

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية ، التسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: التسيير العمومي



كلية: العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين: يعقوب بداوي- سالم دلالي

تحت عنوان

دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسة  
العمومية  
"دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

لجنة المناقشة:

رئيساً  
مشرفاً و مقررأ  
مناقشأ

جامعة المسيلة  
جامعة المسيلة  
جامعة المسيلة

أ/سناء رحماني  
د/صونية بتغة  
د/عبد الحليم لعشاش

السنة الجامعية: 2017/2016

# إهداء

إلى من تنسابق الكلمات لتخرج معرفة عن مكتون ذاتها

إلى من علمانا وعانوا الصعاب لتصل إلى ما نحن فيه

إلى عزنا وافتخارنا... العائلتين اللّهمّين أطال الله في عمرهما

إلى أرواح الشهداء الذين روّ دمائهم الطاهرة أرض الجزائر المباركة

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

ومن أهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله... فأظهر بسماحته نواضع العلماء

وبرحابه سماحة العارفين

إلّهمّ جمعاً نقدم هذا الجهد المتواضع، ونسأل الله العليّ القدير أن يكون خالص لوجهه الكريم

ومفيداً لمن استرشد به

# شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره جل في علاه الذي وفقنا في إنجاز هذا البحث المتواضع، فلك ربّي الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، إنك نعم المولي ونعم النصير، نسألك ربّي أن تجعل هذا البحث ثمرة علم تنفع الأمة، كما و نصلي ونسلم على سيد الخلق واطرسلين سيدنا محمد صلوات ربّي وسلامه عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

وهنا يقف قلمنا وفق تقدير واحترام لمن تحملنا ولم تضجر من تساؤلنا ولم تبخل بتوجيهاتها الحكيمة و إعطائنا من عملها الدقيق الكثير دون تردد أو كلال، بطيب لنا أن نتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى الدكتورّة بتغّه صونيه نسال الله أن يسدر خطاها على طريق الحق والعلم. كما ونتقدم بحالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة ،

وكذلك الشكر موصول مفعماً بالاحترام والتقدير للهيبته النبوييه في قسم علوم التنسيب.

وأخيرا بخط قلمنا شكر وتقدير لأهل بيتنا الذين لم يدخروا جهداً في مساعدتنا في إنجاز هذا البحث.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	تشكرات
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الإدارة بالأهداف	
16	تمهيد الفصل الأول
17	المبحث الأول: مدخل للأهداف
17	المطلب الأول: مفهوم الأهداف
19	المطلب الثاني: أهمية الأهداف
20	المطلب الثالث: صياغة الأهداف بالمؤسسة
22	المطلب الرابع: محددات تحديد الأهداف
24	المبحث الثاني: ماهية الإدارة بالأهداف
24	المطلب الأول: نشأة الإدارة بالأهداف
25	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة بالأهداف
26	المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالأهداف
28	المطلب الرابع: عناصر الإدارة بالأهداف
30	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة بالأهداف
30	المطلب الأول: خطوات تطبيق تطبيق الإدارة بالأهداف
32	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف
34	المطلب الثالث: مقومات نجاح الإدارة بالأهداف
35	المطلب الرابع: معوقات نجاح الإدارة بالأهداف
37	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: فرق العمل	
39	تمهيد الفصل الثاني
40	المبحث الأول: ماهية فرق العمل
40	المطلب الأول: نشأة وتطور فرق العمل

41	المطلب الثاني: مفهوم فرق العمل
44	المطلب الثالث: أهمية فرق العمل
45	المبحث الثاني: أداء فرق العمل وتماسكه
45	المطلب الأول: دور القيادة في بناء فرق العمل
48	المطلب الثاني: التعامل مع الصراع داخل الفريق
50	المبحث الثالث: سمات فرق العمل الفعالة
50	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على فعالية فرق العمل
52	المطلب الثاني: سمات فرق العمل عالية الأداء
54	المطلب الثالث: صناعة واتخاذ القرار جماعيا
57	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	
59	تمهيد الفصل الثالث
60	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة
62	المطلب الثاني: الإطار المنهجي
63	المطلب الثالث: مصادر بيانات الدراسة
64	المطلب الرابع: بناء الإستبيان ومعالجته إحصائيا
65	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
65	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
68	المطلب الثاني: عرض وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة
72	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
72	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
76	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
85	خلاصة الفصل الثالث
86	الخاتمة
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	



## فهرس الجداول والأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	المحاور المكونة للاستبانة	64
02	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	64
03	معامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة	65
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	65
05	توزيع الأفراد حسب متغير السن	66
06	توزيع أفراد العينة حسب مغير الخبرة المهنية	66
07	توزيع افراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية	67
08	تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الثلاثي	68
09	القياس الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور الإدارة بالأهداف	69
10	القياس الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور فرق العمل	70
11	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	72
12	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة يعزى لمتغير الجنس	73
13	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة يعزى لمتغير السن	74
14	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة يعزى لمتغير الخبرة المهنية	74
15	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة يعزى لمتغير الصفة الوظيفية	75
16	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط R	77
17	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط R	77
18	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط R	77
19	للفرضية الفرعية الأولى (T. Test) نتائج اختبار	78
20	نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الثانية	78
21	نتائج اختبار سبيرمان SPEARMAN للفرضية الفرعية الثالثة	79
22	اختبار T-TEST لمحور الإدارة بالأهداف يعزى لمتغير الجنس	80
23	اختبار ANOVA لمحور الإدارة بالأهداف يعزى لمتغير السن	81
24	اختبار ANOVA لمحور الإدارة بالأهداف يعزى لمتغير الخبرة المهنية	81
25	اختبار ANOVA لمحور الإدارة بالأهداف يعزى لمتغير الصفة الوظيفية	82
26	اختبار Mann Whitney لمحور فرق العمل يعزى لمتغير الجنس	82

83	اختبار Kruskal wallis لمحور فرق العمل يعزى لمتغير السن	27
83	اختبار Kruskal wallis لمحور فرق العمل يعزى لمتغير الخبرة المهنية	28
84	اختبار Kruskal wallis لمحور فرق العمل يعزى لمتغير الخبرة المهنية	29
30	شكل: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف	30

يشهد العلم اليوم تطوراً سريعاً في شتى مجالات الحياة بصفة عامة وفي علم الإدارة بصفة خاصة مما يفرض على المؤسسات الحديثة مواكبته وذلك من خلال بناء إستراتيجيات وأساليب إدارية فعالة وهذا يرجع لكون الإدارة نوع متميز من النشاط ويختلف عن كل أنواع النشاطات الأخرى، بحيث تتعامل الإدارة مع تكوين الأهداف وتحقيقها، تنفيذاً لخطط مسطرة وتصميم الإجراءات اللازمة للقيام بأعمال جديدة بغرض زيادة فعالية العمل الإداري في المؤسسة والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة.

وتختلف هذه الأساليب من مؤسسة إلى أخرى والتي من بينها، أسلوب الإدارة بالأهداف والذي يهتم بالمشاركة بين الرؤساء والمؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له.

كما تزايد تركيز الإدارة الحديثة على فكرة الفريق، فيقترح استشاريو الإدارة إعادة الهيكلة التنظيمية لتسهيل عمل الفريق في التنظيم، وينصح المديرون العاملين معهم بتشجيع فريق العمل في أقسامهم، وأصبح الفريق مقبولاً كوحدة أساسية في الحياة العملية، حيث ذكرت تقارير أن لفريق العمل دور في تحسين معنويات وزيادة الاحتكاك المباشر بين العاملين والوصول إلى تحقيق الأهداف بالنسبة كبير.

### إشكالية الدراسة

تعتبر الإدارة بالأهداف في الوقت الحاضر من القضايا الهامة والضرورية التي تسعى المؤسسات لممارستها وتطبيقها، نظراً للتطور الكبير في فهم وإدراك مدى تأثيرها في تحقيق الأهداف والاستمرار في أداء أعمالها، ومن بين أنظمة العمل التي تلجأ إليها الإدارة بالأهداف العمل الفرقي، ومن هنا تتجلى معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي :

**ما دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟**

وينطوي السؤال الجوهرى على عدة أسئلة فرعية نذكر منها ما يلي:

1. ما مدى تطبيق جامعة المسيلة للإدارة بالأهداف؟
2. هل تعتمد جامعة المسيلة على فرق العمل كأسلوب إداري؟
3. هل هناك علاقة بين الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري وعملية تفعيل فرق العمل بالجامعة؟
4. هل هناك فروق معنوية نحو محوري الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

## فرضيات الدراسة

لمحاولة الإجابة على الإشكالية السابقة سيتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"للإدارة بالأهداف دور في تفعيل فرق العمل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- 1.تطبق جامعة المسيلة الإدارة بالأهداف.
- 2.تعتبر فرق العمل كأسلوب إداري معتمد بجامعة المسيلة.
- 3.توجد علاقة بين الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري وعملية تفعيل فرق العمل بجامعة المسيلة.
- 4.توجد فروق معنوية نحو محوري الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي أثبتت فعاليته في تطوير الأداء الإداري، في مختلف المجالات التي طبق فيها، ونظراً لحدثة هذا الأسلوب مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في معظم المؤسسات العمومية، ورغم ما تواجهه من تحديات ونظراً لقلّة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف وخاصة في مجال التعليم العالي، تتبثق أهمية هذه الدراسة من أنها تسعى إلى تبيان دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في الجامعة والتي تسعى للخروج بنتائج تسهم في معرفة أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف .

## أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ودورها في تفعيل فرق العمل في الجامعة من خلال الوصول إلى مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
1. تحديد مستوى تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف في جامعة المسيلة.
  2. التعرف على مدى ممارسة العمل كفريق في المؤسسة محل الدراسة.
  3. التعرف على مزايا استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحديد العيوب للوصول إلى نظام فعال ومعرفة دوره في تفعيل فرق العمل في الجامعة.
  4. بيان دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة.

## أسباب اختيار الموضوع

1. طبيعة التخصص الذي ندرس فيه وصلته بموضوع الدراسة.
2. الميول الشخصية والاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالإدارة.

3. عدم تبني أغلب المؤسسات الجزائرية لأسلوب الإدارة بالأهداف نتيجة إلى الإهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بفرق العمل.

### الدراسات السابقة

حظي كل من موضوعي الإدارة بالأهداف وفرق العمل باهتمام الباحثين والمفكرين منذ القدم، ولم ينقطع هذا الاهتمام حتى يومنا هذا، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية التي تناولت مدى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها ببعض المتغيرات في المؤسسات، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت موضوع فرق العمل والعوامل المؤثر عليها .

وفي هذا الجزء من الدراسة سيتم إلقاء الضوء على بعض الأبحاث والدراسات النظرية والميدانية التي اهتمت بكل من موضوع الإدارة بالأهداف كأداة لتفعيل فرق العمل، وفيما يأتي استعراض لهذه الدراسات :

1. دراسة الحسن 2002 بعنوان " الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم 781 تاريخ 17/1/1999" وهي دراسة تحليلية وصفية أجريت على 4 شركات صناعية سورية ،هدفت إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في تلك الشركات وهل طبقت الأسلوب وفق المنهج العلمي المخطط لها، وهل أدى التطبيق إلى زيادة الإنتاج، تكون عينة الدراسة من 100 استبيانها، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

ليست لدى المديرين والعاملين في تلك الشركات المعرفة الكافية عن مفهوم الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها، ولم يتم اعتماد الأسلوب العلمي في تطبيق الإدارة بالأهداف حيث افتقد إلى المشاركة الفعلية الحقيقية من قبل المرؤوسين.

2. دراسة الحربي 2008 بعنوان " دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منقطة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم " هدفت إلى التعرف على أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفايات مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية ويتكون مجتمع الدراسة من 301 مدير وعينة الدراسة تكونت من 261 في منطقة تبوك التعليمية للعام الدراسي 2007-2008، بينت الدراسة أن دور أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية ،ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول أسلوب الإدارة بالأهداف عند مديري المدارس تعزى إلى الخبرة والمؤهل العملي والتفاعل بينهما.

3.دراسة انطونيو(Antonio)2005 بعنوان " الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لعمل الفريق " الملاحظة السابقة نفسها هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الإدارة بالأهداف في تنمية روح الفريق في شركة دولية أمريكية لتصنيع وتجهيز المباني، حيث شملت (26) فريق عمل و(176) موظفا في الدول،وبعد جمع البيانات ظهر بان هناك (21) فريق في الدول فقط لديها بيانات إنتاجية ودخلت في تحليل الدراسة، وبعد مقارنة النتائج أظهرت نتيجة الدراسة أن تطبيق الإدارة بالأهداف يؤثر ايجابيا على بناء روح الفريق ويزيد من الإنتاجية والرضا الوظيفي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الحديثة التي حظية باهتمام الباحثين والدارسين في دول متقدمة. كما يلاحظ أن الدراسات السابقة تراوحت في المدة الزمنية بين الأعوام 2002-2008 ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية :

1. أجريت أغلب الدراسات السابقة في دول متقدمة، في حين لم يحض هذا الموضوع باهتمام كاف من قبل الباحثين والدارسين الجزائريين .
2. تضمنت العينة في أغلب الدراسات السابقة المديرين في الإدارة العليا بينما اشتملت عينة الدراسة على مدرء الإدارة العليا و الأساتذة أعضاء لجان علمية والموظفين .

#### حدود الدراسة

- 1-الحدود المكانية : تقتصر الدراسة من حيث التطبيق بجامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة
- 2- الحدود الزمنية :المدة الزمنية المستغرقة لهذه الدراسة امتدت من نهاية الفصل الأول حتى نهاية الفصل الثاني من الموسم الجامعي2016/2017م.
- 3.الحدود الموضوعية :اعتمدت الدراسة الحالية على دراسات تناولت متغير الإدارة بالأهداف منها (الحربي 2008، الحسن2002، انطونيو2005) .أما فرق العمل فقد اعتمدت على دراسة (انطونيو2005).

#### منهجية الدراسة

لهذه الدراسة جانبان جانب نظري وآخر تطبيقي، في الأول سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل موضوع الإدارة بالأهداف من أجل الوصول إلى فهم كيفية تأثيرها على فرق العمل. أما في الثاني سيتم استخدام منهج دراسة الحالة في جامعة المسيلة لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (كالجنس،والسن،الخبرة المهنية ،والصفة الوظيفية)، وبين كل من الإدارة بالأهداف وفرق العمل.

ومن أجل جمع البيانات وتحليلها إلى نتائج هادفة تم الاعتماد على الإستبيان وكان موجه إلى عينة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة وإدارات، وأعضاء المجالس العلمية في الجامعة، أضف إلى ذلك مختلف أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً بـ SPSS .

### تحديد المفاهيم

- **الإدارة بالأهداف** : عبارة عن أسلوب إداري، يشترك ويتفق فيه الرئيس مع المرؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة محددة، بعقبها تقييم المرؤوسين للنتائج التي تم التوصل إليها.
  - **المشاركة** : قيام الرئيس والمرؤوسين بالاتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة .
  - **الالتزام**: وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند الموظفين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار .
  - **التغذية الراجعة** : وهي المعلومات الراجعة إلى الرئيس حول ما تم إنجازه من الموظف المرؤوس والمشكلات التي تواجهه أثناء إنجاز الهدف ،حيث يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات أولاً بأول.
- فرق العمل:** هو مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك، يستخدمون إمكانياتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف.

### صعوبات البحث

- نظراً لأهمية الموضوع المتعلق بالإدارة بالأهداف ومدى مساهمتها في تفعيل فرق العمل،الذي يعتبر مصدراً لتزويد المؤسسة بالمعلومات لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، إلا أننا وجدنا أمامنا صعوبات من قبل بعض موظفين في الإدارة العليا تتمثل في :
- اقتصرت هذه الدراسة على الإدارة العليا ولم تأخذ بعين الاعتبار جميع العاملين في كل المستويات الإدارية في المؤسسة.
  - ضيق الوقت، حيث أن الطالبين مقيدان بفترة زمنية محددة لانجاز هذه الدراسة.
  - صعوبة الالتقاء ببعض المدراء لتسليمهم الاستبيان.
  - عدم الجدية في الرد على الاستبيان من قبل البعض.
  - رفض استلام الاستبيان بداعي عدم وجود الوقت الكافي لإجابة عن الأسئلة.

## مباحث الدراسة

حتى يتم بلوغ الأهداف من البحث والإلمام بمختلف جوانب الإدارة بالأهداف ودورها في تفعيل فرق العمل سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول كما يلي:

الفصل الأول سيتناول عموميات حول الإدارة بالأهداف حيث سيتم تقسيمها إلى ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول مدخل نظري للأهداف في حين تم تخصيص المبحث الثاني لماهية الإدارة بالأهداف. أما المبحث الثالث تطرق لتطبيق الإدارة بالأهداف لمعرفة كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة.

الفصل الثاني يلقي الضوء على مفاهيم نظرية حول فرق العمل حيث سيتناول المبحث الأول مدخل نظري الفرق العمل، وتناول المبحث الثاني أداء فرق العمل وتماسكها. أما المبحث الثالث تم تخصيصه لمعرفة سمات فرق العمل الفعالة .

أما الفصل الثالث فسيتم فيه إسقاط الدراسة النظرية على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث تناول المبحث الأول إجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فقد تضمن عرض وتحليل بيانات الدراسة، أما فيما يخص المبحث الأخير فمن خلاله يتم اختبار فرضيات الدراسة.

### تمهيد

إن اتجاه العديد من المؤسسات اليوم للبحث عن الجودة خدماتها وتحسين الإنتاجية يتطلب إعادة تقييم العلاقات مع العاملين باعتبارهم مشاركين فاعلين، ويتوقف على مشاركتهم نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وتكمن أغلب المشاكل الإدارية التي تعاني منها المؤسسات اليوم في غموض الأهداف وعدم إدراك جميع العاملين لها، في الوقت الذي يركز فيه نظام لإدارة بالأهداف كأسلوب عمل تطبيقي على النتائج المحققة في ضوء الخطة الموضوعية والتي يتم استخدامها لتحقيق الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالتكامل بين جميع أفرادها مع عدم تجاهل البيئة المحيطة بها.

