



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL- Taref-

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الإدارة بالأهداف في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

–وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب AEP

الطارف أنموذجاً–

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د/ سارة عمرون

إعداد الطالب:

كنوني محمد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الهيئة المستخدمة	الصفة
د. أبو إسماعيل نهلة	أستاذ محاضر ب	الشاذلي بن جديد –الطارف	رئيسا
د. سارة عمرون	أستاذ محاضر أ	الشاذلي بن جديد –الطارف	مشرفاً ومقرراً
د. عمري سامي	أستاذ محاضر ب	الشاذلي بن جديد –الطارف	ممتحن

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ

"وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تَبْيِينًا لِّكُلِّ شَيْءٍ

وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ"

سورة النحل 89

صدق الله العظيم

شكر وعرهان

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم

اول شكر لله سبحانه وتعالى، على ما أسبغه علينا من نعم، تيسير السبيل، فله الحمد والشكر في كل وقت وحين.

بقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

سورة ابراهيم: الآية 07

كما نتقدم بالشكر الجزيل الخالص الى الاستاذة الفاضلة المشرفة "الدكتورة عمرون سارة" الذي تكرم مشكر بالإشراف على هذه المذكرة ومساندتها لي في كل خطوة وسعة صبرها.

كما أوجه خالص شكري وتقديري للأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إشرافا وتدريس وإدارة.

جزاهما الله كل خير.

والشكر موصول للهيئة المناقشة الكرام الذين قبلوا مناقشة هذه المذكرة.

إهداء

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على حبيبنا محمد وآله وصحبه ومن والاه. أما بعد:
الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية، مع تذكيرنا بهذه المذكرة بمثابة جهد ونجاح
بفضله تعالى.

أهدي عملي هذا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدام عليهما نوراً لدربي.
كما أهديه إلى الأخوة والأخوات رعاهم الله ووفقهم، ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني وتستمر في الدعم.
إلى كل قسم علوم الإدارة وكافة دفعة 2024 بجامعة الشاذلي بن جديد -ولاية الطارف-
إلى كل من كان لهم أثر على حياتي،
وإلى كل من أحببتهم بقلبي ونسبهم إليه بقلبي.

فهرس المحتويات

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
46	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	1-1
65	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
75	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن	2-3
76	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	3-3
77	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	4-3
78	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	5-3
79	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة فرع الطرف	6-3

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1-3	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة ومحاورها	71
2-3	معامل الثبات ألفا كرونخ	72
3-3	اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	73
4-3	التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة	74
5-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تحديد الأهداف	75
6-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد وضع الخطط	80
7-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تنفيذ الخطط	81
8-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد المراجعة الدورية للخطط	83
9-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تقويم الانجاز	84
10-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الايثار	86
11-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الكياسة	87
12-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الروح الرياضية	89
13-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد وعي الضمير	90
14-3	نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد السلوك الحضاري	92
15-3	اختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الأولى	93
16-3	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى	95
17-3	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية	96
18-3	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة	96
19-3	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الرابعة	97
20-3	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الخامسة	98
21-3	اختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية	99
22-3	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى	100

101	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثانية	23-3
102	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الثالثة	24-3
103	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الرابعة	25-3
103	اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الخامسة	26-3
104	نتائج اختبار الإنحدار المتعدد	27-3
106	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	28-3
107	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	29-3
108	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	30-3
109	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	31-3
111	نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	32-3

بسملة.....	
شكر وعرهان	3
إهداء	4
فهرس المحتويات	5
مقدمة	أ
الفصل الأول: مقارنة نظرية للإدارة بالأهداف	12
تمهيد الفصل الأول	13
المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة بالأهداف	14
المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالأهداف	14
المدخل الأول: نظرة تاريخية للإدارة بالأهداف	14
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة بالأهداف	19
المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالأهداف	21
المبحث الثاني: إستراتيجية الإدارة بالأهداف	24
المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف	24
المطلب الثاني: متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف ومعوقاتها	25
المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف	28
خلاصة الفصل الأول	33

34	الفصل الثاني: الإطار النظري للمواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة بالأهداف
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المواطنة التنظيمية
36	المطلب الأول: مفاهيم أساسية المواطنة التنظيمية
38	المطلب الثاني: أهمية، أهداف وأنواع المواطنة التنظيمية
48	المطلب الثالث: معوقات وأثار المواطنة التنظيمية
51	المبحث الثاني: الإدارة بالأهداف كآلية بتحقيق المواطنة التنظيمية
51	المطلب الأول: تحديد الأهداف وتعزيز الالتزام
52	المطلب الثاني: التواصل الفعال وبناء الثقة
58	خلاصة الفصل الثاني
59	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لوحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب AEP الطارف
60	المبحث الأول: التعريف شركة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب GTH
60	المطلب الأول: تأسيس شركة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب GTH
63	المطلب الثاني: إمداد ونقل المياه الصالحة للشرب والصناعية GTH
67	المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة
68	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة
71	المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة)
76	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها
76	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
81	المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة
96	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
116	خلاصة الفصل الثالث
117	خاتمة

الملاحق

الملخص

مقدمة

تعتبر الإدارة بالأهداف إحدى الأدوات الفعالة في مجال الإدارة الحديثة، حيث تعتمد على تحديد أهداف واضحة ومشتركة تسعى جميع الأطراف في المنظمة إلى تحقيقها. تلعب هذه الآلية دورًا جوهريًا في تعزيز المواطنة التنظيمية، وهي مجموعة من السلوكيات الطوعية التي يقوم بها الأفراد وتساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة. من خلال توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف محددة، تساهم الإدارة بالأهداف في تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات إيجابية مثل التعاون، الالتزام، والمبادرة.

في هذا السياق، تأتي دراسة حالة وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب في الطارف كأنموذج يُبرز فعالية الإدارة بالأهداف في تحقيق هذه الغايات. تساهم هذه الوحدة في توفير خدمات حيوية للمجتمع، مما يجعل الالتزام بسلوكيات المواطنة التنظيمية أمرًا حتميًا لتحقيق النجاح والاستدامة. تُظهر التجربة في هذه الوحدة أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يُساعد في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويُعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء بين الموظفين.

تعمل الإدارة بالأهداف على تحسين التواصل الداخلي وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، مما يُقلل من الفوضى والصراعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المشتركة. في وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب في الطارف، كان لتطبيق الإدارة بالأهداف دور كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا المستفيدين.

من خلال هذه الدراسة، سنتناول كيف يمكن للإدارة بالأهداف أن تساهم في تعزيز المواطنة التنظيمية وتحقيق التنمية المستدامة. سنستعرض الأطر النظرية والتطبيقات العملية، بالإضافة إلى تحليل البيانات والأمثلة الواقعية من وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب في الطارف، لنسلط الضوء على الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق هذه الآلية في السياقات المختلفة.

