,73030
x19	30	2,00	5,00	3,6000	,81368

x20	30	2,00	5,00	3,5333	,81931
x21	30	2,00	5,00	4,0667	,94443
x22	30	2,00	5,00	3,9333	,94443
x23	30	2,00	5,00	3,8667	,89955
x24	30	2,00	4,00	3,5333	,62881
y1	30	2,00	5,00	3,6000	,72397
y2	30	1,00	5,00	3,6667	1,09334
y3	30	2,00	5,00	3,8667	,81931
y4	30	3,00	5,00	4,0667	,69149
y5	30	2,00	5,00	3,8000	,76112
y6	30	2,00	5,00	3,7333	,69149
y7	30	2,00	5,00	3,8000	,76112
y8	30	2,00	5,00	3,8000	,84690
y9	30	3,00	5,00	3,8667	,62881
y10	30	2,00	5,00	3,8667	,89955
y11	30	3,00	5,00	4,0667	,58329
y12	30	2,00	5,00	3,8667	,73030
y13	30	3,00	5,00	3,8000	,55086
y14	30	3,00	5,00	3,9333	,44978
z1	30	3,00	5,00	3,8667	,62881
z2	30	3,00	5,00	3,9333	,44978
z3	30	3,00	5,00	3,9333	,69149
z4	30	3,00	5,00	3,9333	,58329
z5	30	3,00	5,00	4,1333	,62881
z6	30	3,00	5,00	4,0667	,69149
N valide (liste)	30				

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=X Y
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	11-JUN-2024 10:39:59
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=X Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,669**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
Y	Corrélation de Pearson	,669**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y

```

/METHOD=ENTER xa.

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		11-JUN-2024 10:40:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER xa.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	4688 octets

Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets
--	----------

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	xa ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,105 ^a	,011	-,024	,53593

a. Prédicteurs : (Constante), xa

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,090	1	,090	,312	,581 ^b
	de Student	8,042	28	,287		
	Total	8,132	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), xa

Régression

Remarques

Sortie obtenue	11-JUN-2024 10:40:30
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER xb.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,04
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	xb ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,656 ^a	,430	,409	,40697

a. Prédicteurs : (Constante), xb

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,494	1	3,494	21,098	,000 ^b
	de Student	4,638	28	,166		
	Total	8,132	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), xb

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,601	,493		3,249	,003
	xb	,633	,138	,656	4,593	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER xc.
```

Régression

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,471	,663	5,233	,000
	xa	,099	,177	,105	,559

a. Variable dépendante : Y

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER xb.

```

Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2024 10:40:37
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER xc.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	xc ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,251 ^a	,063	,029	,52170

a. Prédicteurs : (Constante), xc

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,511	1	,511	1,879	,181 ^b
	de Student	7,621	28	,272		
	Total	8,132	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), xc

Coefficients ^a					
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	2,864	,717		3,994
	xc	,254	,185	,251	1,371
					Sig.
					,000
					,181

a. Variable dépendante : Y

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER xc.

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue	11-JUN-2024 10:40:45	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER xd.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	xd ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,619 ^a	,383	,361	,42331

a. Prédicteurs : (Constante), xd

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	3,115	1	3,115	17,382	,000 ^b
	de Student	5,017	28	,179		
	Total	8,132	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), xd

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,893	,473		4,002	,000
	xd	,505	,121	,619	4,169	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER xe.
```

Régression

Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2024 10:40:53
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER xe.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	xe ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,740 ^a	,547	,531	,36264

a. Prédicteurs : (Constante), xe

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,450	1	4,450	33,838	,000 ^b
	de Student	3,682	28	,132		
	Total	8,132	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), xe

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	1,665	,379		4,388
	xe	,580	,100	,740	5,817

a. Variable dépendante : Y

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER xf.

