

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics , Commercial and
Management Sciences
Department of Management Sciences
Specialization: Business Adminisration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي بعنوان:

مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة عباس لغرور - خنشلة -

إشراف الاستاذ(ة):

- د. مناصرية

إعداد الطالب(ة):

- لطرش اية

- عباسية حنين ولاء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	أستاذ مساعد أ	د. عاشور
مشرفا	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	أستاذ محاضر أ	د. مناصرية
مناقشا	جامعة عباس لغرور -خنشلة-	أستاذ محاضر أ	د. بغة

السنة الجامعية: 2024-2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبيينا محمد عليه

أفضل الصلوات وأزكى التسليم.

نشكر الله العليّ القدير على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد سبحانه وتعالى لا يسعنا في مستهل هذه الدراسة إلى أن ننسب الفضل إلى أصحابه ولو بكلمات بسيطة نكتبهن بفخر واعتزاز لأننا كنا أحد طلاب هذه القامات . فنخص بالذكر الأستاذة المشرفة " خولة مناصرة " على مجهوداتها المبذولة لإتمام هذا العمل ، لأنها أحاطته بالرعاية وتابعتة بإهتمام، حيث يعود لها الفضل في اختيار موضوع الدراسة من بين العديد من الإقتراحات، فهي التي أشرفت على هذا العمل منذ أن كان مجرد فكرة إلى أن بلغ ما بلغه الآن، كما يسرنا أن نعبر عن إمتناننا الكبير لعميد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأستاذ " جباري " وكذلك رئيس قسم إدارة أعمال الأستاذ " شيبان " كما نود أن نشكر أيضا جميع أساتذة تخصص إدارة أعمال ، وأخيرا وليس آخرا نود أيضا أن نشكر جميع أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول دراسة العمل الحالي بقراءته ومناقشته بغية تقييمه . فلهم جزيل الشكر والعرفان بالجميل .

جزاهم الله خيرا.

إهداء

الحمد لله باري النعمة الخالق من الكلمة الناطق بالبيان والحكمة لأهل العلم بالعربية لا بالأعجمية ،
إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ،ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ،ولا تطيب
الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك لك الشكر والحمد والثناء .
إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى خاتم الأنبياء سيدنا محمد عليه افضل صلاة وأزكى سلام
إلى النبي المبعوث الذي لا يكل العطاء .
إلى من حاكى سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها " أمي الحنونة " حفظها الله .
إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني
ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر ،
إلى قدوتي في الحياة ، " أبي الغالي " حفظه الله .
إلى من هم انس عمري ومخزن ذكرياتي " إخواني وأخواتي "
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكورهم فؤادي " خالتي الجميلة " حفظهم الله ورعاهم .
إلى من كان دعائهما سر نجاحي " جدي وجدتي " أطال الله عمرهما في طاعته .
إلى رفيقة الدرب الغالية التي تذوقت معي أجمل اللحظات في الجامعة ، " آية لطرش . " إلى من علمونا
حروفا من ذهب وكلمات من درر ومعارف من اسمى عبارات العلم إلى من صاغ لنا من علمهم حروفا
ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح " إلى اساتذتنا الكرام "

الطالبة : عارضة حنين ولاء.

الأهداء

لا يمكن ان اقول الا ما قاله خالقنا سبحانه وتعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا.

إلى التي جعل الله الجنة تحت اقدامها الى من ضحى من اجل تربيتي وتعليمي إلى رمز المحبة والحنان،

التي لم تبخل علي يوما بنصيحة او دعوة طالحة اهدي هذا العمل المتواضع إلى امي الغالية حفظها

الله إلى من كلفه الله بالمهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل

افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى

كلماتك نجوما اهتدي بها

اليوم وفي الغد و إلى الأب والدي العزيز

إلى رباحيني حياتي الى من كانوا يضيؤون لي طريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لأرضاني و

العيش في المناء اخوتي.

إلى منابع الصدق الصافي إلى من معمم سعدي في دروب الحياة الحلوة (إيمان، منال، سميرة، حنين)

و إلى كل رفيقة ذكرها القلب ونسيها القلم.

و إلى كل من اضاء لي بنور العلم كل الدروب ، وعلمني الصمود ممما تغيرت الظروف اولئك الذين حملوا

اقدس رسالة في الحياة ، ومهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ، الذين علموني التفاؤل والمضي الى التفوق والنجاح :

أساتذتي الأفاضل .

الطالبة : لطرش آية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد الاستبيان كطريقة لجمع المعلومات، وتم التوصل إلى نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متغيري الإدارة بالأهداف و أداء الموظفين في الكلية محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على معرفة المشاكل التي يواجهها الموظفون، والتغلب عليها من خلال التدريب والتوعية بأهمية الإدارة بالأهداف التي من شأنها أن تضمن الأداء العالي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة بالأهداف، أداء الموظفين، تدريب.

Abstract:

The study aimed to determine the extent to which management by objectives contributes to improving the performance of employees at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Abbas Lagharour Khenchela University, The descriptive analytical method was used and a questionnaire was adopted as a method for collecting information, Results were reached, the most important of which is the presence of a strong positive correlation between the variables of management by objectives and performance, Employees in the college under study, The study recommended the need to be careful to know the problems faced by employees And overcome them through training and awareness of the importance of management by objectives that will ensure the high performance of the organization.

Keywords: Management by objectives, employee performance, training.

فهرس المحتويات

I.....	الملخص
II.....	فهرس المحتويات
IV ..	قائمة الجداول ..
IV.....	قائمة الأشكال
أ	مقدمة:

الفصل الأول

الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

02.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة بالأهداف
02.....	المطلب الأول:تعريف الإدارة بالأهداف
04.....	المطلب الثاني: خصائص الادارة بالأهداف
05.....	المطلب الثالث: مبادئ الادارة بالأهداف
06.....	المطلب الرابع: أهمية الإدارة بالأهداف
07.....	المبحث الثاني:عموميات حول أداء الموظفين
07.....	المطلب الأول: تعريف أداء الموظفين
08.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين
10.....	المطلب الثالث:طرق قياس أداء الموظفين
12.....	المطلب الرابع:أهمية أداء الموظفين
14.....	المبحث الثالث: الاطار النظري للدراسات السابقة
14.....	المطلب الأول:الدراسات السابقة باللغة العربية
18.....	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
24.....	المطلب الثالث: جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

المبحث الأول: تقديم بكلية العلوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير -خنشلة-	26
المطلب الأول: التعريف بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-	26
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-	27
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	28
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة	28
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	29
المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الدراسة	35
المطلب الأول: عرض تحليل خصائص عينة الدراسة	35
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة للمتغير التابع والمستقل	39
خلاصة الفصل الثاني	49
خاتمة:	50
قائمة المصادر والمراجع:	53
الملاحق	58

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الاشكال والجداول

قائمة الجداول:

- جدول رقم (01): يوضح مجالات المتوسط الحسابي حسب سلم ليكرت الخماسي.....29
- جدول رقم (02): يمثل مقياس ألفا كرونباخ.....30
- جدول رقم (03) : صدق الاتساق الداخلي لبعد ثقة الرئيس بالمرؤوسين.....31
- جدول رقم (04) : صدق الاتساق الداخلي لبعد المشاركة في تحديد الأهداف.....32
- جدول رقم (05) : صدق الاتساق الداخلي لبعد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف.....33
- جدول رقم (06) : صدق الاتساق الداخلي لبعد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف.....34
- جدول رقم (07): يوضح المعلومات الشخصية لعينة موظفين مؤسسة محل الدراسة -خنشلة.....35
- جدول رقم (08): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ثقة الرئيس بالمرؤوسين.....39
- جدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة في تحديد الأهداف.....40
- جدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف.....41
- جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء الموظفين.....43
- جدول رقم (12) : الإدارة بالأهداف وأداء موظفين.....45
- جدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.....46

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 01: هيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة.....27
- الشكل رقم 02: توزيع الأفراد حسب الجنس 36
- الشكل رقم 03: أعمدة بيانية تمثل توزيع الافراد حسب الفئة العمرية.....36
- الشكل رقم 04: توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي.....37
- الشكل رقم 05: أعمدة بيانية تمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية 38

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسات، حيث يساهم بشكل كبير في نجاحها واستدامتها، وعليه فإن مسؤولية مدراء المؤسسات تنصب على الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وتطوير قدراته، وفي هذا الإطار فإن أداء العنصر البشري يلعب دورا مهما كأداة وكأسلوب في تنمية وتطوير هذه المؤسسات .

ان الادارة الحديثة لا يقتصر دورها فقط على تدريب وتحفيز العاملين وحل مشاكلهم، وانما دورها ايضا يكمن في تطوير هؤلاء العاملين واستخراج المكامن المتوفرة لديهم، وكذلك الابداعات التي يمكن ان يصلوا اليها والمساهمات التي يمكن ان يضيفوها الى المؤسسات من خلال إشراكهم في تحقيق الاهداف المطلوبة، كما ان هذا المفهوم للإدارة الحديثة يقلل من الضغوط ويحسن أداء الأفراد، وعليه فإن مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الاهداف واحساسهم بقيمة المورد البشري وأهميته هذا يؤدي إلى تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

تعد الإدارة بالأهداف من مداخل الإدارة الحديثة فل هذه الأخيرة دور فعال في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات كما أنها تقوم على بلورة الأهداف وتوضيحها للعاملين وإشراكهم في صياغتها، وهذا ما يجعلهم يشعرون بإنتمائهم للمؤسسة وتنفيذ ما يجب تنفيذه للوصول إلى النتائج المرجوة، فغياب مشاركة الموظفين وعدم توحيد بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة ينعكس ذلك على مستوى أدائهم للعمل.

أولاً: إشكالية الدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقاً نطرح الإشكالية التالية:

*كيف تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة التالية:

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وتحسين أداء الموظفين في الكلية محل الدراسة؟

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقة الرئيس بالمرؤوسين وتحسين أداء الموظفين بالكلية محل

الدراسة؟

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في تحديد الاهداف وتحسين أداء موظفين بالكلية محل

الدراسة؟

❖ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف وتحسين أداء موظفين بالكلية محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف وتحسين أداء موظفين في الكلية محل الدراسة.

❖ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقة الرئيس بالمرؤوسين وتحسين أداء موظفين في الكلية محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في تحديد الاهداف وتحسين أداء موظفين في الكلية محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف وتحسين أداء موظفين في الكلية محل الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- البحث في العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتحسين أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مستوى أداء الموظفين من وجهة نظر المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة.
- دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد علاقة الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة.
- تقديم العديد من المقترحات التي يمكن من شأنها تعزيز علاقة استخدام الإدارة بالأهداف على أداء العاملين داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة التي تدور حول فعالية ونجاح المنظمات وقدرتها على تحسين أداء الموظفين، حيث تفيد هذه الدراسة المسؤولين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في التعرف على آلية مساهمة أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين، وتبرز أهمية الدراسة كذلك من حيث أنها تفتح افقا مستقبلية لإجراء بحوث أخرى حول الموضوع ولاسيما في المجالات الإدارية المختلفة وكيفية تطبيقها بشكل أفضل.

سادساً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تم إجراء دراسة الحالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة
- **الحدود الزمانية:** كانت فترة التريص من 14 أفريل 2025 الى 30 أفريل 2025
- **الحدود الموضوعية:** يتم دراسة الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء الموظفين

سابعاً: المنهج المتبع:

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي للبحث في كيفية مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين في الكلية، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الأساسية لموضوع البحث.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

من أسباب اختيار الموضوع مايلي:

الأسباب الذاتية: الميل الشخصي لدراسة المواضيع المرتبطة بالإدارة بالأهداف، كما أن الموضوع يقع ضمن تخصص إدارة الأعمال.

الأسباب الموضوعية:

- محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة

- ابراز أهمية أداء الموظفين في المؤسسة
- التعرف على الأهمية التي تلعبها الإدارة بالأهداف في تحقيق اهداف المؤسسة

ثامنا: هيكل الدراسة

من اجل الإجابة على الإشكالية الدراسة تم تقسيم البحث الى فصلين، الفصل الأول تناول الجوانب النظرية وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن ماهية الإدارة بالأهداف وقسم الى أربع مطالب، المطلب الأول يتمحور حول تعريف الإدارة بالأهداف، المطلب الثاني تناول مبادئ الإدارة بالأهداف، والمطلب الثالث تطرق الى أهمية الإدارة بالأهداف، وأخيرا المطلب الرابع تعرض الى أهمية الإدارة بالأهداف.

أما المبحث الثاني يتضمن عموميات حول أداء الموظفين وقسم الى أربع مطالب، المطلب الأول حول مفهوم أداء الموظفين، أما في المطلب الثاني تم التعرض الى العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، والمطلب الثالث تناول طرق قياس أداء الموظفين، وأخيرا المطلب الرابع يتمحور حول أهمية أداء الموظفين.

في حين المبحث الثالث يدرس الاطار النظري للدراسات السابقة، وقسم الى ثلاث مطالب، المطلب الأول تضمن الدراسات السابقة باللغة العربية، والمطلب الثاني تناول الدراسات السابقة باللغة الاجنبية، المطلب الثالث يبرز جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

وجاء الفصل الثاني الخاص بالدراسة الميدانية، واحتوى على معلومات تخص الكلية محل الدراسة وهيكلها

الفصل الأول

الاطار النظري للإدارة

بالأهداف وأداء الموظفين

والدراسات السابقة

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساهم في تحسين أداء الموظفين ، كونها تعد من الركائز الأساسية التي تنتهجها معظم المؤسسات ، فهذه تهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين بها ، حيث تقوم هذه الطريقة على مبدأ المشاركة الفعالة بين الإدارة والموظفين في وضع الأهداف ، وتحفيزهم نحو تحقيق نتائج بأكثر فعالية، بدلا من فرض الاوامر بشكل تقليدي، فالإدارة بالأهداف تركز على إشراك الموظف في العملية الإدارية مما ينعكس إيجابا على أدائه ويزيد من إلتزامه وبالتالي تطبيق هذا النهج يساعد على تقدم المؤسسة والنهوض بها.

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى :

المبحث الأول: ماهية الإدارة بالأهداف.

المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموظفين.

المبحث الثالث: الاطار النظري للدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الإدارة بالأهداف

أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم منهجا واسع الانتشار لأنها تعبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي من خلالها يطمح الاداريون الى زيادة فاعلية المنظمات الإدارية، وهذا يكون بمشاركة الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف والعمل على تحقيقها.

المطلب الأول: تعريف الإدارة بالأهداف

نتطرق أولا إلى المفاهيم التالية:

مفهوم الغايات والأهداف :

تمثل الغايات Goals أهداف شاملة وعريضة تسعى المنظمة للوصول إليها وتحقيقها على المدى البعيد، فهي أهداف عامة تسعى المنظمة إلى الوصول إليها ويدخل في إطار تلك الأهداف تعظيم الأرباح والنمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط بالاستراتيجية ارتباطا وثيقا، وأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديده.

أما الأهداف Objectives فهي تمثل أهداف مشتقة على المستوى التنفيذي التخطيطي وتكون أكثر تفصيلا وتحديدًا من الغايات وهي بالتالي مرشدة للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل من الغايات، مثل تحديد معدل النمو 10% في حجم المبيعات خلال الفترة القادمة، قد تكون ستة أشهر أو سنة، فالأهداف تمثل وسائل لتحقيق غاية المنظمة وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة قياس لمعرفة مستوى التقدم والاقتراب من الغاية للمنظمة، حيث انها مقترنة بمقياس زمني وقابلة للقياس¹.

¹ - إبراهيم الخلفاوي الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة توازن الأداء، الطبعة الاولى، عمان _ الأردن، 2009، ص 58.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

تعريف الإدارة بالأهداف:

كما تعرف على أنها "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق وتقييم الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف المرجوة"¹.

عرف الرشدي 2014 الإدارة بالأهداف بأنها عبارة عن أسلوب إداري يشترك ويتفق فيه الرئيس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم الرؤوس للنتائج التي يتم التوصل إليها وخلال الفترة المحددة يقوم الرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بما تم إنجازه وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس مع الرؤوس لتقييم ما تم إنجازه.²

تعريف الإدارة بالأهداف: هي إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية وأيضاً خلق روح الفريق وموائمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.³

(أشار العزاوي وجواد 2010): أن الإدارة بالأهداف منهج منظم لوضع الأهداف وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى أو التحسن في إنتاجية المنظمة.⁴ نستنتج مما سبق:

- أنها تكمن في النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وفق أفضل استغلال للموارد المتاحة البشرية والمادية.
- هي الوسيلة لعناصر رئيسية حيث تشمل وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتقييم الأداء سواء في القطاع العام أو الخاص لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- هي ربط هدف المؤسسة بأهداف الموظفين لتحقيق الهدف العام والأهداف الخاصة للعاملين.

¹ - زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007، ص10

² - د. مبروك عبد الله الخفيفي، ا. فاطمة يوسف المنصوري، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية كلية الاقتصاد جامعة بنغازي _ ليبيا _، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد (02)، العدد 02(2020/06)، ص13.

