



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالتميز المقاولاتي

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة - زريبة الوادي - بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الاستاذة :

أ.د/ زرفة بولقواس

إعداد الطالبة :

خضرة الضيف

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا		زرفة بولقواس
عضوا مناقشا		

السنة الجامعية: 2025/2024م

# شُكْرٌ وَعِزٌّ

الحمد لله المتفضل بالجلود والإحسان ، والمنعم على عباده بنعم لا يحصيها العد والحسبان ، وأشهد أن لا إله إلا الله الذي علّم الإنسان ما لم يعلم ، والصلاة والسلام على محمد الرحمة المهداة ، والنعمة المسداة والسراج المنير ، أما بعد :

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم : " خير الناس أنفعهم للناس "

يقول الشاعر : " يا من لهم فضل علينا سابق شكر لكم حق علينا أوجب

فمن لا يشكر النافع من الناس فليس لله حاجة لشكره ، لهذا فإنني أقدم الشكر وأعترف بالفضل لذويه : للأستاذة الدكتورة " زرفة بولقواس " المشرفة على هذه المذكرة ، والتي كان لها فضل الإرشاد والتوجيه الذي تميز بالتواصل والعطاء الأكاديمي ، وأعطت من وقتها وجهدها الثمين ...

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه وجميل وسمه على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع وتقييمه.

كذلك نتقدم بالشكر والإمتنان إلى إطارات وموظفي مؤسسة البركة زربية الوادي - بسكرة - .

علاوة إلى ذلك جزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد المساعدة وساهم معنا فيما واجهنا من صعوبات .

# المحتويات

الصفحة	العنوان
02	شكر و عرفان
05-03	المحتويات
06	قائمة الجداول
07	قائمة الأشكال
09-08	ملخص الدراسة
11-10	مقدمة
<b>الفصل الأول : الاطار العام للدراسة</b>	
13	تقديم الفصل
20-13	1. الدراسات السابقة
22-20	2. مشكلة الدراسة
22	3. أنموذج الدراسة
23	4. أهمية الدراسة
23	5. مبررات اختيار موضوع الدراسة
23	6. أهداف الدراسة
27-24	7. مفاهيم الدراسة
28	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الاطار المعرفي الإدارة بالأهداف</b>	
30	تقديم الفصل
31	1. أهمية الإدارة بالأهداف
33-32	2. أهداف الإدارة بالأهداف
34-33	3. عناصر الإدارة بالأهداف
35	4. خطوات الإدارة بالأهداف
36	5. شروط الإدارة بالأهداف
38-36	6. إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : الاطار المعرفي للتميز المؤسسي -المقاولاتي-</b>	

## المحتويات

41	تقديم الفصل
42	1. أهمية التميز المؤسسي
33-42	2. أهداف التميز المؤسسي
43	3. خصائص التميز المؤسسي
44	4. أبعاد التميز المؤسسي
46-45	5. متطلبات التميز المؤسسي
48	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
50	تقديم الفصل
53-51	1. أطر الدراسة
53	2. منهج الدراسة
55-53	3. أدوات الدراسة
55	4. مجتمع الدراسة
56	5. الأساليب الإحصائية
57	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>	
59	تقديم الفصل
59	1. مستويات تحليل البيانات
76-60	2. عرض وتحليل البيانات
80-76	3. مناقشة الفرضيات
81-80	4. نتائج الدراسة
83-82	خاتمة
88-84	قائمة المراجع
95-89	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	درجات مقياس القياس	54
2.	النبات الفا كرونباخ لاستمارة المقابلة	55
3.	العرض الوصفي لبيانات المحور الأول	60
4.	العرض الوصفي لبيانات المحور الثاني	66
5.	العرض الوصفي لبيانات المحور الثالث	71-72

## قائمة الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	أنموذج الدراسة	22
2.	أهمية الإدارة بالأهداف	32
3.	العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف	34
4.	أبعاد التميز المؤسسي - المقاولاتي-	45
5.	متطلبات التميز المؤسسي - المقاولاتي-	47

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين عمل فرق موظفي مصالح مؤسسة ميدان الدراسة، وكذا الوقوف على قدرة هذا النمط الإداري في تحفيز الموظفين كما سعت إلى الكشف عن أثر اعتماد الإدارة بالأهداف على عملية صنع القرار داخل المؤسسة، وذلك من خلال مقارنة ميدانية في مؤسسة مطاحن البركة - زريبة الوادي - بسكرة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإطارات الإداريين العاملين بالمؤسسة، والبالغ عددهم 30 موظفًا. وبما أن العدد محدود، فقد تم اعتماد المسح الشامل كأداة للدراسة، لتشمل جميع أفراد المجتمع. ومن الناحية المنهجية، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كونه الأنسب لتحليل الظاهرة المدروسة وفهم أبعادها بدقة. وتم استخدام أداة المقابلة المقننة والتي تم إعدادها وفق ثلاثة مجالات رئيسية، هي: فرق العمل، التحفيز، والمشاركة في صنع القرار.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة بالأهداف تسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء العام داخل المؤسسة، سواء من خلال بناء فرق عمل منسجمة ومتكاملة، أو من خلال تحفيز الموظفين على الإنجاز، أو من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار بشكل جزئي. ويُستخلص من ذلك أن هذه الآلية الإدارية تُعد بمثابة رافعة أساسية لتحقيق التميز المقاولاتي، لا سيما إذا ما تم تطبيقها بشكل شمولي ومتوازن عبر مختلف الأقسام والمصالح داخل المؤسسة.

كما بيّنت النتائج أن الإدارة بالأهداف قد ساهمت في تنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى الموظفين، وعززت من روح التعاون والتنسيق داخل فرق العمل. غير أن بعض المعوقات لا تزال قائمة، خاصة على مستوى ضعف التكامل الأفقي بين المصالح، الأمر الذي يتطلب تعزيز الرؤية المشتركة وخلق آليات تواصل فعالة بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بمجال التحفيز، كشفت النتائج أن الإدارة بالأهداف تُعزز فعليًا من دافعية الموظفين، خاصة حين تُربط الأهداف بالتحفيز المادية والاعتراف بالجهود المبذولة. لكن بالمقابل، لا تزال بعض نواحي التحفيز المعنوي، مثل التقدير العلني والتقييم الإيجابي، بحاجة إلى تفعيل أكبر، حتى تكون أداة دافعة نحو تحقيق أداء مستدام.

أما بخصوص المشاركة في صنع القرار، فقد أظهرت الدراسة أن اعتماد الإدارة بالأهداف أتاح للموظفين فرصًا معينة للمشاركة، خصوصًا في المهام اليومية والقرارات التشغيلية. غير أن هذه المشاركة



لا تزال جزئية وغير مهيكلية، ولا تشمل مستويات التخطيط أو التوجيه الإستراتيجي، ما يستدعي ضرورة وضع آليات تنظيمية واضحة لتوسيع دائرة المشاركة وتعزيز التمكين التنظيمي داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالأهداف، التميز المقاولاتي، فرق العمل، التحفيز، المشاركة في صنع القرار.

### **Abstract:**

This study aimed to explore the extent to which Management by Objectives (MBO) contributes to improving the performance of employee teams within the departments of the study institution. It also sought to assess the effectiveness of this administrative approach in motivating employees and enhancing their performance. Additionally, the study attempted to reveal the impact of adopting MBO on decision-making processes within the institution, through a field investigation conducted at Moulins El Baraka – Zribet El Oued – Biskra.

The study population is from all administrative frameworks working in the institution, which numbered 30 employees, where the comprehensive survey was relied on as a tool for study, so the researcher relied on the descriptive approach being the basis for analyzing the studied phenomenon, and using the codified interview as a study tool to collect data, where 3 main areas were made: work teams, motivation, participation in decision –making .

The study concluded that the administration with the goals contributes Directly in enhancing the general performance within the institution, whether by building consistent work teams, or by motivating employees to achieve or participate in the decision –making operations in part, and it has also been shown that the employees 'administration actually enhances the motivation of employees.

**Keywords:** goal management, contracting excellence, motivation, participation in decision –making.

# مقدمة

### مقدمة:

تعد الإدارة بالأهداف من الإتجاهات الحديثة في مجال ممارسات الإدارة، حيث أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات ومنها المقاولات على أساليب منهجية تقوم على تحديد أهداف واضحة ومحددة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ومواجهة التغيرات السريعة في البيئة الخاصة من خلال وضع أهداف إستراتيجية ملائمة. حيث تظهر ممارسات الإدارة بالأهداف في مجالات تتعلق بأسلوب التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإدارية المناسبة مما يجعلها تربط الأهداف والنتائج. وهذه الممارسات كونها مدخلا مهما لتعزيز أداء المؤسسة المقاولاتية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المتعددة ولا سيما في ظل التحديات المتزايدة والتنوع في أشكال المنافسة بين المؤسسات، ويتطلب هذا التوجه تحديد أهداف ذات أولوية مع وضع خطوات تنفيذية واضحة لضمان تحقيقها بكفاءة وهو ما يسهم بشكل مباشر في تعزيز التميز المقاولاتي، يسعى هذا الأخير إلى تحقيق مستويات كافية من الأداء والجودة داخل المؤسسات من خلال اعتماد معايير واضحة وشاملة تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية وتحقيق الرضا لجميع الأطراف المعنية، ومع هذا تزايد أهمية تطوير الأداء المؤسسي عبر الابتكار والتحسين المستمر وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على القيادة والتخطيط، إذ لا تقتصر على مجرد تحقيق نتائج إيجابية قصيرة المدى، بل تحتاج إلى بناء مؤسسة قادرة على الإستدامة والتطور في بيئة تنافسية ومتغيرة، كما أنه يمثل إطارا مرجعيا تعتمد عليه المؤسسات لتقييم أدائها وتحديد مجالات لتحسين وتحقيق التوازن بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية.

ونظرا لأهمية مصطلح الإدارة بالأهداف ومصطلح التميز المقاولاتي قمنا بتسليط الضوء على هذا الموضوع ، وقد تم الإعتماد في هذا البحث على الخطة التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار المعرفي للإدارة بالأهداف

الفصل الثالث: الإطار المعرفي للتميز المؤسسي -المقاولاتي-

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

## الفصل الأول:

### الإطار العام للدراسة

## تقديم :

يمثل هذا الفصل حجر الأساس في البناء العلمي للدراسة، حيث يُعنى بتقديم النظرة الأولية والشاملة للموضوع، ويضع المتلقي في سياق الإشكالية العلمية التي دفعت لإجراء هذا البحث. كما يُمهّد للمدخل النظري والعملية الذي سيعتمد عليه في معالجة الإشكال المطروح. في هذا الإطار يتناول الفصل عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة، وتحديدًا لمشكلة البحث، ثم ينتقل إلى تقديم أنموذج الدراسة، وأهميتها العلمية والعملية، إضافة إلى أهدافها ومبررات اختيارها، كما يتضمن الفصل توضيحاً للمفاهيم المفتاحية التي سيتم تبنيها في التحليل. ويختتم الفصل بخلاصة تُلخص ما تم التطرق إليه وارتباطه بالفصول اللاحقة.

## 1. الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات المتعلقة بالأهداف من الدراسات الأساسية في البحث العلمي، نظراً لتأثيرها الكبير على فاعلية المؤسسات و تهدف هذه الدراسات إلى فهم كيف يمكن لتحديد الأهداف أن يُحسن علاقات العمل داخل تلك التنظيمات.

إذ هناك إرتباط وثيق بين الإدارة بالأهداف ومفهوم التميز المقاولاتي؛ وقد تناولت عدة دراسات هذا الموضوع مؤكدة أهمية الأهداف الواضحة والمحكمة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز، وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة، وفيما يلي نقدم عرض الدراسات وبيان جوانب الاتفاق والإختلاف مع الدراسة الحالية.

## أولاً: إستعراض الدراسات السابقة

### أ- الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالتميز المقاولاتي:

- دراسة محمد عفان المشري وبدر الهليل الظفيري وآخرون، مقال بعنوان " دور الإدارة بالأهداف في

تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين "دراسة ميدانية بمستشفى الصحة النفسية بحفر

الباطن، مجلة كلية التربية بالفردقة، مجلد 6، العدد 3، تاريخ النشر 31/ 08 /2023

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على واقع الإدارة بالأهداف داخل المستشفى، وقياس مستوى التميز المؤسسي إلى جانب استكشاف العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين. ومن خلال ذلك، طُرح التساؤل الرئيس للدراسة حول مدى مساهمة الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بالمستشفى. كما تفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية

التي إستهدفت معرفة مدى تطبيق الإدارة بالأهداف، وتقدير مستوى التميز المؤسسي، إضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

إعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالنظر إلى ملاءمته لطبيعة الموضوع والأهداف المرجوة. كما تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي اختيرت بطريقة عشوائية طبقية وضمت 169 مفردة من العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن.

أسفرت نتائج الدراسة عن أن المتوسط الحسابي العام لمحور واقع الإدارة بالأهداف بالمستشفى بلغ 3.69، وهو ما يشير إلى درجة مرتفعة في تطبيق هذا النمط من الإدارة. وقد أظهرت بعض مؤشرات هذا المحور، مثل التزام العاملين بأهداف المستشفى، وتحملهم للمسؤوليات، ومعالجة الأخطاء داخل بيئة العمل، وشعورهم بأهمية المهام الموكلة إليهم، أن هناك ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة.

أما فيما يتعلق بمستوى التميز المؤسسي، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.74، وهو ما يعكس بدوره مستوى مرتفعاً من التميز من وجهة نظر العاملين. وقد تجسد هذا التميز من خلال مجموعة من المؤشرات، أبرزها وجود نظام رقابة داخلية فعال، ودعم مستمر من الإدارة العليا، فضلاً عن الالتزام بتنفيذ السياسات واللوائح التنظيمية، وتوفير نظام متقدم لضمان الجودة داخل المستشفى.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين المدروسين، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف والتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.652. وهذا يشير بوضوح إلى أن تحسين آليات تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة الصحية يسهم بشكل مباشر في تعزيز مستوى التميز المؤسسي، مما يُبرز أهمية الاعتماد على هذا الأسلوب الإداري في المؤسسات التي تهدف إلى رفع مستوى أدائها العام وتحقيق رضا العاملين والمستفيدين على حد سواء.

#### ب- الدراسات التي تناولت الإدارة بالأهداف:

- دراسة شريف محمد شريف مقال بعنوان "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف" مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. د ن. العدد 10. الجزء 3. 2018
- سعى الباحث إلى استكشاف مدى تبني قادة المدارس في محافظة بيشة لمبادئ الإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر المعلمين العاملين معهم.

حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي: "ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف من وجهة نظرهم؟"، وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي استهدفت معرفة تقييم المعلمين لمستوى ممارسة القادة للإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى فحص وجود فروق دالة إحصائية في استجابات المشاركين تعزى لمتغيرات مثل: المؤهل الدراسي، نوع المؤهل، سنوات الخبرة، والدورات التدريبية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة لمبادئ الإدارة بالأهداف، وفقاً لرؤية المعلمين، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي، وذلك لتحقيق رؤية شاملة حول الظاهرة المدروسة، تم اختيار عينة عشوائية من معلمي المدارس التابعة لمكاتب التعليم في محافظة بيشة، ليكونوا مصدرًا لجمع البيانات حول السلوك القيادي لقادة المدارس.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة قادة المدارس للإدارة بالأهداف جاءت بدرجة كبيرة عبر مختلف أبعاد العملية الإدارية. ف فيما يتعلق ببُعد وضع الخطة (التخطيط)، أشار المعلمون إلى أن القادة يُشركونهم في تحمل المسؤوليات، ويُخططون وفق أولويات العمل المدرسي، ويُظهرون استعدادًا للاستماع إلى الملاحظات بشأن تنفيذ الخطة.

أما في بُعد تحديد الأهداف، فقد أكد أفراد العينة أن القادة يحددون مهام المعلمين بوضوح أثناء بناء الأهداف، ويحرصون على الالتزام بمعايير موضوعية تضمن جودة الخطة المدرسية وفعاليتها.

وفيما يخص التنظيم والتنسيق، فقد نالت درجة عالية من الممارسة أيضاً، حيث يقوم القادة بتفويض المهام للمعلمين، وينسقون الجهود بين الطاقم الإداري والتربوي بما يخدم تحقيق الأهداف العامة، إلى جانب حرصهم على تنظيم البيانات والمعلومات بشكل يسهل الوصول إليه.

أما بُعد التقويم، فقد بين أن القادة يشجعون المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتي الحديثة، ويتشاركون معهم في تحليل نتائج الطلاب ومناقشتها بهدف تحسين الأداء.

وفي نظرة شمولية لترتيب الأبعاد، أظهرت النتائج أن بُعد التنظيم والتنسيق جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسة الإدارة بالأهداف، يليه التخطيط، ثم التقويم، وأخيراً تحديد الأهداف، والذي رغم حصوله على تقييم مرتفع، كان الأقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وبالتالي، تُظهر الدراسة أن قادة مدارس محافظة بيشة يمارسون الإدارة بالأهداف بدرجة كبيرة، مع وجود تباين بسيط في مدى التركيز على أبعادها المختلفة، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب، لا سيما ما يتعلق بتحديد الأهداف بشكل أكثر دقة ووضوح.

• دراسة مايسة فتحي عبد اللطيف أحمد ورائيا السيد إبراهيم أبو العيين مقال بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق"، دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى " جامعة المنصورة، مجلة كلية السياحة والفنادق، د م، العدد 2، ديسمبر 2019

تحددت مشكلة الدراسة في ثلاثة تساؤلات رئيسية تمثلت في: مدى تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في الفنادق محل الدراسة، ومدى تأثير هذه المبادئ، بما في ذلك الالتزام، والثقة، والمشاركة، والتغذية الراجعة، على أداء العاملين، إلى جانب مدى اهتمام إدارات هذه الفنادق بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بشكل منهجي وفعال.

إنطلقت الدراسة من هدف رئيس يتمثل في التعرف على توجهات وآراء العاملين نحو تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف داخل مؤسساتهم، بالإضافة إلى تشخيص واقع الأداء الوظيفي في هذه الفنادق، وتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين لتحقيق هذه الأهداف، إعتمدت الباحثتان على عينة عشوائية من العاملين في فنادق الخمس نجوم، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة استقصاء صُممت خصيصًا لأغراض الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن آراء العاملين جاءت إيجابية في ما يخص مبدأي الالتزام والتغذية الراجعة، حيث أبدى أغلب أفراد العينة موافقتهم على أن هذين البعدين مطبقان بدرجة واضحة داخل مؤسساتهم. في المقابل، أظهرت النتائج عدم توافق نسبي فيما يتعلق بتطبيق مبدأي الثقة والمشاركة في تحديد الأهداف، وهو ما يعكس وجود فجوة في إشراك العاملين بفعالية في العملية الإدارية.

كما كشفت النتائج عن وجود قصور من قبل إدارات الفنادق في إبلاغ العاملين بنتائج عمليات التقييم بشكل فوري، مما قد يحد من فاعلية نظام التغذية الراجعة، ويؤثر على تحفيز الموظفين. في المقابل، أظهرت النتائج أن هذه الإدارات تحرص على الاتفاق المسبق مع الموظفين حول المهام والفعاليات الخاصة بكل منهم، وهو ما يعزز من وضوح التوقعات والمسؤوليات.

من جهة أخرى، أظهرت الدراسة وجود بعض الصعوبات التي يواجهها العاملون في التكيف مع الظروف الطارئة أو المتغيرة داخل بيئة العمل الفندقي، وهو ما يشير إلى الحاجة لتطوير مهارات الاستجابة السريعة والتأقلم المهني.

أما فيما يتعلق بمحور الأداء الوظيفي، فقد جاءت آراء العينة إيجابية بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي 6.4، ما يدل على رضا نسبي حول مستوى الأداء داخل هذه الفنادق. كما خلصت الدراسة إلى أن مبادئ الإدارة بالأهداف طبقت بدرجة متوسطة، لكنها رغم ذلك تُعتبر من الأساليب الحيوية التي تسهم



بشكل فعال في تحسين أداء العاملين، من خلال استغلال الموارد المتاحة، سواء البشرية أو المادية، بأفضل شكل ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ج. الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي - المقاولاتي - :

- دراسة سميرة مشري 2022 بعنوان التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة

ميدانية بمؤسسات ZIBANGARDEN - GUEDILA - ENFCAB بولاية بسكرة.

تناولت الباحثة موضوعاً مهماً من خلال دراسة ميدانية أجرتها على مؤسسات ENFCABGUEDILE و ZIBANGARDEN بولاية بسكرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي ساعد في تقديم تحليل دقيق وعميق لمشكلة البحث، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان.

ركزت مشكلة الدراسة على محاولة فهم كيف يسهم التمكين التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الجزئية. من بين هذه التساؤلات: ما مدى مساهمة مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار؟، كيف يؤثر تفويض السلطة؟، ما دور روح الفريق؟، وكيف يسهم التحفيز في تحقيق التميز المؤسسي؟

أظهرت نتائج الدراسة أن المشاركة في صنع واتخاذ القرار تؤدي إلى تحسين جودة القرارات، ورفع مستوى الولاء الوظيفي للعاملين، كما تساهم في تعميق فهم الأهداف التنظيمية، وتعزيز روح الانتماء لدى الموظفين.

