

جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة ليسانس أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان:

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الاقتصادية

"دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز _مديرية التوزيع غرداية "

إشراف الأستاذ:

- د/ بن الزين حمزة

إعداد الطالبة:

- عجيبة مريم

السنة الجامعية:

1445-1446 هـ / 2024 - 2025

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

بـعـنـوان:

واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الاقتصادية

"دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز _مديرية التوزيع غرداية "

إشراف الأستاذ:

إعداد الطلبة:

- د/ بن الزين حمزة

- عجيبة مريم

السنة الجامعية:

1445-1446 هـ / 2024-2025

شكرو تقدير

قال رسول الله ﷺ :

"لا يَشْكُرُ اللهَ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ "

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور بن الزين حمزة على مجهوداته الكبيرة التي بذلها لإنجاح هذه المذكرة. وأخص بالذكر نصائحه السديدة التي كانت بمثابة النور الذي أضاء لي الطريق، فضلاً عن صبره وسعة صدره معي طوال هذه المدة. إن مساهماته القيّمة كان لها الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل على الوجه الذي نرجوه.

كما أود أن أعرب عن خالص شكري وتقديري العميقين إلى عمال سونالغاز ، الذين تفضلوا بتقديم توجيهاتهم القيمة وإتاحة التسهيلات اللازمة لي طوال فترة تربصي في الشركة. لقد كان دعمهم وعونهم السخيّن له أبلغ الأثر في إنجاح هذه التجربة التعليمية والمهنية مع خالص شكرنا المسبق للجنة المناقشة، نتطلع إلى ملاحظاتكم وتوجيهاتكم التي ستكون بلا شك إضافة قيمة لهذا العمل.

كما أعرب عن عميق امتنانني لأساتذتنا الكرام في الكلية لما قدموه لنا من دعم سخي وتشجيع كان له أبلغ الأثر في مسيرتنا. ولا أنسى أن أشكر الأخ غديرة فاروق على حكمته وارشادته التي كانت عوناً لنا.

الإهداء

الحمد لله الذي بفضلہ تتحقق الأهداف وتُنال الغايات

بعد التوكل عليه والسير في الطريق بتوفيقه، تحقق الحلم بكرمه وفضله. لم تكن الرحلة سهلة ولا الطريق ممهداً، ولكن بفضل الله وعونه تم الوصول إلى النهاية. فالشكر والحمد لله الذي يبارك البدايات ويمنّ علينا بتحقيق النهايات بكرمه وعظيم عطائه

أهدي نجاحي:

إلى من أحمل اسمه بكل فخر ، إلى من سخر حياته لراحتنا ، إلى الذي دعمني بدون حدود وأعطاني بلا مقابل ، إلى السراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً ، إلى مصدر الأمن والأمان،

أبي الغالي حفظه الله

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها ، إلى من هي في الحياة حياة ، إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها لوصولي ليوم كهذا ،

أمي العزيزة حفظها الله

إلى من رافقتني خطوة بخطوة ، إلى مصدر الأمان والإطمئنان ، إلى مصدر الدعم والحنان ، إلى من احتضنت ضعفي وقوّت عزيمتي، إلى من لم تغفل لحظة عن مد يد العون لي، إلى الملجأ الأمان الذي أستريح فيه من عناء الحياة ،

أختي الغالية أمينة

إلى من ضلعي الثابت وأمان أيامي ، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع أرتوي منها ، إلى خيرة أيامي وصفوتها ، إلى قرة عيني أخواني وأخواتي .

إلى من يضيئون عتمة أيامي، إلى رفقاء الدرب ، إلى شركاء اللحظات الحلوة والمرّة

أصدقاء الأعزاء

إلى من اختصرت فيها معاني الإجتهد والعزيمة

إلى نفسي

مريم

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة غرداية، باستخدام استبيان وزع على 50 عاملاً، استرجع منها 42 استمارة صالحة للتحليل. اعتمدت الدراسة على أدوات تحليل مثل Excel و SPSS ومعامل "ألفا كرونباخ" لضمان المصداقية. أظهرت النتائج أن المؤسسة تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بفعالية من خلال تحديد الأهداف، بناء الثقة بين الرئيس والمؤوس، إشراك الجميع في تحقيق الأهداف، والتزام المؤوسين، مع تعزيز العمل بروح الفريق، مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

Abstract :

The study aimed to analyze the application of the management by objectives method in the National Company for Electricity and Gas Distribution in the district of Ghardaia, using a questionnaire distributed to 50 workers, of which 42 valid forms were retrieved for analysis. The study relied on analysis tools such as Excel, SPSS, and the Cronbach alpha coefficient to ensure credibility.

The results showed that the organization applies the management style by objectives effectively by setting goals, building trust between the boss and the subordinate, involving everyone in achieving goals, and the commitment of subordinates, while promoting teamwork, which contributes to achieving goals efficiently and effectively.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر و تقدير	
الإهداء	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول والأشكال	
مقدمة	أ - د
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف والدراسات السابقة	
تمهيد	07
المبحث الأول : ماهية الإدارة بالأهداف	08
المطلب الأول : نشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف	08
المطلب الثاني : أساسيات حول الإدارة بالأهداف	11
المطلب الثالث : تأثير الإدارة بالأهداف	14
المبحث الثاني :الدراسات السابقة	20
المطلب الأول : الدراسات العربية	20
المطلب الثاني :الدراسات الأجنبية	23
المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة	24
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)	
تمهيد	28
المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مؤسسة سونلغاز .	29

29	المطلب الأول : تقديم مؤسسة سونلغاز
31	المطلب الثاني : المطلب الثاني : تقديم المؤسسة محل الدراسة (مديرية التوزيع غرداية)
32	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة
35	المبحث الثاني: المبحث الثاني: المنهجية المتبعة وآليات التنفيذ في الدراسة
35	المطلب الأول: منهج الدراسة وآليات التنفيذ
39	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
64	خلاصة الفصل :
66	الخاتمة
70	قائمة المصادر و المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معطيات توزيع الاستبيان	38
02	قائمة التتقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي	38
03	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	39
04	نتائج اختبار الفاكرومباخ	39
05	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	40
06	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	40
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	41
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	42
09	تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة	43
10	تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	44
11	اتجاه اراء المستجوبين حول محور الادارة بالأهداف	46
12	اتجاه اراء المستجوبين حول محور تحديد الاهداف	47
13	اتجاه اراء المستجوبين حول محور التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف	48
14	اتجاه اراء المستجوبين حول محور التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف	49
15	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	51
16	قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الادارة بالاهداف	52

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	36
02	تكرارات أفراد العينة حسب الجنس	41
03	تكرارات أفراد العينة حسب العمر	42
04	تكرارات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	43
05	تكرارات أفراد العينة حسب عدد الوظيفة	44
06	تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	45

مقدمة

تمهيد

تلعب المؤسسات الاقتصادية دوراً محورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، تختص هذه المؤسسات بتنظيم الأنشطة الاقتصادية المختلفة ، كما تتنوع بين العامة والخاصة والتعاونية، ولكل منها دور محدد في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار المالي . ومن الجدير بالذكر أن هاته المؤسسات تواجه تحديات وفرص على حد سواء احد هاته التحديات هو تطبيق الإدارة بالأهداف ، حيث ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) على يد المفكر الأمريكي بيتر دراكر عام 1954، الذي قدم تصوراً واضحاً لهذا الأسلوب. وقد وصفه بأنه "مبدأ إداري" ضروري للمنظمات، حيث يعمل على تعزيز شعور المسؤولية لدى العاملين ويوفر لهم التوجيه اللازم .بالإضافة إلى ذلك، يرى دراكر أن هذا النهج يساعد في تحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف العامة للمنظمة.

كما تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية بحيث أصبح هذا النهج شائعاً على نطاق واسع داخل المنظمات، نظراً لدوره البارز في تحسين الأداء وكفاءته المثبتة في تطوير الإدارة في مختلف المجالات. يُعد نظاماً إدارياً يركز على تحقيق النتائج بدلاً من التركيز على الأنشطة، حيث يهتم بما يجب تحقيقه من أهداف بدلاً من التركيز على كيفية تنفيذها. كما يعزز هذا النهج التوافق بين الأهداف المؤسسية وأهداف الأفراد. يقوم هذا الأسلوب على مبدأ المشاركة في وضع الأهداف والخطط اللازمة لتحقيقها بأفضل طريقة ممكنة، مما يساهم في زيادة دافعية الأفراد للعمل ويوفر للإدارة وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف .

مشكلة الدراسة :

إن تحقيق أهداف التنمية البشرية لا يمكن أن يتم فقط من خلال التوسع في إنشاء المزيد من المؤسسات وملئها بعدد كبير من الإداريين والفنيين وتوفير الموارد المالية والمادية. بل هناك جانب آخر ذو أهمية كبيرة يتمثل في رفع مستوى الكفاءة الإدارية والإنتاجية، وهو اعتماد استراتيجية وأسلوب عقلائي ورشيد في إدارة المؤسسات. يندرج أسلوب الإدارة بالأهداف ضمن هذا السياق، حيث يتمثل في وضع خطة محكمة لتنظيم المؤسسات ورسم سياساتها بناءً على أهداف واضحة، سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى، تتماشى جميعها مع الإطار العام للأهداف التي أنشئت المنظمة من أجل تحقيقها. إن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف كنهج عملي جديد في إدارة المؤسسات، ونجاحه في تحقيق نتائج مميزة خاصة في الشركات الغربية التي اعتمدته، يبرز مدى فاعليته وأهميته في المنظمات الإدارية والاقتصادية

على حد سواء. يعتمد هذا النظام على تحديد أهداف عامة للمؤسسة ككل، ثم وضع أهداف محددة لكل منصب إداري، وربط هذه الأهداف ببعضها البعض بحيث تصبح الأساس لكل نشاط أو تغيير يهدف إلى التحسين والتقييم. وفقاً لما ذكر أعلاه

يمكن طرح الإشكالية التالية :

كيف تُترجم نظريات الإدارة بالأهداف إلى ممارسات عملية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: سونالغاز غرداية؟

سعيًا لفهم أعمق لموضوع الدراسة وتفصيلاته، وبناءً على السؤال الرئيسي، سيتم التوجه بالأسئلة الفرعية التالية:

- هل تهتم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بتطبيق معايير ومبادئ الإدارة بالأهداف
- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الادارة بالاهداف تعزى للخصائص للجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

تهتم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بتطبيق معايير ومبادئ الإدارة بالأهداف

الفرضية الثانوية :

توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الادارة بالاهداف تعزى للخصائص للجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، وتحديدًا في مديرية التوزيع بغرداية. يُعتبر هذا الأسلوب من بين الأساليب الإدارية الفعّالة التي تساهم في تحقيق رؤية واضحة لجميع أفراد المنظمة، بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية للأفراد وتطوير أساليب العمل داخل المنظمة. بناءً على ذلك، تكمن أهمية الدراسة في الجوانب العلمية والتطبيقية التالية :

- ✓ دراسة تأثير استخدام الإدارة بالأهداف في مؤسسة سونلغاز.
- ✓ دور الثقة بين القيادة والمرؤوسين في نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ✓ تحليل لتأثير مشاركة أفراد مؤسسة سونلغاز في تحديد الأهداف على فعالية تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف.
- ✓ أهمية التزام المرؤوسين في بلوغ الأهداف وتأثيره على نظام الإدارة بالأهداف.
- ✓ تبين أهمية التغذية الراجعة في تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ✓ تزويد متخذي القرارات في مؤسسة سونلغاز بمعلومات أساسية حول الاستخدام الأمثل لأسلوب الإدارة بالأهداف.

أهداف الدراسة :

تتوخى دراستنا بلوغ الأهداف الآتية:

- ✓ تشخيص حالة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مديرية التوزيع لغرداية التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز.
- ✓ إبراز أهمية الثقة المتبادلة بين القيادة والمرؤوسين في إنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف
- ✓ استكشاف أثر إشراك موظفي مؤسسة سونلغاز في صياغة الأهداف على مدى فعالية تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف.
- ✓ صياغة توصيات من شأنها أن ترفع من مستوى فعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في شركة سونلغاز.
- ✓ الخوض في الجانب النظري لأسلوب الإدارة بالأهداف.

حدود الدراسة :

✧ **الحدود الزمانية :** أجريت 2025/03/02 إلى 2025/05/18.

✧ **الحدود المكانية :** تمحور نطاق البحث واقتصر تطبيقه بشكل خاص على الشركة الوطنية لتوزيع

الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع غرداية .وقد تم اختيار هذه المؤسسة تحديداً لتكون محلاً للدراسة الميدانية، بهدف فهم وتحليل واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ضمن سياق عملها وبيئتها التنظيمية. وبالتالي، فإن نتائج وتوصيات هذه الدراسة ستكون مستندة بشكل أساسي إلى البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها من هذه المديرية.

✧ **الحدود البشرية :** انحصرت الحدود البشرية لهذه الدراسة على عينة محددة قوامها اثنان وأربعون فردًا من الكوادر العاملة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية. شملت هذه العينة مدراء ورؤساء مصالح بالإضافة إلى عدد من الموظفين العاملين في مختلف أقسام الشركة. وقد تم اختيار هؤلاء الأفراد تحديدًا لكونهم يشغلون مناصب إشرافية أو تنفيذية ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة وأهدافها، مما يضمن الحصول على رؤى متنوعة وثرية حول الظاهرة المدروسة من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة.

✧ **الحدود العلمية :** استندت هذه الدراسة في بنائها ومنطلقاتها النظرية على مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة التي أولت اهتمامًا خاصًا بالمتغير الرئيسي للدراسة، وهو الإدارة بالأهداف. وقد تم الرجوع إلى هذه الدراسات لاستخلاص المفاهيم الأساسية، والأطر النظرية، والنتائج التي توصلت إليها فيما يتعلق بهذا الأسلوب الإداري. كما ساهمت هذه المراجعة المعمقة للأدبيات السابقة في تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وتوجيه عملية البحث نحو جوانب لم يتم تناولها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، أو تلك التي تستدعي مزيدًا من التحليل والتدقيق في السياق الجزائري وتحديدًا في مؤسسة سونلغاز.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف والدراسات السابقة

تمهيد :

تعد الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) أسلوبًا إداريًا متقدمًا يركز على تعزيز فعالية المؤسسات من خلال وضع أهداف واضحة ومتفق عليها بين الإدارة والموظفين، وذلك عبر حوار بناء ومشاركة فعالة. يهدف هذا النموذج إلى تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، مما يعزز من تحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر كفاءة. يعتمد هذا الأسلوب على تحديد مسارات عمل محددة وواضحة، مع تعزيز مفهوم المسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية، مما يحفز الجميع على العمل بجدية لتحقيق الأهداف المطلوبة. كما أن الإدارة بالأهداف تعزز روح التعاون والانسجام بين جميع أعضاء الفريق، سواء كانوا قادة أو موظفين، مما يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي بشكل مستدام وفعال.