ولذلك يرتبط نجاح أي مؤسسة بمدى وضوح هذه الأهداف، فكلما كانت هذه الأخيرة أكثر وضوحاً كلما زادت إمكانية النجاح في تحقيقها.

كما أن تحرير العقل البشري الذي طالما قيد بالأساليب التقليدية في التسيير من شأنه أن يشد همم العاملين ويزيد من نشاطهم، انطلاقاً من القيام بالتحفيزات المادية والمعنوية المناسبة وبكل الطرق، بما يكفل استعادة المؤسسة من قدرات ومؤهلات الأفراد العاملين، على أن تتم مكافأة كل منهم بقدر ما يجنيه من نتائج.

مما سبق سنتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: مدخل للأهداف
- ✓ المبحث الثاني: ماهية الإدارة بالأهداف
- ✓ المبحث الثالث: تطبيق الإدارة بالأهداف

### المبحث الأول: مدخل للأهداف

لم يحض موضوع تحديد الأهداف بالأهمية المطلوبة في الجانب النظري، كما أنه يوجد هناك من يخلط بين مفهوم الهدف وبعض المصطلحات كالرسالة والغاية، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الهدف ومحاولة إعطاء نقاط الاختلاف بينه وبين المصطلحات المشابهة له .

### المطلب الأول: مفهوم الأهداف

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات والممارسات الإدارية، والواقع انه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها، إلا بعد التعرف على مفهوم الأهداف باعتبارها الغاية المراد الوصول إليها والتي تعد السبب في توجيه كل جهود المنظمة والعاملين بها .

### أولاً: تعريف الأهداف

تختلف الأهداف من فرد لآخر ومن منظمة لأخرى، هذا الاختلاف أدى إلى وجود تعاريف متعددة لها يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

تعرف الأهداف بأنها " هي النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى انجازها وتعتبر الأهداف الأساس الذي تبنى عليها السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والبرامج والموازنات وغيرها من الخطط"<sup>1</sup> ويعتبر الهدف " نقطة النهاية التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها تحت قيد الإمكانيات والظروف المتاحة والمتوقعة ".<sup>2</sup> كما انه "صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها".<sup>3</sup> من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الأهداف على أنها نقطة أو حالة يراد الوصول إليها أو نتيجة نهائية توجه كل الجهود لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات والظروف المتاحة .

### ثانياً: خصائص الأهداف

لكي تكون الأهداف المحددة فعالة لابد من تمييز جملة الخصائص التالية:

- (1) الارتباط بالرسالة والرؤيا المستقبلية: لابد عند صياغة الأهداف أن تتوافق مع رؤية ورسالة المؤسسة.<sup>4</sup>
- (2) التحديد: بمعنى تعكس الأهداف منجزات أو معطيات محددة ومرغوبة، كما أنها تولد استراتيجيات وإجراءات محددة، فضلا عن كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتعطي اتجاهات واضحة للآخرين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الإدارة بالالتزام، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2008، ص53

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، ص29

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص183

<sup>4</sup> محمد وائل صبحي، ظاهر محسن منصور، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2009، ص84

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص84.

- (3) **الوضوح والبساطة:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة خاصة من واضعيها ومنفذيها ويحبذ الكثيرون أن تكون مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها.<sup>1</sup>
- (4) **الموضوعية والواقعية:** يجب أن تكون موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى الذاتية أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة.<sup>2</sup>
- (5) **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها.<sup>3</sup>
- (6) **مشاركة العاملين في وضعها:** يجب إشراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها إذا أمكن ذلك مما ييسر أداء المهام والوظائف بوضوح الأهداف وفهماها من قبل الجميع .
- (7) **الانسجام والترابط بين الأهداف:** يعني ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية فيجب أن تمثل سلسلة منسجمة تقود المؤسسة بمختلف جهودها لتحقيقها بما يؤدي لتحقيق رسالتها.<sup>4</sup>
- (8) **الدفع المتبادل للأهداف:** يعني ذلك أن تحقيق أهداف المؤسسة يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف الأفراد التي من أجلها تم الالتحاق بالمؤسسة والعكس صحيح.<sup>5</sup>
- (9) **استبدال الأهداف:** بحيث يتم تغيير الأهداف بأهداف أخرى لم تكن أصلا موجودة في المؤسسة وذلك يكون عادة في الظروف غير العادية التي تواجه عمل المؤسسة كإزمة اقتصادية أو تغيير قانون... الخ<sup>6</sup>
- (10) **المرونة:** ونعني بذلك إمكانية تجاوز الأهداف المسطرة، يكون هذا عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتعلق بالفرص أو التهديدات مع ملاحظة أن هذه المرونة يجب التعامل معها بحذر كون التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الاستراتيجيات وخطط العمل.<sup>7</sup>
- (11) **التدرج الهرمي:** تتدرج الأهداف من أهداف منظورة تمثل نهايات تتجه نحوها المنظمة وهي بمثابة الإنجازات المرغوبة أكثر بالنسبة للمؤسسة ثم أهداف قابلة للتحقيق وهي التي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها إلى أهداف مباشرة، كما تتدرج الأهداف من أهداف إستراتيجية طويلة الأجل

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل المغربية، مصر، دون ذكر السنة، ص98

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص98.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص98

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص99

<sup>5</sup> عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية تحديد القياس باستخدام لوحة القيادة، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص174

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص174.

<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص174.

إلى أهداف تشغيلية متوسطة الأجل ثم أهداف تنفيذية قصيرة الأجل. وهذا التدرج يختلف من مؤسسة لأخرى لاختلاف أنشطتها وأحجامها وكذلك تعدد المستويات الإدارية بها. كما يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها حسب درجة أولويتها بالمؤسسة والمدة اللازمة للوصول إليها.<sup>1</sup>

مما سبق ذكره فإن لضمان فعالية الأهداف يجب أن تكون هذه الأخيرة مفهومة وواضحة، محددة بدقة، أن تكون متسلسلة ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق الهدف الأساسي، وتكون مرتبطة بزمن تحقيقها، وأن تكون مرنة مع التغيرات الطارئة، بالإضافة إلى مشاركة المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع و المحفز لهم.

### المطلب الثاني: أهمية تحديد الأهداف

إن أهمية الأهداف تتبع من كونها من أساسيات الأعمال التي يجب تحديدها وتثبيتها وفهمها قبل الشروع في أي منهج عمل، فالمؤسسة لا يمكن لها توجيه جهودها وتنسيق وتنظيم واستغلال مواردها وقياس الكفاءة والفعالية، ما لم يكن أمامها هدف أو مجموعة أهداف تلعب دور المنار لها، وعليه يمكن تلخيص وباختصار بعض من الأهمية من وضع الأهداف فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1) تصف الأهداف المستقبل المرغوب للمؤسسة وتعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.
- 2) تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجه المؤسسة.
- 3) تعتبر الأساس لأي نظام إداري خاصة انها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية وتساعد المسير بالمنظمة في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات .
- 4) تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث إن وضع الأهداف خاص بالمستويات الإدارية العليا يمهل الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولا إلى الأهداف على مستوى الأفراد.
- 5) تساعد قادة المنظمة في توصيل توقعات واحتياجات المؤسسة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين، العملاء الموردين والمستثمرين وغيرهم.
- 6) يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، حيث أنها تساهم في تحديد الأدوار للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد كما أنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة.

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص5

<sup>2</sup>وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور، المرجع السابق، ص83

7) تلعب الأهداف دورا في عملية التحفيز لذلك فان وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور إحباط كون الأهداف تفوق الطاقات والإمكانات أو كونها أهداف متواضعة لا تدعو إلى الحماس وشحن الهمم.

لذا يمكن القول أن تحديد الأهداف في المؤسسة ضرورة حتمية لتحقيق نتائج إيجابية، بحيث يسمح تحديد الأهداف بتوضيح أسباب وجود المؤسسة، وبتيح الفرصة أمام تكاثف الجهود نحو هدف أو أهداف مشتركة لتحقيقها، والتنسيق بين مختلف القرارات داخل المؤسسة .

### المطلب الثالث: صياغة الأهداف بالمؤسسة

تختلف إجراءات وضع الأهداف من مؤسسة لأخرى ذلك حسب طبيعة المؤسسة والظروف المحيطة .

### أولاً: العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف

من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف والتي تؤثر عليها نجد:

#### 1. مؤشرات البيئة الخارجية

تسمح للمسؤول بحصوله على المعلومات حول بيئة عمله وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية<sup>1</sup>.

#### 2. الموارد المتاحة للمؤسسة

تتمثل الموارد في الأموال، المعلومات، الخبرة والموارد المادية... الخ. حيث يستطيع أصحاب الموارد النادرة التأثير على سلوك الآخرين وقراراتهم، فكلما كان المورد نادر كلما زادت اعتمادية المؤسسة على أصحاب المورد وبالتالي زادت قدرة هؤلاء على التأثير في قرارات المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 3. العلاقات المتبادلة

يقصد بها العلاقات بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل المؤسسة ذاتها، فهي تؤثر إلى حدة كبير في تحديد الأهداف فكلما كانت هناك روح تعاون واتفاق كلما اتفق الأداء على الأهداف المرغوب تحقيقها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص63

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص63.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص63.

#### 4. مجموعة القيم والاتجاهات

تتمثل هذه القيم في مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو رديء وبين ما هو مرغوب وما هو غير مناسب<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أساليب تحديد الأهداف

يمثل الأسلوب الطريقة التي بها تحديد أهداف المؤسسة التي تأخذها كأساس للقيام بأنشطتها، لذلك وجب على المنظمة أن تختار أفضل الأساليب لتحديد أهدافها، من بين الأساليب المتميزة لتحديد الأهداف يوجد هناك أسلوبين هما:<sup>2</sup>

1. **الأسلوب التقليدي:** يعتمد على أن الرئيس أو الإدارة العليا هي المكلفة بتحديد الأهداف للمرؤوسين وما على المرؤوسين إلا التنفيذ للأهداف التي وضعت لهم، ولا يسمح للمساعد المشاركة الفعلية في وضع الأهداف "نعتبر عنها بالمركزية في تصميم الأهداف أي من الأعلى إلى الأسفل".

2. **أسلوب الإدارة بالأهداف\*:** تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على المشاركة في وضع الأهداف (اللامركزية في التحديد) أي مشاركة الرئيس والمرؤوسين في صياغة الأهداف مشاركة فعلية وليست شكلية لكن التفويض ليس مطلق في وضع الأهداف ذلك باعتبار الموافقة النهائية على الأهداف الموضوعية تظل من مهام الرئيس، ولكن المشاركة في حد ذاتها تسمح بتعبئة المرؤوسين وتحفيزهم على انجاز الأعمال الموكلة إليهم وتزيد من تعلمهم والتزامهم بتحقيق الأهداف، كما تسمح بإحداث الترابط والاندماج بين الأنشطة الإدارية وبين المدخلات والمخرجات.

#### ثالثاً: أسباب عدم تحقق الأهداف

رغم محاولة المؤسسة إعداد وصياغة الأهداف بشكل متكامل ومنسجم فيما بينها حسب المصالح والزمن، إلا أنها في الغالب تبقى كمؤشرات صعب الوصول إلى تحقيقها، وبالتالي فبمجرد العمل على تحقيق القدر الكافي منها يعتبر مقبولاً وعدم إمكانية تحقيقها بنسبة كاملة يعود إلى عدة أسباب ومنها على الخصوص:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 63

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 176

\* سوف يتم التطرق بالتفصيل إلى أسلوب الإدارة بالأهداف لاحقاً.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 52.

1. السعي إلى وضع أهداف أقرب إلى المثالية في حين أنها تبقى مثل السراب عند محاولة الوصول إليها.
2. عدم معرفة المؤسسة لكل مواردها وطاقتها لأنها في الواقع تتحدد وتتفاعل فيما بينها باستمرار، وقد تتناقص أو تتردد في وقت قصير متأثرة بالظروف المحيطة بالمؤسسة وبالنتائج المحصلة وبقدر متفاوت بما لم يكن في الحسبان عند تحقيق الأهداف.
3. لا تستطيع المؤسسة أن تحصر بشكل جيد كل طاقتها وتوزيعها توزيعاً أمثلاً كما يمكن أن تضعه بسهولة على الأوراق في خططها.
4. من بين العوامل الهامة المساعدة في تحديد الأهداف نجد المعلومات المختلفة التي يجب أن تتوفر بالقدر الكافي وبالنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.

### رابعاً: مسببات تغيير الأهداف

قد يتم تغيير الأهداف المحددة من قبل المؤسسة نتيجة تغيير البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أو بسبب تغيير نشاطها كما أنه هناك أسباب تفرض على المؤسسة أن تغير الأهداف التي تم وضعها ومنها:<sup>1</sup>

1. تغيير تركيبة أطراف التعامل مع المنظمة حيث أنها لا تبقى على حالها على المدى الطويل .
2. تغيير توقعات ومستويات الطموح أو نزع تعليمة الأهداف المأمول تحققها في المستقبل عن المستوى الذي تحقق بالفعل منها في الماضي.
3. التغيير في الفرص البديلة للأطراف المشاركة (أطراف التعامل مع المنظمة) كحصول عميل على فرص سداد وأسعار مرضية من مؤسسات أخرى يجعلها تعيد توجهاتها وأهدافها بما يتناسب مع الوضع الجديد.

### المطلب الرابع: محددات تحديد الأهداف

باعتبار أن عملية وضع الأهداف ذات أهمية كبيرة في عمل المؤسسة، لا بد عند وضعها الأخذ بجملة الاعتبارات التالية:<sup>2</sup>

1. أن تتم صياغة الأهداف بوضوح وفي صورة مكتوبة بحيث توضح الكم والوقت والتكلفة والعائد الخاص بكل هدف منها.
2. محاولة ربط الأهداف مع الإمكانيات والموارد والصلاحيات اللازمة لتحقيقها.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص35.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص32.

3. من الأفضل أن يشترك في وضع الأهداف الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذها.
  4. توضع الأهداف وفقا لأولويات أهمية تنفيذها.
  5. محاولة الربط بين عملية وضع الأهداف أو اعتمادها فقط على الأنشطة الروتينية .
  6. من المهم أن يتحقق التناسق والتلاؤم بين أهداف طويلة الأجل وأخرى متوسطة الأجل وقصير الأجل.
  7. التأكد من أن الأهداف تتصف بالموضوعية وإمكانية التحقيق والتنفيذ، فلا يمكن وضع أهداف نعلم من عدم إمكانية تحقيقها.
  8. توضع الأهداف في ضوء خصائص الأنشطة والوظائف، أي في الأنشطة التي تمتاز بقصر الأجل لا يمكن تحديد لها أهداف إلا في الأجل القصير.
  9. القيام بدراسة البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تنفيذ الأهداف في نطاقها لمعرفة نقاط القوة والضعف، كذلك الفرص والتحديات.
- مما سبق يمكن القول أن الأهداف عند تحديدها يجب أن تكن مفهومة مكتوبة، وربطها مع الإمكانيات المادية والمعنوية، ومرتبة حسب الأولوية والتنسيق بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

### المبحث الثاني: ماهية الإدارة بالأهداف

تمثل الإدارة بالأهداف اتجاها حديثا في الإدارة يتميز عن الأسلوب التقليدي في الإدارة في أنه يضع كل اهتماماته حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعية والتي غالبا ما تحد من حريات ومبادرات العاملين وتحكم على المؤسسة بالجمود والتخلف.

### المطلب الأول: نشأة الإدارة بالأهداف

يرجع الفضل في إيجاد أسلوب الإدارة بالأهداف إلى بيتر دراكر **Peter Drucker** عام 1945 في كتابه **ممارسة التسيير**، الذي أكد فيه على أهمية تكامل الجهود المشتركة بالعمل الجماعي والالتزام بالأهداف المشتركة وتحقيق الرقابة الذاتية.<sup>1</sup>

في عام 1975 وضع **دوجلاس ماكريجور DOUGLAS MCGRERGOR**<sup>2</sup> بالاعتماد على طرح دركر مدخلا جديدا لتقييم المرؤوسين وأدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين والرؤساء، للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على الصورة النهائية للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه الأداء والسلوك، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء، والتقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافزا لتحقيق الأهداف المطلوبة.

مع نهاية الستينات وبداية السبعينات، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإدارية، وبذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإننتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف.

لقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة، فهناك من يسميها الإدارة بالأهداف والنتائج فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف والنتائج. أما من يسميها الإدارة بالأهداف والأولويات فذلك لأن أساس وضع سلم الأهداف هو سلم الأولويات وتدرجها. وأما الإدارة بالالتزام فذلك لأن وضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لابد من الوفاء به والشيء نفسه بالنسبة للمصطلحين الإدارة بالعقود والإدارة الإنتاجية و فيما يخص الإدارة بالرقابة الذاتية، فذلك لأن هذا النمط من الإدارة يزيد من الرقابة الذاتية لدى الأفراد ويرتكز عليها أساسا، في حين أن تسمية الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، فذلك لأن تحديد الأهداف يتم

<sup>1</sup> رايس وفاء، **نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة: بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2016، ص 90.  
<sup>2</sup> سعيد محمد المصري، **التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 113.

بالاتفاق بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة رؤساء و مرؤوسين، كما أن تحقيقها يتم أيضا من خلال التضافر بين الجهود الجماعية.

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة بالأهداف

تعددت مفاهيم الإدارة بالأهداف كما تعددت تسمياتها، و فيما يلي سنحاول طرح بعض منها:

يرى **دركر Drucker**: الإدارة بالأهداف بأنها نوع من الإدارة تتخذا لأهداف منهاجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجازا لأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها<sup>1</sup>.