أما تفويض السلطة فقد تبين أنه يساهم بشكل ملحوظ في تطوير الأداء الوظيفي ورفع دافعية الأفراد، إلى جانب زيادة الفاعلية القيادية، وتسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية، فضلاً عن دوره في تشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

وبالنسبة للعمل بروح الفريق، فقد أكدت النتائج أن له أثراً كبيراً في رفع كفاءة تحقيق الأهداف، وتعزيز التعاون والانتماء المؤسسي، كما يساعد في تنمية التفكير الاستراتيجي والقيادي، ويُعد محفزاً قوياً للمبادرات الفردية والجماعية.

- دراسة عبد الوهاب طعمة الهندال تحت "عنوان تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة

تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية

والإدارية، المجلد 13، العدد 3، جامعة سادات الكويت، 2022.

تناولت دراسة عبد الوهاب طعمة الهندال، المعنونة بـ"تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية"، والمنشورة في المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، جامعة السادات بالكويت، سنة 2022، موضوعاً بالغ الأهمية في سياق تطوير الأداء المؤسسي من خلال تبني أساليب القيادة الحديثة. وقد ركزت الدراسة على العلاقة التفاعلية بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، وذلك بهدف الكشف عن مدى تأثير أنماط القيادة الريادية في تعزيز عناصر التميز المؤسسي بمختلف أبعاده.

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الريادية من وجهة نظر العاملين في المؤسسات التعليمية الكويتية، وتحديد مدى تحقق أبعاد التميز المؤسسي داخل هذه المؤسسات. كما سعى إلى تحليل طبيعة العلاقة بين مفهومي القيادة الريادية والتميز المؤسسي، ودراسة مدى تأثير أبعاد القيادة الريادية (كالاستباقية، والمخاطرة، والرؤية، والابتكار) على مكونات التميز المؤسسي، مثل التميز القيادي، وتميز الموارد البشرية، وتميز الخدمة، والتميز المعرفي.

وللإجابة عن الإشكالية العامة، طُرحت مجموعة من التساؤلات، أهمها: ما مدى توافر أبعاد القيادة الريادية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة؟ وما مدى توافر عناصر التميز المؤسسي؟ وهل توجد علاقة بين القيادة الريادية والتميز المؤسسي، وما طبيعتها وقوتها؟ ثم ما أثر القيادة الريادية على مختلف أبعاد التميز المؤسسي؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة ميدانية من العاملين بالمؤسسات التعليمية. وارتكزت الدراسة على اختبار مجموعة من الفرضيات التي تشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الريادية وأبعادها المختلفة على التميز المؤسسي بأبعاده المتعددة.

وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للقيادة الريادية باعتبارها متغيراً مستقلاً على التميز المؤسسي باعتباره متغيراً تابعاً، وذلك حسب ما أسفرت عنه تحليلات الارتباط والانحدار البسيط. كما كشفت تحليلات الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة الريادية الأربعة (الاستباقية، المخاطرة، الرؤية، الابتكار) تؤثر إيجابياً على التميز القيادي، لكن بدرجات متفاوتة.

فيما يتعلق بتميز الموارد البشرية، فقد بينت النتائج أن أبعاد الابتكار، والمخاطرة، والاستباقية كان لها تأثير واضح، بينما تم استبعاد بُعد الرؤية لعدم دلالاته إحصائياً في هذا السياق. أما فيما يخص التميز في تقديم الخدمة، فقد أظهرت النتائج أن أبعاد المخاطرة، والاستباقية، والرؤية لها تأثير معنوي، بينما لم يظهر

الابتكار تأثيراً دالاً في هذا البعد. وفيما يخص التميز المعرفي، فقد أكدت النتائج أن كل أبعاد القيادة الريادية (الابتكار، الرؤية، الاستباقية، المخاطرة) ساهمت بدرجات متباينة في تفسير هذا التميز. تعكس هذه النتائج أن القيادة الريادية تشكل ركيزة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، خاصة عندما يتم تبنيها كمنظومة متكاملة تشمل الابتكار، والتخطيط الاستباقي، والمخاطرة المحسوبة، والرؤية المستقبلية، مما يجعلها أداة فعالة في رفع جودة الأداء وتطوير بيئة العمل.

#### ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

من خلال إستعراضنا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالتميز المقاولاتي، والتي قد قدمت لنا معلومات عن هذا الموضوع، وفي ما يلي يتم إستعراض أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

##### أولاً: أوجه التشابه

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة سميرة مشري ودراسة عبد الوهاب طعمة الهندال في المنهج المستخدم، حيث أنهم اعتمدوا على المنهج الوصفي.
- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة دراسة سميرة مشري وعبد الوهاب طعمة الهندال أن كلاهما إعتدوا على التميز المؤسسي كمتغير مستقل .
- إتفقت هذه الدراسة مع دراسة محمد عفان محمد وآخرون في المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) والمتغير التابع (التميز المؤسسي).

##### ثانياً: أوجه الاختلاف

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كلا المتغيرين في إختيار مجتمع الدراسة، وحجم العينة، والمجال الزمني للدراسة ومكان إجراء الدراسة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض الأبعاد، مما أدى ذلك إلى إختلاف النتائج المتوصل إليها.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة شريف محمد شريف ومايسة فتحي في كيفية ربط متغير الإدارة بالأهداف بمتغيرات أخرى.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة عبد الوهاب طعمة الهندال و دراسة سميرة مشري في كيفية ربط متغير التميز المؤسسي بمتغيرات أخرى.

- إختلفت الدراسة الحالية مع دراسات السابقة في العينة حيث اتفقوا وتتنوعوا في إستخدام العينة العشوائية، بينما اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات.
- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة شريف محمد شريف ودراسة محمد عفان المشري وآخرون في إستخدام المنهج.

### ثالثا: أوجه الإستفادة.

جاءت الدراسة بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في مجال الإدارة بالأهداف وعلاقته بالتميز المؤسسي - المقاولاتي- وما تم التوصل إليه من إستنتاجات، حيث سهلت لنا الدراسات السابقة التعرف على بعض المراجع البحثية النظرية والتطبيقية، كما ساعدتنا في بناء منهجية الدراسة وبناء أداة الدراسة.

## 2. مشكلة الدراسة

تعتبر المؤسسة وحدة أساسية تهتم بتوزيع المهام بين الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق أهداف مشتركة ضمن إطار من القواعد والإجراءات كما تهتم بتشكيل الهيكل الإجتماعي من خلال تنظيم العلاقات بين الأفراد وتحديد الأدوار والمسؤوليات مما يساعد على تحسين التنسيق وزيادة الكفاءة الخدمائية والإنتاجية التي تلبي إحتياجات الأفراد والمجتمع مما يساهم في تعزيز التعاون والتكامل بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية ومن خلال تطبيق إستراتيجيات إدارة فعالة تساعد المؤسسة على تحسين أدائها في هذا الإطار يساهم تبني الابتكار والتطوير المستمر في تعزيز قدراتها المختلفة مما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وهذا لا يتأتى إلا بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف وهي منهجية إدارية تركز على تحديد أهداف واضحة قابلة للقياس، مما يساعد في عملية التقييم و المراجعة من الجوانب الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء. إنها تعمل على تقديم تحليل دقيق للأداء الحالي وتحديد نقاط القوة والضعف، كما أنها تساعد في تحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت بشكل فعال، إضافة إلى أنها تتيح فرصة للتطوير الإستراتيجي والطرق المتبعة لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل. إن تحقيق النجاح في هاته المرحلة يمكن المؤسسات من الإنتقال إلى مرحلة التميز المقاولاتي، ومع تزايد الحاجة إلى التكيف مع المتغيرات وإستثمار الفرص أصبح التميز المقاولاتي عنصرا رئيسيا في تعزيز نمو المؤسسات وابتكار الحلول التي تمنحها مكانة مؤسسية، فالقدرة على تقديم خدمات أو منتجات فريدة مع مواجهة التحديات بإبداع ومرونة تعد ركيزة أساسية لنجاح أي مشروع مقاولاتي.

يعتمد التميز المقاولاتي على تطوير أفكار إبتكارية تتماشى مع إحتياجات السوق مما يتطلب نهجا إستراتيجيا يجمع بين الإبتكار والإستدامة تستطيع المؤسسات المقاولاتية ليس فقط المنافسة والإستمرار، بل أيضا تحقيق نمو متواصل وتعزيز ريادتها ويتجلى هذا من خلال جوانبه كالمشاركة في صنع القرار أي إشراك الأفراد المعنيين في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة بهدف تعزيز الشفافية وتحسين الجودة، إلى جانب ذلك تمثل فرق العمل التي هي عبارة عن مجموعات من الأفراد يجمعهم هدف مشترك وتعتمد هذه الفرق على التعاون وتبادل الخبرات ولكي تحقق أعلى مستويات الأداء يلعب التحفيز دورا محوريا في دفع الأفراد إلى تقديم أفضل ما لديهم بروح من الحماس والإبداع.

أولت الجزائر إهتماما كبيرا بالتميز المقاولاتي بإعتباره ركيزة أساسية لتعزيز النمو الإقتصادي والإجتماعي حيث عملت على ترسيخ ثقافة الإبتكار والإبداع داخل المؤسسات من خلال سياسات وآليات داعمة بإستثمارات مشجعة وتركز الجهود على تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة بإعتبارها محركا رئيسيا للتنمية مع الحرص على توفير الدعم والمراقبة اللازمة لضمان إستدامتها ويعتمد تحقيق هذا التميز على قدرة المؤسسات على إدارة مواردها البشرية والمالية إلى جانب تبني أنظمة عمل حديثة تعزز الأداء وتضمن قدرتها التنافسية والنمو المستدام.

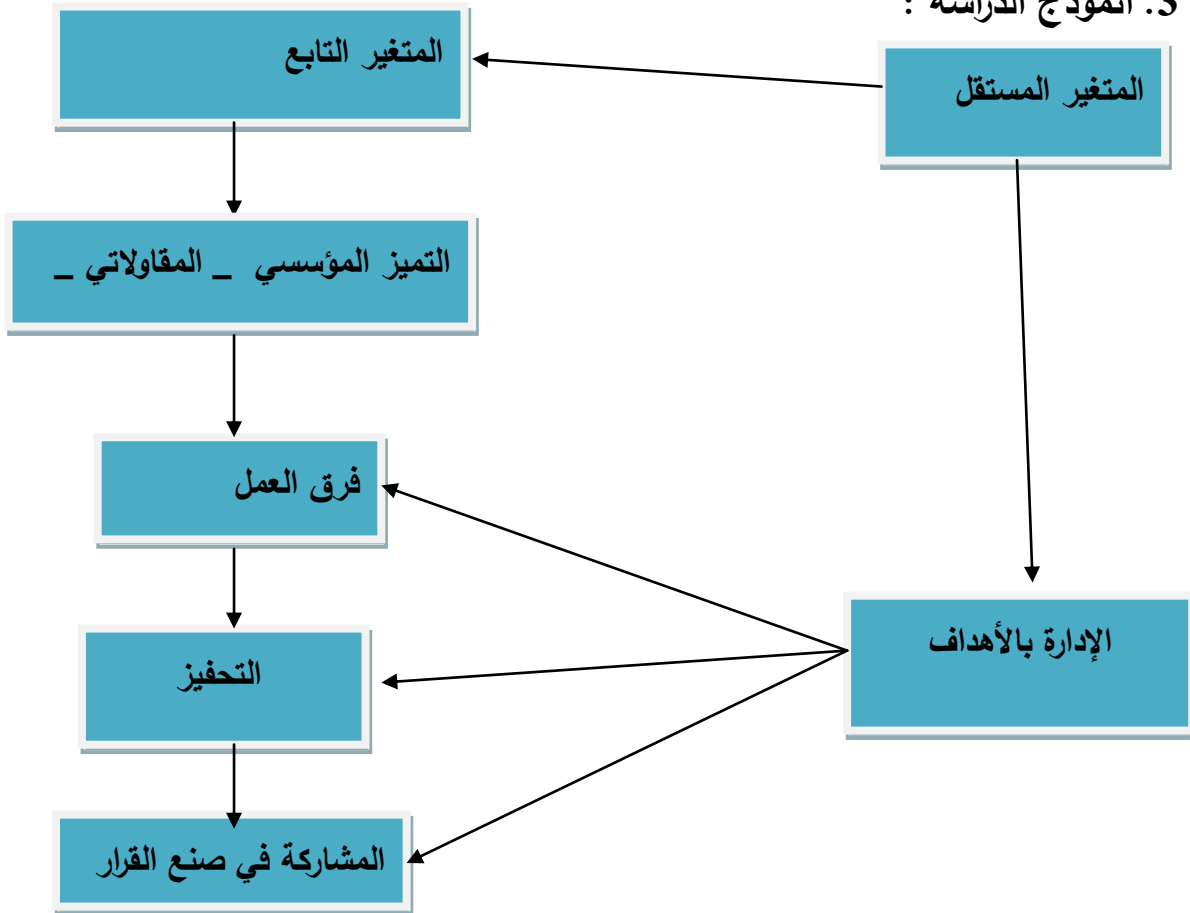
في ظل التغيرات الإقتصادية التي تشهدها الجزائر والتنافسية المتزايدة في الأسواق المحلية والدولية، أصبح من الضروري تبني إستراتيجيات إدارية حديثة لتعزيز الأداء المؤسسي؛ وفي هذا الإطار برزت الإدارة بالأهداف كنهج إستراتيجي يهدف إلى تحسين الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، مما يساهم في رفع الكفاءة وتعزيز الإنتاجية، ويؤدي هذا الأسلوب دورا مهما في تحقيق التميز التنافسي من خلال دعم الإبتكار وتحفيز المبادرة وضمان إستدامة المؤسسات، وهو ما يجعلها أكثر قدرة على الإستجابة للتحديات المتسارعة في بيئة الأعمال. غير أن تطبيق هذا النهج قد يواجه بعض التحديات، حيث يمكن أن يؤدي التركيز المفرط على تحقيق الأهداف إلى إهمال الجوانب الإبداعية والإبتكارية، مما قد يؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة. كما أن إتباع الإدارة بالأهداف بشكل صارم قد يؤدي إلى إفتقار المرونة اللازمة لمواكبة التحولات والتغيرات في متطلبات السوق. إضافة إلى ذلك قد يواجه القادة صعوبة في تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف قصيرة المدى مثل زيادة الأرباح والإنتاجية، ومن بين الأهداف طويلة المدى التي تشمل تعزيز الإستدامة والتوسع الإستراتيجي. ومن جانب آخر فإن نجاح الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المقاولاتي يتطلب تكاملا بين تحديد الأهداف وتشجيع ثقافة الإبداع وروح المبادرة داخل المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي بوضع

أهداف واضحة فحسب بل تعمل على خلق بيئة تحفيزية تدعم التفكير الإبتكاري. كما أن إشراك الموظفين في عملية وضع الأهداف وتعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية يساهمان في تحسين الأداء في المؤسسة وتعزيز القدرة التنافسية، ومن هنا يمكننا إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر وضوحاً من خلال إثارة التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المقاولاتي في مؤسسة ميدان الدراسة؟  
وينبثق عنه مجموعة تساؤلات فرعية كالتالي:

- ما إسهام الإدارة بالأهداف في تحسين عمل فرق موظفي مصالح مؤسسة ميدان الدراسة؟
- ما قدرة تدعيم الإدارة بالأهداف بتحفيز الموظفين في مؤسسة ميدان الدراسة؟
- ما أثر اعتماد الإدارة بالأهداف على صنع القرارات في مؤسسة ميدان الدراسة؟

### 3. أنموذج الدراسة :



الشكل رقم 1: أنموذج الدراسة

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة

#### 4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها سلطت الضوء على موضوع المسمى "الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالتميز المقاولاتي"، الذي سيضيف الإثراء المعرفي لدى المهتم ولدى طلبة الماستر في هذا الموضوع خاصة، كما تكمن أهمية الدراسة في:

- زيادة فهم رواد الأعمال والمديرين لمبادئ الإدارة بالأهداف وتطبيقها.
- تسليط الضوء على الدور المحوري للإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز والنمو المستدام للمشاريع المقاولاتية.
- توفير إطار عمل نظري وتطبيقي يمكن أن يستفيد منه المدراء لتحسين ممارستهم الإدارية.

#### 5. مبررات اختيار موضوع الدراسة :

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع.
- قابلية الموضوع للفحص الميداني.
- يندرج الموضوع ضمن تخصص التنظيم والعمل.
- محاولة إثراء رصيدي العلمي بمثل هذه الدراسات التي تنطرق إلى مختلف جوانب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالتميز المقاولاتي نظريا وتطبيقيا.
- توضيح خصائص ومزايا الإدارة بالأهداف بالمؤسسة المقاولاتية .

#### 6. أهداف الدراسة:

- تعتبر أهداف الدراسة إحدى الخطوات المهمة في سبيل إعداد الأبحاث العلمية، حيث تعبر عن ما يريد الباحث الوصول إليه في دراسته. الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو محاولة التعرف على دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المقاولاتي؛ يتم الوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة التعرف على مدى مساهمة الإدارة بالأهداف في تحسين عمل فرق موظفي مصالح مؤسسة ميدان الدراسة.
  - محاولة التعرف على مدى قدرة تدعيم الإدارة بالأهداف بتحفيز الموظفين في مؤسسة ميدان الدراسة.
  - محاولة التعرف على مدى أثر اعتماد الإدارة بالأهداف على صنع القرارات في مؤسسة ميدان الدراسة.

## 7. مفاهيم الدراسة:

تركز هذه الدراسة على تصنيفات رئيسية تتعلق بالسياق المعرفي، وتهدف إلى إستكشاف التأثيرات المتعددة للظواهر المعنية، سيركز هذا البحث على كيفية تأثير هذه الظواهر على مفاهيم محددة وكيف ترتبط بالممارسات الشائعة.

كما أن هناك حاجة لتوضيح المصطلحات المستخدمة، حيث إن كل مصطلح يحمل معاني وأفكار لها دورا محوريا في إثراء الرسالة التي نسعى لتوضيحها.

## 1.7. تعريف الإدارة بالأهداف

**الإدارة:** عرفها ستانلي فانس " إن الإدارة هي مراحل إتخاذ القرارات و الرقابة على أعمال القوي الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها.(فرج وصبري ، 2003، صفحة 09).

**الأهداف:** وهي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، فإن كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد فإنها تسمى غايات وأهداف إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهداف تكتيكية.(زيدان ، 2017، صفحة 50).

**الإدارة بالأهداف:** يرى العمرو " الإدارة بالأهداف دور إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأى نشاط يؤدي إلى تحقيق الغايات والمهم دائما هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة و تجهيزاتها و النفقات و البرامج و الخطط و تصبح وظيفتها تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل من المدخلات والعمليات والنتائج في نسق واحد متفاعل ومتكامل.(شريف وبن محمد آل ركبان الأكلبي، 2018، صفحة 59)

أي أن الإدارة بالأهداف تركز على تحقيق النتائج المرجوة بدلا من التركيز فقط على النشاطات. الإدارة بالأهداف نظام إداري قائم على تبني المبادرات التشاركية بين الرئيس و المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف الرئيسة و النتائج المتوقعة و تتضمن قدرا المرونة و الحرية في العمل وفي تحمل المسؤوليات و قويم أداء العاملين(بنت سليمان الرحيلي ، 2009، صفحة 20)

يقصد هنا الإدارة بالأهداف نظام يركز على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في عملية صنع القرار وتحديد الأهداف وتنفيذ الخطط وتقييم الأداء.

عرفها الكاتب الأمريكي جورج أوديون بما يلي " طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس و مرؤوسيه في شكل نتائج متوقعة، وإستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها، وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات ". (عبد المقصود فرحة نجا ، 2021، صفحة 258)



بمعنى يحدد الرئيس ومروؤسيه معا أهدافا محددة وقابلة للقياس، ثم يستخدمون هذه المقاييس لتوجيه عمل الوحدات الإدارية وتشغيلها، يساهم كل عضو في هذه الوحدات في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

عرفها **بيتردوكر** و الذي يرى " الإدارة بالأهداف تتمثل في إتباع الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المستمر مع الأفراد والتي تتضمن قائمة واضحة بالمرامي والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من الأجزاء المكونة، كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والرامي بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز". (فروانة، 2019، صفحة 45)

تعني إتباع إستراتيجيات تهدف إلى تعزيز العمل المستمر مع الأفراد من خلال وضع قائمة واضحة الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء العمل، يجب أن ترتبط هذه الأهداف بجدول زمني يحدد مواعيد الإنجاز، مما يساعد على تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة.

#### - التعريف الإجرائي لإدارة بالأهداف:

نهج إداري يركز على تحديد غايات واضحة وقابلة للقياس يتفق عليها بين الإدارة والموظفين، ويشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة لتحقيق تلك الغايات، مما يعزز من التوجيه والتحفيز داخل المؤسسة.

#### 2.7. التميز المؤسسي-المقاولاتي - :

قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها في حل مشكلاتها مع تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات. (أبو زيادة وجاد الله، 2021، صفحة 105)

يعنى أن المؤسسة يجب أن تتمكن من حل مشكلاتها بطريقة فعالة، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى، أي يكون لها القدرة على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائها،

كما عرفها الأشقر بأنه " سعي المؤسسات إلى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء". (مسعد سعد ومهدي إبراهيم، 2022، صفحة 19).

وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن تكون مستعدة للإستفادة من الفرص التي تظهر لها، ولكن قبل ذلك يجب أن تكون لديها خطة واضحة تحدد أهدافها وطرق تحقيقها؛ ويجب أن يكون الجميع على دراية بالخطة وأن يتفقوا على هدف واضح.

"هو عملية تكليف وتقييم ذاتي لتحسين فاعلية المؤسسة, وتحسين موقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وهو عملية نوعية تتضمن إشراك كافة المستخدمين في أقسام المؤسسة للعمل سويا من خلال فهم كل النشاطات لإزالة الخطأ وتحسين نحو إنجاز تميز العمل ". (فهد حميد، 2019، صفحة 202)

تشير عملية التميز المقاولاتي إلى أنها عملية نوعية؛ أي أنها لا تقتصر على تحسين كفاءة العمل فقط، بل تركز على تحسين جودة العمل من خلال تحسين مختلف جوانب المؤسسة.

يعرفه عبد اللطيف " أسلوب إداري يتمثل في قدرة المؤسسة على المساهمة بشكل إيجابي من خلال حالة من التفرد والتفوق في الأداء، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر للوصول إلى نتائج ملموسة متوازنة في إشباع إحتياجات جميع الأطراف وضمان التحسين والتطوير المستمرين ". (أبو قوطة، 2023، صفحة 203).

التميز المقاولاتي هو سعي المؤسسة للتفوق على منافسيها من خلال التركيز على الرؤية المشتركة والتي تعني الاتفاق بين جميع أفراد المؤسسة؛ وتحقيق أداء عال في مجالات عملها وتلبية إحتياجات جميع الأطراف المعنية.

#### - التعريف الإجرائي للتميز المقاولاتي:

نهج يهدف إلى تحقيق أداء مغاير في الأعمال من خلال أشكال تقديم المنتج والإبتكار بشكل ما مع تقديم قيمة مضافة للزبائن، و القدرة على التكيف مع متغيرات السوق.

**3.7. مفهوم فرق العمل:** ويرى بريل Brill فريق العمل بأنه جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لابد من إنجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الإستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق. (أبوالنصر، 2009، صفحة 39) .

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يتخصصون بمهارات تكمل بعضها البعض فيما بينهم، ولدى كل شخص منهم هدف أو أهداف يشتركون في تحقيقها للوصول إلى غاية واحدة. (جيلالي، 2019،، صفحة 318).

**4.7. مفهوم التحفيز:** يمثل التحفيز المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إتباع حاجاتهم الحالية، وخلق إحتياجات لديهم، والسعي نحو إتباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية والتجدد. (الدبوس ، 2021، صفحة 79).

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن مؤشرات وعوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد والعمل وتعمل إدارة المؤسسة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة ولتحقيق طموحات الفرد. (أحمد محمد خليل، 2023، صفحة 550)

5.7. مفهوم المشاركة في صنع القرار: تعني دعوة القائد لمؤوسيه، والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم، لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية. (الله محمد، 2011، صفحة 34).

كما تعرف أيضا إسهام العاملين في المؤسسة والمعنيين بالقرار في جميع خطوات ومراحل صناعة القرار من أجل إتخاذ قرار رشيد يلتزم الجميع في تنفيذه (بن خالد جيتو، 2019، صفحة 275).

## خلاصة الفصل:

هذا الفصل يعتبر نقطة البداية الأساسية في أي بحث ودراسة، حيث يتم الإعتماد على الإطار العام للدراسة الذي يمثل الخلفية النظرية الحالية في حين يتضمن هذا الإطار معلومات هامة، إضافة إلى تحديد المشكلة المدروسة والنموذج المعتمد وهذا يعكس أهمية إختيار موضوع الدراسة كما يتم توضيح أهداف البحث وتحديد المفاهيم الرئيسية.

## الفصل الثاني:

الاطار المعرفي للإدارة بالأهداف

### تقديم الفصل :

تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على تحقيق النتائج من خلال تحديد أهداف واضحة ومتفق عليها بين الإدارة والعاملين، حيث تسهم هذه المنهجية في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي عبر التخطيط الفعال والتقييم المستمر للإنجازات، وقد برز هذا المفهوم على يد المفكر الإداري بيترو دوكر الذي شدد على أهمية التركيز على الأهداف بدلا من مجرد تنفيذ المهام، مما يعزز من كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. تعتمد الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة يتم إشراك الموظفين في تحديد الأهداف لضمان إلتزاماتهم ورفع مستوى تحفيزهم، كما أنها تتيح الفرصة لتقييم الأداء بناء على معايير موضوعية مرتبطة بتحقيق الأهداف بدلا من الإقتصار على تقييم الجهود فقط، إن نجاح هذه المنهجية يعتمد على عدة عوامل من بينها وضوح الأهداف ووجود آليات متابعة فعالة، والتزام القيادة الإدارية بتوفير بيئة داعمة للموظفين لتحقيق الأهداف. ومن هذا المنطلق يمكن التطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

1. أهمية الإدارة بالأهداف.
2. أهداف الإدارة بالأهداف.
3. عناصر الإدارة بالأهداف .
4. خطوات الإدارة بالأهداف.
5. شروط الإدارة بالأهداف.
6. إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف.

### 1. أهمية الإدارة بالأهداف:

تمثل أهمية الإدارة بالأهداف في قدرتها على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف واضحة، مما يعزز من الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات وفيما يلي نذكر فيما تتمثل أهمية الإدارة بالأهداف.

**1.1. تحسين أسلوب الإدارة:** تدفع الإدارة بالأهداف مديري المدارس على التفكير في النتائج لأكثر من مجرد التخطيط للأنشطة والعمل، والتأكد من واقعية الأهداف والوسائل التي سوف تتحقق بها، والمواد اللازمة لتنفيذها، كما تعمل على توضيح وتحديد الأفراد المسؤولين عن إنجاز الأهداف وتفويض السلطات اللازمة لهم.

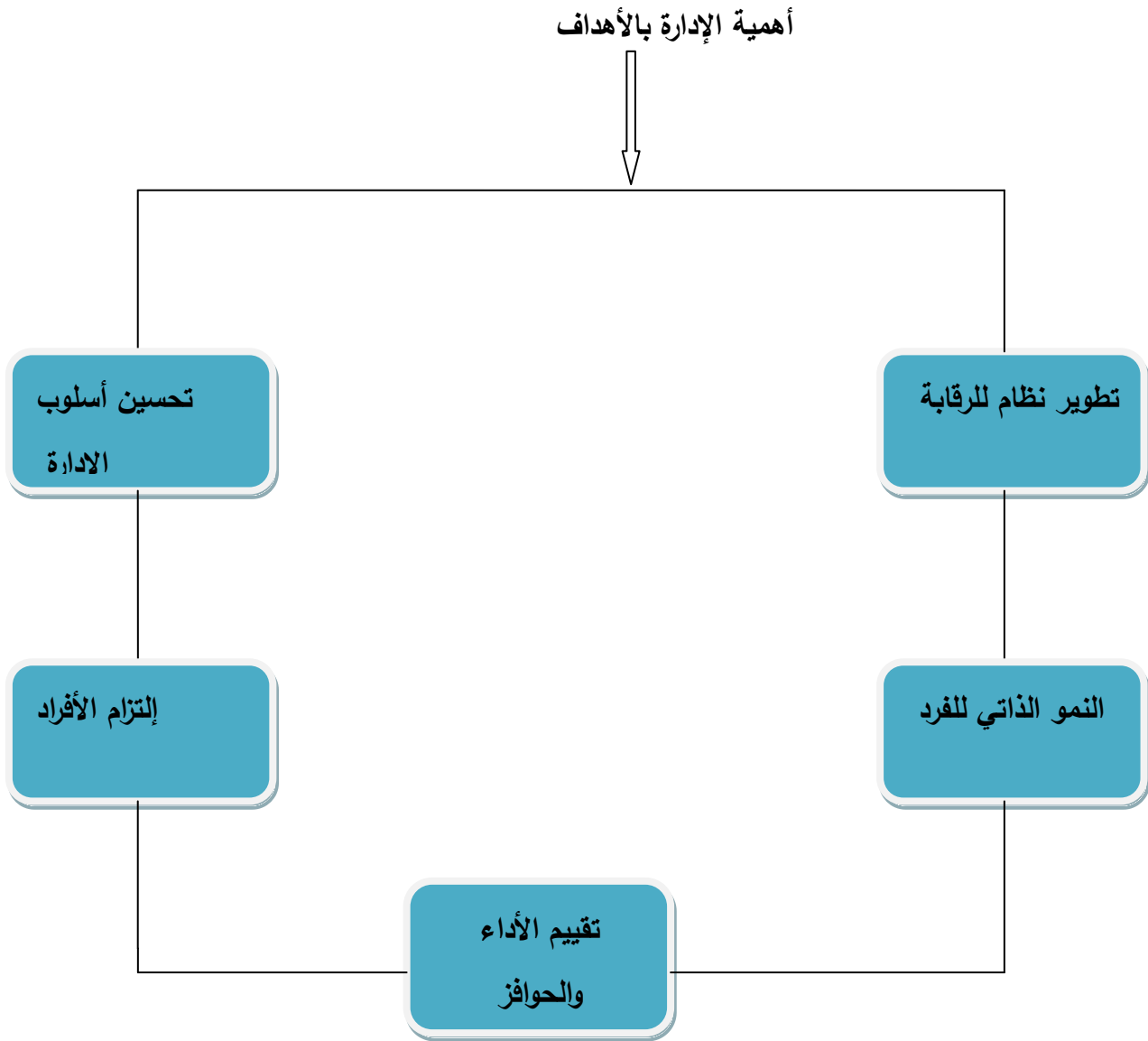
**2.1. إلزام الأفراد:** يلزم الأفراد في برنامج الإدارة بالأهداف بتحقيق الأهداف التي ساهموا بأنفسهم في وضعها وذلك بدلا من مجرد إتباع التعليمات وانتظار التوجيهات والقرارات.

**3.1. تطوير نظام فعال للرقابة:** تساعد الإدارة بالأهداف في تطوير نظام فعال للرقابة عن طريق وضع أهداف قابلة للقياس والمراجعة الدورية أثناء التنفيذ لقياس النتائج الفعلية، ومقارنتها بالأهداف المنشودة، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات للتأكد من تحقيق النتائج المرغوبة، تعطي الإدارة بالأهداف الفرصة للفرد للقيام بالرقابة الذاتية لأدائه.

**4.1. النمو الذاتي للفرد:** فالمشاركة الفعالة بين العاملين في وضع الأهداف تعطيهم الفرصة لتحقيق أهدافهم الشخصية في العمل وتحسين أدائهم فتزيد رغبتهم في النمو والتطور من خلال دوافع الإنجاز، والتميز والمسؤولية والثقة بالنفس وتقدير الذات.

**5.1. تقييم الأداء والحواف:** يقيم الأداء على أساس النتائج المحققة من الفرد، وإقامة علاقات إيجابية مع المدير، وليس على أساس صفاته الشخصية، مما يجعل عملية التقييم أكثر موضوعية، كما يتم ربط الحوافز بالأداء الفعلي حتى يتوفر عنصر العدالة ويحفز الفرد على حسن الأداء.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن هذا الأسلوب يساعد في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، مما يساهم في توجيه الجهود وتحفيز الموظفين ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج ملموسة. (سليم أرحيمو، 2015، صفحة 29، 30).



الشكل رقم (02): أهمية الإدارة بالأهداف

المصدر: إعداد الطالبة

### 2. أهداف الإدارة بالأهداف

هدف الإدارة بالأهداف هي الأساس الذي يعتمد عليه هذا الأسلوب الإداري لتحقيق النتائج داخل المؤسسات، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المستقبلية.
- ربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة والالتزام.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.



## الفصل الثاني: الإطار المعرفي للإدارة بالأهداف

- تهيئة المؤسسة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة عن طريق تعيين جهود وطاقات أفراد العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
  - مساعدة المؤسسة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها وبين مستوى أداء بقية المؤسسات الأخرى.
  - وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم.
  - ربط الأداء اليومي بأهداف ممكنة وقابلة لقياس عمل فترة زمنية محددة.
- إن الإدارة بالأهداف تقوم بتعزيز فعالية الأداء وتساعد الأفراد والفرق على الوصول إلى نتائج أفضل، كما أنها تعتبر أداة قوية لتحسين الأداء. (عفات الشمري وآخرون، 2023، صفحة 442، 443).

### 3. العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يهدف إلى تحديد أهداف واضحة للموظفين والمشاريع داخل المؤسسة وهذا مع متابعة تقدم العمل بشكل مستمر لضمان تحقيق هذه الأهداف وفيما يلي مجموعة من العناصر.

**1.3. التفويض:** ويقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة، وإنما تحويل المرؤوسين القيام بوظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك، على أن يتم ذلك في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الإداري بمعنى إحتفاضه بحق الرقابة وحق إسترداد تلك السلطة متى يشاء، أي أن التفويض لايعني التحويل النهائي للسلطة الإدارية.

**2.3. المشاركة:** تعني إسهام الموظفين في التصميم والإشراف ورسم وتنفيذ سياسات المنظمة التي ينتمون إليها، يعني أن القرارات لا تكون حكرًا على شخص واحد أو حتى مجموعة صغيرة تملك السلطات والصلاحيات. ولكن يجب أن تتسع دائرة صنع القرار بحيث يشمل أكبر عدد ممكن من الموظفين.

**3.3. تقييم الأداء:** يقصد به النظر إلى تقييم الأداء كنظام فرعي داخل النظام الكلي، وتحدد مكونات الأداء ومنها: وضع معايير الأداء، ونقل توقعات الأداء للعاملين وقياس الأداء الفعلي ومقارنة الأداء الفعلي ومناقشة نتائج التقييم مع العاملين.

**4.3. نظم الرقابة:** أي يغير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الأخطاء بعد حدوثها وتوقيع العقوبة على المخطئ. إلى إعتبارها أداة للضبط والسيطرة والهدف منها تجنب وقوع الأخطاء وتصحيح الإنحرافات

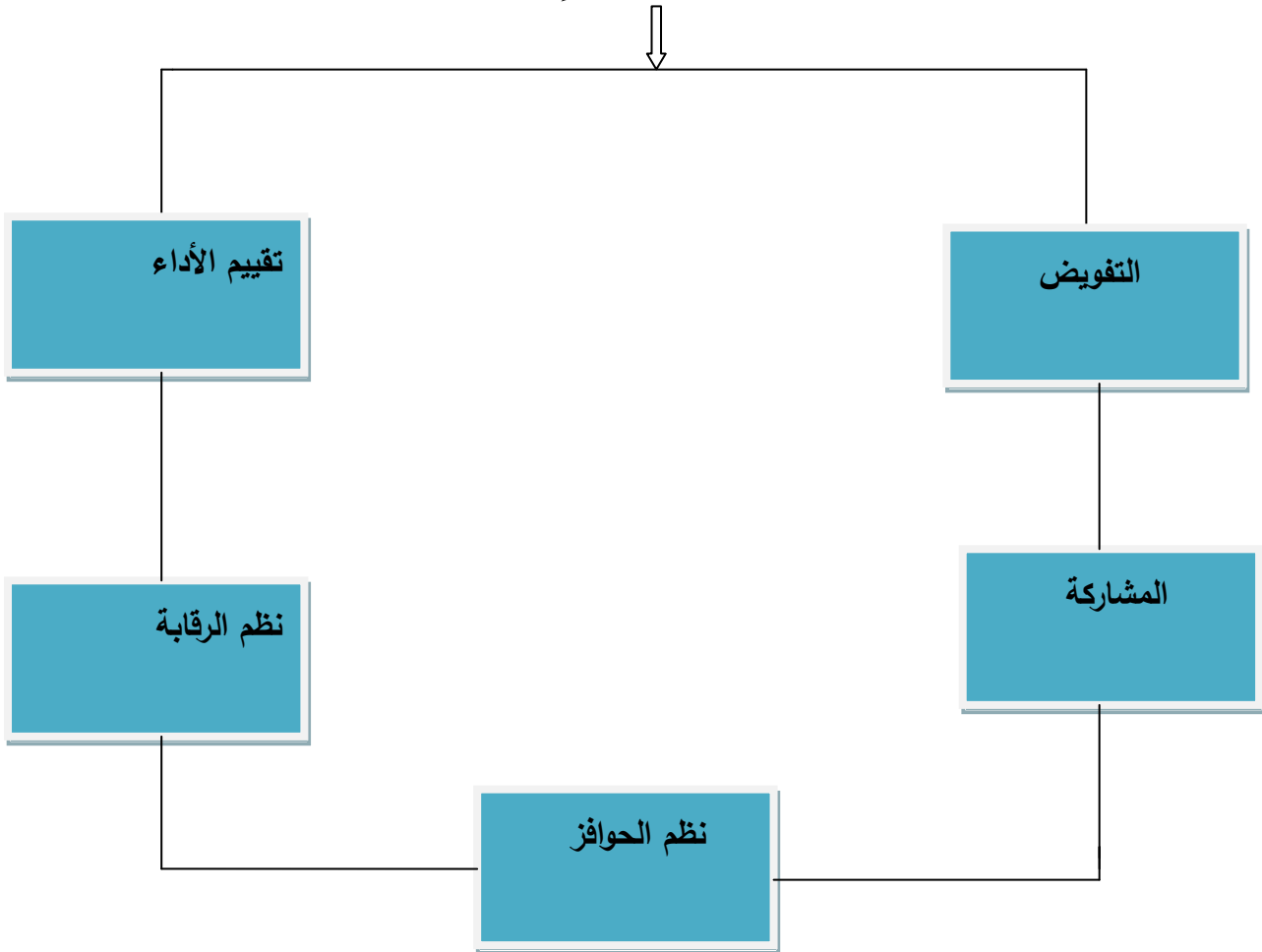
## الفصل الثاني: الاطار المعرفي للإدارة بالأهداف

قيل إستفحالها , ولا يتأتى ذلك إلا بوضع برامج عمل وتحديد معايير للأداء يمكن بواسطتها معرفة الإنجازات والانحرافات.

**5.3. نظم الحوافز:** أي التحرر من القواعد الجامدة التي تحكم نظم الحوافز ووضع نظم للحوافز ترتبط بالأداء الفعلي طبقا لبرامج العمل ومعايير الأداء التي تكون قد تقرر مسبقا. (مبارك الرشدي، 2014، صفحة 20، 21).

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الإدارة بالأهداف تساهم في تحسين التنظيم داخل المؤسسات وتعزز من فعالية العمل الجماعي وتحفز الأفراد لتحقيق نتائج أفضل.

### العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف



الشكل رقم (03): العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف

المصدر: إعداد الطالبة

### 4. خطوات الإدارة بالإهداف

الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يركز على تحديد أهداف واضحة ومن ثم العمل على تحقيقها, يمكن إستخلاص عدة خطوات رئيسة وتشمل مايلي:

- تحديد أهداف المؤسسة من بين مقترحات الأهداف المجمعة، من مختلف الأطراف وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.
  - تحليل أهداف المؤسسة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط، محاسبة، إنتاج وغيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلاً، حسب كل فرد أو عضو في المؤسسة يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية كما يتم هنا الإتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.
  - رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر في شكل سلسلة مترابطة أفقياً وعمودياً، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين وأدائهم.
  - توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للإتصال، التدريب والحوافز.
  - وضع برامج مرجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المؤسسة لتصحيح الإنحرافات.
  - تنفيذ ما تم التخطيط له وتنظيمه إنطلاقاً من الأهداف المحددة في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير والمقاييس المسطرة في الخطوات السابقة وعلى أساس الأهداف المحددة، ثم تحديد الإنحرافات وتحليل أسبابها، وتحديد الطرق والوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلاً.
  - مرحلة التقويم يتم هذا إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - تبدأ إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى إستعداد لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات والمراحل السابقة. (عبدالعال، 2021، صفحة 621).
- إن خطوات الإدارة بالأهداف هي الهدف الأساسي لتحقيق تكامل بين جهود الأفراد والموارد المتاحة لضمان الوصول للأهداف المرجوة بكفاءة.

### 5. شروط الإدارة بالأهداف

تطبيق إدارة بالأهداف يتطلب توفر مجموعة من الشروط التي تساهم في نجاح هذا النظام داخل المؤسسات؛ كما أنها تساعد على تحقيق فعالية وتعزيز الأداء داخل المؤسسة ومن أبرز هذه الشروط مايلي:

- يتم صياغة الأهداف على المستويين المكي والنوعي.
- يتم تحديد الأهداف مع الموظفين.
- الأهداف تكون صعبة ومحفزة فلا يتم تحقيقها بدون قيود ولا تكون مستحيلة.
- أن تكون التقارير بصفة يومية وليس بصفة ثابتة.
- تقديم المكافآت والإعترافات والتقدير للعاملين.
- الهدف من إستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف هو نمو منظمات الأعمال. (عبد الله الخفيفي وآخرون، 2020، صفحة 15، 16).

- إمداد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفعهم لبذل مزيد من المجهودات لأداء أعمالهم، وتحقيق الأهداف التي يشتركون في تحديدها.
- توفير قدر كبير من الموضوعية عند تقييم الأداء.
- العناية بإختيار المعايير التي تقيس الأداء.
- العناية بتحديد الأهداف تحديدا دقيقا. (سليم أرحيمو، 2015، صفحة 35).