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		11-JUN-2024 10:41:02
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER xf.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	xf ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,675 ^a	,456	,436	,39755

a. Prédicteurs : (Constante), xf

ANOVA ^a						
		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,707	1	3,707	23,453	,000 ^b
	de Student	4,425	28	,158		
	Total	8,132	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), xf

Coefficients ^a						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,967	,393		5,006	,000
	xf	,486	,100	,675	4,843	,000

a. Variable dépendante : Y

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X.
```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		11-JUN-2024 10:41:11
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT
		AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,669 ^a	,447	,428	,40064

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA ^a						
		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,638	1	3,638	22,662	,000 ^b
	de Student	4,494	28	,161		
	Total	8,132	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients ^a						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,098	,580		1,892	,069
	X	,730	,153	,669	4,760	,000

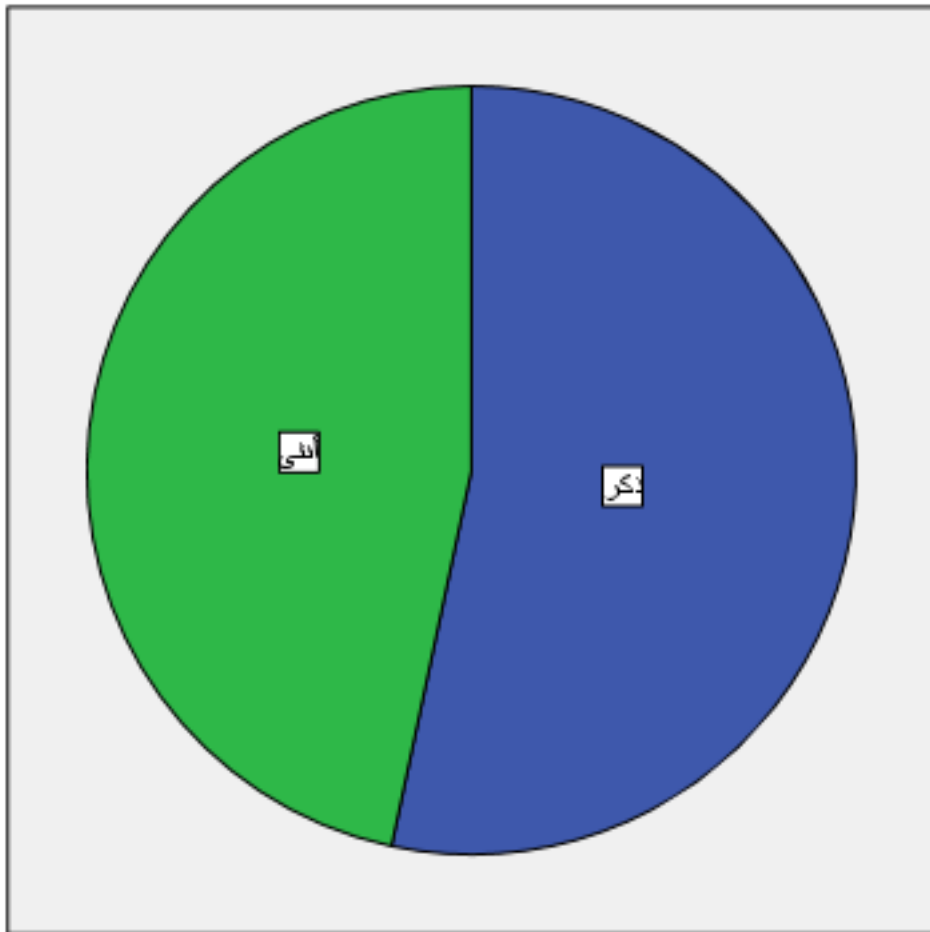
a. Variable dépendante : Y

```
GGRAPH
  /GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
    VARIABLES=الجنس [LEVEL=nominal]
    MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
  /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts" [LOCATION=LOCAL]
    MAPPING( "categories"="الجنس" [DATASET="graphdataset"] "Summary"="count"))
    VIZSTYLESHEET="Traditional" [LOCATION=LOCAL]
    LABEL='Secteurs de nombres: الجنس'
    DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

GGraph

Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2024 11:02:15
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الجنس[LEVEL=n ominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(N AME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL] MAPPING("categories"="الجنس"[DATASE T="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Tradition al"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: الجنس' DEFAULTTEMPLATE=NO.
Ressources	Temps de processeur	00:00:01,31
	Temps écoulé	00:00:00,54