وعليه عرضت في هذا الفصل الإطار النظري للإدارة بالأهداف وعلى أساس المعلومات قسمت هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي :

➤ المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للإدارة بالأهداف

➤ المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول : ماهية الإدارة بالأهداف

تُعتبر الإدارة بالأهداف (MBO) من أهم الأساليب الإدارية الحديثة، بل يمكن اعتبارها جوهر الإدارة الفعالة. فهي لا تقتصر على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة فحسب، بل تسعى أيضًا إلى تحقيق هدف مشترك، ألا وهو نجاح المنظمة كوحدة متكاملة، وبغرض أن نستفيض في الموضوع تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب تناولت فيها النشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف بالإضافة إلى أساسياتها وتأثيرها

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف

تعتبر الادارة بالأهداف إحدى تقنيات الإدارة المنتشرة في العقدين الماضيين بحيث تزيد من فاعلية المنهج الإداري وتحقيق المرامي التي تريد المؤسسة الوصول اليها .

الفرع الأول : نشأة الإدارة بالأهداف

على الرغم من أن البعض يرى أن "بيتر دراكر" هو أول من وضع مفهوم الإدارة بالأهداف، إلا أن هذا الاعتقاد الشائع غير دقيق. فمنذ القدم، سعى الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف محددة في أعمالهم وأنشطتهم اليومية. ومع ذلك، يكمن فضل دراكر في إلقاء الضوء على هذا النمط من الإدارة وتنظيره بشكل علمي ومنهجي في كتابه "The Practice of Management" الذي نُشر عام 1954. لقد ساهم هذا الكتاب في تحويل الإدارة بالأهداف من مجرد ممارسة بديهية إلى أسلوب إداري متكامل ومُعترف به، مما أثر بشكل كبير على الطريقة التي تُدار بها المنظمات اليوم¹، حيث يقول: "إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كل كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود"² ،

¹ Mauro Scascighini, Le Management par Objectifs: Ses Mécanismes, ses Avantages. ses Limites, p : 9, Available at [27.07.2016], URL:

<http://www.crpm.ch/ck/ckfinder/userfiles/files/Management%20par%20objectifs.pdf>

² مایسة فتحي عبد اللطيف أحمد، رانيا السيد ابراهيم ابو العينين، أثر تطبيق مبادئ الادارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق ، مجلة كلية السياحة والفنادق عدد 6 ديسمبر 2019 ص 06.

ومرت عبر ثلاث مراحل أساسية هي:

❖ **المرحلة الأولى:** تقييم الأداء (من الخمسينيات إلى أوائل الستينيات) حيث كانت الإدارة بالأهداف في

هذه المرحلة أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد، وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقعة من الأفراد تحقيقها.

❖ **المرحلة الثانية:** مرحلة التحديد المشترك للأهداف والمعايير (من منتصف الستينيات حتى أوائل

السبعينيات)، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية، وكل جوانب الإدارة والتسييرية، وبذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها الإدارة بالأهداف والنتائج فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف .

❖ **المرحلة الثالثة:** مرحلة التخطيط الاستراتيجي (من بداية السبعينيات حتى الآن)، حيث يتم النظر إلى

الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من الأنشطة التي يؤديها المدير.

الفرع الثاني : مفهوم الإدارة بالأهداف

يستخدم الكتاب مصطلحات متنوعة للإشارة إلى الإدارة بالأهداف، مثل الإدارة بالنتائج، والتخطيط ومراجعة العمل، والإدارة بالالتزام، وغيرها. ورغم وجود اختلافات شكلية بين هذه المصطلحات، إلا أن جوهرها واحد. ومن هذا المنطلق، سنعمد مصطلح "الإدارة بالأهداف" للتعبير عن النظرية التي نسعى إلى تحليلها، وعليه هذه مجموعة من التعريفات التي تمت الإشارة إليها سابقا :

➤ تعريف مدير الإدارة بيتر داركر Peter darker في كتابه الذي صدر عام 1954 بعنوان "ممارسة

الإدارة " عرفها بأنها: "نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت على أساس إنجاز الأهداف، والالتزام بالعمل"، وقد عرفها أيضاً أنها: " العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها".

➤ أما المفكر "كارل البرخت Karl Albreche " يرى أن الإدارة بالأهداف هي: "عبارة عن أنماط

وسلوك أي إتباع نمط معين والقيام بتصرفات سلوكية من طرف المدير الإداري الذي يتميز عن غيره بدراسة النتائج المتوقعة في المستقبل ثم يقوم بتهيئة الظروف المناسبة لمواجهة التطورات المستقبلية، وذلك عن طريق حسن تجنيد وتوجيه العناصر البشرية بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالفائدة عليه وعلى العاملين في مؤسسته"¹.

¹ بوحوش، عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 62 .

➤ أما المفكر "موريسي Morisey" فيضع تعريفاً مبسطاً للإدارة بالأهداف ويرى أنها "إدارة تحوي أهدافاً أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة، كما تحوي وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج" ويضيف قائلاً: "إن الإدارة بالأهداف والنتائج ليست أسلوباً تكنولوجياً للإدارة مبتكراً حديثاً ولكنه مجرد منهج منطقي واضح للإدارة"¹.

➤ كما عرفها الرشدي بأنها عبارة عن: "أسلوب إداري يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي يتم التوصل إليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليلبغه أولاً بأول بما تم إنجازه، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع المرؤوس لتقييم ما تم إنجازه"².

ومن هاته التعاريف استخلصت المفهوم التالي : الإدارة بالأهداف هي أسلوباً إدارياً فعالاً يُمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. تقوم هذه الإدارة على تحديد أهداف واضحة ومحددة، وتوزيع المسؤوليات على الأقسام والأفراد، وتحديد فترة زمنية لتحقيق تلك الأهداف. كما تشجع الإدارة بالأهداف على التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والأفراد، مما يساهم في تحقيق الانسجام والتكامل في جهود المنظمة ، بالإضافة إلى أنها تأخذ الأبعاد التالية :

- **الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب:** فهي تركز على الأسلوب المعتمد في تحقيق الفلسفة الإدارية، حيث يقوم كل من الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف ومحالات المسؤولية ومعايير الأداء.
- **الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج:** هي منهج إداري لا يقتصر على الأهداف والنتائج، بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف، وعلى الكيفية التي يتم بواسطتها قياس هذه النتائج³.
- **الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية:** تطرح الإدارة بالأهداف فلسفة وتصوراً عن ممارسة الوظيفة الإدارية والسلوك الإداري في المؤسسات⁴، وهي تعكس طريقة إيجابية في الإدارة تركز على التنبؤ

¹ بوحوش، عمار، نفس المرجع ، ص 349.

² محمد مبارك محمد الرشدي ، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإعلام، قسم إدارة أعمال ، الأردن ، 2014 ، ص 9.

³ محمد توفيق محمد شبير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015 ، ص 12 _ 13 .

⁴ عبد الباري درة، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004 ، ص 95.

بالمستقبل، وتستجيب للمؤثرات والمتغيرات التي تقع فيه، كما تمثل فلسفة قائمة على التغيير والتحسين المتواصل لأداء الفرد والمؤسسة ككل¹.

- **الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي:** هي نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسات في تحقيق أهدافها كأساس للكفاءة، وبين حاجة المدراء إلى التحفيز والمشاركة في تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتشخيص العراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف والتغلب عليه شاويش².

المطلب الثاني : أساسيات حول الإدارة بالأهداف

تُعتبر الإدارة بالأهداف (MBO) منهجية إدارية حديثة وفعالة، تهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والموظفين، لهذا سنتعرف في هذا المطلب على أهمية ومبادئ الإدارة بالأهداف بالإضافة إلى مراحلها.

الفرع الأول : أهمية ومبادئ الإدارة بالأهداف

أولاً : أهمية الإدارة بالأهداف

لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف أهمية كبيرة في المؤسسات تتجلى فيما يلي :

- ✓ توجيه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبررة لوجود أي منظمة، فهي تزودنا بحافز قوي لتكامل أوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة ;
- ✓ تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج و بالتالي يتحسن الانجاز ;
- ✓ يقلل من حدوث المشاكل و التوتر ويخلق جو عمل، ويسمح بإحداث تعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية;
- ✓ كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز فعندما تحدد الأهداف بوضوح يمكن توفير طاقات الموظفين ، ومن ثم تسيير أعمال بيسر وسهولة ، كما تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه لأنه يساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة وتجعل التعاون عن طوعية ورغبة كونه تحت ظل الإدارة بالأهداف يحقق

¹ أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي "الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2011 ص 174 .

² مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة "مفاهيم - وظائف - تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 189.

للمرؤوس مزيد من الحرية، و يشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتتحسن الاتصالات ، و يكون راغبا في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم¹.

- ✓ المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم ;
- ✓ تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف، والمساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف. كما تعمل على المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، من خلال مشاركتهم في صنع القرار، وكذا تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة².

ثانيا : مبادئ الإدارة بالأهداف

تقوم الإدارة بالأهداف على جملة من المبادئ متمثلة فيما يلي³ :

(1) **مبدأ المشاركة:** قيام الرئيس والمرؤوس بالاتفاق علي الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية.

(2) **مبدأ الإلتزام:** وهو الإرتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في إتخاذ القرار.

(3) **مبدأ الثقة:** هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند علي قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسية، وأن يري الرئيس مرؤوسه أهلاً للثقة في كل ما يسند إليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل وإستغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوي الأداء، والعمل بروح الفريق الواحد.

(4) **مبدأ التغذية الراجعة:** وهي المعلومات الراجعة إلي الرئيس حول ما تم إنجازه من الموظف المرؤوس، والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف، حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات أولاً بأول.

كما تجدر الإشارة إلى مبادئ أخرى وهي⁴ :

✍ يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة المدى بالتعاون مع رئيسه قصد تحسين أدائه;

¹ سارة زرقوط، الادارة بالنتائج ودورها في تحديث الادارات العمومية ، محلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكة ، 2021 ، ص 33_34.

² محمد توفيق محمد شبير، مرجع سبق ذكره، ص 15 _ 16 .

³ Lindberg. E, Effects of management by objective ,studies of Swedish of upper secondary school and the influence of role stress and self-efficacy on school leaders ,School of business,Umea university,Sweden

⁴ أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 378 .

☞ يتمثل دور الرئيس في توجيه عملية وضع الأهداف الفردية قصد ضمان ارتباط تلك الأهداف مع أهداف واحتياجات المنظمة ;

☞ موافقة الرئيس والمرؤوس على معايير محددة لتقييم الأداء .

كما توجد مبادئ أخرى تتمحور حول الرقابة الذاتية المستمرة، والتقييم على أساس ما تم انجازه، وتخفيض المخاطرة، والمرونة في تطوير الأهداف مع مشاركة الإدارة العليا، وتحمل المسؤولية والالتزام في تحقيق ذلك¹.

الفرع الثاني : خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

إن النجاح في تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب وضع برنامج تفصيلي يسير وفق منهجية واضحة. فالتطبيق العشوائي لهذا الأسلوب الإداري يُعدُّ وصفة للفشل، وقد يؤدي إلى عواقب وخيمة، مثل استنزاف الموارد، وتبديد الجهود، وتراجع الروح المعنوية، وتزعزع الثقة في الإدارة، وإعاقة أي مساعٍ للتحديث والتطوير ، وفي الواقع تختلف الخطوات العملية لتطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف الآراء والتجارب العملية للمختصين في هذا المجال، ولكنها بشكل عام تتبع التسلسل التالي:

- ❖ تحديد محالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها بين المرؤوسين والرؤساء;
 - ❖ تحديد الأهداف المنبثقة عن محالات الأداء في اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين;
 - ❖ وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين;
 - ❖ استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين².
- كما يمكننا تلخيصها في الخطوات التالية³:

✧ **الخطوة الأولى:** وضع الأهداف والاستراتيجيات بحيث تختار من مختلف الأطراف ، في إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها. فهي تتضمن مجموعة من الأهداف والتي تتصف بالدقة والوضوح وقابلية القياس . وتعتبر نقطة البداية لكل الخطوات التي تتلوها .

¹ محمد مبارك محمد الرشيد ، مرجع سبق ذكره، ص 17_19.

² محمد توفيق محمد شبير ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

³ مایسة فتحي عبد اللطيف أحمد، رانيا السيد ابراهيم ابو العينين ، مرجع سبق ذكره ، ص8.

✧ **الخطوة الثانية :** دراسة وتقويم الوضع البشري والمادي للمنظمة وتقويمه حسب محالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلاً، ويجب أن تتوفر درجة عالية من الانسجام والاتساق بين هذه الأهداف فلا يتناقض أو يتعارض أحدها مع الآخر.

✧ **الخطوة الثالثة:** تجزئة الأهداف العامة إلى أهداف فرعية محددة بدقة ووضوح، حيث يجب أن تحدد الأهداف وتصاغ في بداية الأمر ثم تبدأ عمليات دراستها وتنقيحها من المستويات الإدارية حسب التسلسل الإداري

✧ **الخطوة الرابعة:** توزيع المهمات والصلاحيات على العاملين في المؤسسة، بحيث يتم إسناد المهام إلى عمال مؤهلين بحيث الرجل المناسب في المكان المناسب.

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

✧ **الخطوة السادسة:** التقويم والتغذية الراجعة.

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

المطلب الثالث : تأثير الإدارة بالأهداف

تؤكد التجارب العملية على أن تطبيق الإدارة بالأهداف يحدث تحولات جذرية في المنظمات، وذلك بفضل تبنيها لمفهوم شامل يتجاوز مجرد تحديد الأهداف. فالتأثيرات الإيجابية لهذا الأسلوب الإداري تمتد لتشمل مختلف جوانب العمل، وتُحقق نتائج مستدامة على المدى الطويل كما يجدر بالذكر أن لهذا الأسلوب عيوب أيضاً , سنتعرف على كلاهما في هذا المطلب

الفرع الأول : مميزات وعيوب الإدارة بالأهداف

① مميزات الإدارة بالأهداف

✓ إن أول الجوانب الايجابية لنظام الإدارة بالأهداف تتمثل في تركيزه على أهمية الأهداف وضرورة وضوحها . وهذا يساهم بفعالية في تقادي مشكلة تحول الإدارة العليا في التنظيم عن الأهداف المرسومة وانشغالها بالوسائل والإجراءات¹.