### 6. إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي إحدى الطرق المعتمدة في العديد من المؤسسات لتحقيق النجاح وزيادة الإنتاجية، تعتمد هذه الإدارة على تحديد أهداف واضحة يتم السعي لتحقيقها ضمن أطر زمنية معينة، ورغم أن هذه الطريقة تساهم في تحسين الأداء والتركيز على النتائج فإنها قد تكون مصحوبة ببعض التحديات والقيود التي قد تؤثر على الأداء الفردي والجماعي. وفي هذا العنصر سنتناول إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف.

#### 1.6 إيجابيات الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أسلوب يحدد أهدافا واضحة ويحفز الأفراد لتحقيقها مما يغزز الأداء والتعاون داخل المؤسسة وعلى هذا الأساس نقوم بعرض مجموعة من الإيجابيات التي تجعل منها أداة حيوية لتحقيق النجاح المؤسسي.

## الفصل الثاني: الإطار المعرفي للإدارة بالأهداف

- زيادة الطاقة الإنتاجية ومستوى الإنتاج بفضل الإهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت وتحسين الأداء.
- تمكن من تحديد المشاكل الفعلية والمحتملة، وبالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة والتشاور والتنسيق.
- زيادة فعالية تقييم وتقويم الأداء وكذا الإستفادة إلى أبعد الحدود من إستغلال الإمكانيات المتاحة داخليا وخارجيا.
- يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين وثقة العاملين بأنفسهم.
- تشجيع أعضاء المؤسسة وتنمية روح الإبداع والمبادرة لديه.
- القضاء على الترهل والتسيب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، ومن خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المؤسسة.(عبد اللطيف أحمد وأبو العنين، 2019، صفحة 123).

### 2.6. سلبيات الإدارة بالأهداف

- إن الإدارة بالأهداف تحمل العديد من الفوائد مثل تحسين التركيز وتعزيز الأداء الفردي والجماعي. إلا أن لها أيضا بعض السلبيات التي قد تؤثر على فاعليتها في بعض الأحيان وتتمثل أهمها في ما يلي:
- زيادة الوقت والجهد والتكلفة حيث يترتب على تطبيق الإدارة بالأهداف زيادة في الوقت وزيادة في أعباء الجهد وكذلك زيادة في التكاليف نظرا لكثرة الإجتماعات اللازمة لتبادل الرأي والمشورة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة وتحديد المشكلات والتعرف على أسبابها وسبل علاجها، حيث أن ذلك ولاشك يطلب وقتا أطول وجهدا أكبر وتكلفة أكثر في سبيل الوصول إلى إتفاقات نهائية بشأن هذه الأمور.
  - صعوبة التطبيق في بعض بيئات الأعمال وذلك مثل بيئة الأعمال التي لا تشجع المديرين على الإبداع والإبتكار، وكذلك البيئة التي تضم المرؤوسين ذوي الكفاءات المنخفضة أو بيئة الأعمال التي لا تتوفر فيها البيانات والمعلومات اللازمة والتي تدخل أساسا في تحديد الأهداف وصياغتها وذلك كما هو الحال في بيئة العمل بالدول النامية.
  - عدم مواكبة التغيرات البيئية المستمرة حيث تتأثر الإدارة بالأهداف بكل التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت هذه التغيرات داخل هذه المنظمة كالإمكانيات المادية والبشرية والفنية والمعنوية، أو خارجها كالتغيرات التكنولوجية والسياسية والإقتصادية والتغيرات في أساليب التسويق

## الفصل الثاني: الاطار المعرفي للإدارة بالأهداف

والتمويل، وهذا يخلق أحيانا بلبلة في العمل وفقا لمداخل الإدارة بالأهداف الذي لا يمكنه مواكبة هذه التغيرات المستمرة والتفاعل معها.

- صعوبة التوصل إلى مقاييس لبعض الأهداف حيث يكون من الصعوبة في بعض الأحيان وخاصة بالنسبة لبعض الخدمات التوصل إلى مقياس معين يمكن الإستناد إليه للتأكد من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك كما هو الحال بالنسبة لخدمات ما بعد البيع أو خدمات الصيانة. (محمد غنيم، 2004، صفحة 30، 31).

الإدارة بالأهداف فعالة في تحسين الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة لكنها قد تؤدي إلى ضغط على الموظفين وتقييد المرونة، تحتاج إلى توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى مع الإهتمام بالراحة النفسية للموظفين.

### خلاصة الفصل:

تسعى الإدارة بالأهداف إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي عبر تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس يتفق عليها كل من الإدارة والموظفين، وقد وضع أسس بيتزدرaker الذي أبرز أهمية تعزيز الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال مشاركتهم في تحديد الأهداف وتقييم أدائهم بناء على النتائج المحققة، وعلى الرغم من الفوائد العديد لهذا النهج مثل تحسين التخطيط وتعزيز المساءلة وزيادة التعاون داخل المؤسسة، فإن تطبيقه قد يواجه تحديات تتمثل في صعوبة وضع أهداف واقعية أو ضعف آليات المتابعة والتقييم، لذا يعتمد نجاحه على وضوح الرؤية والتواصل المستمر ومرونة التنفيذ بما يضمن تحقيق أفضل النتائج وفقاً لطبيعة المؤسسة وبيئة العمل

## الفصل الثالث:

الإطار المعرفي للتميز المؤسسي -المقاولاتي-



### تقديم الفصل:

يعتبر التميز المقاولاتي أساسا هاما لتحقيق التوافق بين المبادئ النظرية والتطبيق العلمي داخل المؤسسات، حيث يعكس إلتزام المؤسسة بقيمها ومبادئها في كل جانب من جوانب عملها، يعمل هذا المفهوم على تحويل الأفكار والمفاهيم إلى ممارسات عملية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية متينة تعزز من الشفافية والإلتزام بين أفرادها كما يشجع التميز المقاولاتي على الابتكار المستمر وتحفيز العاملين على تقديم الأفضل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الثقة وتحقيق النتائج المستدام. وبناء على هذا سيتم التطرق في

هذا الفصل إلى العناصر الآتي ذكرها:

1. أهمية التميز المقاولاتي.
2. أهداف التميز المقاولاتي.
3. خصائص التميز المقاولاتي.
4. أبعاد التميز المقاولاتي.
5. متطلبات التميز المقاولاتي.

## 1. أهمية التميز المؤسسي - المقاولاتي -:

يشير التميز المقاولاتي إلى قدرة الفرد أو المجموعة على التعبير عن أفكار ومفاهيم بشكل فريد وجديد وتكمن أهمية التميز المقاولاتي في كونه وسيلة إيصال الرسائل، ويسهم في بناء وتطوير علاقات إستراتيجية مع العملاء والشركاء وفيما يلي مجموعة من النقاط التي تمثل أهمية التميز المقاولاتي.

- يتمثل التميز بالإبتكار أو البروز بشكل مختلف عن الآخرين.
- تعد مسألة النهج المتميز ضرورة أساسية لتحقيق الفاعلية المؤسسية، ليست الحالية، إنما الأهم في المستقبل.
- أضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية و العولمة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمونه.
- يعتبر التميز المؤسسي القوة التي تميز أنشطة عن بعضها، وتبعدها عن بعضها في وحدات تنظيمية مختلفة ومتميزة.
- إن المؤسسات الإدارية التي تحقق التميز هي مؤسسات تهتم باتجاهات التطور بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطويرها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور. (أبرعبد الله وطيب عدلان ، 2022 ، صفحة519).

من خلال هذه النقاط نقول أن أهمية التميز المقاولاتي هو تعزيز القدرة على التواصل الفعال.

## 2. أهداف التميز المؤسسي: - مقاولاتي -

يساعد التميز المؤسسي على تحقيق مجموعة من الأهداف المختلفة للمؤسسة وتتمثل هذه الأهداف في

النقاط التالية:

- التفوق التنافسي على المنافسين من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الإستجابة للمستفيدين.
- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الجودة.
- التركيز على العناصر ذات القيمة بما يؤدي إلى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين.
- بقاء المؤسسة ونموها، والانتقال من المحلية إلى العالمية.
- التحسين المستمر في الخدمات وتطوير نظم إدارة الأداء مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع إلى المستفيدين، وتوفير مميزات أفضل من المنافسين.

- تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لجميع المعنيين، وتنمية العلاقات معهم وإدارتها وتوظيفها، مما يؤدي إلى تعظيم فرص المؤسسة للوصول إلى غاياتها وأهدافها الإستراتيجية.
- التركيز على إدارة العمليات وإدارة المخاطر وإدارة الجودة الشاملة والفرص والتهديدات وإدارة المعلومات وإدارة التواصل والعلاقات مع المعنيين وتمكين العاملين وإدارة رأس المال الفكري وإدارة عمليات الإبداع والابتكار. (عبدالفتاح محمود وآخرون ، 2024، صفحة 49).
- من خلال ما سبق يتضح أن التميز المقاولاتي يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات المقاولاتية من خلال تعزيز الجودة والابتكار وزيادة رضا العملاء، كذلك يسعى إلى تحقيق كفاءة عالية في العمليات الداخلية وتنمية مهارات الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مستدامة تعود بالنفع على المؤسسة.

### 3. خصائص التميز المؤسسي -المقاولاتي-:

- تشير خصائص التميز المؤسسي إلى السمات الأساسية التي تجعل المؤسسة تبرز وتحقق النجاح الدائم وفيما يلي مجموعة من الخصائص نذكر منها:
- توفر القيادة الكفوة إذ أن القيادة تعمل كقدوة لها دورا بارزا في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات إذ أن إرتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للآزمات ومواجهتها يسهم في حقل قدرات المؤسسة وتميزها.
- برامج التدريب إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهمية أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات.
- الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال إختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة. (وفائي سليم، 2020، صفحة 223).
- الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنظمة الإدارة البيروقراطية.
- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والإستجابة لمقترحاتهم.
- رقابة ضمنية فعالة ومرنة بإتباع المركزية واللامركزية في الإدارة.
- السماح بالإستقلالية التنظيمية في العمل. (محمد الرشدي، 2021، صفحة 482).
- إنطلاقا من هذه الخصائص نجد أن التميز المؤسسي يعتمد بشكل رئيسي على مجموعة من العوامل التي تتكامل معا لتؤدي النجاح المستدام والتفوق في السوق.

#### 4. أبعاد التميز المؤسسي -المقاولاتي:-

تعتبر أبعاد التميز المؤسسي مجموعة من المجالات الرئيسية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق التميز داخل المؤسسة هذه الأبعاد تتكامل مع بعضها لتحقيق أداء متميز وفعال. فيما يلي توضيح لكل من أبعاد التميز.

##### - التميز المعرفي:

تعتبر المعرفة المورد الذي لا ينضب ولا ينقص في المؤسسة بل يزداد بشكل مستمر فهو يمثل مجموعة المعارف والمهارات التي صبغت بالخبرات الشخصية والقيم العامة في المؤسسة وعكست الشخصية الاعتبارية العامة للمؤسسة وهي التي تحقق التميز للمؤسسة فالمعرفة هي مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، المعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة. (رشاد حماد علي، 2018، صفحة 9)

##### - التميز في الموارد البشرية:

تعتبر المؤسسة في أبسط معانيها عبارة عن تجمعات بشرية هادفة، ويقصد بالموارد البشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في المؤسسة، وتعتبر الموارد البشرية هي البنية الأساسية لأي مؤسسة وأحد المحاور الأساسية للتميز المؤسسي.

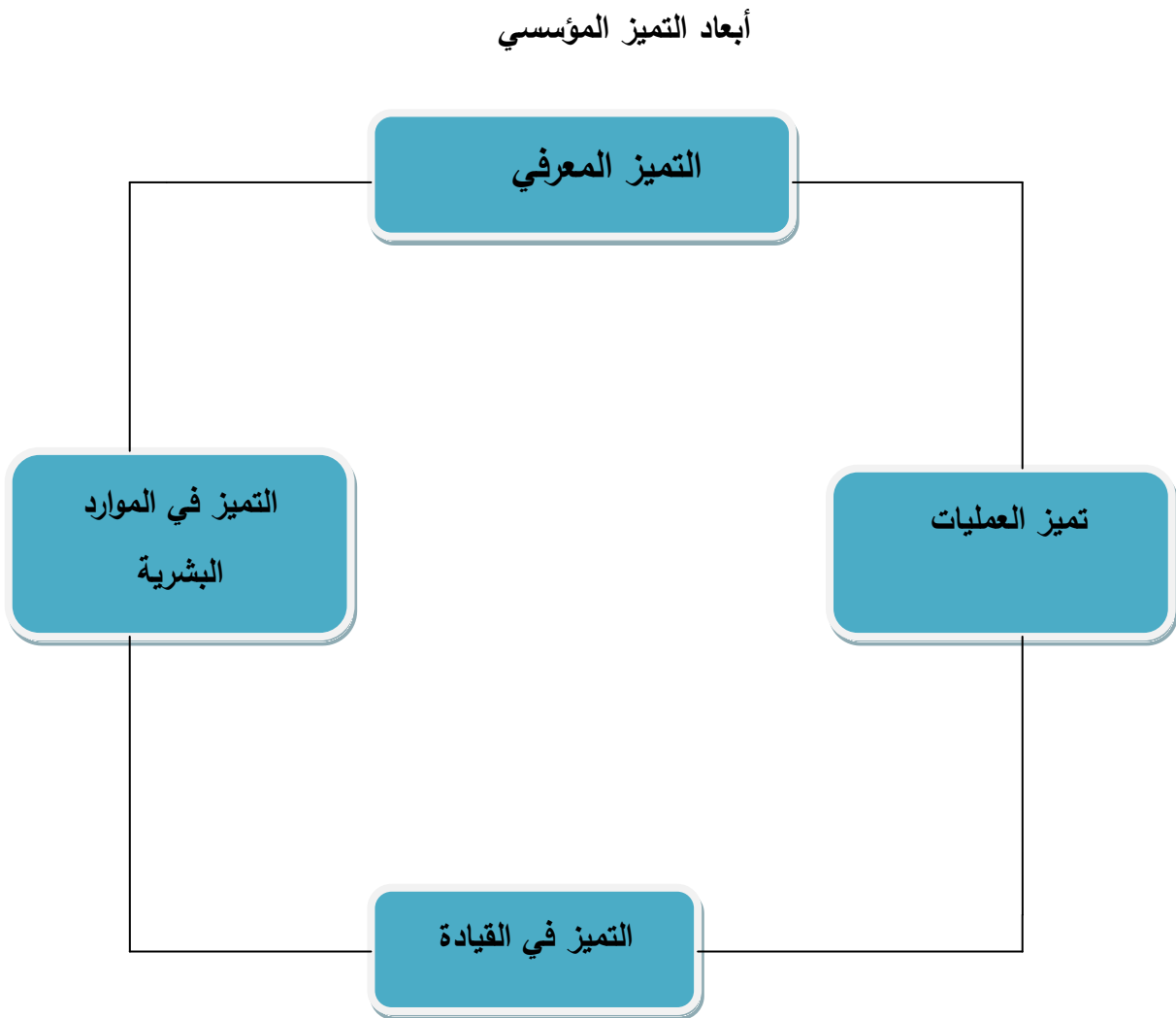
##### - التميز في القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو الأفضل وللقيادة دورا رئيسيا في تحقيق التميز بالمؤسسات، وذلك من خلال تنميتها لقدرات الأفراد وتشجيعهم على التميز والإبداع وتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، فالقائد المتميز هو القائد الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات قبل وقوعها. (طعمة الهندال، 2022، صفحة 1184، 1185).

##### - تميز العمليات:

يقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة إحتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين. (بن علي الزهراني و بن أحمد شعبي، 2023، صفحة 422).

التميز المؤسسي يعتمد على تفاعل مجموعة من الأبعاد التي تحقق نتائج فعالة ومستدامة، المؤسسات التي تستطيع تنمية بشكل متكامل يمكنها لتحقيق التفوق في بيئات العمل التنافسية.



الشكل رقم (04): أبعاد التميز المؤسسي - المقاولاتي -

المصدر: إعداد الطالبة

##### 5. متطلبات التميز المؤسسي - المقاولاتي - :

سبعة أسس تمثل المتطلبات الرئيسية لتوفير بيئة عمل متفوقة تمكن من بلوغ نتائج متفردة. وهذه الأسس هي:

- **البناء الإستراتيجي:** يعكس توجهات المؤسسة ونظرتها المستقبلية ويتضمن مجموعة من العناصر ضرورية الواجب إعتادها وهي: الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف القصيرة الأجل، الخطط.
  - **التوجه بالزبائن:** حيث يعتبر الزبون المحرك الرئيسي لأنشطة المؤسسة، وإحتياجاتها هي سبب وجودها كما أن ردود فعله السلبية الإيجابية هي المحددة لبقاء المؤسسة أو زوالها.
  - **العمليات:** إن الأساس لإدارة متميزة هو النظر للمؤسسة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، حيث يشترط فيها أن تكون محددة وواضحة للعاملين ويتحقق ذلك بتوفير المرتكزات التالية: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين.
  - **الموارد البشرية:** ويعتبر العنصر البشري من الموارد القيمة للمؤسسة، وهي عبارة عن تركيبة من القدرات والمهارات والكفاءات والخبرات، بما يقتضي الإستثمار فيهم من خلال الإستغلال الأمثل لتلك الخصائص والعمل على تنميتها بإتباع مختلف الأساليب التنظيمية مثل: التمكين، التنمية البشرية، التوجيه.
  - **نسخ شبكة من العلاقات:** تتأثر نتائج المؤسسة وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخليا وخارجيا، وتركز العلاقات على مايلي: الثقة، العمل الجماعي، الاتصال، التشابك.
  - **التعلم:** المؤسسة تحتاج للتعلم المستمر، فهي تكتسب أنواعها جديدة من السلوك، ممارسات وأنشطة نتيجة تعرضها لمواقف معينة، تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة والتي تعد تساو متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.
  - **الموائمة والإنسجام:** يعني البط والتنظيم بين الأسس الست السابقة لتعظيم إمكانيات المؤسسة والعمل في توافق إتجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتأمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة. (مشري ، 2022، صفحة 146).
- إن التميز المؤسسي يتطلب نهجا شاملا ينظر إلى جميع جوانب العمل ويركز على تحسين الجودة والإبتكار مع الحفاظ على رضا المستهلكين ورفاهية الموظفين.

متطلبات التميز المؤسسي



الشكل رقم (05): متطلبات التميز المؤسسي - المقاولاتي -

المصدر: إعداد الطالبة

### خلاصة الفصل:

يشكل التميز المقاولاتي الأساس الذي يحول المبادئ والأفكار إلى ممارسات عملية ملموسة، مما يظهر إلتزام المؤسسة بقيمها الأساسية على أرض الواقع؛ فهو يعزز من الشفافية والثقة داخل بيئة العمل وبحفز على الابتكار والتحسين المستمر مما يسهم في رفع مستوى المصداقية والفعالية للمؤسسة ، و بذلك يعتبر التميز المقاولاتي عنصرا رئيسيا في تحقيق نجاح مستدام وتطوير ثقافة تنظيمية تركز على التوافق بين الأقوال والأفعال.



## الفصل الرابع :

### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تقديم الفصل:

بعدما تم التطرق إلى مجمل المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة "الإدارة بالأهداف" و"التميز المؤسسي - المقاولاتي" - ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مطاحن البركة - زريبة الوادي - بسكرة. حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نوع المنهج المستخدم، وعرض حول الدراسة الإستطلاعية التي من خلالها حددت أدوات الدراسة في جمع البيانات، بالإضافة إلى التطرق للمكان محل الدراسة وزمنها.

## 1. أطر الدراسة:

### 1.1. الإطار المكاني:

#### أ- التعريف بمؤسسة مطاحن البركة \_ زريبة الوادي \_ بسكرة.

تقع مؤسسة مطاحن البركة في مدينة زريبة الوادي ولاية بسكرة، في منطقة النشاطات بالمدخل الغربي لمدينة زريبة الوادي بمحاذاة الطريق الوطني رقم 83 الرابط بين ولاية بسكرة و ولاية خنشلة.

#### ب- نشأة مؤسسة مطاحن البركة \_ زريبة الوادي \_ بسكرة.

هي مؤسسة خاصة ذات أسهم برأس المال، تنشط في سوق المواد الغذائية ( سميد، فرينة، عجائن) كما تقوم بتسيير نقل البضائع على كل المسافات بالإضافة إلى التخزين وتغذية الأنعام.

تأسست الشركة في جويلية سنة 2003 في زريبة الوادي الطريق الوطني رقم 83 ولاية بسكرة. تقدر مساحتها الكلية ب 22500 متر مربع، وتقدر المساحة المغطاة ب 5790 متر مربع، حيث أنها تحقق الإكتفاء لتشغيل اليد العاملة للمنطقة حوالي 850 من العمال منهم إطارات، تقنيين، عمال صيانة، عمال الإدارة، الإنتاج، النقل والورشنة ... إلخ.

أنواع المنتجات التي تنتجها الشركة تتمثل في: سميد، فرينة، كسكس، وعجائن.

حيث تتميز منتجات مطاحن البركة بالجودة وذلك من خلال إعتماها على مخبر النوعية الحكومي

ISOLA. GROUPE AGRODIVE - ومخبر خاص.

أبقية المنتجات التي أصبحت تغطي كامل التراب الوطني.

#### ج- بطاقة تعريفية للمؤسسة:

هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، حيث كانت المؤسسة ذات حجم صغير إلى أن تطورت مع مرور الأزمنة مما إزداد حجم إنتاجها وعدد عمالها، فهي مؤسسة خاصة أقرت من طرف مستثمر نتيجة لنقص الإنتاج في البلاد ومحاولته لتقليص معدلات البطالة، مما جعلها تحظى بصدى شاسع في الوسط الإقتصادي.

