

## تحسين الأداء من خلال الإدارة بالأهداف كبديل عن الإدارة التقليدية

### دراسة ميدانية بمؤسسة الفرسان وهران

## Improving Job Performance Through Management by Objectives instead of Traditional Management -A Field Study at Elfursan Company-

بحرة كريمة

جامعة معسكر (الجزائر)

مخبر علم النفس وعلوم التربية جامعة وهران 2

[karima.bahra@univ-mascara.dz](mailto:karima.bahra@univ-mascara.dz)

رومان خيرة دليلة\*

جامعة معسكر (الجزائر)

مخبر الدراسات الفلسفية وقضايا الإنسان والمجتمع في الجزائر

[roumane.khairadalila@univ-mascara.dz](mailto:roumane.khairadalila@univ-mascara.dz)

ملخص:	معلومات المقال
<p>تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى مؤسسة الفرسان وتأثيرها على الأداء الوظيفي، حيث اعتمدت الباحثين على المنهج الوصفي وكللت الدراسة بالنتائج التالية: مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف بمؤسسة الفرسان كان مرتفعاً كما تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة بالأهداف بأبعادها الأربعة (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية الراجعة) على الأداء الوظيفي.</p>	<p>تاريخ الإرسال: 2024/03/15</p> <p>تاريخ القبول: 2024/06/04</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الإدارة</li> <li>✓ الإدارة بالأهداف</li> <li>✓ الإدارة التقليدية</li> <li>✓ الأداء الوظيفي</li> </ul>
<p>Abstract :</p>	<p>Article info</p>
<p>This study aims to highlight the level of application of management by objectives (MBO) at Al Fursan Company and its impact on job performance. The researchers relied on the descriptive approach and reached the following results: The application level of MBO at Al Fursan was high, and there was a statistically significant effect of MBO application in its four dimensions (trust between the superior and subordinates, participation in setting objectives, commitment to achieving objectives, and feedback) on job performance.</p>	<p>Received : 15/03/2024</p> <p>Accepted : 04/06/2024</p> <p><b>Keywords:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Management</li> <li>✓ Traditional Management</li> <li>✓ Management by Objectives</li> <li>✓ Job Performance</li> </ul>

❖ **مقدمة:** يرى ماكس فيبر أنّ الفساد كان طاغياً على المجتمع التقليدي حيث كانت تعم الفوضى والصراع والتنافس غير النزيه، إذ كانت تستغل الموارد العامّة من أجل تحقيق المكاسب الخاصة، وهو ما يسمّى بنظام "الإدارة بالفساد" الذي ساد في المجتمعات البدائية إلى غاية القرن التاسع عشر. غير أنّ هذه الأنظمة الفاسدة خلقت ثورةً في الفكر الإداري نادت إلى الابتعاد عن الفساد والمصالح الشخصية وضرورة الالتزام بالقيم والقوانين، وقد أطلق على نظريات هذا الاتجاه الفكري تسمية "النظريات الكلاسيكية"، أو نموذج "الإدارة بالقوانين". حيث كان يفرض على العامل الانصياع التام للتعليمات والقوانين بغية الرفع من كفاءة الأداء لزيادة الانتاجية (أورد في: عساف، 2012).

ونتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة التي شهدتها المنظمات، كان من الضروري اعتماد منهج جديد لسد الفجوات ومعالجة المشاكل التي صاحبت هذه التحولات. وهذا ما أدى إلى الانتقال من الإدارة بالقوانين إلى "الإدارة بالأهداف"، التي تعتبر أنّ بيئة العمل التي توفر إشباعاً أكبر لحاجات الأفراد، تحفز أكثر على العمل وترفع من مستوى الأداء الوظيفي. كما أنّها تؤكد على ضرورة تجنب العوامل المسببة للإحباط، باهتمامها بمتابعة الأداء والنتائج عوض الانشغال بمراقبة سلوكيات الفرد وسن القرارات العقابية. بالإضافة إلى ذلك فالإدارة بالأهداف تسعى إلى تحسين الأداء بصورة مستمرة.

من هذا المنطلق ستحاول الباحثتين الإجابة على التساؤلات التالية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة الفرسان الناشطة في مجال الصناعات الغذائيّة، الواقعة بولاية وهران: هل يوجد تأثير للإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان؟ وما هو مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف بمؤسسة الفرسان؟ وما هو مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان؟ وهل يوجد تأثير للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان؟ وهل يوجد تأثير للمشاركة في تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان؟ وهل يوجد تأثير للالتزام بتحقيق الأهداف على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان؟ وهل يوجد تأثير للتغذية الراجعة على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان؟

من خلال التساؤلات المطروحة آنفاً، تمت صياغة الفرضيات التالية: يوجد تأثير للإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان. ومستوى تطبيق الإدارة بالأهداف مرتفع بمؤسسة الفرسان. ومستوى الأداء الوظيفي مرتفع بمؤسسة الفرسان. ويوجد تأثير للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان. وكذا تأثير للمشاركة في تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان. وتأثير للالتزام بتحقيق الأهداف على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان. وكذا تأثير للتغذية الراجعة على الأداء الوظيفي بمؤسسة الفرسان. تساهم هذه الدراسة في اثراء التراث العلمي في مجال تسيير الموارد البشرية، من خلال إبراز دور الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء الوظيفي، وتفيد المسيرين وتشجعهم على اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.

كما تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى مؤسسة الفرسان ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي، وإبراز تأثير الإدارة بالأهداف بأبعادها الأربعة (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية الراجعة) في الأداء الوظيفي.

❖ **منهج الدراسة:** المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لأنه يمكننا من درس الظاهرة كما هي في الواقع وسيتم التعبير عنها بشكل كمي وكمي، بحيث سيتم التطرق إلى خصائص متغيرات الدراسة وتحليل العلاقة الاحصائية بينها.

❖ **الدراسات السابقة:** دراسة محمد مبارك محمد الرشيد (2014) بعنوان "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت" والتي هدفت إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت على عينة قوامها 380 موظفاً باستخدام أداة الاستبيان. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة كان متوسطاً. وأن هناك تأثير للإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي غير أن بعد الالتزام هو الأكثر تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد.

دراسة هشام سفيان صلواتشي وبودلة يوسف وفوزي غيدوش (2017) بعنوان "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدراء الملبنات والمجبنات في ولايات الوسط الجزائرية" وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف. وتم استعمال أداة الاستبيان على 67 مفحوصاً. وبينت النتائج إمكانية تطبيق البرنامج بدرجة جيدة وأوصى الباحثون بتطبيق هذا البرنامج على المؤسسات نتيجة انعكاساته الإيجابية في توجيه سلوك العاملين وتقييم أدائهم.

دراسة زهوة خلوط (2018) بعنوان "التحول نحو أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل للرفع من أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر البويرة" والتي هدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق الإدارة بالأهداف ودورها في الرفع من أداء المؤسسة. واستعانت الباحثة بأداة الاستبيان للقياس حيث طبق على عينة مكونة من 40 عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود مبادئ الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة وأنها تساهم بصورة كبيرة في الرفع من أداء المنظمة.

دراسة ماجد محمد الفراء وأشرف عدنان الهندي (2018) بعنوان "تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني -قطاع غزة-" والتي هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة. وقد شملت عينة الدراسة 203 مفحوصاً يعملون في مناصب إشرافية باستخدام أداة الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى تطبيق الإدارة بالأهداف في الوزارة بدرجة متوسطة ووجود علاقة طردية بين مبادئ الإدارة بالأهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، دعم الإدارة العليا، الرقابة والرقابة الذاتية، التقييم والمحاسبة على الإنجاز) وتأهيل القيادة العليا.

