

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف. المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم:/2024

رقم التسجيل: 191935070468

رقم التسجيل: 20095070888

الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين

دراسة ميدانية بديرية بالأشغال العمومية. المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

مجاهدي الطاهر

من إعداد:

- عياد أماني

- طويل حنان

أعضاء لجنة المناقشة

- الأستاذ الدكتور: مغار عبد الوهاب..... رئيسا
- الأستاذ الدكتور: مجاهدي الطاهر..... مشرفا
- الأستاذ الدكتور: ضياف زين الدين..... عضو

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها أولى الناس بصحبتني إلى نبع الحنان الصافي وذلك

القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة

صاحبة الفضل عليا التي مهم فعلت وقلت وكتبت لن أوفيتها حقها ولن أرد فضلها

الأبدي والدتي العزيزة حفظها الله وأطال عمرها

إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنا ربي الطريق وأغلق عليها بالدعوات الصالحة

إلى الذي أعطاني الحب بلا مقابل ولا يريد شيء مني والذي الغالي

وإلى إخوتي وأخواتي ولكل من ساندني وإلى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي

وتأسى لما يصيبني وإلى كل الأحباب والأصدقاء

الطالبة: عياد أماني

الإهداء

الى من فضلهما الله عن بقية الناس مرتبة فأمر بعد عبادته لوحده بالإحسان لهما

الى التي غمرتني بجنانها وأخلص دعواتها، الى قرّة عيني أُمي الغالية

الى من منحني كرم الحياة وكان سنداً لي أبي الحبيب أطال الله في عمره

الى زوجي العزيز وبنائي وبناتي قرّة عيني

الى اخوتي وأخواتي كل واحد باسمه والى كل من علموني حروف من ذهب وكلمات

من درر وعبارات من أسمى وأجلى معاني العلم

الى كل القلوب التي كانت تفرح لفرحتي، أفراد أسرتي الأعزاء، أصدقائي في العمل، أهدي ثمرة هذا

الجهد لهم

الطالبة: طويل حنان

الشكر والعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

الحمد لله على إحسانه والشكر لله على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له

تعظيمًا لشأنه، نشكر الله أنه وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

بعد الشكر لله سبحانه على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث نشكر الوالدين الذين أعانونا وشجعونا على

الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى

الأستاذ المشرف " مجاهدي الطاهر " الذي رافقنا طيلة هذا البحث وأمدنا بالمعلومات والنصائح

القيمة راجين من الله تعالى أن يسدد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله كل خير.

وإلى أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وإلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد .

أماني / حنان

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، معتمدين في ذلك على خطوات المنهج الوصفي وللتوصل الى النتائج تم تطبيق مقياسي الإدارة بالأهداف وأداء العاملين، وذلك بعد التحقق من الخصائص السيكومترية على العينة استطلاعية قوامها 20 عاملا بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة أساسية مكونة من 54 عاملا بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، حيث أسفرت نتائج هذه الدراسة على:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الجنس.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الجنس.
 - وجود فروق دالة إحصائية في تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية كانت لصالح فئة أكثر من 20 سنة.
 - وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية كانت لصالح فئة أكثر من 20 سنة.
- الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالأهداف، أداء العاملين.

Abstract:

The current study aimed to identify the relationship between management by objectives and employee performance among workers of the Public Works Directorate in Msila, relying on the steps of the descriptive approach. To reach the results the two scales of management by objectives and employee performance were applied after verifying the psychometric properties of an exploratory sample of 20 workers in the directorate. Public Works in Msila. This study was conducted on a core sample of 54 workers in the Public Works Directorate in Msila. The results of this study resulted in

- There is no correlation between management by objectives and job performance among employees of the Public Works Directorate in Msila.
- There are no statistically significant differences in the degree of management application by objectives among employees of the Public Works Directorate in Msila according to the gender variable.
- There are no statistically significant differences in job performance among employees of the Public Works Directorate in Msila according to the gender variable.
- There are statistically significant differences in the application of management by objectives among employees of the Public Works Directorate in Msila, according to the seniority variable, in favour of the more than 20-year-old group.
- There are statistically significant differences in the level of job performance among employees of the Public Works Directorate in M'sila according to the seniority variable, which was in favour of the more than 20 years group.

Keywords: management by objectives, employee performance

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والعرفان

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ..... مقدمة

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة.....4

2- فرضيات الدراسة.....5

3- أهداف الدراسة.....6

4- أهمية الدراسة.....7

5- تحديد المفاهيم الإجرائية.....7

6- الدراسات السابقة.....8

7- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.....15

أولاً: الإدارة بالأهداف.....15

ثانياً: أداء العاملين.....23

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- الدراسة الاستطلاعية.....36

2- المنهج المستخدم في الدراسة.....36

3- حدود الدراسة.....37

4- عينة الدراسة.....37

5- أدوات الدراسة.....38

6- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة 38

7- أساليب المعالجة الإحصائية 42

الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1- عرض نتائج الدراسة 44

2- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات 44

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات 51

4- خلاصة النتائج 55

5- الاقتراحات 55

خاتمة 58

قائمة المراجع 60

الملاحق

فهرس الجداول

والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
36	يوضح ثبات مقياس الإدارة بالأهداف عن طريق التناسق الداخلي	1
37	يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاوّر للمقياس مع درجته الكلية	2
38	يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي عن طريق التناسق الداخلي	3
38	يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي	4
41	يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	5
42	يوضح العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة	6
43	يوضح الفرق بين أفراد العينة في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تبعا لمتغير الجنس	7
44	يوضح الفرق بين أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس	8
45	يوضح الفروق بين أفراد العينة في تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية	9
46	يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية	10
47	يوضح المقارنات البعدية باستخدام معامل (Scheffe)	11

مقدمة

مقدمة:

يشكل الأفراد أحد أهم موارد المنظمات، فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن، فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزداد قيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس اتجهت أنظار المدراء له فعملوا على تحسين معارفه وقدراته، ومحاولة إيجاد وسيلة يمكن من خلالها الوقوف على مدى كفاءته من خلال وضع نظام لتقييم أدائهم في المؤسسات حتى يتم الوصول إلى الأهداف المرسومة. وضمن هذا الإطار.

تبرز أهمية الإدارة بالأهداف على أداء العاملين، فالمنظمات بحاجة إلى جهود كبيرة لتطبيق المفاهيم الحديثة بأساليب عملية فنظام الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يهتم بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات على رسم وتحديد الأهداف والخطط معا للوصول إلى النتائج المرجوة بانسجام الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا ببناء الأرضية السليمة له من خلال قناعة القيادات الإدارية العليا به وتقبل العمال والتطبيق السليم له حيث تعمل الإدارة على رسم الأهداف وتحقيقها، وتتكفل بتوظيف العناصر ذات الكفاءة العالية في وضع وتنفيذ الخطط المسطرة، وتصميم الخطوات اللازمة للقيام بمختلف النشاطات، بغرض زيادة فعالية العمل الإداري في المؤسسة والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.

ويعتبر الهدف أو النتيجة هو الرابط الذي يجمع الأفراد داخل المنظمة ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم، ويعطي معنى لسلوكهم، الذي يسبب لهم درجات مختلفة من الرضا.

يعد أداء العاملين من العناصر المهمة في تطوير أداء المؤسسة ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك لما يمتلكه من ميزة تنافسية ناتجة عن الطاقة الكامنة التي تسخر بها دواخله، الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر

الكافي من الدافعية وعلى هذه المؤسسات العمل على استغلال هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة برامج تدريبية ونظام فعال للحوافز وكذلك تحسين البيئة الداخلية، أو ما يسمى بالمشورات الايجابية التي تعتبر كقوة يمكنها تحريك واستثارة الطاقات الكامنة، التي تضمن أداء راقى، وقد نصت العديد من الدراسات على أهمية إشباع حاجات العمال وتحسين بيئة العمل والاهتمام بالحوافز داخل المؤسسة لتحقيق الأداء الجيد والفعال.

ونظرا لأهمية الادارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين سوف يتم اسقاطها على مديرية الاشغال العمومية بولاية المسيلة لمعرفة علاقة الادارة بالأهداف بزيادة وتحسين اداء العاملين.

وعليه احتوت الدراسة على جانبين جانب نظري وجانب ميداني، وقد تضمن الجانب النظري العناصر التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والذي احتوى على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضيات الدراسة، اهداف الدراسة، اهمية الدراسة، تحديد المفاهيم الاجرائية للدراسة (المصطلحات). ثم الدراسات السابقة والخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة.

بينما الفصل الثاني: تضمن الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتتعلق بالإطار المنهجي للبحث والذي تم التطرق فيه الى الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة، عينة الدراسة، ادوات الدراسة، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، اساليب المعالجة الاحصائية.

الفصل الثالث: تضمن عرض نتائج الدراسة ومعالجة المعطيات الميدانية وتحليل الفرضيات ومناقشتها واخيرا توصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
 - 2- فرضيات الدراسة
 - 3- أهداف الدراسة
 - 4- أهمية الدراسة
 - 5- تحديد المفاهيم الإجرائية
 - 6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث يشكل المورد البشري أحد أهم موارد المنظمة فإذا كانت الموارد الأخرى تستهلك عبر الزمن فإن العنصر البشري على النقيض من ذلك يمكن أن تزيد قيمته وأهميته، وعلى هذا الأساس فإن من أولى مسؤوليات المديرين في المنظمات الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تحسين معارفه وقدراته، ومحاولة إيجاد وسيلة يمكن من خلالها الوقوف على مدى كفاءة الموارد البشرية من خلال وضع نظام لتقييم كفاءة أدائهم في المؤسسات، هذا التقييم قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة حتى يتم الوصول إلى الأهداف المرسومة .

ومن بين الأساليب والوسائل الحديثة التي شهدتها علم الإدارة مؤخرًا نجد أسلوب الإدارة بالأهداف الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال اتباع أسلوب تشاركي تتضمن من خلاله مختلف مستويات العاملين في المنظمة في تحديد أهدافهم الفردية ورسم خطة العمل وتنفيذها، والتي بدورها يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف التنفيذية الكبرى للمنظمة، وهذا ما أشارت إليه كل من (مايسة فتحي أحمد ورائيا السيد، 2019) في دراستهما المعنونة بـ "أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق" حيث توصلت في نتائجها إلى أنها تعتبر من أكثر طرق الإدارة حيوية في تحسين أداء العاملين من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب. (مايسة فتحي ورائيا السيد، 2019، ص 117)

فأداء العاملين يعتبر من العوامل والركائز المهمة في تنمية المنظمات ونجاحها، إذ هو ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بحيث يرتبط

بالمخرجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازَه فإنه يحقق الغرض منه.