#### د- الأهمية الإقتصادية والإجتماعية لمؤسسة مطاحن البركة وأهدافها:

##### - الأهمية الإقتصادية والإجتماعية لمؤسسة مطاحن البركة:

تلعب مؤسسة مطاحن البركة أهمية بالغة ضمن المجال الإجتماعي والإقتصادي من خلال مايلي:

- توفير مناصب شغل للأفراد وتخفيض نسبة البطالة في المنطقة.
- رفع مستوى المعيشي للبلاد.

- المساهمة في تنمية وإنعاش الإقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- الولوج إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.
- أهداف مؤسسة مطاحن البركة:

- من بين الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي - بسكرة - هي:
- تحقيق الربحية ، والبقاء والإستمرارية في قطاع إنتاج المواد الغذائية .
- تحسين صورة المؤسسة وعلامتها بصفة مستمرة .
- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المواد الغذائية.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة .

### 2.1. الإطار الزمني:

كانت بداية الاطار الزمني مع قبول العنوان أما زمن الدراسة الميدانية فكان بتاريخ 25 فيفري 2025 حيث قمنا بزيارة ميدانية رسمية إلى مؤسسة مطاحن البركة بزريبة الوادي - ولاية بسكرة، وتم استقبالنا من طرف أعوان الأمن الذين وجهونا إلى قسم الاستقبال، ومن ثم إلى مسؤول الموارد البشرية. خلال هذه الزيارة، عرضنا شرح شامل حول موضوع الدراسة وأهدافها، كما لجأنا بعد الترخيص الرسمي بإجراء المقابلات البحثية مع المعنيين، بالإضافة إلى مدنا ببعض البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة، منها بطاقة تعريفية والهيكل التنظيمي، وهو ما ساعد في الإعداد الجيد للمرحلة الميدانية. انطلقت أعمال جمع البيانات من خلال المقابلات المقننة يوم 13 أبريل 2025، واستمرت على مدار تسعة أيام عمل متتالية، حيث تم التنسيق مع الإدارة لتنظيم المقابلات بما يتلاءم مع ظروف العمل داخل المؤسسة، وتم إجراء 30 مقابلة فردية مع العاملين الإداريين، بمعدل يتراوح بين 3 إلى 4 مقابلات يوميا، وفق الجدول الزمني التالي:

- 13 أبريل 2025: مقابلة مع 4 عمال.
- 14 افريل 2025 : مقابلة مع 4 عمال
- 15 أبريل 2025: مقابلة مع 3 عمال.
- 16 أبريل 2025: مقابلة مع 4 عمال.
- 17 أبريل 2025: مقابلة مع 4 عمال.
- 19 أبريل 2025: مقابلة مع 3 عمال.
- 20 افريل 2025: مقابلة مع 5 عاملين.

- مع نهاية يوم 21 افريل 2025، تم استكمال مع 3 عمال اي جميع المقابلات المقررة، ليتم بعدها مباشرة تنظيم وتفرغ المعطيات، تمهيداً لتحليلها وفق المنهجية الكيفية المعتمدة في هذه الدراسة.

### 3.1. الإطار البشري:

تتمثل الحدود البشرية في الأطارات أي الإداريين بمطاحن البركة زريبة الوادي \_ بسكرة \_ والذين بلغ عددهم الإجمالي 30 عامل.

### 2. منهج الدراسة:

بعد تحديد موضوع البحث بدقة وتركيز الدراسة على جوانب معينة، من الضروري أن تكون هناك أسس علمية لضمان صحة النتائج، يجب إختيار نوع المنهج المستخدم بناء على طبيعة البحث وأهدافه. **المنهج الوصفي:** يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جميع الحقائق والبيانات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. ( المشهداني ، 2019 ، ص126 ).

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة الحالية كإجراء منهجي لوصف الظاهرة المدروسة من خلال الإلمام بالبيانات والمعلومات، لمتغيرات الدراسة الإدارة بالأهداف والتميز المقاولاتي، ومن خلال ذلك تم رسم تصور للموضوع وبناء الإشكالية وتساؤلات الدراسة ثم الانتقال إلى وصف الظاهرة أكثر من خلال إستعمال أدوات وأساليب منهجية مساعدة لذلك يتضمنها هذا المنهج، كما اعتمدنا على المقابلة المقننة كأداة رئيسية في الدراسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

وبعد الوصف الدقيق انتقلنا الى عملية تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين للتمكن من الوصول إلى إجابات تتميز بالدقة والموضوعية، وربطنا الجانب بهدف السعي إلى تحقيق الهدف المرجو من الدراسة.

### 3. أدوات الدراسة:

تعتبر أدوات الدراسة من العناصر الضرورية التي تساهم في نجاح أي بحث علمي، فهي الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع وتحليل البيانات ، مما يمكنه من الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. تشمل هذه الأدوات إستبيانات ومقابلات، أما الأداة المعتمدة فهي المقابلة المقننة.

#### أ- المقابلة المقننة:

وهي التي تتخذ أسلوباً منظماً؛ حيث تكون حالة وضع الأسئلة سابقة على المقابلة نفسه، وتوجه نفس الأسئلة لجميع المفردات بدون تغيير، لا في الأسلوب ولا في الصياغة، ويتم في المقابلة المقننة تسجيل

الإجابات وفق خانات معدة مسبقاً من الباحث، ويحتاج هذا النوع من المقابلات إلى ترتيبات مسبقة يتم خلالها صياغة الأسئلة بدقة، وبأسلوب يتوافق وقدرات المبحوثين الذهنية ووضع كل سؤال في موضعه ومكانه المناسب. (حسين النائب، 2018، صفحة 347).

#### جدول رقم 1: درجات مقياس القياس

الإستجابة	دائماً	غالباً	نادراً	أبداً
الدرجة	4	3	2	1

#### ب- صدق وثبات الاداة :

من أجل ضمان جودة أداة المقابلة من حيث الصدق والثبات، تم اتباع مجموعة من الإجراءات العلمية التي تضمن صلاحيتها لقياس الظاهرة المدروسة بدقة وموضوعية.

فيما يتعلق بالصدق الظاهري، قامت الباحثة بعرض استمارة المقابلة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم الاجتماع بجامعة محمد خيضر - بسكرة. وقد كان الهدف من هذا العرض هو الحصول على تقييم علمي موضوعي حول مدى اتساق محتوى الأداة مع أهداف الدراسة. تركزت ملاحظات الأساتذة المحكّمين على عدة جوانب، من بينها مدى وضوح صياغة العبارات، علاقتها بمحاور الدراسة، ومدى شمولها للأبعاد المستهدفة. وبناءً على هذه الملاحظات، تم إدخال تعديلات مهمة على بعض بنود الأداة، شملت تحسين الصياغة وتعديل بعض المفردات، بهدف زيادة الدقة والوضوح بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة.

أما بخصوص الثبات، فقد تم اختبار الاتساق الداخلي لمحاور أداة المقابلة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، حيث تم حسابه لكل محور من محاور الاستمارة، بالإضافة إلى المقياس ككل. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الثبات جاءت ضمن المستويات المقبولة إلى الجيدة جداً، كما يبيّنه الجدول الآتي:

جدول رقم 2: الثبات ألفا كرونباخ لاستمارة المقابلة

رقم المحاور	عدد العبارات في كل محور	قيمة الثبات ألفا كرونباخ
01	9	0,790
02	9	0,821
03	9	0,689
الاستمارة ككل	27	0,909

تُظهر القيم المُحصَّلة لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" أن أداة المقابلة تتمتع بدرجة مقبولة إلى مرتفعة من الثبات الداخلي. فقد تراوحت القيم بين (0.689) و(0.821) على مستوى المحاور الفرعية، بينما بلغت قيمة الثبات الكلية للمقابلة (0.909)، وهي قيمة ممتازة تُشير إلى اتساق داخلي عالٍ بين العبارات. تُعتبر القيمة الخاصة بالمحور الثالث (0.689) قريبة من الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية، وتبقى ضمن المجال المقبول إحصائياً، خصوصاً بالنظر إلى الطبيعة النوعية لبعض العبارات. أما المحوران الأول والثاني، فقد أظهرتا ثباتاً جيداً جداً، مما يعزز موثوقية الأداة.

وعليه، فإن الأداة المعتمدة في هذه الدراسة تُعد مناسبة وموثوقة لجمع البيانات، ويمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل النتائج بصورة علمية دقيقة.

#### 4. مجتمع الدراسة:

يعرف بأنه: هو المجتمع الأكبر أو المفردات التي تستهدف الباحث لدرستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث لدراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته. (طلحة ، 2017 ، ص 1 )

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة مطاحن البركة - بسكرة - والبالغ عددهم 30 موظف إداري، لهذا تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل في إجراء الدراسة والذي يعرف بأنه طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة. (سليمان ، 2022 ، ص 1066 ).

### 5. الأساليب الإحصائية :

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V25)، لما يوفره من أدوات تحليلية دقيقة تتماشى مع طبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، تمثلت فيما يلي:

**معامل ألفا كرونباخ:** تم اللجوء إليه لقياس ثبات وموثوقية أداة الدراسة، والتأكد من مدى اتساق بنودها وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بشكل مستقر.

**الانحراف المعياري:** استخدم لقياس درجة التباين أو التشتت في استجابات أفراد العينة، بهدف التحقق من مدى انتظام توزيع الإجابات وطبيعتها.

**المتوسط الحسابي:** استُخدم لتحديد اتجاه تركز الإجابات حول كل عبارة، ومعرفة مستوى تأييد أو رفض المبحوثين لها.

**النسبة المئوية:** استُعملت لتحديد مدى تكرار الإجابات وتوزيعها النسبي على مختلف محاور المقابلة، ما يساعد في توضيح اتجاهات المبحوثين بشكل دقيق.



### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تناول التعريف بمؤسسة مطاحن البركة - بسكرة - حيث تعمل هذه المؤسسة على إنعاش الإقتصاد الوطني وهذا لما لها من أهمية إقتصادية وإجتماعية وتتميز بتوفير مناصب شغل للأفراد. وهذا لما لوحظ خلال النزول للميدان، وتعود أهم الأسباب إلى إختيار محل الدراسة أنها تخدم موضوع الدراسة. تم التطرق إلى منهج الدراسة المنهج الوصفي بإعتباره أكثر منهج مستخدم في العلوم والإجتماعية ويخدم الدراسة .

## الفصل الخامس:

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

### تقديم:

بعد إستعراض فصول الدراسة بدءًا من الإطار العام، مرورًا بالفصل النظري، ثم فصل الإجراءات المنهجية، يخصص الفصل التطبيقي لعرض وتحليل بيانات الدراسة. يهدف هذا الفصل إلى ربط الإطار النظري بالبيانات المستقاة من المرحلة الميدانية، مما يتيح تحليلًا معمقًا ومناقشة دقيقة للنتائج التي تم التوصل إليها.

### 1. مستويات تحليل البيانات:

لدينا بيانات حول متغير الدراسة تضمنت 30 عبارة موزعة على 3 محاور:

- المحور الأول : الإدارة بالأهداف و فرق العمل ( المصالح و الأقسام )

- المحور الثاني : الإدارة بالأهداف و تحفيز الموظفين

- المحور الثالث : الإدارة بالأهداف و المشاركة في صنع القرارات

كانت هذه العبارات مغلقة ذات مقياس رباعي وتم الاعتماد على المعالجة الإحصائية "25vspss" ولمعرفة درجة إتجاه المبحوثين على عبارات المقابلة تم تحديد الاوزان من 1 الى 4 حيث ان (أبدا 1 ) و (نادرا 2 ) و (غالبا 3 ) و (دائما 4 ) وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة المتوسط الحسابي الذي يعكس درجة القبول أو الرفض وحددت المجالات كالآتي:

المدى: يعبر عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس  $3=1-4$

طول المدى: هو حاصل قسمة المدى على عدد المجالات أي:  $1=3\div3$

وعليه فتحديد حدود المجالات الأربعة لمعيار الحكم والتي تعبر عن استجابات المبحوثين على عبارات أبعاد المقابلة المقننة يكون من خلال إضافة 1 في كل مرة حيث تكون المجالات كالآتي:

[ 1-2 ] دائما ← ضعيف

[ 2-3 ] غالبا ← متوسط

[ 3-4 ] نادرا- ابدا ← قوي

وتم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والترتيب لمعرفة اتجاه المبحوثين.

## 2. عرض وتحليل البيانات:

تلعب مرحلة عرض وتحليل بيانات الدراسة أهمية كبيرة في البحث العلمي، فالدراسات لا تقتصر على الجوانب النظرية بل لابد من تدعيمها بإطار تطبيقي يتمثل في جمع كمية كبيرة من المعطيات والمعلومات والبيانات الميدانية، هذه البيانات يتم تفريغها ثم تفسيرها وتحليلها بغرض الوصول إلى جملة من النتائج التي تعبر عن تساؤلات وأبعاد الدراسة، وهذا ما سيتم عرضه فيما يلي:

### 1.2. عرض وتحليل المحور الأول: الإدارة بالأهداف و فرق العمل ( المصالح و الأقسام

#### جدول رقم 03: العرض الوصفي لبيانات المحور الأول

		المقاييس الإحصائية		بدائل الإجابة						العبارات
الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا 1	نادرا 2	غالبا 3	دائما 4			
قوي	1	,81368	3,4000	1	3	9	17	F		1_تشعر كعضو في فريق العمل بالمسؤولية نجاه أهداف المقولة
				3,3	10,0	30,0	56,7	%		
قوي	3	0,62881	3,1333	0	4	18	8	F		2_لتحقيق الأهداف تسعى كعضو في فريق العمل دائما بالتنسيق مع زملائك
				0	13,3	60,0	26,7	%		
متوسط	6.5	,66868	2,9667	0	7	17	6	F		3_توزيع المهام بوضوح داخل فريق عملك يحقق أهداف مقاولتكم
					23,3	56,7	20,0	%		
قوي	5	,87099	3,0000	2	5	14	9	F		4_يسهم فريق عملك في تعزيز روح التعاون لتحقيق غاية الإدارة
				6,7	16,7	46,7	30,0	%		
قوي	2	,94989	3,1667	2	5	9	14	F		5_تعقد إجتماعات دورية لفريق عملك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة
				6,7	16,7	30,0	46,7	%		
قوي	4	,80301	3,1000	1	5	14	10	F		6_إن أهداف مقاولتك تعتمد على تساند جهود جميع أعضاء الأقسام والمصالح
				3,3	16,7	30,0	33,3	%		
متوسط	9	,75886	2,9000	2	4	19	5	F		7_إن الأهداف الإستراتيجية في مقاولتك تركز على تعاون جميع المصالح الإدارية بها
				6,7	13,3	63,3	16,7	%		
متوسط	6.5	,99943	2,9667	3	6	10	11	F		8_توفر إدارتك رؤية مشتركة تدفع فريق مصلحتك نحو نفس الغاية المنشودة
				10,0	20,0	33,3	36,7	%		
متوسط	8	,94443	2,9333	3	5	13	9	F		9_النتائج المتوقعة في مقاولتك أساسها تنظيم عمل كافة أقسامها
				10,0	16,7	43,3	30,0	%		

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

المستوى الكلي للمحور الأول	3,063	0,826	2	قوي
----------------------------	-------	-------	---	-----

تُوضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول درجة تفاعل الموظفين مع فرق العمل من حيث المسؤولية، التنسيق، التنظيم الداخلي، والتعاون بين الأقسام. من خلال النسب المئوية لاختيارات المشاركين على كل بند، يمكننا رصد مدى تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف عبر فرق العمل بشكل عملي، وتحديد مستوى الالتزام الجماعي والتكامل التنظيمي.

### - العبارة 1: تشعر كعضو في فريق العمل بالمسؤولية تجاه أهداف المقولة

يشير توزيع الإجابات إلى أن 56.7% من المجيبين اختاروا "دائمًا"، و 30.0% اختاروا "غالبًا"، بينما كانت نسبة "نادرًا" 10.0%، و"أبدًا" 3.3%. وحققت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي في المحور بواقع (3.4000)، مما يشير إلى أن الغالبية من أفراد العينة يتفقون بشدة على شعورهم بالمسؤولية نحو أهداف المقولة. كما أن الانحراف المعياري (0.81368) يدل على وجود تباين معتدل في الآراء. وقد جاء في الترتيب الأول ضمن هذا المحور.

### الاتجاه: قوي

تعكس هذه العبارة ارتفاع الشعور بالمسؤولية الجماعية بين العاملين، وهو مؤشر على قوة الهوية المهنية الجماعية داخل المؤسسة. هذا الشعور لا ينبع فقط من الأدوار الوظيفية، بل من اندماج اجتماعي حقيقي داخل الفرق، حيث يصبح تحقيق الهدف المشترك مسألة "نحن" أكثر من "أنا". يمكن ربط ذلك بثقافة "الولاء التنظيمي" التي تُبنى على الاحترام المتبادل بين الموظف والمؤسسة.

### - العبارة 5: تعقد اجتماعات دورية لفريق عملك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة

اختار 46.7% "دائمًا"، و 30.0% "غالبًا"، في مقابل 16.7% "نادرًا" و 6.7% "أبدًا". وحققت هذه العبارة متوسطاً قدره 3.1667، مما يدل على اتفاق المشاركين إلى حد كبير على وجود اجتماعات دورية داخل الفريق. ويعزز ذلك الانحراف المعياري (0.94989) الذي يشير إلى تباين نسبي. احتلت العبارة الترتيب الثاني في المحور.

### الاتجاه: قوي

الاجتماعات الدورية تعكس وجود فضاءات تواصل رسمية داخل المؤسسة، وهي مؤشر على شفافية إدارية نسبية. ارتفاع المتوسط يدل على إدراك الموظفين لأهمية هذه اللقاءات في التوجيه وتبادل الآراء، لكنها أيضاً تؤدي دوراً سوسيولوجياً في بناء جماعة مهنية لها لغة وخطاب مشترك. التفاوت في التقييم يشير إلى تفاوت في انتظام الاجتماعات أو فعاليتها بين الإدارات المختلفة.

- العبارة 2: لتحقيق الأهداف تسعى كعضو في فريق العمل دائما بالتنسيق مع زملائك

بلغت نسبة من أجابوا بـ "غالبًا" 60.0%، تليها "دائمًا" بنسبة 26.7%. في حين كانت "نادرًا" عند 13.3%، و "أبدًا" 0.0%. وسجل متوسطًا حسابيًا قدره 3.1333، مما يدل على ميل نحو الاتفاق بأن التنسيق مع الزملاء يمثل سلوكًا شائعًا بين أعضاء الفريق. أما الانحراف المعياري (0.62881) فهو منخفض نسبيًا، مما يشير إلى تجانس الآراء. العبارة احتلت الترتيب الثالث.

الاتجاه: قوي

تعبّر هذه العبارة عن مستوى التكافل الوظيفي داخل الفرق، حيث يُنظر إلى التنسيق كأداة تعزز النجاح الجماعي. هذا يشير إلى أن علاقات الزمالة ليست شكلية أو تنافسية، بل تُبنى على قيم الثقة والتعاون. التماسك هنا يعكس استقرارًا في الشبكات الاجتماعية غير الرسمية أيضًا، والتي تؤدي دورًا كبيرًا في تحسين الأداء المؤسسي.

- العبارة 6: إن أهداف مقاولتك تعتمد على تساند جهود جميع أعضاء الأقسام والمصالح

بلغت نسبة "دائمًا" 33.3%، و "غالبًا" 30.0%، بينما اختار 16.7% "نادرًا"، و 3.3% "أبدًا". وبلغ المتوسط الحسابي 3.1000، ويعكس درجة اتفاق جيدة على أهمية تكامل الجهود. الانحراف المعياري (0.80301) يدل على تفاوت متوسط في الآراء. جاءت هذه العبارة في الترتيب الرابع.

الاتجاه: قوي

هذه العبارة تقيس مستوى الاعتماد المتبادل بين المصالح والأقسام، وهو مظهر مهم لـ "العضوية التنظيمية". حين يشعر الأفراد بأن أهداف المؤسسة لا تتحقق دون التعاون بين الإدارات، يكون ذلك علامة على ثقافة الكل المتكامل بدلًا من العمل في جزر معزولة. لكن وجود تفاوت طفيف يدل على أن هذا التساند ليس ممارسًا بانتظام في كل الوحدات.

- العبارة 4: يسهم فريق عملك في تعزيز روح التعاون لتحقيق غاية الإدارة

أجاب 46.7% بـ "غالبًا"، و 30.0% بـ "دائمًا"، في حين قال 16.7% "نادرًا"، و 6.7% "أبدًا". بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 3.0000، وهو الحد الأدنى لمستوى "قوي" حسب المقياس المعتمد، مما يعكس تقبلًا عامًا لأهمية التعاون في الفريق، ولكن بتفاوت نسبي يظهر من خلال الانحراف المعياري (0.87099). جاء في الترتيب الخامس.

### الاتجاه: قوي

ترتبط هذه العبارة برأس المال الاجتماعي الجماعي، حيث يرى الأفراد أن التعاون ليس فقط أداة لتحقيق الأهداف، بل قيمة تنظيمية بحد ذاتها. النتيجة تعكس بيئة تسودها روح الجماعة والتشاركية، مما يعزز الانتماء والانخراط في المؤسسة. ومع ذلك، يُظهر الانحراف وجود تفاوت في مدى هذا الشعور، مما يشير إلى احتمالية وجود فرق غير متجانسة في تطبيق التعاون.