### ❖ الفكر الإداري التقليدي:

▪ **تعريف الإدارة التقليدية:** تقوم الإدارة التقليدية على مجموعة من الأسس تتمثل أساساً في التخصص في الوظائف، تجانس الإدارات، مركزية السلطة وضيق نطاق الإشراف. وتتميز بالمثالية، فهي تقترح أسلوباً واحداً أمثل لبناء التنظيم، وترى أن التقيد به يؤدي إلى نتائج فعّالة (أورد في: أبو نبعة، 2001).

ومن أشهر نماذج الفكر التقليدي نظرية البيروقراطية لماكس فيبر ونظرية الإدارة العلميّة لفريدريك تايلور ونظرية التقسيم الإداري لهنري فايول. وقد ركزت هذه النظريات على تقسيم العمل والتخصص، تسلسل السلطة، هيكل التنظيم الرسمي، نطاق الإشراف والرقابة. بالإضافة إلى مبدأ الرشد (أورد في: السلمي، 1980).

■ **النظرية البيروقراطية: (1920-1864 MAX WEBER):** تقوم هذه النظرية على أساس المنطق، فالبيروقراطية حسب ماكس فيبر تعد آلية لبلوغ الأهداف المحددة بطريقة أكثر عقلانية، ويرتكز النموذج البيروقراطي على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يتميز التنظيم البيروقراطي حسب ذات المنظر بتقسيم العمل وتخصص المهام، تسلسل هرمي مستقر ودقيق، قواعد وقرارات مكتوبة، التوظيف على أساس الكفاءة التقنية، والفعالية نتيجة القواعد والإجراءات التي تحكم كل المستويات.

إنّ أهم الانتقادات التي تعرضت لها نظرية البيروقراطية تتلخص في كونها اعتبرت المؤسسة نظام مغلق يتأثر بالعوامل الداخلية أهمها اللوائح والقوانين، وأهملت الجانب البشري واعتبرت الإنسان كآلة. ركزت على التنظيم الرسمي واهملت التنظيم غير الرسمي والاتصال غير الرسمي، بالإضافة إلى التقدم الوظيفي والترقية التي ترتبط بنجاح الجزء وهذا ما يخلق تفككا داخل التنظيم بسبب الصراع على المصلحة الخاصة (أورد في: بلعجوز، 2010).

■ **نظرية الإدارة العلميّة:** من رواد نظرية الإدارة العلميّة فريدريك تايلور، فرانك جيلبرت وهنري جانت. إلّا أنّ تايلور هو المؤسس الأوّل لهذه النظرية حيث قام بسلسلة من الدراسات هدفت إلى اكتشاف الأساليب العلميّة التي تمكّن من الرفع من الإنتاجية، تحسين العلاقة بين الإدارة والعمّال، بالإضافة إلى وضع مبادئ عامّة في الإدارة وتوفير الوسائل العلميّة المناسبة لذلك (أورد في: الصيرفي، 2006). وقد أشار فريدريك تايلور إلى أنّ التنظيمات الصناعية تستند إلى قواعد وقوانين محددة يمكن اكتشافها عبر الملاحظة والتجربة. وبمجرد وضع هذه القوانين، يمكن تطبيقها على الأنشطة المتشابهة لتنظيم مختلف العمليات الإنتاجية، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية بأقل تكلفة وبأفضل الوسائل (أورد في: مراد، 1982).

يمكن تلخيص الإدارة العلمية في المبادئ الخمسة التالية:

✓ **تحسين الكفاءة:** ويتضمن ذلك اختزال الحركات غير المفيدة واستخدام المواد والأدوات المناسبة. و عوض الاعتماد على طريقة التجربة والخطأ تم الاعتماد على التحليل والتبسيط.

✓ **انتقاء العمّال:** إذ يجب اختيار "الرجل المناسب في المكان المناسب" وذلك بناءً على القدرة والمهارة المناسبة لإنجاز المهام بفعالية.

✓ **التنمية والتدريب العلمي:** يشمل ذلك وضع طرق موحدة وعامة للتدريب، بدلاً من السماح للعمال بالعمل بطرقهم الخاصة (أورد في: عبيد وشريف، 1988).

✓ **تحفيز العمّال:** ويمكن أن نميّز بين الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية. حيث تتمثل الحوافز السلبية أساساً في خوف العامل من فقدان مكانته أو منصبه إذا أخفق في إنجاز مهامه. أمّا الحوافز الإيجابية فتتجلى من خلال نظام الأجور الذي وضعه تاييلور والذي يعتبر نظاماً ملائماً لاحتياجات العمّال كما أنّه قابل للتطور لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية

✓ **الفصل بين التصميم والتنفيذ:** بالنسبة لتاييلور فإنّ تقاسم المسؤوليات بين الإدارة والعمّال يعزّز روح العمل الجماعي، حيث يقوم المسؤولون بتحليل العمل وتصميمه، محدّدين الوقت والطرق المناسبة للقيام بذلك، بالإضافة الى انتقاء وتدريب الأفراد لتنفيذ تلك المهام بكفاءة (Ghedgoudji, 2015).

فشلت الإدارة العلمية في تحقيق الأهداف والنتائج التي كان ينتظرها تاييلور ويعود ذلك الى عدة أسباب استناداً الى أرنست ديل، نذكر منها عودة أصحاب العمل الى تخفيض معدلات الإنتاج نظراً لصعوبة تسويق المنتج. وشبح البطالة الذي كان يهدد العديد من العمال بعد دراسات الزمن والحركة التي اختزلت الوقت والجهد وأصبح بإمكان المستخدم انتاج كميات هائلة بعدد أقل من العمال.

✓ ومن أسباب فشل الإدارة العلمية كثرة فكرية، أنّ للإنسان دوافع تحرك سلوكه، تختلف عن الدافع المادي الذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية. إضافة إلى تقليل الاعتماد على المهارة وزيادة الشعور بالملل نتيجة تكرار نفس الحركات بصورة آلية. ناهيك عن عدم تمكن تاييلور من إيجاد حلول فورية للبطالة التي نتجت عن طريق نظريته، إذ حاول اقناع معارضيه

بأن مستوى المعيشة سيتحسن على المدى البعيد وسينتج عنه فرص كثيرة للتوظيف (أورد في: عبید وشريف، 1988).

▪ **نظرية التقسيمات الإدارية:** هنري فايول تعتبر هذه المقاربة امتداداً لنظرية البيروقراطية فيما يتعلق بتنظيم العمل، كما يعتبر فايول من الأوائل الذين وضعوا مفاهيماً للوظيفة الإدارية، حيث لا تزال إلى يومنا هذا، تشكل المبادئ القاعدية للتسيير. وفي تحديده لمفهوم الوظيفة الإدارية، يضع فايول خمسة مبادئ أساسية والتي ستشكل لاحقاً قاعدة التسيير، وتتمثل في (الملحم)، 2008:

✓ **التخطيط:** هو عملية تنبؤ بالتغيرات والأحداث التي تطرأ على المنظمة ثم وضع احتمالات للتعامل مع هذه الوضعيات.

✓ **التنظيم:** ويقصد به فايول تنظيم الموارد البشرية والمادية، ووضع الهيكل التنظيمي والعلاقات المتبادلة إضافة إلى المراقبة والتقييم باستمرار.

✓ **الأمر:** وتعني تلقي الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد، وهو ما يؤدي إلى الأداء الأحسن.

