

أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدراء الملبينات والمجبنات في ولايات الوسط الجزائرية

هشام سفيان صلواتشي - أستاذ محاضر قسم أ (hs.salaouatchi@hec.dz)

مدرسة الدراسات العليا التجارية

بودلة يوسف - أستاذ محاضر قسم أ (us.manager@yahoo.fr)

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة أمحمد بوقرة بومرداس -

فوزي غيدوش، أستاذ محاضر قسم أ (f.ghidouche@hec.dz)

مدرسة الدراسات العليا التجارية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عينة من مدراء الملبينات والمجبنات بولايات الوسط في الجزائر، والتعرف على مختلف نماذج الإدارة بالأهداف في المؤسسات وإمكانية تطبيقه بها، حيث تكونت عينة الدراسة من 67 مبحوث، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراءاته العلمية لملاءمته لطبيعة الدراسة، وقد أظهرت النتائج بإمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة جيدة على جميع محاور الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة العملية)، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.000**) لأبعاد المتغير المستقل (المشاركة في تحديد الأهداف، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس) على المتغير التابع (الإدارة بالأهداف لوظائف: التخطيط، التنظيم والتنسيق، التنفيذ والرقابة، تقييم الأداء)، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بأهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف مدراء الملبينات والمجبنات الجزائرية، وذلك لما له من انعكاسات في توجيه سلوك العاملين وتقييم أدائهم بها.

الكلمات الدالة: الإدارة بالأهداف، الإدارة العليا، فرق العمل، وظائف وأنشطة المؤسسة، تقييم أداء العاملين.

Abstract :

This study aimed to measure the degree of application of the method management by objectives M.B.O by a sample of managers in milk and cheese institutions in the center states of Algeria, and to identify the different models of management by objectives in the institutions and the possibility to apply them, where the study sample consisted of 67 Researches, and it has been using descriptive and analytical approach and its scientific procedures to be compatible with the nature of this study, the results have shown the applicability of the method of management by objectives with good degree at all the study axes, as the results have shown no statistically significant differences between the study axes depending on the variables (educational qualification and practical experience), with a statistically significant effect at the level (0.000**) of the independent variable's dimensions (participation in goal setting, trust between superior and subordinate, subordinates commitment in goals achieving, feedback between superior and subordinate) on the dependent variable (management by objectives for the functions: planning, organization and coordination, execution and control, performance evaluation), and in the light of the study's results, the authors stress the importance of the application of management by objectives by the managers of the Algerian milk and cheese institutions, and that because of its implications in guiding the employees' behavior of and assessing their performance.

Key Words: Management by Objectives, Top Management, Work Teams, Functions and Activities of the Organization, The Evaluation of the Employees' Performance.

لقد فرضت سرعة التطورات التكنولوجية وما صاحبها من تحديات على بيئة الملبنات والمجبنات في الجزائر إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية، وأسلوب إدارتها لمواردها البشرية، وأن تأخذ بعين الاعتبار هذه التغيرات، وتلمس الأنظمة الجيدة والمفاهيم الحديثة لاستنباط أفضل الأساليب الإدارية، والعمل على استثمارها بما يتلاءم مع متغيرات بيئتها، وتحقيق أهدافها المخططة بكفاءة وفاعلية، لذا فإن تحقيق هذه المؤسسات لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة إدارتها، وفعالية الأساليب المستخدمة في أداء أنشطتها، ومهارات الموارد البشرية العاملة فيها، إذ تتولى إدارة المؤسسة وظائف التخطيط والتنظيم، وما يتصل بالعمل من توجيه وتقييم ومتابعة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا باستخدام أفضل الطرق وأقل التكاليف من جهد ووقت ومال.

الأمر الذي يتطلب أسلوباً خاصاً بالإدارة يجعل الاهتمام بالأهداف وتحديداتها في المركز الأول، ويطلق على هذا الأسلوب "الإدارة بالأهداف MBO"، وقد عرف عن هذا الأسلوب الإداري فعاليته في تطوير الأداء الإداري في مختلف المجالات التي طبق فيها، فهو نظام ومنهج إداري يركز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات، ويقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أهداف مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له، كما أنه يتميز ببساطته وإمكانية تطبيقه في مختلف أنواع المؤسسات الاقتصادية، وذلك نتيجة لما يحققه من زيادة في الدافعية إلى العمل، وينشط وسائل الاتصال ويرفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي، كما أنه يزود الإدارة العليا بأسلوب جيد لتقييم أداء أفرادها.

أ. إشكالية الدراسة: انطلاقاً مما تقدم، تتمحور إشكالية هذه الورقة البحثية حول السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مدراء الملبنات والمجبنات الجزائرية ؟

وما أثر ذلك على أداء مختلف الوظائف والأنشطة في تلك المؤسسات ؟

ب. الأسئلة الفرعية:

- ما فعالية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في أداء مختلف الوظائف والأنشطة من وجهة نظر الإداريين في المؤسسات محل الدراسة؟
- ماهي درجة ممارسة المدراء لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات محل الدراسة ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) في تلك المؤسسات؟

ت. فرضيات الدراسة:

- يوجد ارتباط بين محددات أسلوب الإدارة بالأهداف ودرجة الممارسة لوظائف وأنشطة المؤسسات محل الدراسة من طرف الإداريين؛
- يوجد أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة المدراء لأسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات محل الدراسة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابة الأفراد المبحوثين وفق متغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

ث. أهمية الدراسة:

يتوقف نجاح أية مؤسسة على مدى كفاءة وقدرة الإدارة في توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، وبالتالي فإن تحقيق المؤسسة لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على تفعيل أجهزتها الإدارية التي تُعنى بتنظيم الجهود الجماعية، وهذا قصد الاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة، وبالتالي تكمن أهمية الورقة البحثية في محاولة لفت انتباه مدراء الملبنات والمجبنات الجزائرية إلى ضرورة استخدام الإدارة بالأهداف كأسلوب فعال لتقييم الأداء، وأداة مساعدة على اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بأداء أنشطة ووظائف تلك المؤسسات.

ج. أهداف الدراسة:

يعتمد نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على عدة عوامل منها وجود رغبة ودافعية لدى الأفراد في التغيير، كما ينبغي أن تتفق اتجاهاتهم مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف وقناعاتهم بتطبيقها، وبالأثر الذي تعود به على العمل، لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف

على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالملبنات والمجبنات الجزائرية، وفعالية استخدامه على العمل وتقييم الأداء، وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيفية التغلب عليها، وهذا من وجهة نظر عينة من الإداريين في تلك المؤسسات.

ح. **منهجية الدراسة:** سنعمد في هذه الورقة البحثية على المنهج الوصفي من خلال التعرض لعدة مفاهيم وخصائص متعلقة بأسلوب الإدارة بالأهداف، وإلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل المعطيات التي تم التوصل إليها عن طريق إستبانة تكونت من جزأين، الأول ضم البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، والثاني ضم محاور الدراسة والتي تقيس اتجاهات أفراد العينة وفقاً لمقياس (ليكرت) الخماسي.

خ. **تقسيمات الدراسة:** سنتناول هذه الورقة البحثية من خلال ثلاث مباحث، كل مبحث يحتوي ثلاثة مطالب، على النحو التالي:

- الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية وأسلوب لتقييم الأداء؛
- مراحل الإدارة بالأهداف ودور الإدارة العليا في تطبيقها؛
- دراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المديرين لوظائف وأنشطة الملبنات والمجبنات في ولايات الوسط الجزائرية.

1. الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية وأسلوب لتقييم الأداء:

ينبغي على المنظمة وضع جملة من الأهداف الواضحة والمحددة، والتي توجه بها مختلف وظائفها وأنشطتها قصد ضمان بقائها واستمراريتها، وهذا بواسطة الإدارة العليا التي تعمل على تنظيم وتوجيه كافة الجهود قصد تحقيق الأهداف المخططة بالفعالية المطلوبة، وهذا ما تعمل عليه طريقة أو أسلوب الإدارة بالأهداف، والتي ستتطرق إليها من خلال المبحث الموالي.

1.1. مفهوم الإدارة بالأهداف:

يعتبر "بيتر دروكر Peter DRUCKER" من أوائل الباحثين الذين أبرزوا مفهوم الإدارة بالأهداف سنة 1954 في كتابه "ممارسة الإدارة"، حيث أكدت أبحاثه أن عملية تشكيل الأهداف تعتبر وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المنظمة (Scascighini, 2016)¹، والذي ينبغي تطويره وجعله قابلاً للتحقيق، كما اعتبر أن ما تحتاجه المنظمة هو مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، ويجعل من أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، وأن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هي من الأساليب التي تحقق ذلك (القحطان، 2014)².

