

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكورة:

**الإدارة بالأهداف ودورها التمكيني في التنظيم المقاولي**  
دراسة ميدانية: بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بلدية جمورة ولاية  
-بسكرة-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالب (ة): إشراف الأستاذ(ة):

د/ مشري سميرة

منية النفس تاسة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشروفا ومقررا		مشري سميرة
مناقشا		

السنة الجامعية: 2024 / 2025



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكورة:

**الإدارة بالأهداف ودورها التمكيني في التنظيم المقاولاتي**

دراسة ميدانية: بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بلدية جمورة ولاية

- بسكرة -

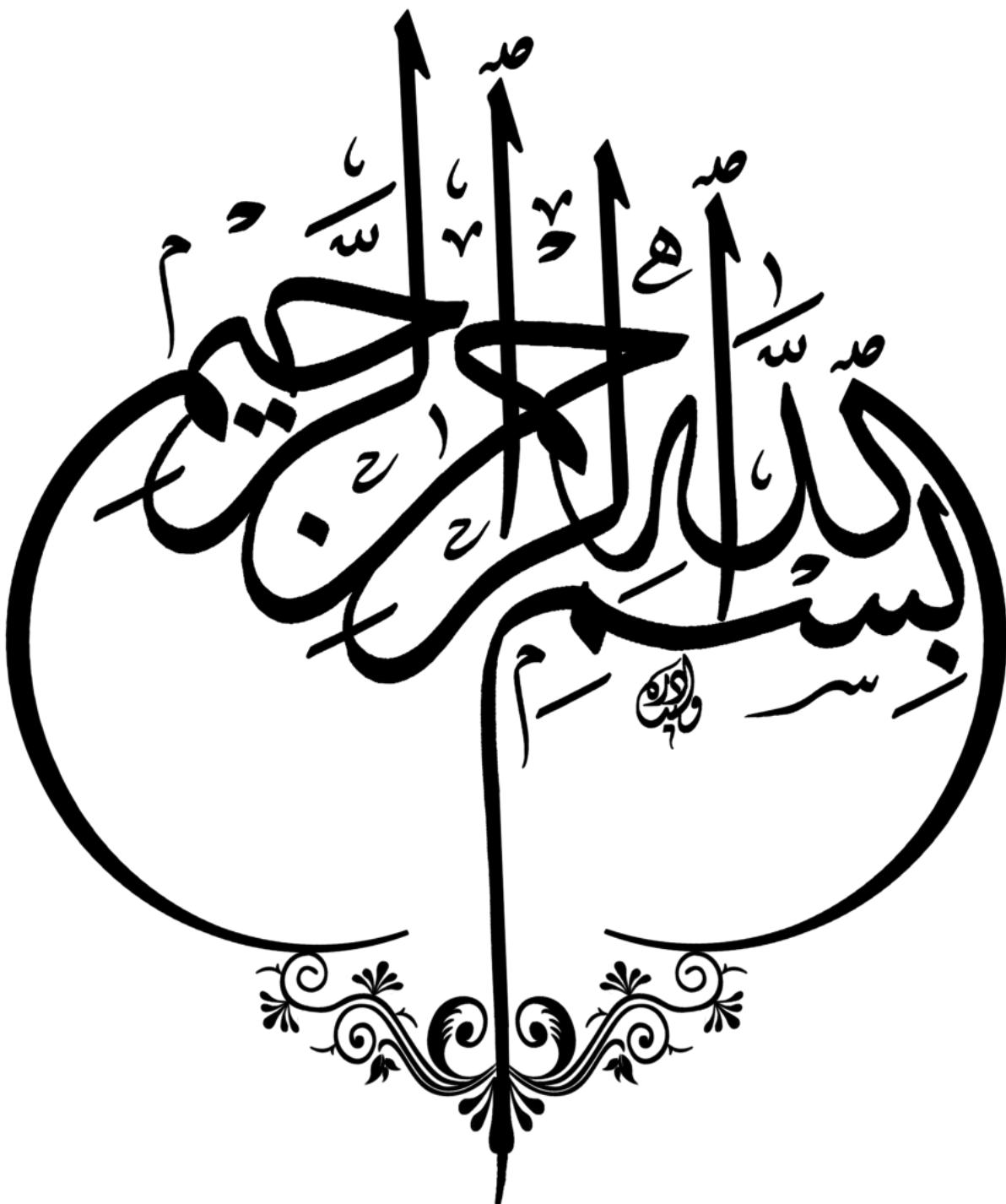
مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالب (ة): **منية النفس تاسة** إشراف الأستاذ(ة):

د/ مشرى سميرة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشفرا ومقررا		مشرى سميرة
مناقشا		

السنة الجامعية: 2024 / 2025





## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى الله وصحبه ومن تبعه أجمعين،  
وبعد.....

الحمد لله الذي بفضله تم الصالحات، والشكر لله الذي منحني التوفيق والجد والإرادة من عنده وبجوله وقوته لإنجاز  
هذا البحث العلمي المتواضع، رغم كل العرقل والصعوبات فله الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم  
سلطانه.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذة الدرج الأستاذة المثابرة في العمل "مشري سميرة" التي كانت مشرفاً وموجهاً  
وسنداً لإنجاز وإكمال العمل في الصورة التي بين يدينا، وأيضاً داعماً وناصحاً وملجأً في وقت حاجتي إليها، كل  
عبارات الشكر لا تكفي للتعبير عن جهدها وتعبرها المتواصل.

ومن دواعي العرفان بالجميل أتقدم لكل الأستاذات والأستاذة والدكتورة الذين تركوا بصمة في مسيري الدراسية، فقد  
عجزت عن إيجاد كلمات شكر توفي حقكم ولكنني اعترف بالفضل والجميل والوقوف بجانبي في مساري العلمي كل  
باسمه ومقامه.



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الإدارة بالأهداف ودورها التمكيني في التنظيم المقاولي بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة، وقد تحددت الدراسة في متغيرين، الإدارة بالأهداف كمتغير مستقل، وقسم إلى ثلاث ابعاد الاتصال، التدريب، المشاركة. والتنظيم المقاولي كمتغير تابع وتم دراسته بثلاث ابعاد، إتاحة المعلومات والإبداع والاستقلالية. لذا انبعثت عن هذا الهدف الرئيسي ثلاث أهداف فرعية كانت كالتالي:

1. دور الاتصال الفعال في إتاحة المعلومات داخل التنظيم المقاولي؛
2. دور عملية التدريب في خلق الإبداع الإداري داخل التنظيم المقاولي؛
3. مساقمة المشاركة في اتخاذ القرار من تعزيز الاستقلالية في الأداء.

ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت المسح الشامل في دراسة مفردات مؤسسة قديلة المتمثلة في كل الموظفين بالجانب الإداري من أجل دراستهم دراسة ميدانية، وتم استخدام أداتين جمع البيانات حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية وللمقابلة كأداة مساعدة. توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج مهمة تؤكد على أهمية الإدارة بالأهداف كأسلوب فعال في تكين التنظيم المقاولي من خلال الأبعاد المذكورة.

## Summary:

This study aims to understand management by objectives and its enabling role in contractor organizations in the Old Water Establishment in the province of Sétif. The study identified two variables: management by objectives as an independent variable, and the contractor organization as a dependent variable. The contractor organization was studied across three dimensions: effective communication, training and creativity, and information availability and innovation.

Based on this, the study identified three main sub-goals as follows:

1. The role of effective communication in providing information within the contractor organization.
2. The role of training in fostering administrative creativity within the contractor organization.
3. The extent of participation in decision-making and its impact on performance.

To achieve these objectives, the study adopted the descriptive and analytical method. The researcher also conducted a field study in the Old Water Establishment by distributing questionnaires to a sample of administrative staff. A set of statistical tools and tests was used for data analysis and hypothesis testing.

The study concluded with a set of results that confirm the importance of management by objectives as a flexible tool that can enable contractor organizations through the aforementioned dimensions.



# قائمة المحتويات والجدوال والأشكال

## المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
05	تقديم الفصل
06	1. مشكلة الدراسة
09	2.1 أهمية وأسباب اختيار الموضوع
10	3.1 أهداف الدراسة
11	4.1 مفاهيم الدراسة
24	5.1 الدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الفصل النظري أساسيات الإدارة بالأهداف وأبعادها</b>	
37	تمهيد
38	أولاً: ماهية نظرية الإدارة بالأهداف
38	1.1. نشأة وتطور الإدارة بالأهداف
40	2.1. خصائص الإدارة بالأهداف
41	3.1. أهداف الإدارة بالأهداف
43	4.1. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
44	5.1. شروط نجاح نظرية الإدارة بالأهداف
46	6.1. مبادئ نظرية الإدارة بالأهداف
50	7.1. عناصر الإدارة بالأهداف
54	8.1. مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف
57	ثانياً: أبعاد الإدارة بالأهداف.
57	1.2. الاتصال.
61	2.2. التدريب.
70	3.2. المشاركة في اتخاذ القرار.

<b>74</b>	<b>خلاصة الفصل.</b>
<b>الفصل الثالث: التنظيم المقاولاتي بأبعاده.</b>	
77	تمهيد.
77	أولاً: ماهية التنظيم المقاولاتي
77	1.1.3 إنشاء وتطور المقاولاتية.
78	2.1.3 خصائص المقاولاتية.
79	3.1.3 ماهية المقاول.
82	4.1.3 أهمية التنظيم المقاولاتي.
83	5.1.3 عناصر التنظيم المقاولاتي.
84	6.1.3 تصنيفات لأنواع التنظيم المقاولاتي وأشكاله
88	7.1.3 العوامل المساعدة في نجاح أو فشل التنظيم المقاولاتي.
90	ثانياً: أبعاد التنظيم المقاولاتي
90	1.2.3 إتاحة المعلومات.
94	2.2.3 الإبداع.
101	3.2.3 الاستقلالية.
103	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.</b>	
106	<b>تقديم الفصل</b>
106	1.4 مبررات اختيار مكان الدراسة.
107	2.4 مجالات الدراسة.
113	3.4 منهج الدراسة.
114	4.4 أدوات جمع البيانات.
119	5.4 الأساليب الإحصائية.
119	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج</b>	
122	<b>تقديم الفصل</b>
123	1.5 تحليل وتقسيير نتائج السؤال الأول كيف يسهم الاتصال الفعال في إتاحة المعلومات.
127	2.5 تحليل وتقسيير نتائج السؤال الثاني كيف يسهم التدريب من خلق الإبداع.
132	3.5 تحليل وتقسيير نتائج السؤال الثالث كيف تسهم المشاركة في اتخاذ القرار من استقلالية الأداء.

136	4. استخلاص النتائج
140	خلاصة الفصل
141	خاتمة

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
13	قراءة لمفاهيم الإدارة بالأهداف.	01
29	أهم النقاط التي تشابهت فيها الدراسات السابقة.	02
31	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية.	03
38	مراحل تطور الإدارة بالأهداف.	04
41	أهداف الإدارة بالأهداف.	05
58	أهداف الاتصال الفعال.	06
82	أهمية التنظيم المقاولاتي.	07
88	أهم العوامل المساهمة في النجاح والفشل المقاولاتي.	08
91	أهمية إتاحة المعلومات بالنسبة للمؤسسات.	09
98	مستويات الإبداع الإداري.	10
108	يوضح فترات إجراء الدراسة الميدانية.	11
109	مجتمع الدراسة.	12
109	خاصية السن للمبحوثين.	13
115	المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي لعينة الدراسة	14
115	محاور الاستبيان.	15
115	مراحل توزيع الاستبيان.	16
116	مستوى اتجاه المبحوثين.	17
117	الصدق الكلي لمحاور الاستبيان.	18
117	معامل بيرسون لكل عبارة من محاور الدراسة.	19
123	يوضح محور مساهمة الاتصال في إتاحة المعلومات.	20
127	يوضح محور مساهمة التدريب في الإبداع.	21
132	يوضح محور مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في الاستقلالية.	22
137	إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها الأساسية.	23

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	نموذج لمتغيرات وأبعاد الدراسة.	01
43	خطوات الإدارة بالأهداف.	02
46	أهم شروط نجاح النظرية.	03
49	رسم تخطيطي لأهم مبادئ الإدارة بالأهداف.	04
51	علاقة أهداف المنظمة وأهداف الفرد.	05
54	مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف.	06
58	رسم توضيحي لعناصر العملية الاتصالية.	07
59	شكل مبسط لأنواع الأشكال الاتصال الرسمي.	08
61	أنواع الاتصال التنظيمي.	09
63	خطوات عملية التدريب.	10
65	شروط العملية التربوية.	11
66	عناصر العملية التربوية.	12
69	أنواع التدريب.	13
73	مراحل عملية اتخاذ التدريب.	14
78	خصائص المقاولاتية عند بيتر دراكر.	15
81	مهام المقاول.	16
87	تصنيفات المقاولاتية.	17
92	أنواع المعلومات.	18
97	مكونات العملية الإبداعية.	19
97	مراحل الإبداع.	20
101	فوائد الاستقلالية.	21
110	دائرة نسبية توضح سن المبحوثين.	22
111	دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي.	23
111	دائرة نسبية توضح المستوى الوظيفي.	24



# مقدمة

تواجه التنظيمات المعاصرة، وبالخصوص التنظيمات المقاولاتية بيئة عمل متغيرة تمتاز بالتعقيد، والتنافسية والتقلب السريع في المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهذه الأخيرة فرضت على المنظمات ضرورة مراجعة أساليب إدارية واعتماد ممارسات أكثر مرونة وفعالية تمكنها من تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي، والتميز المؤسسة المستدام. وفي هذا السياق برزت الإدارة بالأهداف كواحدة من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة، التي تعتمد على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة يتم تحديدها وتقييمها بشكل تشاركي بين الإدارة والعاملين، ظهرت هذه المقاربة في خمسينيات القرن الماضي على يد المفكر "بيتر دراكر"، حين أشار إلى أن الإدارة الفعالة لا تبني فقط من إصدار تعليمات وقوانين، بل على عدة مبادئ من بينها الاتصال والتدريب والمشاركة من أجل تحديد الأهداف بما يحفزهم على تعزيز الأداء والتزامهم الوظيفي، حيث من خلال هذا تصبح الإدارة بالأهداف إطار تنظيمي يمكن من خلاله تمكين القدرات البشرية، وتطويرها عن طريق تربيتهم ورفع مستوى التفاعل داخل المؤسسة، وتبني هذا الأسلوب لا يهدف فقط لرفع الإنتاجية بل يتجاوز ذلك لتمكين العاملين ودمجهم في عملية اتخاذ القرارات، وهو ما ينطوي جوهرياً مع التنظيمات المقاولاتية، التي تشجع على روح المبادرة والإبداع، وتوفير بيئة عمل مرنة تعتمد على الاستقلالية وإتاحة المعلومات وتحفيز الإبداع والابتكار، كركائز أساسية لزيادة الكفاءة في العمل من أجل تحقيق أداء عالي.

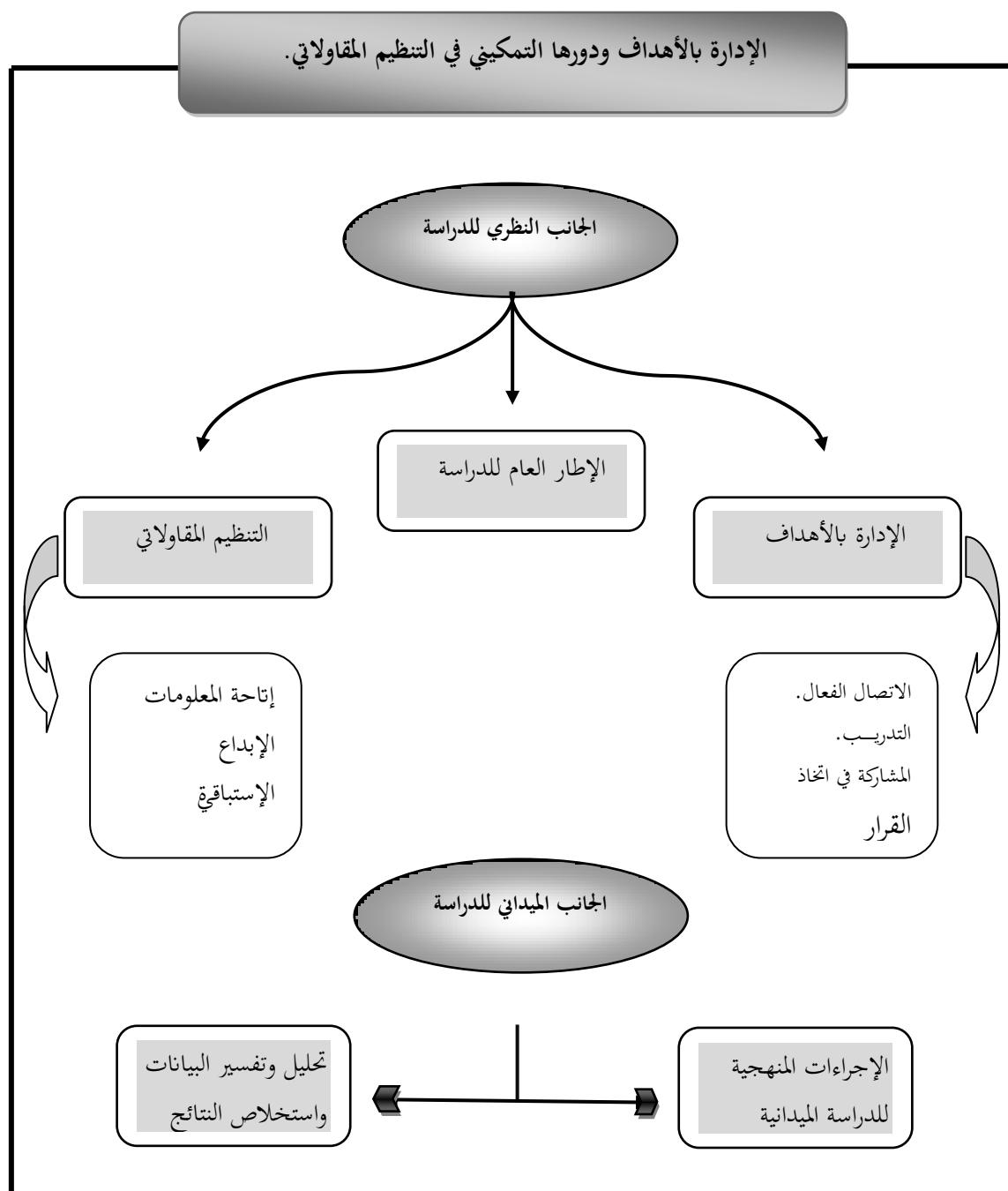
وفي هذا السياق يعد التركيز على المورد البشري؛ نقلة نوعية من الإدارة التقليدية إلى إدارة تشاركيه تؤمن بأن الأفراد هم الموارد الأساسية للنجاح المؤسسي، وأن استثمار قدراتهم وثقتهم الذاتية هو ما يخلق مناخ تنظيمي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بأكثر كفاءة وفعالية، لأن العديد من الباحثين يجدون أن التمكين لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن وجود أدوات وأساليب إدارية تترجم هذا المفهوم إلى ممارسة، وهنا تظهر الإدارة بالأهداف كإستراتيجية ناجحة لتفعيل التمكين داخل التنظيمات، وبالأخص في سياق المقاولات التي تحتاج مرونة وسرعة ومواجهة المنافسين، وفي ضوء هذه الخلفية تسعى هذه الدراسة لمعرفة دور الإدارة بالأهداف كنظرية وأسلوب إداري يسعى إلى تحقيق التمكين للتنظيم المقاولاتي، ومن أجل معرفة هذا تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول رئيسة موضحة كالتالي:

**تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، حيث تم تحديد الإشكالية والأسئلة الفرعية، وأهمية وأسباب اختيار الموضوع مع تحديد الأهداف المرجو الوصول إليها، والمفاهيم المتعلقة بالدراسة مع الدراسات السابقة.**  
**وخصص الفصل الثاني لعرض ماهية الإدارة بالأهداف كمتغير مستقل، مع تحليل الأبعاد الجوهرية:**  
**الاتصال الفعال، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، باعتبارهم مبادئ فاعلة لتفعيل النمط الإداري مع استعراض أهم العناوين المتعلقة به.**

**أما الفصل الثالث فتناول ماهية التنظيم المقاولاتي كمتغير تابع، وأبعاد التمكينية: إتاحة المعلومات، الإبداع، الاستقلالية، مع استعراض أهم العناوين المتعلقة بالموضوع.**

والفصل الرابع ركز على الإجراءات المنهجية المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها من حيث مجالات الدراسة، والمنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات، وأساليب تحليل إحصائية.

ليختتم بالفصل الخامس المتمثل في تحليل ومناقشة المعطيات الميدانية بهدف التوصل لإجابات واضحة عن التساؤلات الموضوعية وتقديم نتائج موضوعية علمية تعزز من فاعلية الإدارة بالأهداف داخل التنظيمات.



# الفصل الأول:

## الإطار العام للدراسة

تقديم الفصل.

1.1 مشكلة الدراسة.

2.1 أهمية وأسباب اختيار الموضوع.

3.1 أهداف الدراسة.

4.1 مفاهيم الدراسة.

5.1 الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

**تقديم الفصل:**

في إطار الدراسة السوسيوتنظيمية يمثل الإطار العام للدراسة أساس وركيزة لكل عمل علمي، حيث انه يوضح موضوع البحث. ويهدف لتقديم رؤية شاملة حول متغيرات وأبعاد الدراسة مع التركيز على الإشكالية وطرح السؤال الرئيسي الذي ستتبثق منه ثلاثة أسئلة فرعية في دراستنا، وأيضا سيتم استعراض أهمية وأهداف الدراسة مع توضيح الأسباب التي قادتنا لاختياره، ويتم دعم هذا بالدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة مع الموضوع بهدف الفهم وتوسيع النطاق.

## ١.١ إشكالية الدراسة:

تعتبر الإدارة من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح أي منظمة، سواء كانت تجارية أو حكومية ربحية أو غير ربحية، حيث تشمل على العديد من الوظائف الأساسية مثل التخطيط؛ والتنظيم؛ والتوجيه؛ والرقابة، وكل وظيفة من هذه الوظائف لها دور محدد في مسار تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد تطورت مفاهيم الإدارة عبر الزمن، بدءاً من النظريات الكلاسيكية التي ركزت على مبدأ الكفاءة والتنظيم، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار الفرد كفاعل فعال داخل التنظيم.

وفي بداية القرن العشرين ظهرت نظرية الإدارة العلمية "لفريديريك تايلور" إضافة **Frederick Taylor** ونظرية التكوين الإداري "لهنري فايول" **Henri Fayol**. ونظرية البيروقراطية لرائدتها "ماكس فيبر" **Max Weber** وكانت هذه النظريات القاعدة الأساسية لفهم مبادئ والتي تقوم على مبدأ تقسيم العمل، وكثرة القوانين والإجراءات الرقابية الواضحة، وأيضاً تحديد الهيكل التنظيمي الذي ركز على العلاقات الرسمية ما يجعل خطوط الاتصال واضحة وأحادية الاتجاه إلا ما تعلق برفع تقارير العمل وانجاز المهام المنوطة بالأفراد في المستويات الإدارية السفلية، إضافة إلى اعتمادها على مركزية اتخاذ القرارات والمسلطة وكل هذا من أجل رفع الكفاءة والزيادة في إنتاجية المؤسسة، وهو ما جعلها عرضة للعديد من الانتقادات في العديد من النقاط من أهمها: النظر إلى العامل على أنه آلة للعمل فقط ولا مجال لديه لإبداء رأيه أو مطالبته بأبسط حقوقه الاجتماعية، وذلك ما أدى إلى قتل روح الإبداع لديه ومنعه من المشاركة في القرارات المتعلقة بأداء مهامه مما أثر سلباً على عملية تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة على المدى البعيد.

وعليه جاءت الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية كما سلف الذكر - مركزة أساساً حول إهمالها للعنصر البشري كواحد من أهم عناصر تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، وفاعليّة لو تؤخذ مطالبه وتشبع احتياجاته في التنظيم على أحسن وجه، وتأسیساً على ذلك ظهرت العديد من النظريات في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث أعطت للعامل البشري أهمية خاصة في عملية الاتصال؛ والعمل الجماعي؛ والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ والتفاعل وال العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مع مراعاة احتياجات هاذ العامل على الصعيدين النفسي والاجتماعي على غرار احتياجاته الاقتصادية والتنظيمية.

ومن بين الدراسات التي تناولت هذه الجوانب بالبحث والعناية نجد مدرسة العلاقات الإنسانية متمثلة في دراسات رائدتها "اللتون مايو" **Elton Mayo** وزملاؤه، بالإضافة إلى نظرية الإدارة بالأهداف

MBO للأمريكي "بيتر دراكر" **peter drucker**، التي اعتبرتا العنصر البشري أهم عناصر العملية الإدارية معتمدة على مجموعة آليات ومبادئ عملية من شأنها الرفع من أداء المورد البشري وزيادة دافعيته للعمل

الكتء، وذلك من خلال النظر للفرد على أنه عضو في جماعة يتأثر بها ويؤثر فيها ليس كوحدة مستقلة ومنعزلة عن التنظيم وعن باقي الأفراد.

وتعد الإدارة بالأهداف من بين النظريات التي أعطت للمؤسسة والإدارة نظرة شاملة حيث أنها تقوم على إرشاد المديرين للطرق الأكثر فعالية لحل المشاكل التي قد تواجه عملية بلوغ الأهداف، حيث أنها تركز على تحديد الأهداف التنظيمية، والعمل على تحقيقها من خلال التعاون بين الإدارة والموظفين وتكامل الأهداف الشخصية مع التنظيمية، وعليه نجد أن هذه النظرية تعتمد على عدة مبادئ منها تحديد الأهداف بوضوح حيث يشترط فيها قابليتها للتنفيذ على أرض الواقع، والعمل على إشراك كل الأفراد في صياغة الأهداف كل حسب وظيفته وموقعه داخل التنظيم وذلك بغرض تعزيز الالتزام بتنفيذها والسعى إلى تحقيقها بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى الاعتماد على سياسة مستمرة ومتعددة للتحفيز وإثارة دافعية الأفراد للإنجاز، والعمل أيضا على تربيتهم لإكسابهم المهارات والمعارف الجديدة والمتعددة لتغطية كامل احتياجاتهم التدريبية مما يجعلهم متمكنين من مواكبة التغييرات الحاصلة في بيئه العمل الخارجية، وهو ما ينعكس إيجابا على التقليل من ظاهرة مقاومة التغيير داخل المؤسسة، حيث أن نجاح كل ما سلف ذكره لا يمكن حدوثه دون توفر شبكة اتصال فعالة قائمة على مبدأ الشفافية والوضوح وإتاحة المعلومات كما ونوعا وفي الوقت المناسب وبالسرعة المطلوبة لإنجاز المهام والتنسيق الفعال بين مختلف المستويات الإدارية، وبالتالي يكون التركيز على توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج بدلا من التركيز على المهام.

وعلى الرغم من أن الإدارة بالأهداف تسهم في تحسين كفاءة الأداء إلا أن نجاحها يتوقف عن توفر بيئه تنظيمية تدعم التفاعل والاتصال الفعال والتكييف مع المتغيرات. وهذا ما نجده محققا في التنظيمات المقاولاتية التي تبني على التفكير الإبداعي، حيث يصبح الابتكار وسيلة لتحقيق الأهداف وأيضا التقليل من المخاطر، وتصبح المخاطرة عملية محسوبة ومخطط لها بالإضافة إلى ذلك يسهم كل هذا في تعزيز المبادرة، وتصبح عملية التخطيط للأهداف دافعا للتفكير في المستقبل، وتوقع التغييرات المحتملة داخل التنظيم المقاولاتي، وعليه نجد أن إتاحة المعلومات والإبداع والاستباقية مرتبطة بشكل وثيق بأسلوب الإدارة بالأهداف مما يسهم وبلا شك في نجاح التنظيمات المقاولاتية.

ومن خلال مجموعة هذه الدراسات : دراسة كل من (صلواتشي، بودلة، و غيدوش، 2017) وأيضا دراسة (اسماء، 2020) " اللتان أجريتا بهدف تبيان أهمية تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف التي من شأنها الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق ما تم التخطيط له وإحراز نتائج تعود بالفائدة على المؤسسة، ومواردها البشري على حد سواء، وبالموازاة مع ذلك نجد أن التنظيمات المقاولاتية القائمة على تحقيق الجودة والتميز في أداء

مواردها البشرية مشجعة للأفكار الإبداعية وعاملة على خلق بيئة مبتكرة تتحدى مختلف الصعوبات التي تواجه التنظيم في بيئة دائمة التغيير، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أن الدراسات السابقة المعتمدة لتوضيح دور أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب فعال اثبت نجاحه في تحسين أداء المؤسسات، وزيادة فعاليتها، وضمان استمراريتها وتطورها، حيث يتم تحقيق ذلك بناء على أهداف واضحة ومشتركة بين الإدارة والموظفين. وفي المقابل، فإن التنظيمات المقاؤلاتية، بحكم طبيعتها الديناميكية وسعيها للنجاح دائماً ما تبحث عن أسلوب مناسب يقودها لذلك، ومؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة تعتبر من بين أهم المقاؤلات الناجحة والحاصلة على شهادة الجودة في مجال تخصصها.

وعليه جاءت دراستنا لتسلط الضوء على أسلوب الإدارة بالأهداف ودورها التمكيني لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بمدينة بسكرة كمحاولة لإثبات فعالية هذا الأسلوب على أرض الواقع؛ وبناء على ذلك تم طرح التساؤل الرئيس التالي:

**- ما هو دور الإدارة بالأهداف في تمكين التنظيم المقاؤلاتي بولاية بسكرة؟**

**تساؤلات الدراسة:** وانطلاقاً من الإشكالية السابقة واستخراج أبعاد كل من المتغير التابع والمتغير المستقل طرحتنا عدة تساؤلات فرعية تمثلت في:

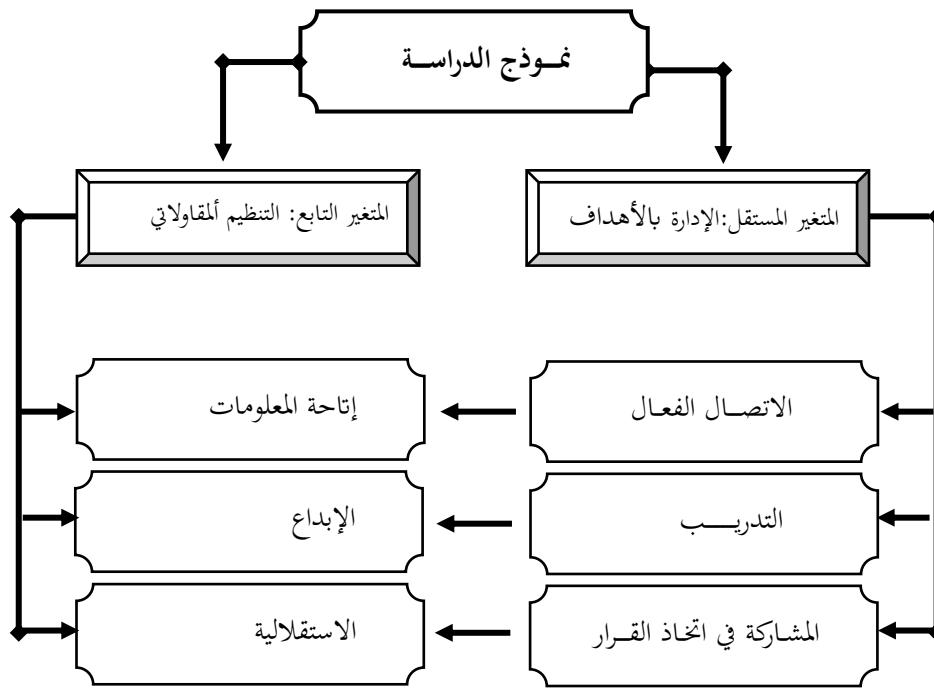
1. كيف يسهم الاتصال الفعال في إتاحة المعلومات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
2. كيف يسهم التدريب في الإبداع الإداري في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟
3. كيف تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في استقلالية الأداء في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؟

**نموذج الدراسة:** قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتوضيح متغيرات الدراسة:

**متغيرات الدراسة:** اشتغلت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- **المتغير المستقل:** وهو الإدارة بالأهداف "كسبب" وقامت باستخراج أبعادها من المبادئ التي تقوم عليها النظرية لكن لم نقم باختيارها جميعاً بل التي لها علاقة مباشرة مع موضوعي والتي يمكن أن توصلنا للنتائج التي نريد الوصول إليها.
- **المتغير التابع:** أما المتغير التابع ألا وهو النتيجة فهي التنظيم المقاؤلاتي وأيضاً قمنا بتحديد الأبعاد التي لها علاقة مع أبعاد المتغير المستقل و الشكل رقم 01 يوضح ذلك بالتفصيل.

**الشكل رقم 01:** نموذج لمتغيرات وأبعاد الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

## 2.1 أهمية وأسباب اختيار الموضوع.

**2.1.1 أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الموضوع في انه يبحث في احد الموضوعات الهامة في مجال علم الاجتماع وبالأخص في مجال التنظيم والعمل فالادارة بالأهداف من احد المواضيع الحديثة نسبيا التي قد تؤدي إلى تمكين العاملين والإداريين داخل التنظيم المقاولاتي، وأيضا دراسة مدى تأثير أبعادها الاتصال والتدریب والمشاركة على تمكين العامل وتعزيز فعالية العمل الإداري داخل هذه التنظيمات المقاولاتية.

الادارة بالأهداف تكتسي أهمية كبيرة في سياق التنظيم المقاولاتي، نظرا لأنها تمثل أسلوباً متميزاً، وفعلاً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز إنتاجية المؤسسة ككل، من خلال إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحمل المسؤولية، حيث تبرز أهميته في تمكين دور الموظفين مما يسهم في تحسين الأداء والفعالية، وأيضا تعزيز الابتكار الحرية للعامل.

التنظيم المقاولاتي هو الأساس الذي تبني عليه أي إستراتيجية ناجحة، فهو ليس فقط وسيلة لترتيب الأعمال، بل آلية تمكينية تساعد على استغلال الطاقات وتحقيق الأهداف بكفاءة واستمرارية.

## 2.2.1 أسباب اختيار الموضوع:

لكل باحث أسبابه في اختيار موضوع بحثه وإخضاعه للدراسة والتحليل. وعليه هناك العديد من الأسباب التي كانت وراء اختيارنا للموضوع وتنقسم إلى:

**أ. الأسباب الموضوعية:** تعتبر الأسباب الموضوعية مجموعة الدوافع التي ساعدت على اختيار الموضوع وطرحه للدراسة المعمقة، ويمكن توضيح ذلك في النقاط التالية :

- ✓ الرغبة في تسليط الضوء حول واحدة من أهم نظريات التنظيم والتي يمكن اعتمادها امبريقيا في التنظيمات المحلية، وذلك كونها فعالة في تحقيق النتائج بفعالية؛
- ✓ محاولة توفير فهم أعمق حول الموضوع وتوفير إطار نظري ومفهومي للدراسات المستقبلية القريبة من الموضوع.

**ب. الأسباب الذاتية:** تمثل الأسباب التي دفعتنا بشكل شخصي في البحث عن هذا الموضوع فيما يلي:

- ✓ القناعة الخاصة والتامة بأهمية الموضوع ولما يمكن لنظرية الإدارة بالأهداف من خلال مبادئها في أن تطور التنظيم المقاولاتي نحو الأفضل للوصول بذلك إلى التقدم الذي تريده كل المنظمات؛
- ✓ الموضوع يندرج ضمن اهتمامات الأستاذة المشرفة ولأنني أحبها قبلت دراسة الموضوع.

### 3.1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة الأهداف التالية:

التعرف على دور الاعتماد على أسلوب الإدارة بالأهداف في تمكين التنظيم المقاولاتي بمؤسسة قديلة.  
 /1 التعرف على أن الاتصال الفعال يوفر المعلومات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية؛  
 2/ كيف لعملية التدريب أن ترفع من مستوى الإبداع داخل التنظيم المقاولاتي؛  
 3/ كيف لعملية المشاركة في اتخاذ القرار أن تبني الاستقلالية داخل التنظيم المقاولاتي؛  
 وأيضا تقديم توصيات لتحسين ممارسات الإدارة بالأهداف بما يعزز التمكين التنظيمي داخل أي مشروع مقاولاتي.

## 4.1 مفاهيم الدراسة:

إن المفاهيم في البحث العلمي الاجتماعي مهمة للغاية خاصة أنها تميز باختلاف دلالاتها ومعانيها على حساب الدارسين وخصائصهم العلمية والعملية، فهي تقوم بتحديد نطاق البحث وتتجنب الالتباس والارتباك في فهم الموضوع وتوضيح المعاني الدقيقة للكلمات والمعاني المستخدمة في البحث والدراسة . لذا لابد على أي باحث تحديد مفاهيم دراسته بالتماشي مع الأهداف المراد الوصول إليها بحيث تكون بمثابة الدليل والطريق الذي يوصله إليها، ومن هذا المنطلق وجب توضيح مفاهيم الدراسة المتمثلة نفسها في متغيرات الدراسة وهي موضحة كما يلي:

### 1.4.1 مفهوم الإدارة بالأهداف:

يطلق الباحثون على الإدارة بالأهداف عدة تسميات كالإدارة بالاتفاق، والإدارة بالأهداف والأولويات، والإدارة بالنتائج، والإدارة بالالتزام... الخ. ونظراً لذلك تعددت التعريفات لمفهوم باختلاف الباحثين والمنظرين واختلاف اهتماماتهم. وجوب تقديم تعريفاً لغوي اصطلاحي ومن ثم تعريفاً إجرائياً. لكن قبل ذلك لابد من تقديم تعريف لكل من مصطلحي الإدارة والأهداف.

#### - الإدارة:

للإدارة تعريف لا تعد ولا تحصى بعدد الكتاب فيها ولكننا اخذنا هذا التعريف المختصر الشامل حيث الإدارة هي ذلك النظام الاجتماعي الذي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية وهي: مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف واحد مشترك. (الزعبي و الشرع، 2019، صفحة 114).

وعليه نرى بأن الإدارة تعتبر العنصر المسؤل عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع حيث أنها عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الإفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

أما "ستونر" فيعرفها على أنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية (عبوي، 2006م، صفحة 08).

نستنتج أن الإدارة هي عملية معقّدة تتجاوز مجرد تحقيق الأهداف فهي تتضمن العمليات الإدارية والتقاعلات بين أفراد التنظيم وكيفية تأثير كل هذا على أدائهم في العمل.

#### - الأهداف:

إن مناقشة موضوع الأهداف ليس بالأمر السهل، فهذا يتطلب تفكيراً واصحاً وعنايةً وحرصاً في تناول المفاهيم الخاصة بالمصطلح وجب تعريفه لغة واصطلاحاً.

**- الأهداف لغة:** هي القصد أو المرمى أو الغرض الذي نسعى لتحقيقه، وهو نقطة بداية للعمليات التخطيطية والتنفيذية، حيث هي أغراض يرغبهما الإنسان وتنظم سلوكه (سالم، 2001، صفحة 14).

- **الأهداف اصطلاحاً:** الهدف في المنظمة يمثل القاعدة الأساسية حيث أن كل منظمة تقوم على عدة أهداف كما ذكر الباحثون أن معنى الهدف هو: مجموعة من النتائج النهائية التي يسعى الأفراد أو المؤسسات من أجل الوصول إليها، وهي أساس الحياة، لأن ما يسعى إلى تحقيقه الأفراد هو جزء من حياتهم لذلك قد تختلف لأهداف عامة وتترجم إلى أهداف خاصة توضع على شكل أهداف صغيرة تخص الأفراد بعينهم (عفيفي و سيد سلطان، 2019، صفحة 612).

- **الإدارة بالأهداف :** نجد "بيتر دراكر" أول الباحثون الذي أعطى مفهوم للإدارة بالأهداف فعرفها على أنها نوع من الإدارة التي تتخذ الأهداف منهاجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس الأهداف والالتزام بالعمل. وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإغراضها (قوال و عواج، 2021، صفحة 545). ومن خلال أفكار بيتر دراكر جاء "ماك جريجور" وقام أيضاً بتعريف الإدارة بالأهداف لكن أعطاها مصطلح التسيير بالأهداف فقال أن الأهداف هي التي تحدد مسؤولية التسيير بعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وانطلاقاً من الوظائف التي تمارسها باعتبارها العامل الرئيسي المحدد لأنواع القرارات التي تتخذها المؤسسة في المواقف المختلفة (رایس، 2016، صفحة 148).

**تعريف الإدارة بالأهداف** عند الكاتب "جون هامبل": تعني وجود نظام ديناميكي يجمع بين احتياجات المؤسسة المتمثلة في تحقيق فائدتها وتطور أهدافها، واحتياجات المدير التي تتلخص في المساهمة وتطوير نفسه ذاتياً. وفي تصوره أن النظام يقوم على أساس دقة (بوحوش، 1986).

وأيضاً هناك العالم المرموق "أوديورن" الذي يعتقد أن جوهر الإدارة بالأهداف يتمثل في نوع من العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات بين القادة والإداريين ومساعديهم، فهي بالنسبة إليه طريقة لخلق التعاون بين الرئيس والمرؤوسين وتحديد الأهداف العامة عن طريق الحوار والنقاش، والاتفاق على صلاحيات ومهام كل منها (بوحوش، 1986، صفحة 102).

أما "ريدن" هو من أهم الكتاب البارزين في مجال الفعالية الإدارية يعرف الإدارة بالأهداف على أنها تحديد لمجالات الفعالية ومسؤولياتها ووضعها في صورة أهداف محددة زمنياً مربوطة راسياً وأفقياً بالخطيط للمستقبل (عبد الوهاب، صفحة 18).

الإدارة بالأهداف هي من الطرق الحديثة لإدارة المشروع أو المنشاة، وتعتمد الإدارة بالأهداف على تعريف الأهداف لكل موظف، وذلك مقارنة بين أهداف المنشأة والموظفين، ومن ثم توجيه اهتماماتهم نحو الأهداف التي حدّت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع، حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة، ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقدير الأداء (ساعي، 2024، صفحة 36).

**جدول 01: يوضح قراءة في مفاهيم الإدارة بالأهداف:**

عنصر التركيز.	المفهوم	المفكر
. يركز علة تحديد الأهداف والمشاركة في العمل والتكامل والتعاون.	. الإدارة بالأهداف أداة ووسيلة تعتمد على أساس الأهداف والعمل المنظم وهي عملية تكاملية تشرك جميع أعضاء الإدارة في العمل معاً لتحقيق الأهداف.	- "بيتر دراكر".
عملية تخطيط.	الإدارة بالأهداف نظام ديناميكي يجمع بين حاجات المنظمة وحاجات الرؤساء والمرؤوسين.	- "جون همبل".
- تحديد المسؤوليات، والعمل الجماعي والتعاون.	- الإدارة بالأهداف هي اشتراك المرؤوسين والرؤساء في تحديد المسؤوليات والقرارات عن النتائج.	- "جورج اوديورن".
- الفعالية.	- الإدارة بالأهداف فلسفة ومنهج للرقابة الذاتية.	- "ماك جريجور".
- الرقابة الذاتية.	- الإدارة بالأهداف مجال للفعالية ومعيار لذلك.	- "وليم ريدن".

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة .

**- المفهوم الإجرائي :** الإدارة بالأهداف هي نظرية وطريقة ناجحة تعتمد على تحديد الأهداف التنظيمية والفردية بشكل تشاركي بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يتم تحقيقها من خلال بيئة تنظيمية مناسبة توفر فيها قنوات اتصال فعالة وأيضاً برامج تدريبية لتمكين العاملين مما يسمح بانسياب المعلومات اللازمة وأيضاً تتميم القدرات بهدف زيادة الكفاءة والأداء للوصول إلى الأهداف بأحسن الأساليب.

**2.4.1 تحديد مفاهيم أبعاد الإدارة بالأهداف:****- الاتصال:**

بالرغم من التداول الواسع لمصطلح "الاتصال" إلا أنه يحمل عدة تعريفات ومعاني وذلك بحسب الدراسة أو النشاط الموضوع فيه، لذا وجب تقديم تعريف لكلمة الاتصال لغة واصطلاحاً.

**الاتصال لغة:** جاء في المعجم الوسيط: "اتصل فلان" دعا دعوى الجahلية، وهو أن يقول يا فلان، واتصل إلىبني فلان أي انتسب وانتمى إليه. واتصل بالشيء أي وصله به. وهنا نجد أن معنى اتصل أي ارتبط شيء بشيء، حيث نقول في حياتنا اتصلت بفلان أي بادرت الحديث معه أو إبلاغه أو ندائه .

كلمة الاتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية comminis والتي تعني بالإنجليزية Common وهو عملية تتم بين الطرفين، فهو لا يعني مجرد الأخبار من الشخص المرسل وإنما مشاركة الأفراد في الأفكار والمعلومات المراد نقلها (عواج، 2020، صفحة 07).

- الاتصال اصطلاحاً: بناءً "محمد سليمان" أعطت تعريف متعمق للاتصال حيث تقول أن: "الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل أو تبادل المعلومات والأفكار والآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بوسيلة أو بعده وسائل وذلك بهدف الإعلام والدعابة والإيحاء بأفكار واتجاهات أو أهداف معينة، وعن طريق الاتصال يتم توحيد الفكر والاتفاق على المفهومات وتسهيل عملية إصدار القرارات ويكون هناك تفاعل بين إنسان وغيره" (بناءً محمد، 2014، صفحة 22).

يرى "محمد عودة": إن الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث العلاقة المتضمنة فيه (عواج، 2020، صفحة 09). يعرف (موفق، 2010، صفحة 219) الاتصال عملية تبادل المعلومات بطريقة تحقق التفاهم المتبادل بين شخصين أو أكثر حول أمور تتعلق بالعمل، وهنا تتكون حالة من التفاهم المعقول لمشاعر أو أفكار كل منهما، وبذلك تعني تقاسم المعنى أو المقصود وتحتوي على سلوك الأفراد ابتداء بالكلام والحركات التي تساعده على التعبير عن ما نريد إيصاله إلى الجهة المقصودة فالفرد يتكلم ويكتب ويرسل رسائل الكترونية تحتوي على كلمات ورموز تكون كمحطيات للرسالة.

### - الاتصال التنظيمي:

هو إرسال واستقبال المعلومات في منظمة مركبة. ويتضمن الاتصال الداخلي. العلاقات الإنسانية. علاقات الإدارة واتحاد العمال، الاتصال الصاعد والاتصال النازل، والاتصال الأفقي، مهارات الاتصال الفظي الاستماع الكتابة وتقييم البرامج (عالم و رجم، 2021، صفحة 428). نجد أن هذا التعريف يتكلم عن الاتصال داخل التنظيم بما يشمله من أشكال وبما يتضمن من علاقات إنسانية وتقييم برامج العمل وهذا ما يقصد بمنظمة مركبة.

هو المصطلح الذي يستخدم لوصف وظائف إدارية متعددة مرتبطة باتصالات المنظمة الداخلية والخارجية. وبالاعتماد على نوع المنظمة يتضمن الاتصال التنظيمي عدة تخصصات مثل العلاقات العامة، العلاقات مع المستثمرين، العلاقات مع العمال، العلاقات مع المجتمع، العلاقات مع وسائل الإعلام، الاتصال التقني، الاتصال التدريبي، الاتصال التسويقي، الاتصال الإداري وغيرها (عالم و رجم، 2021، صفحة 429). هذا التعريف للاتصال التنظيمي شمل كلاً من الاتصال الداخلي وهو الذي يكون داخل المنظمة في حد ذاتها بما تشمل علاقات العمل والاتصال بين كافة الموظفين. وأيضاً الجانب الآخر الاتصال الخارجي الذي يكون بين المنظمة وما خارجها سواء كانوا زبائن أم جمهور أم منظمات أخرى.

**المفهوم الإجرائي :** الاتصال الفعال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الإدارة والموظفين بطريقة واضحة و مباشرة وفعالة ومتبادلة تضمن وصول المعلومات وفهم الأهداف والمهام والمسؤوليات عن طريق قنوات اتصالية رسمية مثل الايمайл والواتساب وغير رسمية تدخل فيها التفاعل وال العلاقات.

#### التربية:

يعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، ولقد تناول العديد من الباحثين والكتاب تعريف مختلفة لعملية التدريب ومن زوايا مختلفة ولكنها جميعاً اتفقت على دورها في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل.

**التدريب لغة:** تربت درباً، درب على الشيء أو فيه أو به، تعوده ومرن عليه (جبران، 1967، صفحة 240).

**التدريب اصطلاحاً:** عرف التدريب اصطلاحاً على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.  
وعرف كل من "السلام وصالح" التدريب بأنه الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي (عط الله، 2011، صفحة 32).

يرى على "محمد عبد الوهاب" أن التدريب هو: عملية منظمة ومستمرة تسعى المنظمة من خلالها إلى إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بها معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

يرى "كشواي" أن التدريب: عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من العملية في المواقف الخاصة بالعمل، وفي تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل (حسين و يونس، 2019، صفحة 159).

ويعرف "زكي محمود هاشم" التدريب على أنه تلك الجهود الهدافة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات و المعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (لواء، 2007، صفحة 22).

- نجد أن هذه التعريفات تركز على أبعاد مختلفة وخصائص مشابهة حيث يمكن توضيح هذا كالتالي:
- ✓ بعد التخطيطي كنشاط أو جهد مخطط ومنظم للوصول للأهداف؛
  - ✓ بعد نظري المتمثل في إكساب الأفراد معارف وأفكار تؤدي لزيادة الكفاءة والأداء؛
  - ✓ بعد العملي حيث أن بعد النظري هدفه الإنتاج والعمل بأحسن الطرق وأحدثها؛

✓ وأيضاً التدريب عملية مستمرة ودائمة نظراً للتغيرات التي قد تطرأ في المجتمع؛

**- المفهوم الإجرائي للتدريب:** التدريب هو عملية أو مجموعة عمليات ودورات مخططة ووفق اطر علمية تهدف إلى إشباع الاحتياجات التدريبية وتطوير معارف ومهارات وخبرات الموظفين بما يتماشى مع طبيعة عملهم ومهامهم وأيضاً في إطار الأهداف المحددة مسبقاً وبعد أداة لتمكين الموظفين لتعزيز الكفاءة وزيادة الإبداع داخل التنظيم.

### **- المشاركة في اتخاذ القرار:**

تعد المشاركة في اتخاذ القرار من بين أهم المبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف، حيث تقوم الإدارة بإشراك الأفراد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بها، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

القرار: إن مفهوم القرار واتخاده من الموضوعات الصعبة والمتعلقة لكثرة الكتابات عنه لذا وجب توضيحه كما يلي:

يعرف على انه أمر يصدر عن صاحب السلطة، قرار حق مصير، وهكذا تعددت تعريفاته وأعطيت له مجموعة أوصاف كاختيار الطريق أو المسلك أو الحل الأفضل والأحسن من بين عدة حلول ومشاكل. أما قاموس لاروس يعرف القرار بأنه الاختيار بين البديل والطرق المختلفة عن طريق أصحاب السلطة في مؤسسات المجتمع (زرومي، 2012، صفحة 18).

تعريف "الغزال": القرار هو الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة أو الحالات المحتملة وهي تشمل الظواهر الاجتماعية والفردية وتستند إلى حقائق وقيم تؤدي إلى اختيار أفضل البديل المناسبة لمواجهة الحالة. وأيضاً هو قدرات عقلية تهدف لاختيار أكثر البديل أو الحلول صحة لتحقيق نتيجة ما أو معالجة مشكلة محددة (الركابي و الخزاعي، 2018، صفحة 48).

### **- القرار الإداري:**

ويعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره من بين عدة حلول وطرق متاحة أمام متخذ القرار، وذلك من أجل التعامل مع أمر ما أو مشكلة معينة، حيث يعتبر هذا القرار من خلال المفاضلة هو الحل الأمثل (كافي، 2021، صفحة 205).