لذا ومن خلال كل ما سبق ونظراً لأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية سنحاول التعمق في دراسة هذا الموضوع، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة؟

ولإحاطة بالموضوع أكثر يمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الإدارة بالأهداف لدى عينة من العمال تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الإدارة بالأهداف لدى عينة من العمال تعزى لمتغير الأقدمية في العمل؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الأداء لدى عينة من العمال تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في درجة الأداء لدى عينة من العمال تعزى لمتغير الأقدمية في العمل؟

2-فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية
بالمسيلة

الفرضيات الفرعية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإدارة بالأهداف لدى عينة من
العمال تعزى لمتغير الجنس

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإدارة بالأهداف لدى عينة من
العمال تعزى لمتغير الأقدمية في العمل

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء لدى عينة من العمال تعزى
لمتغير الجنس

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء لدى عينة من العمال تعزى
لمتغير الأقدمية في العمل

3-أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين بمديرية الأشغال العمومية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإدارة بالأهداف لدى عينة من
العمال تعزى لمتغير الجنس

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإدارة بالأهداف لدى عينة من
العمال تعزى لمتغير الأقدمية في العمل

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء لدى عينة من العمال تعزى
لمتغير الجنس

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء لدى عينة من العمال تعزى
لمتغير الأقدمية في العمل

4-أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة التي نحن بصدد البحث عنها في إبراز وجود علاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين داخل المؤسسة فهذه الدراسة تعطي صورة حقيقية عن واقع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة.
- شعورنا بأهمية هذين المتغيرين ومحاولة معرفة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة.
- تعتبر هذه الدراسة أداة للمنظمات للاستفادة منها من خلال ما تحويه من اقتراحات وأفكار جديدة، مما ينعكس إيجاباً على ارتفاع مستوى أدائهم في منظمة.

5-تحديد المفاهيم الإجرائية:

- تعريف الإدارة بالأهداف:** عبارة عن أسلوب إداري، يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، يعقبها تقييم المرؤوس للنتائج التي تم التوصل إليها (عباس، 2010)
- وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم عن فقرات بعد الإدارة بالأهداف المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (1- 20).
- تعريف أداء العاملين:** هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى اتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له (درة , 2003)
- وتعرف إجرائياً بأنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال اجاباتهم عن الفقرات بعد أداء العاملين المتضمنة في الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، وتقاس بالفقرات المتضمنة في استبانة الدراسة في الفقرات من (1- 18).

6-الدراسات السابقة:

يركز الكثير من الدارسين الأكاديميين على أهمية الدراسات السابقة في تحديد ورسم المسار المنهجي لأي دراسة، خاصة على مستوى الدراسات البحثية الأكاديمية باعتبارها أحد المصادر التي تساعد الطالب في صياغة الفرضيات وضبطها وأدوات التحقق منها.

6-1-1-الدراسات العربية:

6-1-1-دراسة (الحسن، 2002) بعنوان "الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 1999/1/17 "

وهي دراسة تحليلية وصفية أجريت على 4 شركات صناعية سورية، هدفت الى معرفة مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في تلك الشركات وهل طبقت الأسلوب وفق المنهج العلمي المخطط لها، وهل أدى التطبيق الى زيادة الإنتاج، حيث تكونت عينة الدراسة من 100 فردا بين مديرين عامين ومديري أقسام وورشات وتوصلت الى نتائج أهمها:
ليست لدى المديرين والعاملين في تلك الشركة المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها، ولم يتم اعتماد الأسلوب العلمي في تطبيق الإدارة بالأهداف حيث افتقد الى المشاركة الفعلية الحقيقية من قبل المرؤوسين.

6-1-2-دراسة (عقيلات، 2002) بعنوان: " تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف

التربوي من وجهة نظر الشرفين التربويين في محافظات الشمال "

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي، تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين التابعين لمديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال وعددهم (239) مشرفا تربويا، وتوصلت الدراسة الى: أن درجة تصنيف الإدارة بالأهداف في إدارة الاشراف كانت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الاشرافية، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاشراف التربوي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والجنس)

6-1-3-دراسة (عمران, 2007) بعنوان: "تقييم أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية " سيرونيكس "

هدفت الى معرفة مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المشرفين على العاملين في شركة الصناعات الالكترونية "سيرونيكس" في مدينة دمشق، ولتحقيق هدف الدراسة بنيت استمارة لقياس أداء العاملين في الشركة بلغ عددهم في خط الإنتاج الذين أجريت عليهم عملية القياس (111) عاملا وعاملة وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

- يتسم مستوى أداء العاملين لواجباتهم في شركة الصناعات الالكترونية من وجهة نظر المشرفين على عملهم بالإنجاز الايجابي، كما أظهرت النتائج ازدياد مستوى أداء العاملين في شركة الصناعات الالكترونية بزيادة المستوى التعليمي للعاملين ومقدار الأجر الشهري يأخذه العاملون فيها والاجازات التي يأخذونها، والتكريم المادي والمعنوي للعاملين، وعدد الدورات التدريبية التي قاموا بها. وأوصت الدراسة بتشديد المشرفين على زيادة تفعيل نظام تقييم أداء العاملين واستغلالها بشكل أكبر لتطوير أداء فاعلية نظام التقييم.

6-1-4-دراسة (2016، شاطري محمد) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين

هدفت الدراسة الى تحديد دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خيضر بسكرة ووزعت 60 استمارة عليهم في مختلف أقسام الكلية حيث أخضعت 38 منها للتحليل، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل، الثقافة التنظيمية القوية (التماسك، المشاركة، التعاون) من جهة وأداء الأساتذة من جهة أخرى، كما أظهرت الدراسة مستوى عالي من أداء الأساتذة في الكلية وتبين أن هناك ثقافة قوية يغلب عليها التماسك بينهم بمستوى مرتفع عكس الأبعاد الأخرى التي كانت بمستوى

مقبول : كما أثبتت أيضا أن هناك علاقة لهذه الأبعاد في تحسين أداء الأساتذة بالكلية بنسبة 30.4 % من خلال اختبار الفرضيات، وفي الأخير اقترحت الدراسة بضرورة تمكين الإدارة للأساتذة من طرح أفكار إبداعية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعارف وتوفير المناخ الملائم للعمل الجماعي لتحسين الأداء العام للكلية .

6-1-5-دراسة (بوظلعة محمد، 2017) بعنوان: "تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء"

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين وأدائهم بالمركز الجامعي " أحمد زبانة - غليزان " خصوصا وذلك من خلال الدراسة: مدى مساهمة تمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين، وجود تفاعل للمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 200 موظف بالمركز الجامعي بغليزان حيث تم تطبيق أداة الاستبيان لجمع المعطيات، وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

وجود مساهمة لتمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين،
وجود تفاعل للمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.

6-1-6-دراسة لكحالي حليلة (2018/2017): بعنوان " العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الضرائب بالمسيلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة، معتمدين في ذلك على خطوات المنهج الوصفي وللتوصل إلى النتائج تم تطبيق مقياسي العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي، وذلك بعد التحقق من الخصائص السيكمترية على عينة استطلاعية قوامها (16) عامل بمديرية الضرائب بالمسيلة، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة أساسية مكونة من (30) عامل بمديرية الضرائب بالمسيلة، حيث أسفرت هذه الدراسة على:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين العلاقات الانسانية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة.

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة.

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة

- وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بالمسيلة

6-2-2- الدراسات الأجنبية :

6-2-1 دراسة برلمان (Perlman , 2000) بعنوان: " تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة، تقرير التنمية

هدفت الدراسة الى تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف في جامعة روزفلت في الولايات المتحدة الأمريكية، وبينت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة بالأهداف تحقق تنمية المفاهيم والاستقرار بين القيادات الإدارية العليا وبين المستويات الإدارية الدنيا من خلال عملية الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الأداء، وتؤدي في زيادة الالتزام والضبط في العمل وذلك بسبب وجود التغذية الراجعة المستمرة للإنجاز الدوري.

6-2-2-2- دراسة براون (Brown , 2008) قام بإجراء دراسة بعنوان : "أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها مع أداء موظفي الاستقبال في الفنادق"

وهدفَت الدراسة إلى بحث ابعاد القيادة التحويلية الأربعة (الأثر المثالي ،التحفيز الملهم ،الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) على الأداء لموظفي الاستقبال في الفنادق ،حيث شملت عينة الدراسة الموظفين والمشرفين في (82) فندقا في مدينة آميس في أيوا في

الولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت العينة (328) مفردة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : عدم وجود علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات المرؤوسين تعزى لمتغيرات الفئات العمرية وطول فترة العمل مع المشرف وحجم الفندق .

6-2-3-دراسة نورمان (Norman , 2010) بعنوان : " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وتمثلت عينة الدراسة في (304) مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة التالية : توجد علاقة إيجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية وثقة المرؤوسين فيه وتوصلت الدراسة أن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقرارهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات وأوصت الدراسة انه ينبغي على الرؤساء أن يكونوا أكثر إيجابية في تعاملاتهم من خلال زيادة الثقة بقدرات المرؤوسين ،والتأقلم مع الأحداث المختلفة التي تتعرض لها المنظمة، والإصرار على تحقيق النجاح ووضع الخطط اللازمة لذلك.

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة بالأهداف وأداء العاملين (أداء الموظفين) نجد أن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين في الدول المتقدمة، كما يلاحظ ان الدراسات السابقة تتراوح بين (2000-2018 م) وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تتمثل في:

° **أوجه الاختلاف:** من حيث بيئة الدراسة: تم إسقاط الدراسة على مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة (2024)، في حين طبقت دراسة بوطلاحة محمد بالمركز الجامعي، اما دراسة

لكحالي حليلة بمديرية الضرائب بالمسيلة، ودراسة الحسن بالشركات الصناعية السورية، ودراسة عمران في شركة الصناعات الالكترونية، أما دراسة عقيلات في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمال، ودراسة شاطري محمد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خيضر بسكرة، ودراسة براون في الفنادق، ودراسو برلمان في جامعة روزفلت أما دراسة نورمان في المدارس الحكومية.

-من حيث المتغيرات: تم اسقاط الدراسة على متغيرين الادارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين، في حين دراسة بوطلاحة على تمكين الموظفين بالأداء، اما دراسة لكحالي على المتغيرين العلاقات الانسانية والاداء، ودراسة شاطري على دور الثقافة التنظيمية القوية واداء العاملين، أما دراسة براون تم اسقاطها على المتغيرين القيادة التحويلية واداء الوظيفي، ودراسة نورمان على الرقابة الادارية والاداء الوظيفي.