ويعتبر الأمريكيون أول من استخدم هذا أسلوب الإدارة بالأهداف، ثم طبق في بريطانيا وباقي الدول الأوربية، وقد تم تطبيق هذا الأسلوب الإداري في القطاع الخاص قبل القطاع العام، حيث بدأ استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1970، وقد تم تعميمه على جميع الأقسام الإدارية على مستوى الحكومة الفدرالية آنذاك، ثم استخدم هذا الأسلوب محلياً داخل كل ولاية استجابة لمطالب المواطنين (الحري، 2008)³؛ اختلف الباحثون في ميدان التسيير حول تعريفهم لأسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives (M.B.O)، وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليها كل منهم إلى هذا الأسلوب، فمنهم من يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو طريقة للإدارة، ومنهم من يرى أنه أداة للتخطيط الإداري، ومنهم من يرى أنه أداة لتقييم الأداء، في حين يرى باحثون آخرون أن الإدارة بالأهداف هي فلسفة جديدة للإدارة، وفيمايلي عرض لأهم هذه التعريفات:

- "هي أسلوب من أساليب الإدارة، يمكن للمنظمة من خلاله تحديد أهداف معينة والعمل على الوصول إليها، وهذا من خلال المجالات الأساسية للاختصاص، وكذا تحديد مسؤولية هذه الإدارة والأقسام والأفراد خلال فترة زمنية محددة (ابراهيم احمد، 2011)⁴."
- "هي أسلوب يركز الاهتمام على الانجاز وتحقيق المهام، يزود بإطار واضح ومنطقي لتحقيق ذلك الانجاز، حيث تساعد تلك الفلسفة على تطوير الدوافع لدى الأفراد وتحسين القيادة في المنظمة (مرغاد و ريس، 2006)⁵."
- "هي إدارة تحتوي على أهداف أو نتائج متوقعة محددة وواضحة المعالم، مستغلة في ذلك الوقت والموارد البشرية والمادية أفضل استخدام، وهذا من خلال وسائل وبرامج لتحقيق تلك الأهداف، ويتم تقييم الأداء في ضوء قياس النتائج المحققة (عبودي، 2006)⁶."
- "هي فلسفة إدارية تركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاستجابة للمؤثرات والحوادث، فهي فلسفة مهيأة للنتائج تتمحور حول التغيير وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي، كما تشجع على مساهمة كافة المدراء في المنظمة على إنجاحها (بربر، 1997)⁷."

- " هي نوع من الإدارة تضع أهداف مشتركة للمناصب الإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك من خلال ترابط رأسي وأفقي، يعمل على تحسين الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات (عبد الباري، 2004)⁸."

انطلاقاً من التعاريف السابقة، نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي أسلوب أو منهجية إدارية يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، وهذا بمشاركة الرئيس مع المرؤوسين قصد تحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل فرد، ويتم ذلك في إطار منطقي ومنظم يحدد فيه الوقت اللازم، وهذا بأقل جهد وتكلفة ممكنة، وهي تأخذ الأبعاد التالية:

1.1.1. الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب: فهي تركز على الأسلوب المعتمد في تحقيق الفلسفة الإدارية، حيث يقوم كل من الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف ومجالات المسؤولية ومعايير الأداء.

2.1.1. الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج: هي منهج إداري لا يقتصر على الأهداف والنتائج، بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف، وعلى الكيفية التي يتم بواسطتها قياس هذه النتائج (شبير، 2015)⁹.

3.1.1. الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية: تطرح الإدارة بالأهداف فلسفة وتصوراً عن ممارسة الوظيفة الإدارية والسلوك الإداري في المؤسسات (عبد الباري، 2004)¹⁰، وهي تعكس طريقة إيجابية في الإدارة تركز على التنبؤ بالمستقبل، وتستجيب للمؤثرات والمتغيرات التي تقع فيه، كما تمثل فلسفة قائمة على التغيير والتحسين المتواصل لأداء الفرد والمؤسسة ككل (ابراهيم احمد، 2011)¹¹.

4.1.1. الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي: هي نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسات في تحقيق أهدافها كأساس للكفاءة، وبين حاجة المدراء إلى التحفيز والمشاركة في تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتشخيص العراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف والتغلب عليها (شاويش، 2013)¹². من خلال ما سبق، نستنتج أن الإدارة بالأهداف نظام وفلسفة إدارية تعمل على إبراز مشاركة الأفراد في عملية التسيير، وهذا من خلال مساهمة المرؤوسين في عملية صناعة القرارات جنباً إلى جنب مع رؤسائهم بصفة دورية ديناميكية (مرغاد، 2006)¹³.

2.1. العناصر والمبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف:

تتضمن الإدارة بالأهداف حسب الباحث "ريتشارد شيل Richard SHELL" أربعة عناصر أساسية هي (Shell, 2002)¹⁴:

- تحديد أهداف واضحة للفرد والوحدات التنظيمية والمؤسسة ككل، وذلك من خلال العمل مع المديرين عن طريق المبادئ والتوجيهات الموضوعية على المستويين الأعلى والتنفيذي، وبموافقة مجلس إدارة المؤسسة؛

- من خلال عملية تشاركية، يتم وضع أهداف خاصة بالمرؤوسين والرؤساء، حيث تعمل هذه الأهداف الجزئية على تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة؛

- التقييم المستمر والدوري لأداء الأفراد أمام رؤسائهم، ومعالجة أوجه القصور متى استلزم ذلك؛

- يتم تقسيم الحوافز والمكافآت للأفراد الذين يثبتون تحسناً في أدائهم ويحققون الأهداف المخططة.

يؤدي المشرف أو الرئيس في ظل الإدارة بالأهداف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول دائماً مساعدة مرؤوسيه على تحقيق الأهداف الموضوعية، وترتكز عملية التقييم على الإنجازات المحققة، لا على المميزات والخصائص الشخصية لكل فرد، حيث يتم عقد اجتماعات مشتركة بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف المخططة، وفي أثناء عقد هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل الأهداف الخاصة بالفترات القادمة، ومن بين أهم المبادئ الرئيسية لأسلوب الإدارة بالأهداف نجد (احمد ماهر، 2003)¹⁵:

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع الوظائف والمهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد العامل؛
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة المدى بالتعاون مع رئيسه قصد تحسين أدائه؛
- يتمثل دور الرئيس في توجيه عملية وضع الأهداف الفردية قصد ضمان ارتباط تلك الأهداف مع أهداف واحتياجات المنظمة؛
- موافقة الرئيس والمرؤوس على معايير محددة لتقييم الأداء.

كما توجد مبادئ أخرى تتمحور حول الرقابة الذاتية المستمرة، والتقييم على أساس ما تم إنجازه، وتخفيض المخاطرة، والمرونة في تطوير الأهداف مع مشاركة الإدارة العليا، وتحمل المسؤولية والالتزام في تحقيق ذلك (محمد الرشدي، 2014)¹⁶.

إن نموذج الإدارة بالأهداف لا يمكن استخدامه في كافة التنظيمات الإدارية، حيث يرتبط أساسا بتنوع العمل الإداري الذي يهتم بنفسية الفرد التي يعتمد عليها كالفلسفة للعمل الوظيفي، فالعمل الإداري الذي تحكمه نظرية (X) الإدارية للباحث "دوغلاس ماك غريغور Douglas McGregor" لا يجد مجالا لتطبيق الإدارة بالأهداف، في حين يجد هذا المدخل في التنظيمات المتخذة على نظرية (Y) مجالا خصبا للتطبيق، فنظرية (X) تفسر السلوك الإنساني بطريقة تؤدي إلى أن تتبع الإدارة طريقة خاصة في معاملة الأفراد كاللجوء إلى أساليب الإكراه والتهديد والعقاب، فهي تنظر إلى الطبيعة الإنسانية، وبالتالي فإن اللجوء إلى هاته الأساليب لتمثيل العمل الوظيفي لا يصلح للأفراد ذوي المشاعر الإنسانية الحساسة، لذلك فإن اختيار هذا الطريق سوف يجعل من الفرد متمردا على التنظيم، وسوف ينشئ جو عمل مشحون بالاضطراب والسلوك التمرد، لذلك لا تجد الإدارة بالأهداف مناخا سليما للتطبيق عندما تحدث هذه العلاقة داخل التنظيمات الإدارية (Thomson, 2016)¹⁷.