أما **أديورن فيعرفها**: "بأنها عملية التسيير التي تسمح للرؤساء والمرؤوسين بالتحديد الواضح للأهداف المشتركة والأولويات الموضوعة بالتحديد المزدوج للمسؤوليات الكبرى عن النتائج التي ينتظرونها وباستعمال مؤشرات كدليل لتقييم مدى مساهمة كل منهم في تحقيقها"<sup>2</sup>

ويعرفها **علي محمد عبد الوهاب** بأنها "أسلوب شامل للتطوير وطريقة جيدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط، التوجيه والرقابة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية، المادية الفنية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة ومنتطورة وتحقيق النتائج بناء على معايير موضوعية"<sup>3</sup>.

كما تعرف بأنها: "أسلوب عصري في الإدارة تتركز على أهداف معينة للمنظومة التعليمية ويتم تحديد هذه الأهداف باشتراك الرؤساء مع المرؤوسين وبتحديد فترة زمنية معينة وتحديد الطرق التي يجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف"<sup>4</sup>.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف العناصر المكونة له مع أهداف المؤسسة، من خلال تحديدها للنتائج التي تصبو للوصول إليها، مع تحديد مسارات العمل الفعالة وحدود المسؤولية، أي أن الإدارة بالأهداف ترتكز على المشاركة والتعاون بين كل أعضاء المؤسسة: الرؤساء ومرؤوسين، لتحقيق النتائج المحددة سلفا في شكل أهداف بأكثر فعالية وكفاءة ممكنة

بالاعتماد على الرقابة الذاتية التي ينميها هذا النمط من الإدارة، وتصبح كحافز لدى الرؤساء والمرؤوسين لأداء مهامهم على أكمل وجه.

<sup>1</sup> موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، السعودية، 2008، ص7.

<sup>2</sup> Gerry Johnson. Kavan Scholes, **Stratégique**. Paris, édition publi-union, 2000, p135.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير، القاهرة، 1999، ص9.

<sup>4</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، ص334.

### المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالأهداف

تقوم الإدارة بالأهداف على عدة مبادئ أساسية أهمها:

- مبدأ تحديد الهدف.
- مبدأ المشاركة.
- مبدأ تحديد الوسائل والأساليب اللازمة.
- مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة.

#### أولاً. مبدأ تحديد الهدف

يعتبر مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث يعد من أهم الأسس التي يقوم عليها أسلوب الإدارة بالأهداف. فالأهداف هي الغايات المراد الوصول إليها، ولا يمكن تصور إي جهد جماعي دون فهي نقطة الانطلاق في التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فإذا لم يكن هناك أهداف كان هذا الجهد الجماعي جهداً ضائعاً .

وتستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المؤسسة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد وللمجموعات وللمؤسسة، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون معاً النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج.

وتبرز أهمية الأهداف في كونها تحدد أنواع الأنشطة اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة، وتحدد الوقت، وتحدد أساليب التقويم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف ونوع الإنجاز وهنا يجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً صياغة دقيقة، وأن يكون واقعياً و متمشياً معاً لإمكانات المادية والبشرية للمنظمة، وأن تتضمن عناصر رئيسة في قياسها وهي الزمن والكم والكيف والكلفة<sup>1</sup>.

#### ثانياً. مبدأ المشاركة

تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة لأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف وتتطلب المشاركة

<sup>1</sup>موسى بن سليمان سعد الحربي، المرجع السابق، ص23.

تدريب العاملين .ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف:<sup>1</sup>

### (1) الالتزام

يساعد الالتزام المؤسسة من خلال مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء، في تحديد الأهداف التنظيمية وإنجاز ما أوكل لهم من أهداف وهي ميزة تتميز بها طريقة الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تتعامل بطريقة إصدار الأوامر إلى موظفيها لتحقيق الأهداف وإتباع الإجراءات باستخدام الوسائل، مما يعكس عدم تقبل المرؤوسين هذه الأوامر والإجراءات وتجعلهم غير منجزين لها بينما طريقة مشاركة المرؤوسين في الأهداف توفر قناعة لدى العاملين في إنجازها والإخلاص في تحقيقها.

### (2) تحمل المسؤولية

إن ميزة تحمل المسؤولية هي من المزايا التي يتمتع بها العاملون الذين يتحلون بسمات النجاح والعمل بإخلاص، حيث تتوزع الأدوار والمهام بين العاملين، ويتحقق مبدأ المشاركة، حيث يتولى كل عامل إنجاز مهام موكلة إليه، مما يجعل كل إدارة وكل عامل في المؤسسة مسؤول مسؤولية مباشرة عن إنجاز ما أوكل له من أعمال أو مهام، وهذا بالطبع يحث العامل على تركيز جهوده نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

### (3) رفع الروح المعنوية

إن مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط لأهداف المنظمة وأنشطتها يشعر العاملين بأهمية ما يقومون به وينجزونه من أعمال ومهام، وهذا بطبيعة الحال يتوقف على مدى الإخلاص في الإنجاز من جهد وأمانة ومهارة، وهذا الإنجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق ذواتهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفعالية الأداء .

### ثالثاً: مبدأ تحديد الوسائل والأساليب

هذا المبدأ يعمل على تحديد الوسائل والأساليب الواجب اتخاذها للوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج الموضوعية ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها لتحديد الأعمال في الفترة التالية<sup>2</sup>.

### رابعاً. مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة

تبنى الإدارة بالأهداف على وضع معايير محددة لقياس أداء الرؤساء في إنجاز الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة والوصول إلى النتائج المتوقعة ثم التغذية الراجعة ومعالجة السلبيات التي تظهر.

<sup>1</sup>محمد حسنين العجمي، المرجع السابق، ص337.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص337.

نلاحظ أن الخطوة الأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف وتعتمد هذه العملية على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديدها مع مراعاة الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة المساعدة للوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة، وفي الأخير تأتي عملية التقييم لمعالجة السلبات التي تظهر.

### المطلب الرابع: عناصر الإدارة بالأهداف

تشتمل الإدارة بالأهداف على مجموعة من العناصر هي:<sup>1</sup>

**1. الأهداف:** وهي عبارة عن النتائج أو الإنجازات المخطط الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المحددة وتتضح أهمية الأهداف فيما يلي:

- أن الهدف هو الذي يحرك الإنسان للعمل وينمي لديه الشعور بالمسؤولية .
- يتضمن الهدف تنسيق الجهود وتكاملها وتوجيهها نحو الغاية المرجوة .
- يعد الهدف مقياساً لنجاح العمل .
- يسهل مهمة الرئيس ويوجه المرؤوسين نحو تحقيق المطلوب منهم.

**2. إستراتيجية الوقت:** يقصد بها إعداد برنامج زمني يتم بموجبه تنسيق الأنشطة المختلفة لجميع العمليات التي تقوم بأدائها أعضاء المؤسسة.

**3. المجهودات الكلية للإدارة:** تعني جميع المجهودات المبذولة من قبل المديرين والأفراد بالمؤسسة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم ويتطلب من أعضاء المؤسسة إتقان بعض المهارات التي يحتاجونها.

**4. الحوافز:** تشمل الحوافز المادية مثل المكافآت والعلاوات والحوافز المعنوية كالتشجيع والتقدير والاحترام والإثراء الوظيفي.

**5. المشاركة:** تعني إسهام الموظفين في التصميم والإشراف ورسم وتنفيذ سياسة المؤسسة التي ينتمون إليها، بمعنى أن القرارات لا تكون حكراً على شخص واحد، ولكن يجب أن تتسع دائرة صنع القرار بحيث تشمل أكبر عدد من الموظفين داخل المؤسسة.

**6. التفويض:** يقصد به عدم تركيز السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة، وإنما تخويل المرؤوسين القيام بوظائف ومهام محددة وتمتعهم ببعض الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك، على أن يتم ذلك

<sup>1</sup>محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2006ص33

في ظل السلطة الرئاسية للرئيس الإداري بمعنى احتفاظه بحق الرقابة وحق استرداد السلطة متى شاء، أي أن التفويض لا يعني التحويل النهائي للسلطة الإدارية<sup>1</sup>.

7. **نظام الرقابة:** أي يغير المفهوم السائد للرقابة والذي يعني تصيد الأخطاء بعد حدوثها، وتوقيع العقوبة على المخطئ، إلى اعتبارها أداة للضبط والسيطرة والهدف منها تجنب وقوع الأخطاء وتصحيح الانحرافات قبل استفحالها<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد مبارك محمد الرشيد، المرجع السابق، ص33.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص33.

### المبحث الثالث: تطبيق الإدارة بالأهداف

ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية مدخل الإدارة بالأهداف، وكذلك تقديم الدعم المطلوب، فكما نعلم بأن أي شئ يعتمد ويطبق يجب أن يصدر من الإدارة العليا، لذلك يجب على الإدارة القيام بالمطلوب وقيادة التغيير، ومحاولة التخلص من المعوقات التي تحول دون الأداء المناسب.

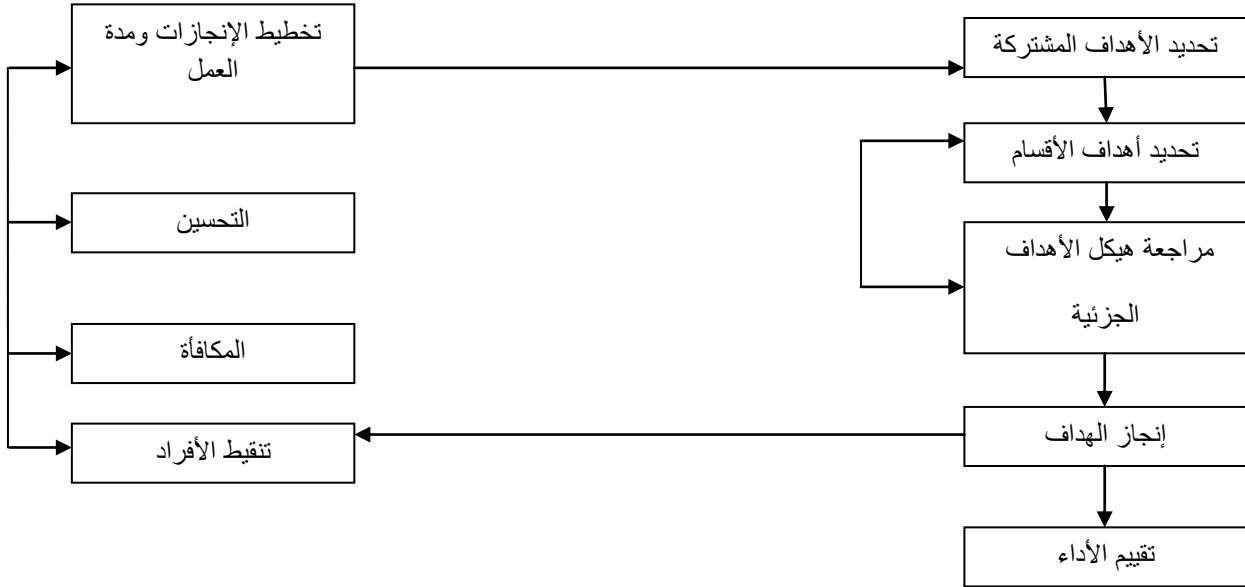
### المطلب الأول: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف المرور بخمس خطوات أساسية:

- تحديد الأهداف المشتركة
- تحديد أهداف الأقسام
- مراجعة هيكل الأهداف الجزئية
- إنجاز الأهداف
- تقييم الأداء

كما هو مبين في الشكل الموالي.

### شكل رقم (1): خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف



المصدر: رابيس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة: بين النظرية والتطبيق، دار

اليازوري، عمان، الأردن، ص 96.

### أولاً- تحديد الأهداف المشتركة

تقوم الإدارة العليا بالاتفاق مع المستويات التنظيمية الأدنى بوضع الأهداف العامة للمؤسسة كزيادة المردودية، زيادة حصتها من السوق، تحسين جودة الخدمات التي تقدمها أو استغلال الموارد البشرية، المادية، المالية، كما يتم تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه الأهداف<sup>1</sup>.

### ثانياً- تحديد أهداف الأقسام

يتم تجزئة الهدف العام للمؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي يتولى كل مدير مناقشتها مع رؤوسيه، حيث يتفق الرؤساء والمرؤوسين على مستوى كل وحدة تنظيمية على وضع برامج زمنية معينة تقل عن تلك التي حددتها الإدارة العليا لإنجاز الأهداف الجزئية، وعلى الأفراد أن يستثمروا وقتهم وجهدهم وطاقتهم لبلوغها، كما يحدد لكل مرؤوس الأدوار التي يمكنه أن يتولاها لبلوغ الهدف المسند إليه<sup>2</sup>.

### ثالثاً- مراجعة هيكل الأهداف الجزئية

يشرف كل رئيس على عرض أهداف القسم ومناقشتها مع رؤوسيه، وكذا تطوير الخطط الفرعية لإنجازها وأساليب تحقيقها ووضع معايير الأداء المناسبة بما يمكن من تحقيق نتائج العمل<sup>3</sup>.

### رابعاً- إنجاز الأهداف

يتم بتضافر الجهود المشتركة للعاملين تحقيق الأهداف المتفق عليها، أثناء عملية التنفيذ يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل مرة لمراجعة النتائج التي تم التوصل إليها وإعداد تقارير للإدارة العليا حولها لتتولى بدورها تقييم هذه النتائج ومقارنتها مع ما تم التخطيط له<sup>4</sup>.

### خامساً- تقييم الأداء

تهتم الإدارة العليا بمراجعة وتقييم النتائج المتوصل إليها في ظل المعطيات ترفعها إليها المستويات التنظيمية الأدنى منها، وذلك في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام، كما تقوم أيضا بدراسة مدى واقعية الأهداف وصحتها وتعيد النظر في رسمها وتحديدها وتوزيعها على مختلف الوحدات التنظيمية<sup>5</sup>.

مما سبق يمكن القول أن أول خطوة هي وضع الأهداف العامة للمؤسسة، ثم تجزئتها إلى أهداف جزئية على مستوى الأقسام بحيث يشرف كل رئيس على عرض أهداف القسم ومناقشتها مع رؤوسيه، ثم

<sup>1</sup> علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، مصر، 1997، ص153.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص153.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص154.

<sup>4</sup> رايس وفاء، المرجع السابق، ص97.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص98.

تأتي عملية إنجاز الأهداف والتي تتم بتضافر جهود جميع العاملين وفي الأخير تتم عملية التقييم من قبل الإدارة العليا بناء على تقارير المستويات التنفيذية الأدنى.

### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف

ويمكن تحديد متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### أ- تحديد الأهداف

إن عملية تحديد الأهداف تستلزم توفر مجموعة من الشروط حتى تحقق الفائدة المرجوة منها وتتمثل الشروط فيما يلي:

- أن تكون الأهداف على النتيجة وليس النشاط.
- أن تكون الأهداف قابلة للقياس .
- أن تكون الأهداف سهلة التحقيق
- أن تكون الأهداف مرتبطة بفترة زمنية .
- أن تصاغ الأهداف في عملية محددة .

#### ب- تحديد دور المدير

المدير المتفوق يمارس عددا من المهام الأساسية التي ينطلق فيها من تحديده الأهداف وذلك على النحو التالي:

- يوفر التوجيه للعاملين في اتجاه تحقيق الأهداف.
- يقدم الدعم والمساندة للعاملين لتمكينهم من الأداء بالمستوى المناسب للأهداف المحددة لهم.
- ينسق جهود الأفراد والجماعات والإدارات المختلفة في المؤسسة.
- يستطيع العمل بكفاءة مع الآخرين للارتقاء بهم.
- يطور الموارد المبتكرة والمتاحة داخل المؤسسة.
- يقيم النتائج ويعدل المسار لتحسين فرص الوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- يحفز ويكافئ المتميزين في الأداء كما يحاسب و يساءل المقصرين رغبة في تأكيد فرص تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، المرجع السابق، ص-ص 342-344.

### ت- إعداد الموارد البشرية المناسبة لنظام الإدارة بالأهداف

المورد البشري هو أساس ومصدر العطاء والإنجاز وهو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والمشاركات الإيجابية قبل أن يكون مجموعة من المهارات والقدرات الجسمانية وإذا أحسن اختيار الإنسان وتدريبه وتوجيهه فإنه يكون أعلى كفاءة وأكثر إنتاجية وتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد في فرق عمل متكاملة يساعد على تحقيق الأهداف.

### ث- تهيئة المناخ المناسب لنجاح الإدارة بالأهداف

هناك مجموعة من العناصر التي تحقق ذلك:

- الاتصالات القوية بين الإدارة والعمالين.
- الروح المعنوية العالية التي يتمتع بها الموظفون.
- إتباع الأسلوب العلمي في إصدار القرارات.
- حرص المسؤولين على تلمس حاجات الأفراد وتأمينها.
- سهولة وضع معايير الأداء التي يمكن استخدامها في التقييم والتصحيح.

### ج- التدريب الجيد والفعال في الإدارة بالأهداف

ويتضمن هذا التدريب العناصر التالية :

- تنمية قدرات العمالين.
- وضع الخطط لتطوير وتنمية إمكانات العمالين.
- أن يركز التدريب على الخبرات السابقة لدى العمالين.
- أن يساعد التدريب على توضيح أدوار ومهام ومسؤوليات العمالين في ظل الإدارة بالأهداف.

### ح- تغيير وتطوير التنظيم

والعوامل التالية ينبغي توفرها في التنظيم من أجل إجراء تطوير دائم فيه للحفاظ عليه:

- تحديد السلطات التي تمنح لكل عامل والتي تكفي لإنجاز المهام التي أوكلت إليه.
- توفير الكفاءة لدى الأفراد العمالين نحو العمل وإعطائهم الحرية الكاملة في التصرف.
- التقويم الذاتي والمحاسبة الشخصية بمعنى أن يكون الفرد مسؤولاً عن تحقيق الأهداف المحددة له.