¹ زيد منير عبوي , الادارة بالأهداف, الطبعة الأولى , كنوز المعرفة, عمان, 2006, ص 81_82.

- ✓ تساعد في تحسين الحوافز , فعندما تحدد الأهداف بوضوح فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين ,ومن ثم تسير الأعمال بيسر و سهولة , وكذلك تتحسن حوافز المرؤوسين نظرا لان الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم المنظورة¹.
- بالإضافة إلى المميزات التالية :
- ✓ تمكن من الحكم على أداء المرؤوسين بطريقة أكثر دقة وذلك بموجب نتائجهم وليس عن طريق آراء ذاتية؛
- ✓ شجيع المرؤوسين على تطوير كفاءاتهم، وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم، ما سيسمح بتحسين العلاقة مع الرؤساء².
- ✓ تسهيل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وتحفيز الأداء الفردي والجماعي؛
- ✓ تعتبر من بين الطرق الموضوعية المعتمدة في قياس الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي³.
- ✓ تعريف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي الإمكانيات والكفاءات اللازمة لتحقيق ذلك ;
- ✓ تسهل عملية التخطيط والتنسيق قصد تحقيق تلك الأهداف⁴.
- أما حسب الباحث "ريتشارد شيل Richard SHELL" فإن الإدارة بالأهداف تحقق المميزات التالية⁵:
- (1) بالنسبة للمنظمة: تحقق قوة التخطيط والرقابة، وتخلق الالتزام الدائم لدى المشرفين؛.
- (2) بالنسبة للرؤساء: تقدم معايير تقييم أفضل، وتوفر الوقت من خلال تفويض المهام، وخلق الالتزام الدائم من المرؤوسين؛
- (3) بالنسبة للمرؤوسين: توفير رقابة ذاتية مستمرة، وتحسين عملية الإرشاد والتوجيه، ورفع معنويات الأفراد.

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

² محمد مبارك محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص 23_24.

³ Mauro Scascighini , Op.Cit., p:3.

⁴ علي محمد ربابعة , إدارة الموارد البشرية , دون طبعة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان، الأردن، ص 97 .

⁵ SHELL Richard , **Management of Professionals**, 2nd edition, Marcel Dekker, New York, Usa, 2002, p 269.

② عيوب الإدارة بالأهداف

على الرغم من الفوائد الواضحة للإدارة بالأهداف، إلا أن هناك جوانب سلبية تم رصدها خلال التطبيق العملي نذكر منها مايلي¹ :

- ✓ صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف خاصة من قبل المديرين وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات والاتصالات اللازمة، وبالتالي صعوبة تحديد الأهداف لكل منصب إداري ;
- ✓ صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي على الأهداف طويلة الأجل، زيادة الوقت والجهد والتكلفة، يسبب المودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف;
- ✓ مواجهة المدراء صعوبة في جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس، وتنتج هذه الصعوبة. من أن اختلاف الأهداف والنتائج باختلاف التنظيمات الإدارية، حيث هناك أهداف مادية مباشرة ملموسة يمكن قياسها بسهولة مثل جودة الإنتاج وتكلفته كما أن هناك أهداف غير مادية وغير ملموسة من الصعب قياسها مثل ارتفاع الروح المعنوية للعمال.
- ✓ من ناحية أخرى تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الموجودة بين الرئيس وللرؤوس على أنه يفقدها بعض سلطتها، وينقص من رقابتها باعتبار أن إشراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم في القرارات².
- ✓ الإغراق في تفاصيل ومرتبات وفلسفة الإدارة بالأهداف دون الغايات للراد تحقيقها.
- ✓ كما إن هناك بعض الإدارات العليا تعارض استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لان البيئة الداخلية والخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية، وهذا ما قد لا يمكن تحنيقه.
- ✓ عدم الاستقرار في الهام والوظائف دال المنظمة يسبب تغيير الأهداف وجعلها ملأمة مع حذ التغييرات مما ينجم عنه عدة مشاكل.
- ✓ فضلا على أن بعض المدراء لا يقدر كفاءات مرؤوسيههم وبالتالي لا يتم إشراكهم في اتخاذ القرار.
- ✓ يتضمن نظام الإدارة بالأهداف كما كبيرا من الأعمال الورقية تقلل من الوقت الذي نخصصه المدير لنشاطاته الإدارية الأخرى.

¹ زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 85_87.

² علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، دار النشر مكتبة غريب، القاهرة، 2008، ص 78.

✓ البيئة الداخلية والخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية الأهداف¹.

الفرع الثاني : معوقات ومقومات نجاح الإدارة بالأهداف

① معوقات الإدارة بالأهداف:

تُظهر التجارب أن الإدارة بالأهداف تحمل في طياتها بعض المعوقات التي يجب العمل على تجاوزها، وذلك بالرغم من فوائدها العديدة، وتتمثل هاته المعوقات فيما يلي²:

- ❖ وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.
- ❖ صعوبة تعلم المديرين بكيفية تطبيقها، حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هو تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقياس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها، وصعوبة جعل الأهداف والنتائج قابلة للقياس.
- ❖ تنظر بعض الإدارات العليا إلى أن العلاقات التي يوجدها هذا النظام بين الرئيس والمرؤوس يفقدها بعض سلطاتها وينتقص من رقابتها، وتستغرق جزءاً كبيراً من وقتهم، فضلاً عن ذلك يرى بعض المديرين أن مرؤوسهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمساهمة في وضع الأهداف.
- ❖ تستهلك الكثير من الوقت والجهد بسبب ما يأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين وتقييم مدى تقدمهم نحو الأهداف، نظراً لإشراك كافة المستويات التنظيمية وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات.
- ❖ يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير لأن هناك بعض التنظيمات الإدارية تميل إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات. التركيز على الهدف والنتيجة يؤدي إلى التقيصير من الاهتمام بالنظام بشكل عام.

¹ Antonio,C ,**Management by objectives An effective role for teamwork** ,The International Journal of Human Resource Management, 2009 ,16(2), p 174_184.

² مبروكة عبد الله الخفيفي ، فاطمة يوسف المنصوري ، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي ، المجلد 02 ، العدد 02 ، ليبيا ، 2020 ، ص 16_17.

② مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

لضمان نجاح نظام الإدارة بالأهداف وتحقيق متطلبات الإدارة، يجب توافر المقومات التالية¹ :

➤ **التركيز على التغيير:** نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد نظام لإدارة أو التخطيط والرقابة أو للتقييم، بل يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي يحقق بناء روح الفريق ويخلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة ويعيد الشباب للمنظمة والمديرين فيه .

➤ **قبول الجانب الإنساني:** الجانب الإنساني يشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات الرسمية والطموح غير الشخصي بالنسبة للترقية والقدرات الفكرية والعاطفية.

➤ **أقصى معلومات ممكنة:** يجب أن تعطي الإدارة أقصى معلومات عن التغيير، فيجب إعلام العاملين أن هناك تغيير سيحدث، وأن يحدد التغيير بالضبط وسببه، وكيفية تنفيذه على مراحل أو مرحلة واحدة، وبيان عن التقدم في التغيير أولاً بأول.

➤ **التركيز على المجموعة:** تدريب المدير في عزله لا يأتي عادة بفوائد كبيرة ولكن تدريب المدير في مجموعة سيجعل منه المدير أكثر فعالية، وعلى ذلك فإنه من الضروري عند وضع الأهداف يجب إشراك مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض فالعلاقة الثنائية بين رئيس ومرؤوسين غير كافية لأنه من الضروري معرفة تصور الكل داخل هذا الهرم التنظيمي الصغير.

➤ **التركيز على الموقف:** كل مدير له زملاء بالإضافة إلى ارتباطه بمناخ المنظمة التي هو جزء منها وكذلك تكنولوجيا العمل ويجب أن تأخذ الإدارة بالأهداف بالحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير أو عامل في المنظمة .

➤ **التركيز على النتائج:** التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف فإن تم وضع مجالات النتائج أو وضع مقاييس خطأ فستكون عواقبه وخيمة على المؤسسة .

➤ تساعد ظروف العمل على ترسيخ قيمة الأفراد بالنسبة للمؤسسة مثل النظافة التكييف قد يعتبر الكثير أن هذه الأمور شكلية وعبرة عن تكاليف إضافية لكنها في الحقيقة تلامس دواخل الأفراد في المؤسسة كما تعطي صورة جيدة للمؤسسة لدى الزبائن والعملاء².

بالإضافة إلى هذه المقومات يجب أن يشمل المدير أو القائم بأسلوب الإدارة بالأهداف مجموعة من الصفات من بينها :

¹ زايدي وسام، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة الحديد والصلب "أرسولورميتال"، عناية، مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة أم البواقي 2014/2015، ص 25 .

² مرزوقي مرزوقي، خالد دريس، تسيير الابداع والابتكار، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، جامعة الوادي، 2016/2017، ص 54 .

1) صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف: إن الإدارة بالأهداف تتطلب مجهودات كبيرة ووسائل خاصة منها المورد البشري كأهم عنصر في المنظمة تعتمد على قدراته وكفاءته في صياغة وتنفيذ الأهداف، وبما أن للمدير مسؤوليات عديدة عليه أن يتصف بمجموعة من الموصفات من أجل تحقيق التفوق في هذا الأسلوب الإداري، إن الكفاءة في العمل يجب أن تشجع في المنظمة في مختلف مستويات الإدارة، وأن يكون المدير على علم بالأهداف أو بالأحرى بالهدف الذي يريد الوصول إليه ويركز على النتيجة أكثر من تركيزه على النشاط، أو كيفية أدائه ببراعة. وهنا يطبق أساسيات الإدارة بالأهداف. ومن أهم الصفات التي يجب أن تتوفر في المدير في ظل الإدارة بالأهداف ما يلي¹:

- يستثمر المدير العصري كل ما يتاح له من معلومات لاستشراف المستقبل والاستعداد للتغيرات المرتقبة.
- قادر على تطبيق الإدارة بالأهداف متوقفا على نجاحه في إعادة تشكيل الموارد البشرية بالمنظمة .
- العمل الجماعي بين الأفراد في فرق عمل متكاملة، و يكون تركيزه على العمل وليس على المنصب.
- الكفاءة والإنتاجية و الإبداع حسن الاختيار والتدريب والتوجيه والارتقاء بالآخرين .
- ذو طاقة ذهنية و قدرة فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والمشاركات الإيجابية قبل أن يكون مجموعة من المهارات و القدرات الجسمانية .
- مصدر العطاء و الانجاز بتوفيق الله سبحانه و تعالى .
- يقيم النتائج ويعدل المسار وإدارة الأزمات لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- ينسق جهود الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة والتعاون مع الرؤوسين لتحقيق النتائج الملموسة.
- يحفز ويكافئ المتميزين في الأداء، كما يحاسب ويسأل المقصرين .
- النجاح الذي يخص المدير لا يعتمد على الصفات الشخصية كالصراحة بل على كسب الثقة ومحبة الرؤوسين، كما يتسم بخاصية حسن الاستماع والإنصات إلى طلبات الرؤوسين .

2) مهام أخصائي الإدارة بالأهداف: إن أخصائي الإدارة بالأهداف يجب أن يكون قادرا على القيام بالمهام التالية²:

- وضع محالات النتائج لكل المناصب الإدارية في مختلف الوحدات الإدارية .
- اقتراح معايير الأداء الملائمة لكل محال نتيجة من محالات النتائج، وهذه تعتمد على البحث في الكتب و المراجع أكثر من اعتمادها على التذكر.
- صياغة النتائج أو الأهداف المطلوبة في شكل قابل للقياس محدد يزمن .

¹ علي سلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار الغريب، القاهرة، 1999، ص 146_147 .

² سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس 44 شارع، القاهرة ، 1986 ، ص 198_199.

- توضيح الفرق بين مجالات النتائج أو الأهداف و بين الأنشطة سواء في كتابة بطاقات النتائج أو بطاقات التوصيف للمناصب على أساس النتائج .
- معرفة المعلومات المطلوبة لكل مجال نتيجة ولا سيما الذي يتعلق بالرقابة بالميزانيات التقديرية والمحاسبية والادارية ومعرفة مصادر تلك المعلومات وكيفية تبويبها¹.
- كتابة دليل الادارة بالأهداف من حيث التصميم والصياغة واللغة وهو عبارة عن النماذج المطلوبة في تطبيق النظام .
- وضع خطط التحسينات سواء بالنسبة لتصميم الهياكل التنظيمية وتحسينات في اللوائح المالية ولوائح شؤون العاملين وتنظيم تدفق المعلومات .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث، قمت بإيراد عدد من الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف، حيث شملت هذه الدراسات كل من المصادر العربية والأجنبية. كما تم تقديم تعقيب وتحليل لهذه الدراسات بهدف توضيح الأفكار والنظريات التي تتناولها

المطلب الأول : الدراسات العربية

(1) دراسة رومان خيرة دليلة ،بحرة كريمة ، بعنوان " تحسين الأداء من خلال الإدارة بالأهداف كبديل

عن الإدارة التقليدية دراسة ميدانية بمؤسسة الفرسان وهران"، الجزائر، (2024) :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى مؤسسة الفرسان وتأثيرها على الأداء الوظيفي، حيث اعتمدت الباحثتين على المنهج الوصفي واستخدموا الاستبيان كأداة لقياس مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في مؤسسة الفرسان ومستوى الأداء الوظيفي وتأثير المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) ، وفقا لمقياس الباحث محمد مبارك محمد الرشدي، الذي أجرى دراسة ميدانية بمؤسسة البترول الوطنية بدولة الكويت لمعرفة أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين ، وتم توزيع الاستبيان على عاملي المؤسسة، البالغ عددهم (36) بحيث تم استجواب كل العاملين نظرا لصغر مجتمع البحث ،كللت الدراسة بالنتائج التالية: مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف بمؤسسة الفرسان كان مرتفعاً كما تبين وجود تأثير ذو دلالة

¹ زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في تسيير المؤسسة، موجه لطلبة السنة الثانية علوم تجارية، جامعة اولحاج البويرة 2017/2018 ، ص 95.

إحصائية لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها الأربعة (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية الراجعة) على الأداء الوظيفي .