### **- صنع القرار:**

تعد عملية صنع القرار من اعقد وأصعب العمليات وهي كما عرفها رائد نظرية صنع القرار "ريتشارد سنایدر" بأنها العملية الاجتماعية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضعًا لقرارها، وينتج ذلك عن الاختيار، ظهور عدد محدد من البديل يتم اختيار أحدهما موضع التنفيذ والتطبيق (العبودي، 2013، صفحة 227). صنع القرار هو الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات ورسم الخطط والبرامج، فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل للعناصر يبدأ من إثارة

مشكلة مروراً بجمع المعلومات واتخاذ القرار أن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار (هلال و كرومي، 2022، صفحة 69)

### - اتخاذ القرار :

عملية اتخاذ القرار تمثل أحد الواجبات الهامة في النشاط الإداري وتنشأ الحاجة إلى اتخاذ القرار في العديد من المواقف التنظيمية المختلفة والقرار هو اختيار من بين بدائل وفق معايير محددة استجابة لموقف معين، حيث يعرفه "سيمون" بأنه اختيار بديل من البديل المتاحة لايجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ويمثل جوهر النشاط التنفيذي للأعمال (رجب، 2023، صفحة 23).

وأيضاً اتخاذ القرار هو إصدار حكم معين بما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هو اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لاتخاذ القرار (الزعني و العنزي، الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال ، 2015، صفحة 278).

نجد أن عملية اتخاذ القرار هي فعل اجتماعي تنظيمي يتم فيه اختيار أحد البديل المتاحة استجابة لموقف معين، ضمن سياق تفاعلي تحكمه البنى التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية، والمعايير السائدة في المجتمع، أي أن القرار ليس مجرد عمل فردي عقلاني بل ناتج عن تفاعلات معقدة داخل بيئة مؤسسية.

**- المفهوم الإجرائي :** هي مجموعة سلوكيات تنظيمية تمكن الأفراد داخل التنظيم على مستويات الهيكل التنظيمي من الانخراط الفعال في صياغة الحلول، وتقديم البديل المتعلقة بالعمل مما يسهم في منح الموظف جانب من الحرية في العمل وفي طريقة تحقيقه للأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

**3.4.1 مفهوم التنظيم المقاولاتي:** لقد أصبح مفهوم المقاولة اليوم من بين أهم المجالات الخصبة للبحث، ولقد تناول الاقتصاديون والاجتماعيون العديد من التعريفات لمصطلح المقاولاتية من عدة جهات وحسب اختصاصاتهم وذلك وجب علينا توضيح ذلك لغة واصطلاحاً وإجرائياً بعد نزولنا للميدان.

### - التنظيم :

يعرف قاموس علم الاجتماع التنظيم بأنه جماعة منظمة على مستوى عال يتمتع لأهداف واضحة، وقواعد ولوائح مقررة رسمياً ونسق الأدوار المحددة. وبالتالي فالتنظيم هو كل جماعة تتميز بتنظيم فيما بينهم الغاية من تكوينها تحقيق هدف أو أهداف محددة وفق نسق رسمي من القواعد واللوائح.

أما "المعجم النقي" لعلم الاجتماع يعرف مصطلح التنظيم على أنه الاستعمال العام أو وضع نوع من النظام في مخزون الموارد المختلفة لكي تجعل لكل منها أداة أو آلية في خدمة إدارة تسعى إلى تحقيق مشروع معين وبالتالي فالتنظيم استخدام الموارد المختلفة على شكل ما كي تصبح أداة أو آلية يتم العمل بها لأجل بلوغ هدف معين (حبيتر، 2021، صفحة 19).

التنظيم هو ترتيب منسق للأعمال الالزمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأفراد الذين سيتولون تنفيذ الأعمال، كما انه يضمن القيام بأعمال معينة من أجل إعداد بناء أو هيكل

تنظيمي يشتمل تسميات إدارية تشمل الكيان المادي والبصري للمنظمة لتحقيق الأهداف وانجاز الأعمال، فالمنظم أو المقاول عليه تنظيم الأفراد والمهام تنظيما سليما، يراعي في ذلك وحدة الأمر والتوجيه في مجال إصدار وتوجيه الأوامر لآخرين، وأيضا نظام المنظمة وقوانينها بشكل لا تعارض فيه المصالح الفردية مع المصالح العامة (عجاس، 2011، 2010، صفحة 19).

#### - المقاولاتية:

أول من وضع هذا المصطلح الاقتصادي الايرلندي "cantillon" عام 1732 وعرف المقاولاتية على أنها الرغبة في القيام بموازنات لإنشاء مشروع جديد تتطوّي عليه مخاطر مالية" (جبار و ناجي، 2020، صفحة 10). هذا التعريف يركز على جانب أساسي في المقاولاتية وهو الاستعداد لتحمل المخاطر المالية من أجل إنشاء مشروع جديد. فالمقاولون لهم الرغبة في الموازنة بين الفرص التي يقدمونها وبين المخاطر التي قد تواجههم فهم يدركون بأن إنشاء مشروع جديد هو رحلة محفوفة بالمخاطر.

وأيضا اعتبر "بيتر دراكر" المقاولاتية على أنها قدرة المنظمات على تعظيم العوائد والأرباح من خلال الاستغلال الأمثل للفرص لتحقيق التميز، وقد أشار على أن المنظمات الرائدة في بيئه عملها هي تلك التي تحمل موقع مهيمن في السوق وتحقق ميزة تنافسية بين منافسيها . (علالي و علالي، 2021، صفحة 464). من خلال هذا التعريف نستنتج أن التميز هو الهدف الأساسي للمقاولاتية، وذلك من خلال استغلال الفرص لتحقيق العوائد والأرباح بشكل مثالي ، وتشير فكرة "الموقع المهيمن في السوق" إلى أهمية التميز والابتكار في الوصول إلى هذا الموقع، ومن خلال التكيف مع متطلبات السوق وتقديم قيمة فريدة لعملائها تصبح المنظمة قادرة على السيطرة على جزء كبير من السوق.

- **تعريف المقاولاتية من الناحية الاقتصادية:** المقاولاتية وحدة لإنتاج السلع والخدمات تسعى إلى تعظيم أرباحها من خلال بيع منتجاتها في سوق تتميز بالمنافسة تحقيقا لأهداف ملاكها. نستنتج من التعريف الاقتصادي للمقاولاتية أنها وحدة تجارية تسعى لتحقيق الربح من خلال إنتاج وسلح الخدمات وبيعها في سوق تنافسي حيث أن التنافس يقدم منتجات وخدمات جديدة لجذب العملاء والهدف الرئيسي لها هو تحقيق الهدف المشترك للملاك.

- **أما من الناحية الاجتماعية:** فتعتبر المقاولة وحدة اجتماعية وفي هذا الصدد عرفت "م، غريفيس" المقاولة بأنها: مجموعة اجتماعية لديها هدف مشترك تتخالها علاقات واتصالات ومعلومات (عمور ، 2023.2022، صفحة 74)، بمعنى أن المقاولاتية وحدة اجتماعية ذات أهداف مشتركة ويتم الوصول إليها عن طريق التفاعل والتعاون بين الأعضاء.

- **المفهوم الإجرائي للتنظيم المقاولي:** هو مجموعة أنشطة وعمليات تنظم وتدار في مؤسسات ذات التموين الشخصي لتحقيق أهداف إستراتيجية مع التركيز على المورد البشري بحيث يتم توفير جميع

المعلومات الازمة وأيضاً تربية روح الإبداع والحرية في العمل حيث تعتبر ركائز أساسية لنجاحه واستمراريته بحيث إن هذا يزيد من كفاءة الموظف لتحقيق الأهداف.

- **المقاول:** لقد تطور مفهوم المقاول عبر صيرورة التطور الاقتصادي، مما جعل له تعريفات عده من قبل العديد من العلماء، فخلال القرن السادس عشر ظهر مصطلح المقاول في فرنسا عام 1723م، وكانت تحمل معنيين:

- Enrepreneur: تعني تحمل مسؤولية ناشط ما أو مشروع أو صناعة... الخ.
- Entrepreneur: تعني الشخص القائم على عمل أو مشروع ما (بالراشد، 2023/2022، صفحة 61).

المقاول يمثل عنصر ومحور المقاولاتية من خلال عمله ومؤهلاته التي تسمح بإنشاء مؤسسة ما، ويمكن توضيح تعريفات العلماء للمقاول في الجدول التالي:

المقاول حسب رأي "Schumpeter": هو ذلك الشخص المبدع الذي يحرك عجلة النمو الاقتصادي، حيث يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج نأخذ الأشكال التالية: إنتاج سلع وخدمات، إدخال طرق جديدة في الإنتاج، فتح أسواق جديدة ومصادر تموين وحتى بطريقة تنظيمية جديدة، فالمقاول هنا ليس إنسان تقليدي وإنما يقوم بأعماله بطريقة مبتكرة ولاهم من ذلك قدرته على اتخاذ القرار في ظروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة، حيث تكون لديه دافعية كبيرة في بلوغ الأهداف (هاملي و حورو، 2018، صفحة 26) . نستنتج من خلال هذا التعريف أن المقاول هو الشخص المبدع القادر على تحريك عجلة النمو الاقتصادي بحيث يركز على إيجاد توليفات ووسائل جديدة للإنتاج واهم ما يميز المقاول هنا القدرة على اتخاذ القرار والتكيف مع السوق وتطوير أفكاره لخلق فرص جديدة.

عرف "بيتر دراكر" المقاول بأنه الشخص الذي يبحث دائماً عن التغيير، ويستجيب له، ويستغلها كفرصة، لاحظ أن المقاولون الناجحون هم الذين يتذكرون بجدارة فالابتكار هو الأداة المحددة للمقاولين، وهي الوسيلة التي يستغلون خلالها التغييرات كفرصة لعمل مختلف أو خدمة مختلفة، قادر على التعلم وقدر على الممارسة، ويحتاج المقاولون إلى البحث بشكل هادف عن مصادر الابتكار والتغيير، ويرى دراكر أن المقاول لابد أن تتوفر فيه ثلاثة شروط لكي يحقق أهدافه هي:

- ✓ . الابتكار في العمل حيث يتطلب مهارة واجتهاد ومثابرة والتزام؛
- ✓ . لتحقيق النجاح لابد أن يبني الابتكار على نقاط القوة؛
- ✓ لابد أن يكون الابتكار دائماً قريباً من السوق. (قاسم، زرواتي، و جحنطي، 2023، صفحة 860).

أما "ماكس فيبر" فيعرف المقاول بأنه ذلك الشخص العقلاني الذي يقوم بالادخار من أجل تراكم رؤوس الأموال التي يستخدمها استخداما عقلانيا في عدة نشاطات تجارية أو صناعية، ويركز على وجود صفات وسمات تعبر عن الشخص المقاول مثل المثابرة والمعamura والقوة الكاريزمية وكذلك العقلانية في تسخير مقاولته، كما يتحمل الظروف التي تلعب دورا مهما في كسب الأرباح أو الخسارة (رحماني، 2016.2017، صفحة 15).

من تعريف "ماكس فيبر" نستنتج أن المقاول شخص عقلاني يركز على الادخار تراكم رأس المال ويستخدمه بطريقة عقلانية في الأنشطة التجارية أو الصناعية، كما يؤكد على سمات معينة في المقاول وإدراكه بالظروف المحيطة التي تلعب دورا في كسب الأرباح أو الخسائر مما يمكنه مع التكيف مع التغيرات في السوق والتخطيط للمستقبل.

#### ٤.٤.١ تحديد مفاهيم ابعاد المقاولاتية.

##### - إتاحة المعلومات:

قبل الدخول لمفهوم إتاحة المعلومات لابد لنا أولا التفريق بين العديد من المفاهيم مثل البيانات والمعلومات والمعرفة حيث يمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

**- البيانات:** هي الشكل الظاهري لمجموعة حقائق غير منتظمة، وقد تكون حقائق أو تصورات في شكل أرقام، كلمات، أو رموز لا علاقة بين بعضها البعض ولا تعطي معنى وهي منفردة، أي أنها قياس بدون محتوى أو تنظيم، تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، ويمكن أن تخزن بأسلوب معين. أي أنها الوصف الأول للأشياء والمعاملات حيث يتم معالجتها لتعطينا معلومات (ماجد، 2015، صفحة 26).

**- المعلومات:** هي نتائج لعمليات المعالجة التي تجري على البيانات أو بمعنى آخر هي بيانات تمت معالجتها وتصنيفها وتحليلها، بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لأن البيانات قبل معالجتها لا تكون صالحة للاستفادة منها. ونؤكد أن معلومات لفرد ما قد تكون بيانات لشخص آخر والعكس فمثلا ساعات العمل تعتبر معلومات لكل عامل أما قسم المالية فتعتبر عنده بيانات (ماجد، 2015، صفحة 26).

عرف "محمد حفناوي" المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعا للمستقبل والتي لها قيمة في الاستخدام الحالي وفي اتخاذ قرارات مستقبلية، وعلى ضوء هذا يمكن القول بأن المعلومات هي عبارة عن بيانات أجريت عليها عمليات تشغيلية من خلال نظام المعلومات لتحويلها لمعلومات تساعد على تتميم المعارف وزيادة ثقافة متخذ القرار وتصله عبر قنوات اتصالية بحيث تقيد في تتميم البدائل والاختيار. (سراج، 2005، صفحة 131)

**- المعرفة:** هي عبارة عن مجموعة من المعلومات الموجهة المختبرة والتي تخدم موضوع معين تمت معالجتها وإثباتها وتعزيزها بحيث نحصل من تراكمية المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين. فالمعرفة مزيج بين المعلومات والخبرة (ماجد، 2015، صفحة 26).

يعبر الوصول للمعلومات حق للجميع وذلك من أجل ترسیخ الشفافية في العمل وتحديد المسؤولية في عمل الهيئات وتتعدد إتاحة المعلومات والوصول إليها.

**- المفهوم الإجرائي لـإتاحة المعلومات:** هو عبارة عن توفير المعلومات والعمليات الضرورية بشكل أن ومفتوح وبشفافية للموظفين داخل التنظيم سواء كانت هذه المعلومات إدارية أو مالية أو تشغيلية مع ضمان سهولة وصولها بقنوات اتصالية واضحة وقانونية وذلك على جميع المستويات الإدارية.

**- الإبداع:** يقصد بالإبداع انه فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح اثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج المتعلقة بالأفراد العاملين (داود، 2020، صفحة 09).

نستنتج أن الإبداع متعلق بخلق أفكار أو ابتكار منتجات أو تقديم خدمات جديدة ويمكن أن يكون نتيجة تحسينات طفيفة أو تغييرات جذرية ويمكن أن تشمل هذه التحسينات عدة جوانب مثل التقنيات والأساليب الجديدة في العمل والهيكل والبرامج المتعلقة بالعاملين وغير ذلك.

وأيضا "بيتر دراكر": يعرف بأنه تغيير لنتائج الموارد والإمكانات حيث تزداد تلك النتائج من خلال تحليل هادف للفرصة المتاحة. ولغرض بيان اثر النمط القيادي في تبني سلوك إبداعي عند المسؤولين في المنظمات (فرات، 2015، 2016، صفحة 48).

نجد أن "بيتر دراكر" ركز في تعريفه للإبداع بأنه لا يتعلق فقط بإنشاء الجديد بل أيضاً بزيادة قيمة الموارد الموجودة وذلك من خلال تحليل شامل لفرص المتاحة مما يؤدي إلى استغلال تلك الفرص بطرق مبتكرة.

ترى "أيلين بيرس": إن الإبداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه فهي تركز على الأصالة والجدة والواقعية في التفكير. وقد أشار تايلور أن الإبداع يدل على الصيرورة العقلية التي تسفر عن إنتاج أفكار جديدة مقبولة (سعال، 2018، صفحة 379).

عرف "تركي عبد الرحمن الحقباني": الإبداع بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرؤنة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج على المألوف سواء لفرد نفسه أو لمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة (جاهل، 2015.2016، صفحة 67).

**الإبداع الإداري :** يرى " العواجي " إن الإبداع الإداري يتمثل في مقدرة المدير على تكيف المؤسسة وفق لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المؤسسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة . (جاهل، 2016، 2015، صفحة 10)

**- العملية الإبداعية :** حيث ينظر للإبداع عملية ديناميكية تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها ، وهي كنظام متكامل له مدخلاته المتمثلة في توليد الأفكار وبلورتها وصياغتها الناشئة من تفرد المبدع بها ، ومن ثم قدرته على نقل المعلومات وإيجاد نوع من الترابط بين العناصر المعرفية والملكية العقلية لديه ، بعدها تجري العمليات التحويلية والتشغيلية لإخراجها إلى حيز التطبيق كمخرجات متمثلة في المنتجات أو الخدمات أو الأفكار (فرات، 2016، 2015).

نستنتج أن عملية الإبداع نظام متكامل له مدخلات تتمثل في توليد الأفكار وبلورتها وصياغتها وتعتبر أنها عملية فردية تعتمد على الفرد المبدع حيث تستخدم مهاراته في نقل المعلومات وإيجاد نوع من الحلول والطرق الجديدة في العمل.

**- الإدارة المبدعة:** هي التي تكتشف مدى قدرة الأشخاص على الإبداع، فكل شخص لديه أسلوبه الخاص في الإتيان بالأفكار الجديدة، وتشجيع التواصل الفعال، والاتصالات الساخنة بين المجموعات من أجل تبادل مستمر للأفكار تتفاعل فيه هذه المجموعات مع بعضها البعض (جاهل، 2016، 2015، صفحة 68)

**- المفهوم الإجرائي للإبداع:** يشير الإبداع إلى مجموعة الأفعال والممارسات التنظيمية الملمسة التي تهدف لابتكار حلول جديدة وتطوير للعمليات وطرق المتعلقة بالعمل وبالهيكل التنظيمي والأنشطة الإدارية بما يحقق تحسين الأداء التنظيمي.

#### **- تعريف الاستقلالية:**

إن مفهوم الاستقلالية من المفاهيم الحديثة في حقل السوسيولوجي ، والذي لم يأخذ حظه من الدراسة والمعالجة، ذلك لأن المفهوم معقد نوعا ما ومتعدد المعاني وله حضور في العديد من المجالات، لكن الأمر الذي يهمنا هو مفهوم الاستقلالية في مجال التنظيمات تعرف بأنها انعكاس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أداء عمله ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملمسة وغير الملمسة في المنظمة، بحيث تتضمن حرية اختيار المسئولية السببية عن الأحداث الشخصية.

كلمة الاستقلالية مشتقة من الاستقلال وتعني الحرية والاعتماد على النفس والتحرر من السيطرة الخارجية وبالتالي فهي تشير إلى حالة أو درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ قراراته دون تدخل خارجي (اللغة، 2004، صفحة 490).

ويشير كل من " المنايعة واندراوس" أن الاستقلالية تعني الحرية في الشروع في السلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها (زرقين و غزيباون، 2021، صفحة 192).

ويقصد بها أيضا الاستقلال الذاتي في العمل الذي يعبر عن درجة الحرية والتقدير المسموح بهما للموظفين في مختلف جوانب العمل ويمكن لهذه الجوانب أيضا أن تمس طريقة العمل والجدول الزمني لأداء المهام وأيضا معايير العمل، والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة وكيفية تنفيذ المهام وغيرها من أبعاد العمل. وتعرف بأنها درجة الحرية التي يتمتع بها الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون تدخل مباشر من الإدارة. مع الحفاظ على إطار من المسؤولية والمساءلة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. حيث تعتبر أحد العناصر الأساسية في استراتيجيات التمكين، حيث تعزز التحفيز الذاتي وتحسين الأداء وتطوير بيئة العمل (عبد الله، 2021، صفحة 87).

الاستقلالية وحرية التصرف تعني شعور العاملين بحرি�تهم بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء، فيصبح لهم الحق في اختيار البدائل المناسبة لتنفيذ العمل، بما يتاسب مع وجهة نظرهم وتقديرهم الخاص (نبيل، 2015، صفحة 281).

أما الحرية في مجال العمل والإدارة هي فرصة لاتخاذ قرار الإدارة بشكل مستقل وباستخدام الموارد اللازمة للحل، والعمل على التفكير الشخصي حول الأنشطة التنظيمية المحددة داخل الثقافة التنظيمية وقد تشمل الحرية في العمل على الميزات التالية:

- التحكم في النفس؛
- التوجيه الذاتي؛
- ريادة الأعمال الإبداعية؛
- قيادة منفتحة؛
- الدافع الذاتي؛
- صلاحية المهام اليومية دون مرافقة المدير؛
- التوازن بين احتياجات الموظف والعمل.

نستنتج من خلال هذه التعريف أن الاستقلالية تعني التحرر من القيود المفروضة للعاملين حيث تعبّر عن درجة الحرية التي يتمتع بها الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم حيث يمكن لهم اختيار الطرق التي يفضلونها لتنفيذ مهامهم من دون قيود صارمة وأيضا الجدول الزمني، حيث يمكنهم ذلك من اختيار أوقات العمل التي تتناسب معهم دون الحاجة للالتزام بجدول زمني صارم، وأيضا من ناحية معايير العمل والمسؤوليات حيث يمكن لهم التحكم في مسؤوليتهم والتكيف معها.

**- المفهوم الإجرائي للاستقلالية:** تعني الحرية في العمل وذلك يتجسد في منح الحق في المشاركة التي تستلزم وجود القدرة والرغبة لدى المورد البشري على اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء الأعمال وتنظيم أوقات

العمل واختيار الأساليب المناسبة للعمل مما يقضي على النمطية الجامدة واكتشاف الجديد مما يعزز الرضا والإبداع والفعالية.

## 5.1 الدراسات السابقة:

إن هذا البحث العلمي ليس ولد الصدفة، بل هو نتاج تراكمي لجهود الباحثين الذين سبقونا. حيث تعد الدراسات السابقة بمثابة حجر الأساس الذي يبني عليه أي بحث جديد في تلقي الضوء على ما تم اكتشافه سابقاً وتوضح لنا العوائق أو الصعوبات أو الطريق الذي سوف يسير عليه أي باحث، وأيضاً تحدد الفجوات المعرفية التي لم تغطي بعد. حيث أنها تساعد في فهم الموضوع بشكل أعمق وأيضاً اختيار المنهجية الصحيحة والعينة للبحث وتبنيه الباحث من عدم الواقع في الأخطاء. ومن خلال هذا العنصر نهدف إلى عرض وتفسير بعض الدراسات التي لها صلة قوية بالإدارة بالأهداف ودورها التمكيني في التنظيم المقاولاتي وذلك للتعرف على وجهات النظر المختلفة للعديد من الباحثين السابقين والاستفادة من دراساتهم ومن محمل ما توصلوا إليه من نتائج ومقارنتها مع دراستنا الحالية وستنطرب لهذه الدراسات على النحو التالي:

### 1.5.1 الدراسات المتعلقة بـ "الإدارة بالأهداف".

**الدراسة الأولى:** جاءت دراسة (صلواتشي، بودلة، و غيدوش، 2017) "عنوان: اثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية" بحيث كانت الدراسة على أراء عينة من مدراء الملbnات والمجنبات في ولايات الوسط الجزائري.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة درجة تطبيق الإدارة بالأهداف على العينة المذكورة، وأيضاً التعرف على مختلف النماذج للإدارة بالأهداف في المؤسسات وإمكانية تطبيقها بها. بحيث يعتمد نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على عدة عوامل منها وجود رغبة وداعية لدى الأفراد في التغيير، كما ينبغي أن تتفق اتجاهاتهم مع فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف وقناعتهم بتطبيقها، وبالأثر الذي تعود به على العمل لذا فالدراسة هدفت للتعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفعالية استخدامه على العمل وتقدير الأداء وتحديد ابرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيفية التغلب عليها ليكون أسلوب ناجح وذلك من وجهة نظر عينة من الإداريين في تلك المؤسسات.

وجاءت الأسئلة كالتالي:

**السؤال الرئيسي:** ما درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مدراء الملbnات والمجنبات الجزائرية؟ وما اثر ذلك على أداء مختلف الوظائف والأنشطة في تلك المؤسسات؟.

**أما الأسئلة الفرعية:** ما فعالية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في أداء مختلف الوظائف والأنشطة من وجهة نظر الإداريين في المؤسسات محل الدراسة؟ ما هي درجة ممارسة المدراء لأسلوب الإدارة بالأهداف وأثره على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات محل الدراسة؟

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حول استجابة الأفراد المبحوثين وفق متغيرات المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؟

**فكانـت الفرضـيات:** يوجد ارتبـاط بين مـحددـات أسلوب الإـدـارـة بالـأـهـادـاف وـدـرـجـةـ المـمارـسـةـ لـوـظـائـفـ وـأـنـشـطـةـ المـؤـسـسـاتـ محلـ الـدـرـاسـةـ منـ طـرـفـ الإـدـارـيـنـ.

يوجـدـ اـثـرـ عـنـدـ 0.05ـ لـمـارـسـةـ المـدرـاءـ لـأـسـلـوبـ الإـدـارـةـ بـالـأـهـادـافـ فـيـ أـداءـ وـظـائـفـ وـأـنـشـطـةـ المـؤـسـسـةـ محلـ الـدـرـاسـةـ

تـوجـدـ فـروـقـ ذاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ عـنـدـ مـسـتـوـيـ 0.05ـ حـولـ اـسـتـجـابـةـ الـأـفـرـادـ الـمـبـحـوـثـيـنـ وـقـوـقـ مـتـغـيرـاتـ المـؤـهـلـ الـعـلـمـيـ وـعـنـدـ سـنـوـاتـ الـخـبـرـةـ.

استـخدـمـ فـيـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ عـلـىـ الـمـنـهـجـ الـوـصـفيـ مـنـ خـلـالـ التـعـرـضـ لـعـدـةـ مـفـاهـيمـ وـخـصـائـصـ مـتـعـلـقـةـ بـالـإـدـارـةـ بـالـأـهـادـافـ،ـ وـالـىـ الـمـنـهـجـ الـوـصـفيـ التـحـلـيليـ مـنـ خـلـالـ تـحـلـيلـ الـمـعـطـيـاتـ الـتـيـ تمـ التـوـصـلـ إـلـيـهـاـ عـنـ طـرـيقـ اـسـتـبـانـهـ تـكـوـنـتـ مـنـ جـزـئـيـنـ الـأـوـلـ ضـمـ الـبـيـانـاتـ الـدـيمـغـرـافـيـةـ لـعـيـنةـ الـدـارـاسـةـ.ـ وـالـثـانـيـ ضـمـ مـحاـورـ الـدـرـاسـةـ وـالـتـيـ تـقـيـسـ اـتـجـاهـاتـ أـفـرـادـ الـعـيـنةـ وـفـقـاـ لـمـقـيـاسـ لـيـكـرـتـ الـخـامـسـيـ،ـ حـيـثـ قـسـمـ هـوـ الـأـخـيـرـ إـلـيـ ثـلـاثـ مـبـاحـثـ الـإـدـارـةـ بـالـأـهـادـافـ كـفـلـسـفـةـ إـدـارـيـةـ وـأـسـلـوبـ لـتـقيـيمـ الـأـداءـ.

مراـحلـ الـإـدـارـةـ بـالـأـهـادـافـ وـدـورـ الـإـدـارـةـ الـعـلـيـاـ فـيـ تـطـبـيقـهاـ.

دـرـاسـةـ أـثـرـ تـطـبـيقـ أـسـلـوبـ الـإـدـارـةـ بـالـأـهـادـافـ عـلـىـ أـداءـ الـمـديـرـيـنـ لـوـظـائـفـ وـأـنـشـطـةـ الـمـلـبـنـاتـ وـالـمـجـبـنـاتـ فـيـ وـلـايـاتـ الـوـسـطـ الـجـزـائـيـ.

بـحـيـثـ شـمـلـ مـجـتمـعـ الـدـرـاسـةـ مـجـمـوعـ الـمـلـبـنـاتـ وـالـمـجـبـنـاتـ عـلـىـ الـمـسـتـوـيـ الـوـطـنـيـ،ـ بـحـيـثـ اـعـتـمـدـ عـيـنةـ الـطـبـقـيـةـ نـظـراـ لـعـدـدهـاـ الـكـبـيرـ حـيـثـ أـخـذـ 8ـ مـؤـسـسـاتـ وـقـامـ بـتـطـبـيقـ الـدـرـاسـةـ عـلـيـهـاـ وـاسـتـخـدـمـ بـرـنـامـجـ spssـ كـبـرـنـامـجـ لـتـحـلـيلـ الـبـيـانـاتـ وـالـمـعـطـيـاتـ الـتـيـ تـمـ جـمـعـهـاـ وـأـيـضاـ مـنـ أـجـلـ اـخـتـارـ الـفـرـضـيـاتـ.ـ وـتـوـصـلـ فـيـ الـأـخـيـرـ إـلـيـ عـدـةـ نـتـائـجـ يـمـكـنـ تـوـضـيـحـهـاـ كـالتـالـيـ:

▪ تـواـجـهـ الـإـدـارـةـ الـعـلـيـاـ بـعـضـ الـعـرـاقـيلـ وـالـصـعـوبـاتـ فـيـ تـحـدـيدـ مـعـايـيرـ قـيـاسـ الـأـداءـ لـلـأـفـرـادـ،ـ خـاصـةـ الـأـهـادـافـ الـغـيرـ قـابـلـةـ لـقـيـاسـ الـكـمـيـ؛

▪ يـوـجـدـ اـرـتـبـاطـ قـوـيـ بـيـنـ دـرـجـةـ مـارـسـةـ الـإـدـارـةـ بـالـأـهـادـافـ لـوـظـائـفـ:ـ التـخـطـيطـ،ـ التـنـظـيمـ وـالـتـنـسـيقـ،ـ التـنـفـيـذـ وـالـمـراـقبـةـ مـنـ طـرـفـ الـإـدـارـيـيـنـ؛

▪ يـوـجـدـ اـرـتـبـاطـ مـتوـسـطـ بـيـنـ دـرـجـةـ مـارـسـةـ الـإـدـارـةـ بـالـأـهـادـافـ لـوـظـيـفـةـ تـقـيـيمـ الـأـداءـ مـنـ طـرـفـ الـإـدـارـيـيـنـ؛ـ تـوـجـدـ عـلـاقـةـ ذـاتـ دـلـالـةـ إـحـصـائـيـةـ لـمـارـسـةـ أـسـلـوبـ الـإـدـارـةـ بـالـأـهـادـافـ عـلـىـ أـداءـ وـظـائـفـ وـأـنـشـطـةـ الـمـلـبـنـاتـ وـالـمـجـبـنـاتـ مـحـلـ الـدـرـاسـةـ؛ـ

عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات استجابات الأفراد المبحوثين وفق لمؤهلاتهم العلمية؛

عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات استجابات الأفراد المبحوثين وفقاً لخبرتهم المكتسبة.

**الدراسة الثانية:** جاءت دراسة (اسماء، 2020) المعنونة بـ التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف، دراسة حالة مؤسسة اوريدو بشار.

**الهدف من الدراسة :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التميز في الأداء من خلال الإدارة بالأهداف، وعن طريق معرفة مدى تطبيق نظام الإدارة بالأهداف وإبراز الدور الذي يلعبه في إقحام ومشاركة العاملين في عملية تحديد الأهداف، والالتزام بتحقيق هذه الأخيرة، للحفاظ على الشفافية من طرف كل الفاعلين في المؤسسة وبالتالي الوصول إلى تميز الأداء المؤسسي.

وكان السؤال الرئيسي للدراسة: إلى أي مدى تسهم الإدارة بالأهداف في الرقي بالمنظمة إلى تحقيق التميز بالأداء؟

حيث تم من خلالها دراسة العلاقة بين أسلوب الإدارة بالأهداف والتميز بالأداء من خلال طرح عدة فرضيات نوضحها كالتالي:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لمقومات الإدارة بالأهداف (مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ التحفيز، نظام المعلومات) في التميز بالأداء ؛

**الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف في تميز القيادة؛

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف في تميز العاملين؛

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف في تميز العمليات؛

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمقومات الإدارة بالأهداف في تميز الإستراتيجية.

وفي أدوات جمعها للبيانات استخدمت استبانة تضمن أسئلة متعلقة بالموضوع، حيث تم توزيع على مستوى شركة اوريدو بحيث استخدمت المسح الشامل وتمت الدراسة على كل العاملين وتمت تحليل المعطيات التي تم جمعها بطريقة إحصائية عادية محاولة إثبات صدق الفرضيات أو نفيها

وقد أشارت أجوبة الباحثين على مقومات الإدارة بالأهداف إلى إن هذا الأخير كان مرتفعاً واحتل مبدأ الالتزام ومبدأ التحفيز المرتبة الأولى يلي ذلك مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وأخيراً نظام المعلومات ويفسر ذلك أن الإدارة بالأهداف تكون من خلال عملية الالتزام والتحفيز والمشاركة بحيث يجعل العاملين موضع للاهتمام والإعجاب الأمر الذي يجعلهم نموذج للتنمية والتطوير ويمكن لها أن ترسخ الحس لدى العاملين بالانتماء لتطوير القدرات والمهارات فهي في المقابل تتطلب الظروف المساعدة والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع لدى العاملين. وبالتالي وجوب ممارسة الالتزام في القيام بالواجبات بهدف سرعة الانجاز الأعمال في

تصميم نظام الحوافز عادل وموضوعي وإشراك العاملين والسماح لهم بإبداء آرائهم وتشجيعهم على طرح أفكارهم الإبداعية الجديدة، وقد ساهمت الدورات التدريبية على تزويدهم بالخبرة لتكسبهم الفاعلية وتنقلهم من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، واستخدام أفضل التقنيات التي تساعدهم على أداء المهام على أكمل وجه في نظام المعلومات مما يتاسب مع برمجيات ومتطلبات العمل في المنظمة لتحقيق الأهداف.

وتوصلت إلى عدة نتائج يمكن توضيحها كما يلي:

تعتبر المشاركة في وضع الأهداف أحد ابرز العمليات الإدارية الفعالة على الأمد البعيد؛ استخدام الإدارة بالأهداف يعتبر كأحد الوسائل المهمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال تعزيز المشاركة والثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوس؛

الإدارة بالأهداف من الأساليب التي تحدد بها المؤسسة طريقها وما تريده الوصول إليه والنتائج المحققة والإدارة بالأهداف هي النظرية المثلثة في المؤسسة بكونها تتم من خلالها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى التميز في الأداء؛

تعتبر منظمة اوريدو من أهم المنظمات الوطنية التي تعمل بأسلوب الإدارة بالأهداف والذي حقق لها التميز العالي على مستوى أدائها؛

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف طريقة التميز داخل المنظمة وخارجها؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات سلبية على مبدأ المشاركة نتيجة عدم وجود اتصالات مباشرة مع الرؤساء في ضوء النتائج المتحصل عليها .

#### **2.5.1 الدراسات المتعلقة بالتنظيم المقاولاتي**

**الدراسة الثالثة:** جاءت دراسة (زعيم، 2017) "عنوانه بـ التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة: درجته وأشكاله ومحدداته دراسة ميدانية على المؤسسات الناشئة في منطقة شمال شرق الجزائر حيث تم تسلیط الضوء على ظاهرة التوجه المقاولاتي في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الناشئة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر حيث هدفت لتحديد شكل الابتكار السائد في هذه المؤسسات ودرجة توجهها نحو المقاولاتية إضافة إلى تشخيص المعوقات والمحفزات البيئية الداخلية والخارجية لتجهيزها المقاولاتي.

وإبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المصانع والصناعية الناشطة في منطقة شمال الشرقي للجزائر من خلال تجارب دول أخرى في هذا المجال، وأيضاً الاطلاع على واقع التوجه المقاولاتي في المصانع والصناعات من خلال تسلیط الضوء على درجته أو جهته، وتحديد أهم العوائق التي تقف في سبيل دعم المقاولاتية المؤسسات محل الدراسة اقتراح حلول لها وللوصول لهذه الأهداف وضعت الباحثة تساؤل رئيسي يتمحور في "ما واقع المصانع والصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر نحو المقاولاتية؟"

ويقفرع هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1/ ما شكل الابتكارات السائدة في المؤسسات محل الدراسة؟

2/ ما مستوى توجه الم ص رم الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر نحو المقاولاتية؟

3/ ما هي مدارك مديرى المؤسسات المبحوثة للعوامل الداخلية والخارجية التي تشجع أو تعيق ظهور النشاطات المقاولاتية في مؤسساتهم؟

وللوصول إلى إجابة عن هذه التساؤلات وتحقيق الأهداف الموضوعة قامت الباحثة باتباع المعاينة وفق أسلوب العينة التصادفية وجمع البيانات من مدارك المدراء عينة من مؤسسة الم ص رم الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر وذلك باستخدام المنهج المسمى القائم على الاستماراة المهيكلة. تمثلت نتائج هذه الدراسة في ما يلي:

بعد تحليل النتائج المتوصل عليها تبين أن النسبة الأكبر من المؤسسات المبحوثة لم تقدم عدداً معتبراً من المنتجات الجديدة خلال الخمس سنوات الأخيرة، ولم تدخل تحسينات كثيرة في منتجاتها خلال نفس الفترة، مما يعني أن معظم هذه المؤسسات تميز برحلة ضعيفة في الابتكار، وذلك نظراً لأن المنتجات المقدمة موجودة بكثرة في السوق العالمي.

وأيضاً أبرزت النتائج أن اغلب المؤسسات لا تبادر بالحركات التنافسية ولا يفضل مدراوئها في تحقيق الريادة التكنولوجية، ودعم نشاط البحث والتطوير بل تكتفي بما تقوم به المؤسسات المنافسة من تحركات وهذا ما يؤثر سلباً على درجة استباقيتها ويفوت عليها فرص الاستفادة من مزايا استباق منافسيها.

أما فيما يتعلق بالمخاطر فقد وضحت البيانات أن هناك نسبة قليلة من المؤسسات تمثل للمخاطرة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، وإن معظم المؤسسات تسعى للمخاطرة فقط من أجل تحقيق الربحية.

**الدراسة الرابعة:** جاءت دراسة كلا من الأستاذين (مجدوب و تي، 2023) معنونة ب دور التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تورقت الجزائر عام 2023.

حيث هدفت إلى معرفة التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية تورقت لهدف التوصل إلى قياس التوجه من خلال الابتكار والاستباقية العدائية التنافسية والاستقلالية حيث جاءت إشكالية الدراسة هل يسهم التوجه المقاولاتي في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تورقت وللإجابة على ذلك انبعثت منه تساؤلات فرعية كالتالي:

1/ هل يمتلك أصحاب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة توجه مقاولاتي؟

2/ هل يحقق المقاولون أداء عالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

3/ هل يسهم التوجه المقاولاتي بشكل ايجابي قوي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تورقت؟

**منهج الدراسة:** تم إجراء تحليل وصفي لنتائج الاستبيان لعينة تتكون من 30 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في قطاعات مختلفة لقياس تصورات المستجيبين لأبعاد التوجه وبغية التوصل للأهداف تم استخدام برنامج spss لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، ولجمع البيانات استخدم الباحثان الاستبيان وزع على عينة عشوائية تتكون من 30 مقاول ومقاولة بولاية تورقت عام 2021 حيث وزعت 50 استمارة لكن تم استرجاع 38 منها و30 استبيان صالح للدراسة و8 غير صالحة وقاموا بإلغائها ومن خلال كل هذا تم التوصل إلى عدة نتائج منها أن التوجه المقاولاتي يميل إلى الارتفاع بينما أن المؤسسات تحقق مستوى منخفض جداً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية عكسية مابين التوجه والأداء وعليه تقترح الدراسة دراسات أخرى لتحليل العلاقات السببية بين التوجه والأداء كتحليل العلاقة بين كل بعد من ابعاد التوجه . خلصت هذه الدراسة إلى أن التوجه المقاولاتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية تورقت يميل إلى الارتفاع بينما تحقق هذه المؤسسات مستوى منخفض جداً، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ما بين التوجه المقاولاتي والأداء، وإن هذا المستوى من الأداء راجع إلى أزمة كورونا وما خلفته من تداعيات على الاقتصاد خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 3.5.1. مناقشة الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه وأوجه الاختلاف:

إن خطوات البحث الاجتماعي تشكل حلقات متواصلة ومتکاملة تدخل في بناء إطار بحثي يتصرف بالمنطقية والموضوعية العلمية في الطرح التسلسلي التدريجي المتافق الذي يجسد أهمية دور كل مرحلة في بناء المرحلة اللاحقة ويعتبر عرض الدراسات السابقة ومناقشتها خطوة مهمة للباحث كونها تزوده بالآليات والسبل التي تعزز لديه بناء الجانب النظري وأيضا الدراسات تعتبر أداة منهجية يتبعها الباحث ويعتمد عليها في إرساء الدعائم الأساسية لدراسته حيث تساعده على معرفة الصعوبات والعوائق التي قد تعيق طريقه. حيث أن محتوى هذه الدراسات ساعدنا كثيرا في بناءنا للجزء النظري وقدانا لمعرفة العناصر التي لها صلة مباشرة بالموضوع كما تم الاستناد عليها في معرفة ابعاد الدراسة وبناء منهجية ملائمة حيث اعتمدت نتائجها في الجانب التحليلي

**الجدول 02:** يمثل أهم النقاط التي تشبهت فيها دراستنا الحالية مع الدراسة السابقة .

أوجه التشابه	الدراسة
الدراسة تناولت اثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية، تشبهت مع دراستي من حيث التركيز على الإدارة بالأهداف كنظرية إدارية محورية تسهم في تمكين الموظفين من اجل زيادة الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وأيضا الثقة بين المسؤولين والتغذية العكسية، وأيضا ساعدتني كثيرا في اختيار العينة حيث كلتا الدراستين استخدما آراء المدراء حيث أن دراستنا قمنا بمقابلة مع المدراء لمعرفة آرائهم حول طبيعة العمل والوظائف الإدارية داخل التنظيم	الدراسة الأولى

	ما يعكس تقاربا في المنهجية، إضافة إلى ذلك الاستفادة منها في الجانب النظري.
الدراسة الثانية	دراسة يعقوب أسماء بحثت على التميز في الأداء من خلال تطبيق الإدارة في مؤسسة اوريدو ببشار حيث تتقاطع مع دراستنا في السعي لربط الإدارة بالأهداف بالفعالية التنظيمية من خلال التمكين، حيث أن كلتا الدراستين تناولت تقريراً أبعاد متشابهة منها المشاركة والتحفيز والتدريب ودور ذلك في إتاحة المعلومات والإبداع. تم الاستفادة من هذه الدراسة كثيراً أيضاً في الجانب المنهجي وفي تحليل النتائج وكانت نتائج الدراستين متقاربة جداً.
الدراسة الثالثة	دراسة سمية زعيم التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة تشابهت مع دراستي في أن كلتاهما ترتكز على دعم وتطوير الفكر المقاولاتي داخل التنظيم حيث دراستي حاولت الربط بين العناصر الداخلية من اتصال وتدريب ومشاركة على تمكين العاملين بينما هذه الدراسة ركزت على العوامل الداخلية التي تمثل نتيجة لكل من الأبعاد الثلاثة للإدارة بالأهداف وهي الابتكار والمعوقات وهذا ما قادنا لتبني بعد الإبداع كبعد من التنظيم المقاولاتي أي أن كلاهما يعتمد على التحليل الداخلي للتنظيم لفهم آليات التحول نحو المقاولاتية والتركيز على الإبداع والابتكار كمحددات مهمة.
الدراسة الرابعة	تبحث دراسة كلا من جابر مجذوب واحمد تي في اثر التوجه المقاولاتي خاصة الابتكار والاستباقية على أداء المؤسسات، وهذا ساعدني كثيراً في اختيار ابعاد متغير التنظيم المقاولاتي وكلتا الدراستين ترتكز على تحسين الأداء والوصول للأهداف التنظيمية عبر تعزيز المقاولاتية، وأيضاً تشابهت في بعض العناصر المنهجية وصولاً للنتائج.

المصدر: من اعداد الطالبة

## الجدول 03: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	المحاور
	معرفة درجة تطبيق الإدارة بالأهداف على العينة المذكورة، وأيضاً التعرف على مختلف النماذج للإدارة بالأهداف في المؤسسات وإمكانية تطبيقه بها.	الدراسة الأولى: دراسة كل من "هشام سفيان صلواتشي" و "فوزي غيدوش" عام 2017.
التعرف على تأثير نظرية الإدارة بالأهداف على تمكين الموظفين داخل التنظيم المقاولاتي	التعرف على التميز في الأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف وإبراز الدور الذي يلعبه في إفحام ومشاركة العاملين في عملية تحديد الأهداف، والالتزام لتحقيق التميز.	الدراسة الثانية: دراسة "يعقوب أسماء" عام 2020.
	تهدف لمعرفة شكل الابتكار السائد في هذه المؤسسات ودرجة توجها نحو المقاولاتية إضافة إلى تشخيص المعوقات والمحفزات البيئية الداخلية والخارجية للتوجه المقاولاتي.	الدراسة الثالثة: دراسة "سمية زعيم" عام 2017/2018.
	معرفة التوجه المقاولاتي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولالية توقرت لهدف التوصل إلى قياس التوجه من خلال الابتكار والاستباقية العدائية التنافسية والاستقلالية	الدراسة الرابعة: دراسة كلا من الأساتذتين "جابرة مجدوب" و "احمد تي" عام 2023.

<p><b>أبعاد الإدارة بالأهداف:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الاتصال الفعال</li> <li>والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار.</li> <li><b>أبعاد التنظيم المقاولاتي:</b></li> <li>إتاحة المعلومات والإبداع والاستباقية.</li> </ul>	<p>أبعاد الإدارة بالأهداف: كمتغير مستقل تمثلت في المشاركة في تحديد الأهداف، والثقة بين المرؤوسين، والالتزام، والتغذية العكسية.</p> <p>أما أبعاد المتغير التابع تمثلت في وظائف وأنشطة الإدارة بالأهداف مثل التخطيط، التنظيم والتيسير، التنفيذ والمراقبة من طرف الإداريين</p>	<p>الدراسة الأولى: دراسة كل من "هشام سفيان صلواتشي" و "فوزي غيدوش" عام 2017</p>	<p><b>الأبعاد</b></p>
	<p>أبعاد الإدارة بالأهداف: مبدأ المشاركة، مبدأ الالتزام، مبدأ التحفيز، نظام المعلومات في تحقيق التميز بالأداء.</p>	<p>الدراسة الثانية: دراسة "يعقوب أسماء" عام 2020.</p>	
	<p>أبعاد التوجه المقاولاتي تمثلت في الميل نحو استباق المنافسين والمخاطرة والميل نحو الابتكار والإبداع والمعوقات التنظيمية للمقاول.</p>	<p>الدراسة الثالثة: دراسة "سمية زعيم" عام 2017/2018.</p>	
	<p>أبعاد التوجه المقاولاتي: الابتكار والاستباقية العدائية التنافسية والاستقلالية</p>	<p>الدراسة الرابعة: دراسة كل من الأستاذين "جابرة مجذوب" و "أحمد تي"</p>	
		<p>عام 2023.</p>	
<p>المنهج المتبعة هو المنهج الوصفي التحليلي أما أدوات جمع البيانات الاستبيان كأدلة رئيسية تقدير أبعاد الموضوع والمقابلة كأدلة مساعدة</p>	<p>المنهج هو المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات هي الاستبيان.</p> <p>المنهج المتبوع هو منهج دراسة الحالة أما أدلة جمع البيانات تمثل في</p>	<p>الدراسة الأولى: دراسة كل من "هشام سفيان صلواتشي" و "فوزي غيدوش" عام 2017</p>	<p><b>المنهج والأدوات</b></p>
		<p>الدراسة الثانية: دراسة "يعقوب أسماء" عام 2020</p>	

	الاستبيان.	.	
	المنهج المتبّع هو المنهج المسحي أما أداة جمع البيانات هي الاستماراة المهيكلة.	الدراسة الثالثة: دراسة "سمية زعيم" عام 2017/2018م.	
	المنهج المتبّع التحليل الوصفي والأداة هي الاستبيان.	الدراسة الرابعة: دراسة كلا من الأستاذين "جابرة مجدوب" و"احمد تي عام 2023م.	
المجال المكاني تمثل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية. أما المجال البشري تمثل في مسح شامل على جميع الموظفين الإداريين بالمؤسسة والذي كان عددهم 54 موظف	المجال المكاني: المباني والمباني في ولايات الوسط الجزائري المجال البشري: تمثل في "عينة الطبقية" المدراء في 8 مباني ومباني .	الدراسة الأولى: دراسة كل من "هشام سفيان صلواتشي" و "فوزي غيدوش" عام 2017	مجالات الدراسة
	المجال المكاني: مؤسسة اوريدو ببشار . المستوى البشري: المسح الشامل وتمت الدراسة على كل العاملين بالمؤسسة بطريقة إحصائية.	الدراسة الثانية: دراسة "يعقوب أسماء" عام 2020م.	
	المجال المكاني: المؤسسات الناشئة في منطقة شمال شرق الجزائر. المجال البشري: مسح شامل عن مدراء عينة من مؤسسة الم ص و م الصناعية الناشطة في منطقة الشمال الشرقي للجزائر.	الدراسة الثالثة: دراسة "سمية زعيم" عام 2017/2018	
	المجال المكاني : المؤسسات الصغريرة والمتوسطة بولاية تورت الجزائر المجال البشري: تمثل في عينة عشوائية تتكون من 30 مقاول	الدراسة الرابعة: دراسة كلا من الأستاذين "جابرة مجدوب" و"احمد تي عام 2023م.	

	ومقاولة بولاية تونرت.	
--	-----------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة .

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تضمن الإطار العام للدراسة، تم معالجة أهم الخطوات التي تحدد ذلك حيث تم تسلیط الضوء على مشكلة الإدارة بالأهداف ودورها التمکیني في التنظيم المقاولاتي وصياغتها على شكل سؤال رئيس مع توضیح الأسئلة المنبثقه منه، وأيضا توضیح أهمیة الدراسة وأهدافها والأسباب العلمیة والشخصیة، وذلك لإبراز مدى إسهامها في تطوير المعرفة العلمیة في مجال التنظيم بالإضافة للاستفادة منها في الجانب المیداني، والعرض لمفاهیم الدراسة التي تمثلت في المتغيرات والأبعاد بهدف وضع تعريفات إجرائیة لتكون قابلة للقياس على المؤسسة محل الدراسة وتم تحديد كل ذلك من خلال تبني نظریة الإدارة بالأهداف في كل جزء من أجزاء البحث العلمي.



# **الفصل الثاني:**

# **أساسيات الإدارة بالأهداف**

## **وأبعادها**

## أولاً:

# أساسيات الإدارة بالأهداف

تمهيد.

1.1 نشأة وتطور الإدارة بالأهداف.

2.1 خصائص الإدارة بالأهداف.

3.1 أهداف الإدارة بالأهداف.

4.1 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.

5.1 شروط نجاح نظرية الإدارة بالأهداف.

6.1 مبادئ نظرية الإدارة بالأهداف.

7.1 عناصر الإدارة بالأهداف.

8.1 مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف.

**تمهيد**

في ظل السعي المستمر نحو تحسين الأداء وتمكين العاملين ورفع كفاءة العمل داخل التنظيمات الحديثة، ظهرت نظرية الإدارة بالأهداف كإطار إداري يركز على تحقيق الأهداف ومتابعة التنفيذ، حيث لا تقتصر أهمية هذه النظرية فقط في كونها أداة تخطيطية بل تتعدي ذلك إلى تعزيز الاتصال الفعال بين مختلف مستويات التنظيم حيث تبني الأهداف بناءً على حوار وتواصل مستمر بين الإدارة والموظفين، كما تشجع أيضاً على تنمية قدرات الأفراد من خلال دورات تدريبية وذلك لتمكين الموظفين للعمل بجد أكثر للوصول للأهداف التنظيمية بكفاءة، إضافة إلى ذلك تعزز الإدارة بالأهداف مشاركة الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار مما يزيد من شعورهم وانتمائهم للتنظيم وهكذا تشكل هذه الأبعاد الثلاثة ركيائز لتفعيل الإدارة بالأهداف في التنظيمات المعاصرة.