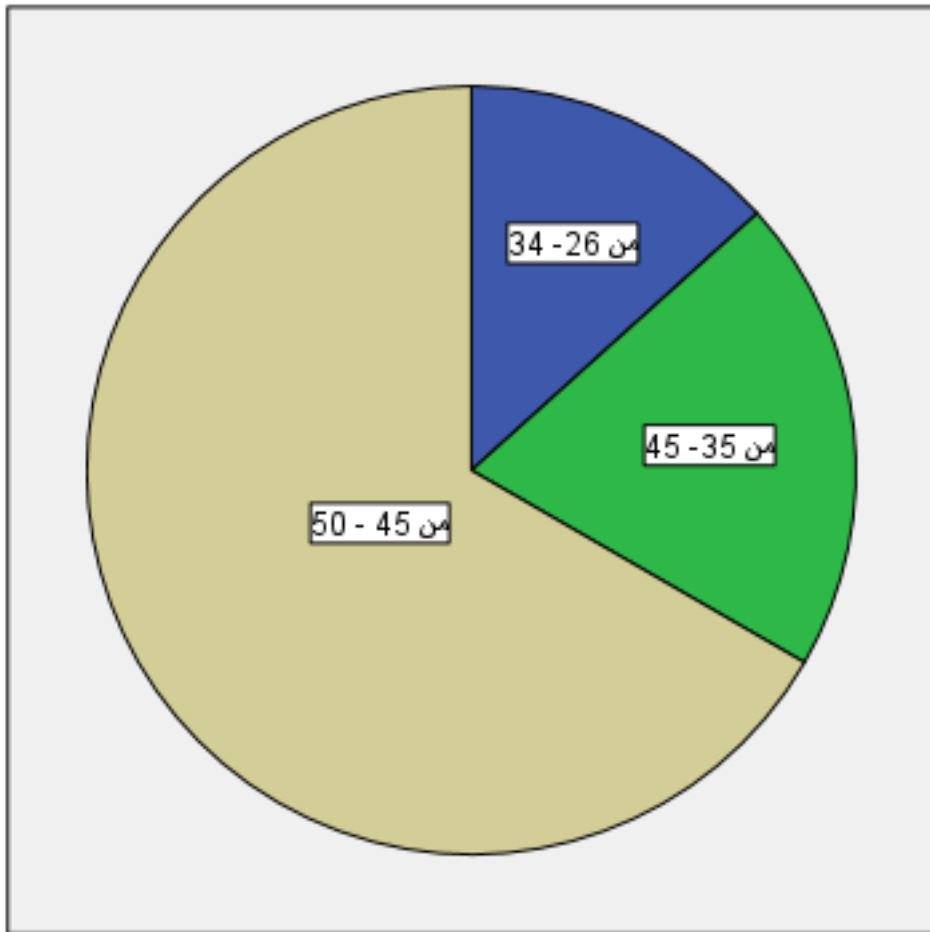


```
GGRAPH
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
  VARIABLES=الفئة_العمرية [LEVEL=ordinal]
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts" [LOCATION=LOCAL]
  MAPPING( "categories"="الفئة_العمرية" [DATASET="graphdataset"]
"Summary"="count" ) )
  VIZSTYLESHEET="Traditional" [LOCATION=LOCAL]
  LABEL='Secteurs de nombres: الفئة_العمرية'
  DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