### - العبارة 3: توزيع المهام بوضوح داخل فريق عملك يحقق أهداف مقاولتكم

جاءت أعلى نسبة في "غالبًا" بـ 56.7%، تليها "نادرًا" بـ 23.3%، ثم "دائمًا" بنسبة 20.0%، بينما لم يُجب أحد بـ "أبداً". وحقق هذا البند متوسطاً حسابياً قدره 2.9667، وهو ضمن النطاق المتوسط، مما يشير إلى وجود تفاوت في مدى وضوح توزيع المهام داخل فرق العمل. الانحراف المعياري (0.66868) كان معتدلاً، وجاء في الترتيب 6.5.

### الاتجاه: متوسط

تشير هذه العبارة إلى مستوى التنظيم الداخلي والعدالة في توزيع الأدوار، وهو مكون حاسم في العلاقة بين الفرد والمنظمة. التقييم المتوسط يوحي بأن هناك نوعاً من الغموض أو التداخل الوظيفي، مما قد يخلق توترًا داخلياً أو شعوراً بعدم المساواة بين الزملاء. على المستوى السوسيولوجي، ذلك قد يؤدي إلى ضعف في الإدماج أو حتى صراعات ضمنية داخل الفريق.

### - العبارة 8: توفر إدارتك رؤية مشتركة تدفع فريق مصلحتك نحو نفس الغاية المنشودة

اختار 36.7% "دائمًا"، و 33.3% "غالبًا"، مقابل 20.0% "نادرًا"، و 10.0% "أبداً". النسب تشير إلى وجود رؤية مشتركة لدى غالبية، ولكنها ليست شاملة لكل المشاركين. بلغ المتوسط الحسابي 2.9667، مما يدل على رأي متوازن يميل إلى التقدير الإيجابي للرؤية المشتركة، مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (0.99943) يعكس تبايناً كبيراً في وجهات النظر. جاء في الترتيب 6.5.

### الاتجاه: متوسط

الرؤية المشتركة تمثل "الرمز المؤسسي" الذي يوحد الأفراد حول غاية واحدة. التقييم المتوسط والانحراف المرتفع يعكسان وجود خلل في توصيل أو تبني هذه الرؤية. سوسيولوجياً، ذلك يعني أن الرسالة التنظيمية لا تصل أو لا تُترجم على نحو موحد داخل الأقسام، مما قد يؤثر على الانسجام الثقافي داخل المؤسسة.

- العبارة 9: النتائج المتوقعة في مقاولتك أساسها تنظيم عمل كافة أقسامها

أجاب 43.3% بـ"غالبًا"، و30.0% بـ"دائمًا"، مقابل 16.7% "نادرًا"، و10.0% "أبدًا". النتيجة توضح أن التنظيم بين الأقسام موجود، لكنه قد لا يكون منتظمًا عند جميع الموظفين. وحقق هذا البند متوسطًا حسابيًا قدره 2.9333، وهو ضمن النطاق المتوسط أيضًا، مع انحراف معياري (0.94443) يعكس تباينًا واضحًا في الاستجابات. إحتلت الترتيب الثامن.

الاتجاه: متوسط

تعكس هذه العبارة مدى فعالية الهيكل التنظيمي كإطار مُنسق للجهود. التقييم المتوسط يشير إلى شعور لدى بعض الموظفين بأن النجاح لا يُبنى دومًا على التنظيم الداخلي، بل ربما على اجتهادات فردية أو آليات غير رسمية. وهذا يُبرز مشكلة في العدالة البنوية والشفافية التنظيمية التي تشكل أساس الثقة داخل أي مؤسسة.

- العبارة 7: إن الأهداف الاستراتيجية في مقاولتك تركز على تعاون جميع المصالح الإدارية بها

أجاب 63.3% بـ"غالبًا"، وهي النسبة الأعلى، تليها "دائمًا" بـ16.7%، و"نادرًا" بـ13.3%، ثم "أبدًا" بـ6.7%. وسجلت هذه العبارة متوسطًا قدره 2.9000، مما يشير إلى تقييم متوسط نسبيًا بخصوص التعاون بين المصالح الإدارية. ويظهر من الانحراف المعياري (0.75886) أن التباين في الآراء كان ضمن الحد المعتدل. جاءت في الترتيب التاسع.

الاتجاه: متوسط

هذه العبارة تعكس التكامل الاستراتيجي التنظيمي، وقد جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث القوة. يشير ذلك إلى أن بعض الإدارات لا تُشرك جميع المصالح في صياغة الأهداف الكبرى، مما يخلق فجوة بين الإدارة العليا والصفوف التنفيذية. من منظور سوسيولوجي، غياب هذا التكامل يُضعف الإحساس بالانتماء الشامل ويعزز الانعزال بين المصالح.

- تحليل النتيجة العامة للمحور الأول ككل :

من خلال عرض هذا المحور يتضح انه يتضمن تسع عبارات، ويتراوح المتوسط الحسابي بين (2.90) و(3.40)، مما يشير إلى ميل الاستجابات إلى التقدير "غالبًا" حيث أن :

- أعلى متوسط حسابي هو (3.40) للعبارة "تشعر كعضو في فريق العمل بالمسؤولية تجاه أهداف المقولة"، بانحراف معياري (0.81)، مما يدل على تجانس متوسط في الآراء.



## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

- أقل متوسط هو (2.90) للعبارة "إن أهداف مقاولتك تعتمد على تساند جهود جميع أعضاء الأقسام والمصالح"، مع انحراف معياري (0.75).
- الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.62) و(1.00)، وهي مقبولة عمومًا، وتشير إلى تباين متوسط إلى منخفض في الآراء، ما يعزز موثوقية النتائج.
- و بناءً على متوسط إجمالي قدره 3.063 لجميع العبارات، فإن الاتجاه العام للمحور هو "قوي" وجاء في المرتبة الثانية، مما يدل على إدراك إيجابي لدى الأفراد حول دور فرق العمل والإدارة بالأهداف داخل المقولة، مع تفاوت نسبي في بعض الجوانب كالوضوح التنظيمي والتعاون بين المصالح وتم استنتاج من عبارات المحور ككل النقاط التالية:
- شعور الموظفين بالمسؤولية العالي (87%) يعكس ثقافة عمل قائمة على الانتماء والالتزام، وهذا غالبًا نتيجة لتجارب ناجحة سابقة أو قيادات تحفز على التعاون.
- التنسيق الجيد بين الزملاء (لكن ليس كافيًا تمامًا) قد يعود إلى ضعف بعض الأدوات أو الإجراءات التنظيمية التي تسهل التواصل المنتظم، وربما نقص في التدريب على مهارات العمل الجماعي.
- غموض توزيع المهام يعكس احتمال وجود نقص في التخطيط التفصيلي أو ضعف في توضيح الأدوار، مما يخلق ارتباكًا لدى الأفراد ويؤثر على فعالية الفريق.
- تفاوت انتظام الاجتماعات الدورية قد يكون بسبب ضغوط العمل أو ضعف التزام الإدارة في تنظيم هذه اللقاءات بانتظام.
- التكامل غير الكافي بين الأقسام قد يكون بسبب وجود حواجز تنظيمية أو ثقافية بين الإدارات، أو نقص في آليات التنسيق الرسمية.
- الرؤية المشتركة التي لم تُرسخ بالكامل تعني أن الموظفين ربما لم يُشاركوا بشكل كافٍ في صياغة هذه الرؤية أو لم يتم توضيحها بشكل مستمر مما يقلل من الفهم العميق لها.
- أي أن السبب في ضعف بعض الجوانب يكمن في نقص التخطيط التفصيلي، ضعف الأدوات التنظيمية، والحواجز في التواصل بين الأقسام. لذا، لتقوية الإدارة بالأهداف في فرق العمل، يجب تعزيز التخطيط، تحسين آليات توزيع المهام، وتشجيع التواصل المنتظم عبر اجتماعات فعالة.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

### 2.2. عرض وتحليل المحور الثاني : الإدارة بالأهداف و تحفيز الموظفين:

#### جدول رقم 04: العرض الوصفي لبيانات المحور الثاني

العبارات	بدائل الإجابة				المقاييس الإحصائية			الاتجاه
	دائماً	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
	4	3	2	1				
1_ تعمل مقاولتك على تشجيعك لتقديم إقتراحات بما يدعم أهدافها	F	12	16	2	0	3,3333	60648	1 قوي
	%	40,0	53,3	6,7	0			
2_ تقدير مسؤولك لمجهودك علنا يعزز الهدف المهني لإدارتك	F	7	15	8	0	2,9667	71840	7 متوسط
	%	23,3	50,0	26,7	0			
3_ تقدم مؤسستك حوافز مالية لتحقيق التميز في منتوجاتها	F	11	13	4	2	3,1000	88474	4 قوي
	%	36,7	43,3	13,3	6,7			
4_ ندعم ثقافة التقييم الروح الايجابية تجاه مؤسستك	F	11	8	7	4	2,8667	1,07425	9 متوسط
	%	36,7	26,7	23,3	13,3			
5_ تعتمد مؤسستك اثناء الترقية على الاداء الهادف	F	13	10	4	3	3,1000	99481	4 قوي
	%	43,3	33,3	13,3	10,0			
6_ شعورك بالانتماء لبيئة عملك يسهم في تحقيق اهداف الادارة	F	9	15	6	0	3,1000	71197	4 قوي
	%	30,0	50,0	20,0	0			
7_ تحديد الاهداف من طرف ادارتك يزيدك شعور بالمسؤولية	F	9	14	3	4	2,9333	98027	8 متوسط
	%	30,0	46,7	10,0	13,3			
8_ العمل وفق اهداف محددة يؤدي إلى خلق دافعية لدى العاملين بمؤسستك	F	7	17	6	0	3,0333	66868	6 قوي
	%	23,3	56,7	20,0	0			
9_ الرغبة في حصولك على مكافئات مادية يدفعك إلى تحسين طرق انجاز عملك على أكمل وجه	F	15	10	2	3	3,2333	971	2 قوي
	%	50,0	33,3	6,7	10,0			
المستوى الكلي للمحور الثاني								
					3,074	0,837	1	1 قوي

تُوضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول على العلاقة بين وضوح الأهداف المهنية ومستوى التحفيز داخل بيئة العمل. تتنوع البنود بين الحوافز المادية والمعنوية، والترقيات، والشعور بالانتماء. تعكس النسب المئوية لبدائل الإجابة تصورات الموظفين حول مدى عدالة التحفيز وفعاليتيه في تحقيق الأداء المستهدف.

### - العبارة 1: تعمل مقاولتك على تشجيعك لتقديم اقتراحات بما يدعم أهدافها

سجلت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي (3.3333)، مما يعكس اتفاقاً قوياً من طرف المستجيبين على وجود بيئة تحفز على تقديم المبادرات والأفكار. كما أن الانحراف المعياري (0.60648) هو الأدنى بين العبارات، ما يشير إلى درجة عالية من التجانس في الآراء. احتلت العبارة الترتيب الأول.

#### الاتجاه: قوي

تعكس هذه العبارة وجود بيئة تنظيمية تشجع على المبادرة الفردية، مما يدل على أن المؤسسة تعترف ضمناً بـ"الفاعلية الاجتماعية" للموظف. ثقافة الاقتراحات تدعم بناء رأسمال رمزي للفرد داخل المؤسسة، حيث يُنظر إليه كشريك في الإنجاز وليس كأداة تنفيذ فقط. الانحراف المنخفض يشير إلى اتفاق جماعي على هذا الدور، ما يعزز الثقة المتبادلة بين الفرد والإدارة.

### - العبارة 9: الرغبة في حصولك على مكافآت مادية يدفعك إلى تحسين طرق إنجاز عملك على أكمل وجه.

بلغ المتوسط الحسابي 3.2333، ما يدل على أثر التحفيز المادي الواضح في رفع دافعية الموظفين نحو الأداء المتميز. الانحراف المعياري (0.97143) مرتفع نسبياً، مما يدل على تباين آراء المشاركين بدرجة متوسطة. جاءت هذه العبارة في الترتيب الثاني.

#### الاتجاه: قوي

هذه العبارة تبرز الدافع المادي كعنصر تحفيزي أساسي، ويعكس حضور ما يسمى في علم الاجتماع بـ"الوظيفة النفعية للعمل". إذ يرى الموظف العمل كوسيلة للتقدم والمكافأة، وهو ما يحفز الاجتهاد والتنافس التنظيمي. لكن التفاوت في الإجابات (انحراف مرتفع) يُشير إلى فروق طبقية داخلية في الاستفادة من الحوافز، مما قد يخلق شعوراً بالتمييز أو انعدام التكافؤ.

### - العبارة 3: تقدم مؤسستك حوافز مالية لتحقيق التميز في منتوجاتها

سجلت العبارة متوسطاً قدره 3.1000، ما يعكس وجود مستوى مقبول من التحفيز المالي في المؤسسة. الانحراف المعياري (0.88474) يشير إلى وجود تباين ملحوظ بين الآراء. جاء البند في الترتيب الرابع.

#### الاتجاه: قوي

تعكس هذه العبارة إدراكاً لدور التحفيز المالي كوسيلة لتحسين الجودة. على المستوى السوسيولوجي، الحوافز تُمثل "آلية اندماج رأسمالية" تحول الموظف إلى شريك اقتصادي في الإنتاج. مع ذلك، يشير

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الانحراف المرتفع إلى تفاوت في فرص الاستفادة أو التقدير المالي، ما قد يُضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية، ويفتح المجال أمام "مقاومة صامتة" داخل المؤسسة.

### - العبارة 5: تعتمد مؤسستك أثناء الترقية على الأداء الهادف

حققت العبارة متوسطاً حسابياً 3.1000 أيضاً، مما يدل على ارتباط الترقيات بالأداء المهني بشكل جيد. لكن الانحراف المعياري (0.99481) كان من بين الأعلى في المحور، مما يعكس تفاوتاً في التجارب أو التقييمات. الترتيب الرابع مكرر.

### الاتجاه: قوي

ربط الترقية بالأداء يعكس تطبيق قيم الجدارة والاستحقاق، وهي قيم محورية في المؤسسات الحديثة. غير أن الانحراف المرتفع يشير إلى عدم تجانس في التجربة بين الموظفين: البعض يرى عدالة في الترقية، بينما يشكك آخرون، مما يكشف عن تصورات متفاوتة حول الشفافية والمسار المهني داخل المقولة.

### - العبارة 6: شعورك بالانتماء لبيئة عملك يساهم في تحقيق أهداف الإدارة

حققتنفس المتوسط الحسابي 3.1000، مما يعكس أثر الانتماء المهني في دعم أهداف الإدارة. الانحراف المعياري منخفض نسبياً (0.71197)، وهو مؤشر على تقارب كبير في وجهات النظر. الترتيب الرابع مكرر.

### الاتجاه: قوي

هذه العبارة تعبر عن الروابط العاطفية والرمزية التي يطورها الموظف مع المؤسسة. الانتماء هنا ليس مجرد حضور فيزيائي بل هو تعبير عن هوية جماعية ومشاركة وجدانية في الإنجاز. من منظور دوركهايمي، هذا النوع من التضامن يعزز الاستقرار والولاء. التجانس في الإجابات يشير إلى أن هذا الشعور مشترك إلى حد كبير بين الموظفين.

### - العبارة 8: العمل وفق أهداف محددة يؤدي إلى خلق دافعية لدى العاملين بمؤسستك

سجلت العبارة متوسطاً حسابياً 3.0333، ما يشير إلى اتفاق جيد على أهمية وضوح الأهداف في تحفيز العاملين. الانحراف المعياري (0.66868) يدل على تجانس نسبي في الآراء. احتلت العبارة الترتيب السادس

### الاتجاه: قوي

وضوح الأهداف يُنتج ما يُعرف بـ"المعنى المهني للعمل"، حيث يفهم الفرد لماذا يعمل ولأي غاية. هذه العبارة تشير إلى أن الموظفين يستمدون الدافعية من الإطار التنظيمي المُهيكل وليس فقط من المكافأة. في علم الاجتماع التنظيمي، ذلك يعكس تحول المؤسسة إلى فضاء للتوجيه القيمي والسلوكي.

### - العبارة 2: تقدير مسؤولك لمجهودك علناً يعزز الهدف المهني لإدارتك

بلغ المتوسط الحسابي 2.9667، ما يدل على تقييم إيجابي متوسط من المشاركين تجاه دعم الإدارة المعنوي. الانحراف المعياري (0.71840) كان ضمن المتوسط. جاءت العبارة في الترتيب السابع.

#### الاتجاه: متوسط

تعكس هذه العبارة الحاجة إلى الاعتراف الاجتماعي، والذي يعد أحد أهم مقومات الدافعية الإنسانية. التقدير العلني يرمز إلى "رأسمال معنوي" يمنح للفرد شرعية داخل الجماعة المهنية. المتوسط المتوسط يدل على أن هذا الشكل من التقدير غير مفعّل دائماً، مما يخلق خللاً في التوازن بين العمل والتقدير الرمزي.

### - العبارة 7: تحديد الأهداف من طرف إدارتك يزيدك شعوراً بالمسؤولية

بلغ متوسط هذه العبارة 2.9333، ما يعكس تقييماً متوسطاً يميل إلى القبول، لكن مع انحراف معياري مرتفع (0.98027) يشير إلى تفاوت في آراء المشاركين حول وضوح الأهداف كعامل مسؤولية. احتلت الترتيب الثامن.

#### الاتجاه: متوسط

ترتبط هذه العبارة بفكرة المساءلة التنظيمية، حيث يشعر الموظف بمسؤولية عندما يتم إشراكه أو توجيهه نحو أهداف واضحة. التقييم المتوسط والانحراف المرتفع يدلان على وجود فجوة إدراكية بين من يشعر بأنه معني بهذه الأهداف، ومن يرى أنها مفروضة عليه. ما يكشف عن ضعف في ديناميكية الاتصال الداخلي أو غياب للتمكين المهني.

### - العبارة 4: تدعم ثقافة التقييم الروح الإيجابية تجاه مؤسستك

جاءت هذه العبارة الأدنى في المتوسط الحسابي (2.8667)، مما يشير إلى وجود مساحة لتحسين العلاقة بين التقييم وبناء الروح الإيجابية. كما أن الانحراف المعياري (1.07425) هو الأعلى في المحور، ويشير إلى تباين واضح في الآراء. احتلت الترتيب التاسع والأخير.

#### الاتجاه: متوسط

هذه العبارة تتناول العلاقة بين التقييم والهوية التنظيمية. إذا شعر الموظف أن التقييم يُمارَس بموضوعية، فإن ذلك يعزز ولائه واحترامه للمؤسسة. لكن هنا، التقييم يبدو أنه يفشل في خلق هذه الروح، مما يشير إلى فقدان الثقة في أدوات المراقبة والتقدير الداخلي. هذا قد يؤدي إلى "لامبالاة وظيفية" أو "انسحاب رمزي" من التفاعل الإيجابي.

### - تحليل النتيجة العامة للمحور الثاني ككل :

يتضمن هذا المحور 9 عبارات، تتراوح المتوسطات الحسابية فيها بين 2.86 و3.23، مما يشير إلى استجابات تميل بدرجة كبيرة إلى "غالبًا"، أي أن الموظفين يرون بدرجة معتبرة أن الإدارة بالأهداف تلعب دورًا في تحفيزهم. وفيما يلي أهم النتائج:

- أعلى متوسط حسابي (3.23) للعبارة: "الرغبة في حصولك على مكافآت مادية يدفعك إلى تحسين طرق إنجاز عملك"، مع انحراف معياري (0.97). هذا يعكس اتفاقًا عامًا على قوة الحافز المادي.
  - المتوسط الثاني الأعلى (3.10) تكرر مع عدة عبارات منها: "تقدم مؤسستك حوافز مالية"، و"تعتمد مؤسستك أثناء الترقية على الأداء الهادف"، و"شعورك بالانتماء لبيئة عملك يساهم في تحقيق أهداف الإدارة".
  - أدنى متوسط (2.86) للعبارة: "تدعم ثقافة التقييم الروح الإيجابية تجاه مؤسستك"، مع انحراف معياري (1.07)، ما يدل على تباين ملحوظ في وجهات النظر حول هذا الموضوع.
- الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.66) و(1.07)، وتُظهر تباينًا من متوسط إلى مرتفع، خاصة في بعض البنود التي قد ترتبط بتجارب شخصية أو تفاوت في ممارسات التحفيز بين الأقسام.
- وبناءً على متوسط إجمالي قدره 0,073 لجميع العبارات، فإن الاتجاه العام للمحور هو "قوي"، وجاء في المرتبة الأولى، مما يشير هذا إلى أن المشاركين يرون بأن التحفيز في مؤسساتهم قائم بدرجة جيدة على الأهداف، خصوصًا من خلال التشجيع على الاقتراحات، والمكافآت، والانتماء، مع الحاجة لتحسينات في ثقافة التقييم وبعض الجوانب المعنوية. وتم استنتاج مما سبق أن :
- وجود حوافز مالية وتحفيزات يعزز الأداء لأنه يرتبط بالاحتياجات المادية والعوامل النفسية التي تدفع الموظف لبذل جهد أكبر.
  - عدم انتظام التقدير العلني قد يعود إلى نقص ثقافة الاعتراف بالإنجازات داخل المؤسسة أو عدم تدريب المسؤولين على أهمية التقدير المستمر.
  - تباين ثقافة التقييم يشير إلى عدم وجود معايير واضحة أو تطبيق متنسق للتقييم، مما يخلق شعورًا بعدم العدالة أو عدم الثقة في النظام.
  - الربط الجزئي بين الأداء والترقية يدل على وجود سياسات ترقية غير شفافة أو غير مبنية بالكامل على معايير موضوعية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

- الانتماء الجيد للبيئة يعكس عوامل مثل بيئة العمل الجيدة أو علاقات الزملاء، لكنها ليست كافية لوحدها لتحفيز الأداء العالي.
  - عدم وضوح الأهداف أحياناً يؤدي إلى عدم وجود دافعية كاملة لأن الموظفين لا يشعرون بالاتجاه الواضح للعمل.
- أي أن ضعف بعض عناصر التحفيز يعود إلى نقص في تطبيق سياسات واضحة ومنصفة، ونقص في ثقافة التقدير والتقييم الموضوعي. لتطوير التحفيز، يجب وضع سياسات تقييم واضحة، تدريب القيادات على تقدير الموظفين، وتوضيح الأهداف بشكل دوري.