## ١.١ نشأة وتطور الإدارة بالأهداف:

ارتبط تطورها بتطور نظريات التنظيم و مفاهيمه و يمكن حصر ذلك في عدة مراحل يمكن تلخيصها في الجدول التالي (عبوي، 2006م، صفحة 29/27):

**جدول رقم ٤٠:** يوضح مراحل تطور الإدارة بالأهداف:

المضمون	المرحلة
<p>- حيث اعتمد في هذه المرحلة منهجا غير شخصي لإدارة الأفراد واقسم هذا المنهج بالتركيز على المعايير لقياس العمل وتحسين الأساليب.</p>	<b>المرحلة الأولى :</b> ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية.
<p>- وهي تعتبر نتاجا طبيعيا للتركيز على المنهج الغير شخصي وتمثلها حركة العلاقات الإنسانية.</p>	<b>المرحلة الثانية :</b> التحول نحو العامل الإنساني في إدارة الأفراد.
<p>- فهي تعتبر مرحلة عدم الاستمرار بين دعوة التركيز على الإنتاجية من خلال الاعتماد على منهج الإدارة العلمية الذي اعتبر دعاته من علماء السلوك متطرفين اشتراكيين.</p>	<b>المرحلة الثالثة:</b> مرحلة التباعد.
<p>- قد تمثلت في التحول نحو إدارة المشاركة من خلال الإدارة بالأهداف، التي ساهمت في تصنيف الفجوة بين المناهج الإدارية الشخصية، واللاشخصية، ففي الوقت الذي استمرت فيه الإدارة بالأهداف بالتركيز على تحقيق أهداف التنظيم الضرورية أعطت نفس الأهمية لتوجه الطاقات البشرية نحو تحقيق تلك الأهداف، وهكذا تشكلت الإدارة بالأهداف نوعا من أنواع التقارب بين المنهجين.</p>	<b>المرحلة الرابعة:</b> مرحلة الخمسينيات.
<p>- فيها انعقدت ندوة لفلسفة الإدارة بالأهداف في معهد الإدارة الفيدرالية وبين المشاركين انه تم استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف من قبل العديد من الدوائر الفيدرالية الأمريكية مثل دائرة ضريبة الدخل ومكتب الحسابات العامة، وغيرها يمكن القول أنها كانت حصيلة لتطورات هامة</p>	<b>المرحلة الخامسة:</b> انعقاد فلسفة الإدارة بالأهداف عام ١٩٧١م.

حدثت في المجال الصناعي العام والخاص.	
<p>- حيث في هذه المرحلة تم النظر للإدارة على أنها نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة أنشطة، ومجهودات يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.</p>	<b>المرحلة السادسة :</b> مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة.

ومن خلال هذا يمكن اعتبار أن نظرية الإدارة بالأهداف أحد محاور الفكر الإداري ويرجع تاريخها إلى الخمسينيات من القرن الماضي 1954 عندما إقترح "بيتر دراكر" فلسفة الإدارة بالأهداف كوسيلة للتكامل بين الأهداف العامة للمنشأة والأهداف الفرعية وذلك في كتابه (ممارسة الإدارة practice of the management)، وأكّد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معا (الطاونة، 2012، صفحة 230).

حيث يقول: أن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل لجهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود (الكريدي، 2017، صفحة 03).

أما عن المفاهيم الأساسية لهذه النظرية فيقر بأنها نتيجة لدراسات العالم "جولييك" في أواسط الثلثينيات في دراسته المعمرة عن التنظيم الإداري ومن هنا يظهر أن هذه النظرية حديثة النشأة حيث لم تظهر في الوجود إلى في العقدين الماضيين حيث من خلالها يسعى الإداريون إلى زيادة فعالية المنظمات الإدارية جميع أنواعها (الطاونة، 2012، صفحة 230).

وأما عن ابرز من كتب عن تطوير الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية " جورج اوديورن" وأصبح أحد روادها، وعن العالم همبيل فيعتبر أحد روادها في بريطانيا، وقد استفاد الأميركيون من أبحاثه التي أجراها في هذا المجال هو أيضا من ادخل الإدارة بالأهداف إلى الهند. ويعتبر الأميركيون أول من استخدم الإدارة بالأهداف ثم طبقت في بريطانيا والدول النامية وقد طبقت في القطاع الخاص قبل القطاع العام وبدأ استخدامه في القطاع العام في عام 1970م، حيث عممت على جميع الأقسام الإدارية على مستوى الحكومة الفدرالية، ثم استخدم محليا داخل كل ولاية استجابة لمطالب المواطنين.

وقد مررت الإدارة بالأهداف بثلاث مراحل هي:

1. مرحلة أواخر الخمسينات وأوائل الستينات: وقد تركز الاتجاه في الإدارة بالأهداف حول الأداء.

2. مرحلة منتصف الستينات : وفيها تركز الاهتمام على محاولة إيجاد التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.

3. مرحلة السبعينات : التركيز فيها على الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وأصبح التوجه فيها شمولي النظرة.  
(قوال و عواج، 2021، صفحة 544)

**2.1. خصائص الإدارة بالأهداف :** إن هذه النظرية تركز على الاهتمام الأقصى بعدة مجالات لأنها ظهرت على أساس حاجة النظام الإداري إلى وضع أهداف محددة وقابلة للفياس وتحسين عملية الاتصالات بين المدرِّين والموظفين، ويمكن أن نلخص أهم خصائص هذه النظرية كما يلي: (الرشدي، 2014، صفحة 16/15).

- كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول إليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات

النجاح في الوصول إلى النتائج، من خلال هذه الخاصية نجد أنه عندما يركز الفرد أو المنظمة على نتائج محددة، فإن ذلك يدفعهم إلى وضع خطط واستراتيجيات للوصول إليها مما يزيد من فرص النجاح، حيث تصبح لديهم رؤية واضحة للخطوات التي يجب إتباعها؛

- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت نحو تحقيق أهداف واحدة وواضحة ومحددة ومتقدّة عليها؛

- كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد النتائج وخطوة العمل ازدادت الحافز لتحقيق هذه النتائج؛ نستنتج أن هذه الخاصية تعبر عن فكرة أساسية في علم الاجتماع : كلما زاد دور الناس في تحديد أهدافهم وخططهم، ازدادت دوافعهم لتحقيقها، حيث كلما كان الأفراد مشاركين في وضع الخطط ازداد شعورهم بالانتماء والمسؤولية مما يزيد في اندفاعهم لتحقيق الأهداف؛

- إن القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج الموضوعة. من خلال هذه الخاصية يمكن تسليط الضوء على القياس الموضوعي للتقدم، لأن التركيز يكون على النتائج الملمسة بدلاً من العمليات وإن قياس التقدم بشكل فعال يتم من خلال مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف.

ويضيف (الهندي، 2017) عدة ركائز لهذه النظرية كالتالي:

- الإدارة بالأهداف نظام إداري تركز على النتائج النهائية بدلاً من تركيزها على النشاطات والعمليات التي يتم إجراؤها للوصول إلى تلك النتائج;

- الإدارة بالأهداف منهاجاً متكامل يجمع بين عمليات ووظائف الإدارة المختلفة، وذلك في إطار المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث يشعر كل فرد داخل المؤسسة بدوره ويتحمل مسؤوليته، من خلال هذه الخاصية نجد أن الإدارة بالأهداف ليست فقط مجرد أسلوب أو أداة بل هي منهج شامل يدمج بين جميع جوانب، وعمليات الإدارة ويتم فيه تحديد الأهداف بالتعاون مع الرؤساء والمرؤوسين بشكل مشترك مما يشعرهم بالمسؤولية لدى الجميع؛
- تعتمد الإدارة بالأهداف على وجود القائد الديمقراطي التشاركي الذي يؤمن بأفراد المؤسسة، وبقدراتهم وإمكانياتهم ويستثمرها بما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة. فهنا نجد أن القائد الديمقراطي لا يتخذ قراراته بنفسه بل يشرك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرار من خلال الحوار والنقاش، مما يعزز التعاون والتفاهم والمبادرة مما يعود على الفرد بتطور مهارات وعلى المؤسسة بتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

### ١.٣.١ أهداف الإدارة بالأهداف:

تعمل هذه النظرية على تحقيق عدة أهداف يمكن تقسيمها إلى أهداف خاصة بالمنظمة وأهداف خاصة بالعاملين حيث أنها تؤدي إلى التوازن بين احتياجات كل منهما مما يسهم في استمرارية وازدهار المنظمة ولكي نبرز هذه الأهداف قمت بالدمج بين أفكار كلا من (الطاونة، 2012، صفحة 243) و (الشيبان و عنان، 2014، صفحة 89/88) في الجدول التالي:

**الجدول رقم 05:** يوضح أهداف الإدارة بالأهداف.

أهداف خاصة بالرؤساء والمرؤوسين	أهداف خاصة بالمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراكهم لأهمية الأهداف داخل المؤسسة.</li> <li>- تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤosisين، وخلق جو من التعاون مما يعزز الثقة داخل المنظمة.</li> <li>- العمل بروح الفريق وتشجيع الابتكار وتحقيق المشاركة الفعالة بين الرؤساء والمرؤosisين وصنع جو ملائم للعمل.</li> <li>- تقوية الشعور بالانتماء عند المرؤosisين نظراً لمشاركتهم في اتخاذ القرار ورفع روحهم المعنوية، والتشجيع على تطوير أنفسهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراقبة تنفيذ الخطط والتي تدخل ضمن الأهداف الموكلا تنفيذها للمؤسسة ومتابعة تنفيذ هذه الخطط أو الأهداف أو البرامج أول بأول، مما يمكن من تقييم الأداء لكل وحدة من وحدات الإشراف والمسؤولية. والتعرف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتوصيل للحلول المناسبة لمعالجتها.</li> <li>- الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية.</li> <li>- زيادة الإنتاجية.نظراً لقيامه على المحاسبة والتقييم على أساس الانجاز، وأيضاً من خلال تحسين جودة الخدمات أو المنتجات.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز المشرفين على النتائج بدلاً من التركيز على الأنشطة مما يسهل عليهم للقيام به على أكمل وجه بسبب تقويض السلطة والاتصال الفعال الذي يكسب الرؤساء والمرؤوسين كفاءة أكثر.</li> <li>- توفير ظروف عمل آمنة وصحية، ومحفزة على العمل.</li> <li>- توفير فرص للتدريب والتكتون المنهي مما ينمي مهاراتهم في العمل وكفاءتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ربط المؤسسة وتتناسب أوضاعها مع السوق والمتغيرات الخارجية أي تحقيق النمو والتوزع في السوق.</li> <li>- المشاركة في تحديد الأهداف تؤدي إلى انخفاض دوران العمل ومعدل الغياب وانخفاض الشكاوى وتؤدي أيضاً إلى ارتفاع الروح المعنوية وتحمل المسؤولية وزيادة درجة الرضا وكله يعود على المنظمة بالإيجاب.</li> <li>- تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.</li> </ul>
--	--

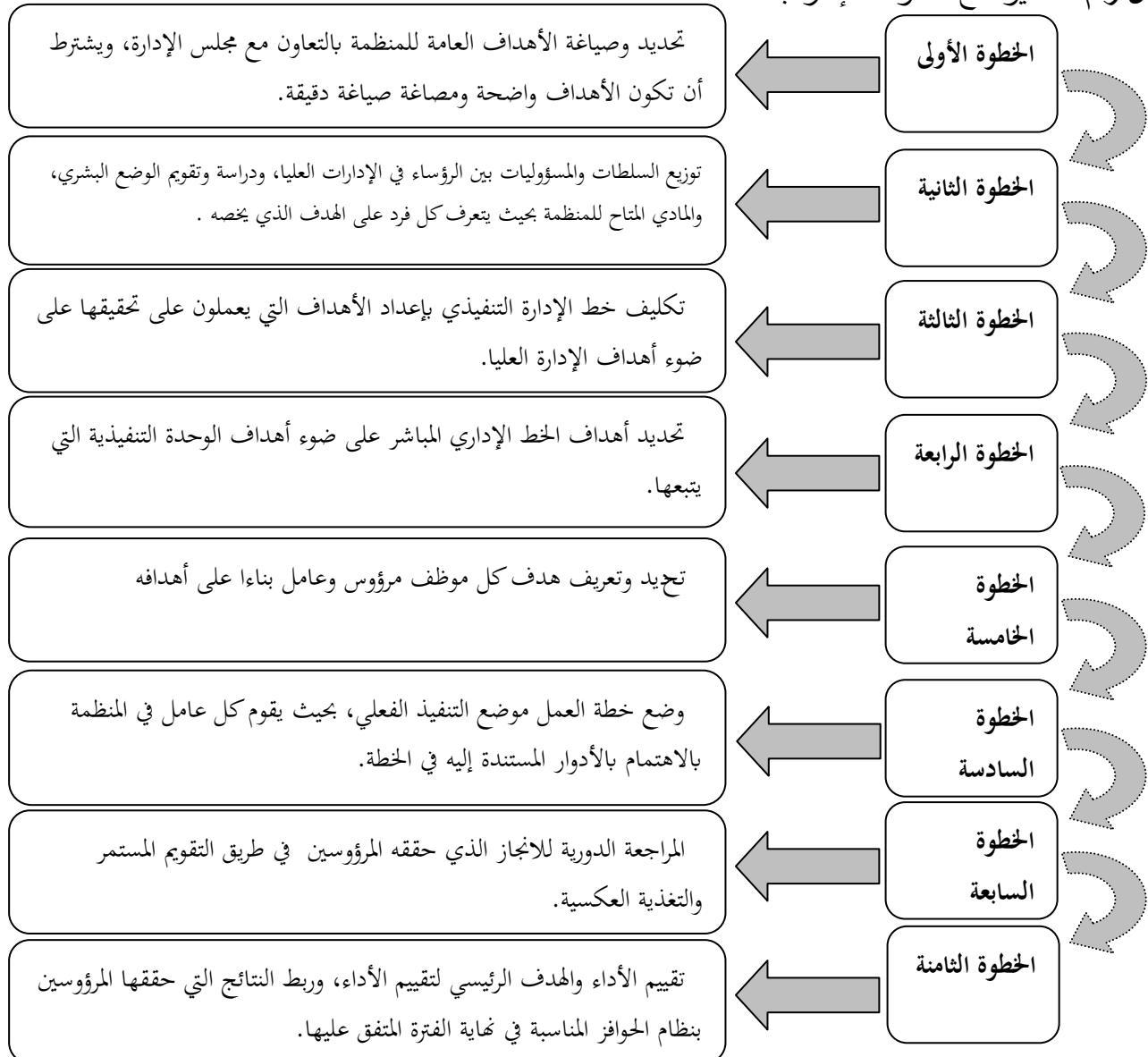
**المراجع:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على (الطاونة، 2012، صفحة 243) و (الشيب و عنان، 2014، صفحة 88/89)

نستنتج إن نظرية الإدارة بالأهداف تركز على الربط بين كل من أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ككل. حيث يفترض أن تكون أهداف الرؤساء متناسقة مع أهداف المنظمة، وأيضاً أهداف المرؤوسين متوافقة مع أهداف الرؤساء وبدورها تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة، أي يمكن اعتبار أن تحقيق أهداف الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى الهدف النهائي للمنظمة.

## 4.1 خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

تم توضيح خطوات نظرية الإدارة بالأهداف عند روادها بأكثر من طريقة، وأسلوب بحيث أن جميعها تهدف لتحقيق أهداف النظرية في حد ذاتها، ومن خلال ذلك قمت باستخلاص هذه الخطوات الموضحة في الشكل التالي :

**الشكل رقم 02: يوضح خطوات الإدارة بالأهداف.**



**المراجع:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على (الهواسي و البرزخي، 2014، صفحة 29).

نستنتج إن خطوات الإدارة بالأهداف تعتبر إطاراً سوسيولوجي يساهم في تحسين العلاقات بين الأفراد من خلال توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل عادل وتعزيز روح التعاون، وتحديد الأهداف الذي يساعد في التواصل والتنسيق حيث تعتبر كل هذه الخطوات إطاراً هيكلياً متكامل متراصطاً ابتداءً من الخطوة الأولى إلى الأخيرة حيث لا يمكن الوصول للأهداف المنشودة إلا إذا تواجدت كل المراحل وتكاملت مع بعضها البعض.

### **5.1 شروط نجاح نظرية الإدارة بالأهداف:**

هناك عدة شروط يلزم توافرها لتطبيق نظرية الإدارة بالأهداف داخل المؤسسات يمكن توضيحها في عدة نقاط على النحو التالي (الهواسي و البرزخي، 2014، صفحة 30، 31):

- 1 **يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية واضحة:** أولاً يجب أن تكون الأهداف محددة، أي يجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك أنه يمكن تحقيقها. وثالثاً بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيء . أي كلما كانت الأهداف واضحة يصبح من الأسهل تحديد الخطوات الأزمة للوصول إليها بينما الأهداف الغامضة قد تؤدي إلى ارتباك وعدم التركيز؛
- 2 **يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملاً مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها:** ومعنى ذلك أن يكون هناك تنااغم وترتبط بين جميع عناصر الإدارة مما يؤدي لتحقيق أهدافها؛
- 3 **دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطاً جوهرياً لنجاحها :** إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً. ويجب أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة؛
- 4 **كما يجب أن تتوافر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز :** وأن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلالية والحرية؛
- 5 **عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري لنجاح النظرية؛**
- 6 **التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه :** إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة الالزامية لتحقيقها حيث تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها؛
- 7 **التدريب:** ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا، فإن التدريب والتوجيه بما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف؛
- 8 **مجال المرونة :** ذلك للتكييف حسب الظروف المتغيرة؛

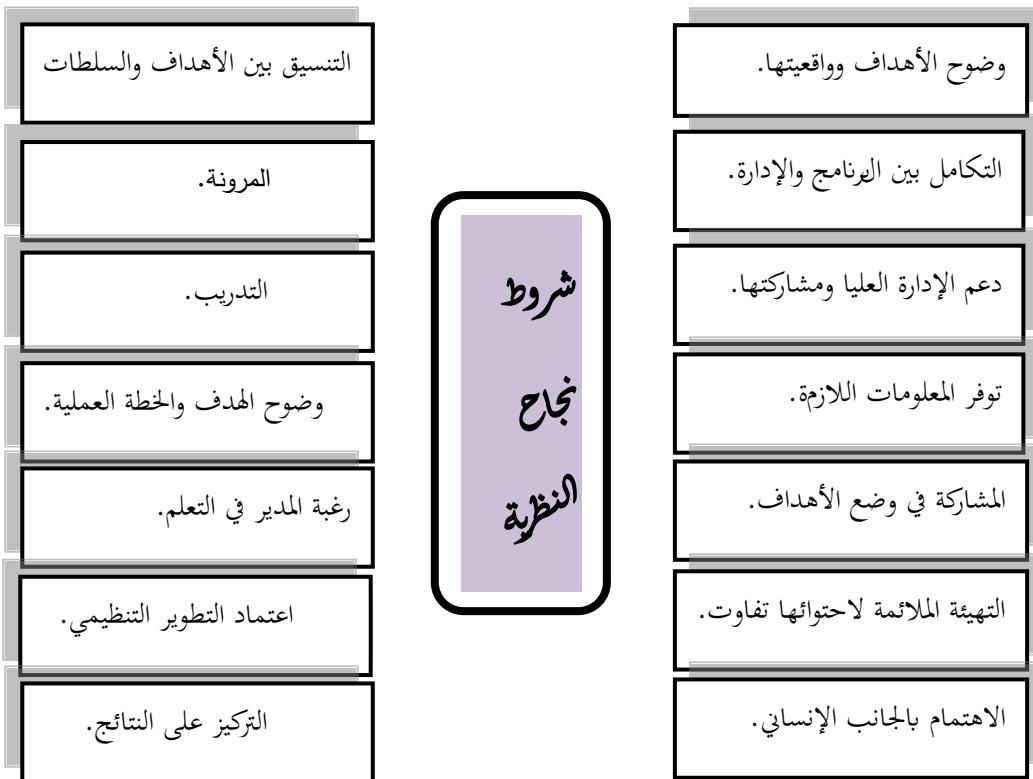
**9 الهدف و الخطة العملية اللازمة لتحقيقه :** إذ أنها جوهر الإدارة بالأهداف والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها لآخرين وقبولهم لها، وإن رؤية المدير حول كيفية التعامل مع مرؤوسه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف؛

**10 يجب أن يكون المدير راغبا في التعلم :** فعليه استيعاب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية. فعليه تطوير نفسه ليكون دائماً مستعداً ومستمعاً جيداً.

إضافة إلى ذلك يرى (بلغور، 2017، صفحة 242/243) أن هناك عوامل أخرى وشروط لنجاح المؤسسة في أهدافها نذكر منها ما يلي:

- 1 تهيئة لملائمة للإدارة بالأهداف باعتبارها تحتوي على درجات متقاوتة من التغير، وتكون هذه التهيئة الظروف إيجاد إحساس عند الأشخاص العاملين عند المنظمة وإقناعهم بفاعلية هذا الأسلوب لدفع المنظمة إلى الأمام وفي هذا المجال لابد من توفر مجموعة عناصر :
  - وحدة الهدف والرؤية بالنسبة للعمل، وتحمل المسؤولية جماعياً. وتعني أن جميع أفراد الفريق يعملون نحو تحقيق هدف واحد مشترك؛
  - علاقة جيدة واحترام متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتشاورهم المستمر بينهم حيث أن التواصل المفتوح والاحترام بين المديرين والموظفين يؤدي لخلق بيئة ايجابية تساعد على تحقيق الأهداف بشكل فعال؛
  - وجود التزام مهني ورقابة ذاتية من طرف كل عامل؛
  - تدريب العاملين على وضع الأهداف وتطبيق خططهم بأنفسهم؛
  - تصميم الأهداف بطريقة عملية وقابلة للتحقيق، معاً المراجعة الدورية لكل الإعمال.
- 2 اعتماد الإدارة بالأهداف كأسلوب للتطوير التنظيمي، يقوم على منهج التغيير من أجل بعث روح الفريق، وخلق تقاليد الديمقراطية والمشاركة في الإدارة، والتقويض الحقيقي للسلطات؛
- 3 لابد من الاهتمام من الجانب الإنساني ذلك لأن أهم وأعظم عنصر هو الإنسان، ويشمل الجانب الإنساني: القيم الشخصية، العلاقات غير رسمية، الطموح الشخصي والقدرات الفكرية، وفي نفس السياق يؤكّد المفكر "بيتر دراكر" على ضرورة إخضاع النظام التعليمي إلى الجانب الإنساني حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة، حيث قال عام 1959م في كتابه "معالم المستقبل": (إن النظام التعليمي الذي نحتاج إليه لا يمكن أن يكون نظاماً فنياً، معاً أنه ستكون له نطاقات فنية عديدة ... بل يجب أن يكون إنسانياً حقاً ... )؛
- 4 حصرة التركيز على النتائج باعتبارها المدخل الأساسي للإدارة بالأهداف، من هنا تتضح أهمية تحديد الأهداف والنتائج ومجال.

### الشكل رقم 03: رسم توضيحي لأهم شروط نجاح النظرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

#### ٦.١. مبادئ نظرية الإدارة بالأهداف :

هذه النظرية كغيرها من النظريات السوسiologicalية لها مبادئ وعناصر أساسية تقوم عليها، بحيث أنها تعتمد على فكرة تحديد الأهداف وتحديد المسؤوليات والمهام والأدوار وأيضا التركيز على التعاون والتواصل والتحفيز بين الجميع، والتي قد تؤدي حتما إلى تحقيق الأهداف وهذا ما جعلنا نقوم بتوضيح أهم مبادئها كالتالي :

- **مبدأ تحديد الأهداف** : إن مبدأ تحديد أهداف التنظيم هو نقطة البدء وأساس انجاز أي وظيفة، فتحديد الهدف

ضرورة يفرضها واقع ممارسة الوظائف الإدارية وتوحيد الموارد بالمنظمة نحو بلوغ هذه الأهداف (الهنداوي، 2012، صفحة 48).

وهذا الأخير يعد العمود الفقري لنظرية الإدارة بالأهداف، فهي تحدد النتائج المراد تحقيقها، حيث أن هذا المبدأ يشتمل في حد ذاته على عدة مبادئ فرعية منها : (قولا و عواج، 2021، صفحة 549)

► التمييز بين الأهداف ووسائل تحقيقها؛

► وضوح الهدف النهائي، بحيث يتم ترجمته إلى أهداف فرعية، لإمكانية تحقيقها بيسير وسهولة؛

- التدرج في تحقيق الأهداف ابتداء من الأهداف الفرعية ثم الانطلاق للأهداف الكلية؛
- الصياغة الجيدة للأهداف بحيث تعد مقياساً للتقدم ومعيار لجودة الأداء؛
- اختيار الأساليب والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف.

وهذا يعني انه يجب تحديد الأهداف لأنها النهايات والنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، كما انه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرؤوسين الذين سوف يعملون ويعانون لتحقيقها، أي أن الأهداف هي المرشد نحو الطريق المنشود والى وضع المعيار السليم لنقديم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها. (الهواسي و البرزخي، 2014، صفحة 56)

- **مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار** : هذا المبدأ ينص على أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وان يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار.

فأهداف المؤسسة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار انساب الوسائل التي سوف تحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية. (طارق و ايهاب، 2016)

- **مبدأ نظام الحوافز** : يعني بهذا المبدأ التحرر من القواعد الجامدة التي تحكم نظم الحوافز ووضع نظم للحوافز ترتبط بالأداء الفعلي، طبقاً لبرنامج العمل ومعايير الأداء التي تكون قد تقررت مسبقاً (الرشدي، 2014، صفحة 22).

حيث أن الحوافز تساعد المدير على تحقيق الأهداف، فمن المعلوم أن الكفاية الإنتاجية تتأثر بثلاث عوامل هي : رأس المال والموارد واليد العاملة. فإذا علمنا أن رأس المال والموارد عوامل ثابتة نجد أن اليد العاملة عوامل متغيرة تحكمها الرغبة في الحصول على شيء أو الخوف من أن تفقد شيء، لذا فالتحفيز لليد العاملة يساعد على زيادة الإنتاجية وهو ما يسعى إليه التنظيم (الخفاش، 2007، صفحة 128).

- **مبدأ تفويض السلطة**: يعتبر هذا المبدأ مبدأ رئيسي لتحقيق الكفاءة والفاعلية ويقصد به : تقسيم أعباء العمل على

مراكز متعددة إذ يقوم كل مركز بما فوض إليه وبذلك يتحمل ويلتزم بنتائجها، و يقصد به أيضاً العملية التي يتم بموجبها نقل مهمة أداء بعض الأعمال والتصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين (الدوري، العملة، السكارنة، محمد، و العزاوي، 2011، صفحة 153).

- نوضح من خلال هذين التعريفين البسيطين أن تفويض السلطة كمبدأ لنظرية الإدارة بالأهداف تعني : انه بدلاً من تركيز كل المسؤولية على شخص واحد، توزع المهام والمسؤوليات على مراكز متعددة، ويصبح

كل مركز مسؤول عن المهام المفوضة إليه، مما يمكنه من التركيز في مجال اختصاصه وتحمل مسؤولية النتائج، مما يسهم في تحسين الأداء العام للعمل.

**• مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب :** هو مبدأ مهم في نظرية الإدارة بالأهداف

ويعد أهم عوامل

نجاحها لأنه يركز على اختيار الكوادر بناءً على إمكاناتهم ومدى ملائمتها وتطبيعها للنتائج المرجوة في إنفاق أقل، وعلاقات إنسانية وجو اجتماعي محفز للعمل (مبروكية و المنصوري، 2020، صفحة 14). حيث أن كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتاسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكونيه النفسي والثقافي (محمود، 2012/2013، صفحة 15).

فمن خلال اختيار الأشخاص المناسبين وذوي الكفاءات والمهارات المناسبة للمهام الموكلة لهم تصبح عملية تحقيق الأهداف أكثر سهولة وفعالية وأيضاً توزيع المهام وفقاً للكفاءات الموظفين يقلل من الضغط النفسي مما يحفزهم على تقديم الأفضل لديهم.

**• مبدأ الرقابة الذاتية:** مبدأ الرقابة الذاتية أو ما يسمى أيضاً الرقابة الداخلية مبدأ أساسى في الإدارة

بالأهداف

ويشير القيام وحدات الإدارة نفسها بالرقابة على أنشطتها وأدائها وأي رقيب خارجي لابد أن يعجز عن تقضي كل نواحي القصور وان يكشف عن أسبابها ما لم تكن وحدات الإدارة نفسها منظمة بالشكل الذي يمكنها من ذلك، لذا فالرقابة تبدأ بالجهاز الحكومي في حد ذاته، وان يستهدف تمكين الأجهزة الإدارية من ممارسة الرقابة الذاتية ميزة هامة للتغلب على نواحي الضعف، فالهدف هنا ليس فقط المسالة والعقاب بل التصحيح والتقويم أيضاً (المغربي، 2018، صفحة 148).

ومن خلال هذا نجد أن هذا المبدأ يشير إلى قدرة وحدات الإدارة على مراقبة أنشطتها وأدائها بشكل ذاتي أي أن الوحدات نفسها هي المسئولة عن ضمان فعالية أنشطتها وتحديد أوجه القصور والعمل على تحسينها.

**• مبدأ الاتصال الفعال :** مبدأ الاتصال هو أساس في إدارة الأهداف حيث يشير إلى تبادل المعلومات

بشكل دقيق

وواضح بين الأفراد وأيضاً هو عملية الاشتراك في تبادل الرموز والمضامين والأدوار بين الأفراد من خلال وسيلة أو أكثر في سياق اجتماعي، يوفر فرص للفهم والتحريف والتأثير والتغذية الراجعة لهذه المضامين كعملية ديناميكية، فالاتصال يمكن الأفراد من التعاون والتفاعل من أجل تحقيق أهداف التنظيم ويتوفر

الاتصال أيضاً فرصة لتبادل الأدوار الاجتماعية وتأسيس علاقات خاصة بالعمل (الطوبيقي، 1997، صفحة 33).

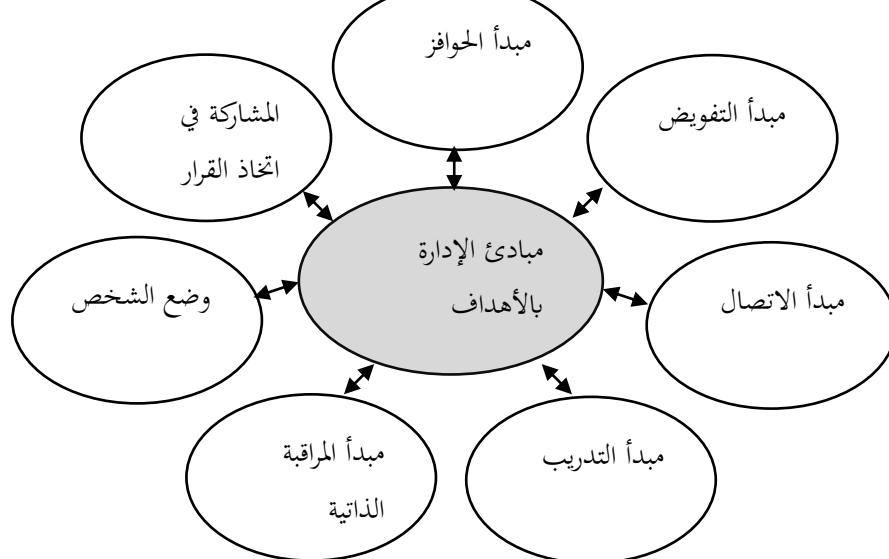
نستنتج من خلال هذا المبدأ أن هناك قنوات اتصال فعالة وواضحة بين جميع أفراد الفريق، مع الحرص على أن تكون الرسائل واضحة وغير قابلة للتأويل الخاطئ، وأيضاً فرصة للتغذية العكسية والتوضيح من جميع الأطراف، فمن خلال الاتصال الفعال يمكن الجميع من فهم أهدافهم بوضوح، وتحديد مسؤولياتهم والتعاون للوصول إلى الأهداف الموضوعة.

- **مبدأ التدريب:** يعرف التدريب بأنه العملية المنظمة والمستمرة التي من خلالها يكتسب الفرد المعارف والمهارات

والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلياً وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة الوحدة أو المنظمة التي يعملون بها (جميل، 2016، صفحة 3).

من خلال هذا المبدأ نستنتج أن التدريب يركز على تطوير كفاءة الموظفين وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أفضل مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها.

**الشكل رقم 04:** رسم تلخيصي لأهم مبادئ الإدارة بالأهداف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة.

نستنتج أن هذه المبادئ تعتبر أساسية ومهمة للغاية لنجاح نظرية الإدارة بالأهداف حيث تعتبر الركيزة الأساسية لها ولا تستطيع هذه النظرية الوصول إلى أهدافها إلا من خلال تكامل مبادئها المذكورة فهي كأدلة قوية لتحقيق النجاح داخل المنظمة. فمثلاً مبدأ التدريب، ومبدأ الاتصال الفعال، ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، لا تعمل بشكل منفصل بل هي متربطة مع بعضها لدفع المنظمة لأهدافها حيث التدريب يمكن الأفراد من أداء أدوارهم بشكل فعال والاتصال يساعد على فهم هذه الأهداف والمشاركة تحفز على العمل بأكثر كفاءة.

## 7.1 . عناصر الإدارة بالأهداف :

إن إطلاق كلمة نظام على الإدارة بالأهداف يمكن توضيحها عندما تتحدد مكونات أو عناصر هذا النظام، حيث أن النظام هو مجموعة من النشاطات أو الوظائف، تعمل مع بعضها البعض بهدف تحقيق هدف معين، وإذا أمعنا النظر بنظام الإدارة بالأهداف فإننا نركز على ستة عناصر ألا وهي : الأهداف، التخطيط، التوجيه، الرقابة، وتقدير الأداء والتغذية الراجعة، وفي حالة غياب أي عنصر من هذه العناصر فإن تطبيق ذلك يعتبر أمر متذرر الوصول منه للغاية والهدف المطلوب وفيما يلي عرض لهذه العناصر الستة :

**1. الأهداف:** الأهداف هي الغاية التي ينتظر تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. وتعد العملية الأساسية للتخطيط،

حيث أن التخطيط يكون موجة نحو تحقيق الأهداف، فمثلاً لو كانت أهداف صعبة وغامضة فلن يستطيع التخطيط الوصول إليها مهما كان حجمه، وأهداف كل مؤسسة تستند إلى مجموعة قوانين وقواعد وتقوم ببناء على الشورى بين أعضاء المؤسسة. وأيضاً كتابة الأهداف ليست فقط مجرد عمل روتيني بل هي أساس الفشل أو النجاح وتخالف بالتأكيد حسب طبيعة كل مؤسسة لكن بالعموم يمكننا تحديد نوعين منها :  
 أولاً : الأهداف العامة : وهي التي تبرز أنشطة المؤسسة، وتحدد الإطار العام لمدى نشاطها.  
 ثانياً : الأهداف الفرعية : وهي التي تؤدي دور معايير الأداء الوسيطة، و تستخدم لتحديد مدى التقدم نحو الأهداف العامة.

وهذه الأهداف يجب أن تتوفر فيها العديد من الشروط مثلاً : أن تكون مكتوبة، وقابلة للقياس، وواضحة، ومعلومة لدى جميع الأطراف، والمرونة في تطبيقها وغيرها (الشيباب و عنان، 2014، صفحة 95/96).

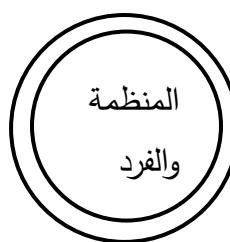
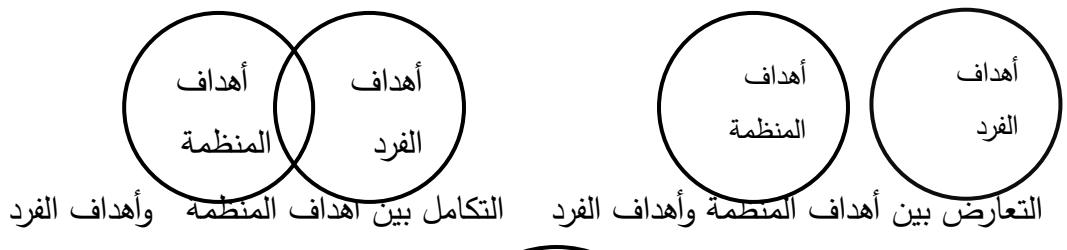
**2. التخطيط:** التخطيط يعتبر عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي

تريدها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها، وكذلك محاولة التنبؤ أو توقع المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها وكيفية التغلب عليها، حيث أن التخطيط أول وظائف الإدارة ويسبقها جميعاً ويجب اشتمل على كافة أجزاء ومرافق المنشأة من أعلى إلى أسفل وفي جميع الاتجاهات إذ لا يكفي أن تهتم الإدارة العليا بوضع الخطط للعمل بينما يتتجاهلون المديرون التنفيذيون أهمية التخطيط على المستوى التنفيذي.

يبنى التخطيط على عنصري التقدير والمرونة أي التقدير المستقبلي لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة والمرنة لمواجهة التغيرات والتكيف معها (المغربي، التخطيط الإداري، 2020، صفحة 5).  
ويرى "بيتر دراكر" أن التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منظم للجهود المطلوبة وتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية مرتبة ومنظمة (أبو النصر، 2009، صفحة 103).

**3. التوجيه:** ويقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة، ويعتبر الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وإرشادهم ل كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها من أجل تحسين أداء هذه القوى العاملة، تنطوي هذه الوظيفة على عدة مبادئ.  
أولاً: تجانس الأهداف: حيث لابد من أن يكون هناك تجانس و توافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وسوف تتحقق أهداف الفرد عندما تتحقق أهداف المنظمة والشكل يوضح ذلك :

الشكل رقم 05 : رسم يوضح علاقة أهداف المنظمة وأهداف الفرد



تطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد

المرجع: من إعداد (الصرفي، 2014، صفحة 151، 153).

ثانياً: وحدة الأمر: يعني ضرورة تلقى الفرد الأوامر والتعليمات من جهة رئيسية واحدة وذلك منعاً للارتباك والاحتكاك الذي قد يصيب الفرد أثناء تقسيم الوظائف (الصرفي، 2014، صفحة 151، 153).

نستخلص أن وظيفة التوجيه عنصر مهم للإدارة بالأهداف بحيث أنها وظيفة تحقيق النتائج حيث يجب أن يكون هناك تجانس تام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، ويجب أن تكون واضحة محددة والجميع على دراية بها ويعملون جاهدا لتحقيقها، شريطة أن يكون هناك أيضاً وحدة الأمر مما يعني أن تكون هناك قيادة واضحة صريحة وهذه القيادة لابد أن تكون قادرة على التوجيه والتأثير على الأفراد.

#### 4. الرقابة: عرف "بيتر دراكر" الرقابة على أنها: "التحقق من أن التنفيذ يتم وفق للخطة المقررة والتعليمات

الصادرة

والمبادئ المعتمدة، وذلك لغرض الكشف عن نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتقادي تكرارها".

وقد جعل بيتر دراكر الرقابة كأحد عناصر أو وظائف الإدارة حيث أنها ضرورية لكل جهد جماعي أو فردي (تقوت و حدي، صفحة 123). فعلى العموم هي تمثل الوظيفة الإدارية الإستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بكل من التخطيط والتنظيم، وتحديد المسؤولية، وتنقل للقائد كل ما يتعلق بتنفيذ هذه الخطط لبلوغ الأهداف المرجوة.

لذلك فهي تعتبر أحد عناصر الإدارة بالأهداف لأنه لا يمكن للوصول إلى أي هدف بدون رقابة حيث أنها تمد الإدارة بالبيانات المتعلقة بدرجة التقدم في الأداء، وأيضاً تعمل على تعديل الخطط وإعادة تحديد الأهداف الفرعية حتى تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي ومن هنا يتضح أن هذا أيضاً مرتبط بكل العناصر السابقة. وأيضاً تهتم الرقابة بقياس وتصحيح أساليب الأداء فالرقابة المثالية هي التي تقوم بالتنبؤ بالمشكلات وتحديدها قبل حدوثها وهذا يمكن ربطها بعنصر التخطيط حيث أنهم متكملون فيما بينهم (الجبالي، 2016، صفحة 115).

#### 5. تقييم الأداء: تقييم الأداء هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة إنجاز العمال

ويترتب على

هذا التقييم وصف الأفراد بمستوى معين من الكفاءة والقدرة والإنجاز والجودة في العمل وإعطاءه التقدير، والمرتبة اللازمة،

وأيضاً يحدد تقييم الأداء مدى مساقمة الفرد في إنجاز المهام الموكولة إليه وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها (الكلاادة، 2011، صفحة 168).

فمن خلال هذا العنصر تقييم أداء الموظف ومعرفة قدرته وإمكاناته نستطيع تحقيق مبدأ من مبادئ الإدارة بالأهداف وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا يؤدي حتماً لتحسين الأداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها.

#### 6. التغذية الرجعية: وتعني كافة المعلومات والبيانات الناتجة من أنشطة عنصرين أو أكثر في النظام

بالرجوع إليها

يمكن إجراء تعديلات والتوفقات في المنظمة، وهذا العنصر يمثل المعلومات التي تم الحصول عليها من نتيجة وصف المخرجات وتحليلها في ضوء معايير خاصة تحددها الأهداف المقررة في الإدارة، كما أنها تعطي المؤشرات عن مدى تحقيق الأهداف وانجازها وتبين حجم السلبيات والايجابيات في أي جزء من أجزاء الإدارة (دمعس، 2015، صفحة 270).

يمكن القول أن عنصر التغذية الرجعية في الإدارة بالأهداف هو عملية لتقديم المعلومات المفيدة أو النقد أو المراجعة حول الأداء أو النشاط السابق للفرد العامل وتهدف بالتأكيد إلى تحقيق الأهداف بشكل منتظم. والدمج بين كل هذه العناصر والمكونات يعتبر نجاحا لأنها تعمل بشكل متناسق وفي حلقة متكاملة حيث تؤثر بشكل مباشر مع بعضها البعض ولا يمكن للإدارة أن تتخلى على إداهم حيث أن ذلك يضمن سير جميع الأنشطة والعمليات بطريقة منتظمة وأيضاً يسمح بتوجيه الجهود والموارد بشكل أكثر فعالية لتحقيق الغايات.

**8.1 مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف:** لكل نظرية مزايا وصعوبات ونظرية الإدارة بالأهداف من بين أهم النظريات الجديدة نسبيا لها مزايا في التطبيق قد تؤدي إلى تنمية وتطوير الإدارات، كما يمكن أيضا أن تقف أمام صعوبات تعرقلها وتجعلها غير قادرة للوصول إلى المراد تحقيقه وفيما يلي عرض للمزايا والعيوب:

**الشكل رقم 06:** رسم توضيحي لمزايا وعيوب الإدارة بالأهداف.

**1)** تتميز نظرية الأهداف بعدة سمات وخصائص وللإمام بأهمها وجوب

عليها البحث و من ثم تلخيصها على النحو التالي:

- وضوح الأهداف بحيث يتم التركيز على ما يجب عمله. وتكون هذه الأهداف حقيقة ونابعة من واقع المؤسسة بحيث تكون بمثابة طاقة ايجابية للعمل.

- تطبيق الإدارة يساعد على تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين فهي تعظم من الوعي بأهداف المنظمة العامة.

**ممـيزات**

التعرف على النظام المناسب لتقدير الأداء والمراجعة وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف

- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية المناسبة مما تساعد العاملين على الابتكار والتجدد، وبالتالي تعظيم قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية، نتيجة تقديم منتجات جديدة تكون نتاجاً لقدرة العامل على الابتكار والتجدد. قدرة الإدارة بالأهداف على تحويل المهام إلى أهداف للوحدات، وتحويل الوحدات إلى أهداف فردية.

- تسهل عملية الإشراف والرقابة داخل المنظمة فالمرؤوسين سيشعرون بالمسؤولية وأخذون على عاتقهم مهمة تحقيق الأهداف، لأنهم اشتراكوا في وضعها منذ البداية .

**2)** لا تكاد تخلو أي نظرية من المشاكل وسلبيات ونقد المستمر وهذه النظرية كغيرها لها سلبيات هذا

ما دعاني لتلخيصها كالتالي:

- إن هذه النظرية تحتاج وقتاً طويلاً لفهمها من طرف الأفراد للبدء في تطبيقها.

- تركيز النظرية على تحقيق النتائج بغض النظر عن الوسائل المستخدمة وطريقة تحقيق ذلك.

- صعوبة وضع معايير دقيقة، يتم من خلالها قياس الأداء. لأن بلوغ الأهداف قد يكون معيار غير واقعي لفعالية التنظيم.

**عيوب**

- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، حيث أنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الأهداف وصياغتها بشكل واضح، كما أن توزيع الأفراد في فرق العمل عندما تكون أنشطة المنظمة متداخلة يؤدي لصعوبة أداء الأنشطة. وينظر لها على أنها مكلفة من الناحية الاقتصادية وبالنظر للوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس لتحديد الأهداف.

- افتراض بيتر دراكر إن المعلومات التي يحتاجها لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة بالتنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.

- يفترض دراكر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.

**المراجع:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة (حسنين، 2020، صفحة 40). (المرجوشي، 2008، صفحة 112،116). (علي، 2004، صفحة 68).

## ثانياً

# أبعاد الإدارة بالأهداف

تقديم الفصل.

1.2 الاتصال التنظيمي.

2.2 التدريب.

3.2 المشاركة في اتخاذ القرار.

## 1.2/الاتصال التنظيمي:

**تمهيد:** في عالم الأعمال المتتسارع يعد الاتصال الإداري عنصر أساسياً لنجاح أي منظمة فمن خلال الاتصال الفعال يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها، فهو يمثل العمود الفقري الذي يربط بين جميع أجزاء المنظمة، من الإدارة العليا إلى الموظفين، ومن العملاء إلى الشركاء لذا وجب التركيز على الاتصال الفعال بعد مهم من أبعاد الإدارة بالأهداف وتوضيحه عن طريق مجموعة من العناوين كما هو موضح.

### 1.1.2/ عناصر العملية الاتصالية:

إن الاتصال يعتبر من أهم مبادئ الوظائف الأساسية للإدارة حيث يشكل عنصر مهم للتواصل الإنساني سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعات، ويعتبر من أهم الوظائف والعمليات الأساسية للإدارة. فهو العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل الأفكار والمعاني والمعلومات على شكل رسائل مصاحبة بتعابيرات الوجه عبر وسيلة اتصال لطرف آخر وهو بدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها وذلك للوصول إلى هدف أو غاية محددة ومن هذا التعريف سنوضح أهم عناصر الاتصال في النحو التالي (مسلم، 2014، صفحة 16/15):

- ❖ المرسل القائم بالاتصال؛
- ❖ الرسالة؛
- ❖ المستقبل للرسالة؛
- ❖ القناة أو الوسيلة؛
- ❖ رجع الصدى أو التغذية الراجعة؛
- ❖ بيئة الاتصال أو المكان التي تجري فيه العملية الاتصالية.

الهدف المراد تحقيقه و يمكن إعطاء شرح مبسط لكل عنصر على حدا كالتالي:

 **المرسل:** وهو المصدر أو القائم بالاتصال و يعد الطرف الأولي في العملية الاتصالية، وهو الذي يأخذ زمام المبادرة في عملية الاتصال، وذلك عندما يحتاج إلى نقل فكرة أو رسالة أو معلومة إلى غيره وقد يكون المرسل المدير أو الإدارة أو المنشاة في حد ذاتها (الشميمري، هيجان، و غنام، 2014، صفحة 238).

 **الرسالة:** وتعني الجانب أو المحتوى الملحوظ للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وقد تكون على شكل صور أو تجسيدات لها أو وثائق، أو عبارات ذات معنى فهي تتضمن معان وايحات معينة (العلاق، 2010، صفحة 19).

المستقبل "المرسل إليه": وهو الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة، بحيث أنه صاحب الخطوة الثانية والذى يتلقى محاولات التأثير الصادرة من المرسل (دعم، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، 2011، صفحة 74).

**الوسيلة:** وهي عبارة عن الأداة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة أو إرسالها، منها الاتصالات السلكية اللاسلكية، مثل: (الهاتف النقال، الانترنات، الفاكس...وغيرها) أو الوسائل التقليدية مثل البريد (العلاق، 2010، صفحة 20).

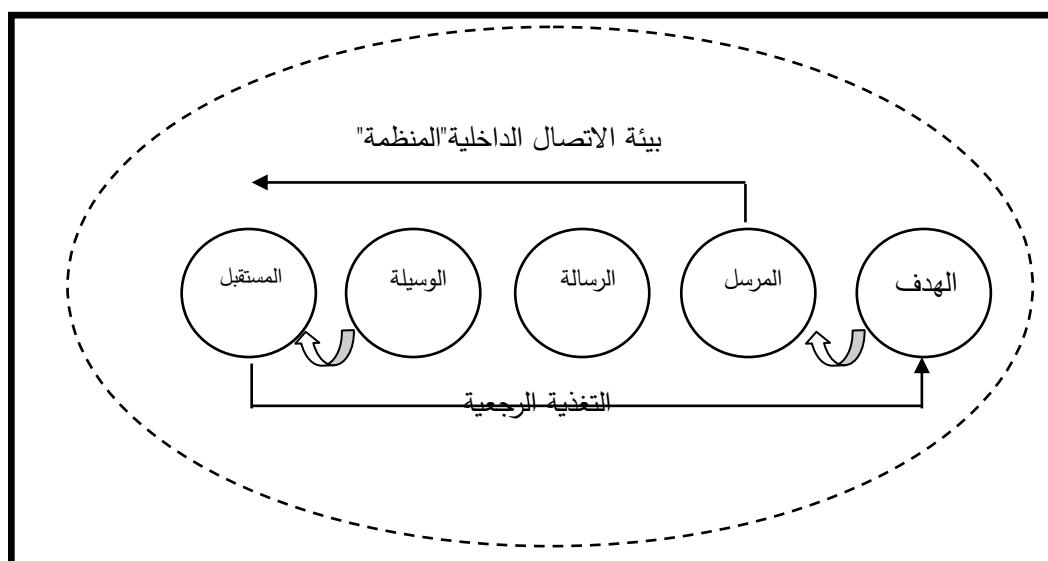
**التغذية الرجعية:** وهي الإجابة أو الأثر التي يرد بها المستقبل على رسالة المرسل، لتحقيق الأهداف التي من أجلها أجريت العملية الاتصالية (دمعس، ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، 2011، صفحة .(74)

كل ما يخص نظام الإدارة (القميزي، 2016، صفحة 29).  
بيئة الاتصال: وتشير للبيئة التي تحدث فيها العملية الاتصالية فمثلاً في الإدارات تكون البيئة الاتصالية

ويتم الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ذلك على شكل منشورات أو تقارير أو قرارات أو أوامر أو إعلانات وأيضا يتم من الأعلى داخل التنظيم على شكل اقتراحات وتقديرات ومقابلات وطلبات أو شكاوى، وما إلى ذلك ومن الضروري أن يكون الاتصال سريع وبطريقة منتظمة لبقاء وألية ودية وسريعة، لأن ذلك ينعكس أحيانا على عمل الإدارة وتحقيقها، أهدافها (الموندي، والقضاة، 2006، صفحة 61) العملة ككل.

والشكل التالي يوضح ذلك بشكل أفضل:

الشكل رقم 07: رسم يوضح عناصر العملية الاتصالية.