-من حيث حجم العينة: فقد بلغت الدراسة الحالية (54) استمارة، اما دراسة بوطلاحة بلغت (200)، ودراسة لكحالي بلغت (16)، أما دراسة الحسن فقد بلغت (100)، ودراسة عمران بلغت (111)، أما دراسة عقيلات فقد بلغت (239)، ودراسة الشاطري بلغت (38)، ودراسة براون بلغت (328) أما دراسة براون فقد بلغت (304).

° **أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في الكثير من الدراسات، واعتمدت على التحاليل الإحصائية، النسب المئوية، العينة العشوائية.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بناء إشكالية الدراسة الحالية.
- بناء تساؤلات وفروض يمكن تفسيرها انطلاقا من هذه الدراسات.
- الإلمام بالخلفية النظرية وأهم العناصر التي ينبغي تناولها .

- ضبط المنهج المناسب ونوع العينة وطريقة اختيارها.

- تصميم وتطوير أداة الدراسة.

7-الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أسلوب يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى النتائج لفترة زمنية معينة فهي فلسفة إدارية ترمي الى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراكهم في تحديد الهدف.

1-تعريف الإدارة بالأهداف: قبل التطرق لتعريف الإدارة بالأهداف نعرف كل من الإدارة والأهداف:

1-1 **تعريف الإدارة:** لا يوجد بشكل عام تعريف مقبول للإدارة باعتبارها فعالية، على الرغم من أن التعريف الكلاسيكي لا يزال هو تعريف هنري فاييل " أن تدير يعني ان تتوقع وتخطط وتنظم وتأمّر وتنسق وتراقب " فهي عملية تشغيل ويفضل أن تشرح أولاً بتحليل الوظائف الإدارية الخمسة هي: التخطيط، التنظيم، إعداد الطاقم، التوجيه والقيادة المراقبة. (ج. كول، 2014)

1-2 **تعريف الأهداف:** الهدف هو الغاية أو النهاية المحددة التي ترغب المنشأة أن تحققها أو تصل إليها خلال فترة زمنية محددة، ويمكن للهدف أن يكون كمياً أو نوعياً أو طويلاً الأجل أو قصير الأجل.

1-3 **تعريف الإدارة بالأهداف:** يعرفها(عبوي،2006) بأن الإدارة بالأهداف " هي نتائج تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، مستغلة في ذلك الوقت والموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل ".

وأكد (الحربي، 2008) أنها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه عمل، وإنها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين أيضا وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين.

ويرى (الغضر، وحدة، 2006) أن الإدارة بالأهداف " فلسفة تقوم على تحديد الأهداف، ومشاركة أعضاء التنظيم في وضعها، وتقويم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة " .

الإدارة بالأهداف تبدأ بالتخطيط إلى غاية الوصول إلى عنصر التقييم الذي يمكن بواسطته وضع أهداف محددة لفترة معينة للوصول إلى نتائج التي ينبغي الوصول إليها، ويتم قياس نتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة لتحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا.

يمكن القول ان الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام يسعى إلى دمج أهداف وترتكز على المشاركة والتعاون بين كل أعضاء المنظمة والرؤساء والمرؤوسين، وتصبح كحافز لدى الرؤساء والمرؤوسين لأداء مهامهم.

2. ابعاد الإدارة بالأهداف:

1-2 الثقة بين الرئيس والمرؤوس: هي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسه، وان يرى الرئيس مرؤوسه أهلا للثقة في كل ما يسند إليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل واستغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوى الأداء، والعمل بروح الفريق. (الشيخ وآخرون، 2009)

2-2 المشاركة: قيام الرئيس (المقيم) والمرؤوس بالانفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة (الحياصات، 2007)

2-3 الالتزام: وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار (الحسن، 2002)

2-4 التغذية الراجعة: وهي المعلومات الراجعة إلى الرئيس (المقيم) حول ما تم إنجازه من الموظف المرؤوس، والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف، حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات.

3- نظريات الإدارة بالأهداف:

3-1 - نظرية الإدارة بالأهداف Theory of Management by Objectives:

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية الى الكاتب الإداري " بيتر دراكر " Peter F. Drucker في عام 1954 حيث يقول: (إن كل عضو في منشأة الأعمال يساهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم اسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود. (بيتر دراكر، 1996، ص 67) وتتضمن نجاح الإدارة بالأهداف العناصر التالية:

- 1- إيقاف التجميد.
- 2- التأكيد على التغيير.
- 3- قبول الجانب الإنساني.
- 4- تعظيم قيمة المعلومات.
- 5- التأكيد الجماعي.
- 6- التأكيد على الفاعلية.
- 7- التأكيد على المواقف المناسبة.

8- اختيار نقطة بداية مناسبة.

9- تحديد المعدل المناسب للتغيير.

10- اختيار الوسائل الملائمة.

ويتم التطبيق الإداري الفعال للإدارة بالأهداف من خلال طرح الأسئلة التالية:

1- ماهي مناطق فاعليتي الآن؟

2- هل يجب أن أحاول تغيير هذه المناطق؟

3- ماهي معايير فاعليتي؟

4- ماهي أهدافي؟

5- كيف يمكن أن أحسن من فاعلية رئيسي؟

6- كيف عليا أن أحسن من فاعلية زملائي؟

7- كيف يمكن أن أحسن من فاعلية مرؤوسي؟

8- هل يجب أن أقوم بهذا؟

9- كيف يمكن أن أدير وقتي؟

10- هل أتخذ القرارات؟

11- هل يجب أن أغير عملي؟

12- ما هو مستقبلي؟

13- ماذا يجب أن أفعل الآن؟

والفوائد التي يمكن أن تقدمها هذه النظرية للمنظمة هي: (Reddin , W . J, OP. Cite, p

199)

1- اعتبار الفاعلية الإدارية كقيمة مركزية.

2- تركيز الجهود الإدارية.

3- تسهيل جهود التنسيق.

- 4-الحصول على الأرباح المحتملة (المتوقعة).
 - 5-الحصول على معيار لمكافآت الهدف.
 - 6-تحديد مجالات التقدم.
 - 7-تحديد الحاجة للتنمية والتطوير.
 - 8-تسهيل عمليات التغيير.
- وتفشل نظرية الإدارة بالأهداف بتأثير الأسباب التالية:

- 1-فقدان الالتزام.
- 2-عدم الاعتماد على مديري الإدارة العليا.
- 3-الطرائق الرديئة للتطبيق.
- 4-المساعدة والتدريب القليل.
- 5-فقدان المتابعة.
- 6-مناولة الأهداف من قبل المرؤوسين فقط.
- 7-فقدان الأهداف الإبداعية.
- 8-السياسة الصعبة للإدارة العليا.
- 9-الافراط في توكيد التقييم.
- 10-جعل هذا الأسلوب ميكانيكيا.

إن الإدارة بالأهداف تتطلب جهدا كبيرا وأدوات خاصة، وذلك لان المدراء في المنظمات لا يتوجهون تلقائيا تجاه هدف مشترك، بل على العكس نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية للخطأ في التوجيه، في العمل التخصصي بالنسبة للغالبية العظمى من المدراء، وفي الهيكل التسلسلي للإدارة، وفي الخلافات في الرؤية والعمل، وكذلك الانعزال في مختلف المستويات. (بيتر دراكر، 1998، ص 184)

3-2 - نظرية وضع الأهداف Goals – Settings Theory:

تعود الجذور التاريخي لهذه النظرية إلى Edwin Locke وتقوم الفكرة الأساسية لها على أن وضع الأهداف يحفز الأفراد لتحقيقها. فهذه النظرية لا تركز على حاجات ومعتقدات الأفراد في المواقف الخارجية التي ترشد وتوجه الأداء الانساني، فجوهر النظرية هو اكتشاف الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها باعتبار أن لديهم الكثير من الأهداف صعبة التحقق، لذلك إذا شاركوا في وضعها من الممكن أن تكون سهلة المنال، بافتراض أن غايات وأهداف الفرد هي المحدد الرئيسي لسلوكه. وترتكز النظرية أيضا على أهمية الأهداف الواعية في تفسير السلوك التحفيزي.

لقد حدد Locke الخصائص الأساسية التي تتسم بها العمليات العقلية لوضع الأهداف في: (المرسي، 2001، ص 400)

1- التحديد للهدف Goal specificity أي درجة دقة ووضوح الهدف.

2- صعوبة الهدف Goal Difficulty أي درجة الأداء الذي يسعى إليه الفرد.

3- كثافة الهدف goal Intensity أي تحديد كيفية الوصول إلى الهدف.

أما فيما يتعلق بخطوات وضع الأهداف فهي:

1- التشخيص Diagnosis: أي تشخيص المنظمة والأفراد والتنظيم والتكنولوجيا لمعرفة إذا كانت مناسبة لوضع الأهداف.

2- الإعداد: أي إعداد العاملين من خلال التعامل والاتصال والتدريب لوضع الأهداف.

3- التأكيد على خصائص الأهداف التي يجب فهمها من قبل القائد والمرؤوسين.

4- إجراء مراجعات مرحلية لإجراء التعديلات اللازمة على الأهداف الموضوعة.

5- القيام بمراجعة نهائية بشأن الأهداف الموضوعة والمعدلة والمنجزة.

ويجب أن يتم التخطيط والتنفيذ السليمين لكل خطوة إذا ما أريد لعملية وضع الأهداف أن تكون أسلوباً تحفيزياً عالياً.

وتفترض النظرية وجود علاقات بين خصائص الهدف وبين التحفيز والأداء والرضا، وهذه العلاقات تتجلى بالنقاط التالية: (عاشور، 1989، ص 92)

1- في حال وجود هدف للفرد يرغب بتحقيقه فإن هذا الهدف يشكل عاملاً محركاً لدافعية الفرد في بذل الجهد والسعي لتحقيق هذا الهدف.

2- يتأثر التحفيز والدافعية لتحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها هذا الهدف.

3- كلما ازدادت صعوبة الهدف كلما كانت أكثر إثارة للتحفيز بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء

4- كلما ازدادت جاذبية الهدف وزادت قيمته لدى الفرد كلما زاد الأثر التحفيزي لهذا الهدف

5- يزداد الأثر التحفيزي للهدف بزيادة قبول الفرد له.

6- تؤثر التغذية العكسية على التحفيز عندما تكون المعلومات واضحة وصحيحة.

7- إن الحوافز النقدية المرتبطة بالأداء لها تأثير مستقل عن تأثير الأهداف على التحفيز والأداء.

8- تتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء المتحقق

أما العوامل التي تؤثر على قبول الهدف من قبل الفرد فهي: (عقيلي، 1990، ص 421)

1- التكامل بين الهدف والحاجة.