(2) دراسة القرني بعنوان: "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على

العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام"، السعودية، (2024) :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين في الجمعيات الخيرية بمدينة الدمام. لتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كإطار للدراسة، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة أصحاب المصالح ومتخذي القرار وجميع العاملين في الجمعيات الخيرية التي تم اختيارها للدراسة، والبالغ عددها 15 جمعية، حيث بلغ حجم العينة 297 فرداً. وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج، أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (مثل الالتزام بتحقيق الأهداف، المشاركة في صياغة الأهداف، الثقة، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بمدينة الدمام عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

(3) دراسة عواد بعنوان: "مدى فاعلية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في زيادة أداء العاملين، دراسة

ميدانية على شركات المقاولات بالضفة الغربية"، فلسطين، (2023) :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف على تحسين أداء الموظفين، بالإضافة إلى قياس وتحليل تأثير هذا الأسلوب بأبعاده المختلفة (المشاركة، الالتزام، الثقة بين المدير والموظف، والتغذية الراجعة) على أداء العاملين في شركات المقاولات في الضفة الغربية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. شملت الدراسة شركات المقاولات في الضفة الغربية، والتي يبلغ عددها عشر شركات تعمل في القطاع نفسه. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 452 موظفاً من الإدارات التنفيذية والإشرافية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة والمناسبة للتحليل 392 استبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، من أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل عام ومنفرد على أداء الموظفين في مجتمع الدراسة. كما تبين أن الالتزام بتحقيق الأهداف هو البعد الأكثر تأثيراً في تفسير قوة هذا التأثير، بينما كان بعد المشاركة في صياغة الأهداف بين الموظفين والمديرين هو الأضعف في تفسير هذه العلاقة.

(4) دراسة يوبي خدة ، " دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة مؤسسات بريد الجزائر_ أدرار " ، الجزائر، (2022) :

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى تحليل مدى مساهمة الإدارة بالأهداف بمختلف أبعادها في تحسين أداء الموظفين بمؤسسات بريد الجزائر -أدرار ، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبيان أداة للدراسة ، حيث تكونت العينة العشوائية التي تم اختيارها من 6مؤسسات البريد حيث تم توزيع 89 استبانة على كل من الموظفين ، ورؤساء الأقسام في قطاع مؤسسات البريد أدرار التالية (مكتب بريد أدرار أول نوفمبر 1954، القبضة الرئيسية، سيدي محمد بلكبير، الحي الإداري مديرية الوحدة للبريد ساحة الشهداء).

ومن أهم النتائج التي حصلت عليها : رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين ، ويقبل الفرض البديل التي تنص على: أنه توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين عند مستوى معنوية 5%.

(5) دراسة مبروكة عبدالله الخفيفي ، فاطمة يوسف المنصوري بعنوان : " تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية " ، ليبيا ، (2020)

هدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، بحيث اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي و استخدموا الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كأداة للدراسة بحيث تكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال الليبية والتي مقارها بمدينة بنغازي وقد تم تطبيق الدراسة على شركتي الخليج العربي والنهر لتصنيع الأنابيب، اختيرت منه عينة عشوائية طبقية قوامها (43) مديراً ورئيس قسم.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة كانت منخفضة المستوى، وكذلك مستوى أداء العاملين كان منخفض، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة لتطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، كما توجد أيضاً علاقة ارتباطية بين أبعاد الإدارة بالأهداف وأداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية ، وقد توصلوا الى توصيات كالتالي :

☞ ضرورة مشاركة العاملين في صياغة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

☞ تدريب المدراء ورؤساء الأقسام في شركة الخليج العربي وشركة النهر لتصنيع الأنابيب على استراتيجيات الإدارة بالأهداف وتطبيقها لتحسين أداء العاملين.

☞ العمل على وضع أهداف واقعية وقابلة للقياس وتوضيحها للعاملين مع تحديد الوسائل المناسبة لتحقيقها.

☞ إجراء المزيد من الدراسات لتحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف وبعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية الأخرى .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

(1) نجوان فردوس وآخرون ، بعنوان " تقييم جودة الاستشارات في أطروحات FIKOM مع MBO في جامعة إندونيسيا الإسلامية" ، اندونيسيا ، (2025) :

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام منهجية الإدارة بالأهداف (MBO) لمعالجة العوامل المؤثرة في الإشراف على الرسائل العلمية بجامعة فيكوم الاندونيسية (FIKOM UMI). من خلال التركيز على أهداف محددة، كما اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبيان كأداة للدراسة بحيث كانت العينة 211 طالب والمقابلة مع دكاترة الكلية وتوصلوا إلى نتائج أهمها:

➔ أن تطبيق نهج الإدارة بالأهداف يحسن بشكل كبير التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ويوضح أهداف الإشراف .

➔ اعتماد أسلوب إدارة الأهداف في عمليات الإشراف على الرسائل العلمية يمكن أن يحسن بشكل كبير من فعالية ورضا الإرشاد الأكاديمي في جامعة فيكوم ميشيغان.

(2) دراسة سلمان وساركر، بعنوان " أثر الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا الموظفين في البنوك التجارية" ، الهند ، (2020) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على تقييم الأداء ورضا الموظفين في البنوك التجارية. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. شملت الدراسة موظفي البنوك التجارية، حيث تم اختيار عينة مكونة من 33 بنكًا تجاريًا في منطقة راجشاهي في بنغلادش، وتم توزيع 60 استبانة عليهم.

وتم التوصل الى نتائج من أبرزها : أن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يعد فعالاً في تحسين عملية تقييم أداء الموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين تقييم الأداء وزيادة رضا الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن التطبيق السليم لأسلوب الإدارة بالأهداف يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة بشكل عام.

(3) دراسة ساديا بعنوان : "تأثير الإدارة بالأهداف على إنتاجية الموظفين في فودافون" ، غانا ، (2019) :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على إنتاجية الموظفين. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات والمقابلات. شملت الدراسة مجتمعاً من موظفي شركات الاتصالات، حيث تم اختيار عينة تتألف من 36 موظفاً يعملون في شركة فودافون غانا.

أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الموظفين لديهم وجهة نظر إيجابية تجاه الإدارة بالأهداف، حيث أشاروا إلى أن لها تأثيراً إيجابياً على مستوى إنتاجيتهم. كما تبين أن الإدارة بالأهداف تعد واحدة من الأدوات الفعالة التي اعتمدتها العينة المدروسة. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن العلاقة بين المدير والموظف تُعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على إنتاجية كل من الموظف والمنظمة ككل.

4) دراسة اورجان وآخرون بعنوان: "الإدارة بالأهداف كاستراتيجية إدارية وتقديم خدمات المعلمين في

المدارس الثانوية الخاصة في بورت هاركورت جامعة ولاية ريفرز الكبرى"، نيجيريا، (2022):

هدفت هذه الدراسة في البحث عن العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتقديم الخدمات للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة بورت هاركورت بولاية ريفرز. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة بحيث تم تصميم استبيان الإدارة بالأهداف و"استبيان تقديم الخدمات للمعلمين" بلغت عينة الدراسة 385 مستجيباً مكونة من 310 معلمين و 57 مديراً على مستوى الثانويات وأظهرت النتائج علاقة إيجابية و هامة بين تحديد الأهداف التنظيمية مع المعلمين ومشاركة المعلمين في تحديد الأهداف التعليمية والمراقبة المستمرة للأداء وتقديم الخدمات للمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة في مدينة بورت هاركورت بولاية ريفرز. ومن ثم قدمت الدراسة التوصيات التالية: يجب على مديري المدارس تحديد الأهداف التنظيمية (المدرسية) مع المعلمين من أجل تحقيق الأهداف المحددة لتعزيز تقديم الخدمات للمعلمين؛ يجب على مديري المدارس إشراك المعلمين في تحديد الأهداف التعليمية التي يتعين تحقيقها من أجل جعل المعلمين أكثر التزاماً وتحفيزاً وتحسين تقديم خدماتهم ويجب على مديري المدارس مراقبة الأداء باستمرار وتقييم مراجعة أداء المعلمين بشكل دوري بناءً على معايير محددة وإجراء التصحيحات اللازمة عند الاقتضاء من أجل تحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

يهدف هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا، بحيث يتشارك في بعض الأوجه ويختلفان في أخرى، كما توصلنا إلى أبرز النتائج أهمها :

ركزت الدراسات السابقة على تحليل تأثير الإدارة بالأهداف في قطاعات متنوعة مثل الجمعيات الخيرية وشركات المقاولات والبنوك، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيانات لقياس العلاقة بين الإدارة بالأهداف ومؤشرات مثل الأداء الوظيفي والرضا. أما دراستنا ركزت على تطبيق الإدارة بالأهداف في شركة سونغاز بمديرية التوزيع بغرداية كحالة دراسية محددة، معتمداً على تحليل بيانات ميدانية من 42 استبانة بهدف تشخيص واقع التطبيق وقياس فعالية أبعاد محددة كالثقة والمشاركة والالتزام والتغذية الراجعة.

النتائج الرئيسية أظهرت تبايناً؛ حيث أكدت بعض الدراسات السابقة فعالية الإدارة بالأهداف، بينما أشارت أخرى إلى ضعفها، في حين كشفت دراستنا عن تطبيق جيد في سونغاز، خاصة في الثقة والالتزام، مع ضعف نسبي في مشاركة الموظفين في ترتيب الأهداف.

من حيث التشابه، اعتمدت جميع الدراسات على الاستبيانات والتحليل الكمي باستخدام برنامج SPSS، وركزت على نفس الأبعاد الاختلافات تمثلت في السياق والنتائج؛ حيث غطت الدراسات السابقة قطاعات متنوعة وكانت بعض نتائجها سلبية، بينما ركزت دراستنا على قطاع الطاقة وقدمت نتائج إيجابية عموماً مع تحليل أكثر تفصيلاً.

التوصيات في الدراسات السابقة شملت تدريب المديرين على إشراك الموظفين في وضع الأهداف، بينما أوصت دراستنا بتحسين التغذية الراجعة وزيادة الشفافية وتعزيز المشاركة.

في المجمل، استفادت دراستنا من الإطار النظري للدراسات السابقة لكنها تميزت بالتركيز على حالة دراسية محددة وتقديم تحليل كمي مفصل يبرز نجاح التطبيق في البيئة الجزائرية مع تسليط الضوء على نقاط القوة و نقاط الضعف .

خلاصة الفصل:

يتناول الفصل الأول مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO) كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على تحقيق الأهداف المشتركة بين المنظمة والأفراد، وهو مفهوم طوره بيتر دراكر عام 1954 ويشمل ثلاث مراحل رئيسية: تقييم الأداء، التحديد المشترك للأهداف، والتخطيط الاستراتيجي. تعتمد الإدارة بالأهداف على مبادئ مثل المشاركة، الالتزام، الثقة المتبادلة، والتغذية الراجعة، وتتميز بخطوات عملية تشمل تحديد الأهداف، وضع الخطط، التنفيذ، والتقييم. من أبرز مميزاتها تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، تعزيز الحوافز، وتسهيل التنسيق بين الأقسام، لكنها تواجه تحديات مثل صعوبة قياس الأهداف غير الملموسة ومقاومة بعض المديرين لفقدان السيطرة. ويعتمد نجاحها على التركيز على النتائج، المشاركة الفعالة، ووجود بيئة داعمة للتغيير. كما أظهرت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، فعالية هذا الأسلوب في تحسين الأداء الوظيفي في قطاعات متعددة مثل التعليم والبنوك والاتصالات، مع التأكيد على أهمية الثقة والمشاركة والتغذية الراجعة، مما يوفر إطارًا نظريًا وتطبيقيًا لفهم تأثير الإدارة بالأهداف في مختلف السياقات التنظيمية.

كما أكدت لدراسات السابقة (عربية وأجنبية) فعالية أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة في قطاعات مثل التعليم والبنوك والاتصالات، مع التأكيد على أهمية الثقة والمشاركة والتغذية الراجعة. هذه الدراسات توفر إطارًا نظريًا وتطبيقيًا لفهم تأثير الإدارة بالأهداف في مختلف السياقات التنظيمية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لشركة الوطنية

لتوزيع الكهرباء و الغاز

بغرداية (سونلغاز)

تمهيد :

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لكونها تعد من أهم ركن في بحثنا ،بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغير الدراسة و المتمثل في الادارة بالاهداف والتطرق الى اهمية واهداف متغير الدراسة في الإطار النظري بالفصل السابق، بالاضافة إلى استعراض الدراسات السابقة للموضوع وتحليل جوانب الاتفاق والاختلاف معها. يأتي هذا الفصل الذي حاولت فيه معرفة واقع تطبيق الادارة بالاهداف في المؤسسات الاقتصادية ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

➤ المبحث الاول : نبذة تعريفية عن مؤسسة سونلغاز.

➤ المبحث الثاني : المنهجية المتبعة وآليات التنفيذ في الدراسة

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مؤسسة سونلغاز.

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم و بتوزيع الكهرباء والغاز في منطقة الوسط والفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب الوطني بالغاز و الكهرباء .

وبما ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى انجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع.

وستتناول هذا المبحث ما يلي:

• نبذة تعريفية عن مؤسسة سونلغاز ;

• أهداف مؤسسة سونالغاز ;

المطلب الأول : تقديم مؤسسة سونالغاز

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

الفرع الأول : نبذة عن حياة المؤسسة

مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية:¹

✍ **في 1944:** لقد نشاة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها ،حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد؛

✍ **في 1946:** خضعت لقانون التأمين الذي اصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛

✍ **في 1947:** تم انشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05/06/1947 وهي تنتمي الى قانون اساسي خاص للزبون LEBON و شركائه؛

¹ -مخنت ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2014/2011، ص.57.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)

✍ **في 1962:** تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما ان انقضت بضع سنوات و بفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التاطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة؛

✍ **في 1969:** تحولت EGA الى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث ان اصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلبى حاجيات 7000 زبون؛

✍ **وفي 1991:** تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري؛

✍ **في سنة 2002:** أصبحت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحتها امكانية التدخل حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فانه ينبغي عليها حيازة حافضة اسهم و قيم اخرى منقولة مع امكانية امتلاك اسهم في شركات اخرى؛

✍ **في سنة 2004:** تطورت سونلغاز حيث أصبحت مجمعا او شركة قابض (هولدينغ) Hldingde Sociétés وذلك بإعادة هيكلت نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

✧ إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).

✧ نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛

✧ نقل الغاز (GRTG)؛

✧ توزيع الكهرباء والغاز (SD) SOCITE DU DISTREEBUTION.

✍ **في سنة 2005:** برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يشكل الرهان الاكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه الى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بهذه المهمة و التطبيق الجيد لبرامج التنمية و ان استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب اثارة و اهمي قصوى بالنظر الى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

✍ في سنة 2006 : تمت هيكلة وظيفة للتوزيع في اربع شركات فرعية هم كآتي¹،

1. الجزائر العاصمة SDA.