## 2.1.2 أهداف الاتصال الفعال:

يعد الاتصال جزءاً من العمل اليومي ووظيفة أساسية في الإدارة بالأهداف إذ لا يمكن قيام أي نظام إداري فعال بدون نظام اتصالات سليم فهو يمثل القدرة على التفاعل، والتقاهم مع العاملين حيث انه وسيلة أساسية للتبادل الفكري ويسعى الأفراد داخل التنظيم الواحد لتحقيق الهدف العام الموضوع مسبقاً فعملية الاتصال تحقق أهداف متعددة يمكن تصنيفها إلى أهداف خاصة بالعاملين، وأهداف خاصة بالقيادات الإدارية، وأهداف خاصة بالجمهور وهذا ما يوضحه الجدول التالي: (شوشة و دلاسي، 2018، صفحة 79).

**الجدول 6:** يوضح أهداف الاتصال الفعال.

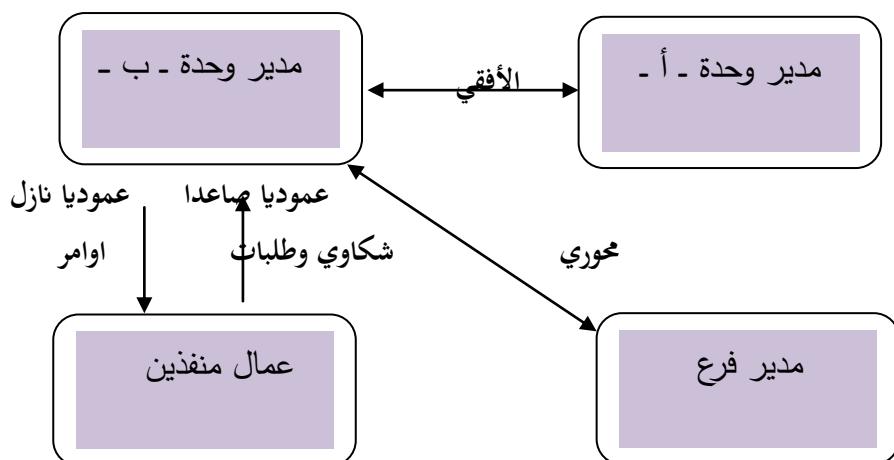
أهداف خاصة بالجمهور	أهداف خاصة بالعاملين	أهداف خاصة بالإداريين
إن الاتصال بين المؤسسة وعامليها له أهمية خاصة حيث أن المؤسسة يهمها إقامة اتصال فعال معهم، يمكنها من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الإنتاج أو الخدمة التي تقدمها فاستمرار المؤسسة يتوقف على رضا الجمهور عنها وعن جهودها فتطورها وتحقيقها للربح يتوقف عن مدى إقبالهم لشراء منتجاتها والسلعة التي ينتجونها أو استخدام الخدمة التي تقدمها، وأيضاً التعرف على نشاطها وجهودها واقتراحات وشكاوى الجمهور من أجل معالجتها لتحسين الإنتاج والخدمة.	أي اتصال داخل الإدارة يجب العمل على جعل الموظفين ملمين تماماً بما يجري داخلها من أمور تهمهم، وهذا من خلال قيام الإدارة بعلاقات مع الموظفين على أساس من التقاهم والثقة مما يزيد من إنتاجيتهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات الازمة لحسن سير العمل وبالخطط الموضوعة.	عادة ما تكون الأعمال التي يقوم بها المديرون متصلة ومترابطة على مختلف المستويات الإدارية فعندما يتخذ مدير ما قرار معين فإنه عادة ما يقوم بالاتصال بمديري الإدارات الأخرى لتنسيق الجهود معهم ومعرفة ما يقومون به، والنظام الذي وضع لعملية سير العمل لابد أن يكون منسق مع سياسة العامل للمؤسسة.

**المراجع:** من إعداد الطالبة بالاعتماد (شوشة و دلاسي، 2018، صفحة 79).

### 3.1.2 أنواع وأشكال الاتصال التنظيمي:

- الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يتم من خلال شبكات الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل، وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات في المستويات الإدارية المختلفة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى. ويكون خاضع للوائح والقوانين والأنظمة والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة. ويعتمد هذا الشكل على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية، وقد يكون عمودي صاعد أو هابط، أو أفقي، أو محوري، ويبعد هذا الشكل عن العلاقات الشخصية وتقييد بلوائح محددة. ويمكن توضيح هذه الأشكال الأربع في الشكل التالي (بوعطيط ج.، 2008، صفحة 45):

الشكل رقم 08: شرح مبسط لأشكال الاتصال الرسمي.



المراجع: (حسين، 2015، صفحة 29):

#### أ. الاتصالات العمودية الهابطة:

وهي الاتصالات الرسمية الصادرة من المستوى الأعلى في المنظمة إلى المستوى الأدنى، أي من الرئيس إلى المرؤوسيين، كالتعليمات، والإرشادات، والقرارات والتوكيلات والطلبات والأوامر وخطابات الشكر والتقدير والنقل وما إلى ذلك (القدومي، هاني، و عبوى، 2015، صفحة 256). ويستخدم هذا النوع من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف وتوفير المعلومات والتعريف بالسياسات والإجراءات الالزمة للعمل، وأيضا الإشارة إلى مشاكل لابد والانتباه إليها، ومعلومات عن مستوى الأداء وليس بالضرورة أن يكون شفويا فقط، فقد يمكن أن يكون مكتوبا أو مرئيا أو أي شيء آخر.

#### ب. الاتصالات العمودية الصاعدة:

وهي اتصالات رسمية صادرة من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى، أي من المرؤوسين للرؤساء، وهي تناسب مع المستويات العليا في الجماعة أو المنظمة حيث تستخدم لتوفير معلومات مرتبطة للمستويات لإعلامها بمدى التقدم باتجاه تحقيق الأهداف والتعريف بالمشاكل الموجودة، كما أن الغرض منها هو تعريف المدراء بشعور العاملين تجاه عملهم وزملائهم والمنظمة بشكل عام، كما أن المدراء يعتمدون على الاتصال الصاعد للحصول على آراء كيفية تحسين الأمور بطريقة رسمية (بوعطيط ج.، 2008/2009، صفحة 111)، ومن هذه الاتصالات تتمثل في خطابات التظلم والشكوى وطلب العلاوات والتقارير والمقتراحات وغير ذلك (القدومي، هاني، و عبوى، 2015، صفحة 256).

**ج. الاتصالات الأفقية:** هي اتصالات رسمية يقصد بها انتساب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام وأيضاً بين العمداء والموظفين والأفراد الذين يقعون في نفس المستوى الإداري بالمنظمة ويعتبر ضرورياً لإحداث تبادل في الأفكار والمعلومات وأيضاً توضيح وجهات النظر بعرض التسويق المطلوب بفعالية (عواج، 2020، صفحة 73).

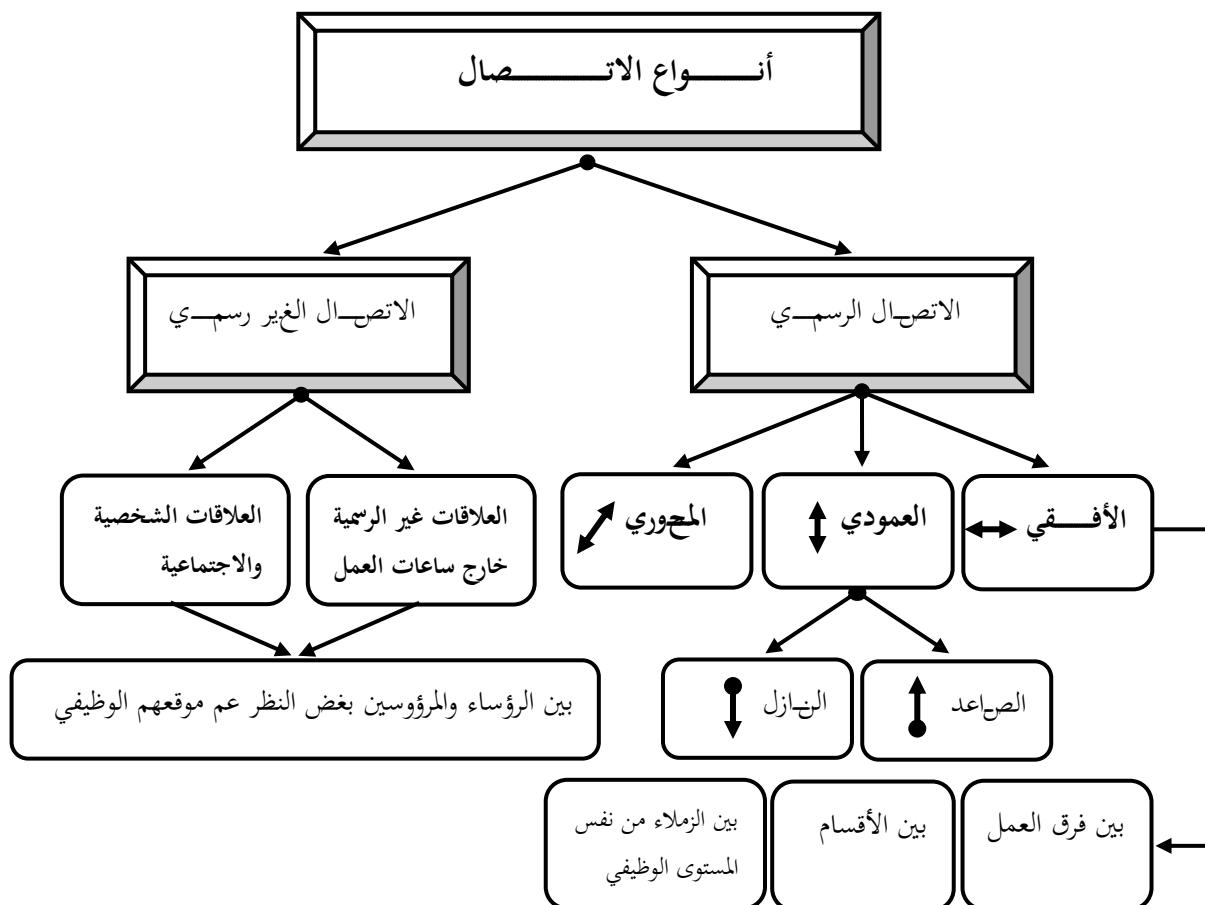
**د. الاتصالات المحورية:** أو ما تسمى أيضاً بالاتصالات الجانبية: وهي الاتصالات الرسمية التي تتم بين موظف وآخر لكن من أقسام مختلفة وكل طرف يشتغل وظيفة مختلفة.

○ **الاتصال الغير رسمي:** هو الاتصال الذي يتم بين الرؤساء والمرؤوسين بغض النظر عن موقعهم الوظيفي في النظام حيث يدخل العلاقات الشخصية والاجتماعية، ولا يكون هناك قنوات محددة ومعروفة للعملية الاتصالية، ولا يمكن فيها أن نرى الخريطة التنظيمية، وإنما تجري بشكل عفوئي، وغير رسمي، وغير مكتوب، وغير موقوت أو محدد بفترة زمنية، وإنما هو يستمر ويقطع ويناسب حسب ديناميكية الجماعة عكس التنظيم الرسمي الذي يكون منظم ومكتوب وتحكمه الفترة الزمنية والقوانين واللوائح.

ويمكن تلخيص أهم صفاتة كالتالي:

- السرعة في نقل المعلومات حيث يكون أسرع من الاتصالات الرسمية.
- فعالية المعلومات حيث تصل إلى الأشخاص الذين تهمهم هذه المعلومات، وليس لهم مصلحة بها.
- المساهمة في توضيح المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات الرسمية.
- عدم تدفق المعلومات بشكل ثابت و دائم (القدومي، هاني، و عبوى، 2015، صفحة 256).

الشكل رقم 09: مخطط توضيحي لأنواع الاتصال التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة.

## 2.2 التدريب:

### تمهيد:

إن الإدارة عادة ما تسعى للوصول إلى أهدافها من خلال الأفراد العاملين فيها باعتبارهم موارد لابد لها من تطوير مهاراتهم وكفاءتهم في العمل لذلك تقوم بتدريبهم في المجال المهني العملي ليكونوا أكثر استعداداً لأداء وظائفهم والمهام الموكلة إليهم بكل إتقان لذا انتابنا هذا لتبني التدريب كبعد للدراسة محاولة معرفة ماهيته والإلمام بأهم العناصر المتعلقة بعملية التدريب.

### 1.2.2 أهداف عملية التدريب:

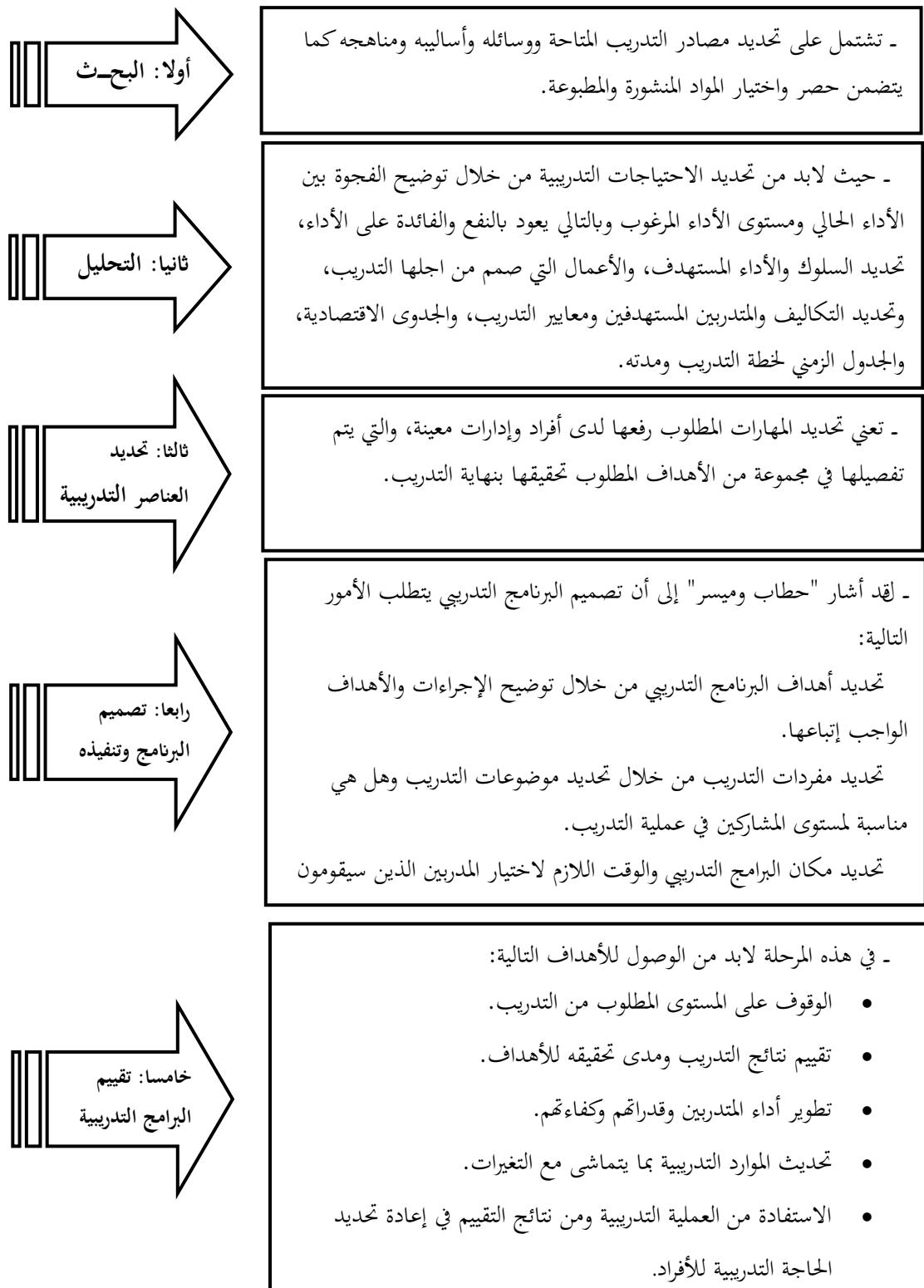
إن أهداف التدريب هي الغايات التي يستلزم تحقيقها والنتائج التي يجري تصديقها وإقرارها قبل عملية البدء في التدريب فلا بد من البداية فهم الهدف الأساسي من هذه العملية من أجل بلوغه ولقد وضح (القططاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، 2005، صفحة 137) أهداف التدريب في عدة نقاط نذكر مaily:

- مساهمة التدريب في زيادة معرفة ومهارة العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية وتعظيم الأرباح، ومما ل شك فيه أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى خلق تخصصات جديدة مما ينعكس بشكل واضح على زيادة الحاجة للتدريب لتوفير المهارة المطلوبة؛
- يسهم في تعظيم معرفة ومهارة الفرد وهذا ما يؤدي إلى الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة للإشراف؛
- إن وجود سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أساس علمية يؤدي إلى انخفاض حوادث العمل، لأن معظم الحوادث تكون ناجمة عن عدم المعرفة بأسلوب التشغيل السليم للآلات وعدم فهم طريقة العمل بالشكل الصحيح؛
- يسهم في زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي قد يمر بها أو من المحتمل مواجهتها. أما يحي زكرياء فأعطى أهداف أخرى للتدريب سلوكها:
- تنمية المهارات من أجل رفع معدلات الأداء: بحيث ينمي التدريب قدرات الأفراد وصقل مهاراتهم وتطوير سلوكهم وتعديل وجهات نظرهم من خلال اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة؛
- تنمية القدرات الذهنية وبناء الشخصية: يعني هذا تمكين الفرد من استخدام كل طاقته الذهنية والنفسية والجسدية وتوجيهه للاستغلال الأمثل؛
- تحسين المناخ التنظيمي (خليفة، 2017، صفحة 22.23).

## 2.2.2 خطوات التدريب:

لأداء عملية التدريب داخل الإدارة لابد من تتبع خطوات ومراحل معينة يمكن توضيحها في المخطط التالي:

**الشكل رقم 10:** يوضح خطوات عملية التدريب



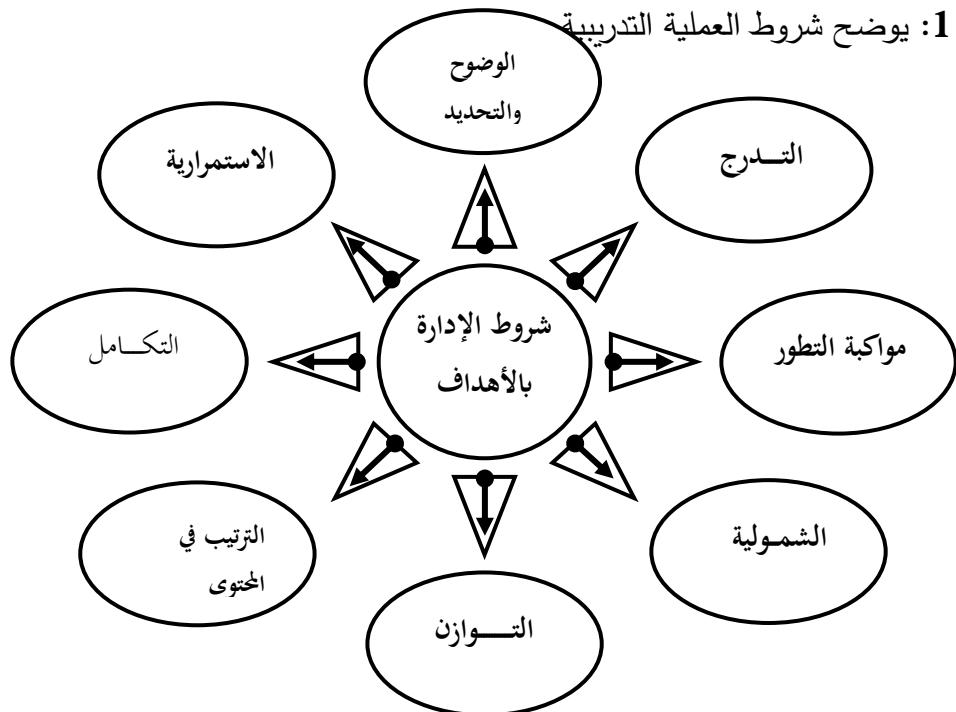
المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على . (مقابلة، 2010، صفحة 18،19). (جاهـل، 2015.2016، صفحة 55).

### **3.2.2 شروط التدريب الفعال:** هناك عدة شروط لابد من مراعاتها أثناء عملية التدريب يمكن

استخلاصها كالتالي:

- الهدف لابد أن يكون واضح ومحدد طبقاً ل الاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعي وواقعي وقابل للقياس والتطبيق؛
- الاستمرارية بحيث يجب أن يكون لكافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل على جميع الفئات في الهرم الوظيفي؛
- التدرج لأن التدريب يجب أن يبدأ بمعالجة الموضوعات البسيطة ومن ثم يتدرج للموضوعات الأكثر صعوبة وهكذا إلا أن يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً؛
- لابد للتدريب أن يكون مواكب للتطور والتغيرات التي تحدث داخل الإدارة حيث لابد أن يزود الأفراد بكل ما هو جديد في شتى مجالات العمل وبأحدث الأساليب التكنولوجية للعمل؛
- لابد أن يكون التدريب واقعي بحيث يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين بما يتناسب مع مستوياتهم الإدارية (عباس، 2020.2021، صفحة 13)؛
- يجب ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوبة توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها أو بالمهارات التي يتم التدريب عليها أو القيم والمكتسبات التي يكتسبها؛
- يجب تحقيق التوازن والتكامل بين الجوانب النظرية والجوانب العلمية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتعددة للرسالة التدريبية والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب؛
- لابد أن يكون التدريب شامل لجميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأ من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة للقمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي لتنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة (ابو النصر م.، 2017، صفحة 28).

الشكل رقم 11: يوضح شروط العملية التربوية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة.

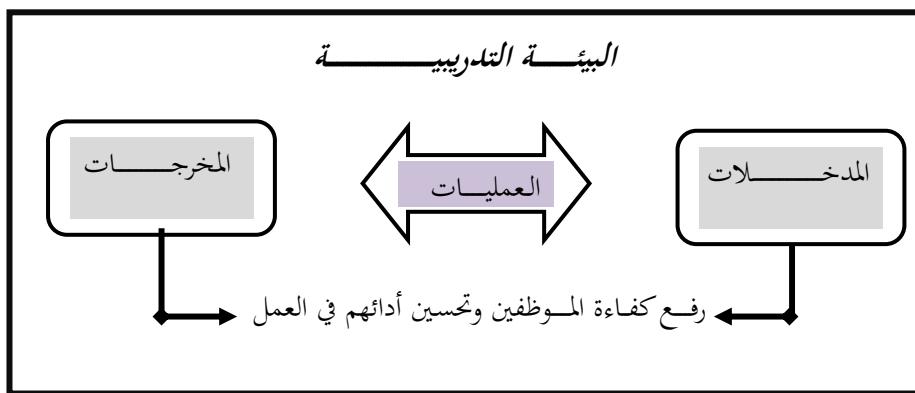
#### 4.2.2 نظام التدريب وعناصره:

باعتبار التدريب نظام يصمم بغرض تحقيق هدف معين صمم من أجله فان هدف التدريب يتمثل في التأثير على مجموعة متغيرات سلوكية مخططة مسبقا وللتأثير على الأفراد وتدريبهم لابد من وجود عناصر داخل هذا النظام تتحدد في المدخلات والمخرجات والعمليات وفيما يلي توضيح مبسط لهذه العناصر الثلاثة:

1. المدخلات: ويقصد بمدخلات التدريب الأجزاء والعناصر المراد إخضاعها لعمليات معينة لتحويلها أو إكسابها مواصفات وخصائص معينة وتنقسم هذه المدخلات إلى:
  - مدخلات بشرية: المدربين والمتربيين وأعضاء الجهاز التربوي من مخططون ومسرفيون وإداريون وفنيون؛
  - مدخلات مادية: تتمثل في الإمكانيات المادية، موازنة التدريب، الحوافز التربوية، مراكز التدريب بما فيها الأدوات وتجهيزات ووسائل؛
  - مدخلات معنوية: تتمثل في البيانات والمعلومات التي تجمعها إدارة التدريب وتساعد على تحديد الاحتياجات التربوية وكذلك الظروف البيئية المحيطة؛

- مدخلات تكنولوجية: تمثل في الأساليب الفنية المتاحة للتنظيم مثل أساليب تقنية في الإنتاج والتسويق
- 2. العمليات: وهي عمليات التشغيل والتحويل التي تحول بها المدخلات وت تكون بدورها إلى ثلاثة مراحل:
  - مرحلة التجهيز: ويتم فيها تحديد الأهداف والاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج؛
  - مرحلة التنفيذ: وهنا يتم التنفيذ الفعلي للخطط التدريبية وكذا البرامج التي تحتوي عليها الخطة؛
  - مرحلة المتابعة والتقييم: هنا يتم متابعة التنفيذ للتأكد من أنه مطابق للخطة والمواصفات المطلوبة وأنه في المسار الصحيح نحو تحقيق الأهداف؛
- 3. المخرجات: هي المنتج النهائي لنظام التدريب إجمالاً وتنقسم إلى أنواع:
  - مخرجات بشرية: متمثلة في المتدربين بمواصفات جيدة وقدرات ومهارات وخبرات فنية عالية.
  - مخرجات مادية: تكون على شكل نتائج ملموسة منها زيادة معدلات الإنتاجية، وانخفاض التكاليف، وزيادة الربحية؛
  - مخرجات معنوية: تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للمتدربين ووجود دوافع أقوى للعاملين مثل زيادة الولاء للمنظمة أو زيادة الرضا أو زيادة الروح المعنوية؛
- 4. البيئة التدريبية: وتمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي تعمل في محیطه النظام التدريبي (شuttle، 2019، صفحة 34).

**الشكل رقم 12:** يوضح عناصر العملية التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة.

## 2.2.5/ أنواع التدريب:

تستطيع أي منظمة اختيار نوع خاص بها في تدريب عاملتها حيث أن هناك عدة أنواع يمكن تصنيفها على النحو التالي:

**أولاً التصنيف حسب مرحلة التوظيف:**

**1- توجيه الموظف الجديد:**

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد والتي قد تؤثر في الأيام والأسابيع الأولى من عمله في أداءه واتجاهاته لسنوات قادمة، وتختلف البرامج في التدريب حيث أن هناك من يعتمد على المحاضرات والبعض مقابلات المشرفين المباشرين للموظفين، والبعض يعتمد على كتابات واضحة.

والمعلومات التي تجمع من هذه الطرق تتمثل في:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري وغيرها؛
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف؛
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الحواسيب والآلات وغيرها وتحديد زمن عملها؛
- الأجر والاستحقاقات والاستقطاعات؛
- الإجازات العادية والمرضية والطارئة وإجراءاتها؛
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة المهنية؛
- موقع المشروع والإدارات والأقسام؛
- التأمينات الاجتماعية والممارسات وأنظمة العلاج؛
- الإجازات والأعياد والترقيات والحوافز (محيريق، 2018، صفحة 41).

**2/ التدريب أثناء العمل:**

تقوم المؤسسات بعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومنتظم لتطوير مهارات العاملين لديها خلال فترة العمل، وقد تعقد هذه الدورات في فروع المؤسسات أو لدى مؤسسات تدريبية خاصة (سلیمان، 2009، صفحة 66).

**3/ التدريب بعرض تجديد المعرفة والمهارات:**

عندما تقدم معارف الموظفين، وبالأخص عندما تظهر وسائل تكنولوجية حديثة وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، حيث لابد من اكتساب معارف ملائمة لهذه التغيرات التي تحدث.

**4/ التدريب للتهيئة للمعاش:**

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج عن المعاش وبدءاً من شعور الفرد فجأة انه تم إخراجه يتم تدريبه على البحث على طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة (الجبالي، 2016، صفحة 246).

**ثانياً: التدريب حسب المكان:****أ. التدريب داخل المؤسسة:**

حيث أن معظم المؤسسات توفر قاعات تدريبية خاصة داخل التنظيم بغية عقد دورات تدريبية فيها وذلك من أجل توفير المال بالنسبة للمؤسسة، وتوفير الوقت بالنسبة للموظفين، ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية وهي أنه يتم وفق تخطيط الإدارة، وتحت رقابتها، ومنها تصبح عملية لتدريب جزء لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة من أجل الوصول للأهداف.

**ب. التدريب خارج المؤسسة:**

وهنا تشرك المؤسسة مترببيها في مؤسسات متخصصة في التدريب وعادة ما تعقد هذه الدورات في قاعات المؤتمرات والندوات وغيرها، حيث تلجم للتدريب بعيداً عن بيئة العمل ومكان العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وإبعاد المتربين عن ضغوط العمل (سليمان، 2009، صفحة 67).

**ثالثاً: التدريب حسب نوع الوظائف:****أ. التدريب المهني:**

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، وأيضاً الأعمال الفنية والمهنية وذلك كما في أعمال التجارة والميكانيكا والتشغيل واللحام والكهرباء..... وغيرها.

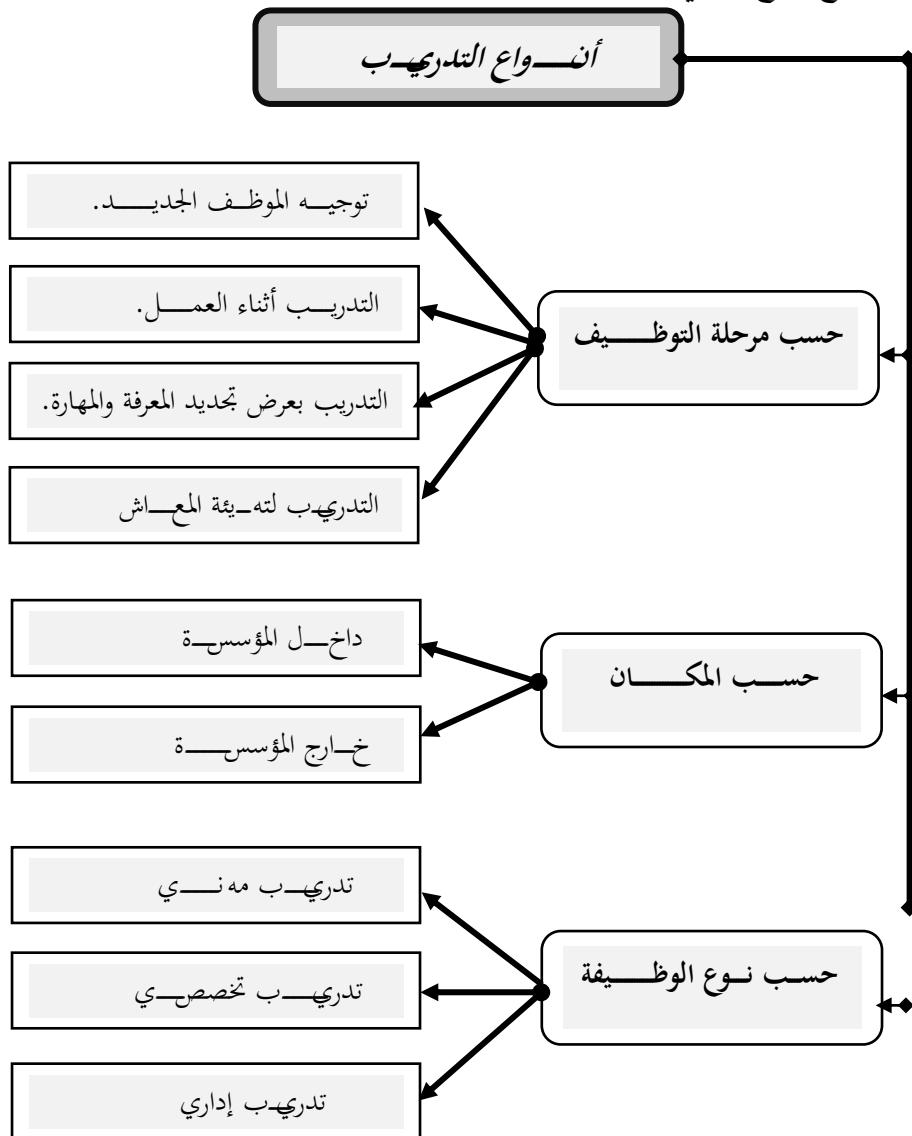
**ب. التدريب التخصصي:**

يتضمن على تدريب أعلى من الوظائف الفنية والمهنية والتي تشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات والإنتاج وهندسة الصيانة..... الخ. حيث لا تركز على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشكلات المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ومتابعتها واتخاذ القرار فيها.

**ج. التدريب الإداري:**

يتضمن المعرف والمهارات الإدارية والإشرافية الازمة لتقديم مناصب إدارية حيث أن هذه المعرف تختص بالوظائف الإدارية منها التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها (محريق، 2018، صفحة 44).

الشكل رقم 13: يوضح أنواع التدريب.



المصدر: من إعداد الطالبة.

### 3.2/المشاركة في اتخاذ القرار:

**تمهيد:**

إن اتخاذ القرار وظيفة أساسية يقوم بها الفرد عند سعيه لإشباع حاجياته المادية والمعنوية وتسيير أموره وتتغلغل هذه الوظيفة بصورة دائمة في أنشطة التنظيم وفي جميع عناصر العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة... وهي لا تقصر على عامل دون آخر أو على مستوى إداري دون آخر، حيث أن أي إداري يتوجب عليه ممارسة اتخاذ القرار لأداء مهامه ولذلك يتطلب منه توفير المعلومات الدقيقة في الزمان والمكان المناسبين. ومشاركة العاملين في اتخاذ هذه القرارات تعد من أهم وسائل تحقيق الفعالية فمن خلال إشراكهم في هذه العملية نضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة المؤسسة ومن خلال

هذا المنطق اعتبرت المشاركة في اتخاذ القرار من بين أهم مبادئ الإدارة للوصول إلى الأهداف وهذا ما جعلنا نعتبرها كبعد أساسي لدراستنا.

### 2.1.3.2 / أهمية المشاركة في اتخاذ القرار :

إن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر من العناصر الأساسية في أي تنظيم ولها أهمية كبيرة في عدة جوانب سوسيولوجية:

- أولاً: تساهم المشاركة في تعزيز ورفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشاعة حاجة الاحترام لديهم حيث يشعرون بأن آرائهم وأفكارهم مهمة ومقدرة، مما يزيد من التزامهم ودافعيتهم للعمل.
- ثانياً: تحسين نوعية القرار هو نتيجة مباشرة لمشاركة الأفراد في صنع واتخاذ القرار، فعندما يشاركون الأفراد في اتخاذ القرار تؤخذ وجهاتهم بعين الاعتبار، مما يؤدي إلى قرارات أكثر اعتباراً وشمولية وفعالية، كما أن هذه القرارات تكون أكثر قبولًا لدى العاملين، مما يجعلهم أكثر حماساً للعمل على تنفيذها.
- ثالثاً: تساهم المشاركة في بناء الثقة بين المدير وأفراد التنظيم، فعند شعور الأفراد بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار فإن ذلك يعزز من الثقة بين الطرفين، مما يؤدي إلى علاقات عمل أكثر إيجابية، كما أن هذه الثقة قد تشمل البيئة الخارجية مما يعزز صورة التنظيم في المجتمع أي هدف ثانٍ.
- رابعاً: تنمية القيادات في المستويات الإدارية الدنيا تعتبر نتيجة مهمة للمشاركة فعندما يمنح الأفراد الفرصة للمشاركة تطور مهاراتهم القيادية مما يزيد في إحساسهم بالمسؤولية ورضاهم عن العمل بسبب مشاركتهم في القرار. هذا الأمر يساعد في بناء جيل جديد من القادة الذين يمكنهم إدارة وتوجيه التنظيم بأكثر فعالية وكفاءة (محمد البشير، 2022، صفحة 149).

### 2.3.2 / عناصر اتخاذ القرار :

- **الهدف من اتخاذ القرار :** لا يتخذ قرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضح كلما كان من السهل اتخاذ القرار.
- من خلال هذا نجد أن الهدف هنا يعتبر بمثابة موجه للتفاعل الاجتماعي في اختيار الوسائل والطرق المناسبة لتحقيق الأهداف مع مراعاة كل الجوانب التي من شأنها تحقيقه وذلك فالهدف هنا يعتبر المحرك الأساسي لاتخاذ القرار.

- **الدافع :** لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك وراءه دافع معين لتحقيق الهدف حيث أن الدافع يمثل الإجابة عن

سؤال

"لماذا" لماذا تريد اتخاذ هذا القرار أي ما الذي يدفعنا لاتخاذ مثل هذه الخطوة فبمجرد الإجابة عن هذا يصبح اتخاذ القرار أكثر سهولة.

- **التبؤ:** وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين وذلك أن معظم القرارات تعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساتها على الإدارة؛ من خلال هذا العنصر نستنتج أن التبؤ هنا هو بمثابة "النظر في الكرة البلاورية" للقرارات المستقبلية حيث أن التنبؤات تستخدم لتقدير المخاطر والفرص التي قد تنشأ من اتخاذ قرار معين، وذلك لأن معظم القرارات تتخذ بناءً على ما يتوقع حدوثه في المستقبل؛
- **البدائل:** فالبدائل هو الحل الوحيد الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل وحلول، وعادةً ما يضع المدير عدداً من الحلول لمشكلة واحدة، فمتخذ القرار لا يحشر نفسه في وضع حل واحد وإنما عليه وضع عدة حلول ثم سيختار البديل الأنسب الذي يعتقد أنه يحقق له الهدف؛ من خلال هذا نجد أن البدائل هي عنصر مهم من عناصر اتخاذ القرار فعندما يضع المدير مجموعة حلول فهو يمنح نفسه حرية الاختيار ومقارنة البدائل وتقييم مزايا وعيوب كل منها ثم اختيار البديل الذي يعتقد أنه الأفضل لتحقيق هدفه فالبدائل تمنح متخذ القرار المرونة لاختيار الحل الأنسب.
- **قيود اتخاذ القرار:** يواجه متخذ القرار قيوداً عند اتخاذ القرار معين، مثل: درجة المخاطرة، درجة التأكيد من المردودية، مصادر التمويل، الخبرة، مدة التنفيذ... الخ. لذا وجب الأخذ بعين الاعتبار هذه القيود ودراستها للتمكن من التأكيد من صحة القرار وسلامته وانعكاساته على الإدارة أو المنظمة في المستقبل. و يتميز القرار الصائب والجيد بعدة خصائص مثلاً توفر معلومات مؤكدة، ووضوح حجم المردود، كذلك يجب أن لا يكون القرار متحير لفترة أو وجهات نظر أشخاص دون أخرى، وإن يكون واقعياً ويأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية (علي، 2004، صفحة 102).

### 3.3.2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار: هناك العديد من العوامل التي تتحكم في عملية اتخاذ القرار هي كالتالي:

- **أهداف المنظمة:** مما لا شك فيه من أي قرار يتخذ وينفذ يؤدي في النهاية لتحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة المتخذ فيه القرار حيث أن أهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها لذا فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار انساب الطرق والوسائل التي توصلنا للأهداف (الاشهب، 2015، صفحة 19).

فمن خلال هذه الفكرة نستنتج أن الأهداف تعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه السلوكيات والقرارات داخل أي منظمة أو مجتمع، ففي البداية يمكننا الفهم أن الأهداف تعكس القيم والمبادئ التي تؤمن بها المنظمة أو المجتمع وبالتالي فإنها تحدد المسار الذي يجب أن تتبعه القرارات في الوصول لتلك الأهداف، فعندما يتخذ الأفراد أو الجماعات القرارات فإنهم غالباً ما

يستدلون إلى الأهداف المحددة مسبقاً، فعندما تكون الأهداف واضحة ومشتركة بين الأفراد فإن ذلك يعزز التعاون والتنسيق بينهم مما يسهل عملية اتخاذ القرار وزيادة فاعليتها أما إذا كانت الأهداف غير واضحة والآراء متضاربة فقد يؤدي ذلك إلى صراعات داخلية مما يعيق عملية اتخاذ القرار وهذا ما يؤكد أهمية الأهداف.

- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية بالضغط التي تفرضها الجماعة المحيطة بالفرد،

بالإضافة

للضغط الذي يمارسه المجتمع ككل.

من خلال هذه الفكرة يمكن الفهم أن الجماعات تلعب دوراً كبيراً في تشكيل آراء الأفراد وسلوكاتهم ومن خلال انتماء فرد لجماعة معينة فهو يتعرض لضغط مباشر وغير مباشر تدفع لاتخاذ قرارات تتماشى مع طبيعة وتوقعات الجماعات الضاغطة.

- **العوامل النفسية:** يقصد بها الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة، فعملية اتخاذ القرار تتأثر بسلوك

الفرد

والتغييرات التي تحدث له من انفعالات تنتابه خلال المواقف المختلفة حيث أن الحالة النفسية تؤثر على الفرد متخذ القرار في جميع مراحل اتخاذ القرار فإذا كان التأثير فإن القرار سيكون ناجح ومنطقي.

من خلال هذا نجد إن العوامل النفسية تلعب دوراً في اتخاذ القرار حيث أنها تؤثر على سلوك الفرد وتفاعلاته في المواقف المختلفة داخل العمل فمثلاً لو كان الفرد يشعر بالثقة والسعادة فقد يميل إلى اتخاذ قرارات إيجابية ومبنية على التفكير العقلاني. وعلى العكس مثلاً إذا كان ينتابه القلق والعصبية فهذا قد يؤثر على شعوره وتفكيره ويتخذ قرارات غير صائبة بناءً على ذلك.

- **العوامل الثقافية:** تشمل القيم والعادات والتقاليد والقواعد الأخلاقية السائدة التي تحكم أفكار وسلوك

الأفراد

والمجتمع ككل ومتخذ القرار يتتأثر بهذه العوامل في وصوله للقرار الأمثل (محمد البشير، 2022، صفحة 148).

يمكن القول أن العادات والتقاليد تشكل الإطار المرجعي لفهم العالم من حولنا فالأفراد يتبعون التقاليد التي نشئوا عليها مما يؤثر على خياراتهم وقراراتهم وأيضاً القيم الأخلاقية تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوكهم واتخاذ القرار الأنسب إذا كانت القيم حسنة والعكس. فمثلاً: لو كان العامل متحلي بقيم الصدق والأمانة والعدالة فهي عمله واتخاذ قراراته سيأخذ بعين الاعتبار هذه القيم.

#### 4.3.2 مراحل المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرار من العناصر المهمة في أي منظمة بحيث تؤثر القرارات بشكل مباشر على نجاحها وتحقيقها للأهداف، ومع تزايد التعقيدات والتحديات أصبح من الضروري إتباع خطوات منظمة تضمن مشاركة الجميع بطريقة فعالة و تتضمن هذه الخطوات: تحديد المشكلة، تحديد الأهداف، جمع البيانات والمعلومات، تنمية البديل وتقديرها، اتخاذ القرارات واحتمالاتها، متابعة القرار وتنفيذها.

**الشكل رقم 14:** يوضح شرح مبسط لمراحل عملية اتخاذ القرار :



**المراجع:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عامر، قنديل، و الصعيدي، 2011، صفحة 111)

**خلاصة الفصل:**

في نهاية الفصل يمكن القول أن الإدارة بالأهداف تعد من ابرز النظريات الحديثة التي تسعى إلى تعزيز الفعالية التنظيمية، من خلال تمكين الموظفين وذلك بإشراكهم في تحديد الأهداف وتحقيقها، حيث ابرز الفصل أهمية الأبعاد الثلاثة الاتصال الفعال، والتدريب والمشاركة كدعائم أساسية لنجاح التنظيم لما توفره من وضوح الرؤية، وتمكين المورد البشري وتفعيل دورهم في اتخاذ القرار. وتتناولنا في هذا السياق النشأة، والخصائص، والشروط، والمبادئ الأساسية لنجاحها. إضافة إلى ذلك العناصر والأهداف، مع الوقف عند مزاياها وعيوبها، ويتبين أن نجاح هذه النظرية حتما سيؤثر على المقاولات من خلال توفير بيئة محفزة تشجع على الحوار وتنمية المهارات، وتشجع الجهود ومنح الاستقلالية الفردية للموظف. وان تبني نظرية الإدارة بالأهداف داخل التنظيمات المقاولانية يعزز العمل بكفاءة والوصول للأهداف المرجوة .

### **الفصل الثالث:**

**التنظيم المقاولاتي بأبعاده**



**تمهيد:**

أصبح التنظيم المقاولاتي حسب العديد من المختصين في علم الاقتصاد وعلم الاجتماع أداة فاعلة للتخفيف من المشاكل الاجتماعية وتحقيق التنمية من كل أشكالها وتوفير فرص العمل في مختلف الدول، والجزائر من الدول التي اهتمت بالتنظيم المقاولاتي بصفة عامة والمقاول بصفة خاصة وسنحاول فيما يلي التطرق إلى ماهية التنظيم المقاولاتي.

**أولاً: ماهية التنظيم المقاولاتي:****1.1/. التطور التاريخي للمقاولاتية:**

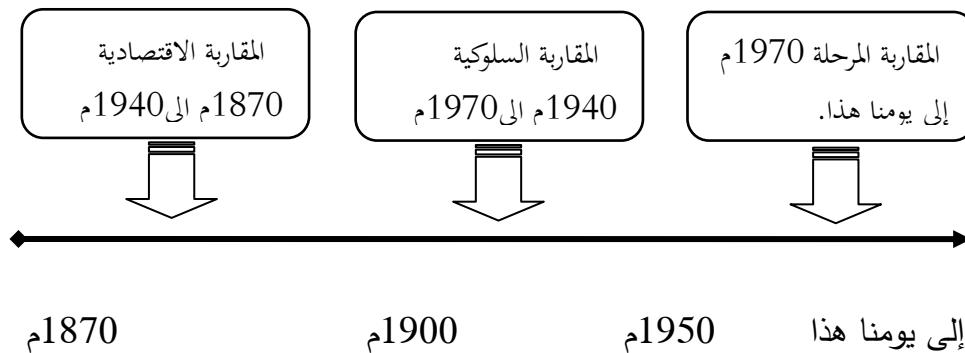
استعمل مصطلح المقاولة لأول مرة باللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، لتعبير عن المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت الحملات العسكرية الاستكشافية، وفي مطلع القرن الثامن عشر ادخل المصطلح في مجال النشاطات الاقتصادية في كتابات الايرلندي ريتشارد كانتيلون الذي وصف التاجر الذي يقوم بعمليه شراء المنتجاتقصد إعادة تسييقها وبيعها في المستقبل بسعر غير مؤكدة وغير قابل لتنبؤ بشخص رياضي،

وهنا نلاحظ أن الريادة تأثرت بمختلف المدارس الفكرية. (علالي و علالي، 2021، صفحة 464)

وفي القرن التاسع عشر تم الفصل بين مصطلح الريادي وبين مالك رأس المال إلا انه لم يكن من السهل الفصل بين الريادي والإداري، ففي عام 1934م أعتبر "Joseph Schumpeter" أن الريادي هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، حيث أطلق على هذا المصطلح اسم منظم لكون علماء الاقتصاد الأوائل ركزوا على مهارة الريادي في التنظيم وفي إقامة عمل المنظمة، ثم مصطلح مقاول وهو أن فئة المقاول كانت الفئة التي أظهرت أعلى استعدادات ريادية. ثم تحولت في بداية التسعينيات إلى مصطلح ريادة وتأثرت هذه الأخيرة أثناء تطورها بالمدارس الفكرية المختلفة . (ضيف، قهيري، و ضيف، 2020، صفحة 31)

وإذا تطرقنا لنشأة المقاولاتية فإننا نلاحظ ثلاث اتجاهات فكري في البداية سيطر الاتجاه الوظيفي الذي عالج المقاولاتية من الشق الاقتصادي الذي يعتبر أن المقاول هو عنصر محوري في التطور الاقتصادي ليليه الاتجاه الثاني الذي يركز على دراسة خصائص الأفراد وأثرها على المقاولاتية انطلاقا من الخصائص النفسية والاجتماعية ليظهر فيما بعد الاتجاه الثالث يتزعمه المسيرون واهتم بدراسة سير العملية ككل وذلك بوضع المقاول جانبا، والتركيز عوض ذلك على ما يحدث فعلا في المقاولاتية، ومن أهم باحثي هذا المجال نجد أعمال "بيتر دراكر" في مطلع الثمانينيات حيث أشار إلى التحول الكبير الذي طرأ على النظام الاقتصادي والذي انتقل بفضل الروح المقاولاتية من اقتصاد مرکز على المسيرين إلى اقتصاد مبني على المقاولين (جبار و ناجي، 2020، صفحة 11).

والشكل التالي يوضح هذه التيارات الثلاث



## 2.1. خصائص المقاولاتية :

يرى بيتر دراكر أن المنظمة الريادية تتميز بأربع صفات وخصائص أساسية هي:  
الشكل رقم 15: خصائص المقاولاتية عند بيتر دراكر .



المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (ضيف، قهيري، و ضيف، 2020، صفحة 37).

**1.3. ماهية المقاول:**

**أ. خصائص المقاولين:** يمكن تصنيفها إلى خصائص وسمات شخصية، ومهاراتي تقنية وتفاعلية وإنسانية وليسهل فهمها صنفت كالتالي:

**أولاً. المهارات الشخصية:** هناك تعدد كبير في الصفات التي لابد التحلي بها لدى المقاول عامة ولمقاول الناجح خاصة، ويمكن إيجازها على النحو التالي:

1. **الحاجة للإنجاز:** أي الحاجة للتفوق وتحقيق الهدف، ومن أجل ذلك يلزم عليه تحمل المسؤولية والسعى دائما نحو تحقيق الأفضل والعمل على الابتكار والتطوير المستمر.

2. **الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** حيث لابد لأي مقاول أن يتسم بروح المخاطرة، ويضع تقييراً لمختلف المخاطر التي ستواجه مستقبلاً، فكلما قل عدد الأفراد كلما زادت درجة المخاطرة.

3. **الثقة بالنفس:** حيث لابد للمقاول امتلاك مقومات ذاتية وقدرات فكرية تمكنه من إنشاء مشاريع مختلفة وذلك عن طريق اعتماده على ذاته وإمكاناته الفردية وقدرته على التفكير، والإدارة واتخاذ القرار لحل المشاكل التي يمكن أن تواجهه فالثقة في النفس تعزز ذلك.

4. **التجديد والإبداع:** حيث أن استمرارية المؤسسة تتوقف على مدى جودة منتجاتها وتنظيم هيكلها ومخططاتها الاجتماعية، لهذا تنشأ ضرورة للافتتاح على التجديد والتطوير.

5. **الرغبة في الاستقلالية:** ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعى المستمر في إنشاء مؤسسات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوافر لديهم الموارد الإدارية الكافية (حجازي، زكري، و عبدالوي، 2020، صفحة 54.55).

6. **الرؤية المستقبلية:** أي التطلع إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية وإمكانية تحقيق مركز متميز ومستويات ربحية متزايدة.

7. **عدم الخوف من الفشل:** الخوف من الفشل هو أحد العوائق الكبيرة التي تواجه رائد الأعمال لذا فالمقاول لابد له أن ينظر إلى الأمور بایجابية وتفاؤل، ويقبل المخاطرة المحسوبة التي تؤدي لنجاح كبير.

8. **المثابرة والإصرار:** فالمقاول يعمل بإصرار ومثابرة من أجل الوصول للهدف المطلوب، ويرفض الانسحاب في المواقف الصعبة ويصبر على التحدي ولا يستعجل للنتائج.

9. **القدرة على الإقناع:** المقاول لديه القدرة على إقناع الآخرين بفكرةه وجهة نظره باقتدار. ويستطيع جعل الآخرين يتقبلون الفكرة ويستحسنونها (المبيريك و الشميري، 2019، صفحة 20).