أما نظرية (Y) التي تسمى بنظرية التكامل بين أهداف المرؤوسين وأهداف التنظيم، فهي تهتم بالجانب الإنساني داخل المنظمة، وترفض الأساليب الإدارية الاستبدادية التي تقيد حرية عمل المرؤوسين، وفي ضوء التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين ينجح نموذج الإدارة بالأهداف، وهذا على الرغم من صعوبة تحقيق التكامل والتطابق التام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، مما يتطلب معه جهدا إداريا كبيرا للتغلب على الصعوبات التي تواجه عملية التطبيق (Douglas, 1969)¹⁸.

3.1. مميزات وعيوب طريقة الإدارة بالأهداف والعراقيل التي تواجهها:

1.3.1. المميزات: من بين المزايا الأساسية لطريقة الإدارة بالأهداف نجد:

- تمكن من الحكم على أداء المرؤوسين بطريقة أكثر دقة وذلك بموجب نتائجهم وليس عن طريق آراء ذاتية؛
- تشجيع المرؤوسين على تطوير كفاءاتهم، وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم، ما سيسمح بتحسين العلاقة مع الرؤساء (محمد الرشدي، 2014)¹⁹؛

- تعتبر من بين الطرق الموضوعية المعتمدة في قياس الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي؛

- تسهيل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وتحفيز الأداء الفردي والجماعي (Scascighini, 2016)²⁰؛

- تعريف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا، وما هي الإمكانيات والكفاءات اللازمة لتحقيق ذلك؛

- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق قصد تحقيق تلك الأهداف (ربابعة، 2003)²¹.

أما حسب الباحث "ريتشارد شيل Richard SHELL" فإن الإدارة بالأهداف تحقق المميزات التالية (Shell, 2002)²²:

أ. بالنسبة للمنظمة: تحقق قوة التخطيط والرقابة، وتخلق الالتزام الدائم لدى المشرفين؛

ب. بالنسبة للرؤساء: تقدم معايير تقييم أفضل، وتوفر الوقت من خلال تفويض المهام، وخلق الالتزام الدائم من المرؤوسين؛

ت. بالنسبة للمرؤوسين: توفير رقابة ذاتية مستمرة، وتحسين عملية الإرشاد والتوجيه، ورفع معنويات الأفراد.

2.3.1. العيوب: لا يكاد يخلو أي أسلوب إداري من المشاكل والسلبيات، وما يعاب على طريقة الإدارة بالأهداف (ربابعة، 2003)²³:

- صعوبة مقارنة مستوى أداء الأفراد، وهذا نظرا إلى أن عملية تقييم كل فرد تتم وفقا لمستوى تحقيقه للأهداف المسطرة؛

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفير البيانات والمعلومات التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف بصفة مستمرة ودورية، وهذا ما لا يمكن تطبيقه في بعض الأحيان؛

- تركز الإدارة بالأهداف على تحقيق النتائج بغض النظر على الوسائل المستخدمة في تحقيق ذلك؛

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف وصياغتها بشكل واضح، كما يزيد توزيع الأفراد في فرق عمل عندما تكون أنشطة المنظمة متداخلة من صعوبتها أيضا.

3.3.1. العراقيل التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف: نجد من بين أهم العراقيل التي تعترض تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، وضع الإدارة لأهداف غير واضحة يصعب قياسها، وبالتالي سوف تستهلك المزيد من الوقت والجهد، وهذا بالنظر لما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم في إنجازها، بالإضافة إلى صعوبة توفير المعلومات الناتجة عن التغذية العكسية لمستويات أداء المرؤوسين، ففي العديد من الأحيان نرى تحول عملية وضع الأهداف إلى صراع ما بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يرغب عادة في تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، أما المرؤوس فيرغب في تحديد مستويات منخفضة من الأداء (حمدي رضا، 2014) ²⁴.

4.3.1. طرق وأساليب التغلب على تلك العراقيل: وللتغلب على هذه المشكلات والعراقيل، يتطلب من الرئيس والمرؤوسين المزيد من العناية والنوايا الحسنة، وهيكلية وتنظيم المستويات الإدارية فيما بينها بشكل منظم وقانوني، كما ينبغي أيضا تحديد الأهداف بدقة، وبصورة تجعلها أكثر وضوحا وقابلة للقياس، ومتابعة مختلف الإجراءات بشكل متواصل، وهذا بدءا من تحديد الأهداف وصولا إلى تحقيق النتائج المرغوبة، بالإضافة إلى اختيار المدراء ذوي الكفاءة، وتوعيتهم بمزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة، ونشر لامركزية اتخاذ القرارات، وإرساء نظام جيد للمتابعة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مستويات أداء الأفراد (شبير، 2015) ²⁵.

2. مراحل الإدارة بالأهداف ودور الإدارة العليا في تطبيقها:

تختلف مراحل وخطوات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة، باختلاف فلسفة ورؤية الإدارة العليا حول الأهداف المخططة، وكذا خبراتهم العملية في تحقيقها، حيث تتبع هذه الخطوات والمراحل منهجية علمية متسلسلة، ولها عدة نماذج سنبينها من خلال البحث الموالي.

1.2. خطوات ومراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف:

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف طريقة علمية تهدف إلى قياس وتقييم الأداء، وهذا عن طريق المقارنة بين الأهداف المخططة من قبل المنظمة لمستويات أداء الأفراد، مع ما تم إنجازه فعلا، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سوف يتم تقييم الأداء على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس؛
- وضع آلية عمل لتطبيق الأهداف الموضوعية، وإعطاء الحرية للفرد قصد إنجاز خطة العمل؛
- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة رؤوسه في تحقيق الأهداف المخططة، ومتابعة تحقيق النتائج؛
- اتخاذ الإجراءات الوقائية وتصحيح الانحرافات عن الخطة الموضوعية؛
- تقييم النتائج المحققة في نهاية المدة المتفق عليها، وذلك بمقارنة الأهداف المخططة مع ما تم تحقيقه وتصحيح الانحرافات (احمد ماهر، 2003) ²⁶؛

- وضع عناصر الرقابة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛

- تحديد أهداف إستراتيجية جديدة على المستويين المتوسط والبعيد (عبد الباري، 2004) ²⁷.

وبصفة عامة، يمر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بعدة مراحل هي:

1.1.2. التهيئة : يتطلب إدخال نظام الإدارة بالأهداف في أية منظمة إلى إحداث التهيئة المناسبة لإدخال النظام، فهو يحتوي على درجات مختلفة من التغيير يجب أن يتم من خلالها تهيئة كل فرد داخل التنظيم لتقبلها والإمام بها، ويتمحور الهدف من التهيئة إلى إقناع الأفراد بأن الأساليب المطبقة حاليا في بيئة العمل غير ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث ينبغي وضع إجراءات فعلية تهدف إلى تحسين مستويات الأداء الحالية، وبالفوائد التي سوف تعود على الفرد من خلال عملية الإصلاح.

2.1.2. التركيز على التغيير والتطوير: ينبغي أن يكون لدى الإدارة العليا اتجاهات إيجابية نحو التغيير، فلا بد أن يكون لدى المدراء القناعة بأن نظام الإدارة بالأهداف يحسن من الكفاءة لدى الأفراد، ويشجع على العمل بروح الفريق، وإنشاء بيئة عمل محفزة تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضرورة تفويض السلطات ومرونة التنظيم، وإنشاء روح الابتكار والتجديد داخل المنظمة.

إن التركيز على العلاقات الإنسانية يعتبر ضروري لإنجاح عملية التغيير، والذي يشمل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطموح الفردي والقدرات الفكرية لدى الفرد، حيث يؤدي إهمال الجانب الإنساني إلى ضياع في الوقت والتكلفة بشكل يعيق من تحقيق الأهداف المخططة (بربر، 1997)²⁸.

3.1.2. تحديد الأهداف الاستراتيجية: يعتبر تحقيق الأهداف المطلب النهائي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه، ولهذا السبب يؤكد الباحثون على ضرورة وضع أهداف محددة وفق نموذج SMART²⁹، تكون قابلة للقياس الكمي، وعلى أن يوضع توقيت زمني لتحقيقها، كما يجب إعادة النظر فيها خلال مرحلة التنفيذ، وأن تتصف بالوضوح، بحيث لا يكون هناك أي مشكلة في فهمها، وأن ترتبط بالأهداف الشخصية ضماناً لحسن تعاون الأفراد، وأن تنسق مع القيم الأخلاقية السائدة في التنظيم، بمعنى آخر أن تحديد الأهداف يستلزم توفر مجموعة من الأسس أهمها (Scascighini, 2016)³⁰:

- أن تكون الأهداف واضحة وشاملة وأن تكون سهلة الفهم والتحقيق؛
- أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي قدر الإمكان؛
- أن تتسم الأهداف بالتحدي وبالواقعية في نفس الوقت؛
- أن ترتبط الأهداف برؤية ورسالة المنظمة؛
- أن تكون الأهداف مرنة تستوعب التغيرات الطارئة؛
- أن تتناسب مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية؛
- أن تكون الأهداف متوازنة وأن تخضع للمساءلة الدورية من طرف المشرفين أو الرؤساء؛
- تحديد برنامج زمني لتحقيق الأهداف مع تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف.