³ - د. عبد العال عبد الله، اثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، كلية التجارة جامعة العريش مصر، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني 2021، ص615

⁴ - محمد مباركي، محمد الرشدي، اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة اعمال، قسم إدارة اعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، السعودية، 2014م، ص15

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

المطلب الثاني: خصائص الإدارة بالأهداف

من خلال المفاهيم السابقة نتطرق الى تحديد خصائص الإدارة بالأهداف :

- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين الرؤوسين والرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة وفي حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة مثلا (الجودة العالية، التكلفة المنخفضة) فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها وهي الحالة التي تكاد أن تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية .
- تستلزم الإدارة بالأهداف تعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقويم الانحرافات التي تظهر.¹
- تعمل الإدارة بالأهداف على تحقيق الفعالية والكفاءة وهذا من خلال تطبيق المفهوم العلمي في العمل عبر تحديد الأهداف وتحفيز الموظفين رغبة في تطوير عمليات الإنتاج.
- تعتبر الإدارة بالأهداف مصدر الموارد كونها تدرك أهمية مناخ المحيط الذي تنشط فيه.
- تعد الإدارة بالأهداف اسلوب اداري يقبل المنافسة وتسعى لزيادتها.²

¹ - على السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة ، 1999، ص 123

² - هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، الطبعة الاولى ، الأردن _عمان، (2014)، ص 127

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالأهداف

1- مبدأ المشاركة: يقوم هذا المبدأ على إشراك جميع مستويات الإدارية في وضع الأهداف وصياغتها، حيث يتيح هذا المبدأ الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آراءهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم، وتوفير لهم جو من الحرية والصراحة وطرح انشغالاتهم ومناقشة مشكلاتهم، لتقريب وجهات النظر والتوصل الى حلول ونتائج المتفق عليها.

2- مبدأ تخفيض المخاطرة: تساعد الإدارة بالأهداف في تحديد المخاطر والتقليل من أثرها ووضع الاهداف من أجل الاعداد المسبق لهذه المخاطر.

3- مبدأ تحقيق الأهداف: يكمن الهدف الاساسي من الادارة بالأهداف في تحقيق النتائج المرجوة وهذا من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ الفعال حيث تكون هذه الأهداف واضحة لدى الجميع وقابلة للقياس.

4- مبدأ المراجعة الدورية: تعتمد الإدارة بالأهداف على المراجعة المستمرة للأداء من خلال تقييم ما تم التخطيط له والتقدم في العمل فهي تساعد على اكتشاف الانحرافات مبكرا واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها.

5- مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يقوم هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناء على امكانياتهم ومدى ملاءمتها، حيث يتم تعيين الافراد المناسبين في المهام التي تناسب مهاراتهم وخبراتهم فهذا يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويقلل من فشل المهام، وتحقيق الأهداف بسرعة وكفاءة حيث. يكون لكل شخص الدور المناسب وفقا لقدراته.

6- مبدأ الرقابة الذاتية: يقوم هذا المبدأ على أن كل فرد في المنظمة يكون رقيبا على نفسه أثناء عمله ومشاركته وهذا يساهم في فعالية الإنجازات، فهذه الرقابة الذاتية تزيد من كفاءة العمل وتقلل من الحاجة إلى التدخل المستمر من المديرين كما توفر الجهد والوقت.¹

¹ - د. مبروكة عبد الله الخفيفي، ا. فاطمة يوسف المنصوري، مرجع سابق ذكره، ص 15

المطلب الرابع: أهمية الإدارة بالأهداف

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف ضرورة حتمية، نظرا لأنها تؤدي إلى رفع أداء الإدارة حاضرا ومستقبلا وخاصة إذا تم تطبيقها بشكل جيد، وهذا ما تجمع عليه معظم منظمات الأعمال وكذلك الإدارات التي تستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف :

- مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول.
- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.
- المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في انجاز الأهداف.
- المساعدة في تقوية الروح المعنوية بين العاملين، من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- تساعد في تقوية الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقويته .
- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.¹

¹ - حازم فروانة، انعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي جامعة الشهيد حمي لخضر الوادي _ الجزائر، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 3، العدد 06 ديسمبر 2018 ص45

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموظفين

نظرا لاهتمام الكبير للباحثين والمفكرين بمصطلح الأداء وأهميته في مختلف الإدارات وهذا لأن العنصر البشري يعد جوهرًا أساسيًا في المنظمات الإدارية كما يعتبر من أهم المعايير الدالة على مستوى كفاءة وبلوغهم أفضل إنجاز وفق الإمكانيات المتاحة، فهذا الموضوع يجدر بالإشارة إلى التعرف على الأداء وأهميته البالغة في المنظمات.

المطلب الأول: تعريف أداء موظفين

يمكن تعريف أداء الموظفين على أنه "درجة الإنجاز وإكمال المهام التي يتكون منها عمل الفرد، ويعكس كيف يحقق الفرد أو يلبي متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

كما عرفه "Jean Yves" على أنه "مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس الذي يحدده الباحثون، والذي يمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية".¹ من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن أداء الموظفين هو مجموعة من الأفعال والتصرفات والسلوكيات والمجهودات التي يبذلها الموظف للقيام بعمله بكفاءة وفعالية والتي تؤدي به إلى تحقيق نتيجة معينة تحقق بها أهدافه وأهداف منظمته.

¹ - بومهم منى، العلالي خولة، استراتيجية كايزن ودورها في تطوير أداء الموظفين دراسة حالة: شركة باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف
البيدي - ميلة - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة ، الجزائر ، 2022-2023، ص 20

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء موظفين

يمكن حصر العوامل المؤثرة على أداء العاملين فيما يلي:

1- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

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

3 اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة أيضا عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المالي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات العلاوات والحوافز التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين وهذا يتطلب نظاما لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط، والموظف الكسول، والموظف الغير المنتج.¹

4- التسبب الإداري: إن التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب الإدارة الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

¹ - بن يوب دلال، لبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر" - بوعاتي محمود-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة 08 ماي 1995، قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص53

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

5- الظروف المادية للعمل: تتمثل في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة النظافة الحرارة، الوجبات الغذائية وغيرها، فهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير على الأداء الوظيفي.

6- العوامل التقنية الفنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة تضم نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف نوعية المنتج شكله ومدى تناسب التغليف له، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال. ويعبر البعض الآخر عن العوامل الفنية بالموارد وهي تعبر متغير موقفها في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام¹.

7- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.²

8- نظام المكافآت والحوافز: هي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل الصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلبي احتياجاتهم. وينصب التركيز الأساسي لأنظمة المكافآت التي تحددها إدارة الموارد البشرية على النجاح في تطبيق نظام التعويضات داخل المؤسسة، حيث إن معظم المؤسسات تسعى إلى تطبيق برنامج الدفع مقابل الأداء، الذي يقدم أجورا تنافسية في سوق العمل ويقدم تعويضات مختلفة للموظفين بناء على أدائهم، كما وتتبنى المؤسسة التي تطبق برنامج الدفع مقابل الأداء فلسفة تهدف إلى مكافأة أفضل الموظفين أداء بهدف جعلهم رمزا يحتذى وترغب الموظفين الآخريين في المكافآت وتحسين الأداء العام للمؤسسة .

¹ - بن يوب دلال، لبض خيرة، المرجع السابق، ص 53-54

² - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والاربعون، شهر (4) 2022، ص 16

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

- 9 -الأجر: إن عدم المساواة في الأجر يؤدي إلى شعور الفرد بالغبن وعدم الإنصاف مما يعود بدوره على أدائه فإن ما يتقاضاه الفرد لقاء عمله يلعب دورا كبيرا في حياته وخصوصا إذ كان مصدرا وحيدا أو رئيسيا في الإشباع.
- 10- التكوين: يعد أحد الركائز الأساسية في تنمية الموارد البشرية حيث يهدف إلى الرفع من القدرات الفكرية و المهنية للأفراد من خلال تنمية قدراتهم و تزويدهم بالمعلومات و المهارات المطلوبة في مجال التخصص مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم من الناحيتين الكمية و النوعية و يؤدي كذلك إلى تفجير الطاقات الإبداعية للفرد.¹

المطلب الثالث: طرق قياس أداء موظفين

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة نذكر أهمها (عليان، 2010):

- 1 طريقة المقالة او التقرير: تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير لوصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل ورأي المقيم فيه، من مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقيمين يركزون على عوامل وعناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما أسلوب المقيم في الكتابة ممكن أن يؤثر في التقييم.
- 2 .طريقة الترتيب: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام على شكل قائمة، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقه في الإدارات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين، وعندما يتساوي تقييم أكثر من فرد لاحتلال مرتبة واحدة.
- 3 .طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: تم بموجبه تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، تتميز الطريقة بأنها توفر قدرا معقولا من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها إنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتا طويلا في القياس.
- 4 .طريقة التوزيع الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبرا على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في إحدى جانبي المنحنى، ويضع نسبة 10% من ذوي الكفاءة المتدنية الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى تتميز هذه الطريقة بأنها²

¹ -ختو بشرى، بوهراة فاطيمة ، التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2020-2021 ، ص43

² - محمد مباركي، محمد الرشيدى، مرجع سابق ذكره، ص ص 32-33

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

سهولة الاستخدام وتحقيق قدرًا معقولًا من الموضوعية، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين لتلافيها، ويصعب استخدامها في الأعداد الصغيرة.

5. طريقة القوائم: تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تحدد فيها فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربع للتأشير ب (نعم) أو (لا) بما يتفق مع وجهة نظر المقيم نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وفي النهاية تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة بسهولةها، ودور المقيم يكون محدودًا ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء.

6. طريقة التقييم البياني: تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالًا وشيوعًا في المنظمة، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر والخصائص التي يتطلبها العمل الكفء، مثل: كمية العمل، التعاون، المبادرة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف، وغيرها متبوعة بمقياس متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز من مميزات الطريقة أنها تبرز جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزئيات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد.¹

¹ - محمد مباركي، محمد الرشيد، مرجع سابق ذكره، ص ص 33-34

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

المطلب الرابع: أهمية أداء موظفين

يعد أداء الموظفين حلقة الوصل بين الموارد البشرية وأداء المنظمة الكلي، وهذا يعكس الدور المهم لأداء الموظفين في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً (الكبيسي وعذيب، 2020).

ويعد أداء الموظفين ذو أهمية كبيرة في تحقيق رؤية المنظمة وتحسين الاستراتيجيات المرجوة، وزيادة القدرة على التنافس واستغلال الموارد بمختلف أنواعها بالطرق المثلى (بوخاتم 2023)

وتتجلى أهمية أداء الموظفين من جانبين وهما على النحو التالي:

أ - أداء الموظفين بالنسبة للمنظمة:

أوضحت سالم (2023) أن جميع المنظمات تعمل من أجل توفير الظروف الملائمة والتي تساعد في جعل أداء الموظفين في أعلى مستوياته، وينعكس ذلك بتأثير كبير على مستوى التنافسية، ومن أهمية أداء الموظفين للمنظمة:

1. يشكل أداء الموظفين الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة.

2. زيادة معدلات الابتكار : وهو القدرة على مزج مجموعة من العوامل المهارات، التكنولوجيا، المعلومات) لإنتاج منتج جديد أو تطوير منتج بصفات حديثة أو فتح أسواق جديدة وتلبية حاجيات ورغبات العملاء، ويعد أحد التحديات التي تواجه المنظمات حيث يرتبط الابتكار في المنظمات بالتوسع والصمود أمام قوة المنافسة بين المنظمات من نفس الصناعة، وتظهر الابتكارات نتيجة مجهودات الأفراد الفكرية، التقنية والتنفيذية).

3 رفع القدرة التنافسية للمنظمة: يتحتم مستوى تنافس المنظمة على جودة ومستوى الأداء الكلي الذي يضمن وجود مخرجات متنوعة تحقق احتياجات المستهلكين مما ينعكس بشكل مباشر على قوة المنظمة في مواجهة القوى التنافسية.

4. زيادة أصول المنظمة: تسعى المنظمات لزيادة أصولها بشكل دائم سواء أصول مادية عن طريق تطوير حجم المعدات، أو الأصول المالية، أو البشرية من خلال استقطاب أبرز المواهب والكفاءات والمعنوية عبر تطوير الحجم المعرفي والأساليب الإدارية المتبعة، ويقترن تعظيم الأصول بأداء الموظفين، حيث كلما ارتفع الأداء انعكس على قيمة المنظمة وأصولها.

5. الأداء هو الأساس في تكوين سمعة المنظمة والفخر والريادة لها.¹

¹ -داليه مازن عبد السلام خطيب، الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين، 2023، ص 25

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

ب - أداء الموظفين بالنسبة للفرد:

يعد الأداء الفردي ذو أهمية كبيرة، وذلك لأنه يعمل على تحقيق الأهداف الشخصية للفرد مما ينعكس ويؤثر على مسيرة العمل، وتكمن هذه الأهمية في التالي بحسب (بوخاتم، 2023):

1. الترقية: يسعى الموظفون بشكل دائم للتطور في السلم الوظيفي، ومن أجل تحقيق هدفهم هذا يجعلون الأداء كمدخل أساسي للوصول إلى أعلى المراتب، حيث تعتمد أغلب المنظمات على نظام الترقية المبني على العطاء، والترقية هي حصول العامل على وظيفة جديدة بمسؤوليات أكبر، ومزايا مادية ومعنوية أعلى.
2. تحقيق الرضا الوظيفي: وهو الشعور والإحساس الذي يحظى به الفرد عند انجازه شيء مرتبط بالعمل ويساهم في حصوله على التقدير المناسب، فيتحقق الرضا عند قيام الفرد بتنفيذ المسؤوليات والمهام المطلوبة منه، مما يؤدي إلى حصوله على عوائد (مادية أو معنوية)، فالأداء الفردي يمثل مدخلاً رئيسياً في تحقيق الرضا الوظيفي.
3. العدالة في التحفيز : يعد الأداء المحدد الرئيسي في وضع نظام عادل للتحفيز، سواء كان التحفيز مادياً مثل (زيادة في الراتب، الحصول على منحة) أو معنوياً مثل (التشجيع، التكريم)، ويشار للتحفيز بأنه القوة الدافعة والحركة للفرد من أجل بذل أقصى الجهود لتحقيق النتائج المرغوبة.¹

¹ - داليه مازن عبد السلام خطيب، المرجع السابق، ص26

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

المبحث الثالث: الإطار النظري لدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

أ - الدراسات السابقة العربية للإدارة بالأهداف:

1- دكتورة هبة حاكم كامل محمد، مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة، الإدارة بالأهداف كمدخل في تطوير الأداء الوظيفي بمؤسسات رعاية المسنين، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية العدد 62، الجزء الثاني ابريل 2023

ان نجاح المؤسسات الاجتماعية مرهون بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها ،وهذا لن يتحقق إلا بتحقيق تطوير العنصر البشري من خلال تطوير الأداء الوظيفي العاملين وتنمية قدراتهم على تحقيق اهداف المؤسسة، لذا تتحدد المشكلة الحالية في الإدارة بالأهداف كمدخل في تطوير الأداء الوظيفي بمؤسسات رعاية المسنين، وتنتمي هذه الدراسة الى النمط الدراسات الوصفية واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بمؤسسات الرعاية المسنين ،بمحافظة القاهرة وعددهم 84 مفردة، وانطلقت الدراسة من الفرض الرئيسي التالي " من المتوقع ان يكون مستوى استخدام الإدارة بالأهداف بمؤسسات رعاية المسنين مرتفعاً ،وتوصلت الدراسة الى صحة الفرض الرئيسي.

2 -د عبد العال عبد الله، أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة العريش مصر، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني 2021

تعددت الانماط الادارية كالإدارة بالمشاركة والادارة بالأداء والادارة بالأهداف، وغيرها من الأنماط الإدارية والتي يظهر تأثيرها على الجوانب المختلفة للمؤسسة، وكذا تفاعلاتها وتعاملاتها مع الاطراف الخارجية، وفي هذا البحث سنحاول دراسة أحد الأنماط الادارية الحديثة، إلا وهي الادارة بالأهداف وأثرها على صياغة رسالة المؤسسة ،على اعتبار أن رسالة المؤسسة أحد المكونات الأساسية لاستراتيجية المؤسسة وابرار التغيير الحاصل في ادارة الخدمات الإدارية، وفقا نظرية الادارة العامة الجديدة، محاولين بذلك فهم مصدر الاختلالات المتواجدة والاشكاليات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها إدارة الخدمات التقليدية ثم العمل على ربطها بالحلول الجديدة التي أتت بها الادارة بالأهداف، وهدفت أيضا هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الايجابي للإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة وتحديد دور الإدارة بالأهداف في صياغة رسالة المؤسسة.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

3- حازم فروانة، انعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان _ الجزائر، العدد 06، ديسمبر 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال تحقيق رضا العاملين وتحديد العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف ورضا العاملين في مجمع ناصر الطبي، حيث توصلت الدراسة إلى هذه النتائج، أن جميع متوسطات محاور المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية كونها حصلت على تقدير نسبي كبير 82.58% وكذلك المتوسط الحسابي لدور العاملين نحو تحقيق رضا العاملين حصل على تقدير نسبي 80.67% اي تقدير كبير جدا، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توضيح إدارة المستشفى أهدافها لجميع الموظفين فيها وضرورة مشاركة الموظفين في ترتيب الأهداف الموضوعية حسب الأولوية وكذا ضرورة تفعيل الرقابة على أداء المستشفى.