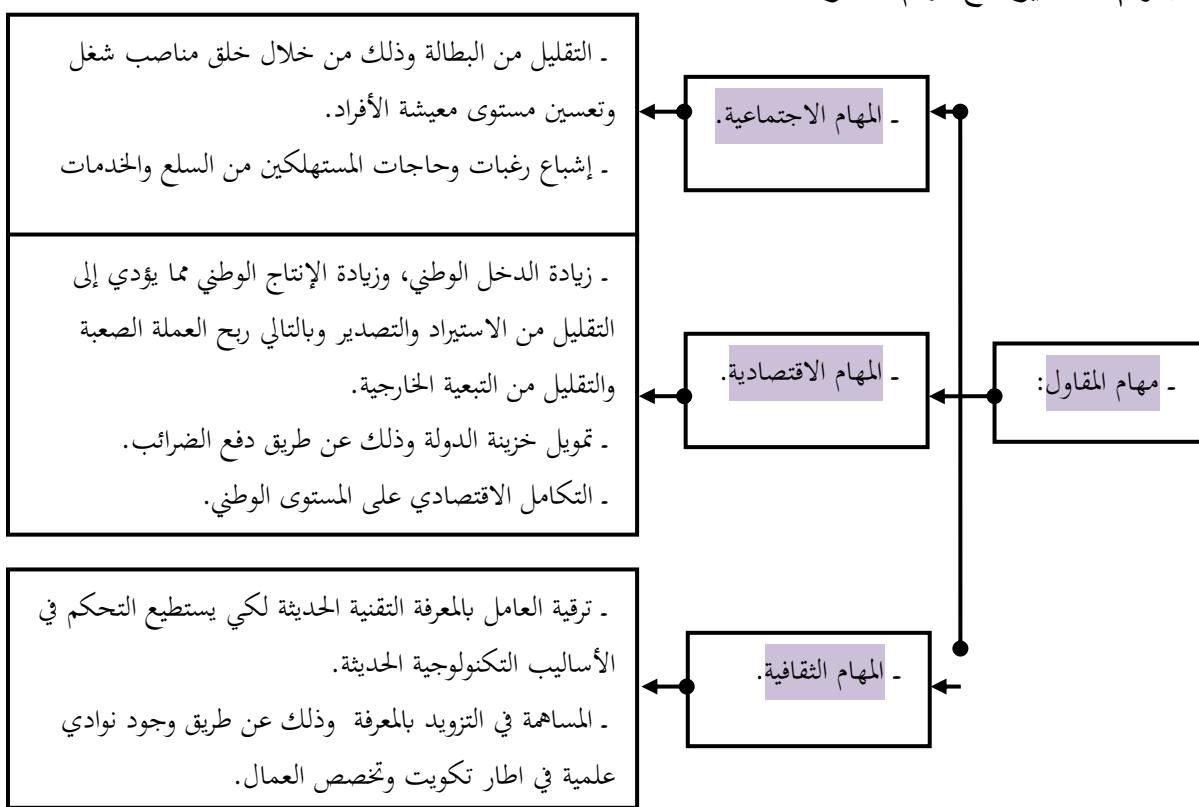
**ثانياً. المهارات التقنية:** وتمثل في الخبرة المعرفة، القدرة التقنية العالية المتعلقة بالأنشطة الفنية للمشروع في مختلف المجالات من إنتاج، بيع، تخزين وتمويل، وهذه المهارات تساعد في إدارات أعمال مشروع بجدارة (عبد اللطيف الغرباوي، 2020، صفحة 363). يمكن الفهم أن المهارات التقنية التي يمتلكها المقاول ليست فقط معرفة تقنية بل مزيج من المعرفة والخبرة والقدرة على تطبيق هذه المعرفة في سياقات مختلفة، فالمقاول الناجح هو من يمتلك تقنية عالية في مجالات مختلفة من العمل بدا بالإنتاج وصولاً لبيع وتمويل، بحيث أن هذه المهارات تمكّنه من فهم احتياجات المشروع وتحديد أفضل الطرق للوصول لتحقيق الهدف وتنمية المجتمع.

**ثالثاً. مهارات تفاعلية:** وهي قدرات الاتصال، نقل المعلومات، استلام ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، الإقناع...الخ التي يحتاجها المقاول في حالة تحويل الصلاحيات الالزمة لإدارة النشاط لآخرين. (عبد اللطيف الغرباوي، 2020، صفحة 363). يمكن الفهم أن المهارات التفاعلية للمقاول تتجسد في كيفية بناء شبكة علاقات اجتماعية قوية تمكّنه من إدارة الأنشطة فالمقاول الناجح هو الذي يتقن فن التواصل والتواصل مع مختلف شركاء العمل، من عملاء ومواردين ومستثمرين...الخ، هذه المهارات تجعله قادر على نقل المعلومات بدقة، واستلام ردود الأفعال بفعالية ومناقشة القرارات بشكل جماعي قبل إصدارها وهذا كلّه من أجل تحقيق أهداف المشروع.

**رابعاً. المهارات الإنسانية:** وتمثل في القدرات التي تمكّن المقاول من تطوير علاقاته مع مرؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمؤسسة بشكل عام، حيث أن هذه العلاقات تبني علاً الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المؤسسة والاهتمام بمشكلاته خارج المؤسسة، وهي قدرات تتعلق بالاستجابة والتحفيز والاستمالة لآخرين والمعاملة الحسنة والتصريف للبُق مع أعضاء المؤسسة. (عبد اللطيف الغرباوي، 2020، صفحة 363).

**بـ. مهام المقاول:** للمقاول عدة مهام حيث أن هناك مهام اجتماعية ومهام اقتصادية ومهام ثقافية ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

## الشكل رقم 16: يوضح مهام المقاول.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (علون و السبتي، 2019، صفحة 06).

**٤.١ أهمية التنظيم المقاولاتي:** للمقاولاتية العديد من المنافع بالنسبة للفرد والمجتمع وحتى للدولة وهناك أيضاً من التي تكلم عليها "الدكتور إيثار عبد الهادي الفيحان" في كتابه دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات والتي قمت بتلخيصها كالتالي:

#### الجدول ٠٧: أهمية التنظيم المقاولاتي.

- أهمية المقاولاتية بالنسبة للدولة.	- أهمية المقاولاتية بالنسبة للمجتمع.	- أهمية المقاولاتية بالنسبة لفرد.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إن المقاولاتية ظاهرة صحية في أي اقتصاد لأنها تمثل الدم الجديد المتذوق الذي يجدد الجسم</li> <li>- كسر أي احتكار أو سيطرة على السوق فبدلاً من وجود فئة قليلة من المحتكرين من المقاولين يتحكمون للحياة الاقتصادية ويغلبون مصالحهم على مصالح الناس يكون هناك جديد لتكسير هذه الحلقة الجهنمية التي تضر بحياة الناس.</li> <li>- جذب استثمار ومستثمرين جدد ومختلفين.</li> <li>التصدير وتوفير العمالة الأجنبية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو الاقتصادي: تساعد المقاولاتية على تحفيز النمو الاقتصادي حيث يقدمون المقاولين حلولاً جيدة لمشاكل المجتمع، ويطورون منتجات وخدمات جديدة.</li> <li>- التنوع الاقتصادي: توسيع الاقتصاد وخلق فرص في جميع المجالات.</li> <li>- التنمية الاجتماعية: حل المشكلات المجتمعية بطريقة سهلة وبسيطة مثل الفقر والبطالة والتهميشه من خلال فرص العمل. وأيضاً تقوم بتحسين المستوى المعيشي للأفراد وتقديم خدمات اجتماعية لهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق فرص للعمل: حيث تعد المقاولاتية أهم مصدر لخلق فرص العمل الجديدة، حيث أن رواد الأعمال يقدمون حلولاً مبتكرة لمشاكل المجتمع.</li> <li>- الشعور بالإنجاز: حيث يكون لدى المقاولين شعور جد قوي بالرضا عن أنفسهم من خلال تحويل أفكارهم إلى واقع ملموس وخدمة المجتمع.</li> <li>- تحقيق الأحلام والطموحات في بلده أو خارج بلده وأيضاً توفير احتياجاتهم.</li> <li>- الثراء المعنوي والثراء المادي.</li> <li>- تغيير سلوك الفرد وتحسينه من خلال قيامه بتنفيذ ما يحب عمله أو ما هو ماهر وموهوب فيه مما يؤدي تقبلاً المهني، من خلال تأسيس مشروع خاص وتحقيق الأرباح.</li> <li>- التطوير الشخصي: تساعد المقاولاتية على تطوير مهارات الفرد، مثل: الإبداع، والابتكار، وحل المشكلات، والتخطيط، واتخاذ القرار، والتواصل، والقيادة، وغير ذلك.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (إيثار، 2012، صفحة 74):

- + خلق الثروة من خلال توفير منتجات متقدمة لتلبية حاجات متقدم للزبائن، ومن ثم توسيع ونمو المنظمات، وتطوير المناطق التي تتواجد فيها؛
- + إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة، وتوفير فرص العمل، وخلق أسواق جديدة؛
- + تحسين الدخل الوطني وحجم التصدير عن طريق معدل النمو الاقتصادي المرتفع؛
- + تعزيز عوامل الإنتاج من خلال استثمار القابلات الريادية في المجتمع؛
- + يعتمد مستوى تطور الاقتصاد الوطني على مستوى تطور المقاولاتية في كونها هي القادرة على الحفاظ على تنافسيات الأعمال المحلية والخارجية؛
- + تعزيز بيئة ذات انجاز متعدد للتحفيز وبالمحافظة على أفضل المهارات؛
- + تحقيق رضا وولاء زبون متعدد بامتلاك المرونة الإستراتيجية اللازمة وتشجيع الابتكار؛
- + تعزيز سمعة الأعمال من خلال الاستقامة والمسؤولية؛
- + محرك وداعي أساسي للتغيير ثقافة المجتمع عن طريق تغيير ثقافة الأعمال؛
- يمكن أيضاً تصنيف أهمية المقاولاتية إلى أهميتها على مستوى الفرد في حد ذاته وعلى مستوى المجتمع والدولة كل ذلك يوضح في الجدول (الخولي، 2022، صفحة 12)

### 5.1 / عناصر المقاولاتية

أكده ويلاز أن عناصر المقاولاتية يمكن حصرها فيما يلي:

- + **إنشاء أسواق جديدة** : إن إنشاء أسواق جديدة يعد عنصراً أساسياً في المقاولاتية، فبينما تركز الإدارة على تحسين

العمليات القائمة فإن المقاولاتية تركز على خلق قيمة جديدة من خلال إنشاءها للأسوق فالسوق يعبر عن مجموعة من الأشخاص الذين لديهم الرغبة والقدرة لإشباع احتياجاتهم فهي تعني الإبداع والإنشاء للموارد والفرص لأنها تخلق عملاء وبائعين وهذا ما يجعلها مختلفة عن الأعمال الإدارية .

- + **اكتشاف مصادر جديدة للموارد** : حيث أن المقاولاتية لا ترضى بالمصادر التقليدية لذا يجب البحث عن

مصدر

جديد لتحسين مجال عمل المنظمة، حيث أن المقاولون يستطيعون تطوير مصادر جديدة لها ميزة تنافسية من حيث النقل والتكلفة والجودة.

- + **تحريك الموارد الرأس مالية** : أي التنظيم والتحديد لمعظم عناصر الإنتاج وتجمعهم من أجل خلق سلع وخدمات

جديدة. هذا يشير إلى قدرة المقاول على تعبئة رأس المال فالمقاولون لا يكتفون فقط باكتشاف مصادر جديدة، بل يجمعونها وينظمونها لخلق منتجات وخدمات جديدة فهم يجمعون الموارد المالية والموارد البشرية والموارد الطبيعية لإنشاء شيء جديد ذو قيمة في السوق.

 **تقديم تكنولوجيا جديدة :** حيث أن المقاولاتية تعمل دائماً على استغلال الفرص من إنشاء أعمال جديدة

وتحويلها

إلى مكاسب لذلك تقدم أشياء جديدة ومختلفة تساهم بقوة في تحديث الاقتصاد، ففي كل عام نرى منتجات وتكنولوجيا جديدة. من خلال هذا العنصر نستنتج أن المقاولاتية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالเทคโนโลยيا فالمقاولون دائماً ما يبحثون على طرق جديدة لإنشاء أعمال حديثة وتحويلها لأرباح ومع ظهور تكنولوجيا جديدة كل عام فالمقاولاتية تصبح أكثر أهمية حيث تقدم فرص جديدة لإنشاء منتجات وخدمات جديدة تحقق الميزة التنافси.

 **خلق فرص عمل جديدة:** حيث أن القطاع الاقتصادي أكبر موفر لفرص العمل فالمزيد من الدخل يعني

المزيد من

الطلب على السلع والخدمات وبالتالي المزيد من الإنتاج والمزيد من الوظائف مرة أخرى. (ضيف، قهيري، و ضيف، 2020، صفحة 35). نجد أن خلق الفرص عنصر أساسى للمقاولاتية لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنمو الاقتصاد فعندما ينشئ المقاولون أعمالاً جديدة فإنهم يقدمون فرص عمل جديدة لآخرين وهذا بدوره يحفز النشاط الاقتصادي، وزيادة الدخل تؤدي إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات مما يشجع المقاولون على إنتاج المزيد وبالتالي خلق المزيد من فرص العمل.

#### 6.1. / **تصنيفات لأنواع التنظيم المقاولاتي وأشكاله:**

**أولاً: أنواع المقاولات :** هناك عدة معايير يتم من خلالها تحديد أنواع المقاولات التي تتباين في تقسيمها من

حيث النشاط، والشكل القانوني، والحجم. وفي مايلي نحاول عرض كل نوع بالتفصيل:

##### **أولاً: المقاولات حسب نوع النشاط.**

- **مقاولات إنتاجية:** تقوم بممارسة أنشطة إنتاجية مثل مشاريع التغذية، الزراعة، الصناعات التحويلية

وغيرها؛

- **مقاولات تجارية:** تقوم ببيع السلع أو نقل وتوزيع السلع، والمنتجات من أماكن تصنيعها إلى أماكن استهلاكها؛

- **مقاولات خدمية:** تقدم خدمات مثل: الاتصالات، والفنادق، والمؤسسات المالية والمستشفيات.

**ثانياً: تصنيف المقاولات من حيث الشكل القانوني لها:**

- المقاولات الفردية: يمتلكها فرد واحد وهي من أبسط أنواع المقاولات والمشاريع، كونها تتفرد بالرقابة والقيادة من

طرف المسؤول عليها، كما أن صاحبها يحصل على كل الإيرادات وله الحرية في اتخاذ القرار. يمكن القول باختصار أن المقاولة الفردية يديرها شخص واحد ويكون هو المسؤول عن جميع جوانب العمل من التمويل إلى العمليات إلى اتخاذ القرار.

- شركات الأشخاص: هي امتداد للمقاولة الفردية من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس المال والمسؤولية الغير

محدة للشركاء عن ديون المقاولين، وتمتاز عن المقاولة الفردية بقدرتها على جمع أكثر لرأس المال وسمية شركة لأن هناك شراكة بين الجميع وكل شريك مسؤول كلياً عن ديونها والتزاماتها. نستنتج أن شركات الأشخاص يتم إنشاؤها من قبل مجموعة من الأفراد الشركاء الذين يتلقون على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك وأيضاً يتم التقاسم بينهم في الأرباح والخسائر ويحملون المسؤولية الجماعية.

- شركات الأموال: لها مميزات خاصة تساوي رأس مالها، وتكون قابلة للتداول دون حاجة المساهمين وعمرها لا

يرتبط بحياة المساهمين واتفاقهم، أو إفلاس أحدهم، وتتحدد المسؤولية فيها بحجم رأس المال أي يمكن اعتبار هذا النوع مالي وليس شخصي. نستنتج أن شركات الأموال يتم تمويلها من قبل المستثمرين بحيث يكون لهم حصة في الملكية ولكن بدون المشاركة في الإدارة والتسخير.

### ثالثاً: تصنيف حسب الحجم

يختلف هذا التصنيف حسب الدول فهي تعتمد على حجم العمالة والدخل (عمر، 2022.2023، صفحة 99.100).

- **أشكال المقاولاتية:** إن إنشاء مؤسسات يمكن أن يحدث بثلاث طرق، حيث أن الأولى تمثل في إنشاء مؤسسة

جديدة واقامتها من البداية والاستمرار في إدارتها وتطويرها حتى تصبح مؤسسة متوسطة أو كبيرة الحجم، أما الثانية فتتمثل في شراء مؤسسة قائمة مسبقاً وهذا يمكن أن يشتري مؤسسة ناجحة ويسعى لتطويرها أكثر أو مؤسسة في طريق الانهيار وتواجه صعوبات ويحاول إقامتها، إما الطريقة الثالثة هي اللجوء للمقاولة الداخلية حيث أن المقاول يقوم بالمفاضلة بين مختلف هذه الحالات و هذا ما سنقوم بتوضيحه تفصيلاً:

- الطريقة الأولى:** إنشاء مؤسسات جديدة: حيث تعتبر عملية صعبة ومعقدة، تختلف دوافعها من مقاول آخر، حيث أن هناك من ينشئ مؤسسته عن طريق الصدفة وبدون دراسات مسبقة، وهناك من تتبادر لديه

الفكرة عبر الزمن ويقوم بالدراسة المعمقة ودراسة كافة الجوانب المتعلقة بمؤسساته (علون و السبتي، 2019، صفحة 5). وهذه الطريقة في حد ذاتها تنقسم إلى عدة طرق ستنظر لأهمها كالتالي:

**1/ إنشاء مؤسسة من العدم:** إنشاء مؤسسة من العدم هو بالتأكيد ليس بالأمر السهل، فالمؤسسة تحتاج وقت لإطلاق منتجها في السوق، ولكي تقنع المستخدمين والمشترين. وهذا الأمر يزداد صعوبة كلما ارتفعت درجة الابتكار ولذلك يجب تحديد الاحتياجات المالية بدقة للحصول على الموارد الكافية.

**2/ إنشاء مؤسسة عن طريق الحصول على امتياز:** هذه العملية تربط بين طرفين، أولهما مانح للايجاز: وهو للمؤسسة التي تريد أن تتتطور، ثانيهما هو الطرف الحاصل على الامتياز: وهو الفرد الذي يريد إنشاء مؤسسة من خلال تطبيق هذه الصيغة.

هذا النوع يقوم على تقليد نشاط موجود في نطاق جغرافي معين (قайдي، 2016.2017، صفحة 32).

**الطريقة الثانية: شراء مؤسسة أو عمل قائم :** إن إمكانية امتلاك عمل تكون ممكنة من خلال شراء مؤسسة قائمة، فالفرد يفضل بين بديل شراء عمل موجود أو تأسيس عمل جديد في إطار عوامل جديدة. ومن هذا الشكل يمكن نميز وجود حالتين وهما:

**1/شراء مؤسسة في حالة جيدة :** في هذه الحالة تكمن الصعوبة في كيفية الحصول على معلومات تتعلق بوجود مؤسسة في صحة جيدة للبيع، ومن ثم يجب على المقاول امتلاك موارد مالية معتبرة كافية لشرائها، خاصة وإن سعر السوق لهذه المؤسسات قد يكون مرتفعاً، ومن الضروري أيضاً امتلاك المهارات الجيدة وتجربة ناجحة في لتسير.

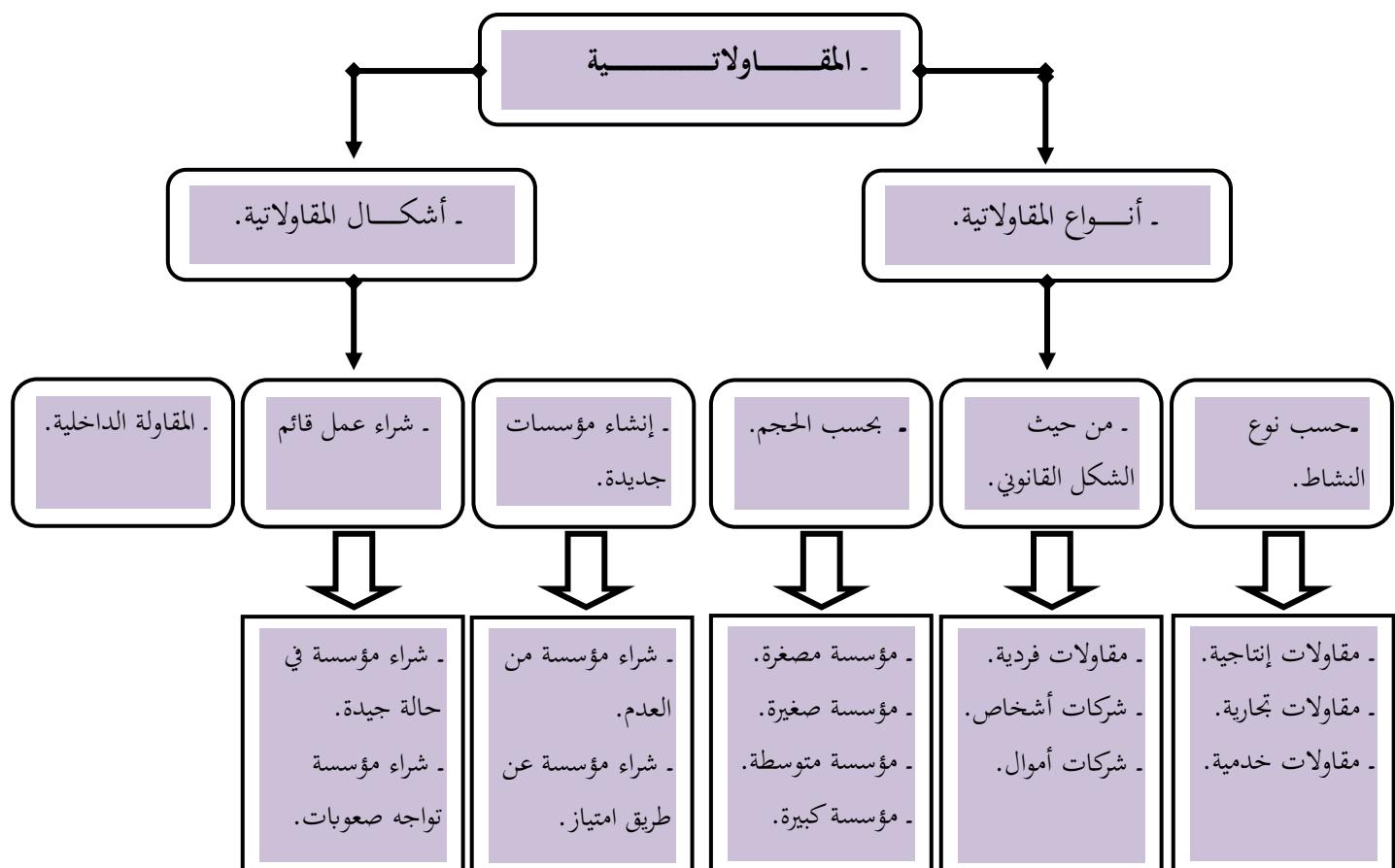
**2/شراء مؤسسة تواجه صعوبات:** في هذه الحالة يجب على المقاول أن يكون على دراية بالالتزامات القانونية التي تقع على عائقه نتيجة شراء مؤسسة تمر بوضعية جد صعبة، وذلك إن كانت هذه الصعوبات معلنـة، كما أن امتلاك علاقات جيدة مع المتعاملين الأساسيـين في القطاع يعتبر شرطاً أساسياً لنـجاح هذه العملية وتـنـطـلـب هذه الأـخـيرـة ضـخ أـموـالـاـ كـثـيرـة حتى نـتـمـكـنـ من إـعادـةـ نـشـاطـهـ وأـيـضاـ تـنـطـلـبـ اـمـتـلاـكـ مـعـرـفـةـ وـخـبـرـةـ فـيـ التـعـامـلـ مـعـ حـالـاتـ الـأـزـمـاتـ وـالـعـمـلـ بـسـرـعـةـ مـنـ اـجـلـ إـعادـةـ بـنـاءـ الثـقـةـ مـعـ الـمـوـظـفـينـ،ـ وـالـزـبـائـنـ،ـ وـالـمـوـرـدـينـ وـمـخـتـلـفـ الشـرـكـاءـ (بن عمارة، 2016.2017، صفحة 100).

**الطريقة الثالثة: المقاولة الداخلية :** تقوم على التقاول في إطار منظمة موجودة وقائمة يمكن أن يتم تطوير مشاريع إستراتيجية ومشاريع ابتكار في مؤسسات كبيرة بدون أن تكون هناك ضرورة لإنشاء مؤسسة أو خلق منظمة جديدة (قайдي، 2016.2017، صفحة 33). ويمكن اعتبار ذلك مخرجاً للمؤسسات لتقادي الانعكاسات السلبية لتزايد ميل الأفراد إلى العمل الحر والاستقلالية، ومن أجل تطوير المقاولة الداخلية يجب توفر مجموعة شروط نلخصها كما يلي:

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يسمح بوقوع الخطأ والفشل داخل المؤسسة؛
- يجب على المؤسسة توفير الموارد الضرورية للمشاريع الجديدة وتسهيـي عملية الحصول عليها؛

- يجب تشجيع العمل الجماعي حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال السلعة الجيدة معاً بعد النظر في الدائرة التي يعملون بها؛
- يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة أن يكافئ بشكل جيد على كل جهد وطاقة يبذلها (علون و السبتي، 2019، صفحة 6).

الشكل رقم 17: يوضح تصنیفات المقاولاتية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة.

## 7.1 .أهم العوامل المساهمة في نجاح وفشل التنظيم المقاولاتي:

يتأثر مناخ المقاولاتية بعدة عوامل اجتماعية واقتصادية وقانونية وتكنولوجية في البيئة التي يتم العمل فيها، بالإضافة إلى العوامل الشخصية التي قد تؤثر على المقاول وتدفعه لتحقيق النجاح في نشاطه، إذ تعددت هذه العوامل باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا الموضوع وفيما يلي ذكر أهم هذه العوامل :

**الجدول 08: أهم العوامل المساهمة في النجاح والفشل المقاولاتي.**

العامل والمتغيرات	المساهمة في تحقيق النجاح	المساهمة في تحقيق الفشل
عوامل مرتبطة بالصفات الشخصية للمقاول	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على القيادة (الحماس والديناميكية)</li> <li>- القدرة على تشكيل فريق جيد وقيادته.</li> <li>- يكون اجتماعي ودبلوماسي.</li> <li>- حب المخاطرة.</li> <li>- الإبداع في العمل.</li> <li>- الإصرار على الانجاز وتحقيق الأهداف.</li> <li>- القدرة على إيجاد الشركاء المناسبين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب وعدم وجود قيادة فعلية.</li> <li>- عدم وجود تحكم جيد في فريق العمل.</li> </ul>
عوامل مرتبطة بالخصائص المهنية للمقاول	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة والخبرة المكتسبة في مجال العمل.</li> <li>- القيم بتكوين مقاولاتي باستمرار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب الخبرة في مجال العمل.</li> <li>- غياب التعليم والتقويم المقاولاتي.</li> </ul>
عوامل مرتبطة بالسوق المنتج والاستراتيجيات المعتمدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيام بدراسة السوق (المنافس والزبائن)</li> <li>- اختيار السوق المناسب والجذاب.</li> <li>- توافق المشروع مع ثقافة المجتمع.</li> <li>- امتلاك استراتيجيات دفاعية او هجومية.</li> <li>- تساعد على البقاء والاستمرارية.</li> <li>- الإبداع المستمر في المنتج.</li> </ul>	

المراجع: (علون و السبتي، 2019، صفحة 16)

## ثانياً

# أبعاد التنظيم المقاولاتي

تقديم الفصل.

1.2 إتاحة المعلومات.

2.2 الإبداع.

3.2 الاستقلالية.

## ٢.١.٢. إتاحة المعلومات

### تمهيد:

تعتبر إتاحة المعلومات أحد الركائز الأساسية للتنظيم المقاولاتي، ففي ظل بيئة التنظيمية تتسم الأعمال بالдинاميكية والتعقيد لذلك أصبحت القدرة للوصول للمعلومات الدقيقة والموضوعية والموثوقة في الوقت المناسب عاملًا حاسماً في اتخاذ القرار والعمل وتحقيق الفعالية في الأداء. وتعزيز القدرة التنافسية للمقاولة للوصول إلى الأهداف المرغوبة فيها. وذلك يكون عن طريق اتصال فعال يتيح المعلومات الكافية ليتحقق كل ذلك لذا وجب علينا التعرف على ماهية إتاحة المعلومات.

### ١/ خصائص إتاحة المعلومات:

- يرى كل من "الوردي والمالي" أن المعلومات سلعة مثل بقية السلع. بمعنى أنه يمكن إنتاجها وتجهيزها وتعبئتها في أوعية مختلفة وتسويقها واستخدامها، ولكن ما يميزها عن السلع الأخرى أنها لا تقني معاً الاستخدام بل تنمو معاً مرور الوقت - وتجدد كما أنها ليست بسلعة استهلاكية تنتهي معاً الاستعمال وإنما هي سلعة منتجة يجب رعايتها وتوفير الأجزاء لتنميته.
  - المعلومات تتميز في خاصية التمبيح والسهولة حيث أن لها القدرة على التشكل وإعادة الصياغة، التواصل يفتح باباً للتفاعل والتفكير والتحليل مما يسمح بتطوير وتنقيح المعلومات وتقديمها بطرق أكثر فعالية.
  - قابلية نقلها عبر مسارات محددة بمن يرغب باستعمالها، حيث أن الاتصال يوفر إطاراً منظماً ووسائل فعالة لنقل المعلومات بين مختلف الإدارات وإلى الأشخاص المهتمين بها مما يضمن وصولها إلى الأهداف المحددة.
  - قابلية الاندماج العالية للعناصر المعلوماتية حيث يمكن بسهولة تامة ضم عدة قوائم في قائمة واحدة أو إضافة ملف لقاعدة بيانات قائمة أو تكوين نص جديد وغيرها؛
  - تتميز المعلومات بالوفرة والانسياب حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب؛
  - سهولة النسخ حيث يستطيع مستقبل المعلومة نسخ ما يتلقاه من معلومات بوسائل يسيرة للغاية ويشكل ذلك عقبة أمام تشريعات حماية الملكية الخاصة بالمعلومة، وإمكان استنساخ معلومات صحيحة وغير صحيحة .
- (زغنوф و عصيمي، 2014، صفحة 163)؛
- الدقة والوضوح وتعني خلو هذه المعلومات من الأخطاء وتتوقف درجة الدقة على احتياجات المستخدم أما الوضوح فيعني بساطة المعلومات وخلوها من الغموض والاتساق معاً بعضها؛
  - الشمولية وإعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو الحقائق أو الظاهرة مع تقديم بدائل وحلول مختلفة لها ومعرفة تفاصيل لازمة لتجنب الواقع في الواقع في المشكلة مرة أخرى؛
  - التوقيت المناسب وتعني توفير المعلومات في الزمن المناسب لمتخذ القرار وقد تكون المعلومة مفيدة في وقتنا الحالي لكن تفقد أهميتها بعد زمن قليل. (زوواكي و سالمي، صفحة 199).

## 2: أهمية إتاحة المعلومات بالنسبة للمؤسسات:

تكتسي المعلومات أهمية بالغة في حياة الأفراد والمؤسسات، فقد أصبحت من أهم الموارد التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسات في القيام بأعمالها ونشاطاتها، وخاصة في هذا العصر مليء بالتغييرات السريعة والمترابطة في مختلف مجالات الحياة وتتصدر هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

**الجدول 09:** أهمية إتاحة المعلومات بالنسبة للمؤسسات.

الأهمية الخارجية	الأهمية الداخلية
<p>لا تقتصر أهمية المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة فقط، بل تمتد إلى مستواها الخارجي، فهي تعد أداة ربط مع المحيط الخارجي، فالمعلومات تمكن المؤسسة من التعرف على الأحداث والتطورات التي تطرأ على بيئتها عملها والتي من الممكن أن تؤثر عليها، ومنه فالمؤسسة تحاول من خلال الحصول على المعلومات التكيف مع الأوضاع والتغيرات الخارجية؛</p> <p>تعد المعلومات المنطلق الأساسي للحصول على المعرفة والتي أصبحت لها أهمية أكبر من المعلومات نفسها، فالمعرفة أصبحت سمة مميزة للمؤسسات المعاصرة في عصرنا الحالي حيث أنها أساس اكتساب الميزة التنافسية والعامل الأساسي الذي يحدد تنافسية المؤسسات، ففي ظل الانتقال إلى ما يعرف الآن باقتصاد المعرفة فإن القدرة على الإنتاج وخلق الثروة أصبحت لا تعتمد فقط على عوامل الإنتاج المادية بل كذلك أصول غير مادية والمتمثلة أساساً في المعرفة، الكفاءات المتميزة وفي القدرة على الوصول للمعلومات وكذا إيجاد حلول للمشكلات المطروحة وغيرها.</p>	<p>تلعب المعلومات دوراً مهماً في إدارة المؤسسات داخلياً من خلال تسهيل القيام باليارات فتوفر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب يسهل من أداء الوظائف واتخاذ القرارات السليمة، كما أن انساب المعلومات بين مختلف هذه الوظائف عن طريق الاتصالات الفعالة من شأنه أن يرفع في أداء المؤسسة ككل؛</p> <p>تساعد إتاحة المعلومات للمسيرين على صنع واتخاذ القرارات السليمة، لأنها تعتبر المادة الأولوية للقرار، وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح وضمان الاستمرار في مجال نشاطها؛</p> <p>أصبحت المعلومة تشكل أصلاً من أصول المؤسسة مثل: رأس المال والمورد البشري الخام وغيرها، حيث يجب على المسيرين أن ينظروا إليها على أنها استثمار يمكن استغلاله استراتيجياً للحصول على مزايا تنافسية، وليس تكلفة يجب تحكم فيها؛</p> <p>أصبحت المعلومات كذلك تشكل سلعة تستطيع المؤسسة بيعها أو شراءها مثل أي سلعة أخرى.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على (رجم، 2018، 2017، صفحة 11)

### 3. أنواع المعلومات:

تنوع المعلومات بتتنوع محتواها وهدفها وحجمها وتختلف حسب ارتباطها بالموضوع ويمكن تحديدها في مجموعات رئيسة نذكر منها ما يلي:

**أ. المعلومات العامة:** وهي المعلومات التي تخص عدد من الموضوعات ولا تتناول جانب واحد منها بالعمق التخصصي المطلوب.

**ب. المعلومات الانجازية:** هي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ القرار لإنجاز عمل أو مشروع ما.

**ج. معلومات إنجائية:** وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة، مثل المعلومات التي يتلقاها المتربون من الدورات التدريبية.

**د. المعلومات التعليمية:** وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة في مؤسسات تعليمية وتدريبية والتقوينية.

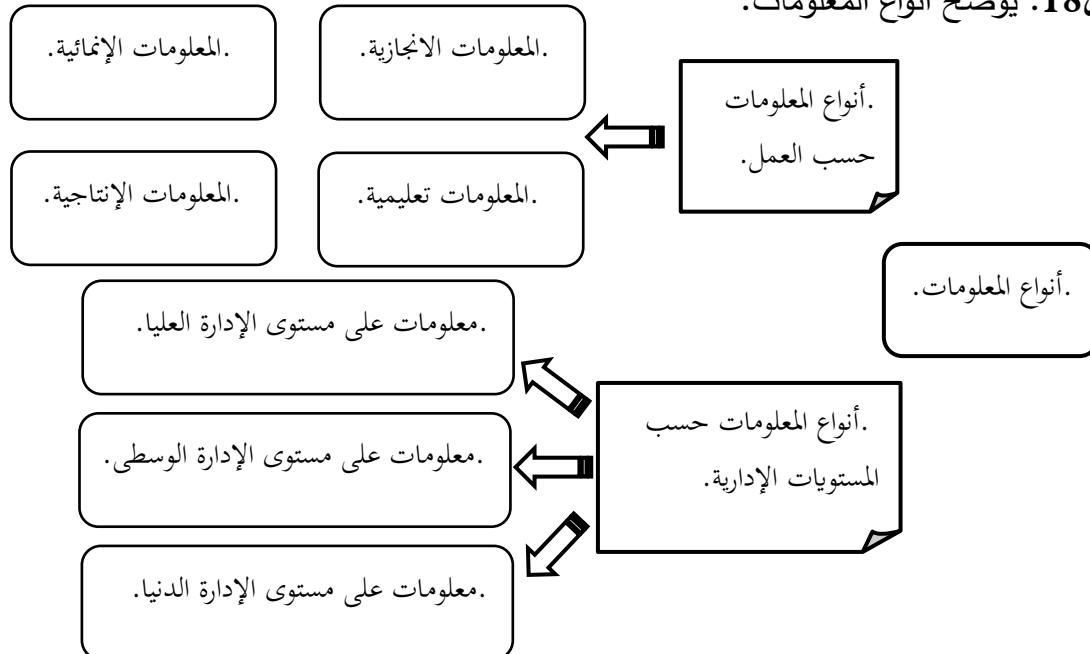
**هـ. المعلومات الإنتاجية :** وهي المعلومات التي تقييد في إجراء بحوث تطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج واستثمار موارد طبيعية والإمكانات المتوفرة بشكل أفضل مثل كمعلومات ناتجة عن إنتاج سلعة ما.

**نـ. المعلومات على مستوى الإدارة العليا :** حيث يهتم هذا المستوى بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وبرسم السياسات المستقبلية للمنظمة التي تحقق أهدافها على المدى البعيد.

**وـ. المعلومات على مستوى الإدارة الوسطى :** حيث يهتم هذا المستوى بوضع الخطط التكتيكية بهدف تحقيق أهداف المنظمة في فترات زمنية قصيرة نسبياً.

**يـ. المعلومات على مستوى الإدارة الدنيا :** حيث يهتم هذا المستوى بعمليات التنفيذ لخطط التكتيكية وذلك للوصول للأهداف المنشودة والمعلومات التي يحتاجها هي معلومات يومية وروتينية. (الشهري، صفحة 02)

الشكل 18: يوضح أنواع المعلومات.



المرجع: من إعداد الطالبة.

#### **4. المعلومات ووظائف الإدارة:**

##### **أولاً: علاقة التخطيط بإتاحة المعلومات الإدارية:**

يعتمد التخطيط على حقائق أساسها الدراسة والبحث المعتمد على المعلومات لذا فإن إعداد الخطط يحتاج إلى توفر معلومات قوامها الأرقام والإحصائيات التي تعكس هذه الحقائق ويمكن تقسيم هذه المعلومات إلى:  
**أ. المعلومات الخارجية:** وهي معلومات عن القوانين والتشريعات واللوائح التي تتعلق بسياسة الدولة مثل عن ذلك:

نظام الضرائب، سياسة التصدير والاستيراد، قوانين العمال، قواعد الاستثمارات وغيرها.

**ب. المعلومات الداخلية:** ويمكن الحصول على هذه المعلومات من داخل المنظمة ويمكن تحديدها في:  
 معلومات تقود لتحديد الأهداف، ومعلومات تقود إلى تحديد السياسات، معلومات تقود لتحديد البرامج التفصيلية والتنفيذية.

نستنتج أن التخطيط عملية من عمليات الإدارة حيث يعتمد على المعلومات الإدارية المتاحة، لكي يكون التخطيط فعالاً، يجب الاعتماد على دراسات وبحوث تستند إلى معلومات دقيقة وشاملة حيث أنها تمكن المديرين من وضع خطط واقعية بعيدة المدى.

##### **ثانياً علاقة إتاحة المعلومات بوظيفة الرقابة:**

إن الرقابة في جوهرها تقوم على أساس فحص نتائج الأداء الفعلي المتحققة ومقارنتها أول بأول مع الأهداف المطلوب تحقيقها في الخطة المطلوبة وانجاز هذه الوظيفة يحتاج لمعلومات مثلاً: معلومات عن تحديد أساليب الرقابة الصحيحة، ومعلومات عن تحديد مؤشرات تقييم العمل والإنجاز والمبادرات، معلومات عن تحديد الأخطاء والانحرافات وطرق معالجتها (السالمي، الكيلاني، و البياتي، 2006، صفحة 38).

نستنتج أن الرقابة تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتاحة وفحص النتائج الفعلية ومقارنتها بالأهداف يتطلب جمع وتحليل المعلومات حول الأداء وذلك يمكن المديرين من تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة مما يضمن تحقيق الأهداف.

##### **ثالثاً: علاقة المعلومات الإدارية بالتنظيم:**

إن أي منظمة تعتمد على تنظيمين أساسين هما:

**أ. الهيكل التنظيمي** وفيه تتحدد حدود السلطة والمسؤولية والتنظيم الإداري للمنظمة.  
**ب. هيكل المعلومات** وهذا الهيكل يمثل مسار المعلومات عن طريق قنوات الاتصال الفعالة لذا من الضروري تطابق كل من الهيكل التنظيمي وهيكل المعلومات حتى تتحقق الاستفادة من المعلومات الإدارية في عملية التنظيم حيث تتحدد المعلومات على شكل: معلومات لتحديد الهيكل التنظيمي، ومعلومات لتحديد الواجبات، ومعلومات تحديد الصالحيات.

من خلال هذا نجد أن الهيكل التنظيمي يعتمد على تدفق المعلومات لتحديد المهام والسلطات والمسؤوليات. وهيكل المعلومات من ناحية يحدد كيفية جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها داخل المؤسسة، باختصار نجد أن المعلومات أساس التنظيم الفعال.

**رابعاً علاقة المعلومات الإدارية بعملية اتخاذ القرار:** أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل من البديل المتاحة وهناك أنواع قرارات ومعلومات مختلفة نوضحها كما يلي:

قرارات ومعلومات تتكرر باستمرار وتعتمد على قواعد عامة ومعروفة مثلاً: نقل الموظفين، الشراء، النقل وغير ذلك

قرارات نادرة التكرار أي بشكل قليل ولا توجد لها قواعد عامة مباشرة مثال عن ذلك اختيار موقع ملائم لإقامة مشروع جديد (السالمي، الكيلاني، و البياتي، 2006، صفحة 41).

## 2.2. الإبداع

### تمهيد

في العالم المعاصر يسوده التغيير المستمر والتنافس الحاد، لم يعد التنظيم المقاولاتي مقتضراً على عمليات وأساليب جامدة للوصول للأفضلية، بل أصبح مطالبًا ببني أساليب إدارية مبتكرة تعزز من مرونة العمل لتحقيق الفعالية، والوصول للأهداف البعيدة ومن هذا المنطلق يبرز الإبداع الإداري، كعنصر رئيسي حاسم في بناء أي تنظيم مقاولاتي. حيث لابد من تمكين المورد البشري ليكون أكثر فعالية واستثمار في طاقته للوصول للأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها بأكثر فعالية وفي الوقت المناسب وهذا ما جعلنا نتعرف على ماهية الإبداع كما هو موضح.

### 1. خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بخصائص الإبداع الداري نظراً لأهميته البالغة وقيمتها في تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع يشمل جميع الأنشطة داخل الهيكل التنظيمي وجب تحديد خصائصه كالتالي.

إن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية في نفس الوقت، فالأفكار الإبداعية تطلق من ذهن الفرد ويتم الاستفادة منها ونشرها للجميع.

إن الإبداع يتميز بصفة الجدية والحداثة حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوباً أو تقنية أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديداً من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.

الإبداع يمتاز بالترانيمية والترابط حيث لابد للمنتج أن يتضمن بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها بحيث يكون مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة ويكون خلاصة للجهود الترانيمية.

إن الإبداع يمتاز أيضاً بكونه ذا منفعة وأيضاً لابد بالإتيان بمنافع إضافية عن منتجات المنظمات التي كانت من قبل (صارم، 2019، صفحة 38).

الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

الإبداع يمثل الجديد ويعني الإتيان بكل ما هو جديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها.

الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضعه الأشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها لمجال آخر لم يتم الاستخدام فيه من قبل.

الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق وهذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل للفكرة والمنتج في السوق عن الآخرين وهم المقلدون، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل وإدخال كل ما هو جديد.

الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص حيث أنه يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤيه خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديدة.

الإبداع الذي يتم تنفيذه من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال على تحقيق أربع أغراض هي: زيادة الربحية من خلال تخفيض تكلفة الإنتاجية.

تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار وزيادة الحصة السوقية.  
تقليل تكلفة الرقابة ومتابعة الأعمال.

تقليل تكلفة التخزين (فركوس، 2018، 2019، صفحة 66).

أما "بيتر دراكر" فقد حدد خمس خصائص أساسية للإبداع وهي:

- الإبداع دائماً ما يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتتيحها التغيير وبالتفكير استغلال هاته الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية .

- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع .

- الإبداع الفعال هو الذي يكون موجه إلى إشباع حاجات ورغبات بأسهل نتائج ممكنة .

- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم تتطور مرحلياً وفقاً لنتائج التقدم والتجربة. (جوال، 2014/2015،

صفحة 163)

**٢/ المكونات الرئيسية للإبداع:**

 **الطلاقة:** تحدد وتقاس الطلاقة بعدد وكمية ما يعطى للشخص من نوع معين من المعلومات وفي فتره

زمنية محددة

ويقصد بها إنتاج اكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين شرط أن تكون أفكار جديدة ونادرة لم يسبق لأحد التطرق إليها ويمكن تحديد أربع أنواع من الطلاقة:

**الطلاقة الفكرية:** وتعني قدرة الفرد على استدعاء اكبر عدد من الأفكار في زمن محدد وفي وقت معين.

**الطلاقة اللفظية:** وتعني قدرة الفرد على إنتاج اكبر عدد من الكلمات في زمن محدد.

**الطلاقة التعبيرية:** وتسير إلى قدرة الفرد على التعبير عن الأفكار بسرعة (سعال، 2018، صفحة 282).

**طلاقة التداعي:** وهي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى لواحد.

 **المرونة:** تشير إلى مرونة الفرد العقلية والسهولة التي يتغير بها موقفه العقلي كما أنها القدرة على سرعة

إنتاج اكبر من

أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين ويوجد نوعين من المرونة (صارم، 2019، صفحة 37):

توجد المرونة التلقائية: تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متعددة تلقائياً ولا تتسمى لفترة واحد وتحصى أقسام المعلومات، حيث يستطيع المبدع أن ينقل استجاباته ومجرى تفكيره إلى اتجاهات جديدة تتسمى إلى عدد متعدد.

والمرونة التكيفية وهي قدرة الفرد على تحويل وتغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدده النظر إلى حل مشكلة معينة وأيضاً تعني تحويل التفسيرات القديمة للمعلومات إلى أخرى حديثة تهيئ السبيل إلى استخدامات جديدة ومتعددة لما يعرفه الفرد.

 **الإكمال:** ويقصد به البناء على أساس من المعلومات المعطاة لتكميله بناء ما من نواحيه المختلفة حتى يصير أكثر

تفصيلاً، أو العمل على امتداده في اتجاهات (سعال، 2018، صفحة 282).

 **الأصالة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة وغير مسبوقة فالإبداع يتمثل في تفكير أصيل يبتعد فيه عن

الشائع، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى وأيضاً هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة كلما زادت أصالتها، وتخالف الأصالة عن الطلاقة في أن الأصالة تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يبديها المتعلم بل تعتمد على قيمة ونوعية وحدة تلك الأفكار.

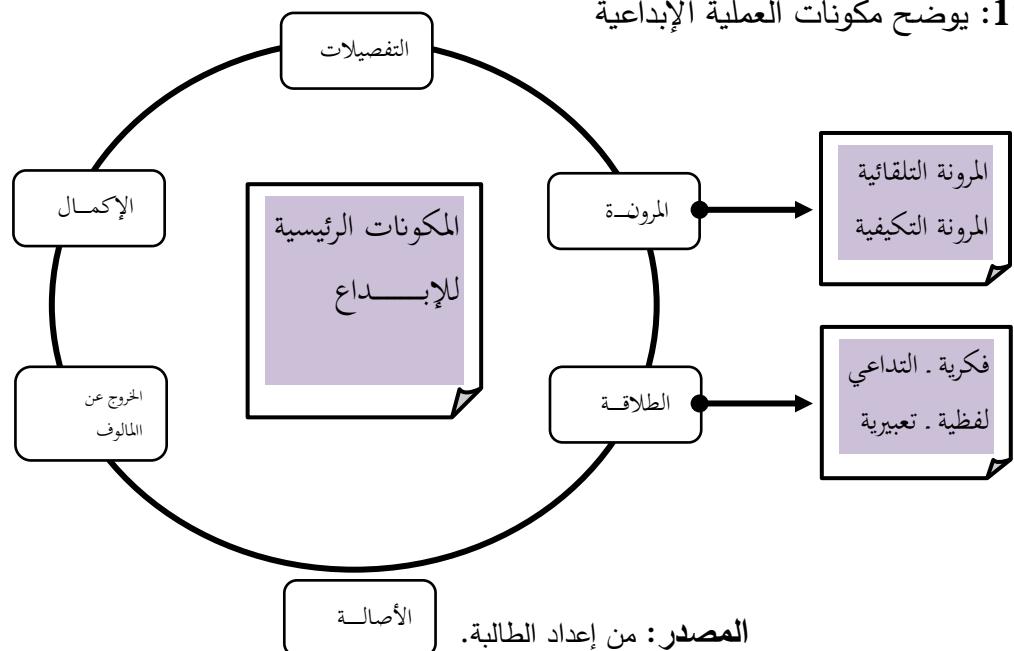
 **التفاصيل:** وهي قدرة الفرد على إعطاء اكبر قدر من التوضيحات والتفاصيل حول موضوع معين.

الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف وذلك يعني أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محیط الفرد.

 **الخروج عن المألوف:** ويقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل

مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (صارم، 2019، صفحة 37).

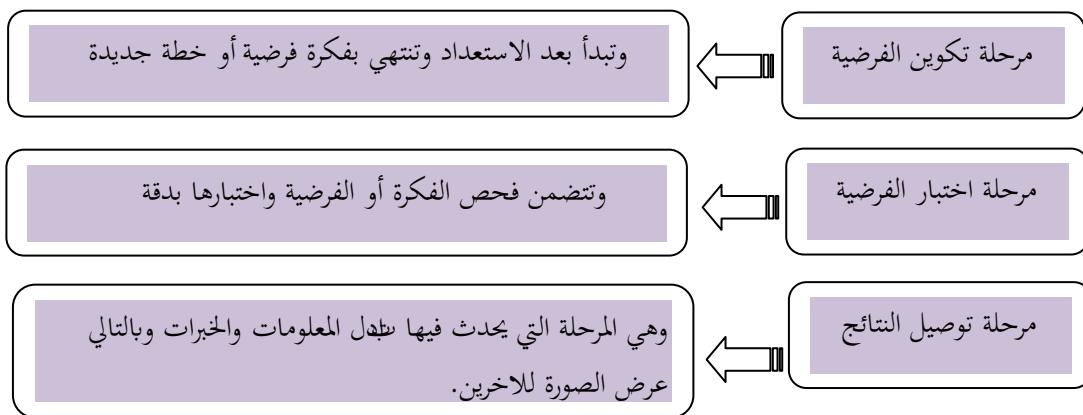
**الشكل 19:** يوضح مكونات العملية الإبداعية



### 3. مراحل الإبداع:

لقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل الإبداع باختلاف فلسفة مقدميها وأهدافهم التي يسعون إلى تحقيقها وفي هذا المجال ذكر ستائين "أن الإبداع يمر بثلاث خطوات :

**الشكل 20:** يوضح مراحل الإبداع.



**المراجع: من اعداد الطالبة.**

لكن العديد من العلماء يتفق على أن هناك أربع مراحل أخرى أساسية يمكن توضيحها كالتالي:

**1. الإعداد:** أي تكوين فكرة عامة إجمالية عن مشكلة ومعالجة التصورات والارتباطات بطريقة حرة شبه عشوائية كما لو كان الباحث يلعب بالأفكار كما يلعب المصور بالخطوط والألوان، وقد تؤدي هذه المحاولات إلى بزوج الحل دفعة واحدة في صورة استبصار أو الهمام .