1. الإشكالية

وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الإدارة بالأهداف على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف؟

ولنتمكن من الإلمام بجميع جوانب الموضوع ولتحقيق أهداف الدراسة، ندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- ما هو مفهوم الإدارة بالأهداف والمواطنة التنظيمية؟
- كيف تتم سيرورة الإدارة بالأهداف؟
- كيف تؤثر المواطنة التنظيمية على المؤسسة؟
- ما هي التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف في تعزيز المواطنة التنظيمية في وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف؟

2. فرضيات الدراسة

ولالإجابة على التساؤلات المطروحة تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها ومن ثم الحكم على مدى صحتها أو خطأها:

— الفرضية الرئيسية الأولى

H_{01} : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد الإدارة بالأهداف.

والتي تنبثق عنها مجموع الفرضيات الفرعية التالية:

◀ الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعدها تحديد الأهداف؛

◀ الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف بوضع الخطط؛

◀ الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعدها تنفيذ الخطط؛

◀ الفرضية الفرعية الرابعة: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعدها المراجعة الدورية للخطط؛

◀ الفرضية الفرعية الخامسة: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعدها تقييم الانجاز.

— الفرضية الرئيسية الثانية

H_{02} : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد المواطنة التنظيمية.

والتي تنبثق عنها مجموع الفرضيات الفرعية التالية:

◀ الفرضية الفرعية الأولى: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعده الايثار؛

◀ الفرضية الفرعية الثانية: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعده الكياسة؛

◀ الفرضية الفرعية الثالثة: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعده الروح الرياضية؛

◀ الفرضية الفرعية الرابعة: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعده الوعي الضمير؛

◀ الفرضية الفرعية الخامسة: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعده السلوك الحضاري.

– الفرضية الرئيسية الثالثة

H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد الإدارة بالأهداف وبين تعزيز المواطنة التنظيمية.

والتي تنبثق عنها مجموع الفرضيات الفرعية التالية:

◀ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعده تحديد الأهداف وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛

◀ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعده وضع الخطط وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛

◀ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف ببعده تنفيذ الخطط وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛

◀ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف بعد المراجعة الدورية للخطط وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛

◀ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف بعد تقويم الانجاز وبين تعزيز المواطنة التنظيمية.

3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى تحسين الأداء التنظيمي والخدمات المقدمة في القطاعات الحيوية مثل قطاع المياه. من خلال فهم كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف وتعزيز المواطنة التنظيمية، يمكن لوحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف تحقيق أداء أفضل، مما ينعكس إيجابًا على جودة الحياة للمجتمع المحلي.

- تسلط الدراسة الضوء على كيفية استخدام الإدارة بالأهداف كأداة فعالة لتعزيز الأداء العام للمنظمة، مما يساعد في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة؛
- من خلال تحليل دور الإدارة بالأهداف في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، تساهم الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية تحسين التعاون، الالتزام، والمبادرة بين الموظفين؛
- تقدم الدراسة إطارًا نظريًا وعمليًا يمكن للمنظمات الأخرى الاستفادة منه لتطبيق الإدارة بالأهداف بشكل فعال، مما يعزز من تحقيق التنمية المستدامة؛
- من خلال دراسة حالة وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب في الطارف، تبرز الدراسة كيف يمكن للإدارة بالأهداف أن تساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا المستفيدين؛
- توفر الدراسة أمثلة واقعية وتحليل بيانات تساعد في تقديم حلول عملية للتحديات التي قد تواجه المنظمات في تطبيق الإدارة بالأهداف.

4. أهداف الدراسة

- تحليل تأثير الإدارة بالأهداف على تعزيز المواطنة التنظيمية في وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطارف؛
- تحديد العلاقة بين الأهداف الواضحة وتحفيز الموظفين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

- استكشاف التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة بالأهداف واقتراح حلول للتغلب عليها؛
- تقييم تأثير الإدارة بالأهداف على جودة الخدمات المقدمة ورضا المستفيدين؛
- تقديم توصيات لتحسين فعالية الإدارة بالأهداف في تعزيز المواطنة التنظيمية.

5. متغيرات ونموذج الدراسة

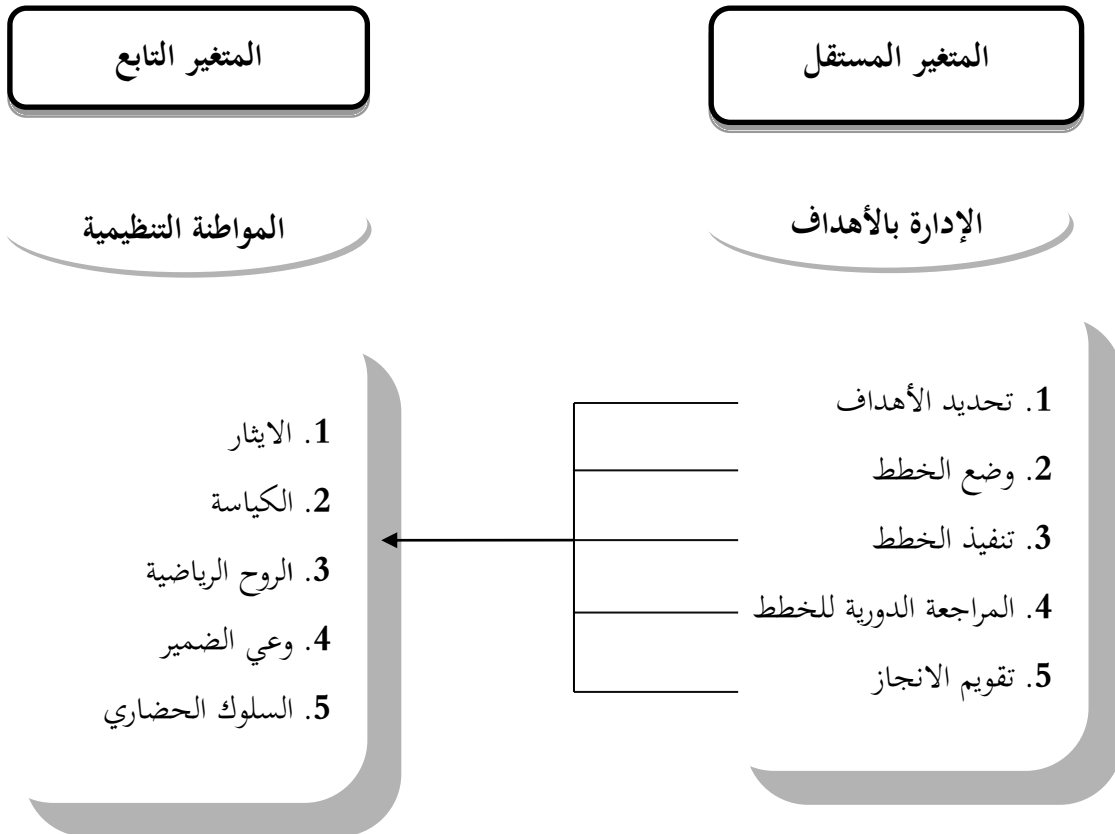
الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع؛

— المتغير المستقل

ويتمثل المتغير المستقل في الإدارة بالأهداف والمكون من خمسة أبعاد تتمثل في: (تحديد الأهداف، وضع الخطط، تنفيذ الخطط، المراجعة الدورية للخطط، تقييم الانجاز)؛

— المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في المواطنة التنظيمية والمكون من خمسة أبعاد تتمثل في: (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).