### 3.2. عرض وتحليل المحور الثالث : الإدارة بالأهداف و المشاركة في صنع القرارات

#### جدول رقم 05: العرض الوصفي لبيانات المحور الثالث

العبارات	بدائل الإجابة				المقاييس الإحصائية			الاتجاه
	دائماً	غالبا	نادرا	أبدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
	4	3	2	1				
1_ تعمل مقاولتك على تشجيعك لتقديم إقتراحات بما يدعم أهدافها	F	12	16	2	0	3,3333	60648	1 قوي
	%	40,0	53,3	6,7	0			
2_ تقدير مسؤولك لمجهودك علنا يعزز الهدف المهني لإدارتك	F	7	15	8	0	2,9667	71840	7 متوسط
	%	23,3	50,0	26,7	0			
3_ تقدم مؤسستك حوافز مالية لتحقيق التميز في منتجاتها	F	11	13	4	2	3,1000	88474	4 قوي
	%	36,7	43,3	13,3	6,7			
4_ تدعم ثقافة التقييم الروح الايجابية تجاه مؤسستك	F	11	8	7	4	2,8667	1,07425	9 متوسط
	%	36,7	26,7	23,3	13,3			
5_ تعتمد مؤسستك اثناء الترقية على الاداء الهادف	F	13	10	4	3	3,1000	99481	4 قوي
	%	43,3	33,3	13,3	10,0			
6_ شعورك بالانتماء لبيئة عملك يسهم في تحقيق اهداف الادارة	F	9	15	6	0	3,1000	71197	4 قوي
	%	30,0	50,0	20,0	0			
7_ تحديد الاهداف من طرف ادارتك يزيدك شعور بالمسؤولية	F	9	14	3	4	2,9333	98027	8 متوسط
	%	30,0	46,7	10,0	13,3			
8_ العمل وفق اهداف محددة يؤدي إلى	F	7	17	6	0	3,0333	66868	6 قوي

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

				0	20,0	56,7	23,3	%	خلق دافعية لدى العاملين بمؤسستك
قوي	2		3,2333	3	2	10	15	F	9 الرغبة في حصولك على مكافئات
		971		10,0	6,7	33,3	50,0	%	مادية يدفعك إلى تحسين طرق انجاز عملك على أكمل وجه
قوي	3	0,706	3,011	المستوى الكلي للمحور الثالث					

تُوضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول مدى مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار داخل المؤسسة، سواء من خلال الاستماع لآرائهم، أو إشراكهم في تقديم حلول للمشكلات، أو عبر وجود مساحات حوار. من خلال توزيع نسب الاستجابات، يمكن تقييم مدى تفعيل مبادئ الإدارة التشاركية والتمكين المهني داخل المقولة.

- العبارة 7: تشرك إدارتك الموظفين في وضع حلول بديلة عند مواجهة تحديات تنظيمية لتحقيق تميزها. حققت هذه العبارة أعلى متوسط حسابي (3.2333)، مما يشير إلى إدراك عالٍ من المشاركين لدورهم في المشاركة الفعلية عند وجود مشاكل تنظيمية. كما أن الانحراف المعياري (0.85836) يدل على تباين نسبي متوسط في وجهات النظر. جاء هذا البند في الترتيب الأول.

### الاتجاه: قوي

هذه العبارة تشير إلى نمط من التمكين التنظيمي، حيث يُنظر إلى الموظف كشريك في القرار عند مواجهة الأزمات. المشاركة في الحلول تعني تقدير المعرفة العملية والتجريبية للعاملين، وهو ما يُعزز الشعور بالهوية المهنية والقدرة على التأثير. هذه العلاقة تعكس تحول المؤسسة إلى فضاء تشاركي، لا هرمي فقط، خاصة في المواقف الحساسة.

- العبارة 2: يتيح نظام الأهداف التعبير عن الآراء في مختلف القرارات الإدارية

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.1667، مما يدل على رضا عام عن إشراك الموظفين في القرارات الإدارية. الانحراف المعياري (0.64772) منخفض نسبياً، ويشير إلى تجانس جيد بين آراء المشاركين.

### الاتجاه: قوي

العبارة تعبر عن وجود قنوات تعبير شرعية ومؤسسية داخل الإدارة. من منظور سوسيولوجي، هذا يعكس تحول الإدارة من سلطة تقليدية إلى سلطة تشاركية قائمة على الحوار. الانحراف المنخفض يشير إلى وجود إجماع نسبي على أن الأصوات المهنية تُسمَع ويُعتد بها، ما يُقلل من الإحساس بالتهميش أو العزلة.



- العبارة 4: تهدف إدارتك من خلال منح مساحة الحوار إلى توحيد فكرة بناء القرارات

حققت هذه العبارة متوسطاً قدره 3.0000، مما يعكس وجود سياسة حوارية معتدلة إلى إيجابية. الانحراف المعياري (0.69481) معتدل، ويدل على تفاوت محدود بين الاستجابات. احتلت الترتيب الرابع.

الاتجاه: قوي

تشير هذه العبارة إلى توافر الفضاءات الحوارية في بيئة العمل، أي تلك المساحات التي تسمح بتبادل الآراء قبل اتخاذ القرار. سوسيولوجياً، الحوار هنا لا يُفهم فقط كأداة للتواصل، بل كآلية لبناء إجماع رمزي حول الأولويات والغايات. وقدرة الإدارة على احتضان هذه العملية تعكس ثقافة مؤسسية ناضجة.

- العبارة 6: اهتمام الرئيس بأفكارك يدفعك إلى مزيد من المبادرة في تحسين العمل

بلغ المتوسط الحسابي 3.0000، ما يشير إلى موافقة عامة على دور القيادة في تحفيز الابتكار. إلا أن الانحراف المعياري (0.98261) يعتبر مرتفعاً نسبياً، ويعكس تبايناً ملحوظاً في آراء المشاركين. الترتيب الرابع مكرر.

الاتجاه: قوي

ترتبط هذه العبارة بفكرة الاعتراف المعنوي، حيث تصبح أفكار الموظف ذات قيمة اجتماعية داخل المنظمة. هذا يعزز ما يُعرف في السوسيولوجيا بـ"الدافع الذاتي النابع من المكانة"، والذي يدفع الفرد إلى المبادرة ليس فقط لتحقيق أهداف العمل، بل لإثبات نفسه داخل الجماعة. الانحراف العالي يشير إلى تفاوت حاد في التجربة الشخصية مع الرؤساء.

- العبارة 8: إشراكك في صنع القرارات يدفعك لتنفيذها بكفاءة وغاية

أيضاً حصل على متوسط 3.0000، مع انحراف معياري (0.58722)، وهو الأقل في المحور، مما يدل على أعلى درجة اتفاق بين المشاركين حول هذا البند. احتل الترتيب الرابع مكرر.

الاتجاه: قوي

ترتبط هذه العبارة بين الملكية المعنوية للقرار والتنفيذ الفعال. عندما يشارك الموظف في اتخاذ القرار، فهو يرى نفسه جزءاً منه، ما يؤلّد دافعاً ذاتياً للالتزام بالتنفيذ. من منظور سوسيولوجي، هذا يعزز الهوية التنظيمية المشتركة ويُضعف السلوكيات السلبية مثل التراخي أو المقاومة غير المعلنة.

- العبارة 9: تمنح إدارتك الموظفين فرصة لحل مشاكل المقابلة حال وجودها

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

بلغ متوسط هذه العبارة 2.9333، وهو ضمن المستوى المتوسط، ما يشير إلى إدراك متفاوت لفرص حل المشكلات داخليًا. الانحراف المعياري (0.86834) مرتفع نسبيًا. جاءت في الترتيب السادس.

### الاتجاه: متوسط

هذه العبارة تقيس قدرة النظام الإداري على تفويض السلطة في الأزمات. النتيجة المتوسطة تعني أن بعض الموظفين يشعرون بالتمكين، في حين لا يشعر به آخرون، ما يشير إلى تمييز أفقي أو انتقائي في توزيع الفرص. هذا قد يؤدي إلى بناء "هويات مهنية غير متساوية" داخل المقولة.

### - العبارة 1: تهدف مؤسستك إلى الاستماع إلى رأيك وأخذة بعين الاعتبار

بلغ متوسط هذه العبارة 2.9667، ما يشير إلى تقييم جيد يميل إلى الاتفاق. الانحراف المعياري (0.71840) متوسط، مما يدل على تباين محدود. جاء في الترتيب 7.5.

### الاتجاه: متوسط

العبارة تعكس مدى رسوخ الديمقراطية التنظيمية. الاستماع للرأي لا يعني فقط فتح المجال للتعبير، بل دمج فعليًا في صنع القرار. التقييم المتوسط يشير إلى وجود فجوة بين الخطاب والممارسة، حيث يشعر بعض الموظفين أن آراءهم لا تؤخذ بجدية، ما يُضعف انخراطهم في المشروع المهني الجماعي.

### - العبارة 5: تشجع إدارتك الاستماع لمقترحات العاملين وتعمل على دمجها بهدف التميز في الأداء

سجلت متوسطًا مماثلًا للعبارة 1 وهو 2.9667، مع انحراف معياري (0.76489). يشير هذا إلى تقدير مقبول للاستماع للمقترحات، وإن كانت الممارسات تختلف. الترتيب 7.5 مكرر.

### الاتجاه: متوسط

هذه العبارة تشير إلى وجود آليات غير مكتملة لاستثمار الذكاء الجماعي داخل المؤسسة. دعم المقترحات يرتبط بإحساس الموظف بالقيمة، ولكن النتيجة المتوسطة تعني أن هذا الدعم قد يكون شكليًا أو محدودًا بمجالات معينة، مما يحد من نشوء ما يُعرف بـ "الثقة التنظيمية الكاملة".

### - العبارة 3: تمنح الرؤية المشتركة للموظفين فرصة التأثير في مسار العمل في مقاولتك

سجلت أدنى متوسط (2.8333)، مما يدل على أن المشاركة الاستراتيجية في التوجيه العام للمقولة بحاجة إلى تحسين. الانحراف المعياري (0.83391) يعكس تباينًا واضحًا في الآراء. جاءت في الترتيب التاسع والأخير.

### الاتجاه: متوسط

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

هذه العبارة تسلط الضوء على الفصل بين الاستراتيجية والتنفيذ داخل المقولة. عندما لا يشعر الموظفون أن لهم دورًا في التأثير على المسار العام، فذلك يعكس مركزية القرار وضعف التشاركية الاستراتيجية. مثل هذا الانفصال يؤدي إلى "انفصام وظيفي"، حيث ينفذ الموظف ما لا يشعر بالانتماء إليه، وهو ما يُضعف من التعبئة الرمزية الجماعية داخل المؤسسة.

### - تحليل النتيجة العامة للمحور الثالث ككل :

يشمل المحور 9 عبارات، تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين 2.83 و 3.23، وهي في عمومها تتراوح بين التقدير "غالبًا" و "دائمًا"، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية. والنتائج البارزة:

- أعلى متوسط حسابي (3.23) للعبارة: "تشرك إدارتك الموظفين في وضع حلول بديلة عند مواجهة تحديات تنظيمية"، مع انحراف معياري (0.85)، ما يدل على اتفاق عام نسبي حول هذه الممارسة.
  - يليها متوسط (3.16) للعبارة: "يتيح نظام الأهداف التعبير على الآراء في القرارات الإدارية"، بانحراف معياري (0.64)، ما يشير إلى تجانس جيد في الإجابات.
  - أقل متوسط (2.83) كان للعبارة: "تمنح الرؤية المشتركة للموظفين فرصة التأثير في مسار العمل"، مع انحراف معياري (0.83)، وهو ما يعكس بعض التباين في الآراء.
- بوجه عام، تتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.58) و (0.98)، وهي تدل على تفاوت متوسط إلى محدود في المواقف، بما يعزز موثوقية المؤشر العام.

وبناءً على متوسط إجمالي قدره 3,011 لجميع البنود، ورغم أن عددًا من البنود يقع في المجال "المتوسط"، إلا أن معظم البنود تقترب من الحد الأعلى له، ما يجعل الاتجاه العام إيجابيًا، فإن الاتجاه العام للمحور هو "قوي"، وجاء في المرتبة الثالثة، مما يشير هذا إلى أن المشاركين يرون بأن التحفيز في مؤسساتهم قائم بدرجة جيدة على الأهداف، خصوصًا من خلال التشجيع على الاقتراحات، والمكافآت، والانتماء، مع الحاجة لتحسينات في ثقافة التقييم وبعض الجوانب المعنوية. وتم استنتاج مما سبق أن :

- النية للاستماع إلى آراء الموظفين موجودة، لكن التطبيق ضعيف قد يكون بسبب مركزية القرار أو ثقافة إدارية لا تعطي أولوية كبيرة للمشاركة الفعلية.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ضعيف نسبيًا بسبب خوف الإدارة من فقدان السيطرة أو عدم وجود آليات واضحة للمشاركة.

- عدم دمج المقترحات رغم الاستماع إليها يعكس عدم وجود نظام فعال لتقييم وتنفيذ الأفكار المقدمة، أو قصور في المتابعة.
  - مشاركة جيدة في مواجهة التحديات التنظيمية تعني أن هناك فرصة لبناء ثقافة المشاركة في القرارات التي تؤثر مباشرة على سير العمل.
  - الحوار لتوحيد القرارات غير فعال بالكامل يعود إلى ضعف ثقافة النقاش المفتوح أو غياب الوقت الكافي لذلك.
- ضعف المشاركة ناتج عن ثقافة إدارية محافظة وعدم وجود آليات واضحة لتفعيل المشاركة. لتعزيز هذا الجانب، يجب بناء ثقافة تشاركية، وضع آليات فعالة لاستقبال المقترحات وتنفيذها، وتشجيع الحوارات المفتوحة.

### 3. مناقشة النتائج

يعد عنصر مناقشة النتائج جزءاً حيوياً أساسياً في أي عمل بحثي أو تقرير علمي، يمثل هذا القسم الفرصة لربط النتائج التي تم التوصل إليها بالأسئلة البحثية أو الأهداف التي وضعت في البداية. فمن خلال دراستن الموسومة بعنوان " الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالتميز المقاولاتي " والذي إعتدنا فيه على تحقيق ميداني تم إجراءه على الموظفين (30موظف) بـ "مؤسسة مطاحن البركة بزرية الواد-بسكرة"، فبعد جمع مختلف البيانات وتحليلها، والدراسة الإحصائية وتفسيرها، ننتقل للمرحلة الأخيرة في هذه الدراسة وهي عرض ومناقشة النتائج وتحليلها، وسيتم ذلك في ضوء الدراسات السابقة.

#### 1.3. مناقشة المحور الأول في ضوء الدراسات السابقة

تشير نتائج الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من الوعي بأهمية فرق العمل في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أظهر الموظفون شعوراً قوياً بالمسؤولية، وتقديراً لدور التنسيق والاجتماعات الدورية، مع وجود بعض التحديات مثل غموض توزيع المهام وضعف التكامل بين الأقسام. من الزاوية السوسولوجية، تعكس النتائج إدراكاً جماعياً متقارباً لأهمية العمل التشاركي والمؤسسي داخل المقاولات. شعور العاملين بالمسؤولية تجاه أهداف فرقهم، وتقديرهم للاجتماعات الدورية وتوزيع المهام، يدل على نوع من التنظيم الهيكلي يعزز الانتماء الوظيفي والثقافة التنظيمية الجماعية. أي، يعكس المحور الأول تنامي "الهوية المهنية الجماعية" بين الأفراد، لكنه يواجه بعض مظاهر "التفكك التنظيمي" حين تغيب الرؤية المشتركة أو تتعثر قنوات التنسيق الأفقي، وهو ما يستدعي التدخل البنيوي في الهيكل التنظيمي وآليات التنسيق.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

كما يظهر أن العلاقة الأفقية بين المصالح والأقسام داخل المؤسسة تلعب دورًا في فعالية تحقيق الأهداف، وهو ما يتطابق مع مفاهيم "التكامل المؤسسي" و"العمل التعاوني" في التنظيمات المعاصرة.

يمكن تفسير هذه النتائج بعدة أسباب واقعية داخل بيئة العمل:

- طبيعة الأعمال المعاصرة تتطلب التنسيق والتكامل، مما يدفع الإدارات إلى تعزيز ثقافة الفريق.
- التجارب الإيجابية السابقة للعاملين في العمل الجماعي تدفعهم لتبني هذا النمط كوسيلة فعالة.
- وجود مسؤولين يشجعون التواصل الأفقي والمشاركة يرفع من إدراك العاملين بأهمية هذا البُعد.
- انخفاض بعض المتوسطات، مثل في العبارة المتعلقة بتساند الأقسام، قد يدل على وجود ضعف في البنية الهيكلية أو عدم وضوح في مهام بعض المصالح.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة محمد عفان المشري والظفيري وآخرون (2023)، والتي أبرزت أن العاملين الذين يشعرون بالمسؤولية والالتزام يحققون درجات عالية في الأداء المؤسسي، مما يعكس وجود علاقة وثيقة بين الإدارة بالأهداف وبين التميز المؤسسي. كما أن هذه الدراسة شددت على أهمية التعاون وتنسيق الجهود، وهو ما يتقاطع مع ما كشفه المحور الأول في هذه الدراسة.

كما تدعم دراسة شريف محمد شريف (2018) هذه النتيجة، إذ أكدت أن التنظيم والتنسيق من أبرز أبعاد ممارسة الإدارة بالأهداف، حيث شددت على أهمية تحديد الأدوار وتوزيع المهام، وهي نفس النقطة التي شكلت أحد التحديات في هذه الدراسة. ومن ثم، فإن أحد الفجوات هنا هو التحول من المعرفة النظرية بالتنظيم إلى التطبيق الفعلي الشامل والعادل داخل المؤسسة.

ومن زاوية أخرى، فإن دراسة سميرة مشري (2022) حول التمكين التنظيمي أبرزت أن العمل بروح الفريق يُعد من مُمكّنات التميز المؤسسي، وهي رؤية تدعم التوجه العام لهذا المحور. لكنها في المقابل تفتح المجال لنقاش فجوة التطبيق الكامل للتمكين الجماعي في بيئات العمل، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الجماعية داخل الفرق.

### 3.2. مناقشة المحور الثاني في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت نتائج هذا المحور أن الإدارة بالأهداف تلعب دورًا إيجابيًا في تعزيز دافعية الموظفين، خصوصًا من خلال الحوافز المادية، والتقدير، وشعور الانتماء. إلا أن بعض الجوانب، كالثقة والتقدير العلني، لم تحظ بتقييم مرتفع، مما يكشف عن فجوة في التحفيز المعنوي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

سوسيولوجيًا، يُظهر هذا المحور وعيًا نسبيًا من طرف الموظفين بقيمة الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، في تحقيق الأهداف التنظيمية. العاملون يربطون بين تحفيزهم الفردي (كالترقية، التقدير، الانتماء) وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ترتبط هذه الرؤية بثقافة مؤسساتية بدأت تتجاوز البُعد البيروقراطي التقليدي نحو اعتبار الإنسان الفاعل في التنظيم، لا فقط كأداة إنتاج، بل كمحرك استراتيجي. فالانتماء، والمشاركة، والحوافز، تشكل كلها رأس مال اجتماعي داخل المؤسسة.

الاختلاف حول دور "ثقافة التقييم" يعكس إما غياب هذه الثقافة في بعض المؤسسات أو وجودها بصيغ شكلية لا تُترجم إلى سلوك ملموس. أي أن، هذه النتائج تكشف عن وجود "دافع نفعي" قوي لدى العاملين، مرتبط بالتحفيز المالي، لكن في المقابل، هناك قصور في بناء "رأس مال رمزي" من خلال الاعتراف المعنوي والثقة. لذا، فإن تقوية التحفيز داخل المؤسسة لا ينبغي أن يقتصر على المكافآت، بل يجب أن يمتد ليشمل التقدير الشخصي، والمشاركة، والاعتراف الاجتماعي.