**2. الكمون:** حيث يواصل الذهن مجهوده نحو الحل ولكن بطريقة صامتة لا شعوريا وقد تكون فترة الكمون طويلة أو قصيرة .

**3. الاستبصار أو الإلهام:** حيث يدرك الشخص فجأة طريقة حل المشكلة وتنقاوت صفة الفجائية في درجة شدتها تبعاً لطول مرحلة الكمون ودرجة الاختلاف بين البناء السابق للمشكلة والصورة التي يكون عليها البناء الجديد بعد إعادةه وتتعديلها .

**4. التحقق:** ولا يتحتم أن يكون الحل الذي بزغت صورته في المرحلة السابقة هو الحل الصحيح فلا بد من استكمال صياغته واختباره لتأكد من صحته. (قريقه و بوعزة، 2019، صفحة 49)

**4/مستويات الإبداع:** يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع نوضحها كما يلي:

**الجدول 10:** يوضح مستويات الإبداع الإداري.

الإبداع على مستوى المنظمة:	الإبداع على مستوى الجماعة:	الإبداع على مستوى الفرد:
<p>هو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات والمنظمات المبدعة تتصرف بما يلي: الاتجاه الميداني، الميل نحو الممارسة، والتجريب المستمر رغم الفشل أحياناً، وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين، الإنفتحاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترنات وبدائل العمل، التوجه الأقيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها، الالتصاق بالمهارة الأصلية</p>	<p>هو الإبداع الذي يتم تقديمها أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء الأعمال أو لإنتاج السلع والخدمات (جاهل، 2015.2016، صفحة 71) ويستدعي ذلك تنمية جماعات وفرق عمل مبدعة حيث هناك عوامل تؤثر في عملية الإبداع على مستوى الجماعة وهي كالتالي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تكوين رؤية مجتمعة للجماعة حيث يشير ذلك إلى الأفكار</li> </ul>	<p>يتوصّل الفرد إليه من خلال قدرته الإبداعية بحيث يعبر عنها في سلوك إبداعي ويتوقف على عدة شروط نفسية وجماعية متداخلة مثل: الشخصية، ومستوى الذكاء، والبيئة الاجتماعية الذي يشمل الجماعة الغير رسمية وجميع منظمات المجتمع والقادة الثقافية للمجتمع. (جاهل، 2015.2016، صفحة 71) ويكون الإبداع على مستوى الفرد من خلال نقاط يمكن توضيحها</p>

<p>ل المنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى المجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متواصلة فيها، البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية، الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لابد منها ولا يتهاون في تطبيقها وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتقويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.</p>	<p>المشتركة بين أعضاء الجماعة وتعبر عن القيم السائدة فيها؛ حرية الاقتراح والمبادرة الآمنة وذلك يشجع الأفراد على التعبير بحرية على أفكارهم؛ الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة وذلك يخلق جوا من التنافس من الأداء. (قريبة وبوعزة، 2019، صفحة 46)</p>	<p>كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز مهارات الاستفسار والملاحظات والتحليل؛</li> <li>- إعطاء النفس فرصة لمناقشة الأفكار الجديدة؛</li> <li>- عدم اخذ الأمور كمسلمات.</li> <li>- إعطاء فرصة للأذكياء لاختبار ما توصل إليه أنت من نتائج؛</li> <li>- قراءة موضوعات خارج التخصص</li> <li>- تحليل الأفكار المتوصلا إليها مع القيام بدراستها؛</li> <li>- وضع خطة لتنفيذ الفكرة الجديدة. (قريبة و بوعزة، 2019، صفحة 46)</li> </ul>
--	--	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالأعتماد على (قريبة و بوعزة، 2019، صفحة 46) و (جاهل، 2015.2016، صفحة 71)

أما "فريديريك تايلور" فقسم الإبداع إلى مستويات مختلفة وهي:

1. **الإبداع التعبيري**: يعني الطريقة التقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة أو ممارسة فن من فنون، ويظهر في التعبيرات اللغوية والرسوم التقائية والأنغام الموسيقية العفوية ويكون تقييمها كمنتج إبداعي من حيث أنها أنشطة أساسية وضرورية ومستقلة.
2. **الإبداع الفني** : ويتمثل من الناحية الفنية " الجمالية" التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل: مظهر السلعة، والوظائف التي تؤديها والاحتياجات التي تشبعها.
3. **الإبداع الابتكاري** : يعني استخدام شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل تقني عليها جعلها تأخذ شكل جديد وتؤدي مهمة مميزة ومثال على ذلك اختراع الحاسوب.
4. **الإبداع المركب**: يعني تجميع غير عادي بين الأشياء فمثل يتم اخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول لمعلومات جديدة .

5. الإبداع الاستحداث: وهو استخدام شيء موجود فعل ولكنه يطبق في مجال جديد أي أنه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها . (جاهل، 2016.2015، صفحة 71)

### 5. معوقات الإبداع في التنظيم:

إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج بيئة مناسبة تشجع على الإبداع وتنميده وتسرّع له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من أجل تنمية الإبداع وإظهاره للملأ ويمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي:

أ/ الدوافع: تعرف بأنها عبارة عن شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد وذلك بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة معينة. حيث أورد "تايلور" العامل التي يرى أنها تدفع الفرد إلى الإبداع : حب الاستطلاع، الرغبة في التحقيق، المثابرة الفكرية، الحاجة إلى التعامل مع الأمور المعقدة.

ب/ مقاومة التغيير: تعرف بأنها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة بطرح الأفكار والحلول التي تؤدي إلى تغيير نمط العمل ومساره فمنظمات اليوم تعيش في عالم متغير فرضته عدة عوامل سياسية واجتماعية واقتصادية وتقنية ومن الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي:

- التمسك بالمالوف والخوف والجهول؛

- العادات حيث يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك والعادات والتقاليد التي اعتادها؛

- الإدراك وهو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة الخارجية المحيطة بنا ، حيث أن مقاومة التغيير ربما تكون من أقوى العوامل التي تقف عائقاً أمام طرح الأفكار الإبداعية في المنظمات لأنه من خلال عملية التغيير يتم تحويل الفكرة الإبداعية إلى واقع ملموس به نفع بالنسبة للمنظمة، ومقاومة التغيير ومحاولة تعطيله أو منعه يعني مقاومة تبني الفكرة أو العملية الإبداعية.

ج/ العمل الجماعي: يقول "روشكا" أن السمة المميزة لعصرنا الحاضر هي البحث العلمي ضمن فرق أو مجموعات وقد أصبح الأسلوب الجماعي لحل المشكلات مطلباً رئيسياً لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب.

د/ المعلومات: تعتبر أحد العناصر الأساسية للنشاط البشري تشارك مع العناصر الأخرى كالطاقة والمواد لتوفير الحاجات المادية كما أنها تمثل جوهر النشاط الفكري للإنسان حيث أن الفرد يحتاج لمعلومات تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة وممارسة الوظائف ومن هنا تبرز أهميتها في تحقيق الأهداف التنظيمية .

ه/ تحديد الأهداف: الأهداف هي النتائج والأغراض التي تسعى المنظمة لتحقيقها وهذا الغرض يستلزم أن يكون مقبولاً بصفة عوممية من أعضاء المنظمة.

و/ الخوف من الفشل: ربما يكون من أكبر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهه، بحيث يجعل الشخص يميل إلى طرح الآراء والأفكار التي لا تبدو شاذة أو

غريبة وذلك من أجل المحافظة على صورته وحمايتها حتى لا يكون محل صخرية من طرف الآخرين.  
 (رتيمي و غضبان، صفحة 103/99)

### 3.2.3 الاستقلالية

#### تمهيد

تعد الاستقلالية في العمل ركيزة أساسية لتعزيز الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي داخل التنظيم المقاولي، حيث تتيح للأفراد فرصة اتخاذ القرارات وإدارة مهامهم بمرؤونة وإبداع، وبالنظر للتحولات السريعة التي تطرأ بالمنظمات الحديثة أصبحت الاستقلالية مطلباً مهماً يسعى الموظفون إلى تحقيقه لتحقيق التوازن بين الحرية المهنية والمسؤولية، حيث أن منح أفراد هامشاً للتعبير عن آراءهم وأفكارهم، وكيفية تنظيم عملهم يسهم في تعزيز الابتكار ورفع مستوى الأداء، مما يجعل الاستقلالية ليست مجرد رفاه بل ضرورة إستراتيجية لزيادة الكفاءة والأداء.

**1/ فوائد استقلالية :** إن الاستقلالية في العمل لها فوائد كثيرة حيث تمنح للعامل الحرية للعمل ومن خلال ذلك نلخص هذه الفوائد في الشكل التالي:

**الشكل رقم 21:** يوضح فوائد الاستقلالية

#### زيادة الحماس

شعور الموظف بالحرية في اتخاذ القرارات يعزز دافعيته الذاتية، حيث يشعر بان عمله يعكس قدراته الإبداعية.

#### تعزيز التعاون

الموظف المستقل يميل للعمل بشكل أفضل ضمن فريق العمل، لأنه يشعر بالثقة من قدراته، ويقدر مساهمات الآخرين  
 الاستقلالية لا تعني العمل بمفرده بل تشجع على التنسيق والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة

#### تطوير القادة

الاستقلالية تعد الموظفين لتولي مناصب قيادية، حيث تتيح لهم ممارسة مهارات اتخاذ القرار، وأيضاً إدارة الموارد البشرية، وحل المشكلات بشكل مستقل وهذا يسهم في بناء قادة قادرين على التعامل مع التحديات المستقبلية.

المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (القضاة، 2019، صفحة 245) (توفيق، 2019، صفحة 92)

**2/ابعاد استقلالية:** تقوم استقلالية الموظف على عدة ابعاد يمكن توضيح بعض منها على النحو التالي العمل (عوض، 2021، صفحة 128):

**1.1. استقلالية المهام:** تشير إلى حرية الموظف في اختبار كيفية تنفيذ المهام الموكلة إليه، يتضمن ذلك اختيار الأدوات، التقنيات، أو الأساليب التي يراها مناسبة لإنجاز العمل. مثال: قد يمنح موظف في قسم التسويق حرية تصميم حملة إعلانية بطريقته الخاصة مع الالتزام بالميزانية والأهداف المحددة. تتمثل أهميتها بأنها تتيح للموظف التعبير عن إبداعه واستخدام خبراته الشخصية مما يعزز جودة.

**1.2. استقلالية الجدولة:** تتعلق بقدرة الموظف على التحكم في توقيت العمل وترتيب الأولويات. تشمل هذه الاستقلالية المرونة في تحديد ساعات العمل أو ترتيب المهام حسب الأولويات الشخصية، مع مراعاة المواعيد النهائية. تتمثل أهميتها بأنها تساعد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يقلل من الإجهاد ويزيد من الرضا الوظيفي. على سبيل المثال السماح للموظف بالانصراف من العمل، وتحديد ساعات العمل المرنة لإكمال مشروع طالما يتم التسلیم في الوقت المحدد.

**1.3. استقلالية القرار:** تشير إلى مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع أو العمليات التي يشارك فيها. قد يشمل ذلك اتخاذ قرارات بشأن تخصيص الموارد، اختيار الشركاء، أو تحديد استراتيجيات تنفيذ المشروع. وتحتمل أهميتها بأنها تعزز شعور الموظف بالأهمية والانتفاء، وتعده لتولي أدوار قيادية. على سبيل المثال إشراك موظف في فريق إدارة مشروع لتحديد خطوات معينة أو اختيار موردين.

**3. عناصر الاستقلالية في العمل:** في عالم اليوم أصبحت الاستقلالية في العمل من أهم العوامل التي تسهم في تحسين أداء الأفراد وزيادة رضاهم الوظيفي، وتقوم الاستقلالية على ثلات عناصر رئيسية يمكن توضيحيها كالتالي (محمد ص.، 2019، صفحة 174):

#### 1. حرية التعبير:

تشير إلى السماح للموظفين بمشاركة آرائهم، مقتراحاتهم، وأفكارهم دون قيود أو خوف من الرفض. تتطلب هذه الحرية بيئة عمل مفتوحة تعتمد على التواصل الشفاف والإحراام المتبادل. تتمثل أهميتها في تمكين الموظفين من المساهمة في تحسين العمليات، تطوير المنتجات، أو حل المشكلات بطرق مبتكرة. على سبيل المثال في اجتماع فريق، يُشجع الموظفون على اقتراح أفكار جديدة لتحسين خدمة العملاء دون الخوف من انتقاد مقتراحاتهم.

#### 2. حرية المبادرة:

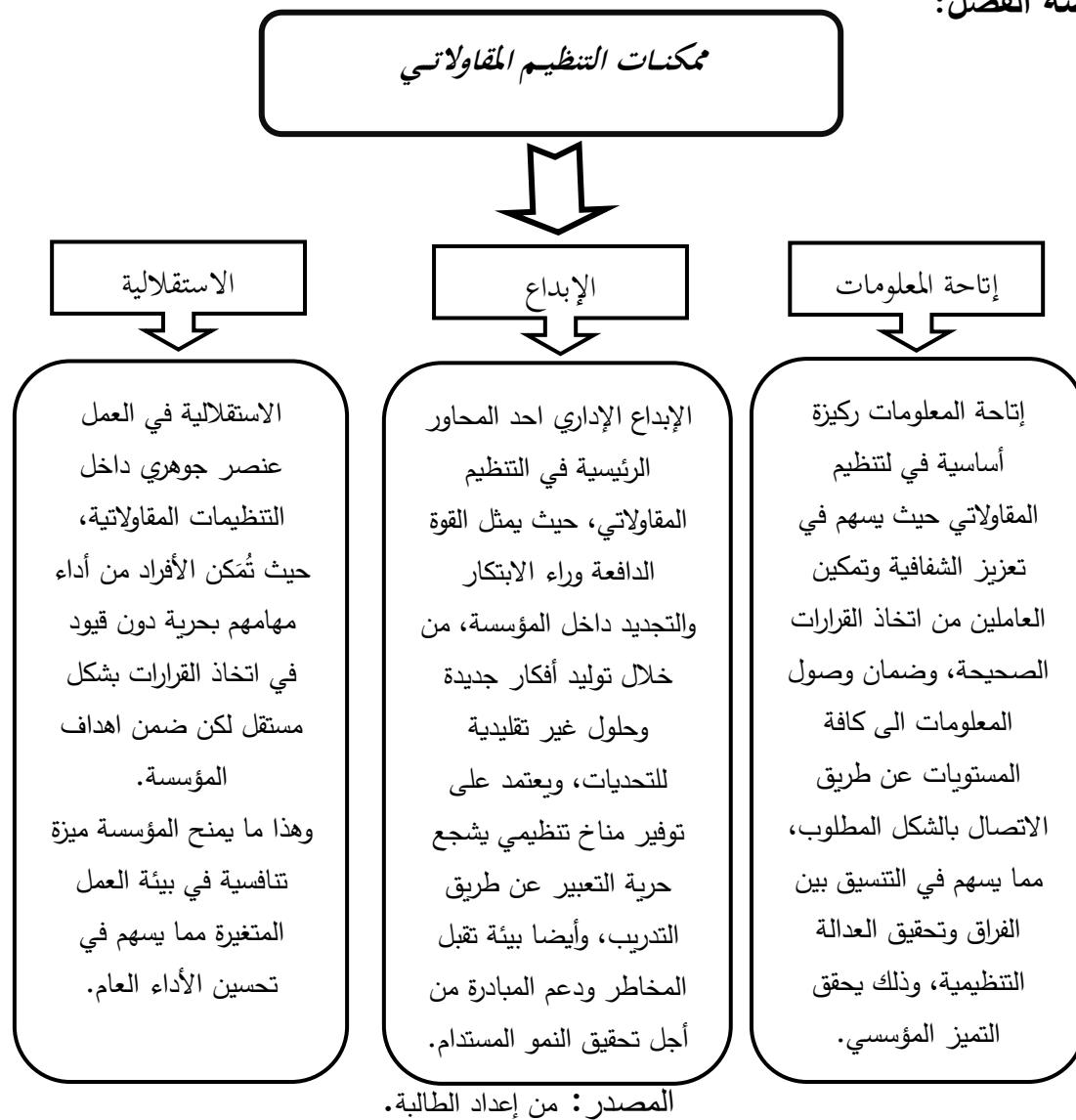
تتعلق بتشجيع الموظفين على اتخاذ خطوات استباقية الاقتراح حلول جديدة أو تحسينات في العمليات دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الإدارة. هذه الحرية تعزز روح الريادة والإبداع داخل المنظمة. تتمثل أهميتها في تحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق، مما يؤدي إلى ابتكارات وتحسينات في الأداء. على سبيل

المثال موظف في قسم التسويق يقترح إطلاق حملة إعلانية عبر وسائل التواصل الاجتماعي بناءً على تحليل السوق، ويعُزز الدعم لتنفيذ فكرته.

### 3. حرية التوازن بين العمل والحياة:

تشمل توفير مرونة في الجداول الزمنية أو أماكن العمل لتلبية احتياجات الموظفين الشخصية. يمكن أن تتضمن هذه الحرية خيارات مثل العمل عن بعد، تحديد ساعات عمل مرنّة، أو تقليل ساعات العمل في أيام معينة. تتمثل أهميتها في أنها تساعد على تقليل الإجهاد، تحسين الرفاهية النفسية، وزيادة الإنتاجية من خلال تمكين الموظفين من إدارة حياتهم الشخصية والمهنية بفعالية. على سبيل المثال السماح لموظفي باختيار العمل من المنزل يومين في الأسبوع لتلبية احتياجات عائلية، مع ضمان إنجاز المهام في الوقت المحدد

**خلاصة الفصل:**





## **الفصل الرابع:**

# **الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

# **الفصل الرابع:**

## **الإجراءات المنهجية للدراسة**

تقديم الفصل.

1.4 مكان الدراسة.

2.4 منهج الدراسة.

3.4 مجالات الدراسة.

4.4 العينة وكيفية اختيارها.

5.4 أدوات جمع البيانات.

6.4 الأساليب الإحصائية.

خلاصة الفصل

**تقديم الفصل:**

بعد إتمام الجزء النظري من دراستنا يتم إعداد الفصل المنهجي الذي يعد أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، وحجر الأساس في العمل الميداني السوسيولوجي حيث انه يوضح المنهجية العلمية المتتبعة في تحقيق الأهداف، ودراسة الموضوع للبحث عن إجابة للإشكال والأسئلة الموضوعة. وقد تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة والمجتمع والعينة والمنهج المستخدم والأدوات التي تم من خلالها جمع البيانات، وتحويلها لمعلومات ووصف الإجراءات التي تم اعتمادها لتحليل ذلك و إبراز الإجراءات المتتبعة للوصول للنتائج وثباتها وهذا موضح على النحو التالي:

**٤.١ مبررات اختيار مكان الدراسة:**

تعتبر مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الواقعة بولاية بسكترا مقاولة رائدة في مجال تخصصها، حيث أنها حاصلة على شهادة الجودة<sup>\*</sup> ناجحة وطنياً وعالمياً مما يجعل ذلك نموذجاً مناسباً لدراستنا في تطبيق ابعاد الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة.

مؤسسة قديلة للمياه المعدنية تمتاز بهيكل تنظيمي متوازن رسمي يحتوي على علاقات رسمية، ويضم عدة مستويات إدارية يتم التفاعل فيها عن طريق الاتصال الذي يسمح بإتاحة وانسياب المعلومات. المؤسسة تعمل على تكوين العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية في العمل من خلال دورات تدريبية وذلك بالاتحاد مع مؤسسات أخرى.

تشجع المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرار مما يمنح جانب من الاستقلالية، وهذا يعتبر السبب الوجيه لاختيار المؤسسة حيث أن ابعاد الدراسة يمكن قياسها للتوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية مما يسهم بتعزيز النتائج.

وهناك قابلية للحصول على المعلومات حيث أن مؤسسة قديلة مؤسسة متعاونة مع الجامعة في دراساتها الميدانية وهناك العديد من الطلبة والطالبات الذين يتوجهون سنوياً إليها فتسهل لهم دراستهم الميدانية وتتوفر المعلومات والبيانات اللازمة التي قد تقيدهم وهذا يعتبر كشرط أساسى لأى عمل ميداني.

---

<sup>\*</sup> انظر الملحق رقم 01

**2.4 مجالات الدراسة:** توزعت مجالات الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية تمثلت في: المجال المكاني ويعتبر مكان إجراء الدراسة الميدانية والمجال الزمني ويعتبر الوقت الذي استغرق طيلة مشوار البحث النظري والميداني، وأيضاً المجال البشري الذي يعبر عن الأشخاص مجتمع الدراسة، وسنوضح كلاً على حدا كالتالي:

**أ. المجال المكاني:** تمثل في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الموجودة ببلدية جمورة ولاية بسكرة، وذلك نظراً لارتباطها الوثيق بموضوع الدراسة، وبطبيعة نشاطها حيث أنها تعتبر من أهم المقاولات الناجحة والمحصلة على شهادة الجودة.

#### التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

هي مؤسسة موجودة في بلدية جمورة ولاية بسكرة، وتعتبر مؤسسة ذات مسؤولية محدودة وذات تمويل شخصي برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري، وبمساحة إجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع. أعلنت عن وجودها ككيان مستقل في عام 2005م. ولكن قبل ذلك انطلقت عملياتها الإنتاجية في 2004م، تحت مسمى قديلة للمياه المعدنية. باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات الأولى ذات حجم 1,5 لتر والثانية نصف لتر، لكن بعد ذلك طورت من ذلك وأصبحت هناك أحجام أخرى مختلفة.

هناك العديد من الأهداف التي تزيد المؤسسة الوصول إليها:

1. توفير العديد من مناصب الشغل؛

2. تكوين علاقات وثيقة بين الموظفين والزبائن وال媧دين؛

3. إدخال تكنولوجيا حديثة ومتقدمة في عملية الاتصال، وأيضاً في تحليل وتعبئة المياه المعدنية؛

المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية مما يساهم في تلبية احتياجات السوق من خلال عمليات التصدير.

**ب/ المجال الزمني:** يتمثل في الفترة الزمنية التي تحدد فيها موضوع الدراسة إلى غاية استخلاص النتائج النهائية، ومرت هذه الفترة بمراحل متسلسلة:

**أولاً مرحلة القراءة والاطلاع** حيث قمنا بجمع المادة العلمية والتعمق والقراءة لعدة دراسات سابقة، ومن خلالها تم جمع المادة العلمية وتحديد متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة، التي استخدمت في الجانب النظري والذي احتوى على كافة المعلومات المتعلقة بذلك، وعلى الرغم من وجود عدة صعوبات في توفير المعلومات الالزمة إلا أننا استطعنا التوقف في ذلك من خلال فهمنا الجيد للموضوع.

**ثانياً مرحلة الدراسة الميدانية:** بعد إجراء الاتصالات والاعتماد على واسطة لتسهيل عملية دخولنا للمؤسسة تم بتاريخ 27 افرييل 2025 النزول للميدان من أجل الدراسة الاستطلاعية حاملة معها 5 استبيانات تجريبية لمعرفة صدقها وثباتها وأيضاً لمعرفة عدد الموظفين الإداريين بالمؤسسة. وفي اليوم التالي رجعنا مرة أخرى حاملين 49 استبيان لنقوم بتوزيعها على الموظفين باستثناء العينة التي اعتربت كعينة تجريبية. وفي حالة وصولنا للمؤسسة استقبلنا حارس البوابة وسهل لنا الطريق للوصول إلى غرفة الاستقبال حيث قابلنا المكلف بالتكوين والتطوير السيد "عقبة حبة"، وبعد حوار عن الموضوع سلمته الاستبيانات وأعطانا موعد لليوم المسبق لاستلام الاستبيانات حيث لم نستطع توزيع الاستبيانات للموظفين بأنفسنا لكن أخذنا على إلغاء الأشخاص التي وزعت عليهم الاستبيانات التجريبية، منذ خروجنا قمنا باتصالات واعتماد واسطة مرة أخرى لنقوم بمقابلة مع المدير أو نائب المدير لكن أخذنا موعد يوم الأربعاء مع مدير قسم الموارد البشرية السيد "سلوم هاني" رفقة المكلف بالتكوين والتطوير "السيد عقبة حبة"، وفي يوم الأربعاء ذهبنا للمؤسسة حيث وجدهم بانتظارنا في الوقت المحدد على الساعة الواحدة مساءاً نظراً لأنه وقت الاستراحة، وقمنا بعمل مقابلة يوم 29 افرييل 2025، وتقدمت لنا معلومات عن المؤسسة وتعريفها وكيفية نجاحها، ومعلومات وشرحات عميقه حول طبيعة العمل وطريقة التعامل، وطبيعة الاتصال، والتدريب والمشاركة أي كل المعلومات المتعلقة بالموضوع، والتي يسرت لنا العمل خاصة في جانب التحليل والتفسير. وقد تم تحديداً هذه الفترات بما يتناسب مع قدرتنا والخطوة الموضوعة ومتطلبات البحث ككل.

#### الجدول رقم 11: يوضح فترات إجراء الدراسة الميدانية

تاريخ إجراء مقابلة	تاريخ جمع الاستبيانات	تاريخ توزيع الاستبيانات	تاريخ الزيارة الاستطلاعية	
29 افرييل 2025م	28 افرييل 2025م	27 افرييل 2025م	26 افرييل 2026م	مؤسسة قديلة

المصدر: من إعداد الطالبة

**ج/ المجال البشري:** ويقصد به مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع الإداريين في مؤسسة قديلة، وقد تم الاعتماد على المسح الشامل حيث يعرف بأنه طريقة لجمع البيانات والمعلومات من جميع العناصر ومفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة حتى يكون لكل مفردة من مجتمع الدراسة فرصة متساوية لكونها مفردة من العينة (سليماني، 2022، صفحة 1066) تم اختيار هذه الفئة - الإداريين - لاعتبارها المعنية بشكل مباشر

مع الموضوع ولما لها أهمية ودرایة بأبعاد دراستي. وقد تضمن مجتمع الدراسة 54 موظفاً إدارياً منقسمين على 5 فئات كالتالي:

**الجدول رقم 12:** يوضح مجتمع الدراسة.

الصنف الوظيفي	عدد الموظفين
مدير	01
نائب المدير	01
إطارات	08
مشرفون	08
تقنيون	09
رؤساء أقسام	06
أعوان تنفيذيون	09
المجموع	54

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد وثائق رسمية من المؤسسة.

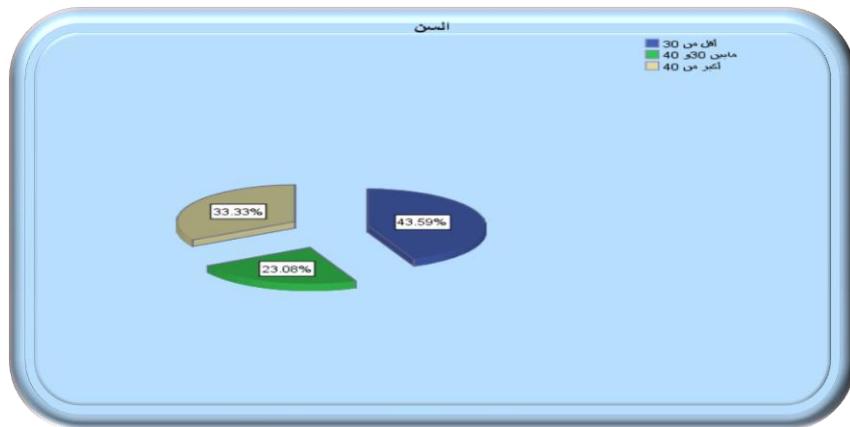
#### خصائص مجتمع الدراسة:

**الجدول رقم 13:** يوضح خاصية السن للمبحوثين

التصنيف	النكرار	النسبة %
أقل من 30	17	%43.6
ما بين 30 و 40	9	%23.1
أكبر من 40	13	%33.3
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

## الشكل 22: دائرة نسبية توضح سن المبحوثين



المصدر: بالاعتماد على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

39 النتائج الواردة في الرسم البياني للدائرة النسبية والذي عبر عن صفة السن لعينة مكونة من موظف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث أظهرت النتائج أن أكبر فئة هم الأشخاص الذين تتحضر أعمارهم في فئة الأقل من 30 سنة والتي تمثل فئة الشباب في مؤسسة قديلة، حيث بلغ عددهم 17 موظف وقدرت النسبة المؤدية ب 43,6%.

تليها في الترتيب المفردات الذين يتجاوز سنهم الأربعون سنة، وعدهم 13 موظف، بنسبة 33.3%. أما النسبة الأقل فتعبر عن الفئة الذي ينحصر سنهم بين 30 و40 والذي يبلغ عددهم 9 موظفون والتي تقدر ب 23.1%.

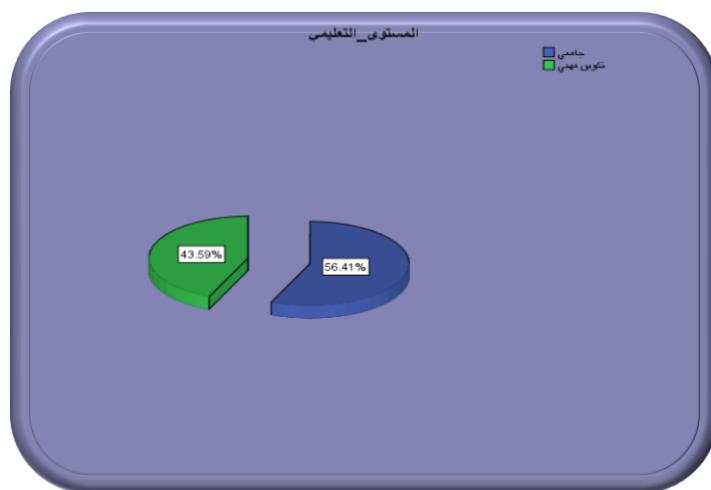
فمن خلال قراءتنا الإحصائية لنتائج الجدول المعبر عنه بالدائرة النسبية أعلاه نستخلص أن مفردات العينة من فئة الشباب وهذا ما يتلاءم مع طبيعة التنظيم المقاولاتي. حيث أن الشباب عادة ما يكونوا أكثر تفاعلاً مع الاتصال وخاصة وسائل الاتصال الحديثة، مما يسهل تبني أدوات تواصل فعالة مثل البريد الإلكتروني والواتساب وتطبيقات أخرى للعمل الجماعي - تم استخلاص هذا من المقابلة - التي أجريت مع السيد "هاني سلوم". حيث أن هذا يتطلب تواصل مفتوح وتفاعل يتناسب مع الطبيعة الديناميكية للشباب أداء الأعمال. والشباب هم الفئة الأكثر استعداداً للتعلم وتقبل التقنيات الجديدة ما يسهم في تطويرهم مهنياً من خلال برامج تدريب مبتكرة حيث أن التنظيم يعزز على الإبداع. وأيضاً جيل الشباب جيل يحب المساهمة في اتخاذ القرار والشعور بالانتماء وهو ما يتماشى مع التنظيم والإدارة الحديثة التي تشجع على ثقافة المشاركة وإيجاد حلول جديدة وتفكير من يعزز استقلالية الأداء.

الجدول رقم 14: يوضح المستوى التعليمي والمستوى الوظيفي لعينة الدراسة

النسبة المئوية	المجموع	تكوين مهني	جامعي	التعليم الوظيفة
17.95 %	08	لا يوجد	08	إطار
25.64 %	09	05	04	تقني
20.51%	07	03	04	مشرف
12.82%	06	04	02	رئيس قسم
23.08%	09	05	04	عون تنفيذي
	39	17	22	المجموع
100%		43.6%	%56.4	النسبة المئوية

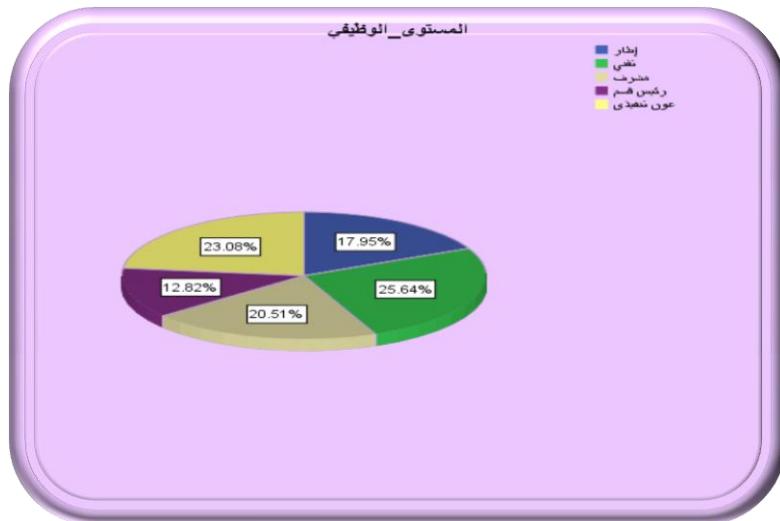
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

الشكل رقم 23: دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي للمبحوثين



المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الشكل رقم 24: دائرة نسبية توضح المستوى الوظيفي بالمؤسسة



المصدر : نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

التفسير والتحليل: للجدول والدوائر النسبية:

- ✓ الدوائر النسبية توضح توزيع الموظفين في المؤسسة حسب مستويين؛
- ✓ المستوى التعليمي الذي تمثل في التكوين المهني والجامعي؛
- ✓ والمستوى الوظيفي الذي تمثل في خمس وظائف إدارية.

حيث نجد أن النسبة المؤدية الأعلى والتي تقدر ب 56.4% تمثل فئة الجامعيين الذين تحصلوا على تعليم عالي: حيث أن اغلبهم يشتغلون مناصب مختلفة، حيث توزعت على خمس مستويات تمثلت في 08 إطارات، و 04 تقنيون و 04 مشرفون و رئيسين للأقسام و 04 أعوان تنفيذيون.

وبعدها الفئة الذين تحصلوا على تكوين مهني، فلاحظ عدم وجود إطارات وتوزعت هذه الفئة على أربع مستويات 09 أعوان تنفيذيون، و 05 تقنيون، وثلاثة مشرفون و 04 رؤساء أقسام. وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح للمتكوئين المهنيين الوظائف والأدوار التطبيقية والتنفيذية.

أما بالنسبة لمستويات الوظيفية فالنسبة المؤدية الأعلى تعبّر عن التقنيون بنسبة 25.64% ، بعدد 09 موظفون، يليها المستوى الوظيفي أعوان تنفيذيون بعدد عمال 09، ونسبة مؤدية تقدر ب 23.08%. بعدها في المرتبة الثالثة المشرفون بعدد عمال 07، ونسبة مؤدية تقدر ب 20.51%، ثم الإطارات بعدد 08 ونسبة مؤدية 17.95% وفي المرتبة الأخيرة رؤساء الأقسام الذين تقدر نسبتهم المؤدية ب 12.82% بعدد عمال 06.

من خلال قراءتنا الإحصائية نستنتج أن مفردات عينة الدراسة ذوي مستوى عالي - جامعيين - وهذا ما يتطلبه التنظيم المقاولاتي فمؤسسة قديلة للمياه المعدنية أكثر فئة تم استقطابها الموظفين حاملي الشهادة وهذا راجع لطبيعة الإدارات الحديثة التي تدرك انه لابد والاستفادة من المورد البشري المتعلم الذي يودي لتطوير العمل خاصة العمليات الإدارية، وهذا يعتبر كأحد الشروط في بعض الوظائف الإدارية لأن المؤسسة تعمل

على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب للعمل بأكثر كفاءة والوصول للأهداف. فهذا الشخص يكون له القدرة على تحليل التفاعل واستعمال أدوات الاتصال الرقمي وخلق تواصل فعال وغيرها. وله استعداد لتكوين وتطوير نفسه ليكون الأفضل وتطوير طرق عمله من أجل إثبات النفس لتبني مستويات وضيفيه ومناصب أعلى، والفئة المتعلمة تكون لها القدرة والمعلومات الكافية لاتخاذ قرار صائب وفهم أكثر لسياقات المشاركة.

من خلال هذا يمكن القول أن المستوى التعليمي والمنصب الوظيفي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية يؤثران بشكل كبير على مدى فاعلية ابعاد نظرية الإدارة بالأهداف، حيث تظهر الفئة الجامعية حضوراً قوياً في موقع المسؤوليات مما يعزز ذلك من الاتصال والمشاركة، ونجاح الدورات التكوينية التدريبية. لتعزيز التمكين التنظيمي في المقاولاتية لتحقق الأبعاد إتاحة المعلومات والإبداع والاستقلالية.

**3.4 منهج الدراسة :** عند البدء في أي دراسة علمية حول أي ظاهرة سوسیوتنظيمية ينبغي لأي باحث التفكير في كل مرحلة سيمر بها بحيث تعبّر عن منهجية علمية صحيحة، ويعرف المنهج العلمي انه أسلوب وطريقة التفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة، أي باختصار هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لموضوع ما (المحمودي، 2019، صفحة 35). وعلى اعتبار أننا سنقوم بدراسة وصفية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يرتبط غالباً بالموضوعات المتعلقة بال المجالات الاجتماعية دراسة كمية وكيفية توضح الظاهرة المدروسة بأبعادها الاتصال، والتدريب، والمشاركة. والمنهج الوصفي يعد من المناهج العلمية الأساسية الأكثر استخداماً في البحوث السوسنولوجية. حيث يعرف بأنه المنهج الذي يعني بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبعية ظاهرة ما أو موقف معين أو نظم اجتماعية أو جماعات بعينها. ولا يقتصر على معرفة الظاهرة فحسب بل يتجاوز ذلك إلى معرفة العوامل والمتغيرات المؤدية إليها، فهو إذن لا يتوقف عند مجرد الوصف بل يتعداه إلى التحليل والتفسير والتبؤ. (العيدي، 2021، صفحة 93) وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لتماشيه مع مشكلة الدراسة الحالية. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفقاً للخطوات التالية (سلامانية و الجيلاني، 2012، صفحة 136):

الشعور بمشكلة البحث وجمع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديدتها؛  
تحديد مشكلة الدراسة المتمثلة في دور الإدارة بالأهداف في التنظيم المقاولاتي، وصياغتها على شكل سؤال محدد وتفرعت منه أسئلة فرعية. المتمثلة في دور الاتصال الفعال في إتاحة المعلومات، ودور التدريب في الإبداع، ودور المشاركة في اتخاذ القرار في استقلالية الأداء.  
تحديد مجتمع الدراسة الأصلي وتوضيح حجمه وسبب اختياره؛

اختيار أدوات جمع البيانات التي سوف يستخدمها الباحث للحصول على المعلومات كالاستبيان، المقابلة، الملاحظة وفقاً لطبيعة الموضوع، ثم يقوم بتعيين هذه الأدوات وحساب صدقها وثباتها. حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية والمقابلة كأداة فرعية؛

جمع البيانات والمعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة منظمة وواضحة؛  
الوصول إلى نتائج وتنظيمها وتصنيفها واستخلاص التعميمات.

**4.4 أدوات جمع البيانات :** أدوات جمع البيانات تعد من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، حيث تستخدم للوصول للمعلومات الضرورية التي تساعد في تحليل الظواهر، وفهم المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، وتعني أدوات جمع البيانات الوسائل والأساليب المستخدمة لتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة. وتتنوع هذه الأدوات حسب طبيعة الدراسة.

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في دراستنا هذه لأنها تتلاءم مع موضوع الدراسة واستخدام أداة مساعدة ألا وهي المقابلة وهذا ما تم توضيحه على النحو التالي.

#### الاستبيان:

يمكن تعريف الاستبيان على أنه نموذج يضم العديد من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف (العيدي، 2021، صفحة 108)، ويمكن القول أنها أداة لجمع البيانات تحتوي على عدة أسئلة خاصة بالموضوع. وفي دراستنا هذه قمنا بتصميم الاستبيان واعتماده كأداة رئيسية في دراستنا حيث تم إعداده وتقديمه للأستاذة المشرفة وبعد اطلاعها عليه ومنحنا مجموعة من التصويبات التي تم الأخذ بها؛ تم عرضه على مجموعة من أساتذة علم الاجتماع بغية تحكيمه<sup>\*</sup>، وبناء على ملاحظاتهم تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية حيث تم توزيعه على عينة الدراسة بعد إجراء عينة تجريبية وزرعت عليها خمس استبيانات للتأكد من وضوح الأسئلة، وبعد ذلك قمنا بتوزيع 49 استبيان بعدد الموظفين الإداريين بعد استبعاد العينة التجريبية وقمنا باسترجاع 42 استبيان<sup>1</sup>، لكن هناك استبيانات ألغيت نظراً لعدم الإجابة عن بعض الأسئلة لتصبح بذلك الاستبيانات المدروسة 39. كانت الاستماراة مقسمة على أربع محاور:

\* انظر الملحق رقم (02) عدم استرجاع جميع الاستبيانات كان سببه أن بعض العاملين تغيبوا عن العمل والبعض الآخر رفض الإجابة عنها

المحور الأول تمثل في محور البيانات الشخصية بهدف وصف مجتمع الدراسة ومعرفة خصائصه حيث تضمن ثلاثة عبارات العمر والمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي. كما تم ضبط المحاور الأخرى بناءً على أهداف وتساؤلات الدراسة، وقد تكونت بند الاستبيان من 30 عبارة مقسمة كالتالي:

المحور الثاني تمثل في مساهمة الاتصال الفعال في إتاحة المعلومات، وتضمن 9 عبارات وفقاً لمؤشرات كل من بعدين الاتصال وإتاحة المعلومات.

المحور الثالث تمثل في مساهمة التدريب في خلق الإبداع، وتضمن 11 عبارات وفقاً لمؤشرات كلاً من البعدين التدريب والإبداع.

المحور الرابع تمثل في مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار من منح الاستقلالية في الأداء، وتضمن 10 عبارات لها علاقة بمؤشرات كلاً من البعدين. وتم عرضها على الأستاذة المشرفة التي قد أبدت العديد من الملاحظات حول تغيير الصياغة، وبناءً عليها تم إجراء التعديلات المطلوبة، ليقدم بعد ذلك لأساتذة محكمين مختصين بهدف اختبار الصدق الظاهري للأداة البحث، بحيث لم تصدر منهم تصويبات كثيرة وأخذت آرائهم بعين الاعتبار، وبعد التصويبات والخروج بالاستبيان في صورته النهائية أصبح بعد ذلك جاهزاً للتوزيع\*. الجدول رقم 15: يوضح محاور الاستبيان.

المجموع	العبارات		المحور
30	عدد العبارات	الأبعاد	تسهم عملية الاتصال الفعال في إتاحة المعلومات.
	09 - 01	الاتصال الفعال ← إتاحة المعلومات	
	عدد العبارات	الأبعاد	تسهم عملية التدريب في خلق الإبداع.
	20 - 10	التدريب ← الإبداع	
	عدد العبارات	الأبعاد	تسهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في الاستقلالية في الأداء.
	21 - 30	المشاركة ← الاستقلالية	

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم 16: يوضح مراحل توزيع وجامع الاستبيان

الفئة المدروسة	الفئة الملغاة	الفئة التي لم	الفئة التجريبية	عدد الموظفين -

\* أنظر الملحق (03)

	بسبب عدم وجود إجابة	تسترجع إجاباتها		مجتمع الدراسة-
39	04	06	05	54

المصدر: من إعداد الطالبة.

**الجدول رقم 17:** يوضح مستوى اتجاه المبحوثين

المستوى	الدرجات	البدائل	المتوسط الموزون
ضعيف	01	دائما	من 1_1.66
متوسط	02	أحيانا	من 1.67 إلى 2.33
قوي	03	أبدا	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة

تم ترجمة درجات هذا المقياس كما هو موضح على النحو التالي:

حساب المدى بين أعلى قيمة وأقل قيمة في الجدول 03 – 01 ، وهو المجال بين درجة البدائل لـإجابة المبحوثين حسب "مقاييس ليكرت" الثلاثي، وجاء طول المدى 0.33 .  
وعليه فان استجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان يكون خلال إضافة 0.33 في كل مرة حيث تكون المجالات كالتالي :

- ✓ اتجاه المبحوثين ضعيف إذا كان المتوسط بين 1 و 1.66
- ✓ اتجاه المبحوثين مقبول أو متوسط إذا كان المتوسط بين 1.67 و 2.33
- ✓ اتجاه المبحوثين قوي إذا كان المتوسط الحسابي بين 2.34 و 3.

#### الصدق والثبات لأداة الاستبيان:

الصدق: يعد الصدق من الأمور المهمة الواجب توافرها في أداة جمع البيانات ويتعلق ذلك بسؤال هل أنا أقيس ما نويت أن أقيسه؟، ويقصد به صلاحية الأسلوب والأداة المستعملة في تحقيق أهداف الدراسة.  
الثبات: إن كلمة الثبات تعني الاستقرار وقد تعني الموضوعية. فالثبات في البحث يعني أن تكون النتائج التي تظهرها أداة الدراسة موضوعية ومستقرة أي تشير للنتائج نفسها لو أعيدت الدراسة على نفس العينة وبين نفس الأبعاد والموضوع (بشتة و بوعموشة، 2020، صفحة 119).

ويحسب كلاً منها بعدة طرق أهمها **ألفا كرونباخ**: حيث أن هذا المعامل هو رقم يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، وقيمته تتحصر بين الصفر والواحد الصحيح. فالصفر يعني عدم ثبات البيانات، والواحد الصحيح يعني ثبات كامل في البيانات، وتعتبر قيمة ألفا كرونباخ التي تساوي 0.858 جيدة جداً للحكم عن درجة ثبات الاستبيان. (كلما زادت قيمة ألفا كرونباخ كلما زادت درجة صدق وثبات أسئلة الاستبيان:)

الجدول رقم 18: يوضح الصدق الكلي لمحاور استبيان الدراسة

معامل الصدق الكلي		المحاور
الصدق	عدد العبارات	
0.792	09	المحور الثاني: يسهم الاتصال الفعال من إتاحة المعلومات.
0.732	11	المحور الثالث: يسهم التدريب في خلق الإبداع.
0.841	10	المحور الرابع: تسهم المشاركة في الاستقلالية في الأداء.
0.858	30	الثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة

ينتضح من الجدول الآتي أن قيمة معامل الثبات الكلية مرتفعة حيث بلغت قيمتها (0.858)، لإجمالي عبارات الاستبيان 30، حيث قدر ثبات المحور الثاني بـ 0.792 تشير القيمة إلى درجة جيدة في الاتساق الداخلي بين العبارات الـ 09، والمحور الثالث بـ 0.732 تشير إلى اتساق جيد بين العبارات 11 للمحور، أما قيمة المحور الثالث 0.840 تشير إلى تناسق كبير بين العبارات 10 للمحور. وبالتالي تحقق صدق وثبات الاستبيان لقياس كل المحاور. وهذا يدل على أن استبيان الدراسة تمت بالقبول والوضوح الجيد والاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

**صدق الاتساق الداخلي "ثبات العبارات"**: وذلك يعبر عن مدى اتساق العبارات فيما بينها وبين المحور الذي تتنمي إليه، بمعنى أن عبارات المحور تقيس الموضوع والغاية التي طرحت من أجلها أو لا تقيس. وأيضاً لو أعيد الاستبيان على نفس العينة

فإن النتائج ستكون حتماً قريبة من النتائج الأولى. وبناءً على هذا تم حساب معامل الارتباط بيرسون **Pearson corrélation** بين درجات كل عبارة من عبارات المحاور الثلاث والدرجة الكلية للبعد الذي تتنمي إليه وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، والنتائج تم توضيحها في الشكل التالي:

الجدول رقم 19: يوضح معامل بيرسون لكل عبارة من محاور الدراسة.

محاور الدراسة									
مساهمة المشاركة في استقلالية الأداء			مساهمة التدريب في خلق الإبداع			مساهمة الاتصال في إتاحة المعلومات.			
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	رقم العبارة	
0.000	0.551	21	0.002	0.473	10	0.009	0.413	01	
0.000	0.617	22	0.000	0.556	11	0.001	0.518	02	
0.000	0.670	23	0.000	0.603	12	0.001	0.505	03	
0.000	0.634	24	0.000	0.550	13	0.000	0.669	04	
0.000	0.700	25	0.001	0.500	14	0.000	0.590	05	
0.000	0.699	26	0.000	0.546	15	0.000	0.677	06	
0.000	0.608	27	0.000	0.593	16	0.000	0.736	07	
0.000	0.682	28	0.002	0.483	17	0.000	0.601	08	
0.000	0.629	29	0.002	0.476	18	0.000	0.745	09	
0.000	0.627	30	0.001	0.513	19				
			0.003	0.458	20				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من نتائج الجدول يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأبعاد في كل محور والدرجة الكلية للبعد الكلي في المحاور الأربع دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (**0.01 و 0.05**). في معامل ارتباطها مع بعدها الكلي. حيث انحصرت معاملات ارتباط درجة كل عبارة ببعدها الكلي. بالنسبة لمحور الاتصال ودوره في إتاحة المعلومات انحصرت القيم بين **0.413 كأصغر قيمة، و 0.745 كأعلى قيمة، أما محور التدريب ودوره في الإبداع تراوحت بين 0.458 كأصغر قيمة، و 0.603**

أكبر قيمة. والمحور الثالث المشاركة في اتخاذ القرار ودورها في استقلالية الأداء حيث اصغر قيمة قدرت بـ 0.551، و أكبر قيمة 0.700. وهي قيم متوسطة وأخرى مرتفعة مما يشير إلى أن هناك ارتباط قوي بين عبارات الاستبيان بالبعد الذي تنتهي إليه عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05.

## المقابلة

هي إحدى أدوات جمع البيانات والمعطيات من مصادرها المختلفة، وتفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بال مقابلة أن يشير إلى معلومات وآراء أو معتقدات شخص وأشخاص آخرين، للحصول على بيانات موضوعية (العيدي، 2021، صفحة 106)، وقد تم اعتماد المقابلة النصف الموجهة حيث تم تحديد مجموعة من الأسئلة المفتوحة نوعاً ما، للحصول على معلومات تفصيلية وأكثر وضوح حول الموضوع وعن طبيعة الأعمال والعمليات الموجودة داخل التنظيم وذلك بسبب مرونته في توجيه الأسئلة للمبحوثين، وتوضيح بعض الاستفسارات التي انتابتنا من خلال الاستبيانات وذلك من خلال التفاعل وال الحوار المباشر مع كل من "السيد سلوم هاني" مدير مديرية الموارد البشرية و"السيد حبة عقبة" المكلف بالتكوين والتطوير، وقد دامت المقابلة معهم ساعة ونصف من الزمن حيث بدا اللقاء على الساعة 13،00 الى حوالي الساعة 14،30. حيث استهل السيد "هاني سلوم" بطرح سؤال حول موضوع الدراسة و حول ما سيتم الاستفادة منه، حيث أبدى لنا إعجابه بالموضوع وهذا ما جعله يتعمق في الحديث لنسقيد أكثر، وأيضاً في حالة طرحنا للأسئلة كانت الإجابات من الطرفين فكان الحوار جد شيق ومفيد. إضافة إلى ذلك تم رفض تسجيل المقابلة على الهاتف من طرف السيد "حبة عقبة" بالرغم من أن السيد "هاني سلوم" لم يرفض ذلك \*.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- ❖ لقد تم استخدام برنامج الإحصاء للعلوم الاجتماعية spss. لإجراء التحليلات الازمة بالدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية، مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتحليل اتجاهات المبحوثين ووصف البيانات.
- ❖ استخدام التكرارات والنسب المئوية، وتحديد نسبة استجابات المبحوثين.

\* انظر الملحق رقم (04).

- ❖ كما تم استخدام معامل سبيرمان. ومعامل "ألفا كرونباخ" ، لقياس مدى ثبات وموثوقية الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية، حيث يعكس هذا المؤشر درجة الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان، وتم التأكيد من ثباته من خلال حساب معاملات الثبات.
- ❖ الجداول الإحصائية المركبة.