2. منطقة الوسط SDC.

3. منطقة الشرق SDE.

4. منطقة الغرب SDO.

✍ في 2007.2008: نهاية الهيكلية (التجديد) تميزت سونلغاز خلال السنوات الاخيرة بإعادة التنظيم

من اجل نمو افضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك ان توسيع مجال انشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد ان في المقام الاول هذه المهمة التي تشكل الاساس لثقافتها كمؤسسة.

المطلب الثاني : تقديم المؤسسة محل الدراسة (مديرية التوزيع غرداية)

بما أن دراستنا تركز على المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية، سنقدم نبذة مختصرة عن هذه المنظمة، مع وصف مختلف نشاطاتها.

أولا : نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

في 16 مايو 2007، تأسست المديرية الجهوية للتوزيع بموجب القرار رقم 478 الصادر عن المديرية العامة، والذي نص على إنشاء مديريات جهوية للتوزيع تابعة لفروع التوزيع المتخصصة. وتتبع المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية شركة توزيع الوسط - البلدية SDC - ، التي تشمل ولايات الوسط التالية: البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة، وإيليزي. ويقدر رأس مال المديرية بـ 15 مليار دينار، ويتمثل هدفها الأساسي في تزويد ولاية غرداية بالطاقة الكهربائية والغاز. وفيما يتعلق بالموارد البشرية، بلغ عدد العاملين في المديرية 12014: 99 إطار، 229 عون تحكم، و 109 عمال تنفيذ؛ وفي عام 2013: 93 إطار، 215 عون تحكم، و 98 عامل تنفيذ؛ وفي عام 2012: 92 إطار، 204 عون تحكم، و 102 عامل تنفيذ. أما بالنسبة لعدد المتعاملين في عام 2012، فقد بلغ 162432 متعاملاً، منهم 105291 زبوناً للكهرباء و 57141 زبوناً للغاز.

¹-مخنت ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

ثانيا :نشاطات المؤسسة

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

1. **بالنسبة للكهرباء :** الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إللزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

2. **بالنسبة للغاز :**الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراءه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها الطموحة مستفيدة من قدراتها ومؤهلاتها الكبيرة، حيث تهدف إلى أن تكون واحدة من بين المؤسسات الخمس الأولى في حوض البحر المتوسط في مجالي الكهرباء والغاز. وتعتمد لتحقيق ذلك على استراتيجيات فعالة وإمكانات متقدمة ، وأهم أهدافها كالتالي :

(1)دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية؛
- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد؛

(2)التوسع:

تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق إستراتيجيتها التوسعية داخل و خارج الوطن وحتى تنوع منتجاتها وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

✧ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

✧ مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛

✧ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

(3) التنمية : وتتم العملية كالتالي

1. مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز:

✧ مبلغ استثمارات في حدود 6338 مليار دينار جزائري

يشمل مخطط التنمية 2014-2024 للمنشآت الكهربائية. الغازية و العقارية لشركات مجمع سونلغاز مشاريع محددة أخرى ما تزال قيد الدراسة، ويرتبط هذا المخطط بإنتاج ونقل الكهرباء و الغاز، والمنشآت المرافقة لها.

وتبلغ تكلفة الاستثمار الاجمالي حوالي 6338 مليار دينار جزائري، من بينها 5532 مليار جزائري على عاتق شركات مجمع سونلغاز.

✧ انتاج الكهرباء :

لتلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة، سترتفع القدرة الإنتاجية الإضافية الوطنية في الفترة 2014-2024 بحوالي 28582 ميغاواط (جميع الشبكات)، من بينها 19682 ميغاواط مقرر و 8900 ميغاواط قيد الدراسة. يقدر المبلغ الاجمالي لمخطط التنمية لإنتاج الكهرباء في الفترة 2014-2024 ب 2996 مليار دينار جزائري (من بينها 1312 دينار جزائري للطاقات المتجددة).

تتوزع 19682 ميغاواط المقررة كمايلي:

≤ 14710 ميغاواط للشبكة المترابطة الشمالية .

≤ 640 ميغاواط لتوربينات الغاز المتقلة.

≤ 594 ميغاواط لتوربينات الغاز لشبكة عين صالح، تيميمون.

≤ 478 ميغاواط للشبكة المعزولة بالجنوب، منها 214 ميغاواط ديزل، 264 ميغاواط لتوربينات الغاز.

≤ 3260 ميغاواط في مجال الطاقة المتجددة.

❖ نقل الكهرباء :

تحويلية إجمالية تقدر ب MVA 84440 ، من بينها 408 وحدة مقررة (04 في طور التأهيل) و 112 وحدة قيد الدراسة ، المبلغ الاجمالي لخطة التنمية لشبكات نقل الكهرباء للفترة 2014-2024 يقدر ب1339 مليار دينار جزائري ، من بينها 1330 مليار دينار جزائري تتكفل به فيما يخص نقل الكهرباء طول شبكة نقل الكهرباء التي ستنجز خلال الفترة 2014-2024 ما يقرب 26790 كم ، 20936 كم قررت من بينها 1346 كم في طور التأهيل و 5854 كم خطوط قيد الدراسة.

سيصل طول شبكة شركة نقل الكهرباء 51036 كم بحلول عام 2024، سيزداد عدد المحولات الكهربائية خلال الفترة 2014-2024 ما يقارب 520 وحدة، لتحقيق سعة شركة نقل الكهرباء.

❖ نقل الغاز:

فيما يتعلق بنقل الغاز يتمثل مخطط الخماسي 2010-2014 من خلال ربط مواقع مناطق الهضاب العليا و الجنوب بالغاز الطبيعي، مع الاستمرار في ربط المناطق الشمالية بالغاز الطبيعي، بالإضافة الى هذا البرنامج، ستعرف المنشآت الغازية تطور ملحوظ و هذا بالانجاز سلسلة نقل الغاز (الشرق، غرب) في المنطقة الهضاب العليا .

كما ستتم انجاز خطين نقل الغاز من قبل سونطراك بالنيابة عن شركة نقل الغاز، و الهدف الرئيسي من هذه الانجازات هو امداد منطقة تمنراست و جانت و جميع المناطق المجاورة لهذه الأنابيب، و بالتالي، فان الطول الإجمالي لشبكة نقل الغاز الذي سينجز خلال الفترة 2014-2024 يقدر ب 13003 كم، منها 6218 كم تندرج من مشاريع مبرمجة في اطار البرنامج الخماسي 2010-2014.

وسيلغ المبلغ الاجمالي لجميع الاعمال المعلقة بتطوير شبكة نقل الغاز في الفترة 2014-2024 حوالي 878 مليار دينار جزائري على عاتق شركة نقل الغاز¹.

❖ توزيع الكهرباء و الغاز:

تتضمن خطة التنمية لشبكات التوزيع برامج الكهرباء و التوزيع العمومي للغاز المشرفة عليها الدولة، وكذا المشاريع الخاصة و ربط الزبائن الجدد و كذلك معدات الصيانة و الإستغلال، يقدر مبلغ خطة لتطوير التسيير و الإستغلال، يقدر مبلغ الخطة تطوير التسيير الشبكات و منشآت الشركات الأربع لتوزيع الكهرباء و الغاز في الفترة 2014-2024 ب1039 مليار دينار جزائري منها 626 مليار دينار جزائري على عاتق شركات التوزيع الكهرباء و الغاز.

¹ - مرجع سابق الذكر.

كما سأشير إلى بعض الأهداف العامة والثابتة للمؤسسة :

✓ تخفيض التكاليف وتخفيض الطاقة الضائعة ;

✓ زيادة الأرباح ;

✓ زيادة اليد العاملة ;

✓ تعزيز الصيانة والأمن الصناعي ;

✓ تحقيق رضا الزبائن ;

✓ تزويد التراب الوطني كامل بالكهرباء والغاز ¹.

تطرقنا في هذا المبحث الى تعريف بالشركة و مما تتكون وأهم فروعها ، حيث تعتبر سونلغاز شركة تقوم بإنتاج الكهرباء و الغاز في الجزائر ،تسعى الى تحقيق هدف وهو تعميم الغاز والكهرباء في كامل التراب الوطني.

كما تتمتع سونلغاز بالموقع الاستراتيجي للمديريات الجهوية، حيث اقيمت هذه المديريات في المناطق الرئيسية ذات كثافة عالية وهذا لتوزيع خدماتها للتعامل مباشرة مع المشتركين، كما تعتمد المؤسسة على التقرب من اماكن المشتركين.

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة وآليات التنفيذ في الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق إلى طريقة واجراءات الدراسة، بدءا بمنهج الدراسة وأدواتها، مرورا بمجتمع وعينة الدراسة ، نموذج الدراسة، وسنقوم في الأخير باختبار صدق وثبات الأداة المستخدمة.

المطلب الأول: منهج الدراسة وآليات التنفيذ

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعينا لتحقيقها، استخدمنا المنهج الوصفي واسلوب التحليل الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة، موضوع الدراسة كما يوجد في الواقع وتحليل بياناته، والعلاقة بين مكوناته، والآراء التي تطرح حوله والعمليات التي تتضمنه والآثار التي تحدثه.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)

ويعرف المنهج الوصفي بأنه ينطلق من دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنه تعبيراً كمياً أو كيفياً، ويكتسب هذا المنهج أهمية خاصة في الدراسات التربوية، إلا أن أغلبية هذه الدراسات تنتمي إلى هذا النوع من البحث¹.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة ونموذجها

تركز الدراسة على واقع تطبيق الادارة بالاهداف بالمؤسسات الاقتصادية ، وبناء عليه تحدد متغيرات الدراسة كالآتي:

المتغير المستقل: الادارة بالاهداف بأبعاده المتمثلة الثقة بين الرئيس و المرؤوسين، المشاركة في تحديد الاهداف، التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف، التغذية الرجعية بين الرئيس و المرؤوسين.

وستختبر هذه الدراسة العلاقة وفق النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : تصميم الدراسة

أولاً : طريقة إجراء الدراسة

أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024-2025 موزعة بين الدراسة النظرية والميدانية، وهذا بعد اختيار الموضوع وعرضه على اللجنة العلمية للقسم والموافقة عليه، حيث كان التركيز على الجانب النظري من خلال جمع المراجع من كتب ومقالات ودراسات سابقة التي لها علاقة بالادارة بالاهداف

¹ صالح بلعيد، في المناهج اللغوية وإعداد الابحاث ، دار هومة، الجزائر، دط، 2005م، ص55.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونغاز)

إضافة إلى إعداد بيانات الاستبانة بهدف اسقاط ماتم التطرق اليه في الشق النظري ميدانيا، و بعدها إعداد استبانة الاستبيان النهائية تم توزيعه على عينة من موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

ثانيا : عينة الدراسة

لمعرفة واقع تطبيق الادارة بالاهداف ، تم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع غرداية حيث شملت العينة على (50) موظفا تم اختيارهم عشوائيا وتم انتقاء (42) .

الفرع الثالث : أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان الورقي كأداة للدراسة بحيث تم توزيع (50) استبانة وتم استلام (42) كما يعتبر وسيلة فعّالة من حيث التكلفة والوقت، حيث تكون غالبا أقل تكلفة وأسرع مقارنة بطرق جمع البيانات الأخرى، خاصة عند استخدامها عبر الإنترنت. كما توفر إمكانية الوصول إلى عينة كبيرة من المشاركين في مناطق جغرافية مختلفة، مما يعزز تنوع البيانات. بالإضافة إلى ذلك، تُسهل الأسئلة المغلقة عملية الترميز والتحليل الإحصائي للبيانات، مما يجعل التحليل الكمي أكثر بساطة ودقة. وتتميز الاستبيانات بمرونة عالية في التصميم، حيث يمكن تكيفها لتناسب مجموعة متنوعة من الموضوعات وأهداف البحث المختلفة.

أولا: خطوات إعداد الاستبيان

تم الاعتماد على الإستبيان في هذه الدراسة للحصول على البيانات، وقد اتبعنا الخطوات التالية لبناء الإستبيان:

- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- تصميم الاستبيان في صورته النهائية أنظر الملحق .
- مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)

وقد تم توزيع الاستبيان بعد ذلك على العينة المستهدفة وفق المعطيات التالية.

الجدول رقم (01) : معطيات توزيع الاستبيان

الاستبانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة
العدد	50	42	8
النسبة %	100		

المصدر : من اعداد الطالبة

ثانيا : محتوى الإستبيان

اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على الأقسام والمحاور التالية:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة متمثلة في (: الجنس، العمر، المستوى التعليمي الوظيفة، سنوات الخبرة).

المحور الثاني : يشتمل على فقرات الاستبيان، ويتضمن :

- **المحور الاول:** الثقة بين المرؤوسين والذي يحتوى على 6 عبارات.
 - **المحور الثاني** المشاركة في تحديد الاهداف والذي يحتوي على 5 عبارات
 - **المحور الثالث:** التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف والذي يحتوي على 6 عبارات
 - **المحور الرابع:** التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين والذي يحتوي على 4 عبارات.
- وللإجابة على عبارات محاور الدراسة تم الاعتماد على مقياس " ليكارت" ذو 3 درجات .كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (02) : قائمة التنقيط حسب مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق	موافق	محايد
الدرجة	3	2	1

المصدر : من اعداد الطالبة

وقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارث الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (3-1=2) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (2/3=0.66) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(03) : مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

المجال	الاتجاه العام
(1.66 -01)	غير موافق
(2.33 -1.67)	محايد
(3 -2.34)	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

سنتطرق خلال هذا المبحث الى قياس ثبات الدراسة و استعراض خصائص الدراسة والتعرف على اتجاهات اراء المستجوبين حول متغير الدراسة والمتمثل في الادارة بالاهداف، وصولا الى اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الاول: قياس ثبات أداة الدراسة واختبار توزيع البيانات.

أولا : معامل الفاكرومباغ

الجدول رقم (04) نتائج اختبار الفاكرومباغ

القيمة	العبارات
0.836	20

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS

وبين الجدول السابق أن المعامل الفاكرومباغ لمحور الدراسة، أكبر من 70% مما يدل على ان أداة الدراسة تتميز بثبات عالي أي انها تقيس ما وضعت لأجله.

ثانيا :التوزيع الطبيعي

جدول رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

shapiro-wilk			
Sig.	df	Statist	
0,011	42	0,928	الادارة بالأهداف

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطة النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

سنتطرق خلال هذا المطلب الى عرض خصائص الدراسة.