4.1.2. تحديد مؤشرات الأداء: يعتبر وضع مؤشرات للأداء الخطوة الثانية التي تلي تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن بين أهم مؤشرات قياس الأهداف نجد: (الحصة السوقية، رقم الأعمال، كمية المنتجات أو قيمة المبيعات، أسعار وجودة المنتجات مقارنة بالمنافسين، قياس درجة رضا العملاء الخارجيين والداخليين، .. إلخ).

5.1.2. تحديد المتغيرات المعيقة والقوى الدافعة: تمثل المتغيرات المعيقة مجموعة العوامل التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها المخططة، مثل تعيين أفراد غير أكفاء في العمل، وعدم تحديد المهام وخصائص الوظائف بدقة، كما تعتبر القوى الدافعة مجموعة العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، كدرجة ولاء الأفراد، وبيئة العمل والمحفزة وغيرها.

6.1.2. وضع استراتيجيات عمل قصد تحسين الأداء: ينبغي تحديد برامج العمل اللازمة لإيجاد نوع من التوازن بين المتغيرات المعيقة والقوى الدافعة بما يحقق تحسين الأداء بشكل فعال، وتنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد، والعمل على تغيير اتجاهاتهم من سلبية إلى اتجاهات إيجابية.

7.1.2. التنفيذ: بعد تحديد الاستراتيجية الملائمة للتغلب على المتغيرات والقوى المعيقة داخل المنظمة، تكون الخطوة الموالية هي عملية التنفيذ، حيث أن نظام الإدارة بالأهداف يعتمد إلى حد كبير على درجة تنفيذه بالكفاءة والفعالية المطلوبتين.

8.1.2. متابعة تطبيق النظام في الواقع العملي: من المتوقع وجود بعض المشكلات عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، الأمر الذي يتطلب من المسؤولين وضع حلول لهذه المشكلات بما يضمن حسن التطبيق العلمي للنظام، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها (بربر، 1997)³¹.

2.2. أهم نماذج الإدارة بالأهداف:

توجد عدة نماذج للإدارة بالأهداف من بينها نذكر:

1.2.2. نموذج أودورن G. Odiorne : أكد الباحث سنة 1970 أن الإدارة تعتمد على ثلاثة مبادئ رئيسية، تتمثل في أن الإدارة بالأهداف نظام للإدارة، وليست إضافة إلى أعمال وظائف المدير، أما المبدأ الثاني يتمثل في اعتماد المدير على الإدارة لنظام بالإدارة، ويجب أن يخطط لتفادي وتجاوز الممارسات المضیعة للوقت داخل التنظيم، أما المبدأ الثالث فيقتضي في أن الإدارة تستلزم تغيير سلوكيات المدير والعاملين في

نفس الوقت، ويعتبر نموذج الباحث "أوديورن" من أهم وأبسط نماذج الإدارة بالأهداف، حيث يصورها كدورة متكاملة داخل المنظمة، أساسها العلاقة المشتركة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها في نفس الوقت، ويمر النموذج بسبعة مراحل أساسية نوجزها فيما يلي (Odiorne, 1970)³²:

- تحديد الأهداف العامة للتنظيم، مع تحديد مقاييس الأداء التنظيمي لهذه الأهداف؛
- إجراء التعديلات اللازمة للهيكल التنظيم فيما يتلاءم مع تطبيقات النموذج الإداري الجديد؛
- يقترح كل من المدير و المرؤوسين الأهداف مع تحديد طرق التنفيذ، أي تحديد نوع الأداء اللازم للتنفيذ؛
- الاتفاق المشترك فيما بين المدير والمرؤوسين على عملية التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف العاملين، ويتم ذلك من خلال تغذية المعلومات فيما بين أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين، وذلك عن طريق التغذية العكسية؛
- تغذية المعلومات حول نتائج المرؤوسين، وذلك بالقياس إلى المدخلات المؤثرة الجديدة، والتخلي عن الأهداف غير الملائمة؛
- إعادة النظر الدورية إلى نتائج المرؤوسين المتحقق داخل التنظيم، وذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعة سابقاً؛
- العمل على إعادة النظر في التنظيم ككل، وذلك بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة والمرؤوسين في نفس الوقت.

2.2.2. نموذج ماكونكاي McConkey : اقترح الباحث سنة 1981 تقسيم فترة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف إلى مرحلتين كل منهما لمدة ستة أشهر وهي (McConkey, 1981)³³:

- **المرحلة الأولى** : يتم خلال هاته المرحلة اعتماد الإدارة بالأهداف باعتبارها نظاماً، ثم البدء في وضع الأهداف، وبعد ثلاثة أشهر من التدريب يبدأ المدراء في كتابة أهداف بسيطة، مع ملاحظة الارتباط بين الأهداف وإطار التنظيم بشكل عام.
 - **المرحلة الثانية** : يقوم المدراء بإشعار العاملين أن عملهم من خلال الأهداف عملية تجريبية، وبأنهم غير مسؤولين عن عدم تحقيق النتائج، فهم لا يزالون في مرحلة التدريب، ويتم الاعتماد هنا على أسلوب تبادل المعلومات حول الأداء المرتبط بالأهداف لتقييم مدى التقدم نحو تحقيقها، ومراجعة مدى صلاحية تلك الأهداف حتى نهاية الفترة.
- وفي نهاية السنة الأولى تتم مراجعة شبه نهائية للأهداف والبرامج والأداء، بعدها ينتقل التطبيق إلى مستوى آخر تبدأ فيه عملية التدريب من جديد، حيث ينبغي وضع تقارير دورية ويطلب من المدراء إطلاع مرؤوسيههم على مختلف مراحل عملية التنفيذ.
- وقد حدد الباحث "مكونكي McConkey" ثلاث مراحل رئيسة للتنفيذ وهي:
- مرحلة الإعداد: ويتم فيها توضيح وظيفة المدير وواجباته، ومسؤولياته ومستويات السلطة لديه؛
 - مرحلة وضع الأهداف: يطلب من المدير وضع خطة تتضمن تحديد أهداف واضحة للأداء يمكن قياسها وبرمجتها، حيث تتضمن الخطة أهدافاً للعمل وأهدافاً لتطوير الأفراد، ويمكن تحديد مواعيد إنجازها؛
 - مرحلة التقييم: يقوم المدير خلال هذه المرحلة بتقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج بالأهداف التي تم الاتفاق عليها، ثم يناقش المدير تقييمه الذاتي مع رئيسه، ثم يتم الاتفاق على تقييم أداء المدير خلال الفترة السابقة.

3.2.2. نموذج كارول وتوسي Tosi Henry & Stephen Carrol : يرى الباحثان أن الإدارة بالأهداف تتكون من أربعة عناصر أساسية هي (Tosi Henry & Stephen Carrol, 1983)³⁴:

- وضع الأهداف ويتم من خلال ثلاث مراحل هي:
- تحديد مراكز المسؤولية في أداء الأنشطة التي تعد جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل؛
- تحديد أساليب قياس مستوى التنفيذ؛
- تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقاييس لمستويات الإنجاز.
- تطوير خطة عملية : وذلك بتحديد مختلف السياسات والاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيقها؛

- القيام بالمراجعة الدورية : وذلك بإنشاء نظام للرقابة للتأكد من أن المنظمة تسير على الخطى الموضوعية، وأن أداء الأنشطة سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها؛

- تقييم مستوى الإنجاز السنوي : ويكون بتقييم ما تم إنجازه، والإعداد للعام المقبل، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن الفرد المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب وتحديداتها، ومعرفة الانحرافات وأسبابها وتصحيحها، والعمل على تفاديها في المرات القادمة.

4.2.2. نموذج سيزلاقي ووالاس: حدد الباحثان سنة 1992 نموذج أسلوب الإدارة بالأهداف في ثمانية خطوات هي (Wallas, 1992) 35.