4- سلمى بنت سليمان الرحيلي، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات ومن جهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط 2009/1430

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها من جهة نظر القائمات بالعمل الإداري والبالغ عددهن 325 من جميع الفروع جامعة ام القرى بمكة سواء القائمات منهن بعمل اداري أو أعضاء على هيئة التدريس المكلفات بالعمل بعمل اداري خلال العام الدراسي 1429_1430

ب - الدراسات السابقة العربية للأداء الموظفين:

1- أ. د. أحمد صالح الهزاعمة، محمد عبد السلام الجوفي، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز - دراسة ميدانية-المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، المجلد 45، العدد 5، أكتوبر 2025

هدف من الدراسة معرفة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام القائمة استقصاء بوصفها أداة للدراسة، وذلك لغرض جمع البيانات، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز، والبالغ

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

عدددهم (5744) موظفاً، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، ومن ثم تم توزيع (120) قائمة استقصاء على العينة. وبالتالي بلغ عدد الردود التي تحصل عليها الباحثان (80).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، وكان من أهمها أن هناك أثراً لكل من (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز. وأنه يوجد تطبيق لقواعد الحوكمة بدرجة متوسطة.

كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات؛ ومن أهمها: أن يكون هناك شفافية بشكل أكبر من خلال وجود توصيف توظيفي يوضح المهام والواجبات لكل وظيفة في الجامعة، وضرورة إشراك الموظفين الإداريين في رسم السياسات العامة للجامعة، وذلك من خلال برامج العمل الموسعة.

2-ضحى احمد محمد الحباشة، أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الأردن، المجلد 4 ، العدد2، 2023

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات في الأردن 2023 ، حيث تناولت أهمية أخلاقيات العمل في تطور أداء موظفي البلديات باعتبار ان الاخلاق موقف متأصل يمتلكه الفرد ويسمح له باتخاذ القرارات وأداء واجباته بقيم أخلاقية إيجابية تستند على عناصر النزاهة والمسؤولية والجودة العالية والانضباط والتواضع والعمل الجماعي، وبينت الدراسة ان أخلاقيات في مكان العمل تجسد المبادئ التوجيهية الأخلاقية التي يتبعها موظف البلدية امثالاً للأنظمة والقوانين التي تعمل بها البلديات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات في الأردن 2023

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، حيث أكدت ان أخلاقيات العمل تساعد الموظف أداء واجباته بقيم أخلاقية إيجابية تستند على عناصر النزاهة والمسؤولية والجودة العالية والانضباط والتواضع والعمل الجماعي، وأوصت الدراسة على كل بلديات المملكة أن تبدي اهتمامها بأخلاقيات العمل من خلال قواعد السلوك التي تجسد الضبط الأخلاقي وتساهم في تحسين أداء موظفي البلديات.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

3-روميل حياة، أثر القيادة الالكترونية على أداء الموظفين في المؤسسة -دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ ميله- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، الجزائر، 2018-2019

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الرقابة الالكترونية على أداء الموظفين بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب " ANSEJ فرع ميله، وقد اعتمد في اعداد هذه الرسالة على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليلها واستقراء النتائج من خلال استخدام مسح كلي لمجتمع الدراسة والمقدر عدد موظفيه ب28 موظف.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صمم استبيان تضمن 29 عبارة لجمع المعلومات الأولية من المؤسسة عينة الدراسة، حيث تم قبول الفرضيات الأولى والثانية والثالثة ورفض الفرضية الثالثة، وبناء عليه تم الخروج بعدد من النتائج.

وأخير يمكن القول بأن الرقابة الالكترونية تؤثر إيجابا على أداء موظفي المؤسسة عينة الدراسة الا انها تواجه عدة صعوبات اثناء تطبيقها لاسيما الصعوبات المادية والبشرية والتي يتوجب على المؤسسة العمل على التقليل منها مستقبلا لزيادة فعالية العملية الرقابية وتحسين الأداء.

4- بن أحمد آسية، أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت-دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 10، العدد 10، جوان 2015

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية، حيث تمثلت أبعاد القيادة الاستراتيجية في (التوجه الاستراتيجي، القيادة الابتكارية، القيادة التحويلية، المحافظة على الثقافة التنظيمية، أما ابعاد أداء الموظفين الإداريين فتمثلت في (المعرفة بالعمل، جودة العمل الانتاجية، علاقات العمل، صنع القرار)، وتمثل مجتمع الدراسة في جامعة آل البيت الأردنية، حيث استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع (78) استبانة، وقد استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

من أبرز نتائج هذه الدراسة يتمثل في وجود أثر معنوي لكل من التوجه الاستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية على أداء العمال، وعدم وجود أثر معنوي لكل من القيادة الابتكارية والقيادة التحويلية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

أ- الدراسات السابقة الأجنبية للإدارة بالأهداف

1-Xhavit Islami.Enis Mulolli.Naim Mustafa ,**Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction**,futur Business journal 4(2018) 94_108,university of prishitina ,faculty of economy ,Management informatic ,kosovo ,university of Gjilan ,faculty of economy ,Managment informatic ,kosovo.

ان هذه الدراسة تتناول أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف (MBO) كطريقة لتقييم الأداء (PA)، في تعزيز فاعلية الموظفين حيث تم في هذه الدراسة استخدام طريقة الاستبيان ذاتي للإدارة وشارك فيه 172 موظفا من 13 شركة تعمل في كوسوفو ،هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عناصر الأهداف من تخطيط وصياغة الاهداف وتحديد نقاط الحكم والتزام الموظفين في تحديد الأهداف ،والحرية في أداءهم للمهام الموجهة اليهم، والمشاركة والتواصل المستمر بينهم ،فقد تم اعداد استبيان الدراسة وتم الحصول على الردود كما أنه استخدم في هذه الدراسة برنامج spss ، وتم بناء نموذج اقتصادي لإختبار هذه العلاقة، حيث اشارت النتائج الاقتصادية أنه ينبغي تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كطريقة لتقييم الأداء، وأيضا تعزيز فعالية الموظفين فقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن تقييم أداء الفردي للموظفين والتحديد الواضح للأهداف هما أكبر المعايير تأثيراً من بين جميع أنشطة أسلوب الإدارة بالأهداف التي تناولتها الدراسة لرفع فعالية الموظفين في المنظمة.

2-Jerzy Kazmierczyk ,Mateusz Aptacy ,**the Management By objectives in Banks :the Polish CASE** ,Entrepreneurship and sustainability ISSUES,ISSN2345_0282(online), <http://jssidoi.org/jesi/>, 2016volume 4November 2(December).

تهدف هذه الورقة البحثية الى دراسة نظام الإدارة بالأهداف في البنوك في بولندا وفقا للنظرية يجب تطبيق نظام الإدارة بالأهداف على المنظمة بأكملها ،وغالبا ما يتم استخدام نظام الإدارة بالأهداف في اجزاء مختارة من المنظمة ،فقد كان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في تقسيم نظام الإدارة بالأهداف في البنوك وفقا للوظيفة ،والأقدمية الوظيفية وكذلك مختلف الجوانب التعليمية، كما تبين ان هذه المقالة تناولت خصائص نظام الإدارة بالأهداف وخطط المكافأة لتحقيق الأهداف، وبناءا على هذا البحث الذي تم إجراؤه، يوضح القسم الفرعي التجريبي نتائج الدراسة بالمقارنة بالتحليل الذي اجراه المؤلفون ،كشفت النتائج عن التنوع في استخدام نظام الإدارة بالأهداف في البنوك في بولندا وايضا تبين أن الموظفون الذكور في البنوك طبقوا نظام الإدارة بالأهداف أكثر من الإناث ،وأن موظفي البنوك الحاصلين على تعليم عال يخضعون لنظام الإدارة بالأهداف أكثر من الموظفين الحاصلين على التعليم الثانوي.

3-Rūta Čuitiē, Povilas Petrauskas ,**Management by Objectives Using Coaching** ,Economics and Management,2012.17 (4),ISSN 2029_9338(Online),ISSN1822_6515(CD_ROM),<http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3029>

يكمن الهدف الأساسي من هذا المقال هو تحليل كيفية استخدام التدريب في زيادة تنافسية المنظمات من خلال الإدارة بالأهداف ،تناولت هذه الدراسة المبادئ النظرية للإدارة بالأهداف وإمكانية تطبيق التدريب كعنصر أساسي يساهم في اشراك الموظفين في بناء استراتيجية مثلى للمنظمة ،اظهر التحليل النظري ان الإدارة بالأهداف تقوم على دمج الاهداف التنظيمية والفردية معا ،كما تحتاج المنظمات الى أدوات فعالة لتحديد المستويات لمختلف الأهداف ،وتم طرح بعض من مناقشات الباحثين حول ما ان كان التدريب مناسباً ليكون أداة من أدوات الإدارة بالأهداف ويمكن استخدامه لتحديد مفهوم الأهداف وكذا توقعات الموظفين تجاه المنظمة بشكل افضل، وعليه تم التوصل الى النتائج اعتمادا على النتائج النظرية التي تنص على اهمية التدريب وقيمة الإدارة بالأهداف أن للتدريب دور فعال في تنفيذ وتطوير تنافسية المنظمة.

4- Mosley, Hugh; Schütz, Holger; Breyer, Nicole, **Management by objectives in European public employment services**, <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/11531>, Accessed 4/20/2025

تستعرض هذه الورقة وتقارن التجارب الوطنية في إدارة الأداء في خدمات التوظيف العامة الأوروبية (PES)، في شكل الإدارة بالأهداف (MBO)، ان الجزء الاول يتناول الأدبيات المتعلقة بالإدارة بالأهداف وكذلك مصطلحات الرئيسية ، اما الجزء الثاني يقدم مسح شامل لاستخدام الأهداف التشغيلية، ومؤشرات الأداء، والممارسات الإدارية ذات الصلة في جميع الدول الأعضاء الـ 15 في الاتحاد الأوروبي والنرويج، وكذا الجزء الثالث يبلغ عن نتائج تحليل مقارنة وتقييم أعمق للتجارب الوطنية في الإدارة بالأهداف بالنمسا، فرنسا، بريطانيا العظمى والسويد، وأما الجزء الرابع يلخص النتائج الرئيسية وجد ان عشر من اصل ثمانية عشر منظمة خدمات توظيف عامة تم مسحها ،تستخدم الإدارة بالأهداف: النمسا، الدنمارك، خدمات التوظيف الإقليمية في فلاندرز في بلجيكا، فرنسا، ألمانيا، بريطانيا العظمى، فلندا، هولندا، النرويج، والسويد، وبالاختصار يعتمد تأثير أنظمة الإدارة بالأهداف بشكل كبير على ميزات التصميم والتنفيذ وبالإضافة ان كانت مبنية على مبادئ " الممارسات الجيدة" يمكن ان تحسن الإدارة بالأهداف من فعالية خدمات التوظيف العامة .

أ- الدراسات السابقة الأجنبية لأداء الموظفين

1-Nuru siraj ,István Hágén ,**performance management system and it's role for employee performance : Evedence from Ethiopain SMEs**, Heliyon. Dector school of Economics and Regional sciences ,Hangarian University of Agriclture and life sciences H_2100 Gödöllő, Hangary, Departement of Managment Gollegeof Businessand Economics,woldia University, woldia ,p.o.box :400,Etiopia .<http://doi.org/1016/j.heliyon.2023.e21819>.

تعد الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم حاسمة للاقتصاد الاثيوبي كونها تقوم على خلق فرص العمل ومنع الفقر ،وعلى الرغم من النظريات الادبية حول انظمة الأداء إلا أنه هناك أسئلة لم يتم الإجابة عنها ،هدفت هذه

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

الدراسة الى التحقيق في دور نظام إدارة الأداء (PMS) التي ساهمت بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، والتعزيز من إنتاجيتهم في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم الاثيوبية، كما ان العوامل الخمسة التي حددها نموذج الانحدار الخطي عوامل مهمة في تحسين نتائج عمل بين الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومع ذلك، فقد وجد ان التقييم له علاقة إيجابية قوية بتحسين نتائج العمل. لذا، يُوصى الشركات الصغيرة والمتوسطة بتنفيذ نظام فعال لإدارة الأداء يشمل: تحديد المسؤوليات الوظيفية بوضوح، تقديم ملاحظات منتظمة، إجراء تقييمات دورية بناءة، الاعتراف بإنجازات الموظفين، توفير فرص تدريب لتطوير المهارات، وتحفيز الموظفين ذوي الأداء العالي بالمكافآت أو الترقيات.

2-Siddrath and S. praveen kumar ,**A study on.employee performance**, Departement of Managemnet studies Bharth institute of Hugher Education and Research selaiyur Chennai _600073 Tamîl Nadu.india 10 December 2020,<http://doi.org/10.26637/MJMS20/0849>.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المحددة لأداء الموظفين في البنوك الإسلامية. بالاعتماد على الأدبيات المناقشة سابقا، حيث اعتبر ان هناك ثلاث كعناصر مهمة تؤثر على أداء الموظفين وتحتاج الى تدقيق فيها.

تكمن مسألة البحث في ما إذا كان لكل من هذه العوامل تأثير متزامن وجزئي على أداء الموظفين أم لا، باستخدام المنهج الكمي، كانت عينة هذه الدراسة تتكون من 47 مستجيباً مع $N=32$. تم جمع البيانات الأولية في شكل استبيانات باستخدام مقياس ديكارت، ثم تم تحليلها باستخدام طريقة الانحدار المتعدد.

تكشف النتائج أن قيمة اختبار معامل التحديد هي 59.3٪، مما يشير إلى أن أداء الموظفين يتم تفسيره من خلال عوامل ضغط العمل، والدافع، والتواصل، بينما ترتبط النسبة المتبقية 31.7٪ بعوامل أخرى. بالإضافة الى ذلك، يظهر اختبار F أن ضغط العمل ($X1$)، والدافع ($X2$)، وعوامل التواصل ($X3$) تؤثر بشكل متزامن على أداء الموظفين، بينما يظهر اختبار T أن كل من ضغط العمل ($X1$) والدافع ($X2$) ليس لهما تأثير جزئي على أداء الموظفين، في حين أن عامل التواصل ($X3$) له تأثير جزئي على أداء الموظفين.

3-Utin Nina Hermina ,sri yanthi yosepha , **the Model of Employee performance** ,Internional Reveiw of Management and Marketing ,ISSN:2146_4405 ,(2019),9(3),69_73, <http://doi.org/10.32479/Irmm8025>.

حاولت هذه الدراسة معرفة كيف تؤثر طريقة القيادة داخل الشركة PT (Trakindo Utama Pontianak) ومدى تحفيز الموظفين، ومستوى الانضباط في العمل على أدائهم سواء كان هذا التأثير بشكل متزامن (جميع العوامل معا) او جزئي كل (عامل على حدة) تم في هذه الدراسة استخدام منهج البحث الاستطلاعي كطريقة رئيسية للدراسة، واعتمدت الدراسة على بيانات اولية تم جمعها عبر الملاحظة والاستبيانات ، ومراجعة الأدبيات السابقة (البحوث المتعلقة بالموضوع)، شملت عينة البحث 50 موظفا باستخدام طريقة التعداد الشامل ثم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss وكذلك تطبيق تحليل المسار ، واختبار الارتباط ، والاختبار المتزامن وظهرت الدراسة إلى أن مستوى القيادة، والتحفيز، وانضباط العمل، وأداء الموظفين في الشركة يُصنف على أنه "جيد إلى حد ما"، مما يعني أنه ليس سيئاً ولكنه يحتاج إلى تحسينات لتحقيق أداء أفضل. وعند تحليل تأثير هذه العوامل مجتمعة، وُجد أنها تؤثر بشكل ملحوظ على أداء الموظفين، أي أن وجود قيادة جيدة وتحفيز فعال وانضباط قوي يساعد بشكل عام في تحسين الأداء. لكن عند دراسة كل عامل بشكل منفصل، أظهرت النتائج أن انضباط العمل هو العنصر الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين، حيث كان له تأثير إيجابي واضح ومهم أما أسلوب القيادة والتحفيز، فلم يكن لهما تأثير كبير، رغم وجود تأثير إيجابي طفيف.

4- Anastasios D. Diamantidis and Prodromos Chatzoglou, **Factors affecting employee performance: an empirical approach**, International Journal of Productivity and Performance Management , Vol. 68 No. 1, 2019 pp. 171-193 © Emerald Publishing Limited 1741-0401 DOI 10.1108/IJPPM-01-2018-0012

الغرض - في الوقت الحاضر، ظاهرة زيادة المنافسة بين الشركات واحتياجها للاستجابة بفعالية للظروف التشغيلية المتغيرة بسرعة، بالإضافة إلى متطلبات الأفراد، قد زادت من ضرورة تحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظف (EP). الغرض من هذه الورقة هو دراسة العلاقات بين العوامل المتعلقة بالشركة/البيئة (ثقافة التدريب، دعم

الفصل الأول: الاطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

الإدارة، ديناميكية البيئة، والمناخ التنظيمي)، والعوامل المتعلقة بالوظيفة (بيئة العمل، استقلالية العمل، التواصل في العمل) والعوامل المتعلقة بالموظف (الدافع الداخلي، مرونة المهارات، مستوى المهارات، الاستباقية، التكيف، الالتزام) وتأثيرها على أداء الموظف .