### المطلب الثالث: مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

يتطلب تحديد مقومات تطبيق الإدارة بالأهداف على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 1. من الناحية الإدارية والتنظيمية

- التزام الإدارة العليا وتأييدها ودعمها الإيجابي النشط للإدارة بالأهداف.
- وضوح رسالة المنظمة وسياستها وإعلانها لكافة المعنيين .
- التحديد الواضح للأهداف الكلية للمنظمة والفرعية والأقسام.
- التنسيق بين أنشطة الإدارات .
- تفويض السلطات والصلاحيات الملائمة للمديرين.
- المراجعة الدورية المستمرة .
- توفير نظام جيد ومتكامل للمعلومات، يوفر للأطراف المعنية المعلومات اللازمة.

#### 2. من الناحية السلوكية

- الاختيار الكفء للقيادات وتدريبهم على المهارات القيادية والسلوكية إلى جانب الفنية والإدارية.
- الاختيار الكفء للأفراد وتدريبهم ليس فقط من الناحية الفنية، بل أيضا في التفكير الابتكاري والعمل في فرق.
- تجسيد المشاركة الحقيقية بين الرؤساء والمرؤوسين ونشر روح التعاون وتنمية فرق العمل.
- إشباع دوافع العاملين عن طريق نظام موضوعي للحوافز.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة بشكل عام.

#### 3. من الناحية الفنية

- تخصيص الموارد الكافية لتحقيق الأهداف.
- رفع كفاءة استغلال الموارد والإمكانات المتاحة.
- الدقة والحرص في تحديد مجالات النتائج ومعايير الأداء.
- التحديد الواضح للأهداف الكلية والجزئية، وخطة العمل الملائمة لبلوغها.
- الحصول على الاستشارة اللازمة من ذوي الاختصاص من داخل المنظمة أو خارجها .

<sup>1</sup> عبد المحسن نعساني، نظريات الإدارة: مدخل لنظرية المنظمة، منشورات جامعة حلب كلية الاقتصاد، حلب، سوريا، 2008، ص- ص 277- 279.

وفي الأخير يمكن القول أن مقومات نجاح الإدارة بالأهداف منها ما هو إداري وتنظيمي مثل تفويض السلطة، والتحديد الواضح لأهداف، ومنها ما هو سلوكي مثل تدريب العاملين وتحفيزهم وتحسين العلاقة بينهم داخل المؤسسة، ومنها ما هو فني مثل تخصيص الموارد الأولية واستشارة ذوي الخبرة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف

تعرض المؤسسات العامة خاصة الخدمية منها العديد من الصعوبات التي تحد من تطبيقها السليم لنظام الإدارة بالأهداف من بينها:<sup>1</sup>

1. **عدم وجود مجال للتغذية العكسية:** تعتمد المؤسسات العامة إلى تحديد حاجات عملائها بناء على افتراضات سابقة أو عشوائية لا تتفق بالضرورة مع حاجاتهم الحقيقية، وأكثر ما يحول دون تطبيقها لنظام الإدارة بالأهداف عدم وجود نظام للتغذية العكسية يسمح للعملاء بالتعبير عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة إليهم .
2. **عدم إمكانية تفويض السلطات:** خلفا للمؤسسات الخاصة التي ينتشر فيها تفويض السلطة بشكل واضح تحدد سلطات المؤسسات العامة سقفا للأعمال والوظائف المسندة للعاملين، ولا يجوز تفويضها للمستويات الدنيا، مهما كانت كفاءاتهم ودوافعهم ومهاراتهم في العمل، مما يؤدي إلى التقليل من درجة المرونة في اتخاذ القرارات وكبت الحرية الذاتية.
3. **التأثير السلبي للجهاز البيروقراطي:** تؤدي الإجراءات الخاصة بالمعايير والإجراءات المختلفة في الجهاز البيروقراطي إلى تضيق المجال أمام حرية اتخاذ القرار والمبادأة في المؤسسة.
4. **التقييم على أساس النشاط بدلا من النتائج:** يركز تقييم الأداء في المؤسسة العامة البيروقراطية على الوسائل والطرائق التي تسلط الضوء على الجهد المبذول بدلا من النتائج الواجب تحقيقها، كما يتسم بالخلط بين النشاطات والنتائج وبين مدخلات المؤسسة وبين مخرجاتها.
5. **التركيز على نتائج المدى القصير:** عادة ما يكون التوجه الوحيد للمؤسسات العامة نحو الأهداف قصيرة المدى بدلا من التطلع للأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى كهدف تحقيق النمو.
6. **كبر حجم المؤسسات العامة:** تتسم المؤسسات العامة بكبر حجمها وبروتينها المعقد، وهو ما يضعها أمام مشاكل التكيف مع التغيرات السريعة وخضوعها لبيئة سياسة معقدة، أين تتسم

<sup>1</sup> علي الشريف، المرجع السابق، ص157.

القرارات بالمزاجية بعيدة عن الجدارة، مما يجعل الصعوبات التي يواجهها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات العامة أعمق بكثير من تلك التي تواجهها نظيرتها الخاصة. مما سبق يمكن القول أن أهم صعوبة تعترض المؤسسات العامة خاصة وتحد من التطبيق السليم لنظام الإدارة بالأهداف هو عدم وجود نظام يسمح للعملاء عن مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة إليهم، وعدم تمكنهم من اتخاذ قرارات أو القيام بمبادرات لأنها مركزية وارتباطها بالجانب السياسي لأن أهداف السياسيين في العادة تكون قصيرة المدى.

### خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى إبراز أهم الجوانب المتعلقة بنظام الإدارة بالأهداف، وقد تبين أن هذا الأخير يقوم على إشراك العمال في تسيير المؤسسة، وصنع قراراتها في اتجاه يصب إلى زرع الثقة في نفس العامل، وإشعاره بأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي. كما يعتبر العاملون كشركاء ذوي قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق أهدافها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الانطلاق من الأهداف الواقعية القابلة للقياس وذات الطابع المميز والمتسم بالتحدي والقدرة على تسخير المصادر لتحقيق النتائج النهائية المحددة وتوجيه مواهب الآخرين لبلوغها.

وقد ظهر استخدام الأهداف كأسلوب أكثر ديناميكية لتقييم الأداء خاصة أنه يعتمد على مقارنة الإنجازات المحققة مع الأهداف المحددة مسبقاً، وهو كما يتضح من خلال التعاريف التي أوردها مختلف الباحثين يمثل الأسلوب الأكثر استخداماً، باعتباره يسمح للمسيرين بتحديد ما يطمحون في الوصول إليه. لهذا ينظر إلى فرق العمل على أنه نمط إداري، حيث يضم مجموعة من الأعضاء يعملون سوياً ويعبرون عن أهدافهم وقيمهم الأفكار المطروحة، ويتخذون القرارات من أجل تحقيق الأهداف التي وضعوها، وهذا الذي سنعرض عليه في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: فرق العمل

### تمهيد

أضحت فرق العمل سببا مهما من أسباب نجاح المؤسسات اليوم وتنافسيتها لإمكانية وجودها في جميع المستويات التنظيمية دون استثناء وبشكل دائم أو مؤقت حسبما تتطلبه الحاجة والظرف الذي تمر به المؤسسة.

وعلى الرغم من أن العمل الفرقي كان موجودا منذ الأزل، إلا أن طبيعة الظروف التي تمر بها المؤسسات قد رسخت هذا التوجه وأكسبته أبعادا أخرى لم تكن موجودة في ذلك الحين، فالمشكلات التي تواجه المؤسسات اليوم تمتاز بالتعقيد والحاجة إلى العديد من التخصصات للإحاطة بها ومعالجتها بالشكل الذي يجعل منها فرصة بعد أن كانت تهديدا.

وإذا ما تأملنا النظر في طبيعة العمل الفرقي نجد أنه يلبي حاجة الفرد في التفاعل وتحقيق الانسجام الاجتماعي، فالفرد الذي يعمل بصحبة أقران له يؤدي عمله على وجه أفضل مما لو قام بأدائه لوحده، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة وتنافسيتها.

ومنه سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية فرق العمل
- ✓ المبحث الثاني: أداء فرق العمل وتماسكه
- ✓ المبحث الثالث: سمات فرق العمل الفعالة

### المبحث الأول: ماهية فرق العمل

يشير مفهوم الفريق إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة، إذ يرون أنفسهم ويراها الآخرون على أنهم كيان اجتماعي سليم ضمن نظام اجتماعي أكبر.

### المطلب الأول: نشأة وتطور فرق العمل

أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، لذا ارتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحرك المواهب، والقدرات الكامنة للعاملين كافة في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.

ويعد اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود أدوارد دمنج **Edward Deming**، وكذلك يشار إلى جهود كل من **هنري فيول و ماسلو Henry Fayol** و **Maslow** على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات بوصفهم أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي، وفي تقدم واضح نحو جماعة الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم **ويليام أوشي Oshi William 1981** نظرية **z** أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة، إذ أكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري، وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الفريق.<sup>1</sup>

ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصال، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات لازل الاهتمام بإشراك العاملين كافة في صناعة النجاح، ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية، لذلك نستطيع القول أن التحولات الكبيرة في بيئة عمل المنظمات، والتحولات الكثيرة في الفكر الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كانت كلها لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون وعلى الرغم من الاهتمام بموضوع فرق العمل من قبل الكثير من علماء الفكر الإداري، والباحثين في هذا المجال، إلا أن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة سبقتهما قبل 1430هـ، إذ أرست دعائم العمل الجماعي وأهميته ابتداءً

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء، عمان، 2014، صص 60-61

من مواقع العبادة، وانتهاء بإدارة شؤون الدولة<sup>1</sup>، إذ قال سبحانه وتعالى: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان"<sup>2</sup>، وقال النبي محمد ﷺ "يد الله مع الجماعة"<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم فرق العمل

تطور هذا المفهوم بعد حدوث الثورة الصناعية وذلك نتيجة للتحول الصناعي و الإنتاجي حيث حلت الآلة مكان الورقة، وبذلك أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفا استراتيجيات للمؤسسات، ونتطرق إلى أهم التعاريف .

### أولاً: تعريف فريق العمل

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والبعض يعرف الفريق على أنه: "مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم"<sup>4</sup>. كما أن فريق العمل يعتبر: "مجموعة من الأفراد يتميزون بسمة تحقيق أهداف الفريق، فقد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون من خلال أنشطتهم، ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معا فهم يساندون بعضهم البعض ويتعاونون بحرية ويتحاورون بصراحة ووضوح"<sup>5</sup>.

ويصف (بيير) فرق العمل بأنها أنظمة، وذلك من خلال رؤيته إلى الكيانات المرتبطة، والتي يتقاسم أعضاؤها هدف مشترك، حيث أن جميع الفرق تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها، وأنها تتميز بواسطة مداخلتها وتركيبها من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المداخلات إلى مخرجات.<sup>6</sup>

ومن التعاريف السابق نقول أن فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك، يستخدمون إمكانياتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> غني دحام تناي الزبيدي، المرجع السابق، صص 60-61

<sup>2</sup> سورة المائدة، الآية 1-2

<sup>3</sup> رواه الترمذي

<sup>4</sup> أحمد محمد خميس السديري، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، مذكرة لنيل شهادة

ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، 2010، صص 11-12.

<sup>5</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2006، صص 135.

<sup>6</sup> نيكى هابيس، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2005، صص 51-52

### ثانياً: أنواع فرق العمل

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فريق العمل لعوامل عدة منها:<sup>1</sup>

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية واستمرارية عمل الفريق.
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنواع فريق العمل وتباينت تصنيفاتهم فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:<sup>2</sup>

**1. فريق عمل الإدارة العليا:** يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذا الفريق على فاعلية المؤسسة نظراً لأن الأعضاء في هذا الفريق يرون أنفسهم ممثلين لدوائريهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق، ومن مهام هذا الفريق: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ووضع الإستراتيجيات، تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة، تحديد أهداف وواجبات قطاعات المؤسسة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

نرى أن فريق عمل الإدارة العليا تقوم باتخاذ القرارات الإدارية من خلال القيام بدراسة الموضوعات الهامة والمشاكل المتعلقة بالقرارات المصيرية مع إيجاد حلول لهذه المشاكل.

**2. فرق العمل الوظيفية:** وهي التي يتألف أعضاؤها من الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المؤسسة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرار وحدود الإدارة بالوضوح، وينشأ هذا النوع غالباً في المؤسسات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

**3. فرق العمل متعددة الوظائف:** وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال

<sup>1</sup> أحمد محمد خميس السديري، المرجع السابق، ص-ص 24-27.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص-ص 24-27.

لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المؤسسات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكومبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

4. فرق دوائر الجودة: ويطلق عليها أيضا مسمى دوائر مراقبة الجودة وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناء على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعيا وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفريق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معا لتحليل المشكلات ووضع الحلول، وأدت هذه الفرق دورا مهما في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فريق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

5. فرق العمل الموجهة ذاتيا: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح

6. فرق العمل المدارة ذاتيا: وهي مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية، ويتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية: تحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل، تحديد الموازنات المطلوبة، حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، تدريب العاملين على المهارات، اختيار الأعضاء الجدد، الرقابة على الجودة وتقييم الأداء، والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفريق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين.

7. فرق العمل الافتراضية: إن آخر شكل في مجال بناء فريق العمل ما يسمى بالفريق الافتراضي الذي يعمل أعضاؤه في أماكن متفرقة من العالم وربما لا يرى الأعضاء بعضهم بعضا إلا نادرا ويتم الاتصال بينهم عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة. وكما تظهر معالجات كمبيوتر

## الفصل الثاني : فرق العمل

وبرامج جديدة وسريعة و أكثر تطورا، من الممكن أن يصبح الفريق الافتراضي جزءا مهما من المؤسسات العالمية، ومن مزايا هذا الفريق:<sup>1</sup>

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

### المطلب الثالث: أهمية فرق العمل

إن أهمية اعتماد فرق العمل في المؤسسات تتضح من خلال الحاجة إلى الانتماء وتوفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة وكذلك زيادة الاعتمادية وتفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل وتعزيز الدعم والاتفاق والثقة والتأييد والولاء:<sup>2</sup>

1. إن فرق العمل هي سمة مهمة للحياة التنظيمية وإن القدرة على إدارتها يعد عنصرا مهما لنجاح المدير والمنظمة.
2. ينظر إلى فرق العمل كأداة لإدارة التغيير والتطوير في المؤسسات، إذ يعد فريق العمل هو أحد الميزات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وصولا إلى عملية التحسين المستمر.
3. تتميز فرق العمل بالتعاون أعضائها من خلال العمل الجماعي فهو ذو فائدة مهمة للمنظمات التي تواجه منافسة وتحديات وبيئة تشغيل معقدة بصورة متزايدة.
4. تجلب فرق العمل مهارات وخبرات متنوعة لما تحويه من أعضاء ذوي تخصصات مختلفة ومكملة بعضها البعض الآخر.
5. يؤدي استخدام فرق العمل إلى التقليل من اللاتأكد من خلال المشاركة بأقصى حد من المعلومات بين أعضائها وتفعيل عملية الاتصال بينهم.
6. يتوفر لدى فريق العمل ثقافة تنظيمية معينة ضمن ما يتوجب على المنظمات أن تملكها من خلال وجود قيم وتقاليد وأخلاقيات أداء وطقوس معينة.
7. تعمل فرق العمل على تحقيق التكامل بين الأداء والتعلم.
8. إن فريق العمل الذي يقدر وينظم نقاط القوة المختلفة للأفراد يمكن أن يفكر بشكل استراتيجي.

<sup>1</sup> ارثر بيل، بناء فريق العمل، دار الفاروق، القاهرة، مصر، 2003، ص444.  
<sup>2</sup> سلطان احمد خليف النوفل، السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، دار الحامد، عمان، 2015، ص64.

### المبحث الثاني: أداء فرق العمل وتماسكه

تقوم القيادة على مهارات وأساليب لبناء فريق عمل ناجح وذلك بالزيادة أو المحافظة على إحساس كل فرد في فريق العمل بقيمته الذاتية وأهميته لفريق العمل ككل ويتضمن ذلك التشجيع والاعتراف بالأداء الجيد والدفاع عن مصالح فريق العمل لدى الإدارة العليا واشتراك أفراد الفريق في الرد على الأسئلة وحل المشكلات الأخرى.

### المطلب الأول: دور القيادة في بناء فرق العمل

تعرف عملية بناء فريق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد، وينظر إلى أنشطة بناء فريق العمل على أنها طريقة للتأثير الايجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وقد أخذت المؤسسات تهتم بأفرادها كفريق عمل من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:<sup>1</sup>

- الاختيار السليم للأفراد الذين يعملون في فريق عمل واحد بحيث يتقنون في الأهداف ولذلك يتوافر الانسجام بين أفراد الفريق، وهذه أول خطوة في بناء فريق عمل ايجابي و متماسك.
- التدريب السليم لتطوير وتنمية سلوك أفراد فريق العمل لتحسين أدائهم وفعاليتهم.
- مساعدة الفريق على تحديد أهدافه والتفهم الكامل لهذه الأهداف و الاقتناع بها .
- توفير بيئة عمل يتوفر فيها العدل الوظيفي والأمان والتكافؤ بين الموظفين.
- انفتاح الإدارة على الأفراد حيث أن بناء فريق العمل الإيجابي يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضاءه.
- بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة، ونشر المفاهيم الايجابية بين أعضاء الفريق كالإخلاص وجودة الأداء .
- تنمية روح التعاون وحل الخلافات بين أفراد الفريق.
- التقويم النهائي للتعرف عما إذا كان فريق العمل قد توصل إلى الهدف المراد تحقيقه أم أن الأمر يحتاج إلى خطوات أخرى.

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص101.