2- العائد المتوقع بالمقارنة مع الجهد والوقت والتكلفة.

3- خبرة الفرد السابقة.

- 4- صعوبة تحقيق الهدف مقارنة بالإمكانات المتاحة لدى الفرد.
 - 5- وضوح الهدف وتحديده.
 - 6- وضوح سبل الوصول لتحقيق الهدف.
 - 7- ربط الهدف بالإنتاج أو الأداء مباشرة.
 - 8- مشاركة الفرد في وضع الأهداف.
- إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:
- 1- زيادة الأداء نتيجة وضع أهداف محددة.
 - 2- السهولة في تحقيق الأهداف نتيجة مشاركة الأفراد في وضعها.
 - 3- تحقيق أداء عالي من قبل الأفراد بالنسبة للأهداف التي تكون صعبة التحقق.
 - 4- إن التغذية العكسية تقود لتحقيق أداء عالي.
 - 5- التزام الأفراد بالأهداف التي تعود بالنفع عليهم وعلى منظماتهم.
- وبالرغم من المساهمات التي قدمتها هذه النظرية في تفسير التحفيز، إلا أنها تعرضت كباقي النظريات إلى الانتقاد. ومن الانتقادات الموجهة إليها ما يلي: (المرسي، 2001، ص 402)
- 1- صعوبة نموذج النظرية وتعقده عند التطبيق العملي.
 - 2- من الصعوبة تطبيق هذه النظرية على الوظائف المعقدة كالوظائف الهندسية والمحاسبية مثلاً.
 - 3- يمكن النظر لهذا النموذج على أنه نوعاً من اللعب لمباريات معينة بين القائد والمرؤوسين.
 - 4- قد يصبح وضع الأهداف بمثابة هاجس لأولئك الذين يضعونها وبالتالي فإنهم يهملون وظائفهم الأساسية.
 - 5- إن وضع الأهداف هو أسلوب من أساليب أحكام الرقابة والتدقيق على أداء الأفراد.

خلاصة:

تكمن أهمية الإدارة بالأهداف، في دمج أهداف الأفراد والمنظمات والاشتراك في تحديدها، والتعاون على تطوير الأداء وزيادة الفعالية. فالتطور الذي مرت به الإدارة بالأهداف خلال الثلاثين سنة الماضية، ساعد على تبلورها في صورتها الأصلية الحالية. فقد بدأت في أول الأمر أداة تقويم الأداء التي تهدف الى ضبط عملية التقويم وجعلها أكثر دقة وموضوعية، ثم أصبحت أداة تخطيط ورقابة، وانتهت الى عملية إدارية متكاملة تجمع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ورقابة.

ثانيا: أداء العاملين

يعتبر موضوع أداء العاملين وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء عاملها، لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكان الضعف والقوة في انجاز الأعمال المنوطة لكل فرد في المنظمة وبناء مراجع الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والتحفيز.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يجب أن نشير في البداية أن معنى الأداء الوظيفي يختلف باختلاف مجال عمل الباحث، والجانب الذي يهتم به أثناء قيامه بالدراسة، ومن أهم التعاريف التي أعطيت للأداء الوظيفي ما يلي:

التعريف الأول: الأداء الوظيفي هو الوسيلة التي يتمكن الفرد من خلالها من إشباع متطلبات وحاجات وظيفته، ومن خلال تعريفها يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة

للوّظيفة ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. (حسن، 1999، ص 215)

التعريف الثاني: الأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (هلال، 1996، ص ص 11-12)

التعريف الثالث: الأداء الوظيفي هو: عبارة عن نشاط يقوم به الموظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى، وإن وجد بينهما عامل مشترك. (مجبر، 1994، ص 49)

التعريف الرابع: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، لأن الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 1999، ص 216)

التعريف الشامل: الاداء الوظيفي هو " تنفيذ الموظف للمهام المنسوبة إليه، وذلك بتحويل مدخلات العملية الإنتاجية إلى مخرجات تتناسب والأهداف المسطرة من قبل المنظمة، باستخدام الأسلوب الأنسب اعتمادا على إمكانياته وقدراته وكذا ما توفره المنظمة من إمكانيات وموارد

2-تقييم الاداء:

2-1- مفهوم تقييم الاداء:

ويشير العبيدي لمفهوم تقييم الاداء بانه عملية قياس وتحديد مستوى اداء الافراد العاملين في المنظمة حيث ان معظم المنظمات تسعى الى تحديد الامكانيات التي يمتلكها

الأفراد العاملون ومدى احتياجاتهم إلى التطوير. كما يضيف بأنها عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل. وأيضا يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل أعباء المناصب العليا مستقبلا.

2-2-2- معايير قياس اداء العاملين:

يمكن اجمال معايير التقييم بثلاث مكونات هي:

2-2-2-1- المعايير الشخصية: هي مجموعة من المعايير لتقييم الجوانب الشخصية للموظف نفسه ومنها (الحكمة - الذكاء - الثقة بالنفس - القدرة على الابتكار - الحماسة والاحساس بالمسؤولية - الولاء للمنظمة - العدوانية واقامة العلاقات الاجتماعية).

2-2-2-2- المعايير السلوكية: يؤخذ سلوك العاملين بالاعتبار كالانتظام بالعمل، اسلوب التعامل مع الرؤساء والزلاء والمرؤوسين.

2-2-2-3- المعايير الموضوعية: يركز هذا العنصر على الاهداف النوعية المتحققة مثل كمية الانتاج، نوعية الانتاج، كمية المبيعات، معدل الاخطاء. ويتسم هذا العنصر بموضوعية عالية، الا انه يربط النتائج المتحققة بمدى زمنية محددة، قد لا تعكس مدى النتائج الحقيقية بفعل تأثير ادارة المرحلة والمخاطرة العرضية.

3-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن الارتقاء بمستوى أداء الموظف أو العامل شرط لأي نهضة وضرورة لأي تقدم، ويتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي والجماعي معرفة العوامل المؤثرة فيه، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثيرها على الأداء يمكن تلخيصها فيما يلي: (مشعلي، 2017-

2018، ص ص63-64)

3-1-العوامل المتعلقة بالعامل:

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمل والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل

بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

3-2-العوامل المتعلقة بالوظيفة:

يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

• عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة:

تتمثل في التوسع الوظيفي ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار وكذا المستوى التنظيمي للوظيفة.

• عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة:

والتي يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين الشعور بالإنجاز واستغلال القدرات في الانجاز والمهارات في العمل.

3-3-العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة، ولها تأثير على أداء الفرد، ومن هذه العوامل مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال والتكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح بإتاحة الفرصة للعامل لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

3-4-العوامل المتعلقة بالبيئة:

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من بين هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ونظرة المجتمع إلى العامل والموظف في مؤسسة معينة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) الاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية. (مشعلي، 2017-2018، ص،65)

4-نظريات الاداء الوظيفي:

هناك العديد من النظريات المفسرة للأداء في التنظيم وأشهرها النظريات الكلاسيكية التقليدية للتنظيم الإداري وقد ظهرت في اوائل القرن العشرين وسادت حتى اواخر القرن الثلاثين، وتعتبر نتاج التعامل مع العديد من التيارات التي كانت سائدة في تلك الفترة تمثلت في سيطرة الالة على الانسان والثورة الصناعية والجو غير الديموقراطي. (هناء، ص64) ومن هذه النظريات نظرية الادارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية، ثم جاءت نظرية العلاقات الانسانية التي جاءت مناقضة لسابقتها وناقدة لهم ووجهت الانظار الى الجانب الانساني للعامل، وبينت كيف يؤثر ذلك على ادائه، وفيما يلي سيتم شرح كل نظرية على حده:

4-1-نظرية الادارة العلمية "لفديريك تايلور" (1856-1915): يطلق عليه البعض بالأب

الروحي للإدارة العلمية بدأ كمراقب لعمال الخط الاول في شركة امريكية للحديد والصلب في اواخر القرن التاسع عشر، وتدرج الى ان أصبح رئيسا للمهندسين، وخلال مسيرته المهنية لاحظ تايلور ان العمال يهدرون الكثير من الوقت والجهد في حركات لا حاجة لها مما يؤدي

الى اهدار الوقت وبالتالي ضعف الانتاج، كما رأى ان المسؤولين لا يعرفون بالضبط معدل انتاج مرؤوسيهم والعامل لا يعرف بدقة المطلوب منه كما وكيف.

هذه الاسباب دفعت تايلور الى دراسة ذلك دراسة عملية لأداء الاعمال حركة بحركة بتطبيق المنهج العلمي، واستغرقت ابجائه سنوات عدة هدفت الى تخفيض الوقت والجهد والتكاليف مقابل اداء جيد مركزا على اساليب العمل وادواته من خلال دراسة الزمن والحركة اثناء العمل. لأنه كان الهدف الرئيسي للإدارة تحقيق اقصى منفعة لها ويقابلها اقصى منفعة للعمال.

ويرى بان الادارة العلمية هي المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين اداؤهم والتأكد من انهم يعملون بأحسن الطرق واقلها تكلفة وتوصل من خلال دراسته الى تأليف كتاب بعنوان "مبادئ الادارة العلمية " الذي أحدث ضجة كبيرة ومن اهم هذه المبادئ ما يلي:

تقسيم العمل والتخصص: يلح عليه تايلور وفقا لطبيعة الاعمال فالإدارة تخطط وتوجه والعمال المنفذين، ويرى بان تقسيم العمل يسهل من عملية التدريب ويزيد في الخبرة والمهارة مما يؤدي الى كفاءة الانتاج كما ونوعا.

قياس العمل ووصفه: قام تايلور بدراسة الحركة والزمن للإعمال وذلك بهدف تجنب الحركات غير المفيدة من اجل عدم اهدار الوقت وبالتالي يتم تحديد حركات الاداء بالفصيل للعمال مما يؤدي الى زيادة الانتاج في اقل وقت ممكن.

- التحفيز: ركز تايلور على التحفيز المادي وهو الاجر اذ اعتمد نظام الاجر بالقطعة، فالذي ينتج أكثر يأخذ اجرا أكبر اعتبر الاجر كحافز مادي المحفز الوحيد للعمال.

- استعمال المنهج العلمي: في اختيار العمال وتدريبهم وفي كل جوانب الادارة وقد تم الاستفادة من هذه النظرية انها اشارت الى استعمال المنهج العلمي في الادارة، والى التخصص وتقسيم العمل وهذا امر ايجابي في الادارة كما اشار الى توصيف العمل ووضع

الرجل المناسب في المكان المناسب، وأشارت الى التحفيز المادي وهو عنصر مهم جدا في الادارة من اجل رفع الانتاج.