✓ **التنسيق:** ويقصد به عمل أقسام المنظمة في تناغم، ويمكن أن يحقق ذلك من خلال عقد اجتماعات أسبوعية بين المدير ورؤساء الأقسام.

✓ **الرقابة:** مقارنة النتائج المحققة مع خطط المنظمة، والتغذية المرتدة للتعديل.

كما تعتمد الوظيفة الإدارية على عدد من المبادئ، التي تسمى أيضاً قوانين أو قواعد. ولا يوجد شيء جامد أو مطلق في الأمور الإدارية، فالمبادئ مرنة وقابلة للتكيف مع جميع الاحتياجات. ويتوقف الأمر على معرفة كيفية استخدامها. فهي تتطلب الذكاء، والخبرة، والقدرة على اتخاذ القرارات والتوازن، الذي يُعد إحدى أهم صفات المدير الناجح. وعلى الرغم من تعداد أربعة عشرة مبدأً لفايول، إلا أن هذا الأخير يعتبر أن عدد مبادئ الإدارة غير محدود، ويرى أن أي قاعدة أو وسيلة إدارية تقوي التنظيم أو تسهل عمله تأخذ مكانها بين المبادئ، متى أثبتت التجربة ذلك. فالتغيير في الحالة يمكن أن يؤدي إلى تغيير القواعد التي نشأت عن تلك الحالة (Remila, 2000). وسيتم استعراض المبادئ الأربعة عشر التي وضعها فايول فيما يلي:

1. **تقسيم العمل:** يجب تقسيم المهام بفعالية بين الأفراد بهدف تحسين مستوى الانتاجية (Tijsseling, 2023)
2. **وحدة الأمر:** بغية الحفاظ على وحدة العمل، التنسيق وتوحيد الجهود، يجب أن تصدر التوجيهات من قائد واحد (Portes, SD)
3. **وحدة الاتجاه:** يجب أن يوضع برنامج موحد للعمليات التي تشترك في الهدف نفسه ولا بد أن تكون معروفة ومتابعة من قبل الجميع
4. **السلطة والمسؤولية:** يمارس القادة سلطتهم بإصدار الأوامر، ويتحملون المسؤوليات الناجمة عن وظيفتهم (Ghedgoudji, 2015). ويمكن التمييز بين نوعين من السلطة حيث يتعلق الأمر بالسلطة الشرعية التي تمنحها الوظيفة والسلطة الذاتية المرتبطة بشخصية القائد، كالذكاء، المعرفة، الخبرة، القيم الأخلاقية وغيرها. والقيادة الناجحة هي التي تجمع بين النوعين المذكورين.
5. **الانضباط:** لا يمكن لأي مؤسسة أن تتطور في غياب الانضباط، هذا الأخير هو الطاعة، المواظبة والاعتناء بحسن المظهر. تُحدد ضوابط السير العام في الاتفاقيات المبرمة بين المؤسسة والشريك الاجتماعي، وهي تختلف باختلاف المؤسسات، الحدود المكانية والزمانية والفئات العمالية (Luc, 2006).
6. **المصلحة العامة:** يجب أن تغطي المصلحة العامة على المصالح الشخصية.
7. **نظام الأجور:** يجب أن يوضع نظام أجور عادل مناسب لجهود ومردودية العامل
8. **المركزية:** يرى فايول أنّ مركزية اتخاذ القرارات تؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي. وشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات يتوقف على طبيعة الموقف (Ghedgoudji, 2015).
9. **التدرج الهرمي:** على القائد أن يقوم بمهامه ويمارس مسؤولياته في اطار التدرج الهرمي وأن يقوم بالمبادرة (Portes, SD).
10. **النظام:** ويتعلق الأمر بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لأنّ موائمة الفرد لمنصبه تساهم في فعالية التنظيم (أورد في: بوحفص، 2017)
11. **العدالة:** وتتمثل في العدالة التعاملية، حيث يجب أن يدرك العمال كافة عدالة المعاملة من طرف الإدارة (أورد في: الصيرفي، 2006).



12. **الاستقرار الوظيفي:** يجب على الإدارة أن تقلل من دوران العمال في المناصب لضمان استقرار المنظمة (Tijsseling, 2023).

13. **المبادأة:** يجب تشجيع المبادأة والابتكار لتطوير المنظمة (أورد في: الصيرفي، 2006)

14. **روح الفريق:** يرى فايول أنه من الضروري تنسيق الجهود، تحقيق الانسجام في العلاقات ومكافأة الأداء المتميز (Portes, SD)

تعرضت نظرية فايول للانتقاد وكغيرها من النظريات التي تنتمي إلى التيار الكلاسيكي، فإنها قد أهملت الجانب الإنساني، ولم تعتمد في تحليلها للمنظمة على التنظيم غير الرسمي واعتبرتها نسقاً مغلقاً. كما أن فايول لم يعط أهمية للبحث والتطوير ولم يقدم توضيحات كافية فيما يتعلق بالأنشطة التجارية. بالإضافة إلى صعوبة تطبيق بعض مبادئه، فلكل منظمة خصوصياتها. وتجدر الإشارة أن أفكار هنري فايول تراجعت نسبياً عقب وفاته، إلا أن الباحث البريطاني إرويك هو الذي أحيا هذه الأفكار ونشرها في الولايات المتحدة الأمريكية (أورد في: بوحفص، 2017).

#### ❖ الإدارة بالأهداف:

▪ **تعريف الإدارة:** يُعرّف المبيضين (2011) الإدارة بأنها: "عملية ذهنية مستمرة يتم بها مزاولة النشاطات الإدارية من خلال تنسيق الجهود الجماعية وباستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق هدف معين بكفاءة وفعالية"

▪ **تعريف الإدارة بالأهداف:** يُعرّف الطراونة (2012) الإدارة بالأهداف بأنها: "أسلوب إداري حديث ظهر على يد الباحث Peter Drucker في سنة 1954 وذلك من خلال كتابه the practice of management وتقوم هذه النظرية على أساس المشاركة في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، ومن تم توجه الجهود لتحقيقها بالتزام جميع الأطراف" ويعرّفها عبد الوهاب (1995) بأنها: "أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج

## المطلوبة بناءً على معايير موضوعية"

❖ **نظرية الإدارة بالأهداف:** (بوحوش، 1986 وعبد الوهاب، 1995) تمتاز نظرية الإدارة بالأهداف بالمرونة والتجديد، حيث تضع أهدافاً مرنة تقبل التغيير أو التعديل. إذ تحدد الأهداف والنتائج بمشاركة الرؤساء والعاملين، كما أنها تفتح المجال للإبداع وتطوير العمل. وتقوم على مبدأ الشراكة وهو ما يزيد من الدافعية للعمل. وهي تركز على شاغل الوظيفة وقوته الكامنة، وتدفع بالأفراد لتحسين مستواهم. كما أنّ الاتصالات تمتاز بالفعالية مما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة، لتحقيق النتائج المرجوة. وتساهم التغذية الراجعة بدورها في تعديل المخططات الاستراتيجية حسب متطلبات التغيير.

وتقوم هذه النظرية على مبدأ تفويض السلطة والعمل في إطار فريق، وتتميز بنظرة إيجابية للعامل مما يولد لديه رقابة ذاتية. حيث تحدد الواجبات وتقسّم المهام، ثم يقوم الفرد بتنفيذ العمل، يقارن العمل المنجز بالنتيجة المتوقعة ويصحح العيوب إن وردت في وقت قياسي.