## الفصل الثاني : فرق العمل

وتعتبر عملية بناء فريق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المؤسسة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل، ويهدف بناء فريق العمل إلى تنمية مهارات الأفراد وبناء روح الثقة والتعاون بينهم، وتنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة، ومهارات حل الصراع والمنازعات بين الأفراد، وكذلك إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف وزيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المؤسسة، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة .

إن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرک أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم، وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المؤسسة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المؤسسة من عقبات، وفي فريق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:<sup>1</sup>

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم.
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق.
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق، وأن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط بينهم.
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبيه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء .
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزا ذاتيا قويا للعمل.
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.
- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات.
- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.

<sup>1</sup> أحمد محمد خميس السديري، المرجع السابق، ص30.

ومن مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل (بالاك وموتون) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي<sup>1</sup>:

• **القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة:** وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحدده الأدنى.

• **القيادة الدكتاتورية المتسلطة:** وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته.

• **قيادة النادي الاجتماعي:** يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جدا بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي.

• **القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط:** وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي.

• **القيادة الفعالة:** وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما، ويعني ذلك انجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويحقق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية.

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية.

لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية:<sup>2</sup>

• أن يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أداءه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعاملين.

• التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء النصح لأفكار العاملين.

<sup>1</sup> احمد محمد خميس السديري، المرجع السابق، ص31.

<sup>2</sup> عيسى بعبط، اثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، سنة 2008، ص95.

- استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات.
- المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء.
- إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد.

إن عملية بناء فريق عمل تعتبر عملية مهمة للوصول إلى تحقيق الأهداف، عن طريق إنشاء فريق يتميز بالفاعلية والمسؤولية وتتم بناء فريق عمل عن طريق:

تدريب أعضاء الفريق على اكتساب الخبرة والمعلومات والمهارة الكافية وكذلك تدريب الفريق على الاستماع الجيد والاهتمام بالمشكلة، وتكمن نجاح هذه العملية من خلال وجود قائد بارز يعمل على جعل أعضاء الفريق وحدة عمل ديناميكية فعالة عالية الأداء .

### المطلب الثاني: التعامل مع الصراع داخل الفريق

يعتبر النزاع في المؤسسات ظاهرة سلوكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود فريق العمل كصدى لاختلاف وجهات النظر والدوافع والحاجات وصراع الأدوار وغيرها، وأهم ما يميز الإنسان عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم هو حدوث تفاعل تقوم على أساسه علاقات مختلفة، ويتخذ هذا التفاعل أشكالاً مختلفة فمنه ما يؤدي إلى التفكك والتنافر كالمنافسة والصراع ومنه ما يؤدي إلى التجاذب والترابط بالتعاون والتوافق.

ويرجع فيلدمان و أرنولد أسباب الصراع داخل فرق العمل إلى سببين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

1. **تنسيق العمل بين أعضاء الفريق:** حيث يعتبر من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع، لأن مهام العمل هي الأساس في المؤسسات، كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.

2. **أنظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لفرق العمل، وتتمثل مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة داخل المؤسسات في الجوانب التالية: تداخل وتشابك الموارد وقلتها إذ أن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدي إلى حدوث النزاع أو الصراع، تنافس أنظمة الحوافز واستخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز أو دفع العاملين وقد تتجح المؤسسة في ذلك، وقد تفشل فتؤدي إلى الصراع داخل الأقسام والإدارات، وتتعدد أنواع

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص132.

الصراع على النحو التالي: الصراع داخل الفرد نفسه، الصراع بين الأفراد، الصراع بين الأقسام والإدارات.

بعد أن تأكد علمياً أن الصراع في المؤسسات أصبح سمة أساسية من سمات المؤسسات اهتم العلماء بإيجاد حلول لمشكلات الصراع وأطلقوا عليها إدارة النزاع. ويمكن حل وإدارة النزاع من خلال بعض الأساليب مثل:<sup>1</sup>

1. إتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه خصوصاً فرق العمل ثم متابعة حل المشكلات.
  2. تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح الفريق المتعاون.
  3. السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت المالية أو البشرية أو الفنية، حيث أن هذا التوسيع والوفرة تؤدي إلى حل مشكلات النزاع.
  4. العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به.
  5. فتح باب المناقشات حول كل المتغيرات والمستجدات المحيطة، بمعنى أن تقوم الإدارة بنقاش المتغيرات وأساليب التطوير المطلوبة مع كافة العاملين بمنطقة العمل لمعرفة آرائهم واقتراحاتهم و الأخذ بها.
- يمكن القول أن الصراع داخل الفريق يكون عادة حول الخلاف في الأهداف والمبادئ مما يؤدي إلى علاقات حساسة وغير متعاونة مما تترتب عليه مشكلة بالنسبة للفريق ككل، ولذلك كان لابد من التعامل معه منذ لحظة نشوئه من خلال :
- التعامل مع الصراع بطريقة طبيعية من خلال مناقشة صريحة؛
  - البحث عن البديل من خلال محاولة التعرف على سبب المشكلة ؛
  - التركيز حول الصراع الذي يحدث في الفريق وليس الاختلافات السابقة؛
  - دور القائد في حل النزاع وبث روح المشاركة في الأعضاء.

<sup>1</sup> عيسى بعبط، المرجع السابق، ص 97.

### المبحث الثالث: سمات فرق العمل الفعالة

تعتمد المؤسسات على جماعات العمل المختلفة في تحقيق أهدافها، إذ أن التعرف على جماعات العمل وحركتها يساعد بالتأكيد في كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها، وبذلك تزداد فعالية المؤسسات والتي تسعى دوماً إلى تفضيل العمل الجماعي، ويكون ذلك في تكوين الجماعات لتحسين الإنتاجية وزيادة جودة المنتجات.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على فعالية فرق العمل

حدد ايفان كوفيشوماتسن (Ivancevich&Mattson) أربعة عوامل مؤثرة في فاعلية الفريق وهي<sup>1</sup>:

● **التدريب:** لا يكون الفريق فاعلاً، بقدر تعلق الأمر بالتدريب، إلا إذا كان أعضاء الفريق على علم ودراية بالكيفية التي يؤدي فيها هؤلاء الأفراد الوظائف الموكلة لديهم، فضلاً عن امتلاكهم المهارات والقابليات التي يتطلبها أداء تلك الوظائف، واعتماداً على نوع الفريق وغرضه فإن التدريب قد يمتد إلى إكساب مهارات حل المشكلات أو المهارات التفاعلية أو التفكير الإبتكاري، ومن المنطقي أن يكون أعضاء الفريق على دراية بفلسفة المنظمة المتصلة بفريقهم، والاطلاع على غرض الفريق عن كثب، والأدوار والمسؤوليات الجديدة التي قد يسند أداءها إلى أعضاء الفريق.

● **الاتصالات:** يحتاج أعضاء الفريق إلى المعلومات لكي يحققوا أهدافهم، فالمعلومات تعد ضرورية وأساسية لكي يعمل الفريق بفاعلية، وفي هذا الجانب يجب على الإدارة أن لا تحجب المعلومات عن أعضاء الفريق خوفاً من فقدانها سلطة اتخاذ القرار.

● **التمكين:** فضلاً عن سهولة الحصول على المعلومات، فإن أعضاء الفريق يجب أن يمتلكوا السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية واستقلالية تامة، وعملية منح السلطة يجب أن تتناسب مع مستوى تدريب الفريق ومراحل تكوينه.

● **المكافآت:** نظام المكافأة هو نظام مصمم على أساس الفرد أغلب المؤسسات، أي أن يكافأ الفرد على أساس عملية تقييم أداءه غير أن هذا الأمر لا يعني عدم إمكانية مكافأة الفريق، إذ توجد العديد من خطط التحفيز والمكافآت الجماعية التي يمكن أن تستعين بها المؤسسات في هذا الجانب.

<sup>1</sup>إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص-ص 350-353.

و حدد سلوككم هـرليغل Slocum&Hellriegel ثمانية عوامل تؤثر في فاعلية الفريق والمجموعة على حد سواء وهذه العوامل هي<sup>1</sup>:

- **المحيط:** يعبر المحيط عن الظروف الخارجية التي يعمل ضمنها الفريق، ويتضمن محيط الفريق كل من التكنولوجيا، ظروف العمل المادية، الممارسات الإدارية الثواب والعقاب.
- **القيادة:** تؤثر قيادة الفريق في فعاليته، فقيادة الفريق تؤثر في تحديد أهداف الفريق وحجمه أدوار أعضائه وتنوعه ومعاييره وتماسكه وحتى محيطه، كما يلعب القادة دورا بارزا في توطيد علاقات الفريق مع الجهات الخارجية كالموردين والزبائن فضلا عن اختيار الأعضاء الجدد في الفريق ذاته.
- **الأهداف:** تمثل أهداف الفريق المخرجات المرغوبة من قبل الفريق ككل وليس أهداف الأعضاء منفردين، يمتلك كل فريق نوعين من الأهداف المتنافسة والمتعارضة هما الأهداف ذات الصلة بالعلاقات والأهداف ذات الصلة بالمهمة، والفريق الناجح هو الفريق الذي يقضي ثلثي وقته أو أكثر في الجوانب ذات الصلة بالمهمة وثلث واحد من وقته في خدمة الجوانب ذات الصلة بالعلاقات.
- **حجم الفريق:** يتراوح الحجم المناسب للفريق ما بين 3 و 16 عضو، وبشكل عام تساعد نظم البرمجيات التعاونية (نظم دعم القرار) والانترنت والتقنيات الأخرى الفرق الكبير على العمل بفاعلية في بعض المهام.
- **أدوار العضو:** ليس هناك إجماع بشأن أدوار الفريق ولكن يمكن القول بوجود ثلاثة أدوار لعضو الفريق وهي الأدوار ذات الصلة بالمهمة، الأدوار ذات الصلة بالعلاقات، والأدوار ذات الصلة بالذات.
- **تنوع العضوية:** لقد جعل التنوع المتزايد في القوى العاملة فهم سلوك الفريق وعملياته أمرا معقدا، والتنوع بحد ذاته يمكن أن يميز وفق نوعين من الأصناف هما الصنف الابتدائي والذي يمتلك في الفرد القليل من التأثير عليه (العمر، العرق، الجنس، القومية...) والصنف الثانوي(التعليم، الخبرة في العمل، الدخل...) والملاحظ أن العمل الجماعي المستمر من شأنه أن يزيل الصعوبات المتصلة بالصنف الابتدائي، في حين يبقى الصنف الثانوي ذو أثر في فهم الصعوبات التي تواجه الفريق.

<sup>1</sup>إحسان دهش جلاب، المرجع السابق، ص-ص 351-353.

- **المعايير:** تعبر المعايير عن القواعد وأنماط السلوك المقبولة والمتوقعة من قبل أعضاء الفريق أو المؤسسة ككل، فالمعايير تساعد في تحديد السلوكيات التي يعتقد الأعضاء أنها ضرورية لمساعدتهم في بلوغ أهدافهم.
- **التماسك:** يشير التماسك إلى قوة الرغبة بين أعضاء الفريق للبقاء مع بعض في الفريق وولائهم له، والتماسك يتأثر بالعديد من العوامل أبرزها درجة التنافس بين أهداف الفريق وأهداف أعضاءه.

### المطلب الثاني: سمات فرق العمل عالية الأداء

تتميز فرق العمل عالية الأداء بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المؤسسة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بمايلي<sup>1</sup>:

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم وتقبلها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيدا عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

<sup>1</sup> أحمد محمد خميس السديري، المرجع السابق، ص22.

## الفصل الثاني : فرق العمل

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما

يلي:<sup>1</sup>

- **المشاركة:** أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
  - **التعاون:** وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
  - **المرونة:** وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
  - **الحساسية:** وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم البعض، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
  - **تحمل المخاطر:** وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
  - **الالتزام:** وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يتطلب انسجام أهداف المؤسسة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
  - **التيسير:** وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
  - **الانفتاح:** وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم سمات فرق العمل عالية الأداء التي تتمحور حول عدد من

الأمر:

- وضوح المهام والأهداف.
- التعاون والاعتمادية بين الأعضاء.
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

<sup>1</sup> أحمد محمد خميس السديري، المرجع السابق، ص 23.

### المطلب الثالث: صناعة واتخاذ القرار جماعيا

يشير الواقع العملي إلى أن القرارات المتخذة من قبل الفرق تتميز بكونها الأكثر نجاحا في معالجة المشكلات المعقدة التي تعترض طريق المؤسسات بقصد البقاء والنمو، لأن القرار التنظيمي يعد أكثر فاعلية من القرار الفردي والسبب في ذلك يعود إلى استعمال عدد من الأساليب أبرزها<sup>1</sup>:

**1. العصف الذهني:** يعرف أسلوب العصف الذهني بوصفه العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بتوليد عدد من الأفكار قدر المستطاع خلال فترة زمنية، لتوليد الحلول المبتكرة والمبدعة، إذ يشارك جميع أعضاء الفريق في اقتراحاتهم التي يتم تسجيل الجذابة منها وبدون تعليقات عليها لكي تراجع لاحقا، ويتم إعطاء أوزان للحلول المقترحة لاختيار أفضلها، ويعمل المدراء كمادة محفزة على استمرار أعضاء الفريق وتشجيعهم على طرح كل ما يدور في أذهانهم، فكل الآراء والأفكار موضوع احترام وتقدير، وتجري عملية العصف الذهني وفق الخطوات التالية: تحديد المشكلة ومناقشتها، إعادة صياغة المشكلة، تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني، البدء بعملية العصف الذهني ثم التقييم.

**2. المجموعات الاسمية:** هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون وجها لوجه ولكن بدون حصول تفاعل بينهم، فالتفاعل قد يعيق عملية طرح الأفكار من خلال سيطرة أحد الأعضاء أو المحاباة أو المجاملة، وقد سميت بالمجموعة الاسمية لأنها فقط مجموعة بالاسم ولا تنطبق عليها الصفة الأساس للمجموعة وهي التفاعل عبر الاتصال الشفهي، وتتم عملية توليد الأفكار عبر هذا الأسلوب من خلال ستة خطوات وهي: يولد كل عضو أفكاره كتابة، يقوم كل عضو بإعلان أفكاره على المجموعة كي يقوم القائد بتدوينها، تتم مناقشة الأفكار المطروحة وتسجيل الأفكار الإضافية المطروحة أثناء المناقشة، يقوم كل عضو بترتيب الأفكار المطروحة حسب إسهامها في حل المشكلة من وجهة نظره، ثم يتم التصويت الجماعي على تأييد الأفكار أو حذفها، إجراء مناقشة مبدئية للتوضيح، إجراء عملية تصويت نهائي لاختيار الحلول المناسبة، وهنا يأتي دور الإدارة في اعتماد ذلك الحل أو عدم اعتماده لأن المجموعة استشارية في طبيعة عملها، ولقد بينت الدراسات أن أسلوب المجموعة الاسمية هو أفضل من أسلوب العصف الذهني لأن هذا الأسلوب يعتمد الإقناع والمناقشة البناءة والتصويت فضلا عن عدم وجود اتصال بين الأعضاء أثناء عملية طرح الأفكار.

<sup>1</sup>إحسان دهب جلاب، المرجع السابق، ص 586.

3. **الاتفاق الجماعي:** يشير هذا الأسلوب إلى عملية الحصول على حل جماعي للمشكلة يحظى بتأييد المجموعة، والإجماع يمثل أسلوبا لحل المشكلات يكون مقبولا من قبل جميع الأفراد وليس معركة تنافسية بين عدد من الأعضاء داخل المجموعة تنتهي بفرض أحد الحلول بطريقة أو بأخرى، يتميز هذا الأسلوب بولاء الجميع لهذا الحل والسعي إلى تنفيذه. والواقع أن هذا الأسلوب يعد من الأساليب الصعبة ولكن ليس المستحيلة وذلك لأن الحصول على الاتفاق الجماعي يعد أمرا نادر الحدوث لاسيما مع زيادة عدد الأفراد في المجموعة أو تباين اتجاهاتهم وإدراكاتهم وخبراتهم العملية.

4. **أسلوب دلفي Delphi:** هو طريقة طورت أساسا من قبل شركة Rand Corporation لاتخاذ القرار تقوم من خلال المقارنة بين الأحكام المجهولة حول جانب معين بالإفادة من مجموعة من الأسئلة (استمارة استبيان) مع معلومات ملخصة وتغذية عكسية عن الآراء المطروحة من قبل المستجيبين الأوائل، وبعبارة أخرى فإن هذا الأسلوب يمثل عملية جماعية لتوليد الأفكار أو الأحكام المجهولة عبر اللجوء إلى خبراء متباعين مكانيا، وإن دور المديرين في هذه العملية هو تحديد الموضوع الذي يراد التحري عنه لا غير، ولتطبيق أسلوب دلفي في اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن إتباع الخطوات الآتية:

- تحديد المشكلة أو موضوع الاهتمام بدقة ووضوح.
- اختيار الأعضاء الذين سوف يشاركون في عملية اتخاذ القرار.
- الطلب من المستقصى منهم في الدورة الأولى من الاستقصاء الموجه إليهم مع توخي درجة عالية من السرية.
- يتم تجميع الآراء والأفكار من كل الأعضاء ثم تصنيفها في نموذج واحد وموحد، ثم ترسل مرة أخرى إلى كل عضو لتقييمها وتعديل ما يراه منها مع مراعاة السرية أيضا (الدورة الثانية) إن مثل هذه الخطوة تساعد كل عضو في توسيع نطاق أفكاره وإعادة تقييمها، كما من شأنها التعمق في تفاصيل الموضوع محل الاهتمام.
- تجمع الاستجابات من الأعضاء كي يتم تصنيفها وكتابتها في نموذج موحد جديد، ثم ترسل مرة ثالثة إلى الأعضاء ورابعة وخامسة لحين التوصل إلى اتفاق جماعي بشأن حل للمشكلة محل الاهتمام.