- التشخيص: وتشمل هذه الخطوة الأنشطة الأولية الموجهة لمعرفة حاجات الفرد وأداء الوظائف والمهام في المنظمة؛
- التخطيط: وتتضمن المسائل المتعلقة بتحديد الأهداف الإستراتيجية، والحصول على التزام الإدارة بنظام الإدارة بالأهداف، وتدريب الأفراد حول كيفية استخدام هذا الأسلوب؛
- وصف الوظيفة: تعد هذه الخطوة من بين المراحل الأكثر تعقيدا، حيث يطلب من الموظف وصف وظيفته، ومحتواها وواجباتها ومسؤولياتها، حيث ينبغي أن يكون الفرد المسؤول ملما بالعمل المراد أدائه قبل وضع الأهداف؛
- وضع الأهداف: يتم التفاعل بين الرئيس والمؤوس باستحداث مجموعة من الأهداف خلال الفترة القادمة، ويتركز الاهتمام على نوع الهدف والمواعيد المقررة لتحقيقها، وكذا طرق القياس؛
- مراجعة الرئيس للأهداف: يقوم الرئيس بمراجعة الأهداف الأولية، ويقدم مقترحات حول تطويرها وتحسينها؛
- الاتفاق المشترك: يتم تكرار الخطوتين السابقتين حتى يتم التوصل إلى اتفاق بين المؤوس ورئيسه حول الأهداف المقررة للفترة المحددة؛
- التقييم المبدئي: يجتمع الرئيس والمؤوس أثناء تلك الفترة لتقييم سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف، والغرض من هذا الاجتماع ليس الوقوف على مستوى الإنجاز وحسب، بل تعديل الأهداف إذا ما استحدثت متغيرات جديدة في بيئة المنظمة؛
- التقييم النهائي: يقوم الرئيس والمؤوس بتقييم النتائج خلال نهاية الفترة، ويكون التركيز هنا على التحليل والتغذية العكسية والمدخلات للفترة القادمة، وتكرر الدورة لفترة أخرى بعد نهاية هذه الخطوة.

3.2. دور الإدارة العليا في ظل الإدارة بالأهداف:

- يلعب المدراء دورا أساسيا في جميع مراحل العملية الإدارية، وتمثل الإدارة العليا محور نجاح عملية الإدارة بالأهداف في جميع جوانبها وأبعادها، حيث يتطلب من الإدارة العليا أن تقوم بمجموعة من الخطوات في ظل نظام الإدارة بالأهداف تتمثل في (عبد الرحمن توفيق، 2008) 36:
- العمل على التنسيق بين أهداف المؤوسين وأهداف الإدارة العليا وأهداف المنظمة ككل؛
 - أن تكون كافة الأهداف محددة ودقيقة وقابلة للقياس؛
 - متابعة ومراجعة الأهداف بشكل دوري وإجراء التعديلات الملائمة، مع الاطلاع المستمر للمؤوسين حول الإنجازات المحققة؛
 - التزام الموضوعية والشفافية في تقييم المؤوسين؛
 - تقديم الحوافز المكافآت، كالترقية والزيادة في الأجور.

وحتى تكون الإدارة العليا قادرة على إيجاد بيئة عمل داعمة لتطبيق الإدارة بالأهداف، ينبغي أن يتيح المدير الفرصة للمؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك بأن يكون له دور استشاري فقط في عمل المؤوس، وأن لا يتدخل إلا بناء على طلبه، ويراعى في ذلك جانب العلاقات الإنسانية، وأن يتمتع بالكفاءة في الإدارة والتخطيط، وأن يعمل على التحفيز الدائم للعاملين.

3. دراسة أثر تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء المديرين لوظائف وأنشطة الملبينات والمجندات في ولايات الوسط الجزائرية:

سنتناول من خلال هذا المبحث دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء الملبينات والمجندات بولايات الوسط في الجزائر، ثم قمنا بتحليل المعطيات المتحصل عليها واختبار فرضيات الدراسة، وحوصلتنا النتائج، وذلك على النحو التالي:

1.3. عينة الدراسة وأساليب القياس الإحصائي:

1.1.3. مجتمع الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من مجموع الملبنات والمجنبات على المستوى الوطني، ونظرا لعددتها الكبير وصعوبة حصرها، اعتمدنا في هذا البحث دراستنا على عينة طبقية من 8 مؤسسات بولايات الوسط الجزائري، ويرجع اعتمادنا على هذا النوع من العينات بسبب توفر المعطيات حول هذه المؤسسات، وبسبب قربها من محور (العمل-السكن) للباحثين، وبسبب وجود مجموعات متباينة من حيث التأثير.

2.1.3. عينة الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من مجموع المدراء العاملين الذين لديهم علاقة بموضوع أسلوب الإدارة بالأهداف والذين يعملون في أقسام: (الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، التسويق، التمويل) حيث قدر عددهم بـ 92 فرد مبحوث، ثم قمنا بتوزيع 50 استمارة باللغة الفرنسية و 42 استمارة باللغة العربية، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2016/6/19 إلى غاية 2016/8/25، وقد تم استبعاد استمارتين لعدم صلاحيتهما، وبالتالي الحصول على 67 استمارة، أي ما نسبته 72.82%.

3.1.3. أساليب التحليل الإحصائي المستعملة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بالاستعانة ببرنامج الحزمة التطبيقية الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS نسخة 21، كما تم استخدام مختلف الأدوات الإحصائية الملائمة (التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الثبات كرونباخ ألفا، مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الثنائي، وغيرها).

(الجدول رقم 1: بطاقة تقنية حول المؤسسات والعينة المدروسة)

اسم المؤسسة	المدينة / الولاية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المحصلة	نسبة الاستجابة
ملبنة البخاري	قصر البخاري - المدينة	7	5	71.42 %
ملبنة عريب	عريب - عين الدفلى	13	10	76.92 %
ملبنة جيبي Giplait	الروية - الجزائر	11	9	81.81 %
ملبنة بطوش	الروية - الجزائر	8	5	62.50 %
ملبنة كوليتال	بئر خادم - الجزائر	19	13	68.42 %
ملبنة ومجنبة بودواو	بودواو - بومرداس	14	11	78.57 %
ملبنة بني تامو	بني تامو - البلدية	11	7	63.63 %
ملبنة قرواو	قرواو - البلدية	9	7	77.77 %

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المتحصل عليها

2.3. أداة الدراسة وخصائص العينة:

1.2.3. الطريقة المستخدمة للقياس: لقد استخدمنا في هذه الدراسة على قائمة استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وزعت على عينة البحث، وجاءت الأسئلة لتحديد أبعاد المتغير المستقل والتابع مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، وقد أكدنا لأفراد العينة على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، وقد تراوحت قيمة الأوزان من 1 إلى 5، والاتجاه الموافق لها من غير موافق تماما إلى غاية موافق تماما، وبالتالي كانت المتوسطات المرجحة [1 - 1.79] للوزن 1، و [1.8 - 2.59] للوزن 2، و [2.6 - 3.39] للوزن 3 أو المحايد، و [3.4 - 4.19] للوزن 4، و [4.2 - 5] للوزن 5.

2.2.3. ثبات أداة البحث: يوضح الجدول الموالي قيم معامل الثبات لأبعاد المتغير المستقل (المشاركة في تحديد الأهداف - الثقة بين الرئيس والمرؤوس - التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف - التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس) على المتغير التابع (الإدارة بالأهداف لوظائف: التخطيط - التنظيم والتنسيق - التنفيذ والمراقبة - تقييم الأداء)، وهذا على النحو التالي:

(الجدول رقم 1: قيم معامل كرونباخ - ألفا لأبعاد الدراسة)

أبعاد متغيرات الدراسة	أسئلة الاستبيان	قيم معامل الثبات
المشاركة في تحديد الأهداف	4-1	0.927

0.962	8-5	الثقة بين الرئيس والمؤوس	أبعاد المتغير المستقل محددات الإدارة بالأهداف
0.960	12-9	التزام المؤوسين في تحقيق الأهداف	
0.929	16-13	التغذية العكسية بين الرئيس والمؤوس	
0.931	21-17	مجال الإدارة بالأهداف لوظيفة التخطيط	أبعاد المتغير التابع درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لوظائف المؤسسة
0.827	26-22	مجال الإدارة بالأهداف لوظيفة التنظيم والتنسيق	
0.904	31-27	مجال الإدارة بالأهداف لوظيفة التنفيذ والمتابعة	
0.850	36-32	مجال الإدارة بالأهداف لوظيفة تقييم الأداء	
0.933	معامل الثبات الكلي:		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي وذلك وفقا لإجابات أفراد العينة والبالغ عددهم 67 فرد، وذلك باستخدام معامل الثبات كرونباخ - ألفا Cronbach-Alpha لكل بعد من أبعاد الدراسة، حيث نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات كان أكبر من (0.80)، وتقدر قيمته الإجمالية بـ 0.933، وهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

3.2.3. الخصائص الديموغرافية لعينة البحث: من حيث الجنس تتشكل عينة البحث من أغلبية ذكور بنسبة 56.7 %، في حين كانت نسبة الإناث 43.2 %، ومن حيث الوظيفة نلاحظ أن أغلبية الأفراد يعملون في الإدارة العليا بنسبة 26.8 %، تليها وظيفة المالية والمحاسبة بـ 25.3 %، ثم الموارد البشرية بـ 20.9 %، أما من حيث المؤهلات العلمية فنلاحظ أن نسبة 65.5 % من أفراد العينة لديهم شهادات جامعية، وهذا بسبب طبيعة المناصب النوعية الخاصة لشغل منصب المدير في المؤسسة.