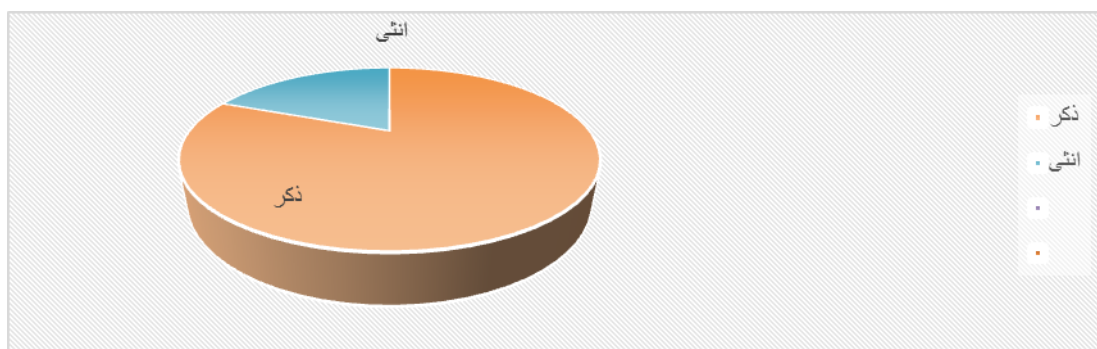
1- الجنس: من مجموع 42 استمارة تم معالجتها، استخرجنا الجدول التالي :

الجدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	34	81,0
انثى	8	19,0
المجموع	42	100

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (02) : تكرارات أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن غالبية افراد العينة كانت من الذكور والبالغ عددهم 34 وهم يمثلون 81 % من مجتمع الدراسة وتمثل الاناث (19%) من المجتمع والبالغ عددهم 8 ومنه نلاحظ أنه يوجد فرق كبير بين النسبتين، ويعود ذلك الى طبيعة و مجال عمل المؤسسة.

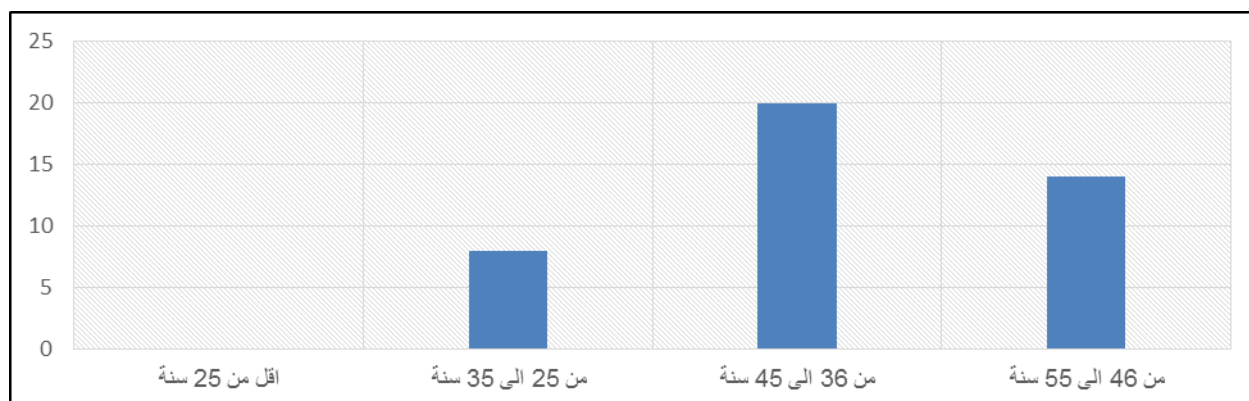
2-العمر: من مجموع 42 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

جدول (07) :توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

السن (سنة)	التكرار	النسبة
اقل من 25 سنة	00	00
من 25 الى 35 سنة	8	19,0
من 36 الى 45 سنة	20	47,6
من 46 الى 55 سنة	14	33,3
Total	42	100

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

الشكل (03) : تكرارات أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، ان غالبية افراد العينة تتراوح اعمارهم من 36 الى 45 سنة و البالغ عددهم 20 فرد ويمثلون (47.6%) من المجتمع، و يمثل الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 46 الى 55 سنة (33.3 %) من مجتمع الدراسة وبلغت نسبة الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 25 الى 35 سنة (19 %) والبالغ عددهم 8 افراد.

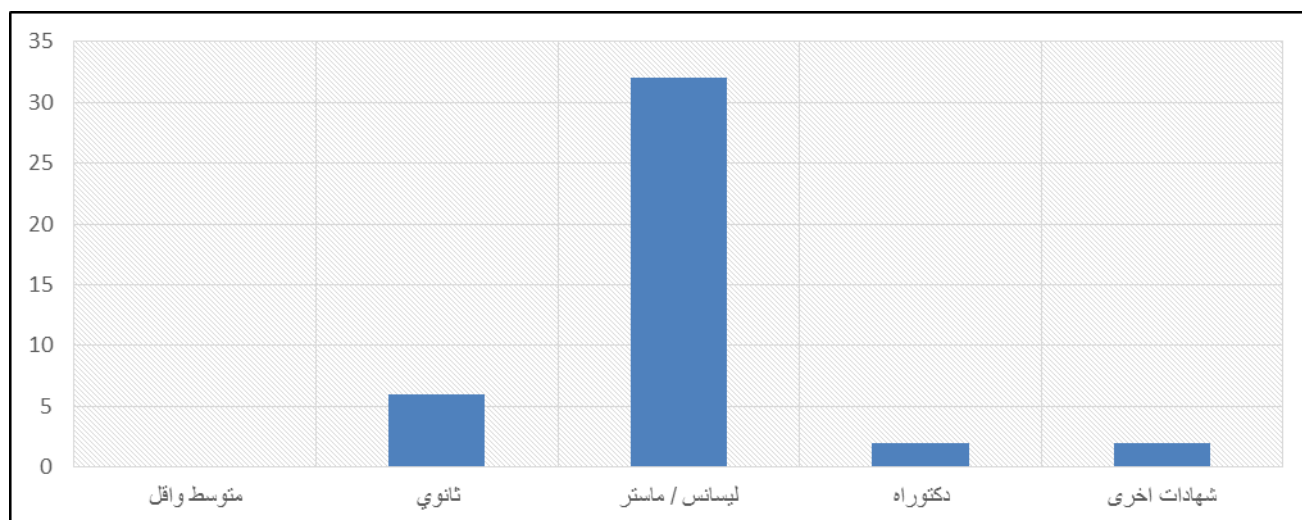
المؤهل العلمي : من مجموع 42 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

الجدول (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الحالة	التكرار	النسبة
متوسط واقل	00	00
ثانوي	6	14,3
ليسانس / ماستر	32	76,2
دكتوراه	2	4,8
شهادات أخرى	2	4,8
Total	42	100,0

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

الشكل (04) : تكرارات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من الشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية من حملة الشهادات الجامعية (ليسانس/ ماستر) إذ تمثل نسبتهم 76.2% من مجموع الأفراد، في حين نجد حملة شهادة الثانوي يمثلون 14.3 % والبالغ عددهم 6 افراد بينما سجلت النسبة الاقل لذى فئة حملة الشهادات العليا و الشهادات الاخرى والتي تساوي 4.8.

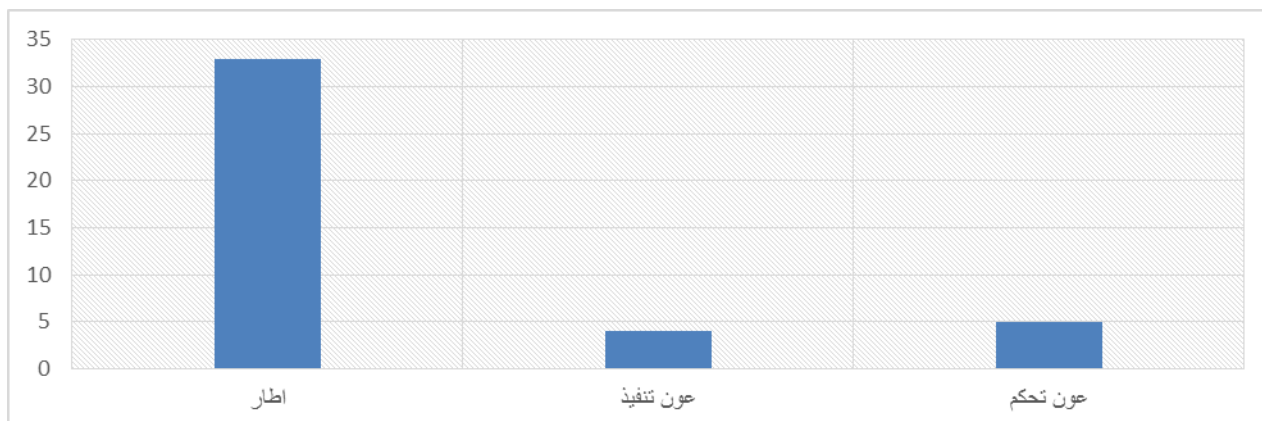
3- الصنف المهني : من مجموع 42 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

الجدول رقم (09) : تكرارات أفراد العينة حسب الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة
اطار	33	78,6
عون تنفيذ	4	9,5
عون تحكم	5	11,9
Total	42	100,0

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (05): تكرارات أفراد العينة حسب عدد الوظيفة



المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

من الشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتمثل في فئة الاطارات حيث بلغت نسبتهم 78.6% من مجموع الأفراد، ثم تليها فئة عون تحكم و يمثلون 11.9% والبالغ عددهم 5 فرد ويمثل فئة أعوان التنفيذ 9.5% من المجتمع.

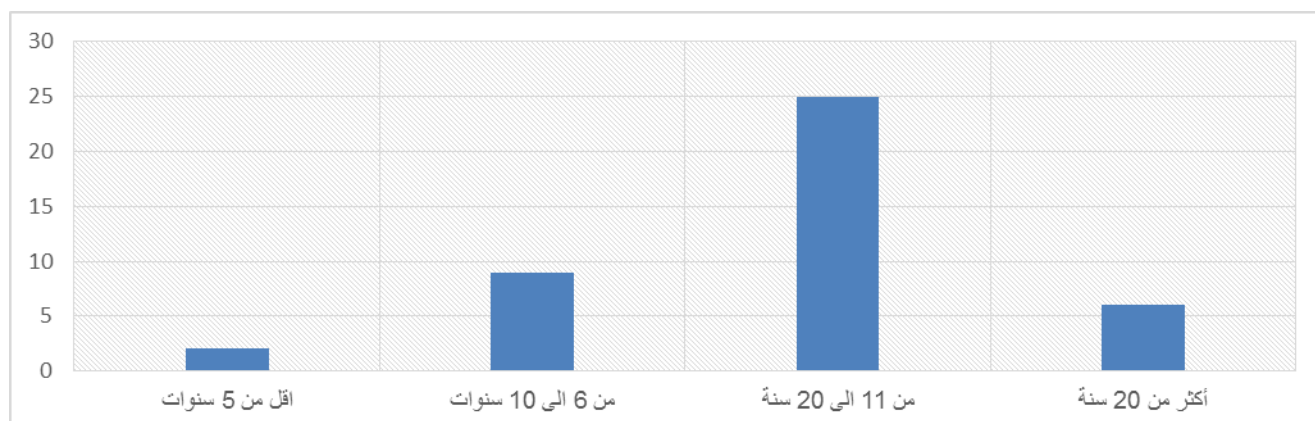
سنوات الخبرة : من مجموع 42 استمارة تم معالجتها، استخرنا الجدول التالي :

الجدول رقم (10): تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	2	4,8
من 6 الى 10 سنوات	9	21,4
من 11 الى 20 سنة	25	59,5
أكثر من 20 سنة	6	14,3
Total	42	100

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (06): تكرارات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن غالبية افراد العينة سنوات خدمتهم تتراوح بين 11 الى 20 سنة والبالغ عددهم 25 أي ما نسبته 59.5% من مجتمع الدراسة، وتليها فئة الافراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 11 الى 15 سنة وهم يمثلون 28.3% والبالغ عددهم 15، وتمثل نسبة الافراد الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 6 الى 10 سنوات 21.4% من مجتمع الدراسة، و يمثل الافراد الذين تفوق سنوات خدمتهم عن 20 سنة 14.3% وبلغت نسبة الافراد الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات تساوي 4.8% .

المطلب الثالث: دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محاور الاستبيان

في هذا المطلب جاهدت في استكشاف وتحليل توجهات آراء المشاركين حيال المحاور المطروحة في الاستبيان، حيث يتمحور اهتمامنا حول فهم وجهات نظر المستجوبين المختلفة وتقييمهم لكل محور من محاور الاستبيان(الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ، المشاركة في تحديد الأهداف ، التزام المرؤسين في تحقيق الأهداف، التغذية الراجعة) ، بحيث تم تحديد الاتجاهات السائدة في آرائهم، سواء كانت إيجابية، سلبية، أو محايدة، والكشف عن مدى اتفاقهم أو اختلافهم حول كل جانب من جوانب الاستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)

الفرع الاول : دراسة اتجاه اراء المستجوبين حول محور الإدارة بالاهداف

نستعرض آراء اتجاه أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- اتجاه الاجابات حول محور الادارة بالاهداف

الجدول رقم (11) : اتجاه اراء المستجوبين حول محور الثقة بين الرئيس والمرؤوسين

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	اثق في رئيسي في العمل	2,87	,4040	موافق	02
02	رئيسي في العمل يعطي اهمية لأرائي ويأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار	2,61	,5820	موافق	04
03	رئيسي في العمل يعطي الاولوية لرفاهيتي وصحتي النفسية في بيئة العمل	2,45	,6700	موافق	06
04	رئيس يثق في قدراتي على انجاز المهام الوكالة الي	2,90	,2970	موافق	01
05	رئيسي يفهم احتياجاتي ومشاكلي	2,57	,5900	موافق	05
06	رئيسي يعترف بإنجازاتي ويمنحني التقدير	2,71	,5070	موافق	03
الثقة بين المرؤوسين		2,68	,3780	موافق	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد الثقة بين المرؤوسين بلغ (2.68) وهي قيمة تندرج ضمن المجال (2.34-3) والتي تتجه الى درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في لآراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.378).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (2.45) والقيمة (2.90)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات موافق ؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (04) والتي تنص على " رئيس يثق في قدراتي على انجاز المهام الوكالة الي "، وحلت العبارة رقم 02 في

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)

المرتبة الثانية والتي تنص على " اثق في رئيسي " بمتوسط 2.87 وانحراف معياري 0.404 وهي تتجه الى درجة موافق، اما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 2.71 و 2.57 وهي تتجه الى درجة موافق، وحلت العبارة رقم 03 في المرتبة الأخير والتي تنص على " رئيسي في العمل يعطي الاولوية لرفاهيتي وصحتي النفسية في بيئة العمل " بمتوسط حسابي 2.45 وانحراف معياري 0.670 وهي تتجه الى درجة موافق.