## الفصل الثاني : فرق العمل

---

إن كل هذه السمات تعتبر أحد المنعطفات الرئيسية في عملية تشكيل فريق عمل حيث يجب أن تولى بأهمية خاصة عند تشكل الفريق نظرا لما تتمتع به هذه الأبعاد والسمات لكونها تمثل معايير متعددة لقياس الأداء وفاعلية فريق العمل و الجودة في العمل.

### خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب المتعلقة بفرق العمل، وقد تبين أن فرق العمل تساعد في توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال في المنظمات الحديثة. كما أن لثقافة فرق العمل تأثيرا مهما على سلوك الفرد، حيث أن العمل ضمن الفريق يوفر جوا اجتماعيا مميزا ويبنى علاقات ايجابية بين أفراد الفريق وخاصة في حالة انسجام أعضائه وتوحدهم وحشد جهودهم لتحقيق الأهداف، بعيدا عن المنافسة الشرسة التي تكون في حال عمل الفرد وحده، كما يعلم أفراد الفريق مهارة عدم التعصب و التصلب في الآراء وتقديم التنازلات مقابل أي فكرة أفضل من الفكرة التي طرحها الشخص ،سعيًا للوصول إلى الغاية وتحقيقها بأفضل طرق ممكنة.

وتستخدم فرق العمل كأسلوب لتعزيز القوة والثقة العالية بالنفس لكافة أعضاء الفريق، والتقليل من الشعور الدائم الذي يتمثل في الخوف من الفشل أو وضع احتمالات الخسارة والرغبة، حيث يقوي موقف الفرد حيث أن القرار النهائي يتم التوصل إليه بشكل جماعي وبالتالي النتيجة سوف يتحملها جميع أعضاء الفريق .

ويمكن لفريق عمل ناجح قوي وفعال التغلب على المشاكل والصعوبات وحلها، وهذا ما يمكننا رؤيته تطبيقيا في الفصل الموالي الذي يتحدث عن دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

### تمهيد

تم في هذا الفصل إسقاط ما تناولنه الجانب النظري على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم تعريف الجامعة، وكذا تقديم شرح مختصر للهيكل التنظيمي، وتناول هذا الفصل أيضا وصفا للمنهج المتبع وعينة الدراسة، كذلك أداة الدراسة المستخدمة ومدى صدقها وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

ويتضمن هذا الفصل أيضا اختبار الفرضيات، وذلك من خلال الإجابات على عبارات الاستبيان واستعراض ابرز نتائجها التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية التي اشتملت على: الجنس، السن، الخبرة المهنية، والصفة الوظيفية. أما المعالجة الإحصائية فتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS الإصدار رقم 22.

ومنه فلقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
- ✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
- ✓ المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة بما يتوافق والموضوع اعتمدنا على مجموعة من الأدوات التي تطبيقها على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

### المطلب الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

حاولنا من خلال هذا المطلب إعطاء لمحة عن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وذلك بإعطاء تعريف للمؤسسة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

### أولاً: تعريف جامعة المسيلة

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية و معهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و 23 قسماً. حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين و ثلاثة و عشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين و دائمين. ومن المعروف عن الجامعة جودة و كفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 يقومون بتأطير حوالي 29629 طالباً<sup>1</sup>.

### ثانياً: الهيكل التنظيمي للجامعة

يتكون الهيكل التنظيمي\* للجامعة من رئيس الجامعة الذي يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من وزير التعليم العالي ويختار من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ تعليم عالي ويقوم بمساعدته مجلس المديرية يضم نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات الأمانة العامة للمكتبة المركزية ويشرح ذلك الهيكل التنظيمي من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

### 1. النيابة

أ- نيابة مدير الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل

### والشهادات :

تشمل المصالح التالية :

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم
- مصلحة التكوين المتواصل .

<sup>1</sup> بالاعتماد على المعلومات المتوفرة على موقع الجامعة. [www.univ-msila.dz](http://www.univ-msila.dz) 05/05/2017.10.00h

\* الهيكل التنظيمي للجامعة مدرج بالملحق رقم 1-2

<sup>2</sup> بالاعتماد على المعلومات المتوفرة على موقع الجامعة. [www.univ-msila.dz](http://www.univ-msila.dz) 05/05/2017.10.00h

- مصلحة الشهادات والمعدلات

ب- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

والتكوين العالي

تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج.

- مصلحة التأهيل الجامعي.

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

ت- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

تشمل المصالح التالية:

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة .

- مصلحة التوجيه والإعلام.

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.

ث- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

وتشتمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية .

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

## 2. الأمانة العامة

والمتمثل في الأمين العام والمكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية

والتقنية المشتركة وتسييرها المالي والإداري يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف

بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة:

وتحتوي الأمانة العامة على المديرية التالية :

○ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة .

○ المديرية الفرعية للصيانة والوسائل.

○ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية .

## 3. المكتبة المركزية

وتشمل المصالح التالية :

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة البحث البليوغرافي.
- مصلحة التوجيه.
- مصلحة المعالجة.

#### 4. الكليات والمعاهد

أ- **الكلية:** هي بمثابة وحدة التعليم والبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، فهي متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها، وتشكل الكلية من مجلس يترأسه عميد كلية وهو المسؤول عن سيرها المالي والبشري، ويتعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالبحث العلمي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة .

ب- **المعهد:** هو وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة ويتشكل بدوره من أقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويحتوي على معهدين معهد تسيير التقنيات الحضرية وهو الوحيد على المستوى الوطني والعربي يشرف على تكوين الطلبة في الميدان العمراني والتسيير الحضري، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

#### المطلب الثاني: الإطار المنهجي

حاولنا من خلال هذا المطلب التطرق إلى المنهج العلمي المتبع ومجتمع وعينة الدراسة .

#### أولاً: المنهج العلمي المعتمد

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية، فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلا من الإدارة بالأهداف وفرق العمل في الجامعة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع وعينة الدراسة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث قام الطالبان بسحب عينة والمتمثلة في: نواب مدير الجامعة، والأمين العام للجامعة، موظفين بمديرية الجامعة، عمداء الكليات، ونواب عمداء الكليات أمناء عامين للكليات، رؤساء أقسام، نواب رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى اللجان العلمية وفرق البحث لمخبر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .

وتم توزيع ستين (60) استبياناً، واسترجع منها سبعة وخمسون (57) أي بنسبة (95%)، وبعد فحص الاستبيانات والتحقق من مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، أستبعد منها استبيانان (2) لعدم

صلاحيتهاما للتحليل الإحصائي، وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي 55 خمسة وخمسون استبيانا أي بنسبة (91.66%)

### المطلب الثالث: مصادر بيانات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الطالبان إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

#### أولاً: المصادر الثانوية لبيانات الدراسة

حيث استخدم الطالبان في معالجتهم للإطار النظري للدراسة الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، ومواقع الأنترنت المختلفة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكان هدف الطالبين من اللجوء للمصادر الثانوية، أخذ تصور عام على موضوع الدراسة.

#### ثانياً: المصادر الأولية لبيانات الدراسة

ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان التي تعد أداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، التي قام المبحوثون بالإجابة عنها وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار رقم 22.

وتضمن الاستبيان ثلاث محاور:

- المحور الأول خاص بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة والتحليل من خلال 4 متغيرات (الجنس، السن، الخبرة المهنية، الصفة الوظيفية)؛
- المحور الثاني خاص بالمتغير المستقل وهو الإدارة بالأهداف والذي يتكون من 14 عبارة؛
- المحور الثالث خاص بالمتغير التابع وهو فرق العمل والذي يكون من 9 عبارة.

#### المطلب الرابع: بناء الاستبيان ومعالجته إحصائياً

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كيفية بناء أداة الدراسة، وأساليب معالجتها إحصائية والتأكد من ثباتها وصدقها.

#### أولاً: بناء أداة الدراسة

تتمثل محاور الاستبيان بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية والصفة الوظيفية في التالي:

- المحور الأول: الإدارة بالأهداف
- المحور الثاني: فرق العمل

والمحاور موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): المحاور المكونة للاستبيان

المحور الأول: الإدارة بالأهداف	
عدد فقرات المحور	14
المحور الثاني: فرق العمل	
عدد فقرات المحور	9
فقرات الاستبيان ككل	23

المصدر: من إعداد الطالبين.

أما تحديد درجة الموافقة على هذه الفقرات فهو ممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

بدائل الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	( 3 )	( 2 )	( 1 )

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية للاستبيان

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences الإصدار رقم 22، فبعد ترميز البيانات وإدخالها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي قد تكون مناسبة لأهداف الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات في:

ثالثا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من أن البيانات التي تم جمعها لغرض الدراسة تمثلها بصدق، وجب فحص صدق الأداة وثباتها.

1- اختبار صدق أداة الدراسة

من أجل التحقق من أن الاستبانة تكون صادقة من خلال السمات الأولية لها، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في إدارة أعمال والتسويق.\* وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات المتعلقة سواء بالصياغة اللغوية للفقرات، مدى وضوحها، ومدى ملاءمتها للمحاور، تمت الاستجابة لتوجيهاتهم وتصويباتهم، وبالتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى أمكن الاعتماد عليها بشكلها النهائي.\*\*

\* قائمة الأساتذة المحكمين مدرجة في الملحق رقم 03

## 2- ثبات أداة الدراسة

يستخدم معامل الثبات ألفا-كرونباخ Cronbach's alpha كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالثبات والصدق، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة المعامل يجب أن يكون 0.60، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على الثبات، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): معامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبيان

الترتيب	المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	الإدارة بالأهداف	14	0.824
2	فرق العمل	9	0.843
	الإستبانة ككل	23	0.871

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إذ يوضح الجدول رقم 03 قيم معامل الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين 0.824 للإدارة بالأهداف و0.843 بالنسبة لفرق العمل. ولهذا تدل مؤشرات ألفا كرونباخ cronbach alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

بهدف التعرف على مختلف الاتجاهات العامة لمختلف محاور وأبعاد الدراسة وتفسيرها، وجب التطرق إلى أفراد عينة الدراسة من حيث الخصائص الشخصية والوظيفية، لهذا يأتي المبحث الثاني من هذا الفصل لعرض وتحليل بيانات الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	44	80
	أنثى	11	20

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسييلة

المجموع	55	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم(01) أن نسبة 80% من أفراد العينة هم ذكور، وما نسبته 20% هم إناث، وهذا يدل على أن تواجد الذكور في تسيير المؤسسة في المستويات العليا أكبر مقارنة بالإناث .

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم(05): توزيع الأفراد حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
السن	أقل من 30 سنة	3	5,5
	من 30 سنة إلى 39 سنة	30	54,5
	من 40 سنة إلى 49 سنة	16	29,1
	أكثر من 50 سنة	6	10,9
المجموع		55	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (05) تبين أن :

- عدد أفراد العينة هم أقل من 30 سنة هو 3 أفراد، أي بنسبة 5.5 % من إجمالي العينة ؛
  - عدد أفراد العينة الذين يبلغ سنهم من 30 إلى 39 هو 29 فردا أي بنسبة 54.5 % من إجمالي العينة
  - عدد أفراد العينة الذين يبلغ سنهم من 40 إلى 49 هو 16 فردا أي بنسبة 29.1 % من إجمالي العينة
  - عدد أفراد العينة الذين يفوق سنهم 50 سنة هو 06 أفراد أي بنسبة 10.9 % من إجمالي العينة.
- من خلال هذه المعطيات نستنتج الآتي:

- أصغر فئة في تعداد الأفراد هي فئة أقل من 30 سنة والمقدرة ب3 أفراد نظرا لأن تولي مناصب يتطلب في إحدى معاييرها على الخبرة، وبالتالي هي أقل خبرة مقارنة بالفئات الأخرى .
- الفئة الغالبة في عدد الأفراد هي الفئة الثانية من 30 سنة إلى 39 سنة والمقدرة ب30 فرد ، لكونها تستجيب لكل متطلبات الخبرة وكذا المستوى المعرفي .

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	9	16,4
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	24	43,6
	من 11 سنة إلى 15 سنة	9	16,4

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسيلة

23,6	13	أكثر من 15 سنة	
%100	55		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أما متغير مدة سنوات الخبرة المهنية، فقد أظهرت النتائج في الجدول رقم (06) أن الفئة التي يقل عدد سنوات الخبرة عن 5 سنوات كانت نسبتها 16.4%، وما نسبتها 43.6% سنوات الخبرة لديهم تتراوح بين 5 و10 سنوات، أما فئة من 11 إلى 15 سنة فقد كانت نسبتها 16.4%، ونسبة 23.6% هي التي تمثل فئة أكثر من 15 سنة خبرة .

ويكشف الجدول أعلاه على قدرة الجامعة في المحافظة على الأفراد العاملين لديها وتحقق الاستقرار الوظيفي بحيث أن غالبية العمال ذوو كفاءات جيدة حيث وصلت نسبتهم إلى 43.6% إضافة إلى أصحاب الخبرة المهنية الكبيرة بحيث حلت ثانيا بنسبة 23.6% للاستفادة من خبرات تراكم المعرفة.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب الصفة والوظيفية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الصفة الوظيفية	نائب مدير الجامعة	2	3,6
	أمين عام للجامعة	1	1,8
	عميد كلية	3	5,5
	نائب عميد كلية	3	5,5
	أمين عام للكلية	4	7,3
	رئيس قسم	6	10,9
	نائب رئيس قسم	10	18,2
	مدير مخبر	1	1,8
	عضو فرقة بحث	4	7,3
	عضو لجنة علمية	6	10,9
	موظف	15	27,3
	المجموع		55

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أن إدارات ومسيري المؤسسة المستهدفة في العينة يصنفون حسب الوظائف إلى : نائب مدير الجامعة بنسبة 3.6 % بعدد يبلغ اثنان نواب أجابوا على الاستبيان، و أمين عام واحد للجامعة بنسبة 1.8 %، وعميد كلية بنسبة 5.5 % بعدد يبلغ 3 عمداء مدير، ونائب عميد للكلية

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسيلة

بنسبة 5.5% بعدد يبلغ 3 نواب ، و أمين عام للكلية بنسبة 7.3% وعدددهم 4، ورئيس قسم بنسبة 10.9% بعدد بلغ 6 رؤساء، ونائب رئيس قسم بنسبة 18.2% وعدددهم 10، مدير مخبر واحد بنسبة 1.8%، وأما عضو فرقة بحث فقد بلغت نسبته 7.3% بعدد 4 أعضاء، وفيما يخص عضو لجنة علمية بلغت نسبتهم 10.9%؛ وعدددهم 6 أفراد، وأخيرا فئة الموظف فقد بلغت نسبتهم 27.3% وعدددهم 15 موظف.

### المطلب الثاني: عرض وتفسيرات اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتوصل إليها إحصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة والتي ستساهم في معالجة إشكالية الدراسة للتحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، وذلك بالاعتماد على أدوات إحصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على استجابات الأفراد وآرائهم تجاه محاور الدراسة، ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد، وذلك وفقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وقد كان تصنيف المتوسطات الحسابية بعد حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس (  $3-1=2$  )، وتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (  $3-1/3=0.67$  )، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة (  $1+0.67=1.67$  )، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (08): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
[ 1.00 - 1.67 ]	منخفضة
[ 1.68 - 2.35 ]	متوسطة
[ 2.36 - 3.00 ]	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين.

أولا: عرض وتحليل اتجاهات الأفراد نحو محور "الإدارة بالأهداف"

### الجدول رقم (09): القياس الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور الإدارة

بالأهداف

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق				

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسيلة

1	تتسم أهداف الجامعة بالوضوح والتحديد والبساطة	11	9	35	2,44	,811	5	مرتفعة
2	تعتمد إدارة الجامعة على مؤشرات واقعية ودقيقة في تحديد الأهداف	14	11	30	2,29	,854	9	متوسطة
3	يمكن لإدارة الجامعة أن تغير الأهداف في حدود معينة	8	11	36	2,51	,742	3	مرتفعة
4	يشارك ويتعاون المرؤوسون في تحديد الأهداف كل في تخصصه	12	13	30	2,33	,818	7	متوسطة
5	تعتبر عملية تحديد الأهداف في الجامعة عملية مركزية	12	16	27	2,27	,804	10	متوسطة
6	تشارك إدارة الجامعة مع مرؤوسيه في ترتيب الأهداف حسب الأولوية	12	15	28	2,29	,809	8	متوسطة
7	توضح إدارة الجامعة أهدافها لدى مرؤوسيه	7	12	36	2,53	,716	2	مرتفعة
8	تعتمد إدارة الجامعة في تنفيذ الخطط على الرقابة الذاتية والضمير المهني لمرؤوسيه	15	13	27	2,22	,854	11	متوسطة
9	يلتزم المرؤوسين في تحقيق الأهداف بالوقت المحدد لذلك	15	14	26	2,20	,848	12	متوسطة
10	تقيم إدارة الجامعة عملية تحقيق الأهداف	10	11	34	2,44	,788	4	مرتفعة
11	تحدد إدارة الجامعة الوسائل والأساليب في تحقيق الأهداف	14	5	36	2,40	,873	6	مرتفعة
12	تحدد إدارة الجامعة المعايير بدقة لقياس أداء المرؤوسين في تحقيق الأهداف	20	18	17	1,95	,826	14	متوسطة
13	تتفق إدارة الجامعة مع مختلف	17	16	22	2,09	,845	13	متوسطة

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسيلة

							المستويات الإدارية عند وضع الأهداف
مرتفعة	1	,560	2,73	43	9	3	14 تتوفر لدى إدارة الجامعة المعلومات الكافية واللازمة والوقت الملائم لتحديد الأهداف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (09) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالإدارة بالأهداف حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1,95-2,73) بمتوسط كلي قدره (2,3338) على مقياس ليكرت الثلاثي . إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تتوفر لدى إدارة الجامعة المعلومات الكافية واللازمة والوقت الملائم لتحديد الأهداف " بمتوسط حسابي بلغ (2,73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2,3338) وانحراف معياري بلغ (0,560)، فيما حصلت عبارة "تحدد إدارة الجامعة المعايير بدقة لقياس أداء المرؤوسين في تحقيق الأهداف " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,95) وهو الأدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (2,3338) وانحراف معياري قدره (0,826)

ويبين الجدول التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول الإدارة بالأهداف في الجامعة المسيلة ، وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر. ويشير الجدول أيضا إلى تقارب في قيم المتوسطات الحسابية ، وبشكل عام يتبين أن مستوى استخدام الإدارة بالأهداف في جامعة المسيلة كان مرتفعا، لأن الجامعة تعتمد على المشاركة مع مرؤوسيه في تحديد الأهداف وتتسم أهدافها بالوضوح والبساطة والمرونة ، والرقابة الذاتية لمرؤوسيه.