### خلاصة الفصل :

تم عرض مختلف الإجراءات والخطوات المنهجية المتتبعة في البحوث العلمية السوسيولوجية للدراسة الميدانية ، والتي اعتمدت على حفائق علمية موضوعية، انطلاقاً من تحديد حدود و مجالات الدراسة: المكاني والزمني والبشري، ثم المنهج العلمي المتبع، وبعدها أدوات جمع البيانات والخصائص الأساسية للاستبيان واثباتات درجة الاتساق والثبات وهذا كله بتوضيح الطريقة المنهجية الصحيحة وصولاً للأساليب الإحصائية المعتمدة.

## الفصل الخامس:

تحليل وتفسير البيانات

واستخلاص النتائج

# **الفصل الخامس:**

## **تحليل وتفسير البيانات واستخلاص النتائج**

تقديم الفصل.

1.5 تحليل وتفسير استجابات المبحوثين على السؤال الأول.

2.5 تحليل وتفسير استجابات المبحوثين على السؤال الثاني.

3.5 تحليل وتفسير استجابات المبحوثين على السؤال الثالث.

4.5 استخلاص النتائج.

خلاصة الفصل

**تقديم الفصل**

يعد هذا الفصل من أهم الفصول حيث يتم فيه إعطاء تفسير دقيق وتحليل شامل للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان والمقابلة، وذلك بهدف الوصول لنتائج واضحة ومبررة تدعم أهداف البحث وتسمم في الإجابة عن التساؤلات الموضوعة. حيث سنقوم من خلال هذا الفصل بالربط بين الفصل النظري والدراسات السابقة مع التركيز على أهم النقاط المتعلقة بالموضوع للوصول إلى استخلاص استنتاجات مهمة يمكن من خلالها توضيح النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتقديم تفسيرات علمية تمهدًا للانتقال إلى توصيات ومقترنات لذلك.

## ١. تحليل وتفسير نتائج المبحوثين للسؤال الفرعي الأول:

لقد تناول المحور الثاني من الاستبيان بعد مساهمة الاتصال الفعال في إتاحة المعلومات وانسيابها داخل التنظيم، فبعد الدراسة المعمقة على كلتا البعدين استطعنا بناء عبارات تشمل مؤشرات كلاهما، وذلك للوصول إلى النتائج المتلائمة مع طبيعة السؤال، ومن أجل قياس تقديرات المبحوثين حول هذه العبارات قمنا باستخلاص النتائج الموضحة كالتالي:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبداً		أحياناً		دائماً		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	
09	0.451	1.18	2.6	1	12.8	5	84.6	33	01
08	0.556	1.49	2.6	1	43.6	17	53.8	21	02
07	0.644	1.51	7.7	3	35.9	14	56.4	22	03
04	0.656	1.79	12.8	5	53.8	21	33.3	13	04
05	0.715	1.74	15.4	6	43.6	17	41	16	05
06	0.715	1.59	12.8	5	33.3	13	53.8	21	06
01	0.745	1.85	20.5	8	43.6	17	35.9	14	07
03	0.756	1.82	20.5	8	41	16	38.5	15	08
02	0.790	1.82	23.1	9	35.9	14	41	16	09
			المتوسط الحسابي العام للمحور						
			الانحراف المعياري العام للمحور						
			1.64						
			.415						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

يعتبر التنظيم المقاولاتي أحد التنظيمات الحيوية، حيث يسهم في تنسيق الجهود وتوزيع المهام بشكل فعال لتحقيق الأهداف المشتركة، ومن بين العوامل الأساسية التي تدعم التنظيم وتعزز فعاليته، نجد الاتصال الفعال داخل المقاولة، إذ يعتبر أداة جوهرية لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وذلك من خلال

ضمان تدفق سلس وواضح مما يضمن وضوح الرؤية وتوحيد الجهد، لفهم الأهداف المشتركة واتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة، وفي هذا السياق تبرز الإدارة بالأهداف كأحد الأساليب التنظيمية الحديثة التي تعتمد على تحديد أهداف واضحة ومشتركة بين مختلف الفاعلين داخل المقاولة، وتقوم على تقييم الأداء بناءً على مدى تحقيق الأهداف مما يجعلها آلية جد مهمة لبلوغ الأهداف. والاتصال الفعال كأحد مبادئ هذه النظرية يعتبر عملية مهمة لبلوغ هذه الأهداف وتنسيق الجهود، وبيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 20. توضح دور العملية الاتصالية الفعالة في إتاحة المعلومات بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة. حيث نجد في المرتبة الأولى العبارة رقم 07: "يقدم لك رئيسك تبريرات وفق معلومات متكاملة"، وقد عبر عنها بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.85 . وبانحراف معياري 0.745 ، وهو ما توضحه النسبة المئوية المقدرة بـ 35.9% دائمًا. و 43.6% أحياناً. و 20.5% أبداً.

نستنتج أن الاتصال وسيلة لنقل وتبادل المعلومات داخل التنظيم المقاولاتي، وهذا يفسر أن نمط الاتصال المعتمد يمكن للأفراد من الحصول على المعلومات الضرورية والتحلي بها ثم إيصالها بالطريقة الواضحة المبررة، وهذا ما أكدته المقابلة مع السيد "هاني سلوم" مدير مديرية الموارد البشرية حيث أكد لنا أن الاتصال داخل المؤسسة يكون بشرح المواقف المختلفة للعمل ، وبشكل فعال بين مستويات المؤسسة، مما يساعد على تحقيق الشفافية والفهم المشترك داخل بيئة العمل.

وفي المرتبة الثانية العبارة رقم 09: "أنت على دراية بما يجري داخل المؤسسة" ، وقد عبر عنها بمتوسط حسابي يساوي 1.82 ، وبانحراف معياري 0.790 ، ما توضحه النسب المئوية 41% دائمًا و 35.9% أحياناً، و 23.1% أبداً.

هذا ما يوضح أن العملية الاتصالية توفر معلومات واضحة، وغير قابلة للتأويل الخاطئ، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة للموظفين، حيث يمتلكون فهما جيداً للتطورات والأنشطة التي تحدث داخل المؤسسة، وأيضاً اطلاعهم على السياسات والإجراءات والتغييرات التنظيمية، وهذا أيضاً ما يتواافق مع المقابلة-. التي أجريت مع السيد "عقبة حبة" المكلف بالتكوين والتطوير حيث أكد لنا أن الموظف ليس معزولاً عن سير العمل، بل هو جزء من منظومة اتصال داخلي يمكنه بالإلمام بالمستجدات بناءً على معلومات دقيقة ومحدثة.

في حين جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 08: "رئيسك يأخذ بعين الاعتبار آراءك ووجهات نظرك" بمتوسط حسابي يقدر بـ 1.82 ، وانحراف معياري 0.756 ، والمعبر عنه بالنسب المئوية حيث أن أكبر نسبة 41% عند البديل أحياناً، و 38.5% للبديل دائمًا، و 20.5% أبداً.

هذا يوضح أن الفئة الأكبر هي الفئة التي تعبّر عن آراءها، وتقدم اقتراحات بشأن العمل وأيضاً تقدّم شكاوى، وتأخذ بعين الاعتبار وهذا مدعم بالمقابلة التي أجريت مع "السيد هاني سلوم" حيث من خلال المقابلة، وجدنا أن الرئيس عادة ما يستمع للأفراد ويأخذ بعين الاعتبار أفكارهم حتى وإن كانت شكاوى، بحيث يفتح للأغلبية الباب للحوار والمناقشة، وهذا يؤكّد على هناك اتصال عمودي نازل وصاعد. ونجد في المرتبة الرابعة العبارة رقم 04: "أثناء العملية الاتصالية تتميز المعلومات بالدقة والوضوح"، جاءت بمتوسط حسابي 1.79، وانحراف معياري 0.656، هذا ما توضّحه النسب المئوية 53.8% للبديل أحياناً، 33.3% للبديل دائماً، و12.8% للبديل أبداً.

هذا يفسّر أن الرسائل المقدمة للموظفين تمتاز بسهولة الاستيعاب، ولا تحتوي على غموض، وهذا يعني أن التنظيم المقاؤلاتي يشجع على الاتصال الفعال الذي يتم بطريقة احترافية، ويضمن وصول المعلومات بشكل صحيح وسهل. مما يسهم في تحقيق التميّز الأداء.

كما جاء في المرتبة الخامسة العبارة رقم 05: "هناك سهولة للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها في أداء عملك"، ووضح ذلك بمتوسط حسابي قيمته 1.74، وانحراف معياري 0.715، حيث يعكس ذلك النسب المئوية، حيث احتل البديل أحياناً المرتبة الأولى بنسبة مئوية تقدر بـ 43.6%，يليها البديل دائماً بنسبة مئوية 41%，وأخيراً أبداً بنسبة مئوية 15.4%.

هذا يدل على أن المؤسسة تؤكّد على فهم طريقة العمل الصحيحة، حيث تمتلك أدوات وأنظمة وقواعد واضحة يتم فهمها بسهولة، حيث أن هذا مدعم بالمعلومات التي استقذناها من المقابلة مع السيد "هاني سلوم"، والتي تؤكّد وجود دعم من الزملاء والإدارة عند الحاجة للتوضيح أو توفير معلومة بشأن أداء العمل. في المرتبة السادسة نجد العبارة رقم 06: "التعليمات المقدمة لك تعبّر عن مهام واضحة و مباشرة"، وعبر عنها بقيمة متوسط حسابي تقدر بـ 1.59، ما يقابلها من قيمة لانحراف المعياري 0.715، وهذا ما توضّحه النسبة المئوية الأكبر للبديل دائماً المقدرة بـ 53.8% يليها البديل أحياناً بنسبة 33.3%，وأخيراً البديل أبداً بنسبة 12.8%.

هذا يعني أن ما يطلب من الموظف القيام به يتم صياغته بشكل دقيق مفهوم دون غموض حيث يعرف ماذا عليه أن يفعل وكيف ومتى، دون الحاجة للتتخمين، حيث أن نمط الاتصال المعتمد يعتمد على الشفافية في العمل وهذا ما أكدّه الجانب النظري والم مقابلة.

أما المرتبة السابعة فنجد العبارة رقم 03: "تمط الاتصال المعتمد يتيح المعلومات للجميع دون تميز"، بمتوسط حسابي قيمته 1.51، وانحراف معياري 0.644، والتي توضح النسب المؤية بحيث القيمة النسبة الأكبر كانت للبديل دائمًا بنسبة 56.4% ثم البديل أبداً بنسبة تقدر بـ 7.7%. نجد أن الأغلبية يشعرون أن هناك فرص متساوية للوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها لأداء إعمالهم، بغض النظر عن المناصب أو الأقسام، وهذا يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة بالأهداف الذي يركز على العدل، والتحيز وعدم التمييز مما يسهم في العدالة والثقة بين الإدارة والموظفين.

وفي الأخير احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 01: "نمط الاتصال في المؤسسة يمكن من إنساب المعلومات بين مختلف الإدارات"، بمتوسط حسابي قيمته 1.18، يقابل الانحراف المعياري بقيمة 0.451، وهذا ما توضحه النسبة المؤية الأكبر للبديل دائمًا والتي تقدر بـ 84.6% تليها نسبة البديل أحياناً 12.8% وأخيراً البديل أبداً بـ 2.6%.

هذا ما يوضحه الجانب الميداني أن الاتصال الفعال يتيح انساب المعلومات والبيانات بالقدر الكاف بين مختلف الإدارات العليا والدنيا في اتخاذ القرارات المهمة وتوصيلها للعاملين.

## 2. تحليل وتفسير النتائج في ضوء السؤال الفرعى الثاني:

تناول المحور الثالث مساهمة عملية التدريب من التطوير في الأفكار الإبداعية لدى الموظفين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وبعد دراسة كل من البعدين واستخراج المؤشرات الدالة عليهم طرحت العبارات المقدمة، وذلك للوصول إلى معلومات ونتائج تتلاءم مع طبيعة الموضوع، ومن أجل قياس تقديرات المبحوثين حول العبارات قمنا بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعرفة النسب المئوية لكل من البدائل الثلاثة وكانت الإحصائيات كالتالي:

**الجدول رقم 21: يوضح المحور الثالث: يسهم التدريب في خلق الإبداع**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبداً		أحياناً		دائماً		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	
09	0.634	1.54	7.7	3	38.5	15	53.8	21	10
07	0.707	1.64	12.8	5	38.5	15	48.7	19	11
06	0.706	1.77	15.4	6	46.2	18	38.5	15	12
03	0.821	1.90	28.2	11	33.3	13	38.5	15	13
04	0.756	1.82	20.5	8	41	16	38.5	15	14
01	0.761	2.00	28.2	11	43.6	17	28.2	11	15
02	0.759	1.95	25.6	10	43.6	17	30.8	12	16
11	0.556	1.18	7.7	3	2.6	1	89.7	35	17
08	0.544	1.62	2.6	1	56.4	22	41	16	18
10	0.598	1.44	5.1	2	33.3	13	61.5	24	19
05	0.742	1.77	17.9	7	41	16	41	16	20
<b>1.69</b>			المتوسط الحسابي العام للمحور						
<b>.363</b>			الانحراف المعياري العام للمحور						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

إن المقاولاتية نظاماً تنظيمياً يعتمد بشكل أساسي على توفير بيئة تدريبية مناسبة، وتعد عملية التدريب من العمليات الإدارية المهمة، حيث تهدف لتنمية مهارات وقدرات الموظفين بما يواكب متطلبات العمل المتغيرة، وبما يعزز ذلك من تطوير أفكارهم الإبداعية وكفاءتهم وإنتاجيتهم، ومن هذا المنطلق يتزايد الاهتمام بدراسة دور التدريب ومساهمته في مستويات الإبداع داخل التنظيمات المقاولاتية، لاسيما في ظل بيئات العمل التي تتطلب حلول ابتكاريه وتقدير عميق لمواجهة المشاكل وتحقيق التميز، ومن هذا المنطلق يمكن الاستناد إلى نظرية الإدارة بالأهداف "لينيتر دراكر" التي تقوم على إشراك العاملين في تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس مما يسهم في تحفيزهم وتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف التنظيم. ويتم ذلك بناءً على معرفة آراء ووجهات نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، حول مساهمة التدريب في الإبداع، سواء من ناحية التفكير أو طريقة العمل أو إيجاد حلول.

والبيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 21: توضح مساهمة دور عملية التدريب في الإبداع الإداري بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية حيث احتلت العبارة 15: "يساعد التدريب على بلوغ الأهداف بطرق إبداعية" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.00 وانحراف معياري 0.761، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر للبديل أحياناً بقيمة 43.6% ثم البديل دائماً وأبداً بقيمة 28.2%.

وهذا ما يفسر أن التدريب لا يقتصر فقط على تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف، بل يفتح لهم آفاق جديدة للتفكير والعمل الخلاق، وينحthem أدوات وأساليب حديثة تساعدهم على تحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، مما يزيد في فرص التميز والنجاح.

ثم تليه في المرتبة الثانية العبارة رقم 16: "عملية التدريب تعمل على تطوير طريقة تفكيرك مما يدفعك للابتكار" بمتوسط حسابي قيمته 1.95، وبانحراف معياري 0.759، حيث كان التقدير الأكبر للبديل أحياناً بنسبة مئوية 43.6%， ثم يليها البديل دائماً بنسبة 30.8%， ثم أبداً بنسبة 25.6%.

وهذا ما يوضح أن التدريب ليس مجرد وسيلة لاكتساب المهارات بل هو رحلة فكرية تعيد تشكيل أفكار جديدة خاصة بالعمل، فالتدريب يعتبر من خلال هذا نقطة الابتكار وتقديم لكل ما هو جديد سواء من ناحية تأدية المهام أو من ناحية تطوير المشاريع والأفكار،

والعبارة رقم 13: "يحقق التدريب التوازن والتكامل بين الجوانب النظرية العلمية والميدانية"، جاءت في المرتبة الثالثة وهذا ما فسره المتوسط الحسابي 1.90 وانحراف معياري 0.821، بحسب مئوية متقاربة، حيث كانت النسبة المئوية الأكبر للبديل دائماً بنسبة 38.5%， ثم البديل أحياناً بنسبة 33.3%， وأخيراً البديل أبداً بنسبة 28.2%，

من خلال هذا يمكن القول أن التدريب حلقة وصل بين ما يتم تعلمه مثل القوانين والأسس العلمية وإجراءات العمل وبين ما يمارس فعليا في الميدان مثل المهارات العلمية، والوظائف والأنشطة والممارسات اليومية، والتعامل مع المشكلات والحالات المختلفة، فالتدريب يربط بين ما يعرفه الموظفون وما يقومون به وبينمي قدراتهم على استخدام ما تم اكتسابه نظريا. حيث من خلال المقابلة التي أجريت مع السيد "هاني سلوم" وجدها أن البرامج التدريبية المعدة تكون وفق أسس علمية بما يتماشى مع احتياجات الموظفين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

وتليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 14: "التدريب ينمي لديك أفكار جديدة في العمل"، بمتوسط حسابي 1.82، وانحراف معياري 0.756، واحتل البديل أحياناً النسبة المئوية الأعلى وقدرت نسبته بـ 41%， ثم البديل دائماً بنسبة 38.5%， ثم البديل أبداً بنسبة 20.5%.

وهذا ما يعبر على أن هناك مساهمة فعلية لعملية التدريب في إثارة الدافعية للإنجاز المتميز وتعزيز الرقابة الذاتية وخلق فرص للإبداع من خلال تنمية الفكر حيث يسعى الموظف إلى تقديم أفكار إبداعية وأساليب جديدة في العمل.

أما المرتبة الخامسة فاحتلتها العبارة رقم 20: "اكتسابك لقدرات ومهارات جديدة يزيد من حرصك على تنفيذ العمل بأكثر فعالية"، بمتوسط حسابي قدر بـ 1.77 وانحراف معياري 0.742، حيث احتلت البديلين دائماً وأحياناً المرتبة الأولى بنفس النسبة والتي قدرت بـ 41%， بعدها البديل أبداً بنسبة 17.9%.

نستنتج أن إكساب الفرد مهارات جديدة يشعره بثقة أكبر في قدراته، و يجعله أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية، مما يزيد من حرصه على العمل بأكثر كفاءة.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 12: "التدريب يكون لكافة المستويات الإدارية"، بمتوسط حسابي قدر بـ 1.77 وانحراف معياري 0.706، واحتل البديل أحياناً المرتبة الأولى بنسبة مئوية 46.2%， ثم البديل دائماً بنسبة 38.5%， ثم البديل 15.4%.

من خلال ذلك يتضح أن التنظيم المقاولاتي يسعى للتركيز على المساواة والعدالة بين المستويات التنظيمية، والحرص على تدريب الأفراد التي تحتاج لذلك حيث لا يقتصر فقط على مستوى إداري محدد بل يشمل حتى المناصب الإشرافية والتنفيذية وغيرها، وذلك من أجل تمكين كافة الموظفين من التفكير بطرق جديدة وفعالة، حيث أن المساواة تشعر الأفراد بالرضا عن العمل مما يسهم هذا في شعورهم بالمسؤولية للعمل بأكثر كفاءة.

وبعدها في المرتبة السابعة العبارة رقم 11: "البرامج التدريبية معدة على أساس علمية بحيث تبني احتياجاتك التدريبية"، بمتوسط حسابي 1.64، وانحراف معياري 0.707، واحتل البديل دائماً المرتبة

الأولى في العبارة حيث قدرت نسبته المؤدية بـ 48.7%， ثم البديل أحياناً بنسبة 38.5%， ثم البديل أبداً بنسبة 12.8%.

نجد إن محتويات المنهج التدريبي معدة وفقاً لمتطلبات العمل والخبرات المطلوبة التي يحتاجها المتدربين حيث تساعدهم من الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى منه، وهذا ما وضحته المقابلة حيث من خلالها توصلنا إلى أن تصميم البرامج التدريبية يتم بطريقة منهجية ومنضمة، تعتمد على أسس علمية، من بينها تحليل الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف، و اختيار الوسائل والأساليب المناسبة، حيث يتم تزويد الموظفين بالمهارات التي تنقصهم ويحتاجونها، لتطوير مهاراتهم الإبداعية وتطوير مهاراتهم بشان طرائق العمل للوصول للهدف الموضوع.

تليها العبارة رقم 18 في المرتبة الثامنة: "الدورات التدريبية ساعدتك على التخلص من الروتين" ، بمتوسط الحسابي 1,62، وانحرافها المعياري 0.556، ونسبة مؤدية أكبر للبديل أحياناً بنسبة 56.4%， ثم البديل دائماً بنسبة 41%， ثم البديل أبداً بنسبة 2.6%.

من خلال هذا نجد أنه من خلال عملية التدريب واكتساب مهارات جديدة في العمل يتخلص أغلب الموظفون من الروتين ويساعدهم على تجديد الحياة وتغيير نمط الحياة، مما يؤدي ذلك الخروج من دائرة الروتين إلى دائرة الإبداع مما يشعر الموظفين بالرضا الوظيفي.

بعدها العبارة الأولى في المرتبة التاسعة: "هناك سياسة تدريب واضحة ومنتظمة مما ينمي مهاراتك" ، بمتوسط حسابي 1.54، وانحراف معياري 0.634، والنسبة المؤدية الأكبر للبديل دائماً بنسبة 53.8%， ثم البديل أحياناً بنسبة 38.5%， ثم البديل أبداً بنسبة 7.7%.

وهذا ما يفسر أن سياسة عملية التدريب واضحة وتهدف إلى معايير وأهداف محددة مثل من يستحق التدريب ومتى وكيف. وبطريقة منتظمة يعني أنها تم بشكل دوري كلما احتاج الأمر لذلك، وهذا ما وضحته المقابلة حيث هناك دورات تدريبية مكثفة وباستمرار داخل المؤسسة وخارجها، وهذا ما ينمي مهارات الموظف المهنية والشخصية بشكل مستمر و يجعلهم أكثر كفاءة.

في المرتبة العاشرة العبارة 19: "التدريب يزيد من حرصك على ابتكار أساليب جديدة للعمل" ، بمتوسط حسابي 1.44، وانحراف معياري 0.598، والنسبة المؤدية الأكبر كانت للبديل دائماً بنسبة 61.5%， ثم يليها البديل أحياناً بنسبة 33.3%， ثم البديل أبداً 5.1%.

من خلال هذا نجد أن التدريب لا يقتصر فقط على نقل المعرفة بل يفتح آفاق جديدة ويعرض للموظف أفكار وتجارب متنوعة بحيث يعزز روح المبادرة والتجدد لتحسين العمل باستمرار بطرق مبتكرة تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة.

وفي المرتبة الأخيرة العبارة 17: "تمكنت الدورات التدريبية من إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تعيق عملك"، بمتوسط حسابي قيمته **1.18**، وبانحراف معياري **0.556**، وفقرته النسب المؤية حيث أكتر نسبة كانت للبديل دائمًا ونسبة مؤية مرتفعة قدرت بـ **89.7%**، ثم البديل أبداً بنسبة **7.7%**، ثم البديل أحياناً بنسبة **2.6%**.

### 3 تحليل وتفسير نتائج السؤال الفرعى الثالث:

تناول المحور الرابع مساهمة إشراك العاملين في اتخاذ القرار ودوره في الاستقلالية لدى الموظف بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وبعد دراسة كل من البعدين واستخراج المؤشرات الدالة عليهم طرحت العبارات المقدمة، وذلك للوصول إلى معلومات ونتائج تتلاءم مع طبيعة الموضوع، ومن أجل تقدير رأي المبحوثين بطبيعة العمل حيث قمنا بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل بديل من البديلات:

الجدول رقم 22: يوضح المحور الرابع: مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار من الاستقلالية في الاداء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبداً		أحياناً		دائماً		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	
09	.668	1.64	10.3	4	43.6	17	46.2	18	<b>21</b>
02	.656	2.13	28.2	11	56.4	22	15.4	6	<b>22</b>
04	.795	2.00	30.8	12	38.5	15	30.8	12	<b>23</b>
04	.795	2.00	30.8	12	38.5	15	30.8	12	<b>24</b>
03	.707	2.03	25.6	10	51.3	20	23.1	9	<b>25</b>
08	.695	1.79	15.4	6	48.7	19	35.9	14	<b>26</b>
07	.680	1.90	17.9	7	53.8	21	28.2	11	<b>27</b>
06	.703	1.92	20.5	8	51.3	20	28.2	11	<b>28</b>
05	.668	1.97	20.5	8	56.4	22	23.1	9	<b>29</b>
01	.706	2.23	38.5	15	46.2	18	15.4	6	<b>30</b>
<b>1.96</b>			<b>المتوسط الحسابي العام للمحور الانحراف المعياري العام للمحور</b>						
<b>.455</b>									

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب ناجح يعتمد على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار كمدآ وركيزة أساسية لاستمرارية المؤسسات، و التنظيم المقاؤلاتي من أهم التنظيمات التي تعتمد على تعزيز روح

المبادرة والمسؤولية داخل فرق العمل، مما يشجع على الابتكار وتحمل المخاطر بشكل مدروس، ويعد نجاح التنظيم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات، إذ أن إشراك العاملين في تحديد الأهداف، وتحديد طرق وأساليب العمل لبلوغها، وتقبل وآرائهم بشأن كيفية تأدية المهام المنوطة بهم، مشاركتهم في صناعة واتخاذ القرارات يمنحهم الشعور بالانتماء ويعزز الاستقلالية داخل التنظيم، فكلما زادت استقلاليتهم زاد التزامهم بتحقيق الأهداف. ومن هنا ترتفع إنتاجية المؤسسة. والبيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 22: تفسر دور المشاركة في اتخاذ القرار من تعزيز الاستقلالية في الأداء، حيث احتلت العبارة الأخيرة المرتبة الأولى : "ال/participation في صنع واتخاذ القرار يحقق التوازن بين أهداف وأهداف المؤسسة "، بمتوسط حسابي قيمته 2.23، وانحراف معياري 0.706، وقدرة النسب المؤية الأكبر للبديل أحياناً بنسبة 46.2%， تليها النسبة 38.5% للبديل أبداً، تليها النسبة 15.4% للبديل دائماً.

هذا يفسر أن مشاركة الموظف في صناعه واتخاذ القرار يشعره بأنه فاعل في المؤسسة، وهذا يعزز الانتماء حيث يجعل الموظف يرى أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، والعكس صحيح فأهداف المؤسسة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات لذا فبؤرة الاهتمام بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار هي الاختيار الأنسب لطرق وأساليب الفعالة التي سوف تتحقق أهداف المؤسسة وهذه الفكرة وضحتها لنا السيد "سلوم هاني" مدير مديرية الموارد البشرية حيث وضح لنا أن أهداف المنظمة تتحقق عند تحقق أهداف العاملين بها وأنها تسعى لايجاد طرائق عمل جيدة والأخذ بعين الاعتبار الأفكار المبتكرة والعكس صحيح. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم 22: "يأخذ رئيسك الأفكار المقترنة بعين الاعتبار مما يدفعك للعمل بحرية" ، بمتوسط حسابي 2.13، وانحراف معياري 0.656 وبنسبة مؤية متفاوتة كانت الأعلى نسبة للبديل أحياناً بنسبة 56.4%， تليها النسبة 28.2% للبديل أبداً، ثم النسبة 15.4% للبديل دائماً. نستنتج أنه عندما يأخذ الرئيس بالمقترنات المقدمة من الموظفين حول طبيعة العمل بعين الاعتبار، ومنهم هامش من الحرية لأداء أعمالهم يشعرون بأهمية وجودهم بالمؤسسة، وأنهم ليسوا مجرد منفذين بل عناصر فعالة، وهذا يشعره بأن لديه مساحة للتعبير والمساهمة مما يزيد من الدافعية للأداء والاستقلالية في العمل.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 25 : "الأخذ بأرائك في عملية اتخاذ القرار يزيد من الرقابة الذاتية لديك "، بمتوسطها الحسابي 2.03، وانحرافها المعياري 0.707، وكانت النسبة المؤية الأكبر للبديل أحياناً بنسبة 51.3%， ثم البديل أبداً بنسبة 25.6%， ثم البديل دائماً بنسبة 23.1% .

نستنتج إن احترام البدائل والمقترحات والأخذ بها في عملية اتخاذ القرار يزيد من الحرص الدائم على تقديم الأفضل وأيضاً يزيد من الرقابة الذاتية للموظف لتجنب الأخطاء وإيجاد طرق إبداعية وذلك بسبب شعوره بالاستقلالية وتحمل المسؤولية.

وجاءت في المرتبة الرابعة العبارتين رقم 23 و 24: "شعورك بأهمية أرائك ينمي لديك روح المسؤولية وأيضاً إشراكك في عملية صناعه واتخاذ القرار يعزز لديك القدرة لحل المشاكل التي قد تتعارض عملك دون

**اللجوء للآخرين**، بنفس قيمة المتوسط الحسابي 2.00، والانحراف المعياري 0.795، وهو ما تفسره النسبة المؤية الأكبر للبديل أحياناً بنسبة 38.5%， ثم البديلين أبداً دائماً بنسبة 30.8%.

وهذا ما يوضح أن تقبل الرؤساء لأفكار ومقترحات المرؤوسين، يسهم بشكل فعال في دافعيتهم للمبادرة وينمي روح المسؤولية في حل المشكلات التنظيمية، بشكل سريع قبل أن تتفاقم نتائجها، وكذا عدم انتظار توجيهات، وقرارات الرؤساء أو زملاء العمل، وهذا يعود على المرؤوسين من خلال تعزيز ثقتهم بنفسهم، مما يشعرون بالاستقلالية وهذا ما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل بصفة عامة وهذه المعلومات تم استنباطها من خلال المقابلة التي جرت مع السيد "عقبة حبة" المكلف بالتكوين والتطوير من خلال أنه أكد لنا أن الموظف عند شعوره بالانتماء للمؤسسة يشعر بروح المسؤولية مما يسهم ذلك في حل المشاكل التي قد تعرضه أثناء العمل دون اللجوء للآخرين.

أما في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 29: "إسهامك الفعلي في عملية صنع واتخاذ القرار يعزز حب العمل لديك" بمتوسط حسابي 1.97، وانحراف معياري 0.668، وهذا ما فسرته النسبة المؤية الأكبر للبديل أحياناً التي قدرت بـ 56.4%， ثم البديل دائماً بنسبة 23.1%， ثم البديل أبداً بنسبة 20.5%.

ان مشاركة الموظف في القرارات المتعلقة بالعمل يجعله يشعر بقيمة دوره وأهميته داخل التنظيم، مما يزيد من ارتباطه الوظيفي وتحفيزه، وهذا ينعكس إيجاباً على أدائه وحبه للعمل لأنّه يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من التنظيم المقاولاتي ككل.

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 28: "تطبيق مقتراحاتك بشان طرائق العمل لإنجاز المهام يعزز لديك الشعور بالرضا عن العمل" بمتوسط حسابي 1.92، وانحراف معياري 0.703، وجاءت النسبة المؤية الأكبر للبديل أحياناً قدرت بـ 51.3%， يليها البديل دائماً بنسبة 28.2%， ثم البديل أبداً بنسبة 20.5%.

نستنتج انه دائماً ما يتم تطبيق المقتراحات الجيدة والتي تعود بالنفع على المؤسسة، سواء كان ذلك متعلق بطرائق العمل او باختيار أساليب او إدخال أفكار جديدة، وهذا يعزز وينمي شعور الأفراد بالرضا عن عملهم وعن الوظائف التي يشغلونها. وهذا أكد من طرف "السيد هاني" من خلال المقابلة.

بعدها في المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم 27: "تقدير رئيسك لأفكارك المقترحة يزيد من الثقة المتبادلة بينكم" بمتوسط حسابي قدره 1.90، وانحراف معياري 0.680، وهو ما عبر عنه النسبة المؤية الأكبر للبديل أحياناً بنسبة 53.8%， ثم البديل دائماً بنسبة 28.2%， ثم البديل أبداً بنسبة 17.9%.

اتخاذ القرارات التي شارك الجميع في صنعها وإبداء المقتراحات بخصوصها يزيد من الثقة والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي احترام القرارات المتخذة والعمل على تنفيذها حسب الخطة المسطورة يشعر الفرد بالحرية في أداء مهامه.

وفي المرتبة التاسعة جاءت العبارة رقم 26: "تشجيع رئيسك لمبدأ التشاركيّة ينمّي روح الفريق لديك"، بمتوسطها الحسابي 1.79، وانحرافها المعياري 0.695، وهو ما تفسره النسبة المؤية، حيث أكبر نسبة كانت للبديل أحياناً بنسبة 48.7%， يليها البديل دائماً بنسبة 35.9%， ثم البديل أبداً بنسبة 15.4%.

هذا يدل على أن النشاركية في العمل تعزز شعور الموظفين بأنهم جزء فعال من النسق التنظيمي وهذا ينمي لديهم شعور الانتماء الجماعي، وهذا ما يعزز روح الفريق والتعاون ليكون العمل وفق الأسس المطلوبة. فالعمل كفريق يمنح الأعضاء انتماء للمؤسسة وأهدافها. وأيضا حرص الموظف على بناء فرق عمل تمتاز بالفعالية والكفاءة في انجاز المهام، حيث تكون لديه الحرية في اختيار فريق العمل الذي يريد الانتماء إليه مع الحرص أن تكون التخصصات متعددة من أجل الإلمام بجميع معطيات العمل وتم الحصول عن هذه المعلومة عن طريق المقابلة مع السيد "هاني سلوم" مدير مديرية الموارد البشرية.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 21: "يسمح لك رئيسك باختيار الطريقة المناسبة لأداء مهامك مما يزيد من دافعيتك لتقييم الأفضل" ، بمتوسط حسابي قدره 1.64، وبانحراف معياري قدره 0.668، والنسبة المؤدية الأكبر احتلها البديل دائماً بنسبة 46.2%، ثم البديل أحياناً بنسبة 43.6%， ثم البديل أبداً بنسبة 10.3%.

نستنتج أن للمشاركة اثر نفسي بالغ الأهمية، إذ يعد منح الرئيس الحرية للمرؤوسين في اختيار الطرائق المناسبة لأداء المهام الموكلة إليهم مثير وقوى حيث أن هذا يزيد من الدافعية لديهم والرغبة في إثبات جدارتهم واستحقاقهم للثقة الممنوحة من قبل الرؤساء.

## عرض ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

أظهرت البيانات الإحصائية المتوصل إليها من دراستنا الميدانية إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف تعتبر أداة فعالة في تكين التنظيم المقاولاتي، حيث تسهم في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق غايات مشتركة بين الفرد والمؤسسة. من خلال إشراك العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، حيث يشعرون أنهم جزء أساسي من المؤسسة مما يعزز في الانتماء والمسؤولية والاستقلالية. ويبرز دور الاتصال الفعال في هذا السياق من خلال إتاحة المعلومات بشكل شفاف ومنتظم، مما يمكن جميع أفراد التنظيم من فهم الأهداف والمساهمة الفعلية في تحقيقها. كما يعد التدريب أداة أساسية لتعزيز الإبداع، إذ نجد إن عملية التدريب ساعدت على إيجاد حلول مناسبة في حالة وجود مشكلات تعيق عمل الموظفين حيث زودهم بالمعرف والمهارات التي تمكنتهم من مواجهة التحديات بطريقة فعالة من خلال التفكير المنطقي والإبداعي لایجاد الحلول.

**تفق هذه النتائج مع دراسة:** (اسماء، 2020) في كون هذه الدراسة تؤكد على أن التمييز في الأداء مرتبطة بشكل وثيق بتبني ممارسات إدارية حديثة تعتمد على الوضوح، فكلا الدراستين ركزت على كون الإدارة بالأهداف أسلوب إداري ناجح يعمل على تعزيز دور العاملين، وإشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار للوصول إلى الأهداف التنظيمية.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- ✓ أن المشاركة في وضع الأهداف تعتبر أحد أبرز الأساليب الإدارية الفعالة على الأمد البعيد؛
- ✓ استخدام الإدارة بالأهداف يعتبر أحد الوسائل المهمة في تحقيق الأداء المتميز من خلال تعزيز المشاركة، والثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوسين؛
- ✓ الإدارة بالأهداف هي الوسيلة المثلثة في المؤسسة كونها تستغل المورد البشري المتاح للوصول إلى التميز بالأداء، وعن طريقها يتم الوصول إلى النتائج المراد تحقيقها.

اتفقنا نتائجها مع نتائج دراستنا لأن مؤسسة الملبانات والمجنبات في الوسط الجزائري تعتبر مؤسسات مقاولاتية، وذلك لأنها تحتوي نشاط اقتصادي يقوم على إنتاج وتسويق منتجات غذائية "البان واجبان"، مما يجعلها تتنشط في الاقتصاد، وهو أحد شروط المؤسسات المقاولة وهذه نقطة اتفاق حيث أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية أيضاً مقاولة تتنشط في نفس المجال. وأيضاً كلها يسعى لتحقيق الأرباح العالية من خلال ابتكار وتطوير منتجات صحية، كلا المؤسستين تمتاز بالاستقلالية التنظيمية وتخلق مناصب شغل للعديد وتوظف الأيدي العاملة.

**تفق نتائج دراسة** (صلواتشي، بودلة، و غيدوش، 2017) مع نتائج دراستنا الحالية من حيث أنها أوضحت أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف من طرف المدراء، ومدى اعتباره كأداة معايدة على اتخاذ القرار وتقدير الأداء وتحسين الفعالية التنظيمية، وهذا من خلال مشاركة كافة الأفراد في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة في نفس الوقت، وهذه نقطة اتفاق جد واضحة بين الدراستين. وأيضاً كلتا الدراستين وجدت أن

أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب ناجح ويؤدي إلى رفع الإنتاجية. تشابهت النتائج مع نتائج دراستنا لأن كلتاها ترتكز على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف بطريقة ومنهج ناجح يؤدي إلى التميز المؤسسي. في حين اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة (مجدوب و تي، 2023) مع دراستنا في نقطة مهمة حيث أن هذه المؤسسة وجدت أن الاستقلالية تؤثر بالجانب السلبي على نمو وربحية المؤسسات وان التوجه المقاولاتي لهذه المؤسسات يؤدي إلى أضعاف الأداء. وأيضا عند دراسة كل من هذه الأبعاد الابتكار والاستباقية والمخاطرة والعدائية التنافسية وجدت علاقة عكسية مابين التوجه المقاولاتي ومحور الأداء داخل المؤسسات المقاولة.

وكان سبب الاختلاف بين كلا الدراستين راجع إلى أزمة كورونا التي كانت بتلك الفترة في المؤسسة محل دراسة "جابرة مجدوب" و "احمد تي" بالرغم من أن هذه الدراسة شملت جميع ابعاد دراستنا وتشابهت في العديد من النقاط.

وبالنسبة لدراسة (زعيم، 2017) لم تتفق مع نتائج دراستنا حيث كانت نتائجها سلبية عكسية، لأن دراستنا أظهرت أن الإدارة بالأهداف تمكيني من شأنه تعزيز دور التنظيم بما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة، من خلال الاتصال والتدريب والمشاركة في إتاحة المعلومات، والاستقلالية والإبداع، عكس الدراسة السابقة التي أوضحت نتائجها عدم وجود إبداع وعدم وجود مخاطرة واستقلالية في العمل، وهذا الاختلاف كان نظرا لاختلاف المؤسسات المقاولة لأن هذه المؤسسات تحتاج إلى إصلاحات عميقة وتبني أساليب إدارية تقودها للتميز \*.

### عرض النتائج العامة للدراسة:

**الجدول رقم 22:** يوضح إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها الأساسية:

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المحور
3	ضعيف	0.415	1.64	الاتصال وإتاحة المعلومات	الثاني
2	متوسط	0.363	1.69	التدريب والإبداع	الثالث
1	متوسط	0.455	1.96	المشاركة والاستقلالية	الرابع

المصدر: من إعداد الطالبة.

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن ترتيب محاور الدراسة بالإدارة بالأهداف ودورها التمكيني في التنظيم المقاولاتي على النحو التالي:

\* موضوع الدراسة المقاولاتية والعينة مؤسسات مقاولاتية لذا لابد في النتائج من توفر ابعد المخاطرة والإبداع والاستقلالية والاستباقية لتكون مؤسسة ناجحة لكن هذه الدراسة أعطت نتائج عكسية وعدم وجود هذه الأبعاد في عدة مؤسسات مكان الدراسة

من خلال المعطيات المجدولة أعلاه يتضح أن محور مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار ودوره في الاستقلالية جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 1.96، وبانحراف معياري 0.455، فأوضحت أن مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة يلعب دوراً حيوياً في تعزيز شعورهم بالانتماء والاستقلالية والحرية في العمل، إذ يشعر العامل بأنه عنصر فعال وليس مجرد منفذ، مما ينعكس إيجاباً على التزامه بأداء مهامه واستقلاليته، فكلما زادت مشاركته في اتخاذ القرارات زادت استقلاليته وزادت الإنتاجية.

كما أن اخذ الرئيس ببعض مقتراحات العاملين واحترام البديل المقدمة غالباً ما يعزز الشعور بروح المسؤولية ويشجع على الرقابة الذاتية والإبداع في أداء المهام، وهذا بدوره يرفع من دافعية العاملين لحل المشكلات، ويقوّي العلاقة بينهم وبين القادة، من خلال بناء الثقة والاحترام المتبادل. ومن خلال هذا نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرار تسهم في تعزيز الاستقلالية من خلال تمكين العاملين ومنهم شعور الثقة والفاعلية داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلهم أكثر التزاماً بأهداف العمل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية والابتكار لابد من الحلول، وهذا يعزز الرقابة الذاتية، ويزيد من المبادرة والدافعية.

احتل المحور الثاني مساهمة التدريب في الإبداع المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته 1.69، وبانحراف معياري 0.363، حيث يتضح من خلال هذا أن عملية التدريب تشكل رافعة حقيقة لتعزيز الإبداع لدى الإداريين بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، حيث ساهم في تنمية التفكير الابتكاري وتوفير بيئة محفزة على تطوير المهارات الجديدة والبحث عن إيجاد حلول غير تقليدية لحل المشاكل ، فقد بينت النتائج أن البرامج التدريبية ساعدت على تطوير طريقة التفكير بما يدفع نحو الإبداع من خلال اكتساب مهارات جديدة تزيد من فعالية أداء العمل ورفع مستوى المسؤولية لدى الأفراد مما يدل على أثره المباشر في تعزيز كفاءة الموظفين، كما ساعد على التخلص من الروتين والتحفيز من أجل إيجاد طرائق عمل جديدة للعمل وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء والرضا الوظيفي من أجل التمييز المؤسسي، وأيضاً تشير النتائج إلى أن الدورات التدريبية يتم تصميمها بطريقة علمية متواقة مع الاحتياجات الفعلية وهذا ما يساعد المتدربين للانتقال إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإبداع، مما يدل على المساهمة الفعلية لعملية التدريب في تعزيز الإبداع داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية.

وفي المرتبة الثالثة جاء محور مساهمة الاتصال في إتاحة المعلومات بمتوسط حسابي قيمته 1.64، وبانحراف معياري 0.415، من خلال هذا يتضح إن الاتصال وسيلة أساسية لتداول المعلومات داخل التنظيم المقاولاتي، حيث يمكن للأفراد من الوصول للمعلومات الضرورية وتحليلها وإيصالها بوضوح واحترافية. وان النمط المتبوع داخل مؤسسة قديلة للمياه المعدنية هو نمط اتصال تتخلله علاقات غير رسمية حيث يوفر معلومات دقيقة وغير قابلة للتأويل الخاطئ، مما يعزز من فهم الموظفين للتطورات والأنشطة، بالإضافة إلى اطلاعهم المستمر على السياسات والإجراءات والتغييرات التنظيمية.

وأيضاً العملية الاتصالية تسم بالوضوح وسهولة الاستيعاب، وتخلو من الغموض، مما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة، ومؤسسة قديلة للمياه المعدنية تشجع العاملين على تقديم الشكاوى والآراء والمقترحات، حيث يتم أخذها بعين الاعتبار من قبل الإدارة، مما يدل على وجود اتصال فعال في الاتجاهين، وهذا ما يعكس بيئة عمل تشجع على الشفافية والمشاركة. كذلك يتم توفير فرص متساوية للوصول للمعلومات بغض النظر عن المناصب أو الأقسام أو الوظائف، مما يعكس التزام مؤسسة قديلة بالعدالة التنظيمية، وهذا ما يعزز تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بقواعد وأنظمة وقوانين واضحة ومرنة.

### **عرض النتائج النهائية:**

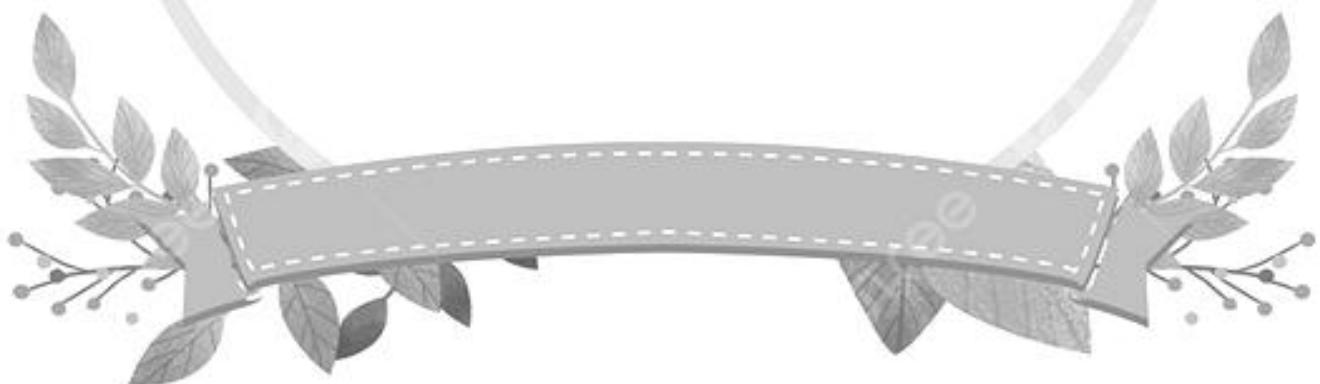
بناءاً على ما تقدم يتم التوصل إلى مايلي:

- ✓ الإدارة بالأهداف تسعى لتجهيز الجهود نحو أهداف محددة وقابلة للقياس وهذا يسهم في تحسين الأداء التنظيمي داخل المقاولات؛
- ✓ الإدارة بالأهداف تعتمد على تحديد الأهداف الواضحة والمشتركة مما يعزز من الاتصال داخل التنظيم المقاولاتي؛
- ✓ يتيح هذا الاتصال تبادل المعلومات بين مختلف المستويات مما يساعد على تحسين التنسيق واتخاذ القرارات بشكل أسرع وبأكثر دقة؛
- ✓ هذه المشاركة تخلق بيئة عمل مرنة من أجل الإبداع والاستقلالية حيث من خلال إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرار يشعرون بقدر أكبر من الحرية والمسؤولية في آن واحد وهذا يقود للتميز في الأداء؛
- ✓ توفر الإدارة بالأهداف داخل التنظيمات إطاراً لتحديد الاحتياجات التربوية مما يسمح بتطوير قدرات الموارد البشرية، مما يعزز في الابتكار والإبداع وهذا ما يمكنهم من إيجاد حلول للتغييرات التي تحدث داخل التنظيمات.

**خلاصة الفصل:**

تعد مرحلة تحليل وعرض البيانات من الخطوات الأخيرة للدراسة، حيث تسمح لنا هذه الخطوة باستخلاص النتائج العامة للدراسة ومناقشتها مناقشة علمية قائمة على التحليل السوسيولوجي، بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة والإطار النظري، وإسقاطها على أرض الواقع ومقارنتها مع نتائج البحث. خلال تحليل ما جاء في الاستبيان وأيضاً في المقابلة ولهذا حاولنا الإمام ياي معلومة متعلقة بذلك.

# خاتمة



من خلال ما تم التطرق إليه، وما أثبتته النتائج المتوصّل إليها من الدراسة الميدانية نجد أن الإدراة بالأهداف من الأساليب الإدارية التي تسعى إلى تحسين فعالية الأداء التنظيمي من خلال إشراك الأفراد في تحديد الأهداف وتقدير نتائجها على أساسها، وهو يمثل تحولاً من النمط التوجيبي التقليدي إلى نمط تشاركي قائم على جعل العنصر البشري محور العملية التنظيمية. ومن خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة قديلة، تبين أن تطبيق الإدراة بالأهداف لا يقتصر فقط على تحديد الأهداف بدقة بل يمتد ليشكل إطاراً شمولياً من شأنه التأثير على كافة العناصر التنظيمية في المؤسسة بشكل فعال، فالاتصال الفعال الذي يمثل أحد أعمدة الإدراة بالأهداف، أتاح انسياجاً سلساً للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، ما مكن الأفراد من الفهم الواضح لمهامهم وربطها بالأهداف العامة للدراسة.

كما بُرِزَ دور التدريب والتكتوين المستمر كآلية أساسية لتمكين الأفراد، انسجاماً مع الرؤية التي تعتبر أن تطوير القدرات الفردية شرط أساسى لتحقيق الأداء المرتكز على النتائج، وقد ساهم هذا في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع، تتماشى مع التصور الذي يربط بين الإدراة بالأهداف والتعلم التنظيمي. ومن جانب آخر أظهرت النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، عزّزت من شعور العاملين بالاستقلالية والحرية في العمل، وهذا ما أدى إلى الرقابة الذاتية. وبناءً على هذا يمكن القول أن نظرية الإدراة بالأهداف ليست فقط أداة لتحقيق الكفاءة بل هي أيضاً فلسفة إدارية تسعى لإعادة تعريف العلاقة بين التنظيم والمورد البشري.

وفي هذا السياق نوصي بضرورة ترسیخ مبادئ الإدراة بالأهداف في التنظيمات المقاولاتية، ليس فقط كآلية لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف بل كمنظومة إدارية متكاملة تسهم في بناء مناخ تنظيمي قائم على التمكين والتواصل الفعال، والتطوير المستمر، بما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل.



# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. ابراهيم احمد محمد البشير. (2022، 01، 15). أساليب المحاسبة الادارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الادارية. *مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية* ، المجلد 02 (العدد02) . جامعة الجلفة.
2. أحمد الخولي. (2022). رياضة الاعمال ببساطة. القاهرة مصر: دار الجندي للنشر والتوزيع .
3. أحمد السيد الكردي. (2017). نظرية الإدارة بالأهداف management by objectives . ثابت الحجازي مدرب محترف في مجال القيادة الادارية و التسويق .
4. أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمن بن احمد هيجان، وبشري بنت بدیر المرسى غنام. (2014). مبادئ إدارة الأعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة. الرياض المحمدية: العبيكان للنشر والتوزيع.
5. أحمد رجب. (2023). الادارة وفن اتخاذ القرار. وكالة الصحافة العربية.
6. أحمد زردمي. (2012). اتخاذ القرارات في الادارة الجزائرية. قسنطينة الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.
7. أحمد عبد العزيز بشر ماجد. (2015). أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الادارية . بئر خادم الجزائر : الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية .
8. إسحاق رحماني. (2016.2017). المقاولة في القطاع الخاص وعلاقتها بتنمية المجتمع دراسة ميدانية للمقاولات الخاصة بولاية البويرة. جامعة الحاج لخضر باتنة 01 . الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا.
9. أسماء رتيمي، ورحيمة غضبان. (بلا تاريخ). معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة. *مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية* (08) . الجزائر.
10. أسماء قريقة، وعبد الرؤوف بوغزة. (2019، 12، 30). التمكين الاداري وعلاقته بالابداع التنظيمي. *مجلة الابراهيمى للعلوم الاجتماعية والانسانية* (05) . برج بوعريريج الجزائر: جامعة محمد البشير الابراهيمى بورج بوعريريج.
11. إسماعيل حجازي، أسماء زكري، ومنال عبادوى. (2020، 05، 16). السمات الشخصية للمقاول ك احد العوامر المؤثرة على اكتشاف فرصة المقاولاتية. *مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة ، 04 (01)* . الجزائر.
12. إسمى فرات. (2015،2016). اثر نمط القيادي على السلوك الابداعي للمرؤوسين حالة: شركة صيدال. كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة الجزائر 3 . الجزائر.