التصميم/المنهجية/النهج - تم اقتراح نموذج بحثي جديد يفحص العلاقات بين هذه العوامل وأداء الموظف باستخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية .

النتائج - تشير النتائج إلى أن بيئة العمل ودعم الإدارة لهما أقوى التأثيرات (مباشرة وغير مباشرة) على أداء العمل، بينما يؤثر التكيف والدافع الداخلي بشكل مباشر على أداء العمل .

قيود/تداعيات البحث - قد تكون إحدى القيود المحتملة لهذا البحث هي أنه لا يركز فقط على قطاع أعمال واحد (أي أن العينة غير متجانسة) .

الأصالة/القيمة - في هذه الدراسة، تم دمج العوامل المتعلقة بالشركة/البيئة، والعوامل المتعلقة بالوظيفة، والعوامل المتعلقة بالموظف وأداء الموظف في نموذج واحد باستخدام بيانات من الشركات الصغيرة والمتوسطة. بشكل عام، يمكن أن يفسر النموذج النهائي 27 في المئة من تباين أداء الموظف (تحليل من المستوى الأول) و 42 في المئة من تباين أداء الموظف (تحليل من المستوى الثاني).

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف وأداء الموظفين والدراسات السابقة

المطلب الثالث: جوانب الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة

أولاً: جوانب الاتفاق:

- توصلت الدراسات السابقة ودراستنا الحالية إلى وجود علاقة الإدارة بالأهداف على أداء الموظفين.
- اعتمدت دراستنا الحالية والدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات.

ثانياً: جوانب الاختلاف :

- تمت الدراسات السابقة في بيئة مختلفة السنوات من 2009 إلى 2025
- أما دراستنا الحالية فقد أنجزت في خلال السداسي الرابع من الموسم الجامعي، 2024_2025
- أما من حيث الحدود المكانية فقد تم دراستنا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة
- تنوعت الدراسات السابقة من حيث عينة الموظفين والطلبة والإداريين.
- أما دراستنا الحالية فقد اختصت بالإداريين والأساتذة
- مست الدراسات السابقة قطاعات مختلفة
- أما دراستنا فقد مست قطاع التعليم العالي وبالضبط في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بخنشلة
- تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات من بينها: أداء الموظفين، التخطيط، تنمية الأفراد، تطبيق الإدارة بالأهداف.
- أما دراستنا فقد اعتمدت على متغيرين هما: الإدارة بالأهداف، وأداء الموظفين .

خلاصة الفصل الأول:

لقد تم التركيز في هذا الفصل على أهم الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تخص مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين في الكلية محل الدراسة .

تعد الإدارة بالأهداف من أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على تحديد الأهداف الواضحة وربط بين أهداف الموظفين ومؤسسة مع متابعتها وتقييمها من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة تحقيقها.

أما أداء الموظفين فهو عبارة عن مجموعة من الأفعال والتصرفات والسلوكيات والمجهودات التي يبذلها الموظف للقيام بعمله بكفاءة وفعالية والتي تؤدي الى تحقيق نتيجة معينة يحقق بها الأهداف المطلوبة.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول مساهمة
الإدارة بالأهداف في تحسين
أداء الموظفين

تمهيد

بغرض تعميق الفهم النظري الذي تم تناوله في الفصل الأول، ولإثراء التفاصيل المتعلقة بمساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين في تحسين أداء الموظفين وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة، سيخصص هذا الفصل لدراسة ميدانية حول الموضوع، حيث سيتم تنفيذ الدراسة من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من الإداريين والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة، عبر توزيع استمارة استبيان وبعد استرجاعه تم تحليل تلك البيانات بشكل دقيق ومنهجي، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية :

المبحث الأول: تقديم عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

المبحث الأول: التقديم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-

تم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة ، حيث يتناول في المطلب الأول التقديم بالمؤسسة محل الدراسة، أما المطلب الثاني تناول الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -خنشلة-

فتحت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أبوابها في السنة الجامعية 2002/2001 ، على أساس مركز جامعي ذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 26 ماي 2002 ، المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع و تخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2003/2002 ليستمر عدد الطلبة و الأساتذة في الارتفاع معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال التكوين البيداغوجي متكونة من معاهد (علوم اقتصادية / علوم التسيير / إعلام ألي للتسيير).

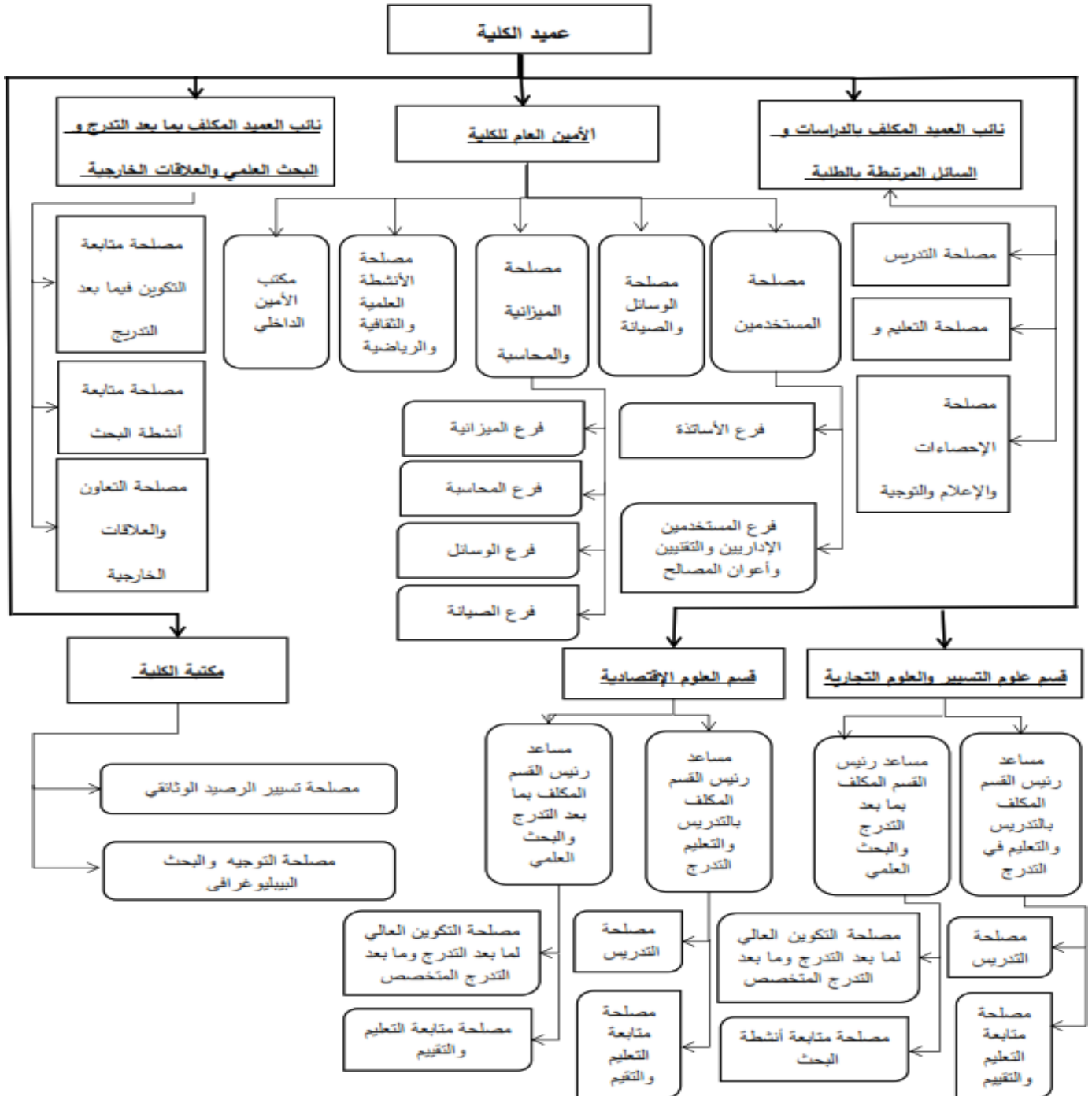
- تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-246 المؤرخ في 2012/06/04 ترقى بدوره المعهد إلى كلية¹.

¹-موقع الرسمي لجامعة عباس لغرور خنشلة ، <https://www.univkhenchela.dz> ، بتاريخ 18 أبريل 2025 ، الساعة 22:40

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-

الشكل رقم 01: هيكل تنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالكلية محل الدراسة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سيتم توضيح الطرق والإجراءات التي تم الاعتماد عليها للإجابة على الإشكالية والمنهج، ومجتمع وعينة الدراسة، وتحديد أدوات مستعملة في دراسة .

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

تم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد منهج ومجتمع وعينة التي تم الإعتماد عليها في الدراسة.

1/ منهج الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي تحليلي ، حيث يعرف على أنه دراسة الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تعبيراً كمياً فيعطينا وصفاً رقمياً مع بيان هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى .

2/ مجتمع الدراسة : تمثل مجتمع الدراسة في موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، حيث شملت فئة الأساتذة والإداريين .

3/ عينة الدراسة : لاعطاء مصداقية للإجابات، تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 32 موظفًا بين أساتذة وموظفين إداريين، وقد تم استرجاع 30 استبيانًا صالحًا للتحليل، مما يعكس تجاوبًا جيدًا من طرف المبحوثين ويساهم في موثوقية النتائج المتحصل عليها.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

يتناول هذا المطلب أداة الدراسة والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة وثبات الأداة صدق الاتساق الداخلي للعبارات الاستبيان.

1/ أداة الدراسة

استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية وقد تم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وتكونت من المحاور التالية:

❖ البيانات الأولية:(الشخصية): وتحتوي على نوع الجنس، الفئة العمرية المستوى التعليمي، الخبرة.

❖ العبارات الخاصة بالإدارة بالأهداف: تشمل على 14 عبارة، وتنقسم بديرها لثلاث أبعاد:

البعد الأول : ثقة الرئيس بالمرؤوسين وتتكون من 3 عبارات.

البعد الثاني: المشاركة في تحديد الأهداف وتتكون من 3 عبارات.

البعد الثالث: المشاركة في تحديد الأهداف و تتكون من 8 عبارات.

❖ العبارات الخاصة بأداء الموظفين: تشمل على 11 عبارة

وتم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي كسلم لأبداء الرأي على العبارات الاستبيان، بحيث أعطيت درجة (5) لموافق بشدة ، (4) لموافق ، (3) لمحايد ،(2) لغير موافق ، والدرجة (1) لغير موافق بشدة.

كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي بمجالاته الموضحة في الجدول رقم (01) و ذلك لتفسير مستوى و معدل اجابات افراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان أو على كل محور من محاور الاستبيان

جدول رقم (01): يوضح مجالات المتوسط الحسابي حسب سلم ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الاجابة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80
منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	محايد	من 2.61 إلى 3.40
مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.20
مرتفعة جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

2/ الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة:

- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss .
- استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات.
- استخدام مقياس ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- معاملات الارتباط من أجل معرفة نوع العلاقة إذا كانت موجبة أو سالبة وقوتها ضعيفة أم قوية. معادلة الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار العلاقة توجد أم لا توجد بين المتغيرين التابع والمستقل.
- تحليل التباين ومعامل التحديد من أجل اختبار صحة الفرضيات.

3/ ثبات الأداة:

الثبات يعني أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف استجابة المبحوثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة.¹

جدول رقم(02): يمثل مقياس ألفا كرونباخ

النتيجة	معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
ثابت	0.723	1 ثقة الرئيس بالمؤوسين
ثابت	0.836	2 المشاركة في تحديد الاهداف
ثابت	0.877	3 التزام المؤوسين في تحقيق الاهداف
ثابت	0.929	جميع فقرات المحور الأول : الإدارة بالأهداف
ثابت	0.936	جميع فقرات المحور الثاني : أداء الموظفين
ثابت	0.963	فقرات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

¹ -د. بثشة حنان، د. دعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد3، العدد2، جوان2020، ص 126

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

يتضح من الجدول رقم ان معامل الثبات العام لمحاو الدراسة مرتفع حيث بلغ 0.963 لاجمالي فقرات الاستبيان(أكبر من الحد الأدنى 0.6) ، وهذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة .

4/ اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى تناسق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وبمعنى آخر يظهر إلى أي درجة تكون العبارات المكونة لمقياس معين متسقة فيما بينها.

أ - صدق الاتساق الداخلي لعبارات ابعاد الإدارة بالأهداف

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد ثقة الرئيس بالمرؤوسين

من أجل حساب الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون مع بعدها الكلي الذي تنتمي إليه كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03) : صدق الاتساق الداخلي لبعد ثقة الرئيس بالمرؤوسين

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	النتيجة
1	تشعر أن وجودك ضروري ومهم في مؤسسة ويساهم في تحقيقها لأهدافها	0.841	0.000	دال احصائيا
2	يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة التي تضمن لهم المؤسسة بلوغ أهداف الإدارة المثلى؟	0.798	0.000	دال احصائيا
3	توفر الإدارة كافة المعلومات اللازمة للعمل لضمان وصول الموظفين إلى أداء أفضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم؟	0.786	0.000	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

من نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول المتمثل في ثقة الرئيس بالمرؤوسين والمحور الذي تنتمي إليه وهو الإدارة بالأهداف، دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.786 فيما كان الحد الأعلى 0.841، وعليه فان عبارات بعد ثقة الرئيس بالمرؤوسين صادقة ومتسقة داخليا ويمكن الاعتماد عليها لاجراء الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

● صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في تحديد الأهداف

من أجل حساب الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون مع بعدها الكلي الذي تنتمي إليه كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (04) : صدق الاتساق الداخلي لبعد المشاركة في تحديد الأهداف

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	النتيجة
4	يتواجد التنسيق والتكامل بين كافة مستويات وأقسام الإدارة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة؟	0.881	0.000	دال احصائيا
5	إدارة تعتمد على مشاركة الآراء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف؟	0.873	0.000	دال احصائيا
6	يشارك المرؤوس كافة الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري؟	0.860	0.000	دال احصائيا

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

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني المتمثل في المشاركة في تحديد الأهداف والمحور الذي تنتمي إليه وهو الإدارة بالأهداف، دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.860 فيما كان الحد الأعلى 0.881، وعليه فان عبارات بعد المشاركة في تحديد الأهداف صادقة ومتسقة داخليا ويمكن الاعتماد عليها لاجراء الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

من أجل حساب الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون مع بعدها الكلي الذي تنتمي إليه كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (05) : صدق الاتساق الداخلي لبعـد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	النتيجة
7	تساعد الادارة بالأهداف في زيادة الدافعية نحو التقدم؟	0.880	0.000	دال احصائيا
8	تواجه المؤسسة تحديات تمنعها من تحقيق أهدافها؟	0.450	0.013	دال احصائيا
9	الادارة توفر الادوات اللازمة لتحقيق الاهداف المرجوة ؟	0.795	0.000	دال احصائيا
10	يتم اعتماد على نظام مكافأة وحوافز في تحقيق الإدارة الأهداف مثلى و بكفاءة وفعالية	0.773	0.000	دال احصائيا
11	تساهم إدارة بأهداف في تحسين صورة المؤسسة ووصولها إلى مرادها	0.873	0.000	دال احصائيا
12	تساعد الادارة بالأهداف في فهم الاهداف الوظيفية بشكل واضح وتحقيقها بأكثر فعالية و كفاءة ؟	0.740	0.000	دال احصائيا
13	يتم تقييم أداء موظفين بناء على مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة؟	0.787	0.000	دال احصائيا
14	تؤثر وضع الاهداف الغير واضحة على أداء الموظفين؟	0.719	0.000	دال احصائيا

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

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).*

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

من نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث المتمثل في التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف والمحور الذي تنتمي إليه وهو الإدارة بالأهداف، دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.450 فيما كان الحد الأعلى 0.880، وعليه فان عبارات بعد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف صادقة ومتسقة داخليا ويمكن الاعتماد عليها لاجراء الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

ب - صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور أداء الموظفين

من أجل حساب الاتساق الداخلي لعبارات هذا البعد نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون مع بعدها الكلي الذي تنتمي إليه كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (06) : صدق الاتساق الداخلي لبعد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

الفقرة	رقم	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	النتيجة
15	يتوفر برامج تدريب و تحفيز اللازمين من أجل زيادة كفاءة و فعالية لأداء الموظفين	0.855	0.000	دال احصائيا
16	ظروف عمل ملائمة وجيدة تساعد على الأداء فعال	0.707	0.000	دال احصائيا
17	يتم تلبية متطلبات عمل واحتياجات من أجل الأداء الفعال	0.704	0.000	دال احصائيا
18	تنجز المهام في وقت محدد و مطلوب	0.750	0.000	دال احصائيا
19	يتم أداء عمل وفق جودة الجيدة و طريقة الصحيحة	0.744	0.000	دال احصائيا
20	يتم تقدير المجهودات مبذولة في تأدية للعمل	0.902	0.000	دال احصائيا
21	يتم تطبيق كافة تعليمات وإرشادات عمل	0.801	0.000	دال احصائيا
22	يعتمد على الخبرة في أداء الجيد للعمل	0.769	0.000	دال احصائيا
23	يتم تشجيع على العمل جماعي بين كافة مستويات من أجل الأداء فعال	0.899	0.000	دال احصائيا
24	يعتبر استقرارك الوظيفي دافعا لتحسين أداء عمل المؤسسة ؟	0.774	0.000	دال احصائيا
25	تمتلك مهارات اللازمة وقدرات التي تمكنك من تأدية أعمال بفعالية ؟	0.686	0.000	دال احصائيا

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

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).*

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

من نتائج الجدول السابق نجد ان جميع معاملات الارتباط بيرسون لكافة عبارات هذا المحور والمحور الذي تنتمي إليه (أداء الموظفين)، دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.01 و 0.05)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.686 فيما كان الحد الأعلى 0.902، وعليه فان عبارات محور أداء الموظفين صادقة ومتسقة داخليا ويمكن الاعتماد عليها لاجراء الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتطرق هذا المبحث إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة، حيث في المطلب الأول يتم فيه عرض تحليل خصائص عينة الدراسة أما المطلب الثاني تم التطرق الى تحليل نتائج الدراسة للمتغير التابع والمستقل.