ثانيا: عرض وتحليل اتجاهات الأفراد نحو محور فرق العمل

الجدول رقم (10):القياس الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو محور فرق العمل

رقم العبارة	العبارة	مستويات الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		غير موافق	محايد	موافق				
1	يساهم بناء فريق عمل في الجامعة في تنمية المهارات	8	3	37	2,53	5	مرتفعة	
2	يؤدي العمل الجماعي إلى شعور الأعضاء بالثقة والانسجام والتعاون	8	5	44	2,65	2	مرتفعة	

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسييلة

3	تساعد الاجتماعات الدورية لإدارة الجامعة وفرق العمل في حل المشكلات والخلافات في وقتها	7	5	43	2,65	,700	1	مرتفعة
4	يؤدي إطلاع أعضاء فريق العمل على جميع المعلومات إلى الشعور بالمسؤولية	5	12	38	2,60	,655	3	مرتفعة
5	تسهل عملية بناء فرق العمل بالجامعة في توطيد العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين	8	10	37	2,53	,742	4	مرتفعة
6	يتمتع أعضاء فرق العمل بالسلطة الكافية والاستقلالية اللازمة عند اتخاذ القرارات الاستثنائية	19	14	22	2,05	,870	9	متوسطة
7	يرفع نظام التحفيز المادي والمعنوي من فاعلية أداء فرق العمل	12	9	34	2,40	,830	7	مرتفعة
8	تشجع إدارة الجامعة المبادرات والأفكار الإبداعية لدى أعضاء فرق العمل	13	18	24	2,20	,803	8	متوسطة
9	يلتزم أعضاء الفريق أخلاقيا بالمهام المكلفين بها	7	14	34	2,49	,717	6	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما يبين الجدول رقم (10) إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بفرق العمل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,05-2,65) بمتوسط كلي قدره على مقياس ليكرت الثلاثي. إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تساعد الاجتماعات الدورية لإدارة الجامعة وفرق العمل في حل المشكلات والخلافات في وقتها " بمتوسط حسابي بلغ (2,65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2,4566) وانحراف معياري بلغ (0,700)، فيما حصلت العبارة " يتمتع أعضاء فرق العمل بالسلطة الكافية والاستقلالية اللازمة عند اتخاذ القرارات الاستثنائية " على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2,05) وهو الأدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (2,4566) وانحراف معياري قدره (0,870)

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسيلة

ويبين الجدول التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول فرق العمل في الجامعة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات النظر. ويشير الجدول أيضا إلى تقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى استخدام فرق العمل في جامعة المسيلة كان مرتفعا، حيث أن الجامعة تعتمد على العمل الفرقي كأسلوب لرفع من الأداء، وهذا يمكن أعضاء الفريق من الإطلاع على جميع المعلومات التي بدورها تؤدي إلى الرفع من فاعلية الفريق وحل المشكلات للوصول إلى تحقيق الأهداف.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصف العينة إحصائيا، وقياس استجابات الأفراد نحو محاورها، تأتي مرحلة جد مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها. وهو ما سيتم القيام به في هذا المبحث من خلال التطرق أولا إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، مروراً بالتذكير بهذه الفرضيات، وبعدها التحقق منها.

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة للتحقق من صحة الفرضيات المصاغة لغرض التوصل إلى إجابة لإشكالية الدراسة وتساؤلاتها، يجب التعرف أولا على طبيعة التوزيع الاحتمالي لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة. وللقيام بذلك سيتم الاعتماد على اختبائي كولموغوروف-سمير نوف Kolmogorov-Smirnov وشبيرو- ويلك Shapiro-Wilk حسب عدد الحالات.

### أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة لمحوري الدراسة الإدارة بالأهداف وفرق العمل

الجدول (11) يظهر نتائج الاختبارين والخاصة بمحاور الدراسة تبعا للإدارة بالأهداف وفرق العمل بالاعتماد على اختبائي كولموغوروف سمير نوف Kolmogorov-Smirnov وشبيرو ويلك Shapiro-Wilk.

#### الجدول رقم (11): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			المتغير	محاور الدراسة
Statistiqu es	Df	Sig .	Statistiqu es	Df	Sig.		
,084	55	,20 0	,960	55	,062	الإدارة بالأهداف	المحور الأول
,130	55	,02 1	,883	55	,000	فرق العمل	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اختبار التوزيع الطبيعي وهو اختباريتم من خلاله تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباته على متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كان حجم العينة أكبر أو يساوي 50 نقرأ قيمة sig المقابلة لاختبار Kolmogorov-Smirnov، وإذا كان حجم العينة أقل من 50 نقرأ قيمة sig المقابلة لاختبار Shapiro-Wilk

• تتبع التوزيع طبيعي إذا كانت  $\alpha > 0.05$

• لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت  $\alpha < 0.05$

بما أن حجم العينة أكبر من 50 نقرأ قيمة sig المقابلة لاختبار Kolmogorov-Smirnov:

• المحور الأول ( الإدارة بالأهداف): قيمة sig=0.200 وهي أكبر من 0.05 تتبع التوزيع الطبيعي

• المحور الثاني (فرق العمل): قيمة sig=0.021 وهي أقل من 0.05 لا تتبع التوزيع الطبيعي.

## 2- اختبار التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية

للتحقق من وجود أو عدم وجود اختلافات في استجابات الأفراد نحو محوري الدراسة والتي يمكن أن تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية ، يجب أولاً اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. ولأن عدد الحالات التي تندرج ضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية أقل من 50 حالة فسوف يتم الاعتماد فقط على اختبار شابيرو ويلك. والنتائج المتوصل إليها مبينة في الجداول الموالية التالية :

### 1-2 اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس

Shapiro-Wilk			الجنس	محاور وأبعاد الدراسة
Statistic	Df	Sig.		
,960	44	,133	ذكر	المحور الأول: الإدارة بالأهداف
,912	11	,257	أنثى	
,960	44	,000	ذكر	المحور الثاني: فرق العمل
,960	11	,003	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وحسب بيانات الجدول السابق فإن بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس كون قيم مستوى الدلالة أكبر من  $\alpha > 0.05$ ، وبالتالي الاعتماد على الاختبارات المعلمية لعينتين

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسييلة

مستقلتين ويتمثل أساسا في اختبار ستيودنت. بينما المحور الثاني لا يتبع التوزيع الطبيعي كون قيم مستوى الدلالة أقل من  $0.05 < \alpha$ ، لذلك سوف يتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية والمتمثلة في

اختبار مان ويتي **WhitneyMann**

2-2 اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة بالنسبة لمتغير السن

الجدول رقم(13) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة بالنسبة لمتغير السن

Shapiro-Wilk			السن	محاور الدراسة
Statisti ques	Df	Sig.		
,936	3	,510	أقل من 30 سنة	المحور الأول:الإدارة بالأهداف
,955	30	,235	من 30 سنة إلى 39 سنة	
,934	16	,279	من 40 سنة إلى 49 سنة	
,888	6	,308	أكثر من 50 سنة	
,964	3	,637	أقل من 30 سنة	المحور الثاني:فرق العمل
,887	30	,004	من 30 سنة إلى 39 سنة	
,815	16	,004	من 40 سنة إلى 49 سنة	
,818	6	,085	أكثر من 50 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ في الجدول رقم(13) أن بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي في كافة الفئات كون قيم مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وبالتالي الاعتماد على الاختبارات المعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين ويتمثل أساسا في اختبار **ANOVA**. بينما المحور الثاني لا يتبع التوزيع الطبيعي كون قيم مستوى الدلالة أقل من  $0.05 < \alpha$ ، لذلك سوف يتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية والمتمثلة في

اختبار كروسكال واليس **Wallis Kruskal**

3-2 اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

Shapiro-Wilk			الخبرة المهنية	محاور الدراسة
Statisti ques	Df	Sig.		
,957	9	,769	أقل من 5 سنوات	المحور الأول:الإدارة بالأهداف
,957	24	,380	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسييلة

,934	9	,518	من 11 سنة إلى 15 سنة	المحور الثاني: فرق العمل
,922	13	,264	أكثر من 15 سنة	
,800	9	,020	أقل من 5 سنوات	
,859	24	,003	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
,898	9	,243	من 11 سنة إلى 15 سنة	
,836	13	,019	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وحسب بيانات الجدول رقم (14) أن المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي في كافة الفئات كون قيم

مستوى الدلالة

$0.05 > \alpha$  وبالتالي الاعتماد على الاختبارات المعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين ويتمثل أساسا في

اختبار ANOVA. بينما المحور الثاني لا يتبع التوزيع الطبيعي كون قيم مستوى الدلالة أقل من  $\alpha < 0.05$

لذلك سوف يتم الاعتماد على الاختبارات اللا معلمية والمتمثلة في اختبار Wallis Kruskal

### 2-4 اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة بالنسبة لمتغير الصفة الوظيفية

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحوري الدراسة بالنسبة لمتغير الصفة الوظيفية

Shapiro-Wilk			الصفة الوظيفية	محاور الدراسة
Statistiques	Df	Sig.		
,902	15	,103	موظف	المحور الأول: الإدارة بالأهداف
,977	6	,937	عضو لجنة علمية	
,864	4	,273	عضو فرقة بحث	
,807	1	,289	مدير مخبر	
,888	10	,159	نائب رئيس قسم	
,949	6	,736	رئيس قسم	
,848	4	,220	أمين عام للكلية	
,871	3	,298	نائب عميد كلية	
,885	3	,301	عميد كلية	
,802	1	,245	أمين عام للجامعة	
,812	2	,487	نائب مدير الجامعة	
,796	15	,003	موظف	المحور الثاني: فرق العمل

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسيلة

,866	6	,210	عضو لجنة علمية
,763	4	,051	عضو فرقة بحث
,258	1	,047	مدير مخبر
,890	10	,171	نائب رئيس قسم
,780	6	,039	رئيس قسم
,863	4	,271	أمين عام للكلية
,964	3	,637	نائب عميد كلية
,452	3	,041	عميد كلية
,325	1	,120	أمين عام للجامعة
,847	2	,005	نائب مدير الجامعة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ في الجدول رقم (15) أن بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي في كافة الفئات كون قيم مستوى الدلالة

$\alpha > 0.05$  وبالتالي الاعتماد على الاختبارات المعلمية لأكثر من عينتين مستقلتين ويتمثل أساسا في اختبار ANOVA. بينما المحور الثاني لا يتبع التوزيع الطبيعي كون قيم مستوى الدلالة أقل من  $\alpha < 0.05$

لذلك سوف يتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية والمتمثلة في اختبار Wallis Kruskal

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سوف يتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تمت صياغتها لأغراض البحث

#### أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في جامعة المسيلة"

الفرضية البديلة  $H_1$ : "يوجد يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في جامعة المسيلة"

ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاستعانة باختبار الانحدار الخطي البسيط R والنتائج المتوصل

إليها موضحة في الجداول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار ANOVA للفرضية الرئيسية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,880	1	2,880	14,116	,000 <sup>b</sup>
Residual	10,815	53	,204		
Total	13,696	54			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول رقم (17): Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
,45173	,195	,210	,459 <sup>a</sup>	1

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول رقم (18): Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,236	,331		3,740	,000
Oo	,523	,139	,459	3,757	,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجداول السابقة (16،17،18) يتبين أن قيمة sig=0.000 وقي أقل من 0.05 إذن نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في جامعة المسييلة".

ويمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:  $Y=a+bx$

بحيث يمثل Y المتغير التابع (فرق العمل)، و X يمثل المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف) a عدد ثابت، b

$$Y=1,236+,523x$$

ومن الجدول نجد أن قيمة معامل التحديد أو التفسير R بلغ 0,210 أي الإدارة بالأهداف تفسر 21% من التغيرات التي تميز جامعة المسييلة والباقي 79% راجع إلى عوامل أخرى .

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسيلة

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا تطبق جامعة المسيلة للإدارة بالأهداف".

الفرضية البديلة  $H_1$ : "تطبق جامعة المسيلة للإدارة بالأهداف".

ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاستعانة باختبار (T. Test) للعينة الأحادية، والنتائج المتوصل

إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار (T. Test) للفرضية الفرعية الأولى

	T. Test					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإدارة بالأهداف	5,605	54	,000	,33377	,2144	,4532

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (19) إلى أن قيمة T تساوي 5,605 ودرجة حرية 54 ومستوى دلالة

يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 لذا ترفض فرضية العدم (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة

بأن "جامعة المسيلة تطبق للإدارة بالأهداف".

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا تعتمد جامعة المسيلة على فرق العمل كأسلوب إداري".

الفرضية البديلة  $H_1$ : "تعتمد جامعة المسيلة على فرق العمل كأسلوب إداري".

ولاختبار هذه الفرضية يتم الاستعانة باختبار wilcoxon والنتائج المتوصل إليها موضحة في الشكل

الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الثانية

Sig	TEST	NULL HYPOTHESIS	المحور
0.000	One-sample wilcoxon signed rank test	The median of gg equals 2.000	الإدارة بالأهداف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (20) إلى أن مستوى دلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 لذا ترفض فرضية

العدم

(الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة القائلة بأن "جامعة المسيلة تعتمد على فرق العمل كأسلوب إداري".

رابعاً: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا توجد علاقة بين الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري وعملية تفعيل فرق العمل"

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد علاقة بين الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري وعملية تفعيل فرق العمل"

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بمعامل الارتباط سبيرمان SPEARMAN لأن البيانات لا تتبع

التوزيع الطبيعي والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج معامل الارتباط سبيرمان SPEARMAN للفرضية الفرعية الثالثة

		الإدارة بالأهداف	فرق العمل
الإدارة بالأهداف	Correlation Coefficient	1,000	,461**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	55	55
فرق العمل	Correlation Coefficient	,461**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	55	55

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (21) تبين أن هناك علاقة طردية وشدتها ضعيفة، إذن نرفض فرضية

العدم (الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه "توجد علاقة بين الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري

وعملية تفعيل فرق العمل"

خامساً: اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو محوري

الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو محوري الدراسة

تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو الإدارة

بالأهداف تعزى إلى متغير الجنس".

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو الإدارة

بالأهداف تعزى إلى متغير الجنس".

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسييلة

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار ستيودنت (Student) لأنهما عينتين مستقلتين البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(22):اختبار T-TEST لمحور الإدارة بالأهداف يعزى لمتغير الجنس

الإدارة بالأهداف	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig	T	Df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	,268	,619	,282	8	,785
Equal variances not assumed			,256	3,200	,813

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(22) نلاحظ أن قيمة Sig=0,619 أكبر 0,05 إذن نقبل فرضية العدم (الصفريّة) القائلة بأنه: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لمحور الإدارة بالأهداف تعزى إلى الجنس"، ونرفض الفرضية البديلة.

1- الفرضية الصفريّة  $H_0$  " لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

نحو محور الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير السن"

الفرضية البديلة  $H_1$  "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو محور

الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير السن"

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار ANOVA لأن هناك أكثر من عينتين مستقلتين و

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(23):اختبار ANOVA لمحور الإدارة بالأهداف بالنسبة لمتغير السن

Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	الإدارة بالأهداف
,894	203	,041	3	,124	Between Groups
		,204	51	10,407	Within Groups
			55	10,531	Total

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسيلة

من خلال الجدول رقم(23) نلاحظ أن قيمة Sig=0,894 أكبر 0,05 إذن نقبل فرضية العدم (الصفريّة) القائلة بأنه:"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 نحو محور الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير السن"، ونرفض الفرضية البديلة.

2- الفرضية الصفريّة  $H_0$ : "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو محور الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو محور الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار ANOVA لأن هناك أكثر من عيّنتين مستقلتين و

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(24): اختبار ANOVA لمحور الإدارة بالأهداف بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	الإدارة بالأهداف
,405	,990	,193	3	,579	Between Groups
		,195	51	9,952	Within Groups
			55	10,531	Total

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(24) نلاحظ أن قيمة Sig=0.405 أكبر 0,05 إذن نقبل فرضية العدم (الصفريّة) القائلة بأنه:"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 لمحور الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، ونرفض الفرضية البديلة.

3- الفرضية الصفريّة  $H_0$ : "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو محور الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الصفة الوظيفية".

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 نحو محور الإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الصفة الوظيفية".

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار ANOVA لأن هناك أكثر من عيّنتين مستقلتين و

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(25): اختبار ANOVA لمحور الإدارة بالأهداف بالنسبة لمتغير الصفة الوظيفية

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسييلة

Sig	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	الإدارة بالأهداف
,022	2,406	,372	10	3,723	Between Groups
		,155	44	6,808	Within Groups
			54	10,531	Total

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (25) إلى أن قيمة  $Sig=0,022$  اصغر من  $0,05$  إذن نرفض فرضية العدم (الصفريّة)

ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  لمحور الإدارة بالأهداف تعزى إلى متغير الصفة الوظيفية".

4- الفرضية الصفريّة  $H_0$ : "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  نحو محور فرق العمل تعزى لمتغير الجنس".