4-2-نظرية التقسيم الاداري " لهنري فايول (1841-1925): وهو فرنسي الجنسية من عائلة بورجوازية، قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية، وتمت الاستفادة من هذه النظرية من خلال ما يلي:

4-2-1-مبادئ الإدارة: تتمثل في:

- وحدة الامر
- وحدة التوجيه
- التدرج والتدريب
- النظام
- مكافأة الافراد
- المساواة
- الخضوع
- السلطة والمسؤولية
- الاستقرار في العمل
- الانضباط-تقسيم العمل
- المبادرة والابتكار
- روح التعاون (منير، 2013، ص62)

4-2-2-وظائف الإدارة: لخص فايول وظائف الادارة في خمسة عناصر هي:

- التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة (عبدالله، 2004، ص42)
 - التخطيط: أي رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من اجل بلوغ اهداف المنظمة انطلاقا من الموارد المتاحة.
 - التنظيم: أي تحديد وتصنيف وترتيب الانشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم اهداف المنظمة.
 - التوجيه: وهو الاتصال بالعاملين وارشادهم نحو اهداف المنظمة.
 - التنسيق: وهو الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم اهداف المنظمة.
 - المراقبة: أي متابعة اداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة ادائهم بالوجه المطلوب من اجل تدارك النقص وتقويم الاخطاء.
- جاءت هذه النظرية بالعديد من الافكار القيمة في الادارة تمثلت في وظائف الادارة والمبادئ الاربعة عشر والى الصفات المطلوبة في العاملين. (بوفلجة، 2006، صص20-21)
- 4-3- نظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبير" (1864-1920):** وهو من أكبر رواد علم الاجتماع، وكان اهتمامه بالتنظيمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية مع انه لم يعد نفسه لهذا التخصص، ومن اسرة بروتستانتية بوجوازية بدأ بدراسة الاقتصاد فالتقى بأفكار ادم سميث وماركس وعمل استاذ السياسة والاقتصاد. (عبد الباسط، 1981، ص ص90-
- (91
- والبيروقراطية كلمة مركبة من شقين مكتب وقوة وبمجموعهما تعني قوة المكتب او سلطة المكتب هذا من ناحية اللغوية، اما من الناحية الاصطلاحية فتعني التنظيم الاداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الاعمال وبشكل هرمي لتحقيق الكفاية الادارية لإنجاز اهداف التنظيم.

فالبيروقراطية لديه تعد العمود الفقري لأي تنظيم اجتماعي وجاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، وهي تحدد التسلسل الهرمي الاداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل وآلية

العمل لكل عناصر التنظيم، وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية ويعتمد نظام الترقيات والكفاءات على الاقدمية والكفاءة. وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والاشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، ويعتقد فيبر بان تطبيق البيروقراطية يؤدي الى رفع مستويات الاداء في التنظيمات. (حسين، 2011، ص331)

مما جعله يطلق عليها " النموذج المثالي " وقسم السلطة في التنظيمات الى ثلاثة اقسام هي:
- السلطة البطولية او الكاريزماتية: وتكون اساسا من خلال المواصفات الشخصية الفطرية.

- السلطة التقليدية: وتستند الى مركز الفرد في التنظيم الاجتماعي بسبب العادات والتقاليد.

- السلطة القانونية الرشيدة: وتستند الى الشكل البيروقراطي للتنظيم.

مع ان هذه النظرية قامت بتركيز سلطة اتخاذ القرار في فئة صغيرة على حساب الفئة الكبرى، واهملت تأثير المجتمع على التنظيم وبالتالي يعد نظاما مغلقا لا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، كما ان الالتزام بالبيروقراطية يؤدي الى الجمود واعتبار الوسائل غايات بدل الاهداف الحقيقية، كما اهملت الجانب الانساني للعامل، وقضت على روح المبادرة والابتكار.

الا انه تم الاستفادة منها من خلال اضافتها الكثير من الافكار القيمة في مجال الادارة والتنظيم حيث جاءت ردا على الذاتية والمصالح الشخصية، وقامت بتحديد التسلسل الهرمي

الاداري ونظام الحقوق والواجبات، ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم. وتتميز العلاقات فيها بالرسمية بعيدة عن الاعتبارات الشخصية، ويعتمد نظام الترقيات وكفاءات على الاقدمية والكفاءة وهذا كله من خلال نظام معقد من اللوائح والنظم والسلطة والاشراف فكل فرد في المنظمة له مركزه المناسب وعمله المناسب، وهذا ما يؤدي الى رفع مستويات الاداء في التنظيمات.

4-4- نظرية العلاقات الانسانية "لالتون مايو" (1880-1949): ادى النقد الموجه الى مدارس النظرية التقليدية الى ظهور اتجاه جديد في اواخر العشرينات من القرن العشرين، يهتم بالعلاقات الانسانية، وافترضت النظرية ان المنظمات كائنات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون الى التعاون والعيش في علاقات ودية، واهم مبادئ هذه النظرية:

- المنظمات كائنات اجتماعية.

- يشعر الناس بالسعادة والاهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الاخرين مما يزيد كفاءة الاداء.

- التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤديان الى الروتينية مما يفضي الى السأم والملل.

- علاقات التعاون والود الاجتماعي اهم من الرقابة والحوافز المادية. (ماهر، 2007، ص29)

وجوانب الاستفادة من هذه النظرية انها وجهت انظار الاداريين الى الجانب الانساني للعمال وضرورة الآخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم وكذلك ركزت على اهمية التحفيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هذه الافكار التي كانت غائبة تماما قبلها، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

خلاصة:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المنظمة كونه العامل المحرك لكل عملياتها، وهو الذي يقوم بالتسيير والإشراف على السير الحسن لها، لذا لزاما علينا الاهتمام بالأداء باعتباره الأساس الذي يتم من خلاله الحكم على مدى فعالية الموارد البشرية في جميع المنظمات، وهذا الأداء قد يكون فردي أو جماعي في المنظمة أو نشاطا مشتركا بين الإنسان والآلة، لهذا على المنظمة متابعته وتقييمه باستمرار حتى تتمكن من المعرفة الحقيقية للطاقات البشرية الفعلية التي تمتلكها والقدرة على تحقيق الأهداف، لان أداء العاملين هو أداء المنظمة ككل.

كما توجد مجموعة من المؤثرات، تؤثر على أداء العاملين في المنظمة، ومعنوياتهم، وبإمكان هذه الأخيرة الرفع من مستوى أداء مواردها وذلك من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- 1- الدراسة الاستطلاعية
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة
- 3- حدود الدراسة
- 4- عينة الدراسة
- 5- أدوات الدراسة
- 6- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
- 7- أساليب المعالجة الاحصائية

1- الدراسة الاستطلاعية:

«تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث علمي إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة» (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 38).

لقد أجرينا الدراسة الاستطلاعية بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة دامت لمدة أسبوع، واعتبرناها كنموذج للدراسة الميدانية وقد هدفت الدراسة إلى:

- التأكد من شمولية مؤشرات متغيري الدراسة ومدى قدرتها على القياس الفعلي لهذين المتغيرين.

- ضبط عينة الدراسة النهائية من خلال معرفة المجتمع الأصلي عن قرب ومعرفة الأطراف الفاعلة في المؤسسة العمومية فيما يخص متغيري الدراسة.

- جمع المعطيات من أجل تحديد أدوات الدراسة ومعرفة مدى قدرتها على قياس ما صممت من أجله من خلال قياس الصدق والثبات.

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج ضروري لأي بحث فهو الطريق الذي يتبعه الباحث من أجل الوصول إلى نتائج بطريقة علمية، وعليه فإن موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره لذلك تختلف المناهج باختلاف المواضيع وحتى يتمكن الباحث من دراسة موضوعه دراسة علمية فإن تحديد المنهج المتبع يعد خطوة هامة وضرورية (الأغأ، 1997، ص 14).

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي للتعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين لأنه المنهج الأكثر استعمالاً من طرف

الباحثين في مثل هذه الدراسات كونه يوصف الظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يصفها ويحللها.

3- حدود الدراسة:

3-1 الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 04/02/2024

وإلى غاية 08/02/2024م

3-2 الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

التعريف بالمؤسسة: نشأت مديرية الأشغال العمومية أثناء التنظيم الإداري لسنة 1974،

تحت وصاية وزارة التجهيز والتهيئة العمرانية، وتلعب على المستوى المحلي دورا عموميا

جد هام، فنشاطاتها موجهة نحو تطوير المنشآت القاعدية للطرق والموانئ والمطارات وكذا

الصيانة والاستغلال وفك العزلة لضمانها 80% من المعاملات التجارية

كما تقع مديرية الأشغال العمومية في الحي الإداري رقم (02) على الطريق الحضري رقم

(11) ويحدها: شمالا جامعة محمد بوضياف وغربا متوسطة 500 مسكن، شرقا مفترق

الطرق، جنوبا التجزئة الترابية (جراف) ومديرية النقل

4- عينة الدراسة:

تلعب عينة الدراسة دورا كبيرا في نجاح ودقة البحث الامبريقي، وتعرف على أنه

النموذج الذي يجري معظم العمل فيه، وهي في العلوم الإنسانية معبر عنها الانسان، الذي

يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبني الباحث عمله عليها، والمأخوذة من المجتمع

الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل، يقول في هذا رشيد زرواتي (2002 م، ص 191):

"هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجرى عليها الدراسة، ثم تعمم

نتائج الدراسة على المجتمع كله".

تكون المجتمع الأصلي من 118 عامل، وعينة الدراسة تكومن من 54 عاملا و تم

اختيارها عشوائيا

5- أدوات الدراسة:

أولا: عرض المقاييس:

أ/ مقياس الإدارة بالأهداف: حيث تكونت من 20 عبارة مقسمة الى 4 محاور:

المحور الأول: الثقة بين الرئيس والمرؤوسين (من العبارة 1 الى 5)

المحور الثاني: المشاركة في تحديد الأهداف (من العبارة 6 الى 10)

المحور الثالث: التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف (من العبارة 11 الى 15)

المحور الرابع: التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين (من العبارة 16 الى 20)

ب/ مقياس أداء العاملين: يتكون من 18 عبارة.

كيفية التنقيط:

يتم التنقيط وفق سلم متدرج من 1 الى 3 يتم منحها ما يلي:

(3) إذا كانت الإجابة ب دائما

(2) إذا كانت الإجابة ب أحيانا

(1) إذا كانت الإجابة ب أبدا

وهو تنقيط معتمد عليه في جميع البنود.

6- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

أولا/ ثبات وصدق مقياس الإدارة بالأهداف:

أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم

على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، وقد بلغ

(0.95)، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يوضح ثبات مقياس الإدارة بالأهداف عن طريق التناسق الداخلي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس ككل
20	0.955	

ب/ الصدق

1 - صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائياً فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الأول (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.59)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (المشاركة في تحديد الأهداف) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.74)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.87)، بينما بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الرابع (التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.88)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور للمقياس مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمقياس	المحور	الدرجة الكلية للمقياس	المحور
0.872**	المحور الثالث (التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف)	0.599**	المحور الأول (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين)
0.881**	المحور الرابع (التغذية الراجعة)	0.747**	المحور الثاني (المشاركة في)

الفصل الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الأهداف)	بين الرئيس والمرؤوسين)
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)	

ثانيا/ ثبات وصدق مقياس الأداء الوظيفي:

أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، وقد بلغ (0.55)، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي عن طريق التناسق الداخلي

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس ككل
18	0.558	

ب/ الصدق: صدق المقارنة الطرفية:

تم حساب صدق هذا المقياس كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازلياً ثم أخذ نسبة 27% من طرفي المقياس الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 6 درجات علياً و 6 درجات دنياً ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) وبعدها يتم تفسير هذه القيمة وفقاً لحالتين هما:

- إذا كانت قيمة الفرق ل (T_{test}) دالة عند مستوى الدلالة (0.05 أو $\alpha=0.01$) فهذا

يعني أن هذا المقياس صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.

- إذا كانت قيمة الفرق ل (T_{test}) غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) فهذا يعني

أن هذا المقياس غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة (T_{test}) كما هو موضح في الجدول رقم (...). يتضح بأن

هذا المقياس صادق حيث بلغت قيمته (7,31) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

($\alpha=$):

الجدول رقم (4): يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار التجانس ليفين F	
								الأعلى	الأدنى
دال عند	0,000	7,310	10	1.21106	43.6667	6	0.172	2.162	المقياس
				2.07364	36.5000	6			ككل

7-أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية spss في نسخته 21 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائياً، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال:

أولاً: فيما يخص الثبات والصدق:

- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات المقياسين.
- معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق مقياس الإدارة بالأهداف.
- اختبار t test لعينتين مستقلتين للتحقق من صدق مقياس الأداء الوظيفي.

ثانياً: فيما يخص فرضيات الدراسة اعتمدنا على:

- كل من اختباري كولموغروف سميرونوف وتشابيرو ويلك للتحقق من شرط اعتدالية التوزيع.
- معامل الارتباط بيرسون للعلاقة.
- اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينتين المستقلتين.
- اختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى باختبار تحليل التباين الأحادي الذي يقوم على أساس دراسة الفرق بين أكثر من عينتين.

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- 1- عرض نتائج الدراسة
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
- 3- خلاصة النتائج
- 4- اقتراحات الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة:

قبل البدا في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل

الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
دال	0.009	55	0.940	0.000	55	0.179	الإدارة بالأهداف
غير دال	0.224	55	0.972	0.200*	55	0.105	الأداء الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول رقم (05) أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرنوف وكذا اختبار شيبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الإدارة بالأهداف كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، في حين جاءت على مقياس الأداء الوظيفي غير دالة إحصائياً عند 0.05، وبالتالي يمكن الأخذ بنتيجة أحد المتغيرين، وعليه فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب برامترية.

2- عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

2-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة"، ومن أجل

التحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى معامل بيرسون وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): يوضح العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

القرار	الأداء الوظيفي	Rho de Pearson	
الارتباط غير دال عند 0.05	0.198	معامل الارتباط	الإدارة بالأهداف
	0.148	مستوى الدلالة	
	55	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس (الإدارة بالأهداف) ودرجاتهم في (الأداء الوظيفي) بلغ (0.19) وهي قيمة ضعيفة جدا، ويعني هذا أنه لا يوجد ارتباط بين درجات (الإدارة بالأهداف) ودرجات (الأداء الوظيفي) لدى أفراد عينة الدراسة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$).

ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفرى الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن هذه النتيجة تعارض فرضية الدراسة العامة القائلة بـ توجد علاقة ارتباطية بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة أي لا توجد علاقة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

2-2- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهاته الدراسة على: "توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الجنس"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينتين المستقلتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يوضح الفرق بين أفراد العينة في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تبعا

لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة "T"	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	التجانس (F) ليفين	الجنس	
غير دال	0.366	0.911 -	53	7.132	46.17	34	0.046	4.174	نكر	الإدارة
				5.153	47.80	21			أنثى	بالأهداف

من خلال الجدول رقم (7) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية في استبيان الإدارة بالأهداف والتي بلغت بالنسبة للذكور (46.17) وبالنسبة للإناث (47.80)، نلاحظ أن هناك فروقا طفيفة بينهما، غير أن قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (Ttest) والتي بلغت (-0.91) جاءت غير دالة إحصائيا، وبالتالي تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود الفروق، ومنه نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية الدراسة الفرعية الأولى القائلة "توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الجنس أي لا توجد فروق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)."

2-3- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهاته الدراسة على: "توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الجنس"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء الى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينتين المستقلتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): يوضح الفرق بين أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التجانس (F) ليفين	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
الذكور	0.739	0.394	34	40.08	4.832	53	-1.558	0.125	غير دال
الأنثى			21	42.04	3.980				

من خلال الجدول رقم (8) أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية في استبيان الأداء الوظيفي والتي بلغت بالنسبة للذكور (40.08) وبالنسبة للإناث (42.04)، نلاحظ أن هناك فروقا طفيفة بينهما، غير أن قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) والتي بلغت (-1.55) جاءت غير دالة إحصائيا، وبالتالي تم قبول الفرض الصفرى الذي ينفي وجود الفروق، ومنه نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية الدراسة الفرعية الثانية القائلة "توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الجنس أي لا توجد فروق، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%)."

2-4- عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهاته الدراسة على: "توجد فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى باختبار تحليل التباين الأحادي الذي يقوم على أساس دراسة الفرق بين أكثر من عينتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9): يوضح الفروق بين أفراد العينة في تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين

بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المقياس ككل
غير دال	0.610	0.820	21.103	2	42.207	داخل المجموعات	
			42.358	52	2202.593	ما بين المجموعات	
				54	2244.800	الكلي	

من خلال الجدول رقم (9) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في استبيان (الإدارة بالأهداف) والتي بلغت (19.82)، نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة للفرض الصفري الذي ينفي وجود الفرق، ومنه فإن هذه النتيجة جاءت معارضة لفرضية البحث الفرعية الثالثة القائلة بـ توجد فروق دالة إحصائية في تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية

بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

2-5- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة لهاته الدراسة على: "توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى باختبار تحليل التباين الأحادي الذي يقوم على أساس دراسة الفرق بين أكثر من عينتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح الفروق بين أفراد العينة في مستوى الأداء الوظيفي لدى

العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال عند 0.05	0.019	4.303	80.761	2	161.522	داخل المجموعات	المقياس ككل
			18.769	52	976.005	ما بين المجموعات	
				54	1137.527	الكلي	

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في مقياس (الأداء الوظيفي) والتي بلغت (4.30)، نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة للفرض الصفري الذي ينفي وجود الفرق، ومنه فإن هذه النتيجة جاءت مؤيدة لفرضية البحث الفرعية الرابعة القائلة بـ وجود

فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (99%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (1%). وللتأكد من دلالة الفروق لصالح من تم استخدام معامل (Scheffe) فكانت النتيجة كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح المقارنات البعدية باستخدام معامل (Scheffe)

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	المقياس لكل*الميدان	
0.795	1.33207	.90546	من 10-20 سنة	أقل من 10 سنوات
0.019	1.59602	4.66429*	أكثر من 20 سنة	
0.795	1.33207	-.90546	أقل من 10 سنوات	من 10-20 سنوات
0.104	1.72656	3.75882	أكثر من 20 سنة	
0.019	1.59602	-4.66429*	أقل من 10 سنوات	أكثر من 20 سنة
0.104	1.72656	-3.75882	من 10-20 سنة	

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن اختبار (Scheffe) كان دالا لصالح عمال مديرية الأشغال العمومية مما يدعونا للقول بأن الفروق الدالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة كانت لصالح فئة أكثر من 20 سنة.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

مناقشة الفرضية العامة:

إن اختيار أفراد عينة الدراسة للإدارة بالأهداف لم تحقق لهم مستوى عال من الأداء الوظيفي في مجال عملهم، وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة بالأهداف (ص 21) والتي تتطلب جهدا كبيرا وأدوات خاصة، وذلك لان المدراء في المنظمات لا يتوجهون تلقائيا تجاه هدف مشترك، بل على العكس نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية للخطأ في التوجيه، في العمل التخصصي بالنسبة للغالبية العمى من المدراء، وفي الهيكل التسلسلي للإدارة، وفي الخلافات في الرؤية والعمل، وكذلك الانعزال في مختلف المستويات. (بيتر دراكر، 1998، ص 184)

وفشل نظرية الإدارة بالأهداف بتأثير الأسباب التالية:

- فقدان الالتزام كمؤشر دال على ضعف أداء العاملين
- الطرائق الرديئة للتطبيق الإدارة بالأهداف يساهم في نقص الأداء
- المساعدة والتدريب القليل للعاملين
- فقدان المتابعة للمهام من شأنه يضعف أداء العاملين
- فقدان الأهداف الإبداعية
- السياسة الصعبة للإدارة العليا مما يجعل العاملين في معزل ومنه ينخفض أدائهم
- الإفراط في توكيد التقييم مما يفقد مكانة أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى:

اختلفت نتيجة الفرضية الأولى مع ما توصل إليه برلمان (2000) في دراسته والتي كانت بعنوان "تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعة، تقرير التنمية" حيث هدفت الدراسة الى

تطبيق وممارسة الإدارة بالأهداف في جامعة روزفلت في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الى أن تطبيق الإدارة بالأهداف تحقق تنمية المفاهيم والاستقرار بين القيادات الادارية العليا وبين المستويات الادارية الدنيا من خلال عملية الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الأداء.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نظرية وضع الأهداف حيث تقوم النظرية على اكتشاف الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها باعتبار أن لديهم الكثير من الأهداف صعبة التحقق، لذلك إذا شاركوا في وضعها من الممكن أن تكون سهلة المنال، بافتراض أن غايات وأهداف الفرد هي المحدد الرئيسي لسلوكه، كما تركز هذه النظرية على أهمية الأهداف الواعية في تفسير السلوك التحفيزي.