GGraph

Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2024 11:03:20
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الفئة العمرية[LEVEL=ordinal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL] MAPPING("categories"="الفئة العمرية"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: 'الفئة العمرية' DEFAULTTEMPLATE=NO.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,23
	Temps écoulé	00:00:00,22

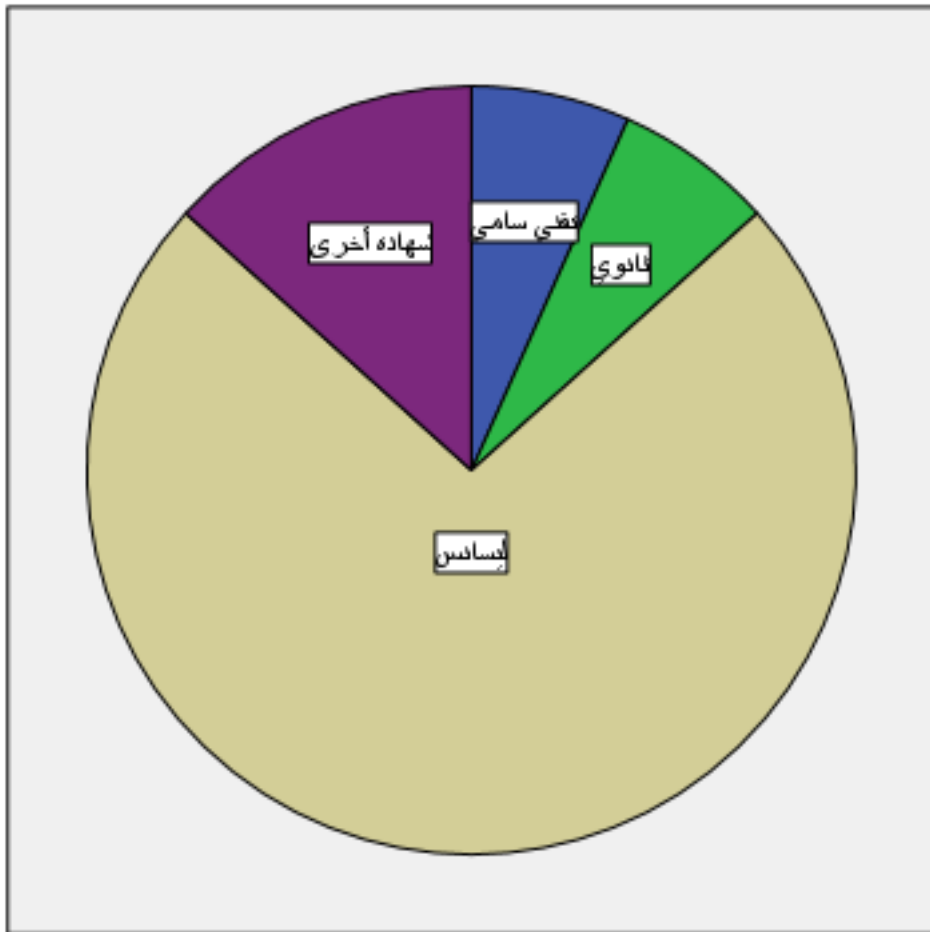