6. منهج الدراسة وحدودها

- منهج الدراسة

المنهج هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث لدراسة ظاهرة معينة وتفسيرها أو لحل مشكلة مطروحة، والذي يعتمد من خلاله مجموعة من التقنيات والأدوات لجمع البيانات حول الظاهرة وتحليلها والوصول إلى النتائج، وفي الدراسة الحالية تم اعتماد المنهج الوصفي باعتباره منهج بحثي يصف المبحوث كما هو عليه على أرض الواقع دون إدخال المتغيرات أو دراسة عوامل التغير الذي يحدث، والمنهج التحليلي الذي يقوم على تقسيم أو تجزئة الظواهر أو المشكلات البحثية إلى العناصر الأولية التي تكونها لتسهيل عملية الدراسة وبلوغ الأسباب التي أدت إلى نشوئها، ويستخدم بالتزامن مع طرق علمية أخرى.

- حدود الدراسة

يجب تحديد مجالات الدراسة من أجل ضبط عينة الدراسة والتحكم في متغيراتها، ومن أجل الدقة في النتائج. وفيما يلي سيتم تحديد مجالات الدراسة:

◀ **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية بوحدة وحدة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب AEP الطارف؛

◀ **المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين 8 أفريل 2024 إلى 8 جوان 2024؛

◀ **المجال البشري:** والذي يعبر عن عينة الدراسة ويتمثل في موظفي وحدة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب AEP، حيث اخترنا من المجتمع الكلي للدراسة 30 مفردة الذين تم استجوابهم عن طريق الأداة الرئيسية للدراسة والمتمثلة في الاستمارة؛

◀ **المجال الموضوعي:** تمثل في تحديد العلاقة الإرتباطية بين الإدارة بالأهداف والمواطنة التنظيمية في وحدة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب AEP.

7. أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار هذا الموضوع نظرًا لأهميته في تحقيق الأداء الفعال والمستدام في المنظمات، خاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع المياه. كما أن تعزيز المواطنة التنظيمية يُعتبر مفتاحًا لخلق بيئة عمل إيجابية تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

- يسهم الأداء الفعال في رفع جودة الخدمات المقدمة، مما يعزز رضا العملاء وثقتهم؛
- يعزز الأداء المستدام سمعة المنظمة في السوق، حيث تُعرف بأنها تقدم خدمات عالية الجودة باستمرار؛
- يسهم توافر المياه النظيفة في تحسين الصحة العامة والحد من انتشار الأمراض، مما يعزز جودة الحياة؛
- تشجع سلوكيات المواطنة التنظيمية على التعاون والعمل الجماعي، مما يعزز روح الفريق ويزيد الإنتاجية؛
- يؤدي تحديد الأهداف المشتركة إلى تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يعزز التنسيق والتنفيذ الفعال للمهام؛
- يساعد الأداء الفعال في القطاعات الحيوية مثل قطاع المياه في تحقيق الأهداف البيئية والتنموية المستدامة؛
- يضمن الأداء المستدام تقديم الخدمات الحيوية بشكل فعال ودون انقطاع، مما يعزز الثقة والرضا بين المستفيدين.

8. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: تونسي، 2021/2022

هدفت دراسة تونسي اسمهان، دور الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية -دراسة تطبيقية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال إلى معرفة تأثير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الحد من مخاطر المناولة الصناعية في المؤسسات الصناعية الجزائرية. بعد استعراض الإطار النظري، وزعت الباحثة استبانة على 128 شخصًا من العاملين في المؤسسات الصناعية. استخدمت الباحثة برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية ومتوسطة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتقليل مخاطر المناولة، حيث تساهم الإدارة بالأهداف بنسبة 65.7% في الحد من المخاطر. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بأساليب الإدارة الحديثة ورفع الوعي بأهمية المناولة والتشابك الصناعي لتعزيز التنافسية.

الدراسة الثانية: آيت راشد، بن عتسمان، 2019-2020

دراسة آيت راشد عبد السلام، بن عتسمان رجاء هي مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت -، دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الجزائرية مع التركيز على الشركة الوطنية للتأمين SAA. استعرضت الدراسة كيفية استخدام هذا الأسلوب الإداري لتحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها وتصحيح الانحرافات. ورغم اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف في العديد من المؤسسات، واجهت SAA صعوبات في التطبيق الفعال لهذا الأسلوب.

الدراسة الثالثة: خلادي، بريم، 2017-2018

خلادي يمينة، بريم يوسف، سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال إذاعة ورقلة -دراسة ميدانية بإذاعة ورقلة-، هدفت الدراسة الحالية الى معرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإذاعة لولاية ورقلة، ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، الأقدمية، السلك المهني). واقترحت الدراسة فرضيات موجبة متبنيه وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال إذاعة ورقلة تعزى لمتغيرات (الجنس، الأقدمية، السلك المهني). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستطلاعي المقارن، حيث كانت استطلاعية في منطلقها، ثم امتدت لدراسة الفروق الممكنة في متغير الدراسة حسب متغيرات الجنس، والأقدمية، والسلك المهني، باستخدام استبيان يضم 20 فقرة.

الدراسة الرابعة: عباسي، قدام، 2021-2022

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي قطاع التعليم العالي بجامعة الوادي "حمة لخضر". استخدمت الدراسة منهجًا تحليليًا وصفيًا واستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 30 موظفًا. أظهرت النتائج توافر القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وتأثيرًا إيجابيًا للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على سلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسة الخامسة: نوة محمد نادر، 2013-2014

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الضغوط الوظيفية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المشافي العامة بالساحل السوري. استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من عدة مشافي. أظهرت النتائج أن البيئة المادية في مكان العمل وعدم وضوح الدور من مصادر الضغوط التي تؤثر على سلامة المواطنين. وأكدت الدراسة على وجود تأثير معنوي لهذين المصدرين على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المشافي.