الفرضية الفرعية الثانية:

اتفقت نتيجة الفرضية الثانية مع ما توصل إليه براون (2007) في دراسته التي كانت بعنوان "أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها مع أداء موظفي الاستقبال في الفنادق" حيث هدفت الدراسة الى بحث أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الأثر المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) على الأداء لموظفي الاستقبال في الفنادق، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المرؤوسين تعزى لمتغيرات الفئات العمرية وطول فترة العمل مع المشرف وحجم الفندق.

ويمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقاً من نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو (1880-1949) والتي وجهت أنظار الإداريين الى الجانب الإنساني للعمال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف النفسية والاجتماعية لهم، وكذلك ركزت على أهمية التحفيز المعنوي

والتنظيم غير الرسمي في المنظمة، هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

اتفقت نتيجة الفرضية الثالثة مع ما توصل اليه عقيلات (2002) في دراسته التي كانت بعنوان "تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال" حيث هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي، وتوصل الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإشرافية، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس). ويمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقاً من نظرية "بيتر دراكر" حيث يقول: (إن كل عضو في منشأة الأعمال يساهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود).

الفرضية الرابعة:

اتفقت نتيجة الفرضية الرابعة مع ما توصل اليه بوطلاعة محمد (2017) في دراسته التي كانت بعنوان "تمكين الموظفين وعلاقته بالأداء"، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين تمكين الموظفين وأدائهم بالمركز الجامعي "أحمد زبانة-غليزان" وتوصل الى وجود مساهمة لتمكين الموظفين في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين، ووجود تفاعل للمؤهل العلمي مع تمكين الموظفين في تفسير الأداء.

4- خلاصة النتائج:

- من خلال إجراءات هذه الدراسة والتي تناولنا فيها الإدارة بالأهداف وأداء العاملين، توصلنا الى استخلاص أهم النتائج على النحو الآتي:
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الجنس.
 - عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الجنس.
 - وجود فروق دالة إحصائية في تطبيق الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية كانت لصالح فئة أكثر من 20 سنة.
 - وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة تبعا لمتغير الأقدمية كانت لصالح فئة أكثر من 20 سنة.

5- الاقتراحات:

- وعلى الضوء هذه النتائج المتوصل اليها ارتأينا اقتراح ما يلي:
- تعزيز مبادئ الإدارة بالأهداف متمثلة في الثقة والمشاركة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس، مما يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين ويؤدي الى رفع الروح المعنوية لهم وولائهم وانتمائهم للمنظمة.

- تحديث استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، وذلك من خلال توضيح رسالة المنظمة والتخطيط الاستراتيجي لجميع عمال المنظمة، بالإضافة الى تشجيع الرقابة الذاتية التي تعتبر أساس الإدارة بالأهداف.
- ضرورة اشراك العاملين في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية.
- ضرورة ابلاغ العاملين بنتيجة تقييم أدائهم وذلك لغرض الاستفهام حول أي جوانب غير واضحة في التقييم واجراء الإجراءات التصحيحية لعدم تكرار الأخطاء مرة أخرى.
- العمل على تنمية أداء العمال وبصورة لا تجعلهم عبئا مضاعفا على أعبائهم الشخصية واليومية.
- وضع الحوافز المادية والمعنوية الكفيلة لتشجيع المبادرات الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف.

خاتمة

خاتمة:

بعد تناولنا لموضوع الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين الذي يعتبر موضوع ذو أهمية كبيرة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وفي المنظمة باعتبارها حجر الزاوية لمسايرة التقدم والتطور في مناحي الحياة العامة والمهنية بصورة خاصة، جاء الموضوع لتجسيد فكرة الإدارة بالأهداف والتي تعبر عن نظام يسعى إلى تحقيق الأهداف، تركز على المشاركة والتعاون بين كل أعضاء المنظمة والرؤساء والمرؤوسين، وتصبح كحافز لدى الرؤساء والمرؤوسين لأداء مهامهم، من جهة ويمثل أداء العاملين نتيجة لمواكبة التطور باعتباره هو عنصر مهم في المنظمة تتضح من خلاله نتائج المورد البشري (الخبرات، المعارف، التكوينات) وهو نتاج واستراتيجية المنظمة في خططها الآنية والمستقبلية.

وما يجسده هذا الموضوع مدى تنفيذ مهام الإدارة بالأهداف والاثار البارزة على أداء العاملين التي تعكس موضوع دراستنا، ومن أهم نتائجها

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة بالأهداف والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

وهذا مرده الى عوامل اخرى خارج نطاق ما تم اقتراحه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1/ العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور، (1989)، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت.
- 2- أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الابراهيمية.
- 3- الآغا حسان، (1997)، البحث التربوي عناصره ومناهجه أدواته، مطبعة مقداد، ط 2، غزة.
- 4- بوفلجة غيات: مقدمة في علم النفس الصناعي ديوان المطبوعات الجامعة، بن عكنون، ط 2 (2006).
- 5- بيتر دراكر: الإدارة، (1996)، المهام، المسؤوليات، التطبيقات، الجزء الثاني، المدير، ترجمة: اللواء محمد عبد الكريم، مراجعة: أ. د. ناديا الهادي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1.
- 6- ج. كول، ترجمة حسام الدين خضور، (2014)، الإدارة في النظرية والتطبيق، دار الفرقد، سنة.
- 7- الحربي، قاسم بن عائل، (2008)، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 8- حسن رواية محمد، (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية.

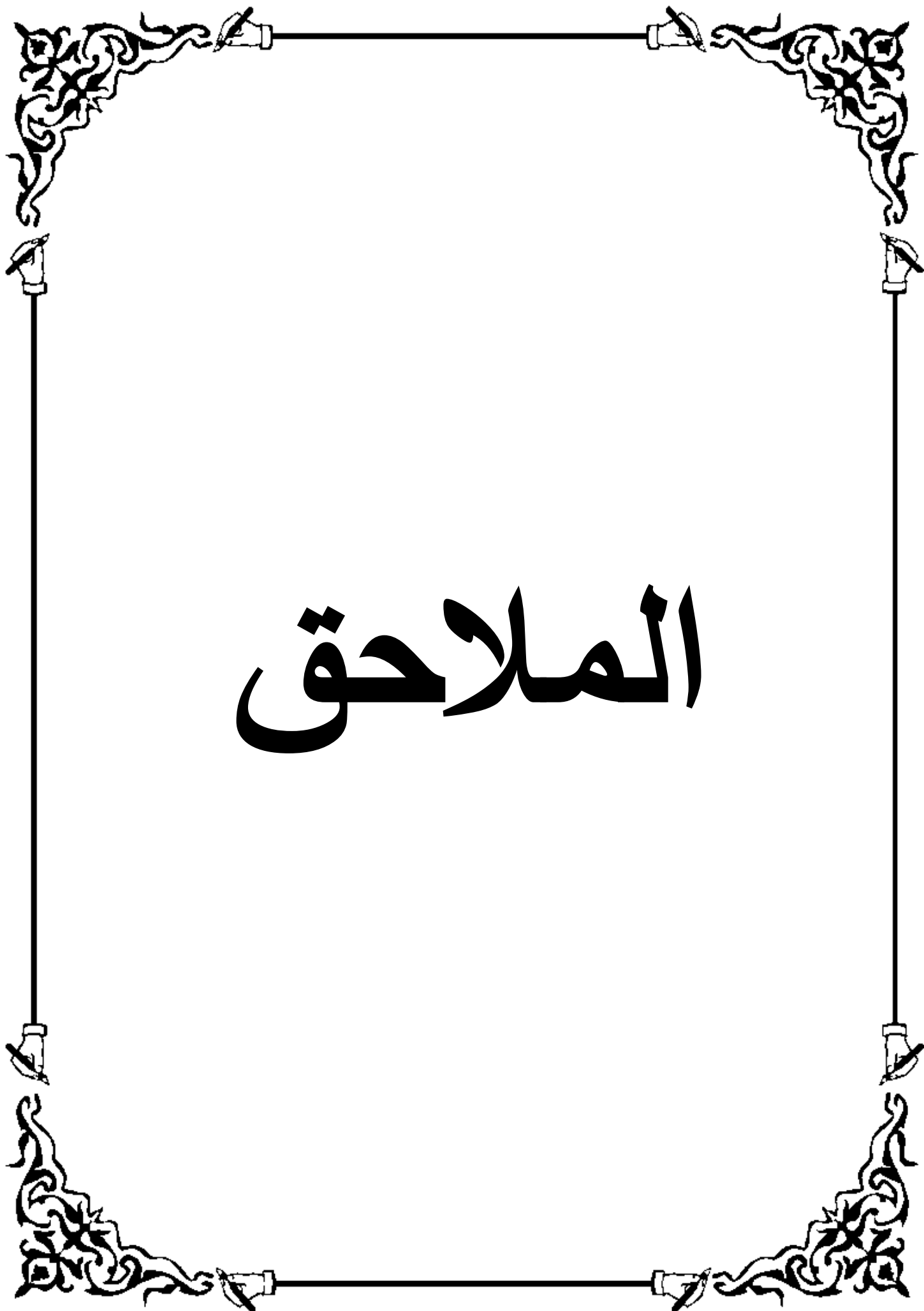
- 9- الحسن، حسام محسن، (2002)، الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 17/1/1999، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.
- 10- حسين الصديق، الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض وتقويم، مجلة دمشق، العدد الثالث والرابع.
- 11- الحيصات، خالد محمد، (2007)، معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية، مجلة الدراسات-العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 34، العدد 2.
- 12- د. جمال الدين محمد المرسي، د. ثابت عبد الرحمن ادريس، (2001)، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 13- درة، عبد الباري إبراهيم، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 14- عبد الباسط عبد المعطي، (1981)، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت.
- 15- عبد الله عبد الرحمن النيمان، (2004)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 16- عبوي، زيد منير، (2006)، الإدارة الادارة بالأهداف، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- 17- العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس الحسين، (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الياوزي.
- 18- الغضر، مرغاد، وحدة، رايس، (2006)، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الاعمال، الجزائر، جامعة بسكرة.
- 19- مایسة فتحي عبد اللطيف أحمد، رانيا السيد إبراهيم أبو العينين، (2019)، أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق، مجلة كلية السياحة والفنادق، عدد 6 ديسمبر 2019.
- 20- مجبر مهدي، الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الجامعية الحديثة، جدة، 1994.
- 21- مروان عبد المجيد إبراهيم (2000): أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 22- مشعلي بلال، (2018)، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة عنابة.
- 23- منير بن أحمد دريد، (2013)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب_ الحوافز، دار الابتكار، عمان.
- 24- هلال محمد، (1996)، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة.
- 25- هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الازارطة، د.س.

/2 الأجنبية:

- Reddin, W.J, (1971), Effective Management by Objectives, The 3-D Method of MBO, TATA Mc Graw-Hill Publishing Co. LTD, Bombay.