لقد تداركت نظرية الإدارة بالأهداف مجمل الأخطاء التي وقعت فيها المناهج الإدارية الأخرى، كما ذكرنا آنفاً، غير أنّ عدم تطبيق هذا المنهج بطريقة صحيحة يمكن أن يؤدي إلى ظهور جوانب سلبية. وهذا ما يستدعي تجنب بعض السلوكيات التي قد يقع فيها معظم المسيرين، كالتركيز على النتائج بدل الاهتمام بالوسائل اللازمة لتحقيقها، وتسطير أهداف قصيرة المدى وإلزام أفراد التنظيم بتحقيق هذه الأهداف التي تصبح مألوفةً ومكررةً مما يقتل روح الإبداع (أورد في: الطراونة، 2012).

❖ **الأداء الوظيفي:** يعرف يوسف (2018) الأداء بأنه "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كلّ فإنّ الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنّه أيّ نشاط يؤدي إلى السلوك الذي يغير المحيط بأيّ شكل من الأشكال".

يرى (عبد الوهاب وخطاب، 1993) أنّ الأداء يشتمل على مجموعة من الأبعاد المتداخلة

وهي:

- ✓ العمل الذي يقوم به الفرد ودرجة فهمه لدوره واختصاصه، إضافة إلى فهمه لما يُتوقع منه، إلى جانب التزامه بطريقة العمل التي تضعها الإدارة.
- ✓ الإنجازات التي يحققها الفرد مطابقة بالمعايير الموضوعية، الكمية، النوعية والزمنية.
- ✓ سلوك العامل في وظيفته ويعني ذلك مدى محافظة العامل على التجهيزات والمواد الخام، ومدى حرصه على صيانتها. أو على النقيض من ذلك مدى اسرافه وهدره للمواد والمعدات.
- ✓ سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ويتعلق الأمر بروح الجماعة والتعاون مع الزملاء، إضافة إلى اتباع توجيهات الرئيس المباشر وتعاونه معه بتقديم اقتراحات لحل مشكلات العمل.
- ✓ الحالة النفسية للعامل ويقصد بها الحماس للعمل والرغبة في أدائه، إضافة إلى الاستعداد لإتقان العمل والاهتمام بمشكلاته والتحفز لعلاجها.
- ✓ التحسين والتطوير بغرض الرفع من مستوى وكفاءة الأداء (أورد في: درّة، 2008).

❖ **الإجراءات المنهجية:** قامت الباحثتان بدراسة استطلاعية، تم من خلالها إجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية للحصول على بعض المعلومات التي تكمل وتساهم في تحليل النتائج ويتعلق الأمر بما يلي:

- التعرف على مؤسسة الفرسان، طبيعة نشاطها وتاريخ تأسيسها، الهيكل التنظيمي وطريقة تنظيم العمل.
- تاريخ تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسة.
- نظام تقييم الأداء المعتمد من قبل مؤسسة الفرسان.
- الانعكاسات الإيجابية لتطبيق الإدارة بالأهداف بمؤسسة الفرسان.
- عرض ومناقشة أسئلة الاستبيان على مسؤولة الموارد البشرية وتجريبه على عينة صغيرة مكونة من 10 عمال.

وقد بيّنت نتائج الدراسة الاستطلاعية أنّ مؤسسة الفرسان مؤسسة خاصة حديثة النشأة، تنشط في مجال صناعة الأغذية، تعتمد على العاملات اليدويات في عملية الإنتاج نظراً لطبيعة نشاطها. كما أظهرت ذات النتائج أنّ المؤسسة اعتمدت على الإدارة بالأهداف منذ أكثر من سنتين، حيث تم تسجيل تقدم ملحوظ في مردودية العاملين بها. غير أنّها لا تقوم بتقييم الأداء بصورة منتظمة فهي بصدد تطوير نظام خاص لتقييم الأداء. كما تبين من خلال هذه الدراسة

أن عبارات الاستبيان مفهومة وملائمة، وتم تبني الاستبيان كأداة أساسية بعد التأكد من تباثه.

■ **منهج البحث:** اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم وصف الظاهرة وتحليلها ثم استخلاص النتائج. واستعاننا بأداة المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، ومن تم معالجتها باستخدام برنامج (SPSS).

■ **حدود البحث:** تمت الدراسة على مستوى مؤسسة الفرسان الناشطة في مجال تصنيع المواد الغذائية والواقعة بولاية وهران خلال شهر أكتوبر من سنة 2023 وتم توزيع الاستبيان على عاملي المؤسسة، البالغ عددهم (36)، بحيث تم استجواب كل العاملين نظراً لصغر مجتمع البحث.

■ **أدوات الدراسة:** قامت الباحثتان باستخدام الاستبيان لقياس مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في مؤسسة الفرسان ومستوى الأداء الوظيفي وتأثير المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وفقاً لمقياس الباحث محمد مبارك محمد الرشيد، الذي أجرى دراسة ميدانية بمؤسسة البترول الوطنية بدولة الكويت لمعرفة أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين.

✓ **الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:** بما أن الباحثتان قد تبنيتا مقياس الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي فقد اكتفتا بالتأكد من ثبات المقياس باستعمال معامل الثبات ألفا كرومباخ ولم يتم اللجوء إلى صدق المحكمين.

جدول رقم (01): معامل الثبات لمقياس الإدارة بالأهداف

المقياس	معامل الثبات
الإدارة بالأهداف	0,93

يبين الجدول رقم 1 أن قيمة معامل ألفا كرومباخ لمقياس الإدارة بالأهداف، قد بلغت 0.93. وهي قيمة مرتفعة وبذلك يمكننا أن نستنتج أن المقياس يتميز بثبات عال.

## ✓ الخصائص السيكومترية لمقياس الأداء الوظيفي:

جدول رقم (02): معامل الثبات لمقياس الأداء

المقياس	معامل الثبات
الأداء الوظيفي	0,91

يبين الجدول رقم 2 أنّ قيمة معامل ألفا كرومباخ لمقياس الأداء الوظيفي قد بلغت 0,91 ويتضح أنّها قيمة مرتفعة وبذلك يمكننا أن نستنتج أنّ المقياس الثاني يتميز بثبات عالٍ.

❖ **عينة الدراسة:** شملت عينة الدراسة الأساسية كل عاملي مؤسسة الفرسان البالغ عددهم 36 وذلك نظراً لصغر مجتمع البحث.

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، الحالة العائلية والسن.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	14	38,90%
	أنثى	22	61,10%
	المجموع	36	100%
الحالة المدنية	أعزب/عزباء	10	27,80%
	متزوج (ة)	23	63,90%
	مطلق (ة)	03	08,30%
	المجموع	36	100%
السن	من 20 إلى 29 سنة	06	16,70%
	من 30 إلى 39 سنة	09	44,40%
	من 40 إلى 49 سنة	16	25%
	50 سنة وأكثر	05	13,90%
	المجموع	36	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3 أنّ فئة الإناث كانت الأكبر بنسبة 61,10% مقابل 38,90% للذكور، وذلك نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة. أمّا فيما يتعلق بالحالة العائلية لأفراد العينة، حسب الجدول رقم 2، فالنسبة الأكبر كانت لفئة المتزوجين والتي بلغت 63,90% تليها فئة العزاب بنسبة 27,80%، وفي الأخير فئة المطلقين بنسبة 08,30% ومن خلال

معطيات الجدول ذاته، يمكن أن نستنتج أنّ فئة (30-39 سنة) هي التي احتلت المرتبة الأولى بنسبة 44,40% من عينة البحث، تليها فئة (40-49 سنة) بنسبة 25% ثم فئة (20-29 سنة) بنسبة 16,70% وفي الأخير فئة (50 سنة وأكثر) بنسبة 13,90%. ويرجع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة، الذي يعتمد على التصنيع الغذائي والذي يتطلب توظيف الإناث بنسبة كبيرة.

جدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات المستوى التعليمي، الفئة المهنية والخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	20	55,60%
	من 5 إلى 9 سنة	14	38,90%
	من 10 إلى 14 سنة	02	5,60%
	المجموع	36	100%
الفئة المهنية	منفذ	26	72,20%
	متحكم	03	8,30%
	إطار	05	13,90%
	إطار مسير	02	5,60%
المجموع	36	100%	
المستوى التعليمي	ابتدائي	07	19,40%
	متوسط	16	44,40%
	ثانوي	07	19,40%
	جامعي	06	16,70%
	المجموع	36	100%

من خلال الجدول رقم 4 فإنّ الخبرة المهنية توزعت على ثلاث فئات، حيث النسبة الأعلى كانت لفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 55,60%، تليها فئة (من 5 إلى 9 سنوات) بنسبة 38,90% وفي الأخير فئة (من 10 إلى 14 سنة)، والتي بلغت 5,60%. فيما حصرت الفئات المهنية في أربعة فئات، إطارات مسيرة بنسبة 5,60% وإطارات بنسبة 13,90% ومتحكمين بنسبة 8,30%، أما النسبة الأكبر فكانت للمنفذين بنسبة 72,20%. أما توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي استناداً إلى معطيات الجدول 4 فقد جمع بين الابتدائي بنسبة 19,40% ثم المتوسط بنسبة 44,40% فالثانوي بنسبة 19,40% وفي الأخير الجامعي بنسبة 16,70%.

ويعود سبب ارتفاع نسبة المنفذين ونسبة مستوى التعليم المتوسط لطبيعة نشاط المؤسسة الانتاجي الذي لا يتطلب يد عاملة مؤهلة ولا مستوى تعليمي مرتفع باستثناء عمال الإدارة والمشرفين. أما فيما يتعلق بالخبرة المهنية فالملاحظ أن الحصة الأكبر كانت لذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات وهو ما يُفسّر بتوسع نشاط المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة مما خلق مناصب شغل جديدة.

❖ **أساليب المعالجة الإحصائية:** تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة وتحليل البيانات كالتالي:

✓ التكرارات والنسب المئوية: بالنسبة للخصائص الديمغرافية للعينة.

✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

✓ معامل ألفا كرومباخ: لحساب تباث الاستبيان.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

## ❖ نتائج الدراسة:

### ▪ عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير الإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي:

معامل الارتباط بيرسون R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة T	مستوى الدلالة
0,73	0,53	0,52	38,89	0,000	0,75	6,23	0,000

تبين من الجدول أن معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغ 0,53 ومعامل الانحدار β بلغ 0,75. بالإضافة إلى قيمة F التي بلغت 38,89 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، كما أن دلالة اختبار ت بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 وبالتالي فهي دالة احصائياً وتعبّر عن معنوية الانحدار. وبما أن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغت 0,52، فإنّه يوجد تأثير لتطبيق الإدارة بالأهداف بنسبة 52% في التباين الحاصل في الأداء الوظيفي مما يؤكد صحة الفرضية المختبرة.

## ■ عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف مرتفع بمؤسسة الفرسان.

جدول رقم (06) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الثقة بين الرئيس والمرؤوس

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد 1: الثقة بين الرئيس والمرؤوس
مرتفع	0,84	3,97	رئيسي في العمل لديه الثقة الكافية في
مرتفع	0,75	4,06	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة
مرتفع	0,85	3,81	رئيسي في العمل يفهم مشاكل وحاجاتي
متوسط	0,93	3,14	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي
مرتفع	0,75	4,06	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني

من خلال نتائج الجدول رقم 5 يتضح أنّ الفقرة الثانية "علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة" والفقرة الخامسة "رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني" احتلتا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4,06 وانحراف معياري قيمته 0,75، تم فقرة "رئيسي في العمل لديه الثقة الكافية في" بمتوسط حسابي قدره 3,97 وانحراف معياري قيمته 0,84، تليها فقرة "رئيسي في العمل يفهم مشاكل وحاجاتي" بمتوسط حسابي قيمته 3,81 وانحراف معياري قدره 0,85، وقد جاءت كل هذه الفقرات بمستويات مرتفعة. وفي الأخير فقرة "رئيسي في العمل يعرف توقعاتي" بمتوسط حسابي قدره 3,14 وانحراف معياري قيمته 0,93، بمستوى متوسط.

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المشاركة في تحديد الأهداف

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد 2: المشاركة في تحديد الأهداف
مرتفع	0,56	3,53	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم
متوسط	0,59	3,39	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة
مرتفع	0,60	3,56	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها
متوسط	0,53	3,33	يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف
متوسط	0,48	3,36	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري



من خلال الجدول رقم 6 تشير النتائج أنّ المرتبة الأولى كانت لفقرة "يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها بمتوسط حسابي قيمته 3,56 وانحراف معياري قدره 0,60 وبمستوى مرتفع، ثم في المرتبة الثانية فقرة "يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم" بمتوسط حسابي قيمته 3,53 وانحراف معياري قدره 0,56 وبمستوى مرتفع أيضاً. ثم في المرتبة الثالثة عبارة "يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة" بمتوسط حسابي قيمته 3,39 وانحراف معياري قدره 0,59. وفقرة "يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري" قدر متوسطها الحسابي ب 3,36 وانحراف معياري قدره 0,48. وفي الأخير فقرة "يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف" بمتوسط حسابي قيمته 3,33 وانحراف معياري قدره 0,53، وبلغت مستويات الفقرات الثلاث الأخيرة "3" وهي قيم متوسطة.

جدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد 3: التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف
مرتفع	0,33	4	أكون سعيدة في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي
مرتفع	0,36	4,08	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل
مرتفع	0,41	4,06	أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي تمنحني انتماء أكبر لعملي
مرتفع	0,57	3,81	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها
مرتفع	0,37	4,03	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي
مرتفع	0,47	4,06	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي

يتضح من خلال الجدول رقم 07 أنّ كل فقرات بعد التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف جاءت بمستوى مرتفع، فقد أبدى أفراد العينة الموافقة من خلال اجاباتهم، حيث احتلت عبارة "أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,08 وانحراف معياري بقيمة 0,36. تلتها عبارة "أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي تمنحني انتماء أكبر لعملي" بمتوسط حسابي قدره 4,06 وانحراف معياري بقيمة 0,41. وبنفس المرتبة تحصلت فقرة أحرص كل الحرص على العمل ضمن

الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي " على نفس المتوسط الحسابي بانحراف معياري بقيمة 0,47. وفي المرتبة الرابعة فقرة " لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي " بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري بقيمة 0,37. ثم عبارة " أكون سعيدة في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي " بمتوسط حسابي قدره 4 وانحراف معياري بقيمة 0,33. وفي الأخير عبارة " أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها " بمتوسط حسابي قدره 3,81 وانحراف معياري بقيمة 0,57.

جدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد 4: التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين
منخفض	0,60	2,47	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي
منخفض	0,54	2,39	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر دون تأخير
متوسط	0,63	3,14	يترتب عن عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى الأداء الوظيفي
متوسط	0,79	3,14	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز العمال
متوسط	0,69	2,56	تحسن المسائلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من الأداء الوظيفي
متوسط	0,75	3	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 8، يمكن قراءة البيانات على النحو التالي: لقد حصلت فقرات بعد "التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين" على مستويات متوسطة ومنخفضة، حيث احتلت الفقرة "تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3 وانحراف معياري بقيمة 0,75. ثم في المرتبة الثانية فقرة "يترتب عن عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى الأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي قدره 3,14 وانحراف معياري بقيمة 0,63. ونفس المرتبة لعبارة "تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز العمال" بمتوسط حسابي قدره 3,14 وانحراف معياري بقيمة 0,79. ثم في المرتبة الرابعة عبارة "تحسن المسائلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية

المتبعة في المؤسسة من الأداء الوظيفي " بمتوسط حسابي قدره 2,56 وانحراف معياري بقيمة 0,69. وجاءت العبارة "يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2,47 وانحراف معياري بقيمة 0,60. وفي الأخير فقرة "يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر دون تأخير" بمتوسط حسابي قدره 2,39 وانحراف معياري بقيمة 0,54. حيث جاء مستوى العبارتين الأخيرتين منخفضاً، بالمقابل كان مستوى العبارات الأربعة الأولى متوسطاً.

جدول رقم (10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإدارة بالأهداف وأبعادها

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الثقة بين الرئيس والمرؤوس	3,80	0,74	مرتفع
المشاركة في تحديد الأهداف	3,43	0,44	مرتفع
التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف	4,00	0,33	مرتفع
التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين	2,78	0,50	متوسط
الإدارة بالأهداف	3,50	0,42	مرتفع

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (9) أنّ مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى مؤسسة الفرسان كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للإدارة بالأهداف 3,50 بانحراف معياري قدره 0,42 فيما تباينت نتائج أبعادها، حيث نجد بعد التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4 وبلغ انحرافه المعياري 0,33 يليه بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بمتوسط حسابي قدره 3,80 وبلغ انحرافه المعياري 0,74 ثم بعد المشاركة في تحديد الأهداف بمتوسط حسابي قدره 3,43 وبلغ انحرافه المعياري 0,44. وفي الأخير بعد التغذية الراجعة بمتوسط حسابي قدره 2,78 وبلغ انحرافه المعياري 0,50. وقد كانت مستويات الأبعاد مرتفعة باستثناء بعد التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين الذي كان متوسطاً.

## ■ عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: مستوى تطبيق الأداء الوظيفي مرتفع بمؤسسة الفرسان.

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي وقراته

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
تتماشى كفاءة العمال مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	3,56	0,65	مرتفع
أظهر نظام تقييم الأداء تحسن في إنتاجية العاملين	3,33	0,47	متوسط
تتحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة	3,42	0,55	مرتفع
رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم	3,56	0,55	مرتفع
تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العمال	3,72	0,51	مرتفع
تمكن إدارة المؤسسة العمال من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة	3,22	0,48	متوسط
شهدت إدارة المؤسسة تطورا ملحوظا في مهارات اتصال العمال خلال الفترة الأخيرة	3,31	0,52	متوسط
مقياس الأداء الوظيفي	3,44	0,43	مرتفع

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أنّ مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي 3,44 بانحراف معياري قدره 0,43 وجاءت نتائج فقراته متقاربة، حيث نجد فقرة " تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العمال " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,72 وانحراف معياري بقيمة 0,51 وفي المرتبة الثانية فقرة " تتماشى كفاءة العمال مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة" وفي نفس المرتبة فقرة " رضا العاملين انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم" بمتوسط حسابي قدره 3,56 وبلغ انحرافها المعياري 0,65 يليهما فقرة " تحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 3,42 وبانحراف معياري قدره 0,55 ثم فقرة " أظهر نظام تقييم الأداء تحسن في إنتاجية العاملين" بمتوسط حسابي قدره 3,33 وبلغ انحرافها المعياري 0,47، فيما بلغ المتوسط الحسابي لفقرة " شهدت إدارة المؤسسة تطورا ملحوظا في مهارات اتصال العمال خلال الفترة الأخيرة" 3,31 بانحراف معياري قيمته 0,52 وفي الأخير فقرة " تمكن إدارة المؤسسة العمال من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرية المناسبة" بمتوسط حسابي قدره 3,22 وبلغ انحرافها المعياري 0,48.

▪ عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على الأداء الوظيفي

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R
0,000	5,68	0,41	0,000	32,35	0,47	0,48	0,69

يتبين من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,48 ومعامل الانحدار  $\beta$  بلغ 0,41. بالإضافة إلى قيمة F التي بلغت 32,35 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، كما أن دلالة اختبار ت بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 وبالتالي فهي دالة احصائياً وتعبّر عن معنوية الانحدار. وبما أن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغت 0,47 فإنه يوجد تأثير للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء عينة الدراسة بنسبة 0,47%.

▪ عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير لبعد المشاركة في تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير بعد المشاركة في تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R
0,000	5,86	0,69	0,000	34,42	0,48	0,50	0,70

يتبين من الجدول أن معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,50 ومعامل الانحدار  $\beta$  بلغ 0,69. بالإضافة إلى قيمة F التي بلغت 34,42 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، كما أن دلالة اختبار ت بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 وبالتالي فهي دالة احصائياً وتعبّر عن معنوية الانحدار. وبما أن قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغت 0,48، فإنه يوجد تأثير لبعد المشاركة في تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بنسبة 48%.

▪ عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير لبعء التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف على الأداء الوظيفي

جدول رقم (14) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير بعء التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R
0,000	3,85	0,71	0,000	14,82	0,28	0,30	0,55

يتبين من الجدول أنّ معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,30 ومعامل الانحدار  $\beta$  بلغ 0,71. بالإضافة إلى قيمة F التي بلغت 14,82 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، كما أنّ دلالة اختبار ت بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 وبالتالي فهي دالة احصائياً وتعبّر عن معنوية الانحدار. وبما أنّ قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغت 0,28 فإنه يوجد تأثير لالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف على الأداء الوظيفي لدى عيّنة الدراسة بنسبة 28%

▪ عرض نتائج الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين على الأداء الوظيفي

جدول رقم (15) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير بعء التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين على الأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R
0,008	2,81	0,37	0,008	7,92	0,16	0,18	0,43

يتبين من الجدول أنّ معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,18 ومعامل الانحدار  $\beta$  بلغ 0,37. بالإضافة إلى قيمة F التي بلغت 7,92 بمستوى دلالة 0,008 وهو أقل من 0,05، كما أنّ دلالة اختبار ت بلغت 0,008 وهي أقل من 0,05 وبالتالي فهي دالة احصائياً وتعبّر عن معنوية الانحدار. وبما أنّ قيمة معامل التحديد المعدل قد بلغت 0,16 فإنه يوجد تأثير للتغذية الراجعة على أداء عيّنة الدراسة بنسبة 16%.