المطلب الأول: عرض تحليل خصائص عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى عرض تحليل خصائص عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

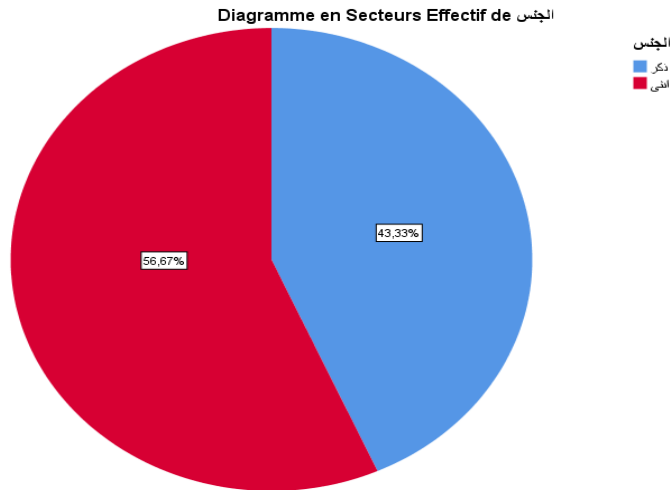
جدول رقم (07): يوضح المعلومات الشخصية لعينة موظفين مؤسسة محل الدراسة - خنشلة

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	43.3%
	أنثى	56.7%
الفئة العمرية	من 25 إلى 30 سنة	6.7%
	من 31 إلى 40 سنة	46.7%
	من 41 إلى 50 سنة	43.3%
	من 51 سنة فأكثر	3.3%
المؤهل العلمي	ليسانس	20%
	ماستر	40%
	دكتورة	16.7%
	تقني سامي	13.3%
	تأهيل	10%
الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	36.7%
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	50%
	من 21 سنة إلى 30 سنة	13.3%
	من 31 سنة فأكثر	00%

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

أ- توزيع الافراد حسب الجنس: يتضح من جدول رقم (07) ان عينة جنس الاناث التي تبلغ نسبتها 56.7% أكبر من نسبة عينة جنس الذكور البالغ قيمتها 43.3%، وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة.

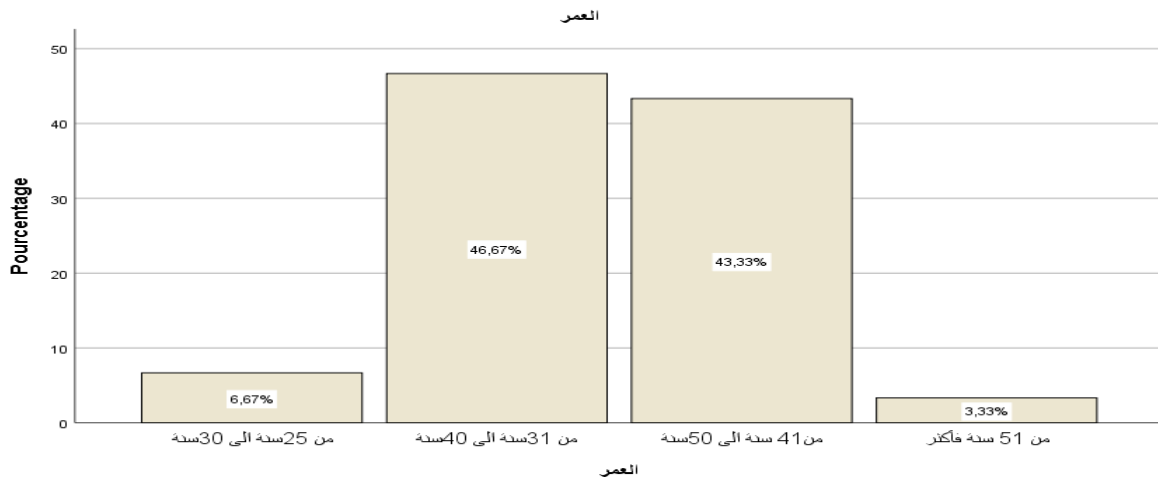
الشكل رقم 02: توزيع الافراد حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

ب - توزيع الافراد حسب الفئة العمرية: من خلال جدول رقم (07) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية للفئة العمرية هي التي عمرها تتراوح ما بين (31 الى 40 سنة) بنسبة تقدر ب 46.7%، وتليها مباشرة عينة الافراد التي تنحصر أعمارهم ما بين (41 الى 50 سنة) بنسبة مقدرة ب 43.3%، ثم الفئة العمرية (من 25 الى 30 سنة) بنسبة تبلغ 6.7%، أما الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم (من 51 سنة فما أكثر) تقدر بنسبة 3.3% كأدنى نسبة مئوية للفئة عمرية مسجلة.

الشكل رقم 03: أعمدة بيانية تمثل توزيع الافراد حسب الفئة العمرية

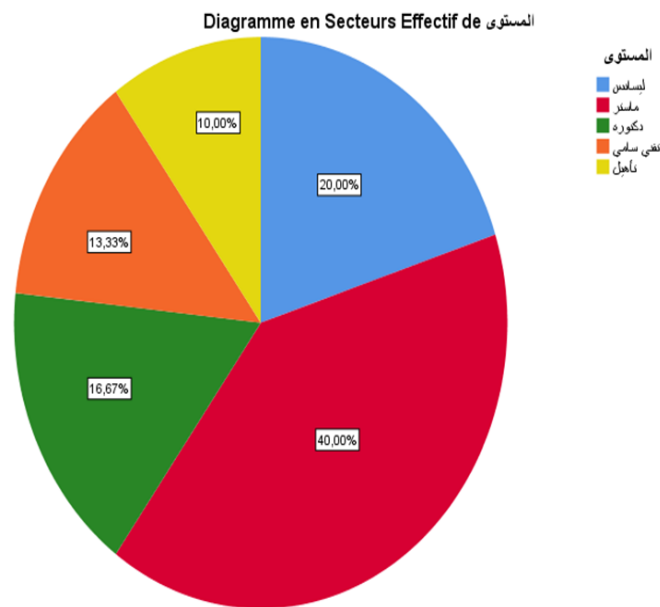


المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

ج - توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي: من خلال جدول رقم (07) نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير المؤهل العملي بنسبة أكبر لمستوى الماستر والمقدرة ب 40% ثم تليها فئة الليسانس بنسبة 20%، وبعدها فئة الدكتوراة المسجلة بنسبة 16.7%، أما فئتي التقني السامي والتأهيل فبلغتا على التوالي بنسبة 13.3%، 10%.

الشكل رقم 04: توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي

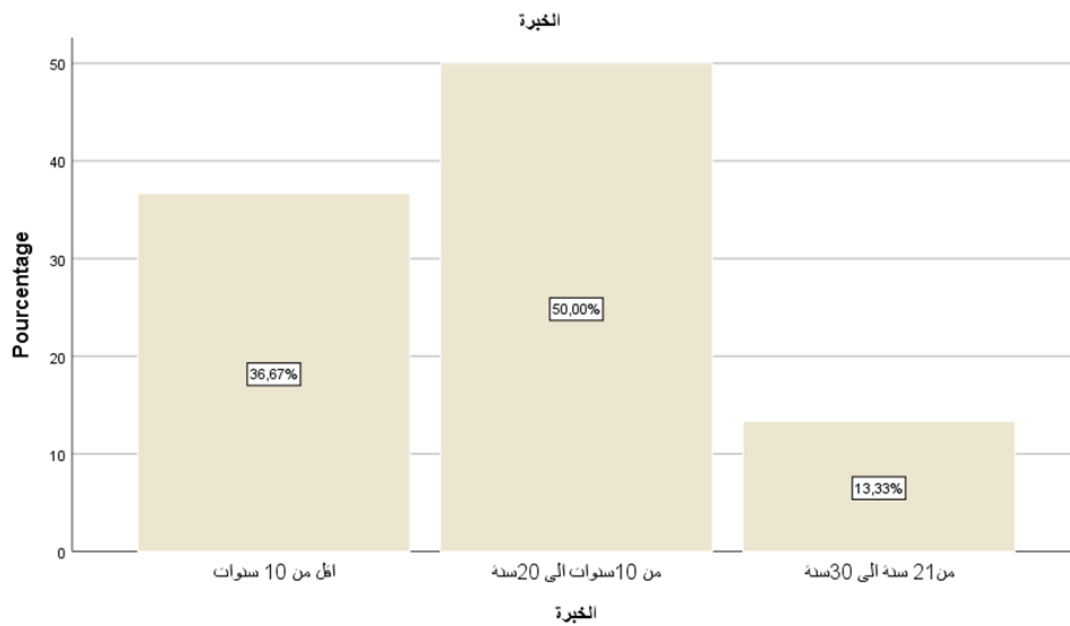


المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

د - توزيع الافراد حسب الخبرة المهنية: يتضح من خلال الجدول رقم 07 أن توزيع الافراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية سجلت بنسبة 50% للخبرة التي تتراوح ما بين (10 سنوات الى 20 سنة)، ثم تليها للخبرة التي تكون (أقل من 10 سنوات) بنسبة 36.7%، أما الخبرة المهنية التي تتراوح ما بين (21 سنة إلى 30 سنة) فقدرت بنسبة 13.3% وخبرة (31 سنة فما أكثر) منعدمة.

الشكل رقم 05: أعمدة بيانية تمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة للمتغير التابع والمستقل

1- عرض تحليل النتائج المتعلقة بالإدارة بالأهداف

جدول رقم (08): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ثقة الرئيس بالمرؤوسين

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تشعر أن وجودك ضروري ومهم في مؤسسة و يساهم في تحقيقها لأهدافها	10	12	3	1	4	3.7667	1.33089	1	مرتفع
		33.3 %	40 %	10%	3.3%	13.3 %				
2	يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة التي تضمن لهم المؤسسة بلوغ أهداف الادارة المثلى؟	6	9	11	4	0	3.5667	0.97143	3	مرتفع
		20%	30 %	36.7 %	13.3 %	0%				
3	توفر الادارة كافة المعلومات اللازمة للعمل لضمان وصول الموظفين إلى أداء افضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم؟	8	9	10	3	0	3.7333	0.98027	2	مرتفع
		26.7 %	30 %	33.3 %	10%	0%				
مرتفع	بعد ثقة الرئيس بالمرؤوسين									
							3.6889	0.88812	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

من الجدول رقم 08 يتبين ان العبارات المتعلقة بـ بعد ثقة الرئيس بالمرؤوسين نالت قيمة مرتفعة من قبول المستجوبين حيث بلغ اجمالي مجموع المتوسط الحسابي لهذا العنصر (3.6889) وانحراف معياري (0.88812) وتعود المرتبة أولى الى عبارة المطروحة حول تشعر أن وجودك ضروري ومهم في مؤسسة ويساهم في تحقيقها لأهدافها بمتوسط حسابي مقدّر بـ 3.7667 وانحراف معياري 1.33089 ثم تليها بعد ذلك عبارة توفر الادارة كافة المعلومات اللازمة للعمل لضمان وصول الموظفين إلى أداء افضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم؟ بمتوسط قدره بـ 3.7333 وانحراف معياري 0.98027 ثم في المرتبة الأخيرة عبارة يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة التي تضمن لهم المؤسسة بلوغ أهداف الادارة المثلى؟ بمتوسط قدره 3.5667 وانحراف معياري 0.97143.

من خلال ما سبق يمكن القول على ان افراد العينة يوافقون على انه يوجد ثقة الرئيس بالمرؤوسين في كلية محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

جدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة في تحديد الاهداف

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	يتواجد التنسيق والتكامل بين كافة مستويات وأقسام الادارة لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة؟	4	17	1	8	0	3.5667	1.04000	2	مرتفع
		13.3 %	56.7 %	3.3%	26.7 %	0%				
2	الإدارة تعتمد على مشاركة الآراء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف؟	5	6	8	10	1	3.1333	1.16658	3	متوسط
		16.7 %	20%	26.7 %	33.3 %	3.3%				
3	يشارك المرؤوس كافة الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري؟	10	6	7	6	1	3.6000	1.24845	1	مرتفع
		33.3 %	20%	23.3 %	20%	3.3%				
مرتفع	بعد المشاركة في تحديد الاهداف									
مرتفع	/	1.00249	3.4333							

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

من الجدول رقم (09) يتبين ان العبارات المتعلقة ببعء المشاركة في تحديد الاهداف نالت قيمة مرتفعة من قبول المستجوبين حيث بلغ اجمالي مجموع المتوسط الحسابي لهذا العنصر (3.4333) وانحراف معياري (1.00249) وتعود المرتبة أولى الى عبارة المطروحة حول يشارك المرؤوس كافة الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري؟ بمتوسط حسابي مقدّر ب 3.6000 وانحراف معياري 1.24845، ثم تليها بعد ذلك عبارة يتواجد التنسيق والتكامل بين كافة مستويات وأقسام الادارة لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة؟ بمتوسط قدره ب 3.5667 وانحراف معياري 1.04000، ثم في المرتبة الأخيرة عبارة الإدارة تعتمد على مشاركة الآراء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف؟ بمتوسط قدره 3.1333 وانحراف معياري 1.16658، والملاحظ فيها ان متوسط الحسابي يشير الى ان اتجاهات تقييم الافراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة.

من خلال ما سبق يمكن القول على ان افراد العينة يوافقون انه توجد المشاركة في تحديد الأهداف الكلية محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

جدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	تساعد الادارة بالأهداف في زيادة الدافعية نحو التقدم؟	التكرار	8	11	10	1	0	3.8667	0.86037	2	مرتفع
		%	26.7 %	36.7 %	33.3 %	3.3 %	0%				
2	تواجه المؤسسة تحديات تمنعها من تحقيق أهدافها؟	التكرار	6	9	9	6	0	3.5000	1.04221	4	مرتفع
		%	20%	30%	30%	20%	0%				
3	الادارة توفر الادوات اللازمة لتحقيق الاهداف المرجوة ؟	التكرار	11	8	8	2	1	3.8667	1.10589	2	مرتفع
		%	36.7 %	26.7 %	26.7 %	6.7 %	3.3%				
4	يتم اعتماد على نظام مكافأة وحوافز في تحقيق الإدارة الأهداف مثلى و بكفاءة وفعالية	التكرار	8	6	3	10	3	3.2000	1.42393	5	متوسط
		%	26.7 %	20%	10%	33.3%	10%				
5	تساهم إدارة بأهداف في تحسين صورة مؤسسة ووصولها إلى مرادها	التكرار	8	11	10	1	0	3.8667	0.86037	2	مرتفع
		%	26.7 %	36.7 %	33.3 %	3.3 %	0%				
6	تساعد الادارة بالأهداف في فهم الاهداف الوظيفية	التكرار	4	15	10	1	0	3.7333	0.73968	3	مرتفع
		%	13.3 %	50%	33.3 %	3.3 %	0%				
7	يتم تقييم أداء موظفين بناء على مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة؟	التكرار	6	11	5	8	0	3.5000	1.10641	4	مرتفع
		%	20%	36.7 %	16.7 %	26.7%	0%				
8	تؤثر وضع الاهداف الغير واضحة على أداء الموظفين؟	التكرار	8	13	9	0	0	3.9667	0.76489	1	مرتفع
		%	26.7 %	43.3 %	30%	0%	0%				
مرتفع	بعد التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف										
مرتفع	/	0.74042	3.6875								

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

من الجدول رقم (10) يتبين ان العبارات المتعلقة ببعد إلتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف نالت قيمة مرتفعة من قبول المستجوبين حيث بلغ اجمالي مجموع المتوسط الحسابي لهذا العنصر (3.6875) وانحراف معياري (0.74042) وتعود المرتبة أولى الى عبارة المطروحة حول تؤثر وضع الأهداف الغير واضحة على أداء الموظفين؟ بمتوسط حسابي مقدّر ب 3.9667 و انحراف معياري 0.74042 ثم تليها بعد ذلك ثلاث عبارات التالية المسجلة في المرتبة الثانية وهي تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين صورة المؤسسة ووصولها إلى مرادها، الإدارة توفر الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، تساعد الإدارة بالأهداف بزيادة الدافعية نحو التقدم؟ بمتوسط حسابي يبلغ 3.8667 أما انحراف معياري مختلف بلغ قيمته على التوالي: 0.86037، 1.10589، 0.86037، ثم تأتي المرتبة الثالثة لعبارة تساعد الإدارة بالأهداف في فهم الأهداف الوظيفية بمتوسط حسابي 3.7333، وانحراف معياري 0.73968 وبعدها عبارة تواجه المؤسسة تحديات تمنعها من تحقيق اهدافها بمتوسط حسابي 3.5000 وانحراف معياري 1.04221 وفي المرتبة الأخيرة لعبارة يتم الاعتماد على نظام المكافآت والحوافز في تحقيق إدارة الأهداف مثلى بكفاءة وفعالية بمتوسط قدره 3.2000 وانحراف معياري 1.42393، والملاحظ فيها ان متوسط الحسابي يشير إلى أن اتجاهات تقييم الأفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في اجابتهم على العبارة. من خلال ما سبق يمكن القول على أن أفراد العينة يوافقون على أنه يوجد التزام للمرؤوسين في تحقيق الاهداف كلية محل الدراسة.