2- اتجاه الاجابات حول محور المشاركة في تحديد الاهداف

الجدول رقم (12) اتجاه اراء المستجوبين حول محور المشاركة في تحديد الأهداف

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يشارك المرؤوسون الرؤساء عملية تحديد الاهداف كل حسب اختصاصه	2,40	,7000	موافق	01
02	يشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد المهام والمسؤوليات لكل فرد	2,40	,7340	موافق	02
03	يتم اشراك جميع الموظفين في ترتيب الاهداف بحسب أهميتها	2,04	,8540	محايد	05
04	يتم اشراك جميع الموظفين على المساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم في عملية وضع الأهداف	2,07	,7770	محايد	04
05	يتم توزيع مسؤولية وضع الاهداف على مختلف المستويات الإدارية	2,31	,7880	محايد	03
المشاركة في تحديد الأهداف		2,25	,5670	محايد	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد الثقة بين المرؤوسين بلغ (2.25) وهي قيمة تدرج ضمن المجال (2.34-3) والتي تتجه الى درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في لآراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدّر بـ (0.567).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (2.40) والقيمة (2.04)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات محايد ؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (01) والتي تنص على " يشارك المرؤوسون الرؤساء عملية تحديد الاهداف كل حسب اختصاصه "، وحلت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية والتي تنص على " يشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد المهام والمسؤوليات لكل فرد " بمتوسط 2.40 وانحراف معياري 0.734 وهي تتجه الى درجة محايد، اما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 2.31 و 2.07 وهي تتجه الى درجة موافق، وحلت العبارة رقم 03 في المرتبة الأخير والتي تنص على " يتم اشراك جميع الموظفين في ترتيب الاهداف بحسب اهميتها " بمتوسط حسابي 2.04 وانحراف معياري 0.854 وهي تتجه الى درجة موافق.

3- اتجاه الاجابات حول محور التزام المرؤسين في تحقيق الاهداف

الجدول رقم (13) اتجاه اراء المستجوبين حول محور التزام المرؤسين في تحقيق الاهداف

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	أشعر بالسعادة في عملي عند تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافي.	2,85	,4210	موافق	03
02	اكون سعيدا عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة مع رؤسائي.	2,78	,4150	موافق	04
03	أشعر بالانتماء لعملي بشكل أكبر عندما أساهم في تحقيق اهداف مؤسستي.	2,78	,5240	موافق	05
04	اشعر بمسؤولية اخلاقية تجاه مؤسستي تدفعني للعمل بجد لتحقيق اهداف المؤسسة.	2,95	,2180	موافق	01
05	أقدم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحقيق اهداف المؤسسة.	2,90	,2970	موافق	02
06	أسعى جاهدا للتنسيق مع زملائي لتحقيق اهداف المؤسسة.	2,83	,3770	موافق	06
التزام المرؤسين في تحقيق الأهداف		2,76	,2730	موافق	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية (سونلغاز)

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد الثقة بين المرؤوسين بلغ (2.76) وهي قيمة تتدرج ضمن المجال (2.34-3) والتي تتجه الى درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.273).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (2.83) والقيمة (2.95)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات محايد؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (04) والتي تنص على " اشعر بمسؤولية اخلاقية تجاه مؤسستي تدفعني للعمل بجد لتحقيق اهداف المؤسسة."، وحلت العبارة رقم 05 في المرتبة الثانية والتي تنص على " أقدم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحقيق اهداف المؤسسة." بمتوسط 2.90 وانحراف معياري 0.297 وهي تتجه الى درجة موافق، اما باقي العبارات فكانت قيمها تتراوح بين 2.85 و 2.78 وهي تتجه الى درجة موافق، وحلت العبارة رقم 06 في المرتبة الأخير والتي تنص على " أسعى جاهدا للتنسيق مع زملائي لتحقيق اهداف المؤسسة." بمتوسط حسابي 2.83 وانحراف معياري 0.377 وهي تتجه الى درجة موافق.

4- اتجاه الاجابات حول محور التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف

الجدول رقم (14): اتجاه اراء المستجوبين حول محور التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	2,54	,6320	موافق	04
02	تساهم التغذية الراجعة بشكل فعال في تطوير أداء الموظفين.	2,54	,5030	موافق	03
03	تعتبر التغذية الراجعة حافزا قويا للموظفين لتحسين أدائهم	2,69	,5620	موافق	01
04	تساعد التغذية الراجعة على فهم نقاط القوة والضعف اثناء عملية تحقيق الاهداف.	2,63	,6030	موافق	02
	التغذية الرجعية بين الرئيس والمرؤوسين	2,65	,3440	موافق	

المصدر : من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد الثقة بين المرؤوسين بلغ (2.65) وهي قيمة تندرج ضمن المجال (2.34-3) والتي تتجه الى درجة موافق، كما نلاحظ عدم وجود تشتت كبير في آراء المستجوبين حول فقراته، ويظهر ذلك من خلال قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ (0.344).

ونلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور تراوحت بين القيمة (2.54) والقيمة (2.69)، وهي قيم تعكس بأن آراء المستجوبين تتجه الى درجات محايد؛ بحيث كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (03) والتي تنص على " تعتبر التغذية الراجعة حافزا قويا للموظفين لتحسين ادائهم."، وحلت العبارة رقم 04 في المرتبة الثانية والتي تنص على " تساعد التغذية الراجعة على فهم نقاط القوة والضعف اثناء عملية تحقيق الاهداف." بمتوسط 2.63 وانحراف معياري 0.603 وهي تتجه الى درجة موافق، وتليها العبارة رقم 02 والتي تنص على " تساهم التغذية الراجعة بشكل فعال في تطوير أداء الموظفين." في المرتبة الثالثة بمتوسط 2.54 وانحراف معياري 0.503 وهي تتجه الى درجة موافق، وحلت العبارة رقم 01 في المرتبة الأخير والتي تنص على " يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي." بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 0.632 وهي تتجه الى درجة موافق.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا الفرع سنتطرق الى المقارنة بين المتوسطات في العينة الواحدة، وقبل اجراء المقارنة وجب التأكد من اعتدالية التوزيع من عدمه من خلال اختبار كلمغروف- سميرونوف الذي يوضح ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي بالنسبة لمحور تبني منظمات الاعمال للمسؤولية الاجتماعية و بالتالي سنعتمد على اختبارات غير معلمية للمقارنة بين المتوسطات في العينة الواحدة، حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيم المتوسط الحسابي للمحور أكبر او يساوي المتوسط الفرضي والذي يعبر عنه بالحد الأدنى لمجال الموافقة والذي يساوي 2.34، والقيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة اقل من 5%.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

✓ هل تهتم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بتطبيق معايير ومبادئ الإدارة بالأهداف.

H_0 : لا تهتم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بتطبيق معايير ومبادئ الإدارة بالأهداف.

H_1 : تهتم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بتطبيق معايير ومبادئ الإدارة بالأهداف.

الجدول رقم (15) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	القيمة الاحتمالية
H ₁	2.34	2,61	,2950	0.27	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان مستوى الدلالة للمحور تطبيق معايير ومبادئ الادارة بالاهداف يساوي 0,000 وهو اقل من مستوى دلالة 5%، كمان المتوسط الحسابي الاجمالي بلغ 2.61 وهو ضمن المجال [3 -2,34] والذي يتجه الى درجة موافق وهو أكبر من المتوسط الفرضي الذي يساوي 2.34، وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية البديلة "اي ان افراد العينة يتفقون على ان الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز تهتم بتطبيق معايير ومبادئ الإدارة بالأهداف.."

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

في هذ الفرع سنتطرق الى اختبار وجود الفروق في الاجابات بين مجموعات المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقبل اختبار الفرضيات وجب التأكد من اعتدالية التوزيع من عدمه ومن خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov الذي يوضح ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما أشرنا سابقا، وبالتالي سنعتمد على اختبار Mann-Whitney في اختبار الفروق بالنسبة للجنس اما بالنسبة للمتغيرات الاخرى فسنعتمد على اختبار Kruskal-Wallis حيث سنقوم برفض الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة الاحتمالية اقل من مستوى الدلالة اقل من 5%.

- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الادارة بالاهداف تعزى للخصائص للجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على السؤال السابق يمكن صياغة الفرضيات الاحصائية التالية:

H₀ : لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الادارة بالاهداف تعزى للخصائص للجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة.

H₁ : توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الادارة بالاهداف تعزى للخصائص للجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول (16) : قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الادارة بالاهداف

الادارة بالاهداف	المتغير
مستوى المعنوية	
0.056	الجنس
0.654	العمر
0.656	المستوى التعليمي
0.304	الوظيفة
0.361	سنوات الخبرة

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لختبار الفروق بالنسبة لاجابات الافراد نحو محور الدراسة كانت محصورة بين 0.056 و 0.656 ومنه يمكن القول انه " لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الادارة بالاهداف تعزى للخصائص للجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة ".

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن آراء المشاركين حول تطبيق الإدارة بالأهداف متجانسة ولا تتأثر بالخصائص الديموغرافية أو الوظيفية، حيث لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغيرات مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، أو سنوات الخبرة. يعكس هذا التجانس عدالة وملاءمة النظام الإداري المطبق لجميع الفئات، مما يعزز الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي. كما توضح النتائج كفاءة هذا النظام في توزيع الموارد وتقليل التكاليف، حيث لا يتطلب برامج مخصصة لكل فئة، ولا يعتمد على مؤهلات عالية أو خبرات طويلة. ومع ذلك، يجب التعامل مع هذه النتائج بحذر، حيث أن غياب الدلالة الإحصائية لا يعني عدم وجود فروق عملية، وقد تكون هناك متغيرات أخرى غير مشمولة في الدراسة تؤثر على النتائج. بشكل عام، تؤكد الدراسة فعالية نظام الإدارة بالأهداف في المؤسسة المعنية، مع التأكيد على أهمية إجراء المزيد من الدراسات النوعية لفهم أبعاد هذه النتائج بشكل أعمق.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية (سونلغاز)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تسلط الضوء على الادارة بالأهداف حيث تبين أن المؤسسة تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الأساسية مثل تحديد الأهداف بشكل واضح، تعزيز الثقة بين الرئيس والمرؤوس . كما أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح على بعد المشاركة في عملية تحديد الأهداف، مما يعزز من التفاعل بين أفراد المؤسسة ويزيد من فرص تحقيق الأهداف المشتركة ، علاوة على ذلك، تعتمد المؤسسة على التغذية الراجعة كوسيلة فعالة لتقييم الأداء ومعالجة الأخطاء، الأمر الذي يساعدها بشكل كبير في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها العام ، كما توصلت من بعد معالجة البيانات الى النتائج التالية:

- ان افراد العينة يتفقون على ان الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز تهتم بتطبيق معايير ومبادئ الإدارة بالأهداف
- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد العينة حول الادارة بالاهداف تعزى للخصائص للجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

خاتمة عامة:

بصورة نهائية، نود أن نشير إلى أن الإدارة بالأهداف تعتبر استجابة طبيعية للظروف المتغيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحالي، حيث تتطلب هذه الظروف استغلالاً أمثل لكافة الموارد المادية والبشرية المتاحة. تسعى المنظمات من خلال هذا النهج الإداري إلى العثور على الأساليب الأكثر فعالية لدعم وتحفيز العاملين، مما يساهم في تحقيق نتائج متميزة بطرق غير مباشرة. فالإدارة بالأهداف تركز على تعزيز العمل الإنساني داخل المنظمة، وتعتبر من الأساليب الرائدة في توجيه الأفراد والمؤسسات نحو تحقيق التميز ورفع مستوى الأداء. إذ تتيح هذه الطريقة للمنظمات القدرة على تحديد أهداف واضحة ومحددة، والعمل على تحقيقها من خلال تعاون وتنسيق الجهود بين جميع الأفراد. وبهذا، تصبح الإدارة بالأهداف أداة فعالة لزيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة العامة للمنظمة.

بعد فحص معمق لجوانب الموضوع المختلفة أثمرت جهودنا في دراسته عن مجموعة من الاستنتاجات الهامة، أبرزها أنه لضمان النجاح والتميز المستدام للمنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية، يصبح من الضروري تبني أسلوب إداري قادر على تلبية كافة متطلبات النظام والعاملين على مختلف المستويات التنظيمية، وهو ما يوفره أسلوب الإدارة بالأهداف. هذا الأسلوب يمثل نهجاً متكاملًا يجمع بين العديد من الأساليب الإدارية الضرورية لسير العمل بكفاءة، مثل تعزيز المشاركة الفعالة، وبناء الثقة بين الأفراد والإدارة، والتحديد الواضح للأهداف، وغيرها من الممارسات التي تدفع المنظمة نحو تحقيق رؤيتها.

نتائج الدراسة :

توصلنا من خلال دراستنا بشقيها النظري والتطبيقي الى مجموعة من النتائج أهمها :

✓ يحمل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف مزايا جمة تتجلى بوضوح في عدة مجالات حيوية، من أبرزها: الارتقاء بمستوى الأداء الإداري العام، وتمكين المدراء من وضع خطط أكثر فعالية ودقة، بالإضافة إلى تعزيز آليات الرقابة الذاتية لدى العاملين. كما يسهم هذا الأسلوب في توطيد العلاقات الإيجابية بين القيادات والمرؤوسين، وينعكس إيجاباً على تنمية القدرات والمهارات الإدارية لدى الرؤساء.

✓ من مقومات نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف أي ضمان نجاحه ، يجب التركيز على التغيير ، توفير المعلومات، العمل الجماعي، مراعاة الظروف والمواقف، التركيز على النتائج، وتهيئة ظروف عمل ملائمة وتعزيز قيمة الأفراد.

✓ أبرز التحديات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف هي : صعوبة تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، مما يعيق عملية التقييم والمتابعة. كما يواجه المدراء صعوبات في فهم وتطبيق هذا الأسلوب الإداري، خاصة في تحديد الأهداف المناسبة لكل منصب وتطوير مقاييس دقيقة للأداء. إضافة إلى ذلك، قد تنتظر بعض الإدارات العليا إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يقلل من سلطتها ورقابتها، ويستغرق وقتاً وجهداً كبيرين في تطبيقه. علاوة على ذلك، قد يرى بعض المديرين أن مرؤوسيهم يفتقرون إلى المهارات اللازمة للمشاركة الفعالة في عملية وضع الأهداف.

✓ وجود ثقة بين الرئيس والمرؤوسين لدى العاملين في مؤسسة سونالغاز والذي يساهم بشكل كبير في إنجاح نظام الإدارة بالأهداف .