هيكل الدراسة

تختلف جوانب الموضوع اعتمادًا على خطة تنقسم إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

- المقدمة: طرح إشكالية الدراسة والتصور العام للموضوع، توضيح أسباب اختيار الموضوع، إبراز أهمية وأهداف الدراسة، تعريف بأهم مصطلحات الدراسة، تحديد المتغيرات ونموذج الدراسة، تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، عرض بعض الدراسات السابقة التي اعتمد عليها في إعداد البحث.

الفصل الأول: دراسة كل ما يتعلق الإدارة بالأهداف،

- المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة بالأهداف
- المبحث الثاني: إستراتيجية الإدارة بالأهداف

الفصل الثاني: نظم المعلومات كمدخل لتطوير الميزة التنافسية.

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المواطنة التنظيمية
- المبحث الثاني: الإدارة بالأهداف كآلية بتحقيق المواطنة التنظيمية

الفصل الثالث:

- الدراسة التطبيقية.
- نشأة وتطور وحدة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب GTH.
- التعريف ووحدة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب AEP.
- الهيكل التنظيمي لووكالة الطارف.
- البحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- البحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

• الخاتمة:

- تقديم ملخص عام عن الموضوع.
- الإجابة على التساؤلات والفرضيات المطروحة من خلال النتائج المتوصل إليها.
- التوصيات المستنتجة.
- اقتراح بعض المواضيع التي تساهم في تطوير الأبحاث في المستقبل.

الفصل الأول:

مقاربة نظرية للإدارة بالأهداف

تمهيد الفصل الأول

تُعد نظرية الإدارة بالأهداف من النظريات الإدارية الحديثة التي تركز على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة تُقاس بواسطتها نتائج الأعمال. تبرز هذه النظرية أهميتها في تعزيز التعاون والتواصل الفعال بين المدراء والموظفين، مما يساهم في توجيه جهود الجميع نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يستند مفهوم الإدارة بالأهداف إلى تحديد أهداف واقعية وقابلة للتحقيق، حيث يتم إشراك جميع المستويات الإدارية في صياغتها لضمان توافق الرؤية والغايات.

في هذا الفصل، سنتناول أساسيات الإدارة بالأهداف من خلال تقديم تعريفها ومبادئها الرئيسية بالإضافة إلى مراحل تطبيقها داخل المؤسسات. كما سنتناول في المبحث الثاني إستراتيجية الإدارة بالأهداف، حيث سنناقش الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية بفعالية، والتحديات التي قد تواجهها المؤسسات أثناء التطبيق، فضلاً عن الحلول المقترحة للتغلب على هذه العقبات. تهدف هذه المناقشات إلى تقديم صورة شاملة حول كيفية الاستفادة من الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء المتميز والتنمية المستدامة داخل المؤسسات.

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة بالأهداف

تعد الإدارة بالأهداف من النظريات الإدارية التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة يُقاس على أساسها الإنجاز والنجاح. هذا المبحث يهدف إلى تقديم فهم عميق للأساسيات التي تقوم عليها هذه النظرية، والتي تعتبر جوهرية في تطبيقها الفعّال في بيئة العمل.

في المطلب الأول، سنتناول مفهوم الإدارة بالأهداف.

أما المطلب الثاني فسيكون مخصصاً لمناقشة أهمية وأهداف الإدارة بالأهداف.

في المطلب الثالث، سنركز على مبادئ الإدارة بالأهداف.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالأهداف

في هذا المطلب الأول، سنتناول مفهوم الإدارة بالأهداف، حيث سنستعرض تعريفها وخصائصها الأساسية وكيفية تطورها عبر الزمن لتصبح أحد الأدوات الرئيسية في إدارة المؤسسات الحديثة.

المدخل الأول: نظرة تاريخية للإدارة بالأهداف

نشأة الإدارة بالأهداف وتاريخها يعود إلى مفكرين وعلماء الإدارة الذين استهدفوا تحسين فعالية الإدارة من خلال تبني أساليب تركز على الأهداف والنتائج. تبلور هذا المفهوم بشكل رئيسي على يد بيتر دراكر في الخمسينيات، الذي أكد على أهمية تحديد الأهداف المشتركة بين الإدارة والموظفين كوسيلة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

بيتر دراكر، في كتابه "ممارسة الإدارة" الصادر في عام 1954، خصص فصلاً كاملاً لأسلوب الإدارة بالأهداف، مقدماً تعريفه ومنهجيته. هذا الأسلوب بدأ يكتسب شعبية وانتشر بشكل واسع في الأوساط الإدارية الأمريكية، وبمرور الوقت تطورت الأفكار المرتبطة به وانتشر استخدامه عالمياً¹.

جورج أوديرون، الذي تبني أيضاً هذا الأسلوب، وهمبل في بريطانيا، ساهما في تعزيز هذا الأسلوب عبر أبحاثهما والكتابات التي أدت إلى انتشار الإدارة بالأهداف في المملكة المتحدة وأوروبا. ومن هناك، توسع استخدامه إلى الدول النامية، حيث استفادت منه في تحسين الإدارة العامة والخاصة².

¹ زيد منري عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة، عمان، 2006، ص. 57.

² توفيق، عبد الرحمان، الادارة بالاهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، ط2، القاهرة، مصر، 2007، ص 27.

في الولايات المتحدة، بدأ استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام حوالي العام 1970، وقد شمل توسعه ليغطي العديد من الأقسام الإدارية على مستوى الحكومة الفيدرالية، مستجيباً لمطالب المواطنين لتحسين الخدمات والأداء الحكومية.

ويمكن توضيح المراحل التطويرية للإدارة بالأهداف كما يلي¹:

1. المرحلة الأولى: تقييم الأداء: تتميز المرحلة الأولى من تطور الإدارة بالأهداف بتركيزها البالغ الأهمية

على استخدام هذا النهج كأداة فعالة لتقييم الأداء بشكل موضوعي ومحدد. يعتمد ذلك على تحديد معايير محددة وقابلة للقياس لقياس النتائج المتوقعة. يتم تحديد هذه المعايير بعناية لضمان توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة بشكل فعال.

يسهم هذا التركيز على التقييم الأدائي الموضوعي في تحسين جودة الإدارة واتخاذ القرارات السليمة، حيث يتمكن القادة من تقييم أداء أنفسهم وأداء فرق العمل بشكل دوري ومستمر. كما يعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الانضباط والفعالية في تحقيق الأهداف المحددة.

بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا النهج من الثقة بين الإدارة والموظفين، حيث يعرف كل طرف ما هو متوقع منه ويمكنه تقييم أدائه بناءً على معايير واضحة ومحددة. يعتبر هذا النهج خطوة أولى حيوية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال ومنظم.