كما أنه توجد عدة أسباب يمكن أن تفسر هذه النتائج:

- الحوافز المالية واضحة وملموسة، لذا من الطبيعي أن تحظى بتقدير عالٍ، بخلاف الحوافز المعنوية التي قد لا تكون مؤثرة جيدًا.
  - آليات التقدير والاعتراف داخل بعض المؤسسات غير منتظمة أو تعتمد على العلاقات الشخصية، مما يضعف أثرها.
  - الانتماء المؤسسي لدى بعض العاملين ناتج عن توافقهم مع أهداف المؤسسة، أو لارتباطهم بزملاء، أو بسبب الاستقرار المهني.
  - التقييم الدوري وترقيات الأداء تُعتبر حوافز مؤثرة لكن يشوبها أحيانًا ضعف في الشفافية.
- تتطابق هذه النتائج مع دراسة مايسة فتحي وأبو العيين (2019) التي أكدت أن تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف يحسن الأداء الوظيفي، خاصة عند التركيز على الالتزام والتغذية الراجعة، بينما أظهرت الدراسة ضعفًا في مبدئي "الثقة والمشاركة"، وهي نفس الجوانب التي ظهرت بوضوح في نتائج هذه الدراسة.
- كما أن دراسة المشري والظفيري (2023) أظهرت أهمية تقدير العاملين والشعور بالإنجاز في رفع الأداء المؤسسي، وهو ما ينسجم مع ارتفاع المتوسطات المتعلقة بشعور الموظفين بالانتماء وتقدير مجهوداتهم في هذه الدراسة. ومع ذلك، فإن استمرار وجود تفاوت في الاستفادة من الحوافز يشير إلى خلل محتمل في عدالة التحفيز أو ضعف في السياسات التحفيزية.

وتؤكد دراسة عبد الوهاب الهندال (2022) أن القيادة الريادية ترتبط إيجابيًا بتحقيق التميز، من خلال تشجيع المبادرات وتحفيز العاملين، ما يفتح الباب لتفسير إضافي يتمثل في أن ضعف التحفيز المعنوي قد يرتبط بنمط قيادي تقليدي لا يفعل آليات المشاركة والتمكين.

### 3.3. مناقشة المحور الثالث في ضوء الدراسات السابقة

أبرز هذا المحور أن هناك ميلاً نحو إشراك الموظفين في بعض مستويات اتخاذ القرار، خاصة عند مواجهة تحديات تنظيمية أو في قرارات ذات طابع تنفيذي، بينما بقيت المشاركة محدودة في المجالات الاستراتيجية أو بعيدة المدى.

سوسيولوجيًا، يُظهر هذا المحور بروز مؤشرات على تحول ثقافي داخل المؤسسات نحو إشراك الموظف في التخطيط واتخاذ القرار. هذا يعكس تطوراً في البناء التنظيمي من النمط التسلسلي إلى التشاركي، حيث يُنظر إلى العامل لا كمنفذ فقط، بل كشريك في صياغة السياسات والتعامل مع التحديات. المؤسسات التي تعتمد على فرق عمل تواجه بيئة معقدة وسريعة التغيير، لذلك نجد أن الإدارة بالأهداف تتطلب حواراً دائماً وتفاعلاً مستمراً مع الموظفين، وهذا ما تؤكدته النتائج من حيث قوة أثر الحوار، والمبادرة، والتعبير عن الرأي.

في المقابل، انخفاض التقدير حول "فرصة التأثير في مسار العمل" أو "حل مشاكل المقابلة" قد يشير إلى بقاء محدود لبعض السلوكيات التقليدية داخل بعض الإدارات أو غياب الثقة الكاملة في قدرات العاملين على مستوى اتخاذ القرار. ومنه، تشير هذه النتائج إلى وجود ثقافة تنظيمية غير ناضجة في بعض جوانب المشاركة، حيث لا تزال السلطة عمودية أكثر مما هي أفقية. المشاركة الشكلية قد تُنتج حالة من "الانسحاب الرمزي" حيث ينفذ الموظفون القرارات دون اقتناع، مما يضعف فعالية التنفيذ ويدمر رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة.

أسباب النتائج التي ظهرت يمكن تفسيرها بما يلي:

- تعقد التحديات التنظيمية يدفع بالإدارة إلى إشراك الموظفين لتوليد حلول جديدة ومتكيفة، خصوصاً أن العاملين أكثر دراية بالتفاصيل الميدانية.
- وجود آليات حوار منظمة (اجتماعات، استطلاعات رأي، تواصل مباشر) يعزز التعبير عن الرأي ورفع المقترحات.
- في بعض المؤسسات، الرؤية الاستراتيجية قد لا تكون واضحة أو مشتركة بين الجميع، ما يضعف شعور العاملين بالتأثير الحقيقي في المسار العام.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

- غياب أو ضعف نظام رسمي لصنع القرار التشاركي يجعل بعض المشاركات شكلية، مما ينعكس في انخفاض بعض المتوسطات.

تُعزز هذه النتيجة ما جاء في دراسة سميرة مشري (2022)، والتي أكدت أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تسهم في تحقيق التميز المؤسسي، بشرط أن تكون هذه المشاركة فعلية ومدعومة بالتفويض والثقة. ومع ذلك، فإن التفاوت في تمكين الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة يشير إلى وجود فجوة في التمكين الأفقي الذي يشمل الجميع وليس فقط الفئات العليا أو الأقرب إلى الإدارة.

كما تدعم دراسة شريف محمد شريف (2018) أهمية المشاركة في صياغة الأهداف والقرارات، وهو ما غاب جزئياً في هذه الدراسة، حيث عبّر الموظفون عن شعور جزئي بالمشاركة، دون وضوح في مدى تأثيرهم الحقيقي على القرار الإداري. ويشير ذلك إلى وجود فجوة بين "الاستماع الشكلي" و"التمكين الفعلي"، ما قد يخلق إحساساً بالإقصاء لدى بعض الفئات.

أما من منظور دراسة الهندال (2022)، فإن غياب ثقافة القيادة الريادية التي تتبنى الابتكار والمبادرة هو أحد المعوقات الأساسية في إشراك الموظفين في القرار. إذ تؤدي القيادة التقليدية إلى مركزية شديدة في القرار، مما يقوض فرص التفاعل الجماعي.

### 4. نتائج الدراسة

عند تحليل محاور الدراسة الثلاثة (الإدارة بالأهداف وفرق العمل، الإدارة بالأهداف وتحفيز الموظفين، الإدارة بالأهداف والمشاركة في صنع القرار)، يتبين أن كل محور يعكس بُعداً من أبعاد الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة، وأن هناك ترابطاً بنيوياً بينها، يُبرز أثر هذا النمط الإداري على فعالية الأداء والتميز التنظيمي. فرغم تقارب المتوسطات، فإن تحليل المحتوى يُظهر أن التحفيز كان الجانب الأكثر تأثيراً وإيجابية من وجهة نظر الموظفين، يليه العمل الجماعي، بينما كانت المشاركة في القرار أقل المحاور تجلياً، وإن بقيت في المستوى القوي.

ومنه تُظهر النتائج أن :

- الإدارة بالأهداف تُسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء العام داخل المؤسسة، سواء عبر بناء فرق عمل منسجمة، أو من خلال تحفيز الموظفين على الإنجاز، أو إشراكهم جزئياً في القرار. وبالتالي، فإن هذه الآلية الإدارية تُعد رافعة حقيقية لتحقيق التميز المقاولاتي، خاصة إذا تم تفعيلها بشكل شامل ومتوازن عبر مختلف الأقسام.



## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

- ساهمت الإدارة بالأهداف في تنمية الشعور بالمسؤولية الجماعية، وتحقيق مستويات جيدة من التعاون والتنسيق داخل الفرق. غير أن النتائج أظهرت حاجة ماسة إلى تعزيز التكامل الأفقي بين المصالح، من خلال وضوح الرؤية المشتركة وخلق تفاعل مؤسسي منظم بين الفرق.
- أظهرت نتائج المحور الثاني أن الإدارة بالأهداف تُعزّز التحفيز بشكل واضح، خاصة عند ربط الأهداف بالحوافز المادية والاعتراف بالجهود. غير أن بعض نواحي التحفيز المعنوي، كالتقدير العلني والتقييم، لا تزال تحتاج إلى تحسين لتصبح دافعة حقيقية لأداء مستدام.
- يساهم اعتماد الإدارة بالأهداف في إتاحة فرص معينة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، خاصة في الظروف العملية اليومية. ومع ذلك، فإن المشاركة لا تزال جزئية وغير مهيكلية على مستوى التخطيط والرؤية الإستراتيجية، ما يتطلب إرساء آليات واضحة لتوسيع دائرة المشاركة وتعزيز التمكين التنظيمي.
- من خلال النتائج المحصلة، يمكن القول إن الإدارة بالأهداف داخل مؤسسة ميدان الدراسة ليست مجرد تقنية تنظيمية، بل ثقافة جزئية في طور الترسخ. فقد أظهرت فعاليتها في تعزيز الانتماء والتحفيز والعمل الجماعي، لكنها لا تزال بحاجة إلى:
- تكامل مؤسسي أكبر بين الفرق والمصالح.
- تطوير نظم التقدير والتقييم بشكل عادل وشفاف.
- توسيع المشاركة في صنع القرار لتشمل كل مستويات الموظفين وليس فقط المهام التنفيذية.
- وهو ما يجعل الإدارة بالأهداف أداة واعدة، لكنها تحتاج إلى مرافقة ثقافية وإدارية لتحقيق أقصى فعالية لها في بناء التميز المقاولاتي المستدام.

خاتمة

### خاتمة :

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول أن الإدارة بالأهداف تمثل أحد الأساليب الحديثة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز الأداء المؤسسي، من خلال ما توفره من وضوح في الرؤية، وتحديد دقيق للأهداف، وإشراك الموظفين في تحقيقها. ومن خلال دراسة ميدانية بمؤسسة \*مطاحن البركة - زريبة الوادي - بسكرة، تم الوقوف على مدى تأثير هذا النمط الإداري في تحسين أداء فرق العمل، وتحفيز الأفراد، والمساهمة في صنع القرار.

أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة بالأهداف لا تقتصر على كونها أداة تنظيمية، بل هي منهج إداري متكامل يعزز التميز المقاولاتي، من خلال ترسيخ ثقافة المسؤولية الجماعية، ورفع مستوى التحفيز، وتحقيق نوع من التوازن في المشاركة داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن هناك بعض الجوانب التي لا تزال تحتاج إلى تطوير، خاصة ما يتعلق بتعزيز المشاركة في صنع القرار على المستوى الاستراتيجي، وتحقيق تكامل وظيفي أكثر فعالية بين مصالح المؤسسة.

وبناءً على ذلك، فإن تبني الإدارة بالأهداف بشكل علمي ومدرّس يمكن أن يشكل رافعة حقيقية لتحقيق الجودة والتميز داخل المؤسسات الجزائرية، خاصة إذا ما ترافقت مع آليات تحفيز متكاملة، وبيئة عمل قائمة على الثقة، والتقدير، والتواصل المستمر بين مختلف المستويات الإدارية.

تبقى هذه الدراسة محاولة متواضعة للإسهام في إثراء الحقل المعرفي في مجال الإدارة والتنظيم، وتفتح المجال أمام بحوث مستقبلية تتناول الموضوع من زوايا أخرى، أو في مؤسسات مختلفة، بما يعزز من فهمنا لفعالية الإدارة بالأهداف في واقع المهني والمؤسسي.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### 01-الكتب

- أحمد محمد غنيم . مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات . الناشر المكتبة العصرية، مصر 2004.
- حافظ فرج أحمد . محمد صبرى حافظ . إدارة المؤسسات التربوية . علام الكتب . القاهرة. 2003.
- سعد سليمان المشهداني . منهجية البحث العلمي . دار أسامة للنشر والتوزيع . الأردن . 2019
- سليمان زيدان . إستراتيجيات إدارة الوقت و التغيير . دار المناهج للنشر والتوزيع . الأردن . 2017

#### 02- الرسائل والأطروحات الجامعية

- سمية بنت سليمان الرحيلي . الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة. فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير . الكلية التربوية . قسم الإدارة التربوية والتخطيط .جامعة أم القرى 2009
- سميرة مشري. التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل . جامعة بكرة . 2022.
- عائشة سليم أرحيمو . متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب . رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التعليمية . كلية التربية . جامعة دمشق 2015 .
- عائشة سليم أرحيمو . متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة إدلب. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التعليمية. جامعة دمشق . 2014 . 2015 .
- محمد مبارك محمد الرشيدى . أثر إستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين . دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت . رسالة إستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط . 2014.

### 03-المقالات والمجلات العلمية

- أحمد بن علي الزهراني . فيصل بن أحمد شعبي . دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي.دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة . المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات . المجلد 4 . 2023.
- بهاء الدين مسعد سعد. شيماء مهدي إبراهيم . الجينات التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتميز المؤسسي. دراسة تطبيقية على الجهات الخاصة المصرية. مجلة البحوث المالية و التجارية . المجلد 23 . العدد 4 . 2022.
- حازم فروانة . إنعكاسات الإدارة بالأهداف في تحقيق رضا العاملين في القطاع الصحي . مجلة التنمية الإقتصادية . العدد 06 . جامعة أبي بكر بلقايد.2019.
- ريب الله محمد . واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات - الحزائرية . مجلة التنمية البشرية . جامعة وهران.2011.
- رشاد حماد علي حماد . أثر إستراتيجية التوظيف المؤقت على تحسين التميز المؤسسي . دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية . المجلد 9. العدد 4 . 2018.
- زكي أبو زيادة . محمد جاد الله . واقع ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية . مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث . (4).130.100. 2021.
- شريف محمد شريف . عبد الرحمن بن محمد آل ركبان الأكلبي . درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيشة للإدارة بالأهداف . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية . العدد 10 الجزء 3 . 2018
- طلحة إلياس . نظام المعاينة في البحوث الإجتماعية و الإعلامية . مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية.30 جوان 2017 .
- عبد الحق بن خالد جيتو. المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية . المجلة التربوية . مدارس الهيئة الملكية بينبع . السعودية . العدد 58. فيفري 2019.
- عبد الذهاب طمعةالهندال . تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي . دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية . المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية والإدارية . المجلد 13.العدد 3 . 2022 .

## قائمة المراجع

- عبد العال عبد الله . أثر الإدارة بالأهداف صياغة رسالة المؤسسة . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة . المجلد 13. العدد 2 . 2021.
- عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله . محمد حسن طيب عدلان . دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي . مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية . المجلد 3 . العدد 7. جويلية 2022.
- عبد الونيس محمد الرشيد . إمكانات التميز المؤسسي للتعليم الإلكتروني و التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا . المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي : مشكلات وحلول خلال الفترة 8 . 12 جمادى الثانية 1442 هـ . الموافق 22 . 26 جانفي 2021
- عمير جيلالي . تحسين جودة الخدمة الصحية من منظور فرق العمل. مجلة دراسات في الإقتصاد و التجارة والمالية . جامعة الجزائر. المجلد 8. العدد 1 . 24/12/2019.
- فهد حميد محمد الثقفي . واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها . كلية التربية . المجلة التربوية . العدد 57 . 2019 .
- مایسة فتحي عبد اللطيف أحمد . رانيا السيد إبراهيم أبو العينين . أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الفنادق . دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى . مجلة كلية السياحة و الفنادق . جامعة المنصورة. العدد 6. 2019 .
- مبروكة عبد الله الخفيفي وآخرون . تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية. دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط و النهر لتصنيع الأنابيب . المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي . كلية الإقتصاد . المجلد 2 . العدد 2 . 2020.
- محمد عفات الشمري وآخرون . دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر الباطن. مجلة كلية التربية . المجلد 6. العدد 3. 2023 .
- محمد هلال الدبوس . أثر أساليب وإستراتيجيات التحفيز في مئة ترك العمل لدى موظفي المصارف الخاصة في مدينة دمشق . مجلة جامعة دمشق . مجلد 43. العدد 17. 2021.
- مسعودة سليمان . عينة البحوث الميدانية . دراسة في الأحجام والأنواع . الجزائر 1 جوان 2022. مجلد 17. العدد 1.

## قائمة المراجع

- نجاه محمود عبد المقصود فرحة . الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والأكاديمية . مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية . العدد 07 . جامعة حلوان.2021.
- نجوى وفائي سليم . ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي . دراسة ميدانية . جامعة 6 أكتوبر .محافظة الجيزة. مجلة الدراسات الإنسانية والإجتماعية . المجلد 2 . العدد 6 . سنة 2020.14.14.
- نداء عطية أبو قوطة. واقع الإتصال الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته بتحقيق تميزها المؤسسي. مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية . المجلد 4 . العدد 10 . 2023.
- هناء أحمد محمد خليل. أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية . مجلة الدراسات التجارية المعاصرة . جامعة كفر الشيخ . مصر . مجلد 9.العدد 16.جويلية 2023  
<https://csj.journals.ekb.eg>
- وفاء عبد الفتاح محمود وآخرون . الجيل الرابع للجودة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية . دراسة مستقبلية . مجلة كلية التربية ببنها. العدد 137. 2024.




الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم ( 01 ) : ترخيص الزيارة الميدانية

بسكرة خيضر محمد جامعة



والاجتماعية الإنسانية العلوم كلية

الاجتماعية العلوم قسم

الاجتماع علم شعبة

إلى السيد: هادي بن موسى بن مكي  
البركة

الرقم المرجعي: 19/ق.ع. 2025

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني /تربص ميداني  
حول الإدارة بالأهم داف وعرفة ما بالمشيخ الحقاوي

وذلك ابتداء من: المدة لا تتجاوز 10 أيام 13 أفريل 2025 إلى 21 أفريل 2025

للتالبة:


الشيخ خيرة


إشراف الأستاذة

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في 10/04/2025

مسؤول الشعبة





## الملاحق

الملحق رقم ( 02 ) قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الأساتذة	الشعبة	الجامعة
01	نسيمة بومعروف	علم إجتماع	بسكرة
02	عبيدة صبطي	علم إجتماع	بسكرة
03	علية سماح	علم إجتماع	بسكرة

- جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - قسم علم الاجتماع -

تخصص: علم اجتماع التنظيم و العمل



مقابلة حول:

الادارة بالاهداف وعلاقتها بالتميز المقاولاتي

- دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن البركة - بسكرة -

نقوم بإجراء دراسة حول الادارة بالاهداف وعلاقتها بالتميز المقاولاتي، استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، ولذا سنقوم بإجراء مقابلة مقتنة صُممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها، كما نحيطكم علما أن جميع اجاباتكم تستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على العبارات بدقة بعد عرضها عليكم وذلك بما يتناسب مع قناعتكم .

إشراف أ. الدكتور(ة):

زرفة بولقواس

إعداد الطالبة :

خضرة الضيف

## الملاحق

المحور الاول : الإدارة بالأهداف و فرق العمل ( المصالح و الأقسام	دائما	غالبا	نادرا	ابدا
1. تشعر كعضو في فريق العمل بالمسؤولية تجاه أهداف المقابلة				
2. لتحقيق الأهداف تسعى كعضو في فريق العمل دائما بالتنسيق مع زملائك				
3. توزيع المهام بوضوح داخل فريق عملك يحقق أهداف مقاولتكم				
4. يسهم فريق عملك في تعزيز روح التعاون لتحقيق غاية الإدارة				
5. تعقد إجتماعات دورية لفريق عملك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة				
6. إن أهداف مقاولتك تعتمد على تساند جهود جميع أعضاء الأقسام والمصالح				
7. إن الأهداف الإستراتيجية في مقاولتك ترتكز على تعاون جميع المصالح الإدارية بها				
8. توفر إدارتك رؤية مشتركة تدفع فريق مصلحتك نحو نفس الغاية المنشودة				
9. النتائج المتوقعة في مقاولتك أساسها تنظيم عمل كافة أقسامها				
المحور الثاني : الإدارة بالأهداف و تحفيز الموظفين	دائما	غالبا	نادرا	ابدا
1. تعمل مقاولتك على تشجيعك لتقديم إقتراحات بما يدعم أهدافها				
2. تقدير مسؤولك لمجهودك علنا يعزز الهدف المهني لإدارتك				
3. تقدم مؤسستك حوافز مالية لتحقيق التميز في منتوجاتها				
4. تدعم ثقافة التقويم الروح الايجابية تجاه مؤسستك				
5. تعتمد مؤسستك اثناء الترقية على الاداء الهادف				
6. شعورك بالإنتماء لبيئة عملك يسهم في تحقيق اهداف الادارة				
7. تحديد الاهداف من طرف ادارتك يزيدك شعور بالمسؤولية				
8. العمل وفق اهداف محددة يؤدي إلى خلق دافعية لدى العاملين بمؤسستك				
9. الرغبة في حصولك على مكافئات مادية يدفعك إلى تحسين طرق انجاز عملك على أكمل وجه				

## الملاحق

المحور الثالث : الادارة بالاهداف و المشاركة في صنع القرارات	دائما	غالبا	نادرا	ابدا
1. تعمل مقاولتك على تشجيعك لتقديم إقتراحات بما يدعم أهدافها				
2. تقدير مسؤولك لمجهودك علنا يعزز الهدف المهني لإدارتك				
3. تقدم مؤسستك حوافز مالية لتحقيق التميز في منتوجاتها				
4. تدعم ثقافة التقييم الروح الايجابية تجاه مؤسستك				
5. تعتمد مؤسستك اثناء الترقية على الاداء الهادف				
6. شعورك بالإنتماء لبيئة عملك يسهم في تحقيق اهداف الادارة				
7. تحديد الاهداف من طرف ادارتك يزيدك شعور بالمسؤولية				
8. العمل وفق اهداف محددة يؤدي إلى خلق دافعية لدى العاملين بمؤسستك				
9. الرغبة في حصولك على مكافئات مادية يدفعك إلى تحسين طرق انجاز عملك على أكمل وجه				