ومن حيث التخصص نلاحظ أولا تخصص المالية بنسبة 31.3 %، تليها المحاسبة بـ 19.4 %، ثم تسير والتسويق بنسبة 17.9 % لكل منهما، ومن حيث سنوات الخبرة نلاحظ أن نسبة 70 % من الأفراد المبحوثين تتراوح خبرتهم المهنية بين 6 و 15 سنة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

(الجدول رقم 2: المتغيرات الوصفية لأفراد عينة الدراسة)

الوظيفة	التكرار	%	المؤهل العلمي	التكرار	%	التخصص	التكرار	%	سنوات الخبرة	التكرار	%
الإدارة العليا	18	26.8	ثانوي	7	10.4	تسير	12	17.9	0-5	9	13.4
الموارد البشرية	14	20.8	بكالوريا	16	23.8	محاسبة	13	19.4	6-10	14	20.8
المالية والمحاسبة	17	25.3	ليسانس	37	55.2	مالية	21	31.3	11-15	33	49.2
التسويق	11	16.4	دراسات عليا	5	7.4	تسويق	12	17.9	16-20	8	11.9
التمويل	7	10.4	أخرى	2	2.9	حقوق	9	13.4	أكثر من 20	3	4.4
المجموع	67	100	المجموع	67	100	المجموع	67	100	المجموع	67	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الاستبيان

3.3. تحليل أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على وظائف وأنشطة عينة من مدراء الملبينات والمجبنات الجزائرية:

قمنا من خلال هذا المطلب بالتحليل الإحصائي لنتائج البحث واختبار الفرضيات، ومن ثم حوصلة النتائج وتقدم توصيات الدراسة.

1.3.3. التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان:

(الجدول رقم 3: المشاركة في تحديد الأهداف)

البيان	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
مشاركة المرؤوسين في وضع أهداف المؤسسة بدقة وموضوعية حسب اختصاصهم	9	10	7	29	12	3.37	1.312	2
يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء آرائهم واقتراحاتهم عند تحديد الأهداف	19	28	5	12	3	2.28	1.191	4
يطلب من المرؤوسين المشاركة في تحديد الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها	9	31	14	11	2	2.49	1.021	3
مساعدة الرئيس في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري	2	3	9	40	13	3.88	0.879	1

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن مساعدة الرئيس في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإداري تحتل المرتبة الأولى في المشاركة في تحديد الأهداف، تليها مشاركة المرؤوسين في وضع أهداف المؤسسة بدقة وموضوعية حسب اختصاصهم، مع غياب مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها، وعدم امتلاكهم الحرية لإبداء آرائهم واقتراحاتهم عند تحديد تلك الأهداف.

(الجدول رقم 4: الثقة بين الرئيس والمرؤوس)

البيان	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
لدى الرئيس الثقة الكافية في أداء المهام وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين	17	7	24	18	1	2.69	1.170	3
وجود علاقة عمل مبنية على الكفاءة والاحترام بين الرئيس والمرؤوس	7	6	2	37	15	3.70	1.219	1
تعرف الرئيس على حاجيات وتوقعات المرؤوس في أداء مهامه	10	5	16	25	11	3.33	1.272	2
لدى الرئيس الاستعداد الكافي لمساعدة المرؤوس في حل المشاكل التي تواجهه	13	25	22	5	2	2.37	0.982	4

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول السابق الموافقة على وجود علاقة عمل مبنية على الكفاءة والاحترام بين الرئيس والمرؤوس، مع تباين آراء الباحثين حول تعرف الرئيس على حاجيات وتوقعات المرؤوس في أداء مهامه، وثقة الرئيس في أداء المهام وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، مع غياب استعداد الرئيس لمساعدة المرؤوسين في حل مختلف المشاكل التي يواجهونها في أداء المهام الموكلة إليهم.

(الجدول رقم 5: التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف)

البيان	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	الدرجة المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
شعور المرؤوس بأهمية عند مناقشة جوانب تحقيق الأهداف مع الرئيس	9	14	10	27	7	3.13	1.254	2
شعور المرؤوس بأن قدرته على تحقيق الأهداف يمنحه ولاء وانتماء وظيفي للمؤسسة	3	10	8	35	11	3.61	1.072	1
مساعدة الرئيس عند تنفيذ المهام المتعلقة بتحقيق الأهداف	16	29	14	6	2	2.24	1.016	4
ممارسة المهام ضمن فريق العمل لتحقيق الأهداف المخططة	5	17	26	12	7	2.99	1.080	3

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بناء على تحليل نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن شعور المرؤوس بأن قدرته على تحقيق الأهداف يمنحه ولاء وانتماء وظيفي للمؤسسة تحتل المرتبة الأولى في مدى التزام المرؤوسين في تحديد الأهداف، تليها شعور المرؤوس بأهمية عند مناقشة جوانب تحقيق الأهداف مع الرئيس، تليها ممارسة المهام ضمن فريق العمل لتحقيق الأهداف المخططة، مع استعداد الرئيس عند تنفيذ المهام المتعلقة بتحقيق الأهداف.

(الجدول رقم 6: مجال التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس)

البيان								موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
يتم اطلاع الرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي								7	5	10	33	12	3.57	1.184	2
يتم توفير التغذية العكسية بعد عملية التقييم مباشرة ودون تأخير								16	36	5	8	2	2.16	1.024	4
يترتب على عملية التغذية العكسية تطوير مستوى أداء الرؤوسين								4	24	19	9	11	2.99	1.187	3
تسمح التغذية العكسية بالكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الرؤوس								2	9	7	31	18	3.81	1.076	1

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن التغذية العكسية تسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الرؤوس، ويتم اطلاع الرؤوسين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي، كما لا يترتب على عملية التغذية العكسية تطوير مستوى أداء الرؤوسين، مع غياب التغذية العكسية بعد عملية التقييم مباشرة ودون تأخير.

(الجدول رقم 7: مجال الإدارة بالأهداف لوظيفة التخطيط)

البيان								مؤلف مؤلف مؤلف مؤلف مؤلف	مؤلف مؤلف مؤلف مؤلف مؤلف	مؤلف مؤلف مؤلف مؤلف مؤلف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب		
تعمل على توفير الوظائف والأنشطة التي تلي احتياجات الأفراد								9	7	26	14	11	3.16	1.226	3
تساعد المدير على تخطيط الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف								10	4	21	28	4	3.18	1.141	2
مشاركة الأفراد في وضع وتحديد الخطط والبرامج تكون قابلة للتقييم والقياس								1	4	10	35	17	3.94	0.886	1
مساعدة المدير على وضع خطط البرامج التدريبية								6	33	9	12	7	2.72	1.178	5
المساعدة على تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة								2	37	7	16	5	2.78	1.085	4

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق، نلاحظ وجود مشاركة للأفراد في وضع وتحديد الخطط والبرامج تكون قابلة للتقييم والقياس، مع مساعدة المدير على تخطيط الأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف، مع غياب مساعدة المدير على وضع خطط البرامج التدريبية.