2. المرحلة الثانية: نظم التخطيط والرقابة: في المرحلة الثانية من تطور الإدارة بالأهداف، تتمثل أهمية

هذه المرحلة في تفعيل دور المشاركة والتعاون بين الإدارة والموظفين في تحديد الأهداف. حيث يشارك الطرفان في تحديد الأهداف المطلوبة للمؤسسة بشكل مشترك، مما يعزز الشعور بالمسؤولية المشتركة ويزيد من التزام الموظفين بتحقيق هذه الأهداف.

تتضمن هذه المرحلة أيضاً وضع الطرق والمعايير اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث يتم تحديد الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف بشكل فعال ومنظم. كما يتم تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة لضمان تنفيذ الخطط بشكل سليم.

¹ موسى بن سليمان سعد الحربي: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008، ص. 08، 09.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل هذه المرحلة على تحفيز الإبداع والابتكار، حيث يتم توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل وأكثر فعالية. كما يساهم هذا التعاون المشترك في تعزيز الروح الجماعية والفريقية داخل المؤسسة، مما يعزز من قدرتها على تحقيق النجاح والتميز في مجال عملها.

3. المرحلة الثالثة: المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف: في المرحلة الثالثة، تتطور الإدارة بالأهداف إلى

نظام حركي ومستمر يتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة تهدف إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة بشكل متواصل. يتميز هذا النهج بتوجيه الجهود وتنسيقها بين مختلف أقسام ومستويات المؤسسة، مما يعزز من فعالية العمل وتحقيق الأهداف بشكل مستمر.

يعمل هذا النظام على تقديم نظام شامل ومتكامل للإدارة، حيث يتم توضيح الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيقها بشكل دوري ومستمر. كما يشمل هذا النهج تحليل النتائج وتقييم الأداء بانتظام لضمان استمرارية تحقيق الأهداف وتحسين العمليات بشكل مستمر.

بفضل هذا النهج الشامل، تصبح الإدارة بالأهداف أداة قوية لتحقيق التميز والنجاح المستدام للمؤسسة، حيث يتم توجيه الجهود وتحفيز الإبداع والابتكار بشكل مستمر لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

المدخل الثاني: تعريف الإدارة بالأهداف

تتمثل الإدارة بالأهداف في أنها استراتيجية تستهدف تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة، حيث تستخدم الموارد المالية والبشرية بأكثر الطرق فعالية ممكنة. هذه العملية تتم عبر مستويات إدارية مختلفة، بدءاً من الأدنى وصولاً إلى الأعلى¹.

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها: "منهج في التخطيط والتقييم يسمح بوضع أهداف محددة لكل فترة زمنية، ولكل مدير وفقاً للنتائج المرجوة. يتطلب هذا المنهج، لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، قياس النتائج الفعلية في نهاية الفترة المحددة مقارنة بالأهداف والنتائج المتوقعة، ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها لضمان الوصول إلى الأهداف المتفق عليها"².

¹ بوحوش عمار، الإدارة بالأهداف والنتائج، تقارير جامعة الجزائر، المجلد 01، عدد 01، 1986، ص 101.

² محمد مبارك محمد الرشيد: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014، ص.15.

الإدارة بالأهداف هي تقنية إدارية تعتمد على تحديد الأهداف الفردية والجماعية، بحيث يكون لكل فرد دور واضح في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على النتائج والإنجازات بدلاً من الأنشطة والمهام اليومية¹.

الإدارة بالأهداف هي إطار عمل استراتيجي يستخدم لتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس، وتقييم الأداء بناءً على النتائج المحققة². هي عملية إدارية تقوم على تحديد الأهداف التنظيمية والتأكد من أن الأهداف الشخصية للموظفين تتماشى معها، مما يساهم في تحسين الأداء والتحفيز الوظيفي من خلال توفير رؤية واضحة للأهداف المطلوبة. الإدارة بالأهداف هي نظام إداري يهدف إلى تعزيز الأداء والإنتاجية من خلال تحديد الأهداف الواضحة والمتفق عليها بين المدراء والموظفين، ومتابعة التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف بانتظام³. كما ينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها نهج إداري حديث يشرك كلا من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى جميع الوحدات الإدارية في المنظمة أو الشركة، مع تحديد المسؤوليات لكل موظف بناءً على النتائج المتوقعة منه.

المدخل الثالث: خصائص الإدارة بالأهداف

تتميز الإدارة بالأهداف بمجموعة من الخصائص التي تجعلها نهجاً فعالاً في الإدارة الحديثة، والتي تجعل الإدارة بالأهداف أداة قوية لتحسين الأداء وتحقيق النجاح في المؤسسات العصرية، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي⁴:

1. في الإدارة بالأهداف، يتم التركيز بشكل أساسي على النتائج التي تحققها المؤسسة بدلاً من الأنشطة التي تقوم بها. تعتمد هذه النتائج على الأهداف المحددة مسبقاً، مما يجعلها قابلة للتقييم بشكل دقيق

¹ Elhadi, G. le management : théorie et pratique. Alger : office des publications. 2012. universitaires.

² حو يوسف، دور الإدارة بالأهداف في تحسني جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2021-2022، ص 4.

³ محمد مبارك محمد الرشيد: مرجع سابق، ص.15.

⁴ آيت راشد عبد السلام، بن عثمان رجاء: تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات SAA-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019-2020، ص. 29، 30.