```
GGRAPH
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
  VARIABLES=المؤهل_العلمي [LEVEL=nominal]
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts" [LOCATION=LOCAL]
  MAPPING( "categories"="المؤهل_العلمي" [DATASET="graphdataset"]
"Summary"="count"))
  VIZSTYLESHEET="Traditional" [LOCATION=LOCAL]
  LABEL='Secteurs de nombres: المؤهل_العلمي'
  DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

GGraph

Remarques

Sortie obtenue		11-JUN-2024 11:04:06
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=المؤهل_العلمي[LEVEL=nominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL] MAPPING("categories"="المؤهل_العلمي"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: المؤهل_العلمي' DEFAULTTEMPLATE=NO.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,25
	Temps écoulé	00:00:00,22



```
GGRAPH
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
  VARIABLES=الخبرة [LEVEL=ordinal]
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts" [LOCATION=LOCAL]
  MAPPING( "categories"="الخبرة" [DATASET="graphdataset"] "Summary"="count"))
  VIZSTYLESHEET="Traditional" [LOCATION=LOCAL]
  LABEL='Secteurs de nombres: الخبرة'
  DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

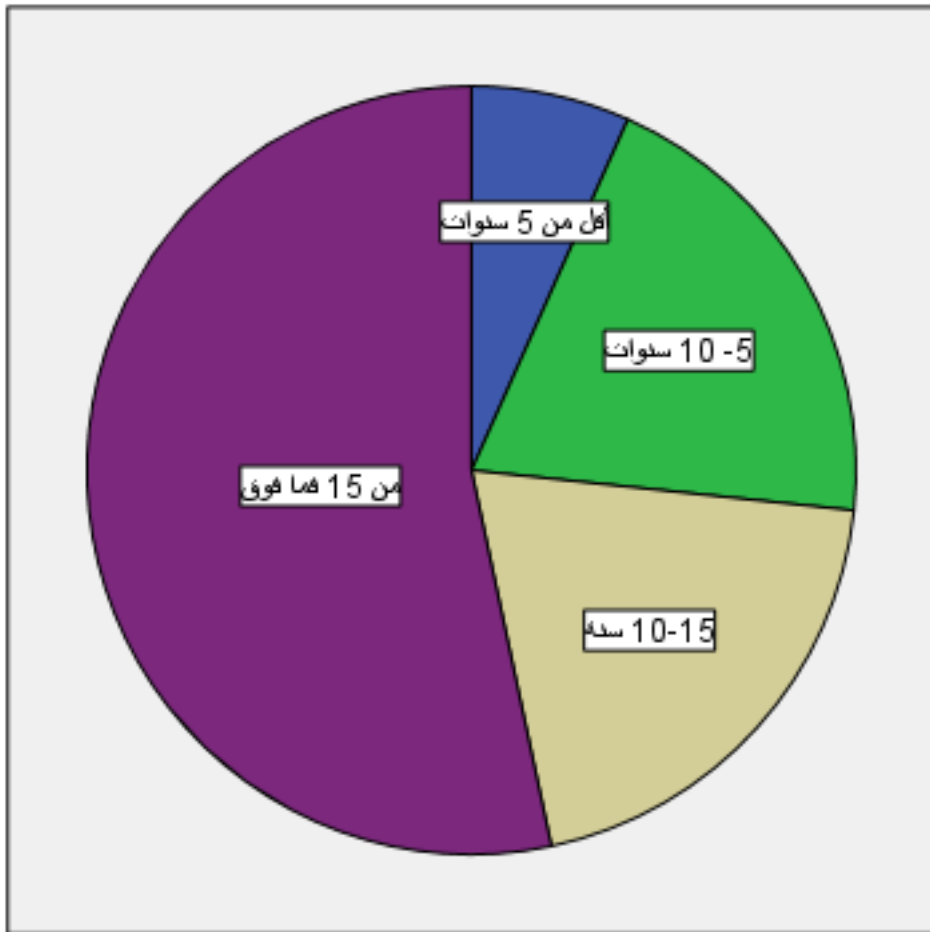
GGraph

Remarques

Sortie obtenue

11-JUN-2024 11:05:58

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الخبرة[LEVEL=ordinal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(NAME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL] MAPPING("categories"="الخبرة"[DATASET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Traditional"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: الخبرة' DEFAULTTEMPLATE=NO.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,20
	Temps écoulé	00:00:00,19



```
GGRAPH
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"
  VARIABLES=الوظيفة [LEVEL=nominal]
  MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Pie of Counts" [LOCATION=LOCAL]
  MAPPING( "categories"="الوظيفة" [DATASET="graphdataset"] "Summary"="count"))
  VIZSTYLESHEET="Traditional" [LOCATION=LOCAL]
  LABEL='Secteurs de nombres: الوظيفة'
  DEFAULTTEMPLATE=NO.
```

GGraph

Remarques

Sortie obtenue

11-JUN-2024 11:07:14

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\LOT AMINE\Desktop\sa3ida.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Syntaxe		GGRAPH /GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=الوظيفة[LEVEL=n ominal] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO /GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE(N AME="Pie of Counts"[LOCATION=LOCAL] MAPPING("categories"="الوظيفة"[DATAS ET="graphdataset"] "Summary"="count")) VIZSTYLESHEET="Tradition al"[LOCATION=LOCAL] LABEL='Secteurs de nombres: الوظيفة' DEFAULTTEMPLATE=NO.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,17
	Temps écoulé	00:00:00,25