(الجدول رقم 8: مجال الإدارة بالأهداف لوظيفة التنظيم والتنسيق)

البيان	موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تساعد على تنسيق العمل ما بين الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة	4	13	8	29	13	3.45	1.132	2
تساعد المدير على توزيع المهام وتحديد المسؤوليات	12	25	14	10	6	2.60	1.207	4
تساعد على تنظيم البيانات والمعلومات والسجلات بطريقة يسهل الرجوع إليها	11	32	16	3	5	2.39	1.058	5
تساعد المدير على تفويض بعض المهام والمسؤوليات للأفراد في المؤسسة	6	3	27	21	10	3.39	1.086	3
تساعد على تجنب الازدواجية في أداء وظائف وأنشطة في المؤسسة	1	10	3	41	12	3.79	0.962	1

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الإدارة بالأهداف تساعد وظيفة التنظيم والتنسيق على تجنب الازدواجية في أداء وظائف وأنشطة المؤسسة، وتساعد على تنسيق العمل ما بين الأفراد لتحقيق تلك الأهداف، كما تساعد المدير على تفويض بعض المهام والمسؤوليات للأفراد، مع عدم مساعدة المدير على توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، وغياب تنظيم البيانات والمعلومات والسجلات بطريقة يسهل الرجوع إليها.

(الجدول رقم 9: مجال الإدارة بالأهداف لوظيفة التنفيذ والمتابعة)

البيان	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
تساعد المدير على تنفيذ اللوائح والأنظمة	4	1.272	2.51	5	13	10	22	17
المساعدة على تنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني المحدد لها	1	0.663	4.01	13	44	8	2	0
تساعد على تنفيذ البرامج التدريبية للأفراد	5	0.990	2.48	2	5	29	18	13
تساعد على متابعة إنجازات الأفراد للمهام الموكلة إليهم	2	1.045	3.40	4	38	11	9	5
تساعد على استخدام الأساليب الإشرافية المتنوعة	3	1.279	3.39	12	26	15	4	10

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن الإدارة بالأهداف لوظيفة التنفيذ والمتابعة تساعد على تنفيذ الخطط حسب الجدول الزمني المحدد لها، وتساعد أيضا على متابعة إنجازات الأفراد للمهام الموكلة إليهم، وعلى استخدام مختلف أساليب الإشراف، كما لا تساعد المدير على تنفيذ اللوائح والأنظمة ولا على تنفيذ البرامج التدريبية للأفراد.

(الجدول رقم 10: مجال الإدارة بالأهداف لوظيفة تقييم الأداء)

البيان	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الانحراف المعياري
تعمل على تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها	3	1.223	3.54	14	31	3	15	4
تساعد المدير على ملاحظة مستويات ممارسة الأفراد للأنشطة وأداء المهام	2	0.925	3.85	12	42	7	3	3
تساعد المدير على مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المرسومة	1	0.781	3.90	9	49	3	5	1
تساعد الأفراد على إجراء تقييم ذاتي مستمر بهدف تطوير العملية الإدارية	4	1.034	3.45	5	36	16	4	6
تعرف المدير لأثر العملية التدريبية على مستويات الأداء المرغوبة	5	1.122	3.21	4	28	23	2	10

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الإدارة بالأهداف لوظيفة تقييم الأداء تساعد المدير على مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المرسومة، وعلى ملاحظة مستويات ممارسة الأفراد للأنشطة وأداء المهام، كما تعمل على تحقيق الأهداف كما هو مخطط لها، مع عدم مساعدة الأفراد على إجراء تقييم ذاتي مستمر بهدف تطوير العملية الإدارية، وغياب تعرف المدير لأثر العملية التدريبية على مستويات الأداء المرغوبة.

2.3.3. اختبار فرضيات الدراسة:

بتحليلنا لمصفوفة الارتباط (أنظر الملحق رقم 1)، نلاحظ وجود ارتباط قوي لأبعاد المتغير المستقل (المشاركة في تحديد الأهداف - الثقة بين الرئيس والمرؤوس - التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف - التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس) مجتمعة مع أبعاد المتغير التابع (الإدارة بالأهداف لوظائف: التخطيط - التنظيم والتنسيق - التنفيذ والمراقبة)، تراوحت قيمتها ما بين [0.913-0.974]، فيما نجد ارتباط متوسط موجب ما بين لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة مع الإدارة بالأهداف لوظيفة تقييم الأداء تراوحت قيمتها ما بين [0.770-0.819]، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى H1 أي « يوجد ارتباط بين محددات أسلوب الإدارة بالأهداف ودرجة ممارسة الإداريين لوظائف وأنشطة الملبئات والمجبنات محل الدراسة».

كما نلاحظ من خلال (الملحقين رقم 2 و3) الخاص بسحابة انتشار متغيرات الدراسة وكذا اتجاهها العام، أن معظم المتغيرات متمركزة في المجال (0.5-) و (1)، وهذا ما يفسره (الملحق رقم 4) أي أن المتغيرات تتبع توزيع طبيعي.

(الجدول رقم 11: تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى الدلالة
الانحدار	44.3709	1	44.3709			
الخطأ	2.8166	65	0.0433	1023.9485	1.6738	**0.000
المجموع الكلي:	47.1876	66	—			

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من أجل اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية الثانية، نقوم باختبار الفرضية الصفرية الكلية H_0 هي: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة المدراء لأسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات محل الدراسة»، ويتبين لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (1023.9485) أكبر من قيمتها الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية.

(الجدول رقم 12: نتائج تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع)

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ² (التأثير)	الخطأ المعياري	(B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى دلالة (T)
0.970	0.940	0.20825	0.79378	31.99919	**0.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال (الجدول رقم: 13) أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (31.99919) أكبر من قيمتها المجدولة، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية يبلغ (**0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن قيمة معامل التحديد أو التأثير R^2 بلغت (0.940)، أي أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغيرين. وبناء عليه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة H_2 التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة المدراء لأسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة الملبينات والمجنبات محل الدراسة».

من أجل اختبار الفرضية الثالثة H_3 المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات الأفراد الباحثين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في تلك المؤسسات، تم استخدام تحليل التباين الثنائي لاستجابات أفراد العينة في كل مجال من مجالات الدراسة وعلى الأداة ككل، والجدولين المواليين يوضحان ذلك:

(الجدول رقم 13: تحليل التباين الثنائي لأبعاد المتغير المستقل)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	0.266	3	0.089	0.862	0.466
الخبرة	4.540	3	1.513	14.686	0.000
الخطأ	6.080	59	0.103	—	—
المجموع	688.941	67	—	—	—

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

(الجدول رقم 14: تحليل التباين الثنائي لأبعاد المتغير التابع)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	0.437	3	0.146	2.275	0.089
الخبرة	2.502	3	0.834	13.019	0.000
الخطأ	3.779	59	0.064	-	-
المجموع	757.477	67	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بعد إجراء تحليل التباين الثنائي لأثر المؤهل العلمي والخبرة، يبين الجدول رقم 14 بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لها قد بلغ قيمة (0.466)، كما يتضح من خلال الجدول رقم 15 بأنه لا يوجد أيضاً فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة المكتسبة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغ مستوى الدلالة قيمة (0.089). وبناء عليه، نرفض الفرضية الثالثة، ونقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنه: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول استجابة الأفراد الباحثين وفق متغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة».

وعليه تكون معادلة نموذج الدراسة الكلية :
$Y = B_0 + B_1X$
$B_1 = 0.793$ / $B_0 = 0.845$
$R^2 = 0,940$; $R \text{ ajusté} = 0,939$; $N = 67$
$Y = 0.845 + 0.793 X$

خاتمة:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة في المؤسسات، حيث تعتمد على مشاركة جميع الأفراد في تحديد أهدافها والعمل على تحقيقها للوصول إلى أفضل النتائج، وزيادة الفعالية الإدارية وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين، كما يؤكد على دمج أهداف المؤسسة ومع أهداف الأفراد العاملين فيها، مع ضرورة اشتراك الرؤساء والمؤوسين ضمن فرق العمل في تحديد الأهداف وصياغتها، وبذل الجهود الممكنة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المخططة.

لقد بينت الدراسة أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف مدراء الملبينات والمجنبتات الجزائرية، ومدى اعتباره كأداة مساعدة على اتخاذ القرار، وتقييم الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا من خلال مشاركة كافة الأفراد في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

نتائج الدراسة:

- ❖ تواجه الإدارة العليا بعض العراقيل والصعوبات في تحديد معايير قياس أداء الأفراد، خاصة الأهداف غير القابلة للقياس الكمي؛
- ❖ يوجد ارتباط قوي بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لوظائف: التخطيط، التنظيم والتنسيق، التنفيذ والمراقبة من طرف الإداريين؛
- ❖ يوجد ارتباط متوسط بين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف لوظيفة تقييم الأداء من طرف الإداريين؛
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.000^{**}) لممارسة المدراء لأسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة الملبينات والمجنبتات محل الدراسة؛

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الأفراد الباحثين وفقاً لمؤهلاتهم العلمية؛

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الأفراد الباحثين وفقاً لخبرتهم المكتسبة.