الملاحق



الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
مغار عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف بالمسيلة
ضياف زين الدين	أستاذ التعليم العالي	محمد بوضياف بالمسيلة
تلالي نبيلة	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف بالمسيلة
بليل عفاف	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف بالمسيلة
بحاش عبد الحق	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية

الملحق رقم 02: استبيان التحكيم

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبياناه موجهة للتحكيم

يعتزم الطلبة القيام بدراسة وصفية عنونها:

"الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين"

لنيل شهادة الماجستير في علم النفس

تخصص تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

يسعدنا أن نقدم بين أيديكم هذا الإستبيان راجين منكم التعاون معنا و تحكيمه بما لديكم من معلومات و أن مساعدتكم في تحكيمه سيكون لها أثر كبير في نجاح الدراسة و تحقيق أهدافها علما أن هذه الدراسة هي علمية بحثية تمتاز بالسرية التامة .

وقدتم طرح الإشكالية العامة على النحو الآتي :

هل توجد علاقة بين الإدارة بالأهداف وأداء العاملين لدى عمال مديرية الأشغال العمومية ؟

الأستاذ	الرتبة	التخصص

لكم منا فائق الشكر والاحترام والتقدير

أولا/ الإدارة بالأهداف

رقم	الفقرات	مدى مناسبة		مدى ارتباط	
		مناسبة	غير مناسبة	مرتبطة	غير مرتبطة
01	رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في				
01					
02	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة				
02					
03	رئيسي في العمل يفهم مشاكل وحاجاتي				
03					
04	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي				
04					
05	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني				
05					
06	يشارك المرؤوسون في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم				
06					
07	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة				
07					
08	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها				
08					
09	يمتلك المرؤوسون الحرية الكاملة في إبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف				
09					
10	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة				

				حسب المستوى الإداري	
					10
				أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي	11
					11
				أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل	12
					12
				أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق أهدافها	13
					13
				لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي	14
					14
				أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي	15
					15
				يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	16
					16
				يتم توفير التغذية الراجعة بعد التقييم المباشر بدون تأخير	17
					17
				يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين	18
					18
				تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة من أداء الموظفين	19
					19
				تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي	20

20

ثانيا/ أداء العاملين

الرقم	الفقرات	مدى مناسبة		مدى ارتباط	
		مناسبة	غير مناسبة	مرتبطة	غير مرتبطة
01	أواظب على أوقات العمل الرسمية دون أي تأخير				
01					
02	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي				
02					
03	أقوم بإنجاز الأعمال التي كُلفت بها في وقتها				
03					
04	لا أجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من قسم لآخر				
04					
05	أملك القدرة والمهارة على التكيف مع الحالات الطارئة				
05					
06	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة				
06					
07	أحرص على الانضباط والالتزام في العمل				
07					
08	أراعي التوقيت المطلوب لأداء واجباتي ومهامي				
08					
09	أحرص على تحسين مستوى أدائي				
09					
10	أبتعد عن المجاملات في تقييم أداء الآخرين				
10					
11	أحث الزملاء والأفراد على بذل أقصى طاقاتهم في العمل				
11					

				لا يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء	12
					12
				لدي الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة	13
					13
				أقدم يد العون والمساعدة لزملائي في تنفيذ الأعمال	14
					14
				عندي الرغبة الكافية في أداء عملي على أحسن وجه	15
					15
				يراعي الرؤساء دائماً مشاكل العمال العلمية والعملية والاجتماعية ويسعون إلى حلها	16
					16
				أثناء أوقات العمل ألتزم بمكان عملي ولا أغادره ولا أغير الوقت	17
					17
				أبذل قصارى جهدي في إنجاز المهام المسندة إلي	18
					18

الملحق رقم 03: الاستبيان في صورته النهائية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس التنظيم والعمل وتسيير الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان :

الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين
بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

تعليمية :

في إطار الاعداد لمذكرة ماستر أكاديمي تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية نلتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة ميدانيا وهذا من خلال حرصكم على ملأ هذه الاستمارة بكل موضوعية مع العلم أنها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط .

المطلوب منك وضع علامة (X) في المكان المناسب

ملاحظة :

- لا تضع أكثر إشارة لكل عبارة واحدة .
أولا/ البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

1-السن:

2-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

2-الأقدمية في العمل :
السنة الجامعية : 2024/2023

أولاً/ الإدارة بالأهداف

الرقم	العبرة	دائماً	أحياناً	أبداً
01	رئيسي في العمل لديه ثقة كافية في			
02	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة			
03	رئيسي في العمل يفهم مشاكلي وحاجاتي			
04	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي			
05	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني			
06	يشارك المرؤوسون في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم			
07	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة			
08	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها			
09	يمتلك المرؤوسون الحرية الكاملة في لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف			
10	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري			
11	أكون سعيداً في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف مؤسستي وأهدافي			
12	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل			
13	أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف مؤسستي يمنحني انتماء أكبر لعملي			
14	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في مؤسسة لتحقيق أهدافها			
15	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي			
16	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي			
17	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي			
18	يتم توفير التغذية الراجعة بعد التقييم المباشر بدون تأخير			
19	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين			
20	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيز الموظفين			
21	تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في المؤسسة			

			من أداء الموظفين
			22 تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي

ثانيا/ أداء العاملين

الرقم	العبارة	دائما	أحيانا	أبدا
1	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة			
2	أظهر نظام تقويم الأداء للعاملين تحسن في إنتاجية العاملين خلال السنوات 3 السابقة			
3	تتحترم الإدارة العليا وتقدر الأفكار والآراء الجديدة في المؤسسة			
4	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم			
5	تشعر إدارة المؤسسة بالرضا عن نتائج أداء العاملين فيها			
6	تمكن إدارة المؤسسة العاملين من اتخاذ القرارات بشكل جيد وبالسرعة المناسبة			
7	شهدت إدارة المؤسسة خلال السنوات الثلاث اسابقة تطورا ملحوظا في مهارات اتصالات العاملين			

الملحق رقم 04: مخرجات SPSS

ملحق الثبات والصدق

أولاً/ ثبات وصدق مقياس الإدارة بالأهداف:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.558	13

Correlations

Correlations					
		3د			3د
1د	Pearson Correlation	0.599**	3د	Pearson Correlation	0.872**
	Sig. (2-tailed)	0.001		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20
2د	Pearson Correlation	0.747**	4د	Pearson Correlation	0.881**
	Sig. (2-tailed)	0.000		Sig. (2-tailed)	0.000
	N	20		N	20

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً/ ثبات وصدق مقياس الأداء الوظيفي:

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.558	13

ب/ الصدق: المقارنة الطرفية

T-Test

Group Statistics								
الطرفين		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
الدرجات	الأعلى	6	43.6667	1.21106	1,25610			
	الأدنى	6	36.5000	2.07364	1,70620			
Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الدرجات	variances assumed	2.162	0.172	7.310	10	0.000	23,66667	2,11870
	variances not assumed			7.310	9.189	0.000	23,66667	2,11870

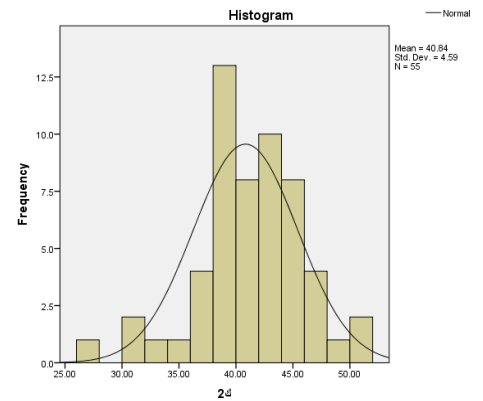
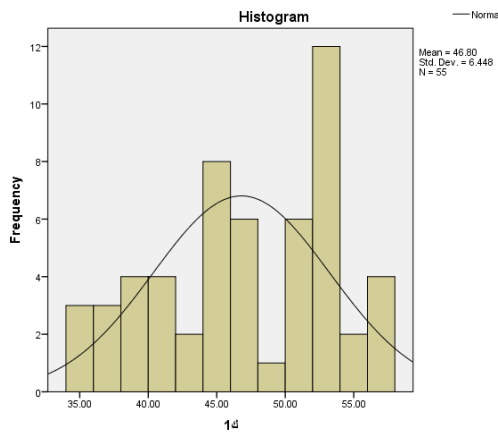
ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من طبيعة التوزيع:

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة بالأهداف	.179	55	.000	.940	55	.009
أداء العاملين	.105	55	.200*	.972	55	.224

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction



ثانياً/ التحقق من فروض الدراسة:

الفرضية العامة:

Correlations

Correlations		
		أداء العاملين
الإدارة بالأهداف	Pearson Correlation	.198
	Sig. (2-tailed)	.148
	N	55

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الأولى:

Group Statistics								
الجنس		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
ك1	ذكر	34	46.1765	7.13281	1.22327			
	أنثى	21	47.8095	5.15382	1.12466			
Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ك1	Equal variances assumed	4.174	.046	-.911	53	.366	-1.63305	1.79229
	Equal variances not assumed			-.983	51.570	.330	-1.63305	1.66170

الفرضية الثانية:

Group Statistics								
الجنس		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
ك2	ذكر	34	40.0882	4.83276	.82881			
	أنثى	21	42.0476	3.98091	.86871			
Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ك2	Equal variances assumed	.739	.394	-1.558	53	.125	-1.95938	1.25732
	Equal variances not assumed			-1.632	48.585	.109	-1.95938	1.20066

الفرضية الثالثة:

ANOVA					
المهارات					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	42.207	2	21.103	.498	.610
Within Groups	2202.593	52	42.358		
Total	2244.800	54			

الفرضية الرابعة:

ANOVA					
ك2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	161.522	2	80.761	4.303	.019
Within Groups	976.005	52	18.769		
Total	1137.527	54			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons							
Dependent Variable:	ك2						
Scheffe							
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
الأقدمية (I)	أقل من 10 سنوات	من 10-20 سنة	.90546	1.33207	.795	-2.4513	4.2622
		أكثر من 20 سنة	4.66429 [*]	1.59602	.019	.6424	8.6862
من 10-20 سنة	أقل من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	-.90546	1.33207	.795	-4.2622	2.4513
		أكثر من 20 سنة	3.75882	1.72656	.104	-.5921	8.1097
أكثر من 20 سنة	أقل من 10 سنوات	أقل من 10 سنوات	-4.66429 [*]	1.59602	.019	-8.6862	-.6424
		من 10-20 سنة	-3.75882	1.72656	.104	-8.1097	.5921

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.