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  نحو محور فرق العمل تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار **Mann Whitney** بحيث تتكون من عيّنتين مستقلتين ولا تتبعان التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (26): اختبار **Mann Whitney** لمحور فرق العمل بالنسبة لمتغير الجنس

Asymp. Sig. (2-tailed)	Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	المحاور
,334	-,965	262,500	196,500	فرق العمل

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيمة  $Sig=0.334$  أكبر  $0,05$  إذن نقبل فرضية العدم (الصفريّة) القائلة بأنه: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  لمحور فرق العمل تعزى لمتغير الجنس"، ونرفض الفرضية البديلة.

5- الفرضية الصفريّة  $H_0$ : "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  نحو محور فرق العمل تعزى لمتغير السن"

الفرضية البديلة  $H_1$ : "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  لمحور فرق العمل تعزى لمتغير السن"

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسييلة

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار **Kruskalwallis** لأن هناك أكثر من عينتين مستقلتين ولا تتبع التوزيع الطبيعي والنتائج موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم(27):اختبار **Kruskalwallis** لمحور فرق العمل بالنسبة لمتغير السن

المحاور	Df	Chi-Square	Asymp. Sig
فرق العمل	3	2,700	,440

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(27) نلاحظ أن قيمة  $Sig=0.440$  أكبر  $0,05$  إذن نقبل فرضية العدم (الصفريّة) القائلة بأنه:"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  لمحور فرق العمل تعزى لمتغير السن"، ونرفض الفرضية البديلة.

6- الفرضية الصفريّة  $H_0$ : "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  لمحور فرق العمل تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

الفرضية الصفريّة  $H_1$ : "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  لمحور فرق العمل تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار **Kruskalwallis** لأن هناك أكثر من عينتين مستقلتين ولا تتبع التوزيع الطبيعي والنتائج موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم(28):اختبار **Kruskalwallis** لمحور فرق العمل بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

المحاور	Df	Chi-Square	Asymp. Sig
فرق العمل	3	6,502	,090

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(28) نلاحظ أن قيمة  $Sig= 0.090$  أكبر  $0,05$  إذن نقبل فرضية العدم (الصفريّة) القائلة بأنه:"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  لمحور فرق العمل تعزى لمتغير الخبرة المهنية"، ونرفض الفرضية البديلة.

7- الفرضية الصفريّة  $H_0$ : "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  لمحور فرق العمل تعزى لمتغير الصفة الوظيفية".

الفرضية الصفريّة  $H_1$ : "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05$  لمحور فرق العمل تعزى لمتغير الصفة الوظيفية".

## الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة المسييلة

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة باختبار **Kruskalwallis** لأن هناك أكثر من عينتين مستقلتين ولا تتبع التوزيع الطبيعي والنتائج موضحة في الجدول الموالي :

الجدول رقم(29): اختبار **Kruskalwallis** لمحور فرق العمل بالنسبة لمتغير الصفة الوظيفية

المحاور	Df	Chi-Square	Asymp. Sig
فرق العمل	10	13,971	,174

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم(29) أن قيمة  $Sig = 0,174$  أكبر  $0,05$  إذن نقبل فرضية العدم (الصفريّة) القائلة بأنه: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0,05$  لمحور فرق العمل تعزى لمتغير الصفة الوظيفية"،

ونرفض الفرضية البديلة.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي واختيار جامعة المسييلة كمحل للدراسة بفضل المعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة قيادات وإطارات الجامعة ، فبعد جمع المعلومات وتبويبها وترتيبها وفق متطلبات الدراسة بمساعدة البرامج الإحصائية ، ومن خلال مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية تم الوصول إلى مجموعة من النتائج المهمة بالنسبة لدور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في الجامعة وتبين في النهاية وجود علاقة بين الإدارة بالأهداف وتفعيل فرق العمل حيث كلما زادت الجامعة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف زاد تفعيل فرق العمل إذن للإدارة بالأهداف دورا في تفعيل فرق العمل وهو ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية .

### الخاتمة

رأينا خلال هذه الدراسة أن نظام الإدارة بالأهداف له دور فعال في تفعيل فرق العمل، نظرا لما يقدمه هذا النوع من أنظمة التسيير من تقنيات إدارية جيدة تساعد في رفع فعالية فرق العمل. لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و التطبيقي أنا لإدارة بالأهداف تعد أسلوبا مهما في المؤسسات الحديثة والذي له علاقة طردية مع فرق العمل، أي أن الإدارة بالأهداف ترمي إلى تفعيل فرق العمل من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسات العمومية، بحيث أجريت الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على عينة تضم 55 موظف لهم علاقة مباشرة بالإدارة، وكان ذلك من خلال البحث عن إثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعية سلفا.

وبعد إجراء الدراسة التطبيقية وتفسير نتائج الاستبيان التي وزعت على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والإجابة على الفرضيات الخمس، بينت الدراسة أن لأسلوب الإدارة بالأهداف دور في تفعيل فرق العمل في جامعة المسيلة، وهذا يدل على نجاعة أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة محل الدراسة.

### نتائج الدراسة

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الممثلة في التالي:

#### النتائج النظرية:

- أظهرت الدراسة بأن المشاركة في وضع الأهداف تعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة .
- يتم من خلال أسلوب الإدارة بالأهداف تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.
- الإدارة بالأهداف هي نظام تحدد المؤسسة به طريقها وما تريد أن تصل .
- الإدارة بالأهداف هي الإدارة الأكثر حيوية في المؤسسة بكونها يتم من خلالها الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب .

### النتائج الميدانية:

- تحتل فرق العمل بالجامعة أهمية بالغة في تفعيل نشاط الجامعة، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى إنجاز وبلوغ أهدافها المسطرة في خطتها التي تتبعها.
- تمتاز أهداف الجامعة بالمرونة بحيث تستطيع تغيير أهدافها إذا ما دعت الضرورة إلى ذلك .
- مسايرة النظرة الحديثة إلى فرق العمل وأهمية النظر إليه كمورد يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- تقف الجامعة دوريا عند تطبيق الإدارة بالأهداف وذلك من أجل تعديلها وتطويرها حتى تحقق الأهداف المرسومة من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء

### الاقتراحات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- ضرورة تعزيز الجامعة لسبل تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال منح فرق العمل حرية رسم أهدافهم والاهتمام بها ومعالجتها من أجل تسهيل عملية تطبيقها .
- زيادة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في الجامعة حيث سينعكس هذا الاهتمام على درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- مسايرة النظرة الحديثة لفرق العمل وأهمية النظر إليه كمورد يؤدي بالجامعة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- دعم نظام العمل بالفرق داخل الإدارة الجامعية والعمل على نشر هذه الثقافة ،وذلك لما لها من آثار ايجابية على أداء الأفراد.
- تكوين فريق عمل يتكون من أساتذة تسند إليه مهمة تصميم برنامج لتطبيق الإدارة بالأهداف ويقع على عاتق الفريق مهمة نشر هذا الأسلوب على المستويات التنظيمية .

### آفاق مستقبلية

بعد عرض النتائج والاقتراحات التي توصلت لها الدراسة يقترح الطالبان القيام بدراسات ذات صلة بالدراسة منها:

- معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الجزائرية.
- أثر أداء فرق العمل على اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة.
- دور فريق العمل في إدارة الأزمات في المؤسسات العامة.

## قائمة المراجع

### أ.مراجع باللغة العربية :

1. أبو قحف عبد السلام ،أساسيات الإدارة الإستراتيجية،مكتبة الإشعاع الفنية،مصر .
2. اثر بيل،بناء فريق العمل،دار الفاروق،القاهرة،مصر،2003.
3. جلاب إحسان دهش ،إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى،2011.
4. رايس وفاء ،نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة:بين النظرية والتطبيق،دار اليازوري،عمان،الأردن .
5. الركابي كاظم نزار ،الإدارة الإستراتيجية،العولمة والمنافسة،دار وائل،عمان،الأردن،2004.
6. الزبيدي غني دحام تناي ،إدارة السلوك التنظيمي،دار غيداء،عمان،2014.
7. سويسي عبد الوهاب ،الفعالية التنظيمية تحديد القياس باستخدام لوحة القيادة،دكتوراه في العلوم الاقتصادية،الجزائر،فرع التسيير .
8. شريف علي ،الإدارة المعاصرة ،الدار الجامعية ،ط2،الإسكندرية ،مصر،1997.
9. صبحي محمد وائل ،ظاهر محسن منصور،المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن،دار وائل،طبعة1،عمان،،الأردن،2009 .
10. الصيرفي محمد ،الإدارة بالالتزام،مؤسسة حوس الدولية،مصر،2008.
11. عبد الوهاب علي محمد ،الإدارة بالأهداف ،مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير،القاهرة،1999 .
11. العجمي محمد حسنين ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية،دار المسيرة،طبعة3،عمان،الأردن .
12. عدون ناصر دادبي ،الإدارة والتخطيط الإستراتيجي،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر .،.
13. عوض عامر ،السلوك التنظيمي الإداري،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،الطبعة الاول2006.
14. فلي فاروق عبده ،السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة،عمان،الأردن .
15. المصري سعيد محمد ،التنظيم والإدارة:مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة،الدار الجامعية،الإسكندرية،1999.
16. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ،الإدارة الإستراتيجية،مجموعة النيل المغربية،مصر .
17. النوفل سلطان احمد خليف ،السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل،دار الحامد ،عمان،2015.

18. هابيس نيكي ،إدارة الفريق إستراتيجية النجاح ،ترجمة سرور علي إبراهيم ،دار المريخ،الرياض ،السعودية.

ب.المراجع باللغة الأجنبية : Gerry Johnson. Kavan Scholes, Stratégique. Paris, ..édition publ–union,2000

ج.المذكرات :

20.بعيط عيسى،أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد،(رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الجزائر،سنة 2008.

21.السديري أحمد محمد خميس ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي المملكة المتحدة، 2010.

22. محمد مبارك محمد الرشيد ، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين،الكويت ،رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط.

23.موسى بن سليمان سعد الحربي،دور الادارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة،السعودية ، 2008 .

د . المقالات

24. عبد المحسن نعساني،نظريات الإدارة:مدخل لنظرية المنظمة،منشورات جامعة حلب كلية الإقتصاد،حلب،سوري،2009.

المواقع الإلكترونية

[www.univ–msila.dz](http://www.univ–msila.dz) .p25

- قسم علوم التسيير -

الموضوع: إستبيان

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:  
في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير  
تخصص تسيير عمومي، والتي يتمحور موضوعها حول :

" دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسة العمومية  
- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة -"

أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آمليين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.  
تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

إشراف:

د.بتغة صونية

الطالبيين:

- دلالي سالم

- بداوي يعقوب

## المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب:

### 1. الجنس

أنثى

ذكر

### 2. السن

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة

أكثر من 50 سنة

### 3. الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنوات إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

4. الصفة الوظيفية: .....

## المحور الثاني: الإدارة بالأهداف

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	تتسم أهداف الجامعة بالوضوح والتحديد والبساطة			
2	تعتمد إدارة الجامعة على مؤشرات واقعية ودقيقة في تحديد الأهداف			
3	يمكن لإدارة الجامعة أن تغير الأهداف في حدود معينة			
4	يشارك ويتعاون المرؤوسون في تحديد الأهداف كل في تخصصه			
5	تعتبر عملية تحديد الأهداف في الجامعة عملية مركزية			
6	تشارك إدارة الجامعة مع مرؤوسيه في ترتيب الأهداف حسب الأولوية			
7	توضح إدارة الجامعة أهدافها لدى مرؤوسيه			
8	تعتمد إدارة الجامعة في تنفيذ الخطط على الرقابة الذاتية والضمير المهني لمرؤوسيه			
9	يلتزم المرؤوسين في تحقيق الأهداف بالوقت المحدد لذلك			
10	تقيم إدارة الجامعة عملية تحقيق الأهداف			
11	تحدد إدارة الجامعة الوسائل والأساليب في تحقيق الأهداف			
12	تحدد إدارة الجامعة المعايير بدقة لقياس أداء المرؤوسين في تحقيق الأهداف			
13	تتفق إدارة الجامعة مع مختلف المستويات الإدارية عند وضع الأهداف			
14	تتوفر لدى إدارة الجامعة المعلومات الكافية واللازمة والوقت الملائم لتحديد الأهداف			

المحور الثالث: فرق العمل

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	يساهم بناء فريق عمل في الجامعة في تنمية المهارات			
2	يؤدي العمل الجماعي إلى شعور الأعضاء بالثقة والانسجام والتعاون			
3	تساعد الاجتماعات الدورية لإدارة الجامعة وفرق العمل في حل المشكلات والخلافات في وقتها			
4	يؤدي إطلاع أعضاء فريق العمل على جميع المعلومات إلى الشعور بالمسؤولية			
5	تسهم عملية بناء فرق العمل بالجامعة في توطيد العلاقة بين الإدارة والمرووسين			
6	يتمتع أعضاء فرق العمل بالسلطة الكافية والاستقلالية اللازمة عند اتخاذ القرارات الاستثنائية			
7	يرفع نظام التحفيز المادي والمعنوي من فاعلية أداء فرق العمل			
8	تشجع إدارة الجامعة المبادرات والأفكار الإبداعية لدى أعضاء فرق العمل			
9	يلتزم أعضاء الفريق أخلاقيا بالمهام المكلفين بها			

الملحق رقم(04): قائمة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب الأستاذ	التخصص
1	مصطفى حوحو	إدارة أعمال
2	نادية تاهمي	تسويق
3	حسين بركاتي	إدارة أعمال

- قسم علوم التسيير -

الموضوع: إستبيان

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، والتي يتمحور موضوعها حول :

" دور الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل في المؤسسة العمومية  
- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة -"

أتشرف أن أضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة وأرجوا من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آمليين أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .'..'

إشراف:

الطالبين:

د.بتغة صونية

- دلالي سالم

- بداوي يعقوب

## المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب:

### 1. الجنس

أنثى

ذكر

### 2. السن

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة

أكثر من 50 سنة

### 3. الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنوات إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

4. الصفة الوظيفية: .....

المحور الثاني: الإدارة بالأهداف

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	تتسم أهداف الجامعة بالوضوح والتحديد والبساطة			
2	تعتمد إدارة الجامعة على مؤشرات واقعية ودقيقة في تحديد الأهداف			
3	يمكن لإدارة الجامعة أن تغير الأهداف في حدود معينة			
4	يشترك ويتعاون المرؤوسون في تحديد الأهداف كل في تخصصه			
5	تعتبر عملية تحديد الأهداف في الجامعة عملية مركزية			
6	تشارك إدارة الجامعة مع رؤوسيتها في ترتيب الأهداف حسب الأولوية			
7	توضح إدارة الجامعة أهدافها لدى رؤوسيتها			
8	تعتمد إدارة الجامعة في تنفيذ الخطط على الرقابة الذاتية والضمير المهني لمؤوسيتها			
9	يلتزم المرؤوسين في تحقيق الأهداف بالوقت المحدد لذلك			
10	تقيم إدارة الجامعة عملية تحقيق الأهداف			
11	تحدد إدارة الجامعة الوسائل والأساليب في تحقيق الأهداف			
12	تحدد إدارة الجامعة المعايير بدقة لقياس أداء المرؤوسين في تحقيق الأهداف			
13	تتفق إدارة الجامعة مع مختلف المستويات الإدارية عند وضع الأهداف			
14	تتوفر لدى إدارة الجامعة المعلومات الكافية واللازمة والوقت الملائم لتحديد الأهداف			

### المحور الثالث: فرق العمل

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	يساهم بناء فريق عمل في الجامعة في تنمية المهارات			
2	يؤدي العمل الجماعي إلى شعور الأعضاء بالثقة والانسجام والتعاون			
3	تساعد الاجتماعات الدورية لإدارة الجامعة وفرق العمل في حل المشكلات والخلافات في وقتها			
4	يؤدي إطلاع أعضاء فريق العمل على جميع المعلومات إلى الشعور بالمسؤولية			
5	تسهم عملية بناء فرق العمل بالجامعة في توطيد العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين			
6	يتمتع أعضاء فرق العمل بالسلطة الكافية والاستقلالية اللازمة عند اتخاذ القرارات الاستثنائية			
7	يرفع نظام التحفيز المادي والمعنوي من فاعلية أداء فرق العمل			
8	تشجع إدارة الجامعة المبادرات والأفكار الإبداعية لدى أعضاء فرق العمل			
9	يلتزم أعضاء الفريق أخلاقيا بالمهام المكلفين بها			

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ودور تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في تفعيل فرق العمل بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وتحديد أبرز المعوقات التي تح دمن تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها، وذلك بالاعتماد على عينة مكونة من 55 اطارا جامعيًا تم معالجة أداة الاستبيان احصائيا باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج التي كانت أهمها تتمثل في كون الادارة بالأهداف تعتبر أحد الأساليب الإدارية الفعالة التي تسهم في جعل العمل الفرقي أكثر انسجاما وفعالية.

في الاخير تم ذكر مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن من آلية تطبيق الادارة بالأهداف بالجامعة، ويكون لها الدور في جعل فرق العمل أكثر فاعلية.

## الكلمات المفتاحية

الإدارة بالأهداف، فرق العمل، جامعة المسيلة.

## Le résumé

Cette présente étude vise à identifier l'importance et le rôle du management par objectifs comme style managérial qui peut contribuer à rendre le travail par équipes plus efficace au sein de l'université de M'Sila, ainsi qu'à l'identification des principaux obstacles qui limitent son application, et la façon dont ils peuvent être surmontés.

L'échantillon concerné dans cette étude est composé de 55 cadres universitaires dont les questionnaires ont été analysés statistiquement en utilisant le SPSS.

Après le traitement et l'analyse des données des questionnaires, plusieurs résultats ont été retirés entre autre le management par objectifs est l'une des méthodes de gestion la plus efficace en terme de travail de groupes.

En conclusion, plusieurs recommandations ont été citées afin d'améliorer le mécanisme de l'application du management par objectifs afin de rendre de travail d'équipes plus efficace.

## Mots-clés:

le management par objectifs, les équipes de travail, université de M'Sila .