توصيات الدراسة:

- ◀ تعزيز اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف، كونها أسلوب إداري فعال يعمل على زيادة درجة مشاركة المؤوسين في عملية صناعة واتخاذ القرارات خاصة الروتينية منها؛
- ◀ ضرورة اطلاع المؤوسين على الأهداف المحققة أولاً بأول، ومساعدتهم في حل المشاكل أو عوائق التي قد تعترضهم عند انجاز الأهداف؛

- ◀ تكوين فرق عمل ذات طبيعة استشارية تعمل على تصميم برامج تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى الأقسام والوظائف، وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالتدريج على المستويات التنظيمية؛
- ◀ نشر ثقافة ومبادئ الإدارة بالأهداف على مستوى الملبئات والمجئبات الجزائرية كأداة مساعدة على تقييم أداء العاملين بها؛
- ◀ الاهتمام بعقد دورات تدريبية وورش عمل، تشارك فيها الإدارة العليا مع المسؤولين في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الملبئات والمجئبات الجزائرية؛
- ◀ تدريب الأفراد في مختلف الأقسام الإدارية على المهارات التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- الهوامش والمراجع:**

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

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

² هبة بنت حمزة سعيد القحطان، (2014)، درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني "السلطات والإدارة"، مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص: 11.

³ موسى بن سليمان سعد الحربي، (2008)، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية، تخصص: موارد بشرية، كلية التجارة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية، ص: 9-10.

⁴ أحمد إبراهيم أحمد، (2011)، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي "الهندسة الإدارية - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص: 174.

⁵ لخضر مرغاد، حدة رايس، (2006)، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص: 27.

⁶ زيد منير عبودي، (2006)، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص: 17.

⁷ كامل بربر، (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص: 134.

⁸ عبد الباري درة، (2004)، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 95.

⁹ محمد توفيق محمد شبير، (2015)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في غزة وأثرها على مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص: 12-13.

¹⁰ عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

¹¹ أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 175.

¹² مصطفى نجيب شاويش، (2013)، الإدارة الحديثة "مفاهيم - وظائف - تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 189.

¹³ لخضر مرغاد، حدة رايس، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

¹⁴ SHELL Richard, (2002), Management of Professionals, 2nd edition, Marcel Dekker, New York, Usa, 2002, pp : 264-265.

¹⁵ أحمد ماهر، (2003)، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص: 378.

¹⁶ محمد مبارك محمد الرشيد، (2014)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين "دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت"، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية، ص: 17-19.

¹⁷ THOMSON T.M., Management by Objectives, The Pfeiffer Library, Volume 20, 2nd edition, pp : 6-7, Available at [14.06.2016], URL: < <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> >

¹⁸ نورة العايب، (2008)، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، مذكرة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، تخصص: أنماط التكوين، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، ص: 51-52. نقلا عن:

Douglas Mc GREGOR, (1969) , The Human Side of Enterprise, In Carrev F and Ser Giovanni T : Organization and Human Behavior Focus on Schools, Without edition, Mc Graw Book Company, New York, Usa, pp : 150-154.

¹⁹ محمد مبارك محمد الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص: 23-24.

²⁰ Mauro Scascighini, Op.Cit., p:3.

²¹ علي محمد رباحة، (2003)، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 97.

²² Richard SHELL, Op.Cit, p : 269.

²³ علي محمد رباحة، مرجع سبق ذكره، ص: 97-98.

²⁴ هاشم حمدي رضا، (2014)، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 132.

²⁵ محمد توفيق محمد شبير، مرجع سبق ذكره، ص: 28-29.

²⁶ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 378.

²⁷ عبد الباري درة، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

²⁸ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

²⁹ S: Spécifique, M: Mesurable, A: Acceptable, R: Réaliste, T: Temps.

³⁰ بالتصرف نقلا عن: Mauro Scascighini, Op.Cit., p: 5

- جاريث جونز، شارلز هيل، (2001)، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، الطبعة

الرابعة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 96-97.

- عبد الرحمان توفيق، (2006)، الإدارة الإستراتيجية: المبادئ والأدوات، الطبعة الأولى، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية

للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، ص: 19.

³¹ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

³² نورة العايب، مرجع سبق ذكره، ص: 52-54. نقلا عن:

Odiorne, G, Management by Objectives, (1970), 1st edition, Pitma Pubshingo, London, UK, pp : 78-79.

³³ موسى بن سليمان سعد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25. نقلا عن:

McConkey . M.L., Classifying and Reviewing the Emprical Work on Management By Objectives: Some Implications, Groups and Organizational Studies. N°4, Usa, Decemeber 1981, p : 472.

³⁴ موسى بن سليمان سعد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 25-26. نقلا عن:

Carroll, S & Tosi. H, Management by Objectives : Applications & Research, Without edition, Mc Millan Co., Inc printed in America, Usa, 1983, p : 129.

³⁵ موسى بن سليمان سعد الحربي، مرجع سبق ذكره، ص: 26-27. نقلا عن:

سيزلاقي ووالاس، السلوك التنظيمي والأداء، (1992) ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 43-44.

³⁶ بالتصرف نقلا عن: - أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

- عبد الرحمان توفيق، (2008)، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، سلسلة التنمية الإدارية الذاتية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)،

القاهرة، مصر، ص: 150.

- محمد توفيق محمد شبير، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

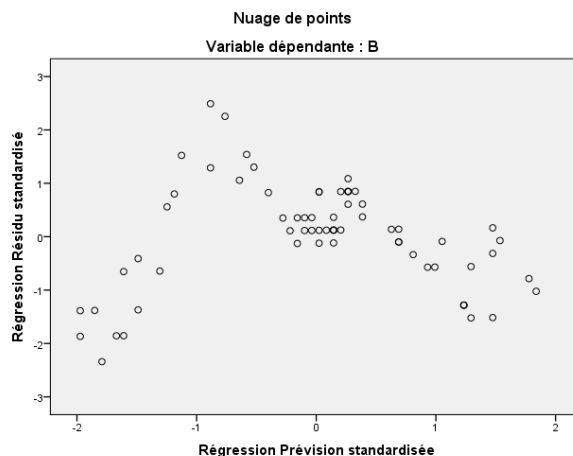
الملاحق:

(الملحق رقم 1: مصفوفة الارتباط ما بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع)

البيان	المشاركة في تحديد الأهداف	الثقة بين الرئيس والمؤوس	التزام المؤوسين في تحقيق الأهداف	التغذية العكسية بين الرئيس والمؤوس	الإدارة بالأهداف لوظيفة التخطيط	الإدارة بالأهداف لوظيفة التنظيم والتنسيق	الإدارة بالأهداف لوظيفة التنفيذ والمتابعة	الإدارة بالأهداف لوظيفة تقييم الأداء
	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1	0.959	0.965	0.974	0.948	0.913	0.953	0.770
B	0.959	1	0.976	0.979	0.952	0.951	0.974	0.819
C	0.965	0.976	1	0.976	0.947	0.923	0.966	0.784
D	0.974	0.979	0.976	1	0.950	0.932	0.967	0.808
E	0.948	0.952	0.947	0.950	1	0.872	0.944	0.722
F	0.913	0.951	0.923	0.932	0.872	1	0.968	0.909
G	0.953	0.974	0.966	0.967	0.944	0.968	1	0.851
H	0.770	0.819	0.784	0.808	0.722	0.909	0.851	1

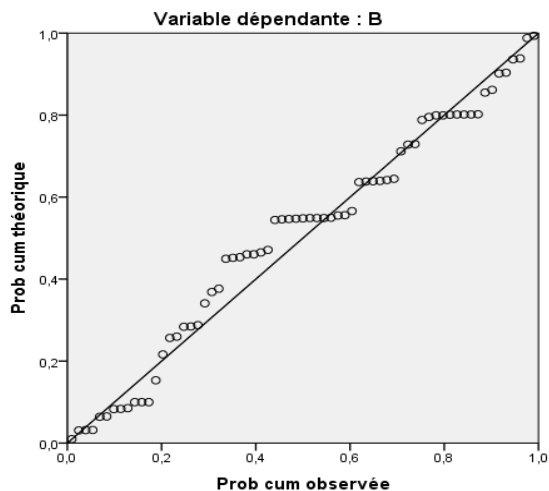
المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي

(الملحق رقم 2: سحابة انتشار متغيرات الدراسة)



(الملحق رقم 3: الاتجاه العام لمتغيرات الدراسة)

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



(الملحق رقم 4: التوزيع الطبيعي للدراسة)