❖ **تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:** كشف التحليل الاحصائي عن وجود تأثير للإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي لدى عاملي المؤسسة، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0,53 ومعامل الانحدار  $\beta$  بلغ 0,75. بالإضافة إلى مستوى دلالة اختبار T التي بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن الانحدار معنوي. ويمكن القول أن نتائج الدراسة الحالية توافقت مع نتائج الدراسات السابقة، على غرار دراسة زهوة خلوط (2018) ودراسة كل من ماجد محمد الفرا وأشرف عدنان الهندي (2018) التي أثبتت هذه العلاقة، إذ أن تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف يرفع من مستوى الدافعية للإنجاز وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء. ففرضية الإدارة بالأهداف تحقق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. وقد حاول رواد هذه النظرية تجنب كل عيوب التيار التقليدي الذي أهمل الجانب الإنساني. وذلك بتركيزهم على العنصر البشري وجعله محور العملية الإدارية، واهتمامهم بالحاجات اللامادية لتحفيز العامل. كما يتضح من خلال نتائج هذه الدراسة أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى مؤسسة الفرسان كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للإدارة بالأهداف 3,50 بانحراف معياري قدره 0,42. وقد كانت مستويات الأبعاد (التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، بعد المشاركة في تحديد الأهداف) مرتفعة باستثناء بعد التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين الذي كان متوسطاً. وبالمقابل فإن مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي 3,44 بانحراف معياري قدره 0,43 وجاءت نتائج فقراته متقاربة، وذلك من حيث رضا المؤسسة عن نتائج الأداء الفردي ورضا العاملين أنفسهم الذي انعكس بشكل واضح على رفع مستوى أدائهم بالإضافة إلى توافق الكفاءات الموجودة مع استراتيجية المؤسسة واحترام الإدارة العليا وتقديرها للأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة. أما نظام التقييم فيمكن القول أن المؤسسة لا تعتمد نظاماً خاصاً في هذا المجال، فهي لا تزال تعمل على تطوير برنامج لإدارة الأداء لذلك أبدى معظم العاملين حياداً في الإجابة عن الفقرات المتعلقة بالتقييم. والأمر سواء بالنسبة لتطور مهارات اتصال العمال وتسهيلات الإدارة لاتخاذ القرارات فقد أوضحت النتائج أنها على مستوى متوسط وهذا راجع لكون أن المؤسسة لا تزال في مرحلة تطوير ممارساتها الإدارية.

ومن خلال نتائج الدراسة يتضح أنّ بعد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,80 وانحراف معياري بقيمة 0,74، كما أنّ فقرات هذا البعد جاءت في العموم بمستوى مرتفع إذ تباينت المتوسطات الحسابية ما بين 3,14 و 4,06، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين جيدة، كما أنّ هذا الأخير لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجه العاملين و لديه الثقة الكافية فيهم وذلك وفق إجابات العاملين. وهو بالنسبة إليهم متفهم لمشاكلهم وحاجاتهم. إلاّ أنّه غير قادر على التعرف على توقعات كلّ العاملين، فمنهم من أكّد ذلك ومنهم من فند ذلك.

وتشير النتائج أنّ بعد المشاركة في تحديد الأهداف جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,43 وانحراف معياري بقيمة 0,44، وتؤكد إجابات العاملين مشاركتهم في تحديد الأهداف في المؤسسة كلّ حسب اختصاصه إلى جانب مشاركتهم في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها. غير أنّ الإجابات تباينت نوعاً ما فيما يتعلق بالاتفاق المسبق بين الرئيس والمرؤوس على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة ومشاركة المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري. بالإضافة إلى الحرية المطلقة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف، وكان المستوى متوسطاً بين محايد، موافق وغير موافق. ويرجع السبب في ذلك لكون المؤسسة تحتوي على نسبة عالية من فئة المنفذين (72,20%) نظراً لطبيعة نشاطها الإنتاجي، وهي فئة غير مؤهلة للمشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. أمّا فئة الإطارات فتقدر بنسبة (13,90%) إلى جانب فئة المتحكمين بنسبة (8,30%) وهما الفئتين المخولتين للمشاركة في تحديد الأهداف العامة.

ويتضح من خلال النتائج الاحصائية أنّ بعد التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4 وبلغ انحرافه المعياري 0,33، كما أنّ كل فقراته جاءت بمستوى مرتفع، فقد أبدى أفراد العينة الموافقة عليها من خلال اجاباتهم من حيث التعاون مع الرؤساء والعمل ضمن الفريق لتحقيق الأهداف، إضافةً إلى الشعور بالسعادة عند تحقيق الأهداف والشعور بالانتماء والرغبة في الاستمرار في العمل على مستوى المؤسسة.

وبالاعتماد على النتائج ذاتها فقد احتل بعد التغذية الراجعة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2,78 وانحراف معياري قدره 0,50. وعلى العموم كان مستوى هذا البعد متوسطاً. ويمكن تحليل البيانات الناتجة عن المعالجة الاحصائية على النحو التالي: لقد حصلت فقرات بعد



"التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين" على مستويات متوسطة ومنخفضة، وأبدى غالبية أفراد عينة البحث الحياد في الإجابة على فقرة "تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي" وكذلك فقرة "يترتب عن عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى الأداء الوظيفي" وفقرة "تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز العمال" الى جانب فقرة "تحسن المسائلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من الأداء الوظيفي" في حين كانت اجاباتهم غير موافق بالنسبة لعبارتي: "يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي" و"يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر دون تأخير" حيث جاء مستوى العبارتين الأخيرتين منخفضاً. ويعود ذلك لكون المؤسسة انتقلت من الأساليب التقليدية إلى الإدارة بالأهداف منذ سنتين تقريباً وهي لا تزال تعمل على تطوير إدارة الأداء بالموازاة مع ذلك ولا تقوم بتقييم منتظم للأداء الوظيفي. حيث أنّ تقييم الأداء يستخدم حالياً في مرحلة التوظيف لتقييم الفترة التجريبية فقط. أمّا الأداء الوظيفي فلا تزال تكتفي بالتقييم الشفهي للرؤساء المباشرين من خلال المقابلات والاجتماعات الدورية التي تجرى مع الإطارات المسيرة للمؤسسة.

ويمكن القول أنّ نتائج الدراسة الحالية جاءت مغايرة لنتائج دراسة محمد مبارك محمد الرشيدى (2014)، التي بينت أنّ مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف بمؤسسة البترول الوطنية الكويتية كان متوسطاً. وكذلك الحال بالنسبة لدراسة ماجد محمد الفراء وأشرف عدنان الهندي (2018)، التي توصلت إلى مستوى متوسط لتطبيق الإدارة بالأهداف في وزارة الداخلية والأمن الوطني لقطاع غزة .

يتبين من خلال ذات النتائج أنّ قيمة معامل التحديد  $R^2$  قد بلغت 0,48 وقيمة معامل الانحدار  $\beta$  بلغت قيمته 0,41 بالإضافة إلى مستوى دلالة اختبار T الذي بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 ممّا يدل على أنّ الانحدار معنوي، وهو ما يؤكد أنّ الأداء الوظيفي يتأثر بقوة ببعد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، حيث بلغت نسبة التأثير في التباين الحاصل في المتغير التابع 47% مما يؤدي بنا الى تأكيد صحة الفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي: يوجد تأثير للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء عينة الدراسة. وهو ما يختلف عمّا توصل إليه محمد مبارك محمد الرشيدى الذي أكد على أنّ بعد الالتزام هو الأكثر تأثيراً مقارنة بقيّة الأبعاد.

وقد يتبين من النتائج أنّ معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,50 ومعامل الانحدار  $\beta$  بلغ 0,69. إلى جانب مستوى دلالة اختبار T الذي بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 ممّا يدل على أنّ الانحدار معنوي، وهو ما يؤكد أنّ الأداء الوظيفي يتأثر بقوة ببعد المشاركة في تحديد الأهداف، حيث بلغت نسبة التأثير في التباين الحاصل في المتغير التابع 48% وبالتالي تتأكد صحة الفرضية البحثية الثانية، اذن: يوجد تأثير لبعد المشاركة في تحديد الأهداف على الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة. فإشراك أفراد المنظمة في تحديد الأهداف وتفويض المسؤولية لأفراد المنظمة لتحقيقها، يعتبر دافعاً قوياً للعمل. وهو ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة زهوه خلوط (2018) حيث أثبتت أنّ تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة بما في ذلك المشاركة في تحديد الأهداف، تساهم بصورة كبيرة في الرفع من أداء العاملين والمنظمة.