- ويسهل تحديد مدى الإنجازات التي تم تحقيقها. هذا النهج يعزز من مستوى الأداء والفعالية داخل المؤسسة، حيث يتم تحفيز الفرق والأفراد على تحقيق الأهداف المحددة بدقة.
2. تحديد الأهداف في الإدارة بالأهداف يتم بشكل واضح ودقيق، حيث تكون محددة زمنياً وقابلة للقياس. يعتمد ذلك على توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف بشكل مستمر. يساهم هذا التحديد الواضح في توجيه الفريق والعمل بشكل موجه نحو تحقيق النتائج المطلوبة، مما يسهل عملية القياس والتقييم للأداء.
3. تشجع الإدارة بالأهداف على المشاركة الفعالة من جميع المستويات الإدارية في عملية تحديد الأهداف. يعزز هذا النهج الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين، حيث يشعرون بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويتحملون المسؤولية بشكل أكبر. كما يعزز هذا التفاعل التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الروح الفريقية وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.
4. توفر الإدارة بالأهداف القدرة على التكيف مع التغيرات والمرونة في العمليات. يمكن تعديل الأهداف وفقاً للظروف الجديدة والتحديات التي قد تظهر خلال دورة العمل، مما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق النجاح في ظل الظروف المتغيرة باستمرار. في هذا السياق، يتم التأكيد على أهمية التغذية الراجعة المستمرة والتواصل الفعال بين الرئيس والمرؤوسين كجزء لا يتجزأ من نجاح الإدارة بالأهداف. هذا النوع من التفاعل يسمح بتقييم الأداء بشكل دوري وتوفير الدعم اللازم أو التصحيح عند الحاجة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بفعالية أكبر.
5. كما يجعل كل فرد في المؤسسة مسؤولاً عن تحقيق نتائج ملموسة، مما يعزز الشفافية ويحفز الموظفين على بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف المحددة لهم. هذا النهج يعزز الثقة بين أفراد المؤسسة ويساهم في بناء ثقافة عمل تتسم بالتحفيز والانخراط الإيجابي.
6. بالإضافة إلى ذلك، تدعم الإدارة بالأهداف ثقافة التحسين المستمر والسعي نحو التطور الدائم، من خلال تشجيع الابتكار والبحث عن طرق أكثر فعالية لتحقيق الأهداف. يعتبر هذا النهج جزءاً أساسياً من عملية الاستمرارية والنمو المستمر للمؤسسة، مما يساهم في تحقيق التميز والنجاح على المدى الطويل.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة بالأهداف

يُعَدُّ هذا النهج الإداري من العوامل الرئيسية في تحقيق النجاح للمؤسسات، حيث يساهم في توجيه الجهود نحو أهداف محددة تسهم في تحقيق رؤية واضحة للمستقبل. تُعدُّ الإدارة بالأهداف وسيلة فعالة لتحسين الأداء والإنتاجية، كما تُشجِّع على التفاعل والتعاون بين الموظفين وتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية.

المدخل الأول: أهمية الإدارة بالأهداف

تتجلى أهمية الإدارة بالأهداف من خلال النقاط التالية¹:

1. **تقليل الصعوبات والتوتر في بيئة العمل:** تعمل الإدارة بالأهداف على تخفيف التوتر في بيئة العمل من خلال توفير هيكل واضح للأهداف والتوجيهات. إذ يُمكن للموظفين من خلال هذا النهج التركيز على الأهداف الرئيسية دون التفكير في القرارات الاستراتيجية، مما يزيد من كفاءتهم ويقلل من الصراعات الداخلية.

2. **توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة:** تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة فعالة لتوجيه الجهود وتنسيق الأنشطة نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. فهي تضع خطة واضحة ومحددة الأهداف تعمل كمنظومة توجيهية لكل من الإدارة والموظفين، مما يعزز الانسجام والتعاون بين الأقسام والفروع المختلفة.

3. **تحسين عملية الرقابة:** تعتبر الأهداف في إطار الإدارة بالأهداف المقياس الرئيسي لأداء المنظمة، حيث تقيس النتائج بناءً عليها. هذا يُسهم في تحسين الرقابة والمتابعة، حيث يتم تحديد الانحرافات بسرعة وتصحيحها بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. تعزيز الحوافز، إذ تساعد الإدارة بالأهداف في تحديد الأهداف بوضوح، ما يسمح بتوجيه طاقات الموظفين نحو تحقيق النتائج المتوقعة بكفاءة ويسر، وتعزز من التنسيق الذي يُساهم في تكامل الأنشطة ضمن المنظمات المعقدة.

4. **تعزيز الحوافز:** يعد تحديد الأهداف بوضوح من خلال الإدارة بالأهداف وسيلة فعالة لتعزيز الحوافز لدى الموظفين. فعندما يكون لديهم أهدافاً واضحة ومحددة، يكون من الأسهل بالنسبة لهم توجيه

¹ سارة زرقوط: "الإدارة بالنتائج ودورها في تحديث الإدارات العمومية"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، 2021، ص ص

طاقاتهم نحو تحقيق النتائج المتوقعة بكفاءة ويسر. كما تعزز هذه العملية من التنسيق بين الأفراد والأقسام المختلفة، مما يسهم في تكامل الأنشطة ضمن المؤسسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5. **تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين:** يلعب نهج الإدارة بالأهداف دورًا هامًا في تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين، حيث يُشجعون على اختيار البدائل السليمة وتجديد الأهداف باستمرار. كما يُعزز هذا النهج العلاقة بينهما من خلال التعاون في تحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي يُعزز من مستوى الثقة والتعاون داخل المؤسسة. ومن خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، يتم تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة، مما يقلل من الروتين في المؤسسة ويحفز الموظفين على الابتكار وتحسين الأداء.

6. **اكتشاف الأخطاء ومعرفة النواقص:** يعد نهج الإدارة بالأهداف وسيلة فعالة لاكتشاف الأخطاء ومعرفة النواقص في أداء العاملين، خاصة الذين قد لا يكونون على دراية بكفاءتهم الفعلية. فمن خلال تحديد الأهداف بشكل دقيق ومتابعة تنفيذها، يمكن للإدارة تحديد المشاكل والمعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

المدخل الثاني: أهداف الإدارة بالأهداف

تحديد أهداف الإدارة بالأهداف يعزز تحسين مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الانتماء وزيادة الإنتاجية. كما يوفر هذا النهج الأساس الذي يعتمد عليه في توجيه جهود العاملين نحو الأهداف المطلوبة، ويساعد في وضع خطط متكاملة ومتناسقة تعمل جنبًا إلى جنب لتحقيق الأهداف المنشودة¹.

يعزز تحديد أهداف الإدارة بالأهداف القدرة على التنبؤ بالسلوكيات والأحداث المستقبلية وتقييم القرارات المتخذة، ويساهم في تحقيق التوافق والملاءمة مع التحديات والفرص التي تواجهها المنظمة. كما يساهم في تعزيز الثقة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية بتحقيق الأهداف، ويحسن كفاءة وعدالة الإدارة العليا في تجديد الأهداف، مما يساعد على تحقيق التوازن والعدل بين مختلف المصالح في كل قرار أو تصرف إداري، وبالتالي يعزز من نزاهة وشفافية العمليات الإدارية².

¹ عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة بالأهداف، مكتبة زهراء الشرق، ط1، 2009، ص 97.

² عبد العزيز أبو نبرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار جمالوي للنشر، عمان، 2001، ص. 141.