2- عرض تحليل النتائج المتعلقة بأداء الموظفين

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء الموظفين

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	يتوفر برامج تدريب و تحفيز اللازمين من أجل زيادة كفاءة و فعالية لأداء الموظفين	التكرار	8	11	4	7	0	3.6667	1.12444	7 مرتفع
		%	26.7 %	36.7%	13.3 %	23.3 %	0%			
2	ظروف عمل ملائمة وجيدة تساعد على الأداء فعال	التكرار	6	11	11	2	0	3.7000	0.87691	6 مرتفع
		%	20%	36.7%	36.7 %	6.7%	0%			
3	يتم تلبية متطلبات عمل واحتياجات من أجل الأداء الفعال	التكرار	6	11	9	4	0	3.6333	0.96431	8 مرتفع
		%	20%	36.7%	30%	13.3 %	0%			
4	تنجز المهام في وقت محدد و مطلوب	التكرار	10	12	3	5	0	3.9000	1.06188	3 مرتفع
		%	33.3 %	40%	10%	16.7 %	0%			
5	يتم أداء عمل وفق جودة الجيدة و طريقة الصحيحة	التكرار	5	16	8	1	0	3.8333	0.74664	4 مرتفع
		%	16.7 %	53.3%	26.7 %	3.3%	0%			
6	يتم تقدير المجهودات مبذولة في تأدية للعمل	التكرار	5	14	5	4	2	3.5333	1.13664	10 مرتفع
		%	16.7 %	46.7%	16.7 %	13.3 %	6.7%			
7	يتم تطبيق كافة تعليمات وإرشادات عمل	التكرار	7	13	6	3	1	3.7333	1.04826	5 مرتفع
		%	23.3 %	43.3%	20%	10%	3.3%			
8	يعتمد على الخبرة في أداء الجيد للعمل	التكرار	10	12	2	5	1	3.8333	1.17688	4 مرتفع
		%	33.3 %	40%	6.7%	16.7 %	3.3%			
9	يتم تشجيع على العمل جماعي بين كافة مستويات من أجل الأداء فعال	التكرار	8	10	4	7	1	3.5667	1.22287	9 مرتفع
		%	26.7 %	33.3%	13.3 %	23.3 %	3.3%			
10	يعتبر استقرارك الوظيفي دافعا لتحسين اداء عمل المؤسسة ؟	التكرار	15	11	2	1	1	4.2667	0.98027	1 مرتفع جدا
		%	50%	36.7%	6.7%	3.3%	3.3%			
11	تمتلك مهارات اللازمة وقدرات التي تمكنك من تأدية أعمال بفعالية ؟	التكرار	13	8	7	1	1	4.0333	1.06620	2 مرتفع
		%	43.3 %	26.7%	23.3 %	3.3%	3.3%			
	أداء الموظفين في الكلية									
							3.7909	0.81562	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

من الجدول رقم (11) يتبين ان العبارات الخاصة بأداء الموظفين في الكلية حيث نالت قيمة مرتفعة من قبول المستجوبين حيث بلغ اجمالي مجموع المتوسط الحسابي لهذا العنصر (3.7909) وانحراف معياري (0.81562) وتعود المرتبة أولى الى عبارة المطروحة يعتبر استقرارك الوظيفي دافعا لتحسين اداء عمل المؤسسة؟ بمتوسط حسابي مقدر ب 4.2667 وانحراف معياري 0.98027 ثم تليها بعد ذلك عبارة تمتلك مهارات اللازمة وقدرات التي تمكنك من تأدية أعمال بفعالية؟ بمتوسط حسابي يبلغ 4.0333 وانحراف معياري 1.06620، ثم تأتي المرتبة الثالثة لعبارة تنجز المهام في وقت محدد و مطلوب بمتوسط حسابي 3.9000، وانحراف معياري 1.06188 ، ثم تأتي عبارتين في المرتبة الرابعة يتم أداء عمل وفق جودة الجيدة و طريقة الصحيحة ، يعتمد على الخبرة في أداء الجيد للعمل ، بمتوسط الحسابي 3.8333 ، وانحراف معياري قدر ب 0.74664 ، 1.17688 ، تليها المرتبة الخامسة لعبارة يتم تطبيق كافة تعليمات وإرشادات عمل بمتوسط حسابي 3.7333 و وانحراف معياري 1.04826، ثم في المرتبة السادسة لعبارة ظروف عمل ملائمة وجيدة تساعد على الأداء فعال بمتوسط حسابي 3.7000 وانحراف معياري 0.87691 ، والمرتبة السابعة تتوفر برامج تدريب و تحفيز اللازمين من أجل زيادة كفاءة و فعالية لأداء الموظفين بمتوسط حسابي 3.6667 وانحراف معياري 1.12444 ، تليها المرتبة الثامنة لعبارة يتم تلبية متطلبات عمل واحتياجات من أجل الأداء الفعال بمتوسط حسابي 3.6333 وانحراف معياري 0.96431 ، والمرتبة التاسعة يتم تشجيع على العمل جماعي بين كافة مستويات من أجل الأداء فعال بمتوسط حسابي 3.5667 وانحراف معياري 1.22287 اما المرتبة الأخيرة العاشرة لعبارة يتم تقدير المجهودات مبذولة في تأدية للعمل بمتوسط حسابي قدره 3.5333 وانحراف معياري 1.13664.

من خلال ما سبق يمكن القول على ان افراد العينة يوافقون على أداء الموظفين في الكلية محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

3- اختبار الفرضيات

أ - الفرضية الرئيسية:

• صياغة الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في تحسين أداء موظفين الكلية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في تحسين أداء موظفين الكلية.

• معادلة الانحدار : $y = 0.318 + 0.956x$

جدول رقم (12) : الإدارة بالأهداف وأداء موظفين

المستوى		الإدارة بالأهداف	أداء موظفين
الإدارة بالأهداف	معامل الارتباط	1	0.900
	الدلالة الاحصائية	-	0.000
أداء موظفين	معامل الارتباط	0.900	1
	الدلالة الاحصائية	0.000	-

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

من خلال نتائج الجدول الذي يوضح العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين الكلية نلاحظ ان معامل الارتباط بلغ 0.900 ، و الدلالة الاحصائية 0.000 وهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 5 % وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ويمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية لمساهمة الإدارة بالأهداف في تحسن أداء الموظفين في كلية محل الدراسة.

ب - الفرضيات الفرعية:

يهدف هذا الجدول إلى اختبار صحة العلاقة بين ثلاثة متغيرات مستقلة (ثقة الرئيس بالمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف) وأداء الموظفين كمتغير تابع، باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

جدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الرقم	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة F المحسوبة	sig	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	درجة الحرية
1	ثقة الرئيس بالمرؤوسين	أداء الموظفين	39.972	0.000	0.767	0.588	29
2	المشاركة في تحديد الاهداف		72.575	0.000	0.722	0.849	
3	التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف		77.323	0.000	0.734	0.857	

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج برنامج نسخة SPSS 2025

❖ الفرضية الفرعية 01 :

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الرئيس بالمرؤوسين في تحسين أداء موظفين الكلية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الرئيس بالمرؤوسين في تحسين أداء موظفين الكلية.

• معادلة الانحدار : $y = 1.193 + 0.704x$

من خلال جدول أعلاه نلاحظ:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.588، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية بين ثقة الرئيس بالمرؤوسين وأداء الموظفين .
- معامل التحديد (R^2) بلغ 0.767، مما يعني أن 76.7 % من التغير في أداء الموظفين يمكن تفسيرها بتغيرات ثقة الرئيس بالمرؤوسين والباقي يعود على عوامل أخرى لم تدرج في النموذج .
- قيمة F بلغت 39.972 وهي أكبر من f جدولية عند مستوى المعنوية 0.05 ودرجة حرية 29 اي توجد علاقة بين المتغيرين
- الدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.000$)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية .

وعليه فإننا نقبل الفرضية يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ويمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ثقة الرئيس بالمرؤوسين و أداء الموظفين في كلية محل الدراسة.

❖ الفرضية الفرعية 02:

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في تحديد الاهداف في تحسين أداء موظفين الكلية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في تحديد الاهداف في تحسين أداء موظفين الكلية.

• معادلة الانحدار : $y = 1.418 + 0.691x$

- من خلال جدول أعلاه نلاحظ:

• قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.849، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية بين المشاركة في تحديد الاهداف وأداء الموظفين .

• معامل التحديد (R^2) بلغ 0.722، مما يعني أن 72.2% من التغير في أداء الموظفين يمكن تفسيرها بتغيرات المشاركة في تحديد الأهداف والباقي يعود على عوامل أخرى لم تدرج في النموذج .

• قيمة F بلغت 72.575 وهي أكبر من f جدولية عند مستوى المعنوية 0.05 ودرجة حرية 29 اي توجد علاقة بين المتغيرين

• الدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.000$)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية .

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ويمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في تحديد الأهداف و أداء الموظفين في كلية محل الدراسة.

❖ الفرضية الفرعية 03:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف في تحسين أداء موظفين الكلية.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف في تحسين أداء موظفين الكلية.

• معادلة الانحدار : $y = 0.310 + 0.944x$

- من خلال جدول أعلاه نلاحظ:

• قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.857، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة قوية بين التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف وأداء الموظفين .

• معامل التحديد (R^2) بلغ 0.734، مما يعني أن 73.4% من التغير في أداء الموظفين يمكن تفسيرها بتغيرات التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف والباقي يعود على عوامل أخرى لم تدرج في النموذج .

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

- قيمة F بلغت 77.323 وهي أكبر من f جدولية عند مستوى المعنوية 0.05 ودرجة حرية 29 اي توجد علاقة بين المتغيرين
 - الدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.000$)، أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية .
- وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ويمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف أداء الموظفين في كلية محل الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية من أجل معرفة مدى مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين، حيث قمنا بإختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة، لكونها مؤسسة تقدم خدمات عديدة للطلبة الجامعيين، ولجمع المعلومات والبيانات قمنا بتصميم إستبيان عن طريق صياغة عبارات لكل بعد من أبعاد " الإدارة بالأهداف المتمثلة في ثقة الرئيس بالمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف)، وأبعاد أداء الموظفين وتوزيعها على مجموعة من إداريين وأساتذة الكلية وبالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي تم التوصل إلى مجموعة نتائج وهي كالتالي :

- يوجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متغيري الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين في الكلية محل الدراسة،
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة الرئيس بالمرؤوسين وتحسين أداء موظفي الكلية محل الدراسة،
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في تحديد الأهداف وتحسين أداء موظفين في الكلية محل الدراسة،

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف في تحسين أداء موظفين الكلية محل الدراسة،

ومنه يمكن القول أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور خنشلة لها نظرة إيجابية حول الإدارة بالأهداف، وبالتالي تقدم خدمات عديدة للطلبة والموظفين بالكلية وهذا ما يجعلها تحقق أهدافا وتحسن صورتها لكل من له صلة بها.

الخاتمة

الخاتمة

خاتمة:

ان الإدارة بالأهداف ليست مجرد أداة إدارية فحسب، وإنما هي إطار استراتيجي متكامل يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين، من خلال الإعتماد على مبدأ التخطيط بين الموظفين والإدارة، وكذلك تحديد الأهداف بوضوح وأكثر واقعية، وهو ما يضمن الفهم الجيد للأمور.

من جهة أخرى الإدارة بالأهداف لها العديد من الفوائد التي من شأنها خلق بيئة عمل ديناميكية تحقق النمو المستمر، والتميز التنافسي بين المؤسسات الأخرى، كما أن تبني هذا النهج الإداري الحديث بشكل فعال يتطلب التزاماً من جميع مستويات المؤسسة بدءاً من الإدارة العليا وصولاً الى كل موظف من أجل تحقيق النتائج المرجوة وبلوغ أعلى مستويات الأداء بكل كفاءة وفعالية.

1- نتائج الدراسة:

لقد مكنتنا هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من استخلاص النتائج التالية:

- يساهم التحفيز ونظام المكافآت برفع روح المعنوية لموظفين وهذا ما يجعل ادائهم يتحسن في داخل المؤسسة؛
- يعتبر غياب الرضا الوظيفي في مؤسسة من أحد العراقيل التي تمنعها من تحقيق أهدافها
- تساهم الإدارة بالأهداف في زيادة فاعلية المؤسسات من خلال اعتماد الموظفين على مبدأ المشاركة والثقة المتبادلة بين الرئيس والموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- إن التواصل بين الرئيس والموظفين يساهم بشكل فعال من توحيد الأفكار وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها؛
- تساعد الإدارة بالأهداف في التقليل من حدة المخاطر التي تواجهها المؤسسات وذلك بالتخطيط المسبق لها؛
- الحرص على توفير الظروف المناسبة للعمل تمكن الموظفين من إنجاز مهامهم على أكمل وجه؛
- توحيد ثقافات الأفراد داخل مؤسسة يقلل من المشاكل؛
- الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، يساهم في تحقيق النتائج بفعالية؛

الخاتمة

2- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متغيري الإدارة بالأهداف وأداء الموظفين في الكلية محل الدراسة، تم اثبات صحة الفرضية فقد تبين من خلال الدراسة الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة قدرت ب 0.900؛

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقة الرئيس بالمرؤوسين وتحسين أداء موظفي الكلية محل الدراسة، تم اثبات صحة الفرضية فقد تبين من خلال الدراسة الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة قدرت ب 0.767؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في تحديد الاهداف وتحسين أداء موظفين في الكلية محل الدراسة، تم نفي صحة الفرضية فقد تبين من خلال الدراسة الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة قدرت ب 0.849؛
- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف في تحسين أداء موظفين الكلية محل الدراسة، تم نفي صحة الفرضية فقد تبين من خلال الدراسة الإحصائية وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة قدرت ب 0.857؛

3- توصيات البحث:

بناء على النتائج السابقة، وانطلاقاً من هذه الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات التالية:

- الحرص على معرفة المشاكل التي يواجهها الموظفون، والتغلب عليها من خلال التدريب والتوعية بأهمية الإدارة بالأهداف التي من شأنها أن تضمن الأداء العالي للمؤسسة؛
- تعزيز العمل الجماعي لتبادل أفكار الموظفين؛
- المتابعة الدورية لأداء الموظفين وتقييمها؛
- العمل على تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم لتحقيق أداء أفضل للمؤسسة، والوصول إلى الأهداف المرجوة؛

4-أفاق الدراسة:

ان النتائج المتوصل إليها في هذا البحث فتحت أمامنا أفاق بحثية نأمل أن تكون محل دراسات مستقبلية نوجزها

في:

- دور الإدارة بالأهداف في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.
- مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين جودة المؤسسات.
- دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة حالة).

قائمة المراجع

1- الكتب:

- * إبراهيم الخلفاوي الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة توازن الأداء، الطبعة الاولى، عمان الأردن، (2009)
- * زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2007.
- * على السلمي، الإدارة بالأهداف، طريق المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، بدون طبعة.
- * هاشم حمدي رضا، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، الأردن _ عمان، (2014)

2- الأطروحات والمذكرات:

- * بن يوب دلال، لببض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة "عمر بن عمر" - بوعاتي محمود-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة 08 ماي 1995، قالمة، الجزائر، 2018-2019
- * بوههم منى، العاللي خولة، استراتيجية كازن ودورها في تطوير أداء الموظفين دراسة حالة: شركة باك أم سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني - ميلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2022-2023
- * ختو بشرى، بوهراة فاطيمة، التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2020-2021.
- * داليه مازن عبد السلام خطيب، الرشافة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين الدور الوسيط للتمكين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين، 202

*روميل حياة، أثر القيادة الالكترونية على أداء الموظفين في المؤسسة -دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ ميلة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية المؤسسة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2018-2019

*سلمى بنت سليمان الرحيلي، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات ومن جهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بقسم الإدارة التربوية والتخطيط 2009/1430

*محمد مباركي، محمد الرشيد، اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة اعمال، قسم إدارة اعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، السعودية، 2014م .