✓ مؤسسة سونالغاز تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف بحيث لكل رئيس ومرؤوسين مجموعة من الأهداف الجزئية مثل فرقة الطاقة التي تحرص على مكافحة الإحتيال في الكهرباء ، فرقة الصيانة والأمن الصناعي ..الخ وكل هذا يؤدي في الأخير للوصول لأهداف المنظمة ككل .

توصيات الدراسة :

بلغنا من خلال دراستنا لموضوع الإدارة بالأهداف مجموعة من التوصيات أهمها :

- ✓ دمج أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد، والذي يتحقق عبر مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة، يؤدي إلى تحقيق الأهداف على صعيد الفرد والمؤسسة في آن واحد.
- ✓ توطيد التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين يساهم في تسهيل سير العمل داخل المنظمة وضمان فهم واضح للأدوار والمسؤوليات بين جميع الأعضاء .
- ✓ زيادة الاهتمام بالتغذية الراجعة وإطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم وهذا يُسفر عنه تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية .
- ✓ تجديد أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة، وتهيئة بيئة عمل إدارية داعمة لتطبيقه، وتأمين السبل الكفيلة بتحقيق النجاح المنشود.

أفاق الدراسة :

- ❖ إجراء دراسة مماثلة على الشركات الخاصة (شركة تكنو).
- ❖ إجراء دراسة مقارنة لتقييم فعالية الإدارة بالأهداف مقابل أساليب إدارية بديلة.
- ❖ إجراء دراسة أثر تطبيق الممارسات الإدارية المعاصرة على كفاءة المنشآت.
- ❖ إجراء دراسة دور الحوافز في تعزيز نظام الإدارة بالأهداف .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر:

الكتب :

- (1) أحمد ماهر , الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد, دون طبعة, الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع, الإسكندرية, مصر , 2003 .
- (2) بوحوش, عمار, الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة, المؤسسة الوطنية للكتاب, الجزائر, 1984.
- (3) حمد إبراهيم أحمد, الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي "الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة", الطبعة الأولى, دار الفكر العربي, القاهرة, مصر, 2011 .
- (4) زيد منير عبوي , الادارة بالأهداف, الطبعة الأولى , كنوز المعرفة, عمان, 2006.
- (5) سيد الهواري, الإدارة بالأهداف والنتائج, الطبعة الثانية, مكتبة عين شمس 44 شارع, القاهرة , 1986.
- (6) صالح بلعيد, في المناهج اللغوية وإعداد الابحاث , دار هومة, الجزائر, ط1, 2005.
- (7) عبد الباري درة, العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة, الطبعة الأولى, دار الفرقان للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2004 .
- (8) عبد الباري درة, العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة, الطبعة الأولى, دار الفرقان للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2004 .
- (9) عبد العزيز ابو نبعة, المفاهيم الادارة الحديثة, الطبعة الثانية, دار مجدلاوي للنشر, عمان 2001,
- (10) علي السلمي , الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق, دار الغريب, القاهرة, 1999.
- (11) علي محمد ربابعة , إدارة الموارد البشرية , دون طبعة, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن,
- (12) علي محمد عبد الوهاب, الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق, دار النشر مكتبة غريب, القاهرة, 2008.
- (13) مصطفى نجيب شاويش, الإدارة الحديثة "مفاهيم - وظائف - تطبيقات", الطبعة الأولى, دار الفرقان للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2013 .

البحوث الجامعية :

- (14) زايدي وسام, دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي دراسة حالة: مؤسسة الحديد والصلب "أرسولورميتال " ,عنابة, مذكرة لنيل متطلبات شهادة ماستر تخصص ادارة أعمال المؤسسات جامعة أم البواقي 2014/2015.

- (15) محمد توفيق محمد شبير ، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015 .
- (16) محمد مبارك محمد الرشيد ، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإعلام، قسم إدارة أعمال ، الأردن ، 2014 .
- (17) مخنث ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية،مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية،المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الأغواط 2011_2014 .

المجلات :

- (18) سارة زرقوط، الادارة بالنتائج ودورها في تحديث الادارات العمومية ، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2021 .
- (19) مایسة فتحي عبد اللطيف أحمد، رانيا السيد ابراهيم ابو العينين، أثر تطبيق مبادئ الادارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق ، مجلة كلية السياحة والفنادق عدد 6 ديسمبر 2019 .
- (20) مبروكة عبد الله الخفيفي ، فاطمة يوسف المنصوري ، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي ، المجلد 02 ، العدد 02 ، ليبيا ، 2020 .

المطبوعات :

- (1) زواغي محمد، مطبوعة بيداغوجية في تسيير المؤسسة، موجه لطلبة السنة الثانية علوم تجارية، جامعة اولحاج البويرة 2017/2018 .
- (2) مرزوقي مرزوقي، خالد دريس، تسيير الابداع والابتكار، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال، جامعة الوادي، 2016/2017.

مراجع أجنبية :

- 1) Antonio,C ,**Management by objectives An effective role for teamwork** ,The International Journal of Human Resource Management, 2009 ,16(2), p 174_184
<http://www.crpm.ch/ck/ckfinder/userfiles/files/Management%20par%20objectifs.pdf>
- 2) Lindberg. E, Effects of management by objective ,studies of Swedish of upper secondary school and the influence of role stress and self-efficacy on school leaders ,School of business,Umea university,Sweden
- 3) Mauro Scascighini, Le Management par Objectifs: Ses Mécanismes, ses Avantages. ses Limites, p : 9, Aavailable at [27.07.2016], URL:
- 4) SHELL Richard , **Management of Professionals**, 2nd edition, Marcel Dekker, New York, Usa, 2002, p 269.

الملاحق

الملحق رقم (01) : استبيان الدراسة



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

أخي الفاضل / أخي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد :

إستمارة إستبيان

في إطار إعداد رسالة تخرج لنيل درجة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، يسعدني أن أتقدم إليكم بطلب التعاون في إنجاز هذا البحث العلمي الذي بعنوان " واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الاقتصادية"، وذلك من خلال دراسة حالة مفصلة لشركتكم الموقرة. إن اختيار "الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بغرداية" كدراسة حالة يعود إلى سمعتها المرموقة وريادتها في مجال توريد الطاقة الكهربائية والغاز، أمل أن تساهم مشاركتكم في هذا الاستبيان في إغناء هذا البحث، وتقديم صورة واضحة عن تجربة الشركة في تطبيق الإدارة بالأهداف.

تحت إشراف الأستاذ

د. بن الزين حمزة

من إعداد الطالبة :

عجيلة مريم

السنة الجامعية : 2025/2024

المحور الأول : البيانات الشخصية

(1) الجنس :

☐ أنثى

☐ ذكر

(2) الفئة العمرية :

☐ أكثر من

☐ 36

☐ 25

☐ أقل من

(3) المستوى التعليمي :

☐ دكتوراه

☐ ليسانس/ ماستر

☐ ثانوي

☐ متوسط أو أقل

☐ شهادات أخرى

(4) الصنف المهني :

☐ عون تحكم

☐ عون تنفيذي

☐ إطار

(5) سنوات الخبرة :

☐ أكثر من 20 سنة

☐ ما بين 11 و 20 سنة

☐ ما بين 6 و 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐

المحور الثاني : الثقة بين الرئيس والمرووسين

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	لرئيسي ثقة كاملة في			
2	رئيسي في العمل يعطي أهمية لآرائه ويأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات			
3	رئيسي في العمل يعطي أولوية لرفاهيتي وصحتي النفسية في بيئة العمل			
4	رئيسي يثق في قدراتي على إنجاز المهام الموكلة إلي			
5	رئيسي يفهم إحتياجاتي ومشاكلي			
6	رئيسي يعترف بإنجازاتي ويمنحني التقدير اللازم			

المحور الثاني : المشاركة في تحديد الأهداف

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يشارك المرؤوسون الرؤساء عملية تحديد الأهداف كل حسب إختصاصه			
2	يشارك الرئيس والمرؤوس في تحديد المهام والمسؤوليات لكل فرد			
3	يتم إشراك جميع الموظفين في ترتيب الأهداف بحسب أهميتها			
4	يتم تشجيع جميع الموظفين على المساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم في عملية وضع الأهداف			
5	يتم توزيع مسؤولية وضع الأهداف على مختلف المستويات الإدارية			

المحور الثالث : التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	أشعر بالسعادة في عملي عند تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافي			
2	أكون سعيدا عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة مع رؤسائي			
3	أشعر بالانتماء لعملي بشكل أكبر عندما أساهم في تحقيق أهداف مؤسستي			
4	أشعر بمسؤولية أخلاقية تجاه مؤسستي تدفعني للعمل بجِد لتحقيق أهدافها .			
5	أقدم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحقيق أهداف المؤسسة			
6	أسعى جاهداً للتنسيق مع زملائي لتحقيق أهداف المؤسسة			

المحور الرابع : التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين

رقم العبارة	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي			
2	تساهم التغذية الراجعة بشكل فعال في تطوير أداء الموظفين			
3	تعتبر التغذية الراجعة حافزاً قوياً للموظفين لتحسين أدائهم			
4	تساعد التغذية الراجعة على فهم نقاط القوة والضعف أثناء عملية تحقيق الأهداف			

السادة الكرام في مؤسسة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بغرداية , أتقدم إليكم بخالص الشكر والتقدير على مساعدتي من خلال مشاركتكم في ملئ الإستبيان , إن جهودكم المبذولة كانت محل تقدير كبير مني ومن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

الملحق (02) : المخرجات

GET

FILE='D:\TRAVOU\Untitled\عجيلة1.sav'

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	20

,107	42	,200*	,928	42	,011
------	----	-------	------	----	------

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	34	81,0	81,0	81,0
	انثى	8	19,0	19,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	8	19,0	19,0	19,0
	من 25 الى 35 سنة	20	47,6	47,6	66,7
	اكثر من 45 سنة	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	14,3	14,3	14,3
	ليسانس / ماستر	32	76,2	76,2	90,5
	دكتوراه	2	4,8	4,8	95,2
	شهادات اخرى	2	4,8	4,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الصنف_المهني

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إطار	33	78,6	78,6	78,6
عون تنفيذ	4	9,5	9,5	88,1
عون تحكم	5	11,9	11,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات_الخدمة				
أقل من 5 سنوات	2	4,8	4,8	4,8
من 6 إلى 10 سنوات	9	21,4	21,4	26,2
من 11 إلى 20 سنة	25	59,5	59,5	85,7
أكثر من 20 سنة	6	14,3	14,3	100,0
Total	42	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 X1
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	40	1,00	3,00	2,8750	,40430
Q2	42	1,00	3,00	2,6190	,58236
Q3	42	1,00	3,00	2,4524	,67000
Q4	42	2,00	3,00	2,9048	,29710
Q5	42	1,00	3,00	2,5714	,59028
Q6	42	1,00	3,00	2,7143	,50778
X1	42	1,33	3,00	2,6889	,37846
Valid N (listwise)	40				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q7	42	1,00	3,00	2,4048	,70051
Q8	42	1,00	3,00	2,4048	,73450
Q9	42	1,00	3,00	2,0476	,85404
Q10	42	1,00	3,00	2,0714	,77752
Q11	41	1,00	3,00	2,3171	,78864
X2	42	1,20	3,00	2,2500	,56794
Valid N (listwise)	41				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 X3
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q12	41	1,00	3,00	2,8537	,42196
Q13	42	2,00	3,00	2,7857	,41530
Q14	41	1,00	3,00	2,7805	,52499
Q15	41	2,00	3,00	2,9512	,21808
Q16	42	2,00	3,00	2,9048	,29710
Q17	42	2,00	3,00	2,8333	,37720
X3	42	1,83	3,00	2,7643	,27392
Valid N (listwise)	40				

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q18 Q19 Q20 VAR00001 X4
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q18	42	1,00	3,00	2,5476	,63255
Q19	42	2,00	3,00	2,5476	,50376
Q20	42	1,00	3,00	2,6905	,56258
VAR00001	33	1,00	3,00	2,6364	,60302
X4	42	1,75	3,00	2,6548	,34461
Valid N (listwise)	33				

FREQUENCIES VARIABLES=العمر
/ORDER=ANALYSIS.

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	2,00	8	19,0	19,0	19,0
	3,00	20	47,6	47,6	66,7
	4,00	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/M-W= X BY (الجنس 1 2)

/MISSING ANALYSIS.

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
X	1,00	34	19,74	671,00
	2,00	8	29,00	232,00
	Total	42		

Test Statistics^a

	X
Mann-Whitney U	76,000
Wilcoxon W	671,000
Z	-1,928
Asymp. Sig. (2-tailed)	,054
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,056 ^b

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

NPAR TESTS

/K-W=X BY (العمر 1 4)

/MISSING ANALYSIS.

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
X	2,00	8	18,00
	3,00	20	22,68
	4,00	14	21,82
	Total	42	

Test Statistics^{a,b}

	X
Kruskal-Wallis H	,850
df	2
Asymp. Sig.	,654

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

NPAR TESTS

/K-W=X BY (المستوى 1 5)

/MISSING ANALYSIS.

Ranks

	المستوى	N	Mean Rank
X	2,00	6	26,17

3,00	32	20,45
4,00	2	18,75
5,00	2	27,00
Total	42	

Test Statistics^{a,b}

	X
Kruskal-Wallis H	1,615
df	3
Asymp. Sig.	,656

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى

NPAR TESTS

/K-W=X BY (1 3 الصنف_المهني)
/MISSING ANALYSIS.

Ranks

	الصنف_المهني	N	Mean Rank
X	1,00	33	20,35
	2,00	4	21,13
	3,00	5	29,40
Total		42	

Test Statistics^{a,b}

	X
Kruskal-Wallis H	2,384
df	2
Asymp. Sig.	,304

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الصنف_المهني

NPAR TESTS

/K-W=X BY (1 4 سنوات_الخدمة)
/MISSING ANALYSIS.

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	سنوات_الخدمة	N	Mean Rank
X	1,00	2	9,75
	2,00	9	20,94

3,00	25	21,26
4,00	6	27,25
Total	42	

Test Statistics^{a,b}

	X
Kruskal-Wallis H	3,202
df	3
Asymp. Sig.	,361

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سنوات_الخدمة

NPAR TESTS
 /BINOMIAL (0.50)=X (2.34)
 /MISSING ANALYSIS.

Binomial Test

	Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
X	Group 1 <= 2,34	7	,17	,50	,000
	Group 2 > 2,34	35	,83		
	Total	42	1,00		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X	42	1,84	3,00	2,6125	,29520
Valid N (listwise)	42				