تحديد أهداف الإدارة بالأهداف يعتبر عملية حاسمة لنجاح أي منظمة، حيث تقدم العديد من الفوائد التي تسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز النجاح المؤسسي. من بين هذه الفوائد:¹

- **تحسين مستويات العاملين:** يلعب توجيه أهداف العاملين نحو أهداف المنظمة دورًا مهمًا في تحسين مستوياتهم، حيث يشعرون بالانتماء والمسؤولية نحو تحقيق الأهداف، مما يعزز إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.
- **توجيه الجهود:** تحديد أهداف واضحة يوفر الإرشاد اللازم لجهود العاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل أكثر فعالية وفعالية.
- **وضع خطط متكاملة:** يعمل تحديد الأهداف كأساس لوضع خطط متكاملة ومتناغمة، مما يضمن تحقيق الأهداف بشكل منظم وفعال.
- **تحسين التنبؤ والتقييم:** يساهم تحديد الأهداف في تحسين القدرة على التنبؤ بالسلوكيات والأحداث المستقبلية، وكذلك في تقييم القرارات المتخذة بناءً على معايير محددة مسبقًا.
- **تحقيق التوافق والملاءمة:** من خلال تحديد الأهداف، يمكن للمنظمة التكيف مع التحديات والفرص الجديدة التي تواجهها، مما يساعد في تحقيق التوافق والملاءمة مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- **تعزيز الثقة والتعاون:** يساهم تحديد الأهداف في تعزيز الثقة والتعاون بين الأطراف المعنية بتحقيق هذه الأهداف، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي ويحقق النجاح المشترك.
- **تحسين كفاءة الإدارة العليا:** يعمل تحديد الأهداف على تحسين كفاءة وعدالة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، حيث يتم تحقيق التوازن والعدالة بين مختلف المصالح في المنظمة، مما يعزز من نزاهة وشفافية العمليات الإدارية.

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة بالأهداف

إدارة الأهداف تُعدّ من النهج الرائدة في مجال الإدارة، وقد أسسها بيتر دراكر من خلال تحديد مجموعة من الأسس المهمة، وتشمل:

¹ بلعور مصطفى، الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 02، 2017، ص

- تعزيز المشاركة المباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين. حيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية تحديد الأهداف، وبالتالي يكونون أكثر استعدادًا للتعاون والعمل الجماعي لتحقيق هذه الأهداف. كما يسهم هذا النهج في تطوير العلوم السلوكية في الإدارة، حيث يُعتبر التفاعل المباشر بين الرئيس والمرؤوسين فرصة لتعلم الجميع من تجارب بعضهم البعض وتبادل الخبرات، مما يُحسن من الأداء العام للمنظمة.
- زيادة التعهد والالتزام من قبل المرؤوسين تجاه الأهداف يُعتبر نتيجة طبيعية لمشاركتهم في عملية تحديد هذه الأهداف. فعندما يشعرون بأنهم شاركوا في وضع الأهداف، يكونون أكثر ارتباطًا بتحقيقها وأكثر تحفيزًا لبذل الجهد الإضافي لضمان نجاحها. هذا بدوره يعزز الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة، حيث يكون لديهم دافع قوي لتحقيق النتائج المرجوة.¹
- اعتماد الأسلوب على افتراضين معينة يعكس الثقة في قدرات الفرد ورغبته في التطور والنمو. فالاعتماد على أن الرئيس سيحفز المرؤوسين يعكس الثقة في قدرتهم على الاستجابة والتفاعل إيجابيًا مع التحديات. وبالمثل، اعتماد الفرضية التي تقول بأن المرؤوس سيعتمد على قدراته الذاتية وسيسعى لتحقيق ذاته من خلال تحقيق أهداف المنظمة يظهر الاعتقاد في قدرتهم على التطور والنمو الشخصي. رغبة المرؤوسين في معرفة الأهداف المطلوبة من المنظمة ورغبتهم في قياس فعالية أدائهم بناءً على مدى نجاحهم في تحقيق هذه الأهداف تعتبر أحد أسس الإدارة بالأهداف.
- رغبة المرؤوسين في معرفة الأهداف المطلوبة من المنظمة وقياس فعالية أدائهم بها تعتبر أحد أسس الإدارة بالأهداف لأنها تعكس الشفافية والوضوح في التوجيهات والتوقعات. عندما يكون لديهم فهم دقيق لما يتوقع منهم وكيفية قياس أدائهم، يصبحون أكثر قدرة على التركيز والعمل بفعالية نحو تحقيق تلك الأهداف، مما يعود بالفائدة على الإنتاجية والأداء العام.²
- نجاح الإدارة بالأهداف يعتمد أيضًا على التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها. عندما يشعر الموظفون بأن أهدافهم الشخصية تتجاوب مع رؤية وأهداف المؤسسة، يكون لديهم دافع أكبر للعمل

¹ يوبي خدة، دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين، دراسة حالة مؤسسات بريد الجزائر - بأدرار، مذكر تخرج ماستر أكاديمي، جامعة

احمد دراية - أدرار، تخصص إدارة الأعمال، 2021-2022، ص ص 9-10.

² ارودواي تيد، الإدارة، وكالة الصحافة العربية، ط1، 2021، ص 177.

بجهد لتحقيق تلك الأهداف. هذا التوافق يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الانتماء للمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

- إدارة الأهداف تساهم أيضًا في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال وضع خطط واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف. عندما يكون لديهم خطة محددة للعمل، يكون من الأسهل تحقيق الأهداف وتحديد الأولويات وتنظيم الجهود بشكل فعال، مما يزيد من كفاءة العمل وتنظيمه ويساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة بشكل عام.

- إدارة الأهداف تعزز من توجيه الجهود وتحفيز الإبداع والابتكار من خلال تحديد أهداف جذابة ومحفزة. عندما يكون لدى الموظفين أهدافًا واضحة ومحفزة، يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجهد لتحقيقها. تلك الأهداف تشكل تحديًا محفزًا يدفع الموظفين لتقديم أفضل أداء لديهم، وتعزز الشعور بالإنجاز والتحفيز لتحقيق المزيد.

- مع ذلك، تواجه إدارة الأهداف تحديات أيضًا، مثل صعوبة تحديد الأهداف بشكل دقيق وواضح، والتي يمكن أن تؤثر على قدرة الموظفين على تحقيقها. قد تظهر أيضًا صعوبات في تحقيق الأهداف بسبب قيود الوقت أو الموارد، مما يتطلب من الإدارة إيجاد حلول لهذه التحديات.

- تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب تغييرًا في ثقافة العمل وأسلوب القيادة، مما قد يواجه مقاومة من بعض أفراد المنظمة الذين يفضلون الثبات على الوضع الحالي. يحتاج القادة إلى توجيه وتشجيع الموظفين على قبول التغيير والتكيف معه، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الجديدة بروح الفريق.

بالرغم من التحديات التي قد تواجهها، إلا أن الإدارة بالأهداف تظل أحد الأساليب الفعالة لتحسين الأداء وتحقيق النجاح للمؤسسات في بيئة العمل الحديثة والتنافسية. إذا تم تنفيذها بشكل صحيح، يمكن لإدارة الأهداف أن تكون أداة فعالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز النجاح المؤسسي بشكل عام.