كما يتبين من خلال ذات النتائج أنّ قيمة معامل التحديد  $R^2$ ، معامل الانحدار  $\beta$ ، قد بلغت على التوالي: 0,30 و 0,71 ومستوى دلالة اختبار T بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 ممّا يدل على أنّ الانحدار معنوي، وهو ما يؤكد أنّ الأداء الوظيفي يتأثر ببعد التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف حيث بلغت نسبة التأثير في التباين الحاصل في المتغير التابع 28% وبالتالي نقبل ونؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، إذ يوجد تأثير لالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف على الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة. وهو ما يتوافق مع دراسة محمد مبارك محمد الرشيد (2014)، التي أثبتت أنّ هناك تأثير للإدارة بالأهداف على الأداء الوظيفي وأنّ بعد الالتزام هو الأكثر تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد. فمنهج الإدارة بالأهداف يتميز بنظرة ايجابية نحو العامل، ويعتبره قادراً على تحمل المسؤولية، الأمر الذي يدفعه إلى الالتزام والسعي إلى تطوير أدائه بصورة مستمرة. وقد اكدّ الباحثون ذلك من خلال النتائج التي توصلوا إليها. فالإدارة بالأهداف منهج متكامل لتحفيز العامل ودفعه لرفع مستوى أدائه.

يتضح أنّ معامل التحديد  $R^2$  قد بلغ 0,18 ومعامل الانحدار  $\beta$  بلغ 0,37، ومستوى دلالة اختبار T بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 ممّا يدل على أنّ الانحدار معنوي، وهو ما يؤكد أنّ الأداء الوظيفي يتأثر ببعد التغذية الراجعة، حيث بلغت نسبة التأثير في التباين الحاصل في المتغير التابع 16% الأمر الذي يؤدي بنا إلى قبول وتأكيد الفرضية المختبرة، وبالتالي يوجد تأثير للتغذية الراجعة على أداء عينة الدراسة. وهو ما يتوافق مع النتيجة التي توصل

إليها الباحثون الجزائريون هشام سفيان صلواتشي وبودلة يوسف وفوزي غيدوش (2017) في دراستهم لأثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية، والتي أكدت امكانية تطبيق البرنامج بدرجة جيدة كما أوصى الباحثون بتطبيق هذا البرنامج على المؤسسات نتيجة انعكاساته الإيجابية في توجيه سلوك العاملين وتقييم أدائهم.

❖ **خاتمة:** يقوم منهج الإدارة بالأهداف على المشاركة في تحديد الأهداف وتقييم النتائج، وهو بهذا يجعل من كل فرد مسيراً لعمله، ومسؤولاً عن نتائجه. ومن الواضح أن الإدارة بالأهداف تقضي نوعاً ما على العيوب الواردة في المناهج الإدارية السابقة. فالقرارات مثلاً، بعدما كانت تبلغ في شكل أوامر، أصبحت في ظل هذا المنهج، حصيلة لمشاركة كل فرد معني بها. كما أن عملية التقييم، لم تعد بمفهومها السلبي السابق، حيث كان العامل يخشاها وينفر منها، وإنما أصبح يتقبلها ويدرك أنها تهدف إلى تطوير وتحسين مستواه المهني. وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك تأثيراً للإدارة بالأهداف بأبعادها الأربعة (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، الالتزام بتحقيق الأهداف، التغذية الراجعة) على الأداء الوظيفي. وجاء هذا التأثير بنسب متفاوتة، حيث كانت التغذية الراجعة الأقل تأثيراً. وتبين أن مستوى الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي في المؤسسة كانا مرتفعين. كما بلغت مستويات الدلالة للاختبارات الإحصائية 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يؤكد معنوية الانحدار.

وتأسيساً على ذلك، فإن الإدارة بالأهداف تفتح أمامنا اليوم، أفقاً واسعة، إذ تجمع بين كل متطلبات المنظمة،

فيظل التغيرات والتطورات الراهنة. وحتى يتيسر على المنظمة تطبيق هذا المنهج بفعالية، تقترح الباحثتين بعض التوصيات فيما يلي:

- الاعتراف بالمجهودات والأفكار والنتائج
- تشجيع العمل الجماعي
- تطوير وتجديد معارف الكفاءات
- الاهتمام بالاتصال والتغذية الراجعة
- الاهتمام أكثر بتقييم الأداء وتطوير نظام فعال للتقييم

## ❖ قائمة المراجع:

1. أبو نبيعة عبد العزيز. (2001). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار مجد لاوي للنشر.
2. بلعجوز حسين. (2010). المدخل لنظرية القرار. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
3. بوحفص عبد الكريم. (2017). تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات. ديوان المطبوعات الجامعية.
4. بوحوش عمار. (1986). الإدارة بالأهداف والنتائج. مجلة حوليات جامعة الجزائر، 1(1)، الصفحات 97 - 119. تاريخ الاسترداد 27، 2022، من [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)
5. خلوط زهوة. (2018). التحول نحو تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كمدخل للرفع من أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر البويرة. المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، 1(2)، الصفحات 91 - 102. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz>
6. دة عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. عين شمس: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
7. السلمي علي. (1980). تطور الفكر التنظيمي. الكويت: وكالة المطبوعات.
8. صلواتشي هشام سفيان، بودة يوسف، و غيدوش فوزي. (2017). أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدرء المينبات والمجنبات في ولايات الوسط الجزائرية. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 12(24)، الصفحات 106-126. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz>
9. الصيرفي محمد عبد الفتاح. (2006). مبادئ التنظيم والإدارة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
10. الطراونة هاني خلف. (2012). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. عبد الوهاب علي محمد. (1995). الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق. القاهرة: مكتبة غريب.
12. عبيد عاطف محمد، و شريف علي. (1988). مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة. الدار الجامعية.
13. عساف عبد المعطي. (2012). نحو فلسفة عالمية للإدارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الصفحات 175-208.
14. الفرا ماجد محمد، و الهندي أشرف عدنان. (2018). تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني -قطاع غزة-. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الصفحات 1 - 32. تم الاسترداد من <https://academia-arabia.com>
15. المبيضين صفوان. (2011). تطبيقات الإدارة في منظمات الأعمال. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
16. محمد الرشيد محمد مبارك. (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط
17. مراد فيصل فخري. (1982). الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف. عمان: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع.
18. الملحم ابراهيم بن علي. (2008). علماء الإدارة وروادها في العالم. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية والإدارة.
19. يوسف مصطفى. (2018). إدارة الأداء. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
20. GHEDJGHOUDJ. E. (2015). *Le Management Théorie et Pratique*. Office des Publications Universitaires.
21. Luc. M. (2016). *Henri Fayol : nouvelle édition de son livre de 1916, Administration Industrielle et Générale*. Institut IHPM. Consulté le 24 mai 2024, à l'adresse <https://doi.org/10.58079/pwrt>
22. PORTES. A. (sans date). *Théorie des Organisations : L'Organisation Administrative du Travail*. Univesité numérique en Gestion Economique. Consulté le 24 mai 2024, à l'adresse <https://moodle.luniversitenumérique.fr>
23. TIJSELING. C. (2022). *La Théorie de Fayol*. Wordpress. Consulté le 21 mai 2024, à l'adresse <https://www.sociaal.fr/la-theorie-de-fayol/>
24. REMILA. C. (2000). *Administration industrielle et générale*. Paris : C.N.A.M.