13. أشرف عدنان محمد الهندي. (فبراير، 2017). واقع الادارة بالاهداف في المؤسسات الحكومية و اثرها في تاهيل قيادة بديلة . بحث استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ادارة الاعمال كلية التجارة . غزة: الجامعة الاسلامية بغزة شؤون البحث العلمي و الدراسات العليا .
14. الخفاف ، ع. ا. (2007). مبادئ الادارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية . مصر : دار دجلة للنشر و التوزيع.
15. الزهراء عالي، وفتيبة عالي. (30، 06، 2021). مخطط الاعمال وتحقيق ريادة الاعمال. مجلة التكامل الاقتصادي ، 09 (02) . أدرار الجزائر.
16. الشيايب ، ا. م & ، عنان ، م. ا. (2014). مفاهيم ادارية معاصرة . الاردن جامعة اليرموك : الاكاديميون للنشر و التوزيع.
17. امينة قايدى. (2016.2017). تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين. مخبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحث وإبداع . الجزائر: جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر .
18. انعام علي توفيق الشهري. (بلا تاريخ). انواع المعلومات ومعماريتها وتصنيف المعلومات وأهميتها . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . الجامعة المستنصرية كلية الادب قسم المعلومات .
19. ايتن محمود سامح المرجوши. ( 2008). تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية. القاهرة مصر: دار الجامعات للنشر.
20. ايمان زروакي، و رشيد سالمي. (بلا تاريخ). جودة المعلومات واثرها في تفعيل القيادة الادارية من وجها نظر عمال مؤسسة كوندور الالكترونيك. 06 (01) . بورج بو عريريج.
21. بشير العلاق. (2010). نظريات الاتصال مدخل متكامل. دار البيازوري العلمية.
22. بلقاسم سلطانية، وحسان الجيلاني. ( 2012). المناهج الاساسية في البحوث الاجتماعية. القاهرة مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
23. جابر مجذوب، وأحمد تي. (2023). دور التوجه المقاولاتي في تحسين اداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية توقرت. جامعة الشهيد حمدة لخضر الولادي ، 06 (01) . توقرت الجزائر: مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة.
24. جلال الدين بوعطيط. ( 2009/2008). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي . الجزائر: جامعة منتوري محمود.
25. جمال الدين بوعطيط. (2008). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء التنظيمي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة. شهادة ماجستير علم نفس تنظيم وعمل . عنابة الجزائر.
26. جميل ، ع. ا. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية . الجنادرية للنشر والتوزيع.

27. جميلة عباس. (2020.2021). دور التدريب في تحسين اداء العاملين وتأثيره على الميزة التنافسية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر3 . الجزائر.
28. جواد عباس الركابي، وعقيل امير الخزاعي. ( 2018). اتخاذ القرارات التربوية والادارية بين الواقع والطموح. دار امجد للنشر.
29. حديد محمد موفق. (2010). وظائف الادارة المبادئ والممارسات في ادارة الاعمال. عمان الاردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
30. حسين , ع. ا & .يونس , ج. (2019, 11 03). استراتيجية التدريب وعلاقتها بتنمية اداء الموظفين العموميين من وجه نظر موظفي دوائر وزارة فلسطين.جامعة القدس المفتوحة . (02) 03 , القدس فلسطين :مجلة الاصل للبحوث الاقتصادية والادارية.
31. حمد بن عبدالله القميزي. ( 2016). تقنيات التعليم ومهارات الاتصال. دار روابط للنشر وتقنية المعلومات و دار الشقرى.
32. حمزة الجباري. (2016). تنمية الاداء الوظيفي والإداري. عمان الأردن: dar al ausra .thaqafa for publishing.media and dar alam ah
33. حمزة زرقين، وعلي غزيباون. (جوان، 2021). مساهمة التمكين الاداري في تحقيق التوافق المهني دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للانسجة بالمسيلة. جامعة اكلي مهد او حاج البويرة ، 04 (01) .الجزائر: مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال.
34. حنان بشته، ونعميم بوعموشة. (جوان، 2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع ، 03 (02) . جيجل الجزائر.
35. خالد رجم. (2017,2018). نظام المعلومات. جامعة قاصدي مرباح ورقلة ميدان التكونين في العلوم الاقتصادية والتجارية . ورقلة الجزائر: معهد التكنولوجيا.
36. خالد سليمان أحمد المومني، وأحمد علي القضاة. (2006). معالم في الفكر الاداري. المنهل للنشر والتوزيع.
37. خيرة عمور. (2022.2023). الثقافة المقاولاتية لدى الشباب في الجزائر. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم . الجزائر.
38. دليلة فتحية فركوس. (2018,2019). دور التدريب في تحقيق الإبداع الاداري دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945. جامعة 8 ماي 1945 قالمة .
39. رجب عبد الحميد حسنين. ( 2020). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. مصر: العربي للنشر والتوزيع.
40. زكرياء الدوري، شفيق العملة، بلال السكارنة، عبد القادر محمد، و نجم العزاوي. ( 2011). مبادئ ومدخل الادارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. اليازوري للنشر والتوزيع.

- .41 زيد منير عبوi. (2006). الادارة بالاهداف. دار النشر كنوز المعرفة.
- .42 سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد سيد قنديل ، و نبيه محمد الصعيدي. ( 2011). ادارة التفاوض. عمان الاردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- .43 سعاد جبار ، وأمينة ناجي. ( 2020). التعليم المقاولاتي كاداة لبناء الروح المقاولاتية دراسة قياسية لطلبة جامعة سidi بلعباس. *14 ، revue Algerienne dEconomie et gestion . (01)*
- .44 سعد الدين خليل عبد الله لواء. (2007). ادارة مركبات التدريب. مجموعة النيل العربية.
- .45 سعد خليل نبيل. (2015). مداخل حديثة في ادارة المؤسسات التعليمية. القاهرة مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- .46 سعيدة ضيف، فاطنة قهيري، و احمد ضيف. ( 30 09 ، 2020). نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور ريادة منظمات الاعمال مع الاشارة تجربة الجزائر. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة ، 05 (02) . الجلفة الجزائر: جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- .47 سليمان سناء محمد. ( 2014). سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته. دار المنهل لنشر والتوزيع.
- .48 سميمية زعيم. (2017). التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على المؤسسات الناشطة في منطقة شرق الجزائر. جامعة باجي مختار . عنابة الجزائر: مخبر البحث في ادارة المنظمات.
- .49 سميمية عالم، وجنت رجم. ( 10 07 ، 2021). دور العلاقات العامة في تحقيق التكامل بين تخصصات الاتصال في المؤسسة. جامعة محمد لamine دباغين سطيف 02 ، 05 (02) . سطيف الجزائر: مجلة الرسالة للدراسة الاعلامية.
- .50 سهام عباس. ( 2010.2011). ديناميكية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة دراسة حالة مؤسسة ترافل بالبلدية. جامعة الجزائر بوزريعة قسم علم اجتماع . الجزائر: مدرسة الدكتوراه تخصص الديناميكا والتغير الاجتماعي.
- .51 سوميمية سعال. (ديسمبر ، 2018). الابداع الاداري: الاطار المفاهيمي وال المجالات الكبرى. مركز البحث في العلوم الاسلامية والحضارة ، 08 (01) . الاغواط الجزائر: مجلة التراث.
- .52 شهدان عادل عبد اللطيف الغرياوي. ( 2020). تمويل المشروعات الصغيرة كعنصر فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية واليات مكافحة البطالة ودورها في التشغيل في الدول العربية. الاسكندرية : دار الفكر الجامعي.
- .53 صارة محمود. (2019). أثر الحرية في العمل على الرضا الوظيفي في القطاع الخاص المصري. القاهرة مصر: جامعة القاهرة.

54. صلاح الدين عوض. (2021). ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. دار النهضة العربية.
55. صونيا العيدي. (2021). منهجية كتابة مذكرات التخرج في العلوم الاجتماعية دليل منهجي لطلبة الليسانس والماستر. بسكرة الجزائر: دار علي بن زيد للنشر .
56. طاهر الكلالدة. (2011). استراتيجية ادارة الموارد البشرية. دار الاسرة للاعلام ودار عالم الثقافة للنشر .
57. عائشة شتاتحة. (2019). التدريب في منظمات الاعمال مفاهيم ومبادئ. اليازوري للنشر والتوزيع.
58. عباس علي. (2004). اساسيات علم الادارة . عمان الاردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع شركة جمال احمد محمد حيف واخوانه.
59. عبد الرحمن توفيق. (2019). الادارة الحديثة مفاهيم وتطبيقات . دار الفكر العربي.
60. عبد الرؤوف عامر طارق، وعيسى المصرى ايها. (2016). صناعة واتخاذ القرار. شارع عالم حسين القاهرة مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
61. عبد الغني زغنو، وأحمد عصيمي. (2014). المعلومات واهميتها في المجتمع المعلوماتي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية (09) . سكيدة.
62. عبد الفتاح رضوان محمود. ( 2012/2013). مهارات اعداد الهياكل التنظيمية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
63. عبد القادر حبيتر. ( 2021،2022). البيئة النظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية ادرار. جامعة محمد خيضر بسكرة . بسكرة الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
64. عبد القادر هاملي، و مصطفى حwoo. ( 29،08،2018). محددات توجه الشباب الجامعي نحو النشاط المقاولاتي. دراسة ميدانية على عينة من الشباب (08) . الجزائر.
65. عبد الله الخفيفي مبروكية، و فاطمة يوسف المنصوري. ( 06،2020). تطبيق الادارة بالاهداف و علاقتها باداء العاملين بمنظمات الاعمال الليبية. دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط و النهر لتصنيع الانابيب (المجلد 02العدد 02)، 15. الجزائر: المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي.
66. عبد الله الطويقي. ( 1997). علم الاتصال المعاصر دراسة في الانماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الاعلامية. الرياض/السعودية: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
67. عبد الله حسن مسلم. (2014). مهارات الاتصال الاداري. عمان الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.

68. عبد الله حمود سراج. (2005). أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (04) . اليمن: جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا .
69. عبد الهادي الفحيان ايثار. (2012). دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة المنظمات. بغداد: كلية الادارة والاقتصاد.
70. علاء السالمي، عثمان الكيلاني، و هلال البياتي. ( 2006). اساسيات نظم المعلومات الادارية. عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
71. علاء محمد ساعي. (2024). مفاهيم الادارة التنظيمات والسلوكيات غير الرسمية في المنظمات. دار رسالن للنشر والتوزيع.
72. على محمد عبد الوهاب. الادارة بالاهداف النظرية والتطبيق. عين شمس: مكتب الغريب للنشر .
73. علي فلاح الزعبي، وعادل عبد الله العنزي. ( 2015). الاسس والاصول العلمية في ادارة الاعمال . عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
74. علي فلاح الزعبي، وفتحي عبد الله الشرع. ( 2019). ادارة الاعلان مفاهيم واستراتيجيات معاصرة. جامعة عمان: اليازوري للنشر والتوزيع.
75. عمار بوحوش. (1986، 01، 01). الادارة بالاهداف والنتائج. المعهد العلمي للعلوم السياسية والعلاقات الدولية ، 01 (01) . جامعة الجزائر.
76. عواج بسامية. (2020). الاتصال في المؤسسة للفماهيم والمحادثات والاستراتيجيات مركز الكتاب الأكاديمي.
77. فاطمة قال، و بن عمر عواج. (2021). اسلوب الادارة بالاهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة السياسة العالمية (المجلد 05 العدد 02)، 544.
78. مبروكية عمر محريق. ( 2018). اساسيات تدريب الموارد البشرية. دار حميثا للنشر والتوزيع.
79. مجمع اللغة. (2004). المعجم الوسيط. القاهرة: دار الشروق للنشر.
80. محسن حسانی ظاهر العبوی. ( 2013). توسيع حلف الناطو في المدرکات والخيارات الاستراتيجية الروسية. بغداد: جامعة بغداد كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
81. محمد السعيد جوال. (2014/2015). التمكين وأثره على تنمية السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
82. محمد الصRFI. ( 2014). الاحتراف الاداري الحكومي. القاهرة مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

83. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). التخطيط الاداري. جمعية القرآن الكريم والعلوم الاسلامية السودان: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

84. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2018). مبادئ الادارة. دار الجنان للنشر و التوزيع.

85. محمد القدوسي، محمد هاني، و زيد عبوى. ( 2015). المفاهيم الادارية الحديثة. عمان الاردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.

86. محمد القضاة. (2019). أثر إستقلالية الموظف على الاداء الوظيفي في القطاع الحكومي الاردني. عمان: جامعة عمان العربية.

87. محمد امين علون، و وسيلة السبتي. ( 2019). المقاولاتية، بين الفكره وعوامل النجاح. *journal of economic Growth Entrepeneueship* .01, 02 .

88. محمد بن دليم القحطاني. ( 2005). ادارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. العبيكان للنشر.

89. محمد تقوت، و عبد القادر حدبى. (بلا تاريخ). فعالية الرقابة السابقة للنفقات الملزم بها:بين الدور الرقابي والاستشاري للمراقب المالي.  *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية* (المجلد03العدد01) . الجزائر، العلوم الاقتصادية.

90. محمد تيسير عط الله. ( 2011).استراتيجية التدريب واثرها على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة. دار جليس الزمان.

91. محمد داود. (2020).ادارة التميز والابداع الاداري. عمان الاردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

92. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. اليمن صنعاء: دار الكتب .

93. محمد عبد الله. ( 2021). إستقلالية الموظف واثرها على الإبداع التنظيمي.  *مجلة الدراسات الادارية* (15) .

94. محمد قاسم مقابلة. (2010). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. عمان الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

95. محمد قاسم، رشيد زرواتي، و حمزة جنديط. ( 08, 02, 2023). الاطر النظرية والمقاربات الفكرية للفعل المقاولاتي.  *دراسات اقتصادية* ، 17 (01) . الجزائر.

96. محمد لمين علون، و وسيلة السبتي. ( 28, 02, 2019). المقاولاتية بين الفكلاة وعوامل النجاح. 2 (1) . الجزائر.

97. محمد مبارك محمد الرشدي. ( 27, 05, 2014). أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين . رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستر في ادارة الاعمال . الكويت: جامعة الشرق الأوسط .

- .98. محمود حسن الهواسي، و حيدر شاكر البرزخي. ( 2014). مبادئ علم الادارة الحديثة. mahmood hasan jumaa
- .99. محى الدين عارف حسين. ( 2015). الاتصال الجماهيري و تكنولوجيا المعلومات. عمان الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.
- .100. مدحت أبو النصر. ( 2009). مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ و تقويم البرامج التدريبية. المجموعة العربية للتدريب والنشر . arab group
- .101. مدحت محمد ابو النصر. (2017). التدريب عن بعد بواباتك لمستقبل افضل. for training
- .102. مسعود جبران. (1967). معجم رائد الطلاب معجم لغوي. بيروت لبنان: دار العلم للملايين.
- .103. مسعود شوشة، و احمد دلاسي. ( 28 ، 1 ، 2018). الاتصالات الادارية في المنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الاغواط (المجلد07) . الجزائر.
- .104. مسعودة سليماني. ( 01 ، 06 ، 2022). عينة البحوث الميدانية دراسة في الاحجام والانواع. جامعة مولود معمري تizi وزو ، 17 (01) . الجزائر: مجلة معارف.
- .105. مصطفى نمر دعمس. (2011). إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم. lil ghayda dar . nasahr wa al tawzi
- .106. مصطفى نمر دعمس. (2015). إعداد وتأهيل المعلم. دار عالم الثقافة للنشر.
- .107. مصطفى يوسف كافي. (2021). ادارة المؤسسات الطبية . روسلان للمكتبات .
- .108. مصطفى بلعور. (2017). الادارة بالاهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة. مجلة البحث والدراسات (العدد 24 ) ، 242/243 .
- .109. منصور بن عمارة. ( 2016.2017). أثر ثقافة المؤسسة على التوجه المقاولاتي دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية عنابة. جامعة باجي مختار عنابة . الجزائر: مخبر الانتماء ادارة المنظمات.
- .110. مهدي محمود سالم. (2001). الاهداف السلوكية - تحديدها - مصادرها - صياغتها. الرياض السعودية: مكتبة العبيكان.
- .111. مهند سليمان. (2009). التدريب الصنفي في البحرين واقع وتطورات. البحرين: مؤسسة الايام للنشر .
- .112. نبيل بالرشد. ( 2023/2022). تمثالت الطلبة المقبولين على التخرج للمقاولاتية في ظل تكوينهم الجامعي. جامعة قاصدي مرباح ورقة قسم علم الاجتماع والديمغرافيا كلية العلوم الانسانية والاجتماعية . الجزائر.

113. ندى صارم. (2019). دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري دراسة حالة برنامج الاغذية العالمي واللجنة الدولية للصلب الاحمر . الجامعة الافتراضية السورية .
114. نسيمة هلال، و سعيد كرومی. ( 12 05, 2022). مدى وعي المؤسسات الجزائرية باهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في تعزيز جودة اتخاذ القرار. جامعة طاهري محمد بشار الجزائر ، 08 (01) . مجلة مجتمع المعرفة.
115. نوال عبد الكريم الاشهب. (2015). اتخاذ القرارات الادارية وانواعها ومراحلها . مصر : دار امجد للنشر والتوزيع.
116. هاني خلف الطراونة. (2012). نظريات الادارة الحديثة ووظائفها. الاردن عمان: دار اسامة للنشر و التوزيع.
117. هشام سفيان صلواثسي، يوسف بودلة، و يوسف غيدوش. ( 2017). أثر أسلوب الادارة بالاهداف على اداء وظائف وانشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة اراء عينة من مدراء الملبنات والمبجنات ولاية الوسط الجزائري. مدرسة الدراسات العليا التجارية . الجزائر.
118. وفاء بنت ناصر المبيريك، و احمد بن عبد الرحمن الشميري. ( 2019). مبادئ ريادة الاعمال المفاهيم والتطبيقات الاساسية لغير المختصين. الرياض المملكة العربية السعودية : نشر وتوزيع شركة العبيكان.
119. وفاء رايس. (2016). نظام التسيير بالاهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
120. ياسر فتحي الهنداوي. (2012). ادارة المدرسة وادارة الفصل اصول نظرية وقضايا معاصرة. دار المنهل للنشر و التوزيع.
121. يحيى زكرياء حسن خليفة. (2017). تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب. القاهرة مصر: دار النشر يسطرون.
122. يحيى عبد الحي عفيفي، و عبد الرحمن عبد الناصر سيد سلطان. ( 2019). الطموح والهدف في ضوء السنة النبوية واثرهما على طلاب وطالبات جامعة الجوف. مجلة الدراسات العربية . كلية دار العلوم جامعة المنيا .
123. يعقوب أسماء. (2020). التميز بالاداء من خلال تطبيق الادارة بالاهداف. بشار الجزائر: مجلة البشائر الاقتصادية.
124. يعقوب جاهل. ( 2015.2016). العناصر التدريبية لتنمية مهارات الابداع الاداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة. معهد التربية البدنية والرياضة جامعة الجزائر 3 . الجزائر .

ملا حق

الملحق رقم 01: يوضح شهادة الجودة مؤسسة قديلة للمياه المعdenية.



**الملحق رقم 02: جدول يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.**

الاسم	التخصص	الدرجة العلمية
الأستاذة سميرة بشقة.		
الأستاذة بوزيدي سليمة.		
الأستاذة سلامة أمينة.		

### **الملحق رقم 03: يوضح استبيان الدراسة.**

# جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## قسم العلوم الاجتماعية: شعبة علم اجتماع

استماؤة استیان:

معنونة بـ:

## الإدارة بالأهداف ودورها التمكيني في التنظيم المقـاولاتـي

## دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بيسكرة

في إطار إعداد مذكرة ماستر 02 في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

إشراق الأستاذة:

م. إعداد الطالبة:

د - مشرى سميرة

- تاسة منية النفس

السلام عليكم ورحمة الله :

أعلم سعادتكم بأن هذه الاستمارة هي جزء من دراسة علمية، وذلك لاجل استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل في جامعة بسكرة، لذا أرجو منكم المساهمة في الإجابة على الأسئلة المقدمة بكل موضوعية ووضوح، وذلك بوضع علامة في الخانة التي تتناسب مع إجابتكم، ونحيطكم بالذكر بأن المعلومات ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية (بدون كتابة الأسماء).  
**كل التقدير والاحترام لسعادة**

السنة الجامعية: 2025/2026

## البيانات الشخصية

- السن: اقل من 30  لا بين 30 و 40  كبير من 40
- المستوى الوظيفي: إطار  تقني  مشرف  رئيس قسم  عون تنفيذي
- المستوى التعليمي: جامعي  تكوين مهني
- المسمى الوظيفي:

الرقم	العبارات	أبدا	أحيانا	دائما
تسهم عملية الاتصال في إتاحة المعلومات				
01	نمط الاتصال في المؤسسة يمكن من انسياط المعلومات بين مختلف الإدارات.			
02	يسهل نمط الاتصال تدفق المعلومات من خلال قنوات واضحة.			
03	نمط الاتصال المعتمد يتبع المعلومات للجميع دون تميز.			
04	أثناء العملية الاتصالية تتميز المعلومات بالدقة والوضوح.			
05	هناك سهولة للوصول إلى المعلومات التي تحتاجها في أداء عملك.			
06	التعليمات المقدمة لك تعبر عن مهام واضحة و مباشرة.			
07	يقدم لك رئيسك تبريرات وفق معلومات متكاملة.			
08	رئيسك يأخذ بعين الاعتبار آرائك ووجهات نظرك.			
09	أنت على دراية بما يجري داخل المؤسسة.			
تسهم عملية التدريب في خلق الإبداع				
10	هناك سياسة تدريب واضحة ومنتظمة مما ينمي مهاراتك.			
11	البرامج التدريبية معدة على أساس علمية بحيث تلبي احتياجاتك التدريبية.			
12	التدريب يكون لكافة المستويات الإدارية.			
13	يحقق التدريب التوازن والتكامل بين الجوانب النظرية العلمية والميدانية			
14	التدريب ينمي لديك أفكار جديدة في العمل.			
15	يساعد التدريب على بلوغ الأهداف بطرق إبداعية.			
16	عملية التدريب تعمل على تطوير طريقة تفكيرك مما يدفعك للابتكار.			
17	تمكنك الدورات التدريبية من إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تعيق عملك.			
18	الدورات التدريبية ساعدتك على التخلص من الروتين.			
19	التدريب يزيد من حرصك على ابتكار أساليب جديدة للعمل.			

			اكتسابك لقدرات ومهارات جديدة يزيد من حرصك على تنفيذ العمل بأكثـر كفاءة.	20
تسهــ م عملية المشاركة في صنع واتخــاذ القرــار في استقلالية الأداء				
			يســمح لك رئيســك باختــيار الطــريقة المناسبــة لأداء مهامــك مما يــزيد من دافــعيتك لتقديــم الأفضلــ.	21
			يــأخذ رئيســك الأفــكار المقــترحة بعين الاعتــبار مما يــدفعك للعمل بحرــيةــ.	22
			شعورــك بأهمــية أرــائك يــنمــي لديك روحــ المسؤولــيةــ.	23
			إشــراكــك في عملية صــنع واتخــاذ القرــار يــعزــز لديك القدرةــ في حل المشــاكلــ التي قد تــعرض عملــك دون اللجوــءــ للأــخــرينــ.	24
			الأــخذــ بأــرــائكــ في عملية اــتخاذــ القرــار يــزيدــ من الرقــابةــ الذــاتــيةــ لديكــ.	25
			تشــجــيعــ رئيســكــ لمبدأــ التــشارــكــيةــ يــنمــيــ رــوحــ الفــريقــ.	26
			تــقبــلــ رئيســكــ لأــفــكارــ المقــترــحةــ يــزيدــ من الثــقةــ المــبــادــلةــ بينــكمــ.	27
			تطــبيقــ مقــترــحــاتــكــ بشــانــ طــرــائقــ اــنجــازــ المــهــامــ يــعزــزــ لديكــ الشــعــورــ بالــرــضاــ عنــ العملــ.	28
			إــســهامــكــ الفــعلــيــ في عملية صــنعــ وــاتــخــاذــ القرــارــ يــعزــزــ حــبــ العملــ لديكــ.	29
			التــشارــكــيةــ في صــنعــ وــاتــخــاذــ القرــارــ تــحقــقــ التــوازنــ بــيــنــ أــهــدــافــكــ وأــهــدــافــ المؤــســســةــ.	30

الملحق رقم 04: دليل المقابلة.

في إطار البحث حول موضوع الإــدــارةــ بــالــأــهــدــافــ وــدــورــهاــ التــمــكــينــيــ فيــ التــنظــيمــ المــقاــولــاتــيــ،ــ تــهــدــفــ هــذــهــ المــقــاــبــلــةــ إــلــىــ جــمــعــ مــعــطــيــاتــ عــنــ مــســؤــلــيــنــ وــخــبــرــاءــ وــعــمــالــ فــيــ الــمــجــالــ وــمــنــ بــيــنــهــمــ الســيــدــ ســلــومــ هــانــيــ مدــيرــ مدــيــرــيةــ تــنــمــيــةــ الــمــوــارــدــ الــبــشــرــيــةــ،ــ وــالــســيــدــ عــقــبةــ حــبــةــ المــكــلــفــ بــالــتــطــوــيــرــ وــالــتــكــوــيــنــ.

حيــثــ كــانــتــ أــســئــلــةــ المــقــاــبــلــةــ النــصــفــ النــوــجــهــةــ عــلــىــ النــحــوــ التــالــيــ:

- ❖ ما هو الــهــدــفــ المــخــطــطــ الذــيــ أــنــشــاتــ منــ اــجــلــهــ المؤــســســةــ،ــ وــهــلــ هــنــاكــ أــهــدــافــ بــعــيــدةــ المــدــىــ يــتــمــ الوــصــولــ إــلــيــهــ؟
- ❖ شــهــادــةــ الــجــودــةــ الــتــيــ تــحــصــلتــ عــلــيــهــ المؤــســســةــ،ــ حــســبــ رــأــيــكــ ماــ نــســبــةــ مــشــارــكــةــ الــمــوــظــفــينــ فــيــ تــحــقــيقــهــ؟
- ❖ هلــ هــنــاكــ اــنــســجــامــ بــيــنــ أــهــدــافــ الــمــنــظــمةــ وــأــهــدــافــ الــعــاــمــلــيــنــ بــهــاــ؟
- ❖ ماــ هيــ الــأــســالــيــبــ الــمــعــتــمــدــةــ لــجــمــعــ الــمــوــظــفــينــ يــفــهــمــونــ طــرــائــقــ الــعــلــمــ؟
- ❖ هلــ ســيــاســةــ التــدــرــيــبــ وــالــبــرــاــمــجــ التــدــرــيــبــيــةــ الــمــقــدــمــةــ وــفقــ اــطــرــ عــلــمــيــةــ تــتــمــاشــيــ معــ اــحــتــيــاجــاتــ الــمــوــظــفــينــ؟
- ❖ هلــ الــمــوــظــفــينــ فــيــ لــحظــةــ اــكــتــســابــهــ لــلــخــبــرــاتــ يــســتــغــلــونــهــاــ بــالــشــكــلــ الصــحــيــحــ؟
- ❖ هلــ تــشــعــرــ أــنــ عــمــلــيــةــ التــدــرــيــبــ أــوــصــلــتــكــ إــلــىــ حدــ مــعــيــنــ مــنــ الإــبــاعــ وــإــيــجادــ طــرــقــ جــدــيدــ للــعــلــمــ؟
- ❖ ماــ نــمــطــ الــاتــصــالــ الــمــتــبــعــ،ــ وــمــاــ هيــ وــســائــلــهــ،ــ وــهــلــ هــنــاكــ ســهــوــلــةــ فــيــ اــنــســيــابــ الــمــعــلــومــاتــ؟
- ❖ هلــ الــأــوــامــرــ الــمــقــدــمــةــ تــكــوــنــ مــتــوــافــقــةــ مــعــ التــشــرــيــعــاتــ الــقــانــوــنــيــةــ؟
- ❖ هلــ يــتــمــ الــأــخــذــ بــعــيــنــ الــاعــتــبــارــ وــجــهــاتــ نــظــرــ الــعــاــمــلــيــنــ،ــ وــهــلــ هــنــاكــ ثــقــةــ مــتــبــادــلــةــ فــيــ الــعــلــمــ؟

الملحق رقم 05: نتائج برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

## RELIABILITY

/VARIABLES= العباره 2 العباره 3 العباره 4 العباره 5 العباره 6 العباره 7 العباره 8 العباره 9  
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA  
 /SUMMARY=TOTAL.

**Reliability**

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Cases	Valid	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	.0
Total	39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	9

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحور 1: العباره 1	13.62	12.769	.305	.791
العبارة 2:	13.31	12.113	.397	.782
العبارة 3:	13.28	11.945	.359	.787
العبارة 4:	13.00	11.105	.554	.762
العبارة 5:	13.05	11.313	.443	.777
العبارة 6:	13.21	10.852	.550	.762
العبارة 7:	12.95	10.418	.621	.750
العبارة 8:	12.97	11.131	.447	.777
العبارة 9:	12.97	10.184	.624	.749

## RELIABILITY

/VARIABLES= العباره 13 العباره 14 العباره 15 العباره 16 العباره 17 العباره 18 العباره 19 العباره 20  
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

**Reliability**

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%	
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total		39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.732	11

**RELIABILITY**

/VARIABLES=23 العباره 24 العباره 25 العباره 26 العباره 27 العباره 28 العباره 29 العباره 30:  
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

**Reliability**

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%	
Cases	Valid	39	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total		39	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.841	10

**RELIABILITY**

/VARIABLES=23 العباره 24 العباره 25 العباره 26 العباره 27 العباره 28 العباره 29 العباره 30:  
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

/MODEL=ALPHA  
 /SUMMARY=TOTAL.

### Reliability

[DataSet0]

#### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

	N	%
Cases	Valid	39 100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0 .0
Total		39 100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	30

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
المحور 1 العباره 2	51.85	83.134	.205	.858
العبارة 2	51.54	81.729	.297	.856
العبارة 3	51.51	82.572	.174	.859
العبارة 4	51.23	79.551	.431	.853
العبارة 5	51.28	79.208	.417	.853
العبارة 6	51.44	76.673	.626	.847
العبارة 7	51.18	78.362	.463	.852
العبارة 8	51.21	78.852	.417	.853
العبارة 9	51.21	77.115	.525	.850
المحور 3 العباره 10	51.49	81.362	.280	.857
العبارة 11	51.38	79.453	.403	.853
العبارة 12	51.26	77.985	.525	.850
العبارة 13	51.13	78.799	.381	.854
العبارة 14	51.21	78.588	.437	.852
العبارة 15	51.03	79.499	.365	.855
العبارة 16	51.08	77.704	.504	.850
العبارة 17	51.85	81.449	.326	.856

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
العبارة 18	51.41	81.722	.306	.856
العبارة 19	51.59	81.827	.263	.857
العبارة 20	51.26	80.196	.322	.856
المحور 4 العبارات	51.38	83.190	.114	.861
العبارة 22	50.90	81.094	.296	.856
العبارة 23	51.03	79.552	.342	.855
العبارة 24	51.03	78.236	.438	.852
العبارة 25	51.00	78.579	.475	.851
العبارة 26	51.23	80.603	.316	.856
العبارة 27	51.13	79.009	.459	.852
العبارة 28	51.10	80.621	.310	.856
العبارة 29	51.05	80.313	.356	.855
العبارة 30	50.79	78.220	.505	.851

[DataSet0]

**RELIABILITY**

العبارة 4 العبارات 6 العبارات 8 المحور 3 العبارات 10 العبارات 12 العبارات 14 العبارات 16  
 /VARIABLES=16  
 العبارات 18 العبارات 20 العبارات 22 العبارات 24 العبارات 26 العبارات 28 العبارات 30  
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=SPLIT.

**Reliability**

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Cases	Valid	39 100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0 .0
Total		39 100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.732
		N of Items	15 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.786
		N of Items	15 <sup>b</sup>
		Total N of Items	30
Correlation Between Forms			.700
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.824
	Unequal Length		.824
Guttman Split-Half Coefficient			.822

a. The items are: المخدر2 العبارة1، العبارة3، العبارة5، العبارة7، العبارة9، العبارة11، العبارة13، العبارة15، العبارة17، العبارة19،

المخدر4 العبارة21، العبارة23، العبارة25، العبارة27، العبارة29.

b. The items are: العبارة2، العبارة4، العبارة6، العبارة8، المخدر3 العبارة10، العبارة12، العبارة14، العبارة16، العبارة18، العبارة20،

العبارة22، العبارة24، العبارة26، العبارة28، العبارة30.

**CORRELATIONS**

```
/VARIABLES=9
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

**Correlations**

[DataSet0]

## Correlations

	المتغير الثاني	المتغير_1	المتغير_2	العبارة_1	العبارة_2	العبارة_3	العبارة_4
المتغير_ثاني	Pearson Correlation	1	.413**	.518**	.505**	.669**	
	Sig. (2-tailed)		.009	.001	.001	.000	
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة_1	Pearson Correlation	.413**	1	.062	.309	.039	
	Sig. (2-tailed)	.009		.708	.056	.815	
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة_2	Pearson Correlation	.518**	.062	1	.166	.498**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.708		.313	.001	
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة_3	Pearson Correlation	.505**	.309	.166	1	.256	
	Sig. (2-tailed)	.001	.056	.313		.116	
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة_4	Pearson Correlation	.669**	.039	.498**	.256	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.815	.001	.116		
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة_5	Pearson Correlation	.590**	.065	.322*	.007	.390*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.695	.045	.965	.014	
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة_6	Pearson Correlation	.677**	.397*	.119	.298	.321*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.471	.066	.047	
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة_7	Pearson Correlation	.736**	.163	.440**	.498**	.472**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.323	.005	.001	.002	
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة_8	Pearson Correlation	.601**	.174	.151	-.022-	.348*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.290	.359	.893	.030	
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة_9	Pearson Correlation	.745**	.314	.204	.341*	.333*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.052	.212	.034	.038	
	N	39	39	39	39	39	39

**Correlations**

		العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9
المتغير الثاني	Pearson Correlation	.590**	.677**	.736**	.601**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	39	39	39	39	39
المتغير 1	Pearson Correlation	.065	.397*	.163	.174	.314
	Sig. (2-tailed)	.695	.012	.323	.290	.052
	N	39	39	39	39	39
العبارة 2	Pearson Correlation	.322*	.119	.440**	.151	.204
	Sig. (2-tailed)	.045	.471	.005	.359	.212
	N	39	39	39	39	39
العبارة 3	Pearson Correlation	.007	.298	.498**	-.022-	.341*
	Sig. (2-tailed)	.965	.066	.001	.893	.034
	N	39	39	39	39	39
العبارة 4	Pearson Correlation	.390*	.321*	.472**	.348*	.333*
	Sig. (2-tailed)	.014	.047	.002	.030	.038
	N	39	39	39	39	39
العبارة 5	Pearson Correlation	1	.149	.369*	.496**	.335*
	Sig. (2-tailed)		.365	.021	.001	.037
	N	39	39	39	39	39
العبارة 6	Pearson Correlation	.149	1	.323*	.493**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.365		.045	.001	.000
	N	39	39	39	39	39
العبارة 7	Pearson Correlation	.369*	.323*	1	.183	.533**
	Sig. (2-tailed)	.021	.045		.264	.000
	N	39	39	39	39	39
العبارة 8	Pearson Correlation	.496**	.493**	.183	1	.341*
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.264		.034
	N	39	39	39	39	39
العبارة 9	Pearson Correlation	.335*	.565**	.533**	.341*	1
	Sig. (2-tailed)	.037	.000	.000	.034	
	N	39	39	39	39	39

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

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**CORRELATIONS**

```

13   العبارة 14   العبارة 15   العبارة 16   العبارة 17   العبارة 18   العبارة 19   العبارة 20;
/VARIABLES=20
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

**Correlations**

[DataSet0]

**Correlations**

		المحور_الثالث	المحور_العاشر	المحور_الحادي عشر	العبارة_11	العبارة_12	العبارة_13
المحور_الثالث	Pearson Correlation	1	.473**	.556**	.603**	.550**	
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.000	.000	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_10	Pearson Correlation	.473**	1	.147	.281	.157	
	Sig. (2-tailed)	.002		.371	.083	.339	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_11	Pearson Correlation	.556**	.147	1	.252	.389*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.371		.122	.014	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_12	Pearson Correlation	.603**	.281	.252	1	.231	
	Sig. (2-tailed)	.000	.083	.122		.158	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_13	Pearson Correlation	.550**	.157	.389*	.231	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.339	.014	.158		
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_14	Pearson Correlation	.500**	.312	.270	.364*	.054	
	Sig. (2-tailed)	.001	.053	.096	.023	.742	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_15	Pearson Correlation	.546**	.161	.392*	.196	.421**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.326	.014	.232	.008	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_16	Pearson Correlation	.593**	.166	.357*	.321*	.245	
	Sig. (2-tailed)	.000	.313	.026	.046	.133	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_17	Pearson Correlation	.483**	.385*	.101	.243	-.016-	
	Sig. (2-tailed)	.002	.015	.539	.137	.922	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_18	Pearson Correlation	.476**	-.070-	.179	.174	.086	
	Sig. (2-tailed)	.002	.674	.275	.289	.602	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_19	Pearson Correlation	.513**	.126	.193	.182	.201	
	Sig. (2-tailed)	.001	.443	.239	.267	.220	
	N	39	39	39	39	39	
العبارة_20	Pearson Correlation	.458**	.102	-.162-	.197	.176	
	Sig. (2-tailed)	.003	.537	.324	.229	.283	
	N	39	39	39	39	39	

**Correlations**

		العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	العبارة 19
المتغير الثالث	Pearson Correlation	.500**	.546**	.593**	.483**	.476**	.513**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.002	.002	.001
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 10	Pearson Correlation	.312	.161	.166	.385*	-.070-	.126
	Sig. (2-tailed)	.053	.326	.313	.015	.674	.443
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 11	Pearson Correlation	.270	.392*	.357*	.101	.179	.193
	Sig. (2-tailed)	.096	.014	.026	.539	.275	.239
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 12	Pearson Correlation	.364*	.196	.321*	.243	.174	.182
	Sig. (2-tailed)	.023	.232	.046	.137	.289	.267
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 13	Pearson Correlation	.054	.421**	.245	-.016-	.086	.201
	Sig. (2-tailed)	.742	.008	.133	.922	.602	.220
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 14	Pearson Correlation	1	.137	.213	.079	.148	-.113-
	Sig. (2-tailed)		.405	.194	.634	.370	.492
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 15	Pearson Correlation	.137	1	.137	.062	.254	.116
	Sig. (2-tailed)	.405		.407	.707	.118	.483
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 16	Pearson Correlation	.213	.137	1	.272	.270	.340*
	Sig. (2-tailed)	.194	.407		.094	.097	.034
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 17	Pearson Correlation	.079	.062	.272	1	.147	.471**
	Sig. (2-tailed)	.634	.707	.094		.371	.002
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 18	Pearson Correlation	.148	.254	.270	.147	1	.448**
	Sig. (2-tailed)	.370	.118	.097	.371		.004
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 19	Pearson Correlation	-.113-	.116	.340*	.471**	.448**	1
	Sig. (2-tailed)	.492	.483	.034	.002	.004	
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 20	Pearson Correlation	.299	.140	.072	.294	.296	.233
	Sig. (2-tailed)	.064	.396	.664	.069	.067	.154
	N	39	39	39	39	39	39

**Correlations**

		العbar 20s
المحور_الثالث	Pearson Correlation	.458**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	39
المحور_3العيار	Pearson Correlation	.102
	Sig. (2-tailed)	.537
	N	39
العيار_11	Pearson Correlation	-.162-
	Sig. (2-tailed)	.324
	N	39
العيار_12	Pearson Correlation	.197
	Sig. (2-tailed)	.229
	N	39
العيار_13	Pearson Correlation	.176
	Sig. (2-tailed)	.283
	N	39
العيار_14	Pearson Correlation	.299
	Sig. (2-tailed)	.064
	N	39
العيار_15	Pearson Correlation	.140
	Sig. (2-tailed)	.396
	N	39
العيار_16	Pearson Correlation	.072
	Sig. (2-tailed)	.664
	N	39
العيار_17	Pearson Correlation	.294
	Sig. (2-tailed)	.069
	N	39
العيار_18	Pearson Correlation	.296
	Sig. (2-tailed)	.067
	N	39
العيار_19	Pearson Correlation	.233
	Sig. (2-tailed)	.154
	N	39
العيار_20	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	39

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

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## CORRELATIONS

/VARIABLES=30 العباره23 العباره24 العباره25 العباره26 العباره27 العباره28 العباره29 العباره  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

[DataSet0]

Correlations

		المحور_الرابع	المحور_الحادي	المحور_الثاني	المحور_الثالث	المحور_الرابع
المحور_الرابع	Pearson Correlation	1	.551**	.617**	.670**	.634**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	39	39	39	39	39
المحور_الحادي	Pearson Correlation	.551**	1	.468**	.297	.198
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.066	.227
	N	39	39	39	39	39
العبارة22	Pearson Correlation	.617**	.468**	1	.353*	.404*
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.027	.011
	N	39	39	39	39	39
العبارة23	Pearson Correlation	.670**	.297	.353*	1	.208
	Sig. (2-tailed)	.000	.066	.027		.203
	N	39	39	39	39	39
العبارة24	Pearson Correlation	.634**	.198	.404*	.208	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.227	.011	.203	
	N	39	39	39	39	39
العبارة25	Pearson Correlation	.700**	.243	.277	.656**	.328*
	Sig. (2-tailed)	.000	.136	.088	.000	.041
	N	39	39	39	39	39
العبارة26	Pearson Correlation	.699**	.404*	.290	.333*	.429**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.073	.038	.006
	N	39	39	39	39	39
العبارة27	Pearson Correlation	.608**	.091	.207	.341*	.389*
	Sig. (2-tailed)	.000	.584	.206	.034	.014
	N	39	39	39	39	39
العبارة28	Pearson Correlation	.682**	.332*	.364*	.330*	.424**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.023	.040	.007
	N	39	39	39	39	39
العبارة29	Pearson Correlation	.629**	.273	.308	.396*	.248
	Sig. (2-tailed)	.000	.092	.057	.012	.128
	N	39	39	39	39	39

**Correlations**

		العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30
المحور_ الرابع	Pearson Correlation	.700**	.699**	.608**	.682**	.629**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	39	39	39	39	39	39
المحور 4_ العبارة 21	Pearson Correlation	.243	.404*	.091	.332*	.273	.292
	Sig. (2-tailed)	.136	.011	.584	.039	.092	.071
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 22	Pearson Correlation	.277	.290	.207	.364*	.308	.332*
	Sig. (2-tailed)	.088	.073	.206	.023	.057	.039
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 23	Pearson Correlation	.656**	.333*	.341*	.330*	.396*	.328*
	Sig. (2-tailed)	.000	.038	.034	.040	.012	.041
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 24	Pearson Correlation	.328*	.429**	.389*	.424**	.248	.375*
	Sig. (2-tailed)	.041	.006	.014	.007	.128	.019
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 25	Pearson Correlation	1	.332*	.662**	.216	.391*	.357*
	Sig. (2-tailed)		.039	.000	.187	.014	.026
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 26	Pearson Correlation	.332*	1	.233	.721**	.442**	.314
	Sig. (2-tailed)	.039		.154	.000	.005	.052
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 27	Pearson Correlation	.662**	.233	1	.203	.399*	.379*
	Sig. (2-tailed)	.000	.154		.215	.012	.017
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 28	Pearson Correlation	.216	.721**	.203	1	.388*	.408**
	Sig. (2-tailed)	.187	.000	.215		.015	.010
	N	39	39	39	39	39	39
العبارة 29	Pearson Correlation	.391*	.442**	.399*	.388*	1	.236
	Sig. (2-tailed)	.014	.005	.012	.015		.148
	N	39	39	39	39	39	39

**Correlations**

		المحور_ الرابع	المحور 4_ العبارة 21	المحور 4_ العبارة 22	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24
العبارة 30	Pearson Correlation	.627**	.292	.332*	.328*	.375*	
	Sig. (2-tailed)	.000	.071	.039	.041	.019	
	N	39	39	39	39	39	39

### Correlations

		العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30
Pearson Correlation		.357*	.314	.379*	.408**	.236	1
Sig. (2-tailed)		.026	.052	.017	.010	.148	
N		39	39	39	39	39	39

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

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

FREQUENCIES VARIABLES=السن  
/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

[DataSet0]

#### Statistics

السن		
N	Valid	39
	Missing	0

#### السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	17	43.6	43.6	43.6
40 مابين	9	23.1	23.1	66.7
أكبر من 40	13	33.3	33.3	100.0
Total	39	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى\_الوظيفي  
/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

[DataSet0]

#### Statistics

المستوى_الوظيفي		
N	Valid	39
	Missing	0

المستوى\_الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	7	17.9	17.9	17.9
نقبي	10	25.6	25.6	43.6
مشرف	8	20.5	20.5	64.1
رئيس قسم	5	12.8	12.8	76.9
عون تنفيذى	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى\_التعليمي  
/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

[DataSet0]

#### Statistics

المستوى\_التعليمي

N	Valid	39
	Missing	0

المستوى\_التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعي	22	56.4	56.4	56.4
تكريمي مهني	17	43.6	43.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES= العباره 3 العباره 4 العباره 5 العباره 6 العباره 7 العباره 8 العباره 9  
/STATISTICS=STDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

[DataSet0]

#### Statistics

	المحور1 العباره 1	المحور2 العباره 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7
N	39	39	39	39	39	39	39
Valid							
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.18	1.49	1.51	1.79	1.74	1.59	1.85
Std. Deviation	.451	.556	.644	.656	.715	.715	.745

**Statistics**

		العبارة 8	العبارة 9
N	Valid	39	39
	Missing	0	0
Mean		1.82	1.82
Std. Deviation		.756	.790

**Frequency Table**

المحور 2 العباره 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائمًا	33	84.6	84.6
	أحياناً	5	12.8	97.4
	أبداً	1	2.6	100.0
Total		39	100.0	

العبارة 25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائمًا	21	53.8	53.8
	أحياناً	17	43.6	97.4
	أبداً	1	2.6	100.0
Total		39	100.0	

العبارة 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائمًا	22	56.4	56.4
	أحياناً	14	35.9	92.3
	أبداً	3	7.7	100.0
Total		39	100.0	

العبارة 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائمًا	13	33.3	33.3
	أحياناً	21	53.8	87.2
	أبداً	5	12.8	100.0
Total		39	100.0	

## العبارة 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	16	41.0	41.0	41.0
أحياناً	17	43.6	43.6	84.6
أبداً	6	15.4	15.4	100.0
Total	39	100.0	100.0	

## العبارة 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	21	53.8	53.8	53.8
أحياناً	13	33.3	33.3	87.2
أبداً	5	12.8	12.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

## العبارة 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	14	35.9	35.9	35.9
أحياناً	17	43.6	43.6	79.5
أبداً	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

## العبارة 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	15	38.5	38.5	38.5
أحياناً	16	41.0	41.0	79.5
أبداً	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

## العبارة 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	16	41.0	41.0	41.0
أحياناً	14	35.9	35.9	76.9
أبداً	9	23.1	23.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=14\_15\_16\_17\_18\_19\_20 العباره 14 العباره 15 العباره 16 العباره 17 العباره 18 العباره 19 العباره 20 /STATISTICS=STDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS .

**Frequencies**

Page 16

[DataSet0]

**Statistics**

	المحور3العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	العبارة16
N	39	39	39	39	39	39	39
Valid							
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1.54	1.64	1.77	1.90	1.82	2.00	1.95
Std. Deviation	.643	.707	.706	.821	.756	.761	.759

**Statistics**

	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20
N	39	39	39	39
Valid				
Missing	0	0	0	0
Mean	1.18	1.62	1.44	1.77
Std. Deviation	.556	.544	.598	.742

**Frequency Table**

المحور3العبارة10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
دالما	21	53.8	53.8	53.8
أحياناً	15	38.5	38.5	92.3
أبداً	3	7.7	7.7	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
دالما	19	48.7	48.7	48.7
أحياناً	15	38.5	38.5	87.2
أبداً	5	12.8	12.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
دالما	15	38.5	38.5	38.5
أحياناً	18	46.2	46.2	84.6
أبداً	6	15.4	15.4	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	15	38.5	38.5	38.5
أحياناً	13	33.3	33.3	71.8
أبداً	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	15	38.5	38.5	38.5
أحياناً	16	41.0	41.0	79.5
أبداً	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	11	28.2	28.2	28.2
أحياناً	17	43.6	43.6	71.8
أبداً	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	12	30.8	30.8	30.8
أحياناً	17	43.6	43.6	74.4
أبداً	10	25.6	25.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	35	89.7	89.7	89.7
أحياناً	1	2.6	2.6	92.3
أبداً	3	7.7	7.7	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	16	41.0	41.0	41.0
أحياناً	22	56.4	56.4	97.4
أبداً	1	2.6	2.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	24	61.5	61.5	61.5
أحياناً	13	33.3	33.3	94.9
أبداً	2	5.1	5.1	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	16	41.0	41.0	41.0
أحياناً	16	41.0	41.0	82.1
أبداً	7	17.9	17.9	100.0
Total	39	100.0	100.0	

24. العبارة 25. العبارة 26. العبارة 27. العبارة 28. العبارة 29. العبارة 30.  
 FREQUENCIES VARIABLES=30 العباره 21 العباره 22 العباره 23 العباره 24 العباره 25 العباره 26 العباره 27 العباره 28 العباره 29 العباره 30.  
 /STATISTICS=STDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

[DataSet0]

### Statistics

		العبارة 21 المخمر	العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27
N	Valid	39	39	39	39	39	39	39
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.64	2.13	2.00	2.00	2.03	1.79	1.90
Std. Deviation		.668	.656	.795	.795	.707	.695	.680

**Statistics**

	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30
N Valid	39	39	39
Missing	0	0	0
Mean	1.92	1.97	2.23
Std. Deviation	.703	.668	.706

**Frequency Table**

المحور 4 العبارة 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	18	46.2	46.2	46.2
أحياناً	17	43.6	43.6	89.7
أبداً	4	10.3	10.3	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	6	15.4	15.4	15.4
أحياناً	22	56.4	56.4	71.8
أبداً	11	28.2	28.2	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	12	30.8	30.8	30.8
أحياناً	15	38.5	38.5	69.2
أبداً	12	30.8	30.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	12	30.8	30.8	30.8
أحياناً	15	38.5	38.5	69.2
أبداً	12	30.8	30.8	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	9	23.1	23.1	23.1
أحياناً	20	51.3	51.3	74.4
أبداً	10	25.6	25.6	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	14	35.9	35.9	35.9
أحياناً	19	48.7	48.7	84.6
أبداً	6	15.4	15.4	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	11	28.2	28.2	28.2
أحياناً	21	53.8	53.8	82.1
أبداً	7	17.9	17.9	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	11	28.2	28.2	28.2
أحياناً	20	51.3	51.3	79.5
أبداً	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

العبارة 29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	9	23.1	23.1	23.1
أحياناً	22	56.4	56.4	79.5
أبداً	8	20.5	20.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

**العبارة 30**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائمًا	6	15.4	15.4	15.4
أحياناً	18	46.2	46.2	61.5
أبداً	15	38.5	38.5	100.0
Total	39	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=المهور\_الثاني المهور\_الثالث المهور\_الرابع  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

### Frequencies

[DataSet1] C:\Users\raisdalal\OneDrive\Documents\Untitled1 تا اسـة.sav

#### Statistics

	المهور_الثاني	المهور_الثالث	المهور_الرابع
N	39	39	39
Valid			
Missing	0	0	0
Mean	1.64	1.69	1.96
Std. Deviation	.415	.363	.455