3-المجلات:

* أ.د.أحمد صالح الهزائمة، محمد عبد السلام الجوفي، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على أداء الموظفين من وجهة نظر الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز - دراسة ميدانية-المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ، المملكة العربية السعودية ، المجلد 45، العدد 5، أكتوبر 2025

* حازم فروانة، انعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي _ الجزائر ،مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 3، العدد 06 ديسمبر 2018

* د عبد العال عبد الله، أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة جامعة العريش مصر، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني 2021

*بن أحمد آسية، أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي ليايس ، سيدي بلعباس ، الجزائر، المجلد 10، العدد10، جوان 2015

قائمة المراجع

*د. بشتة حنان، د. دعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد 3، العدد 2، جوان 2020

*جهاد أحمد عبد الرزاق نعيات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والاربعون، شهر (4) 2022

*حازم فروانة، إنعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان _ الجزائر، العدد 06، ديسمبر 2018.

*د. مبروكة عبد الله الخفيفي، ا. فاطمة يوسف المنصوري، تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية كلية الاقتصاد جامعة بنغازي _ ليبيا _، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد (02)، العدد 02، (2020/06).

*دكتورة هبة حاكم كامل محمد، مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة، الإدارة بالأهداف كمدخل في تطوير الأداء الوظيفي بمؤسسات رعاية المسنين، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية العدد 62، الجزء الثاني، أبريل 2023

*ضحى احمد محمد الحباشة، أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الأردن، المجلد 4، العدد 2، 2023

4- المواقع الإلكترونية:

<https://www.univkhenchela.dz>

1-المجلات:

* Anastasios D. Diamantidis and Prodromos Chatzoglou, Factors affecting employee performance: an empirical approach, International Journal of Productivity and Performance Management , Vol. 68 No. 1, 2019 pp. 171-193 © Emerald Publishing Limited 1741-0401 DOI 10.1108/IJPPM-01-2018-0012

*Jerzy Kazmierczyk ,Mateusz Aptacy ,the Management By objectives in Banks :the Polish CASE ,Entrepreneurship and sustainability ISSUES,ISSN2345_0282(online), <http://jssidoi.org/jesi/>, 2016volume 4November 2(December).

*Nuru siraj ,István Hágén ,performance management system and it's role for employee performance : Evedence from Ethiopain SMEs, Heliyon. Dector school of Economics and Regional sciences ,Hangarian University of Agriclture and life sciences H_2100 Gödöllő, Hangary, Departement of Managment Gollegeof Businessand Economics,woldia University, woldia ,p.o.box :400,Etiopia .<http://doi.org/1016/j.heliyon.2023.e21819>.

*Rūta Čuitiē, Povilas Petrauskas ,Management by Objectives Using Coaching ,Economics and Management,2012.17 (4),ISSN 2029_9338(Online),ISSN1822_6515(CD_ROM),<http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.17.4.3029>

*Siddrath and S. praveen kumar ,A study on.employee performance , Departement of Managemnet studies Bharth institute of Hugher

قائمة المراجع

Education and Research selaiyur Chennai _600073 Tamîl Nadu.india 10 December 2020,<http://doi.org/10.26637/MJMS20/0849>.

*Utin Nina Hermina ,sri yanthi yosepha , the Model of Employee performance ,Internional Reveiw of Management and Marketing ,ISSN:2146_4405 ,(2019),9(3),69_73, <http://doi.org/10.32479/Irmms8025>.

*Xhavit Islami.Enis Mulolli.Naim Mustafa ,Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction,futur Business journal 4(2018) 94_108,university of prshitina ,faculty of economy ,Management informatic ,kosovo ,university of Gjilan ,faculty of economy ,Managment informatic ,kosovo.

2- المواقع الإلكترونية:

<https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/11531>

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور-خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الأستاذة المشرفة

الطالبتين

لطرش أية

عباسة حنين ولاء

سيدي/سيدتي

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي أعدت لجمع المعلومات اللازمة لدراسة، للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان "مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين"، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة -.

لذا نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، هذه البيانات سوف تستخدم لجانب علمي فقط .

شكرا على تعاونكم

الجزء الأول : بيانات شخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية :

من 25 إلى 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى 40 سنة ☐ من 41 سنة إلى 50 سنة ☐

من 51 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي :

ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتورة ☐ تقني ☐ سامي ☐

تأهيل ☐

قائمة الملاحق

4- الخبرة :

☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات إلى 20 سنة ☐ من 21 سنة إلى 30 سنة ☐ من 30 سنة فأكثر

الجزء الثاني : محاور الاستبانة

يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الإدارة بالأهداف						
أولا	ثقة الرئيس بالمرووسين					
01	تشعر أن وجودك ضروري ومهم في مؤسسة و يساهم في تحقيقها لأهدافها					
02	يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة التي تضمن لهم المؤسسة بلوغ أهداف الادارة المثلى؟					
03	توفر الادارة كافة المعلومات اللازمة للعمل لضمان وصول الموظفين إلى أداء أفضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم؟					
ثانيا	المشاركة في تحديد الاهداف					
04	يتواجد التنسيق والتكامل بين كافة مستويات وأقسام الادارة لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة؟					
05	إدارة تعتمد على مشاركة الآراء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف؟					
06	يشارك المرووس كافة الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري؟					
ثالثا	التزام المرووسين في تحقيق الاهداف					
07	تساعد الادارة بالأهداف في زيادة الدافعية نحو التقدم؟					
08	تواجه المؤسسة تحديات تمنعها من تحقيق أهدافها؟					
09	الادارة توفر الادوات اللازمة لتحقيق الاهداف المرجوة ؟					
10	يتم اعتماد على نظام مكافأة وحوافز في تحقيق الإدارة الأهداف مثلى و بكفاءة وفعالية					
11	تساهم إدارة بأهداف في تحسين صورة مؤسسة ووصولها إلى مرادها					
12	تساعد الادارة بالأهداف في فهم الاهداف الوظيفية بشكل واضح وتحقيقها بأكثر فعالية و كفاءة ؟					

قائمة الملاحق

13	يتم تقييم أداء موظفين بناء على مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة؟				
14	تؤثر وضع الاهداف الغير واضحة على أداء الموظفين؟				
المحور الثاني: أداء الموظفين					
15	يتوفر برامج تدريب و تحفيز اللازمين من أجل زيادة كفاءة و فعالية لأداء الموظفين				
16	ظروف عمل ملائمة وجيدة تساعد على الأداء فعال				
17	يتم تلبية متطلبات عمل واحتياجات من أجل الأداء الفعال				
18	تنجز المهام في وقت محدد و مطلوب				
19	يتم أداء عمل وفق جودة الجيدة و طريقة الصحيحة				
20	يتم تقدير المجهودات مبذولة في تأدية للعمل				
21	يتم تطبيق كافة تعليمات وإرشادات عمل				
22	يعتمد على الخبرة في أداء الجيد للعمل				
23	يتم تشجيع على العمل جماعي بين كافة مستويات من أجل الأداء فعال				
24	يعتبر استقرارك الوظيفي دافعا لتحسين اداء عمل المؤسسة ؟				
25	تمتلك مهارات اللازمة وقدرات التي تمكنك من تأدية أعمال بفعالية ؟				

الإدارة بالأهداف : هي ربط هدف المؤسسة بأهداف الموظفين لتحقيق الهدف العام والأهداف الخاصة للعاملين.

وزارة التعليم
العلم والبحث
العلمي
جامعة عباس لغرور
خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والعلوم التجارية

الرقم: 64 / ك ع ا ع ت / ع ت 2025

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة ماستر تخصص ادارة اعمال، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

الاسم واللقب	معلومات الطالب الاول	معلومات الطالب الثاني
تاريخ ومكان الازدياد	عباسة حنين ولاء	لطروش. آية
رقم التسجيل	2002/01/16 خنشلة	2002/10/10 خنشلة
	34051628	34048230

بذلك من أجل إجراء تربية تطبيقي لدى مؤسساتكم.



وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة بحران لغور خنت
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الرقم: 64 / ق ع ت / ق ع ت / ق ع م / 2025

تاريخ الميلاد: 2002/01/16 - 2002/10/10

● عنوان تقرير التربص: مساهمة الادارة بالاهداف في تحسين اداء الموظفين

• مكان التبرص: كلية العلوم الاقتصادية

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/0/01.....	
المبادرة	04/0/02.....	
المعارف التطبيقية	04/0/03.....	
قدرة العمل	04/0/04.....	
العلاقة مع العمال	04/0/05.....	
العلامة النهائية	20/.....	

ملاحظات أخرى:

(Handwritten signature)
رئيس قسم علوم التيسير
شهران سمان

جامعة صهيون المثلثية
الامانة العامة
مجلس الامانة والتسيير
وعلموه التسيير

قائمة الملاحق

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	43,3	43,3	43,3
	انثى	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 الى سنة 25 من	2	6,7	6,7	6,7
	سنة 40 الى سنة 31 من	14	46,7	46,7	53,3
	سنة 50 الى سنة 41 من	13	43,3	43,3	96,7
	فاكثر سنة 51 من	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	6	20,0	20,0	20,0
	ماستر	12	40,0	40,0	60,0
	دكتوراة	5	16,7	16,7	76,7
	سامي تقني	4	13,3	13,3	90,0
	تأهيل	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 من اقل	11	36,7	36,7	36,7
	سنة 20 الى سنوات 10 من	15	50,0	50,0	86,7
	سنة 30 الى سنة 21 من	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

Statistiques

		توفر الإدارة كافة المعلومات اللازمة للعمل لضمان وصول الموظفين إلى أداء أفضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم؟	يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة التي تضمن لهم المؤسسة بلوغ أهداف الإدارة المثلث؟	تشعر أن وجودك ضروري ومهم في مؤسسة و يساهم في تحقيقها لأهدافها
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,7667	3,5667	3,6889
Ecart type		1,33089	,97143	,88812

تشعر أن وجودك ضروري ومهم في مؤسسة و يساهم في تحقيقها لأهدافها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	16,7
	محايد	3	10,0	10,0	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة التي تضمن لهم المؤسسة بلوغ أهداف الإدارة المثلث؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	11	36,7	36,7	50,0
	موافق	9	30,0	30,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

توفر الادارة كافة المعلومات اللازمة للعمل لضمان وصول الموظفين إلى أداء افضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	10	33,3	33,3	43,3
	موافق	9	30,0	30,0	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		يتواجد التنسيق والتكامل بين كافة مستويات وأقسام الادارة لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة؟	إدارة تعتمد على مشاركة الآراء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف؟	يشارك المروّس كافة الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري؟	بعد 2
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,5667	3,1333	3,6000	3,4333
Ecart type		1,04000	1,16658	1,24845	1,00249

يتواجد التنسيق والتكامل بين كافة مستويات وأقسام الادارة لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	1	3,3	3,3	30,0
	موافق	17	56,7	56,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

إدارة تعتمد على مشاركة الآراء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	10	33,3	33,3	36,7
	محايد	8	26,7	26,7	63,3
	موافق	6	20,0	20,0	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يشارك المروّس كافة الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	7	23,3	23,3	46,7
	موافق	6	20,0	20,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساعد الإدارة بالأهداف في زيادة الدافعية نحو التقدم؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	10	33,3	33,3	36,7
	موافق	11	36,7	36,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

تواجه المؤسسة تحديات تمنعها من تحقيق أهدافها؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	20,0	20,0	20,0
	محايد	9	30,0	30,0	50,0
	موافق	9	30,0	30,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الإدارة توفر الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	8	26,7	26,7	36,7
	موافق	8	26,7	26,7	63,3
	موافق بشدة	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم اعتماد على نظام مكافأة وحوافز في تحقيق الإدارة الأهداف مثلى و بكفاءة وفعالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	10	33,3	33,3	43,3
	محايد	3	10,0	10,0	53,3

قائمة الملاحق

موافق	6	20,0	20,0	73,3
موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تساهم إدارة بأهداف في تحسين صورة مؤسسة ووصولها إلى مرادها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	10	33,3	33,3	36,7
	موافق	11	36,7	36,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساعد الادارة بالاهداف على فهم الاهداف الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	10	33,3	33,3	36,7
	موافق	15	50,0	50,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

يتم تقييم أداء موظفين بناء على مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	5	16,7	16,7	43,3
	موافق	11	36,7	36,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تؤثر وضع الاهداف الغير واضحة على أداء الموظفين؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	9	30,0	30,0	30,0
	موافق	13	43,3	43,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

وضع تؤثر الغير الاهداف على واضحة الموظفين؟ أداء	أداء تقييم يتم بناء موظفين مدى على لأهداف تحقيقهم المؤسسية؟	الادارة تساعد على بالاهداف الاهداف فهم الوظيفية	إدارة تساهم في بأهداف صورة تحسين مؤسسة	على اعتماد يتم مكافأة نظام في وحوافز الإدارة تحقيق	توفر الادارة اللازمة الادوات الاهداف لتحقيق ؟ المرجوة	المؤسسة تواجه تمنعها تحديات تحقيق من أهدافها؟	الادارة تساعد في بالأهداف الدافعية زيادة التقدم؟ نحو	3بعد
--	---	--	---	---	--	--	---	------

قائمة الملاحق

					مثل الأهداف وفعالية بكفاءة و	إلى ووصولها مرادها				
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,6875	3,8667	3,5000	3,8667	3,2000	3,8667	3,7333	3,5000	3,9667
	Ecart type	,74042	,86037	1,04221	1,10589	1,42393	,86037	,73968	1,10641	,76489

يتوفر برامج تدريب و تحفيز اللازمين من أجل زيادة كفاءة و فعالية لأداء الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	4	13,3	13,3	36,7
	موافق	11	36,7	36,7	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ظروف عمل ملائمة وجيدة تساعد على الأداء الفعال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	11	36,7	36,7	43,3
	موافق	11	36,7	36,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم تلبية متطلبات عمل واحتياجات من أجل الأداء الفعال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	-----------------------	-----------------------

قائمة الملاحق

Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	9	30,0	30,0	43,3
	موافق	11	36,7	36,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تنجز المهام في وقت محدد و مطلوب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	3	10,0	10,0	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم أداء عمل وفق جودة الجيدة و طريقة الصحيحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
alide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	8	26,7	26,7	30,0
	موافق	16	53,3	53,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم تقدير المجهودات مبذولة في تأدية للعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	4	13,3	13,3	20,0

قائمة الملاحق

محايد	5	16,7	16,7	36,7
موافق	14	46,7	46,7	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتم تطبيق كافة تعليمات وإرشادات عمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	6	20,0	20,0	33,3
	موافق	13	43,3	43,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يعتمد على الخبرة في أداء الجيد للعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	2	6,7	6,7	26,7
	موافق	12	40,0	40,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم تشجيع على العمل جماعي بين كافة مستويات من أجل الأداء فعال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	7	23,3	23,3	26,7
	محايد	4	13,3	13,3	40,0

قائمة الملاحق

موافق	10	33,3	33,3	73,3
موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يعتبر استقرارك الوظيفي دافعا لتحسين اداء عمل المؤسسة ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	2	6,7	6,7	13,3
	موافق	11	36,7	36,7	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تمتلك مهارات اللازمة وقدرات التي تمكنك من تأدية أعمال بفعالية ؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	7	23,3	23,3	30,0
	موافق	8	26,7	26,7	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

Statistiques

	الاداء	؟ بفعالية	عمل اداء ؟ المؤسسة	الأداء أجل	في الخبرة	على يعتمد	تطبيق يتم	تقدير يتم	جودة وفق	عمل أداء يتم	المهام تنجز	متطلبات	تلبية يتم	عمل ظروف	من اللزمين	تحفيز	و تدريب	برامج يتوفر
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,7909	4,0333	4,2667	3,5667	3,8333	3,7333	3,5333	3,8333	3,9000	3,6333	3,7000	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667	3,6667
Ecart type	,8156	1,06620	,98027	1,22287	1,17688	1,04826	1,13664	,74664	1,06188	,96431	,87691	1,12444	1,12444	1,12444	1,12444	1,12444	1,12444	1,12444

Corrélations

	1بعد	أهدافهم؟	تحقيق من يمكنهم افضل	أداء إلى الموظفين	وصول لضمان للعمل	اللائمة المعلومات	الموظفين توجيه يتم	التي الصحيحة بالطريقة	وجودك أن تشعر	في ومهم ضروري	في يساهم و مؤسسة	لأهدافها تحقيقها
في ومهم ضروري وجودك أن تشعر	,841**	,453*	,479**	1	Corrélation de Pearson							
لأهدافها تحقيقها في يساهم و مؤسسة	,000	,012	,007		Sig. (bilatérale)							
	30	30	30	30	N							
الصحيحة بالطريقة الموظفين توجيه يتم	,798**	,526**	1	,479**	Corrélation de Pearson							
أهداف بلوغ المؤسسة لهم تضمن التي	,000	,003	,007		Sig. (bilatérale)							
المثلى؟ الادارة	30	30	30	30	N							
اللائمة المعلومات كافة الادارة توفر	,786**	1	,526**	,453*	Corrélation de Pearson							
أداء إلى الموظفين وصول لضمان للعمل	,000	,003	,012		Sig. (bilatérale)							
أهدافهم؟ تحقيق من يمكنهم افضل	30	30	30	30	N							
1بعد	1	,786**	,798**	,841**	Corrélation de Pearson							
		,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)							
	30	30	30	30	N							

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

قائمة الملاحق

Corrélations

2بعد	الإداري؟ المستوى	الأهداف؟ لتحقيق	المناسبة القرارات	واتخاذ الآراء مشاركة	على تعتمد إدارة	مستويات كافة بين	والتكامل التنسيق يتواجد
,881**	,632**	,703**	1	Corrélation de Pearson	كافة بين والتكامل التنسيق يتواجد		
,000	,000	,000		Sig. (bilatérale)	تحقيق لضمان الإدارة وأقسام		
30	30	30	30	N	المطلوبة؟ الأهداف		
,873**	,582**	1	,703**	Corrélation de Pearson	واتخاذ الآراء مشاركة على تعتمد إدارة		
,000	,001		,000	Sig. (bilatérale)	الأهداف؟ لتحقيق المناسبة القرارات		
30	30	30	30	N			
,860**	1	,582**	,632**	Corrélation de Pearson	تحديد في الموظفين كافة المرووس يشارك		
,000		,001	,000	Sig. (bilatérale)	الإداري؟ المستوى حسب العامة الأهداف		
30	30	30	30	N			
1	,860**	,873**	,881**	Corrélation de Pearson	2بعد		
	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)			
30	30	30	30	N			

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

Corrélations

3بعد	الموظفين؟	المؤسسية ؟	الأهداف	فهم على	إلى	بكرفاءة	و مثلى	لتحقيق	من تمنعها	تحقيق	أهدافها؟	التقدم؟
,880	,569**	,688**	,701**	,720**	,585**	,669**	,423*	1	Corrélation de Pearson	الإدارة تساعد		
,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,020		Sig. (bilatérale)	تواجه المؤسسة		
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	بالأهداف		
,450*	,195	,314	,313	,269	-,023	,299	1	,423*	Corrélation de Pearson	زيادة في الأهداف		

قائمة الملاحق

المؤسسة تواجه من تمنعها تحديات أهدافها؟ تحقيق	Sig. (bilatérale)	,020		,108	,903	,150	,092	,091	,303	,013
توفر الادارة اللازمة الادوات	Corrélation de Pearson	,669**	,299	1	,543**	,742**	,503**	,451*	,565**	,795**
الاهداف لتحقيق ؟ المرجوة	Sig. (bilatérale)	,000	,108		,002	,000	,005	,012	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
على اعتماد يتم مكافأة نظام	Corrélation de Pearson	,585**	-,023	,543**	1	,698**	,609**	,613**	,450*	,773**
تحقيق في وحوافز الأهداف الإدارة بكفاءة و مثلى وفعالية	Sig. (bilatérale)	,001	,903	,002		,000	,000	,000	,013	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
إدارة تساهم تحسين في بأهداف مؤسسة صورة إلى ووصولها مرادها	Corrélation de Pearson	,720**	,269	,742**	,698**	1	,538**	,616**	,674**	,873**
	Sig. (bilatérale)	,000	,150	,000	,000		,002	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الادارة تساعد فهم على بالاهداف الوظيفية الاهداف	Corrélation de Pearson	,701**	,313	,503**	,609**	,538**	1	,421*	,471**	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000	,092	,005	,000	,002		,020	,009	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أداء تقييم يتم على بناء موظفين تحقيقهم مدى لأهداف المؤسسة؟	Corrélation de Pearson	,688**	,314	,451*	,613**	,616**	,421*	1	,550**	,787**
	Sig. (bilatérale)	,000	,091	,012	,000	,000	,020		,002	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
وضع تؤثر الغير الاهداف أداء على واضحة الموظفين؟	Corrélation de Pearson	,569**	,195	,565**	,450*	,674**	,471**	,550**	1	,719**
	Sig. (bilatérale)	,001	,303	,001	,013	,000	,009	,002		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3بعد	Corrélation de Pearson	,880**	,450*	,795**	,773**	,873**	,740**	,787**	,719**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,723	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تشعر أن وجودك ضروري ومهم في مؤسسة و يساهم في تحقيقها لأهدافها	7,3000	2,907	,533	,690
يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة التي تضمن لهم المؤسسة بلوغ أهداف الإدارة المثلى؟	7,5000	3,914	,583	,604
توفر الإدارة كافة المعلومات اللازمة للعمل لضمان وصول الموظفين إلى أداء افضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم؟	7,3333	3,954	,560	,627

Corrélations

Correlations													
تمتلك مهارات اللازمة وقدرات تمكنك التي تأدية من أعمال ؟ بفعالية	يعتبر استقرارك الوظيفي دافعا لتحسين عمل اداء ؟ المؤسسة	تشجيع يتم العمل على جماعي كافة بين مستويات في الخبرة الجيد أداء فعال الأداء	تطبيق يتم كافة تقدير يتم التعليمات وإرشادات عمل	أداء يتم وفق عمل جودة و الجيدة طريقة الصحيحة	تنجز في المهام محدد وقت مطلوب و	تلبية يتم متطلبات عمل واحتياجات أجل من الاداء الفعال	ظروف عمل ملائمة وجيدة على تساعد فعال الأداء	يتوفر برامج و تدريب تحفيز اللازمين أجل من كفاءة زيادة فعالية و لأداء الموظفين متغير					
686**	774**	899**	769**	801**	902**	744**	750**	704**	707**	855**	1	Corrélation de Pearson	متغير
0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		Sig. (bilatérale)	
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	N	
412*	490**	744**	660**	595**	791**	589**	722**	647**	664**	1	855*	Corrélation de Pearson	تدريب برامج يتوفر اللازمين تحفيز و

قائمة الملاحق

كفاءة زيادة أجل من لأداء فعالية و الموظفين	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,006	,024
عمل ظروف تساعد وجيدة ملائمة فعال الأداء على	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson		,707*	,664**	1	,722**	,411*	,448*	,581**	,548**	,284	,711**	,457*	,343
Sig. (bilatérale)		,000	,000		,000	,024	,013	,001	,002	,128	,000	,011	,064
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson		,704*	,647**	,722**	1	,199	,247	,719**	,787**	,309	,679**	,508**	,247
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000		,293	,187	,000	,000	,097	,000	,004	,188
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson		,750*	,722**	,411*	,199	1	,805**	,589**	,316	,704**	,603**	,457*	,643**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,024	,293		,000	,001	,089	,000	,000	,011	,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson		,744*	,589**	,448*	,247	,805**	1	,596**	,382*	,713**	,560**	,534**	,614**
Sig. (bilatérale)		,000	,001	,013	,187	,000		,001	,037	,000	,001	,002	,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson		,902*	,791**	,581**	,719**	,589**	,596**	1	,760**	,662**	,792**	,796**	,440*
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,001	,001		,000	,000	,000	,000	,015
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson		,801*	,595**	,548**	,787**	,316	,382*	,760**	1	,522**	,794**	,676**	,471**
Sig. (bilatérale)		,000	,001	,002	,000	,089	,037	,000		,003	,000	,000	,009
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson		,769*	,660**	,284	,309	,704**	,713**	,662**	,522**	1	,571**	,518**	,609**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,128	,097	,000	,000	,000	,003		,001	,003	,000
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélacion de Pearson		,899*	,744**	,711**	,679**	,603**	,560**	,792**	,794**	,571**	1	,675**	,567**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001		,000	,001
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

قائمة الملاحق

استقرارك يعتبر دافعا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,774*	,490**	,457*	,508**	,457*	,534**	,796**	,676**	,518**	,675**	1	,552**
عمل اداء لتحسين ؟ المؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,011	,004	,011	,002	,000	,000	,003	,000		,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
مهارات تمتلك وقدرات اللازمة	Corrélation de Pearson	,686*	,412*	,343	,247	,643**	,614**	,440*	,471**	,609**	,567**	,552**	1
من يمكنك التي بفعالية أعمال تأدية ؟	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,064	,188	,000	,000	,015	,009	,000	,001	,002	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتواجد التنسيق والتكامل بين كافة مستويات وأقسام الادارة لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة؟	6,7333	4,616	,749	,735
إدارة تعتمد على مشاركة الآراء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف؟	7,1667	4,282	,705	,767
يشارك المروّس كافة الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري؟	6,7000	4,148	,656	,822

Statistiques de fiabilité

قائمة الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تساعد الإدارة بالأهداف في زيادة الدافعية نحو التقدم؟	25,6333	26,861	,839	,844
تواجه المؤسسة تحديات تمنعها من تحقيق أهدافها؟	26,0000	30,621	,293	,897
الإدارة توفر الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ؟	25,6333	25,895	,708	,854
يتم اعتماد على نظام مكافأة وحوافز في تحقيق الإدارة الأهداف مثلى و بكفاءة وفعالية	26,3000	24,079	,643	,869
تساهم إدارة بأهداف في تحسين صورة مؤسسة ووصولها إلى مرادها	25,6333	26,930	,831	,845
تساعد الإدارة بالأهداف على فهم الأهداف الوظيفية	25,7667	29,151	,675	,861
يتم تقييم أداء موظفين بناء على مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة؟	26,0000	26,000	,697	,855
تؤثر وضع الأهداف الغير واضحة على أداء الموظفين؟	25,5333	29,154	,647	,863

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	14

Statistiques de total des éléments

قائمة الملاحق

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تشعر أن وجودك ضروري ومهم في مؤسسة و يساهم في تحقيقها لأهدافها	47,1000	96,162	,676	,925
يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة التي تضمن لهم المؤسسة بلوغ أهداف الادارة المثلى؟	47,3000	102,424	,620	,926
توفر الادارة كافة المعلومات اللازمة للعمل لضمان وصول الموظفين إلى أداء افضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم؟	47,1333	101,223	,679	,924
يتواجد التنسيق والتكامل بين كافة مستويات وأقسام الادارة لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة؟	47,3000	98,424	,778	,921
إدارة تعتمد على مشاركة الآراء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف؟	47,7333	96,754	,760	,921
يشارك المروّس كافة الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري؟	47,2667	96,478	,715	,923
تساعد الادارة بالأهداف في زيادة الدافعية نحو التقدم؟	47,0000	99,724	,879	,919
تواجه المؤسسة تحديات تمنعها من تحقيق أهدافها؟	47,3667	108,654	,268	,936
الادارة توفر الأدوات اللازمة لتحقيق الاهداف المرجوة ؟	47,0000	99,103	,692	,923
يتم اعتماد على نظام مكافأة وحوافز في تحقيق الإدارة الأهداف مثلى و بكفاءة وفعالية	47,6667	94,368	,693	,925
تساهم إدارة بأهداف في تحسين صورة مؤسسة ووصولها إلى مرادها	47,0000	101,172	,789	,922
تساعد الادارة بالاهداف على فهم الاهداف الوظيفية	47,1333	104,533	,693	,925
يتم تقييم أداء موظفين بناء على مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة؟	47,3667	98,861	,704	,923

قائمة الملاحق

تؤثر وضع الاهداف الغير واضحة على أداء الموظفين؟	46,9000	104,783	,651	,926
---	---------	---------	------	------

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	11

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
يتوفر برامج تدريب و تحفيز اللازمين من أجل زيادة كفاءة و فعالية لأداء الموظفين	38,0333	64,516	,814	,926
ظروف عمل ملائمة وجيدة تساعد على الأداء فعال	38,0000	70,138	,653	,933
يتم تلبية متطلبات عمل واحتياجات من أجل الأداء الفعال	38,0667	69,237	,643	,933
تنجز المهام في وقت محدد و مطلوب	37,8000	67,338	,690	,931
يتم أداء عمل وفق جودة الجيدة و طريقة الصحيحة	37,8667	71,085	,703	,932
يتم تقدير المجهودات مبذولة في نادية للعمل	38,1667	63,385	,874	,923
يتم تطبيق كافة تعليمات وإرشادات عمل	37,9667	66,516	,753	,929
يعتمد على الخبرة في أداء الجيد للعمل	37,8667	65,637	,706	,931
يتم تشجيع على العمل جماعي بين كافة مستويات من أجل الأداء فعال	38,1333	62,257	,867	,923
يعتبر استقرارك الوظيفي دافعا لتحسين أداء عمل المؤسسة ؟	37,4333	67,840	,724	,930
تمتلك مهارات اللازمة وقدرات التي تمكنك من تأدية أعمال بفعالية ؟	37,6667	68,506	,615	,935

Statistiques de fiabilité

قائمة الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	25

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تشعر أن وجودك ضروري ومهم في مؤسسة و يساهم في تحقيقها لأهدافها	88,8000	335,062	,673	,962
يتم توجيه الموظفين بالطريقة الصحيحة التي تضمن لهم المؤسسة بلوغ أهداف الادارة المثلى؟	89,0000	345,310	,648	,962
توفر الادارة كافة المعلومات اللازمة للعمل لضمان وصول الموظفين إلى أداء افضل يمكنهم من تحقيق أهدافهم؟	88,8333	344,971	,651	,962
يتواجد التنسيق والتكامل بين كافة مستويات وأقسام الادارة لضمان تحقيق الاهداف المطلوبة؟	89,0000	338,690	,780	,961
إدارة تعتمد على مشاركة الآراء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف؟	89,4333	336,047	,753	,961
يشارك المروض كافة الموظفين في تحديد الأهداف العامة حسب المستوى الإداري؟	88,9667	333,275	,763	,961
تساعد الادارة بالأهداف في زيادة الدافعية نحو التقدم؟	88,7000	340,838	,883	,960
تواجه المؤسسة تحديات تمنعها من تحقيق أهدافها؟	89,0667	358,616	,252	,966
الادارة توفر الادوات اللازمة لتحقيق الاهداف المرجوة ؟	88,7000	340,493	,684	,962
يتم اعتماد على نظام مكافأة وحوافز في تحقيق الإدارة الأهداف مثلى و بكفاءة وفعالية	89,3667	330,378	,719	,962
تساهم إدارة بأهداف في تحسين صورة مؤسسة ووصولها إلى مرادها	88,7000	343,872	,784	,961

قائمة الملاحق

تساعد الإدارة بالاهداف على فهم الاهداف الوظيفية	88,8333	348,971	,728	,962
يتم تقييم أداء موظفين بناء على مدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة؟	89,0667	339,444	,710	,962
تؤثر وضع الاهداف الغير واضحة على أداء الموظفين؟	88,6000	350,041	,664	,962
يتوفر برامج تدريب و تحفيز اللازمين من أجل زيادة كفاءة و فعالية لأداء الموظفين	88,9000	332,438	,876	,960
ظروف عمل ملائمة وجيدة تساعد على الأداء فعال	88,8667	345,913	,704	,962
يتم تلبية متطلبات عمل واحتياجات من أجل الأداء الفعال	88,9333	341,926	,751	,961
تنجز المهام في وقت محدد و مطلوب	88,6667	342,644	,658	,962
يتم أداء عمل وفق جودة الجيدة و طريقة الصحيحة	88,7333	350,685	,658	,962
يتم تقدير المجهودات مبذولة في تأدية للعمل	89,0333	332,033	,877	,960
يتم تطبيق كافة تعليمات وإرشادات عمل	88,8333	339,868	,742	,961
يعتمد على الخبرة في أداء الجيد للعمل	88,7333	336,961	,724	,961
يتم تشجيع على العمل جماعي بين كافة مستويات من أجل الأداء فعال	89,0000	330,000	,858	,960
يعتبر استقرارك الوظيفي دافعا لتحسين أداء عمل المؤسسة ؟	88,3000	345,114	,647	,962
تمتلك مهارات اللازمة وقدرات التي تمكنك من تأدية أعمال بفعالية ؟	88,5333	345,844	,571	,963

Corrélations

	الإدارة	الأداء
Corrélation de Pearson	الأداء	1,000
	الإدارة	,900
Sig. (unilatéral)	الأداء	.
	الإدارة	,000
N	الأداء	30
	الإدارة	30

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,318	,325		,979	,336
	الإدارة	,956	,088	,900	10,914	,000

a. Variable dépendante : الاداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	2بعد		. Introduire

a. Variable dépendante : الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,849 ^a	,722	,712	,43797	,722	72,575	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), 2بعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,921	1	13,921	72,575	,000 ^b
	de Student	5,371	28	,192		
	Total	19,292	29			

a. Variable dépendante : الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), 2بعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,418	,290		4,893	,000
	2بعد	,691	,081	,849	8,519	,000

a. Variable dépendante : الاداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	3بعد		. Introduire

a. Variable dépendante : الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

قائمة الملاحق

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques								Sig. Variation de F
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,857 ^a	,734	,725	,42798	,734	77,323	1	28	,000

a. Prédictors : (Constante), بعد3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,163	1	14,163	77,323	,000 ^b
	de Student	5,129	28	,183		
	Total	19,292	29			

a. Variable dépendante : الاداء

b. Prédictors : (Constante), بعد3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,310	,403		,770	,448
	بعد3	,944	,107	,857	8,793	,000

a. Variable dépendante : الاداء

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	بعد1 ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques								Sig. Variation de F
	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,767 ^a	,588	,573	,53275	,588	39,972	1	28	,000

a. Prédictors : (Constante), بعد1

ANOVA^a

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

قائمة الملاحق

1	Régression	11,345	1	11,345	39,972	,000 ^b
	de Student	7,947	28	,284		
	Total	19,292	29			

a. Variable dépendante : الاداء

b. Prédictors : (Constante), 1بعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,193	,422	2,825	,009
	1بعد	,704	,111	,767	,000

a. Variable dépendante : الاداء