المبحث الثاني: إستراتيجية الإدارة بالأهداف

نهج إداري يهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس تشجع على التحسين المستمر، تتضمن هذه الإستراتيجية وضوحًا في توجيهات العمل وتفعيلًا للمشاركة وتعزيزًا للتفاعل بين الفرق العاملة، كما تركز على قياس الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المحددة بنجاح.

المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

لتنفيذ إدارة الأهداف بفعالية، يجب أولاً انتقاء الأهداف من مجموعة مقترحات مستمدة من تحليل للبيئة الخارجية للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات القائمة، وكذلك نقاط القوة والضعف الداخلية. ثم، يتم تقسيم هذه الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية تتناسب مع مختلف مجالات العمل داخل المؤسسة مثل المحاسبة والإنتاج، ويقوم كل فرد بتحديد أهدافه الشخصية بشكل متكامل تحت إشراف الإدارة العليا وبالتعاون مع الإدارة التنفيذية. يتم أيضًا الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم أداء الفرد والمؤسسة بشكل عام¹.

بعد تحديد الأهداف، يتم تطوير مخطط تفصيلي للعمل يهدف إلى تحقيق تلك الأهداف، ويتم ربط هذه الخطط بأداء وسلوك العاملين في المؤسسة. يجب أن توفر الشركة بيئة عمل ملائمة تشمل الأنظمة اللازمة للاتصال والتدريب والحوافز، بالإضافة إلى تنظيم جلسات مراجعة ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لتقويم وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث².

بعد ذلك، يتم تنفيذ الخطط الموضوعية بالتزامن مع تقييم الأداء الفعلي وفقًا للمعايير المحددة مسبقًا، مع التحليل المستمر للانحرافات وتحديد الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها في المستقبل. وفي مرحلة التقويم، يُجرى التعديل والتصحيح اللازم لضمان تحقيق الأهداف المحددة، ثم يبدأ دورة جديدة من تحديد الأهداف استعدادًا للتحديات المستقبلية، مرورًا بجميع الخطوات والمراحل السابقة.

تنفيذ الإدارة بالأهداف يتبع مسلسلًا من المراحل التي تبدأ بالتعاون بين مختلف المستويات الإدارية لتحديد الأهداف، وذلك على النحو التالي:

¹ ارودواي تيد، الإدارة، المرجع السابق، ص 197.

² د. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، دط، 2013، ص 73.

- يتم انتقاء أهداف المنظمة من مجموعة مقترحات مستقاة من التفاعل مع البيئة الخارجية، مع مراعاة الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف المؤسسية.
- يتم تقسيم أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية وفقاً لمجالات العمل كالمحاسبة والإنتاج وغيرها، ومن ثم يقوم كل فرد بتحديد أهداف أكثر تفصيلاً تحت إشراف الإدارة العليا وبالتعاون مع الإدارة التنفيذية. هنا، يتم أيضاً الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.
- يُطور المخطط التفصيلي للعمل الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، حيث ترتبط هذه الخطط بأداء وسلوك العاملين.
- توفير بيئة عمل ملائمة تشتمل على الأنظمة اللازمة للاتصال والتدريب والحوافز، بالإضافة إلى تنظيم جلسات مراجعة ولقاءات دورية بين الرؤساء والمروّسين لتقويم وتصحيح الانحرافات.
- يتم تنفيذ الخطط الموضوعية، وتقييم الأداء الفعلي وفقاً للمعايير المحددة، مع تحليل الانحرافات وتحديد الإجراءات الضرورية لمنع تكرارها.
- في مرحلة التقويم، يُجرى التعديل والتصحيح اللازم لضمان تحقيق الأهداف، ثم يبدأ دورة جديدة من تحديد الأهداف استعداداً للتحديات المستقبلية، مروراً بجميع الخطوات والمراحل السابقة¹.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف ومعوقاتها

لتحقيق النجاح في الإدارة بالأهداف، يجب أن تتوفر عدة متطلبات منها وضوح تحديد الأهداف وقابليتها للقياس، وتحفيز الموظفين لتحقيق تلك الأهداف، وضمان توافق الأهداف الشخصية مع الأهداف التنظيمية. من جهة أخرى، تواجه الإدارة بالأهداف معوقات مثل عدم وجود رؤية واضحة للأهداف، وعدم توفر الدعم الإداري اللازم، وصعوبة تقييم الأداء بشكل عادل وفعال.

المدخل الأول: متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف

تأسس نظام الإدارة بالأهداف يعتمد على مكونات رئيسية تضمن نجاحه، وهي كالتالي²:

1. التركيز على التطوير: يعد نظام الإدارة بالأهداف وسيلة لتحفيز التطوير التنظيمي من خلال تعزيز بناء الفرق وتعزيز الديمقراطية والمشاركة في الإدارة. يساهم هذا النهج في تجديد الطاقة داخل المنظمة،

¹ عبود قيم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار النشر الوراث، مجلد 01: عدد 05، 2013، ص.65.

² د. احمد الشيبان، نعان ابو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع، دط، 2014، ص 205.

ويعزز القيم الشخصية والعلاقات الإنسانية، ويدعم الطموحات الفردية للتقدم الوظيفي وتطوير القدرات الفكرية والعاطفية للموظفين. بالتركيز على هذه الجوانب، يمكن لنظام الإدارة بالأهداف أن يكون آلية فعالة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2. **تقديم معلومات شاملة:** من المهم أن تقدم الإدارة معلومات شاملة للموظفين حول التغييرات المتوقعة

في المنظمة. يجب أن تشرح هذه المعلومات متى وأين ولماذا ستحدث هذه التغييرات، وكيفية تنفيذها بشكل تدريجي أو دفعة واحدة، ويجب أن توضح التقدم المحرز في هذا الصدد. هذا يساهم في تعزيز الشفافية داخل المنظمة وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة.

3. **التركيز على العمل الجماعي:** يشير النص إلى أهمية التدريب الجماعي للإداريين بدلاً من التدريب

الفردى، حيث يمكن أن يكون للتفاعل بين المديرين وفرقهم تأثير إيجابي على الأداء. من خلال تشجيع التفاعل والتعاون بين المديرين والفرق، يمكن تعزيز فعالية الإدارة وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة للمنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية.

4. **التركيز على السياق:** يعتبر هذا الجزء من النص مهمًا لأنه يشير إلى أهمية أن يكون الإداريون

حساسين للسياق الذي يعملون فيه. فالبينة العملية والتكنولوجيا المتاحة وحال كل فرد في المنظمة تلعب دورًا كبيرًا في تحديد كيفية تطبيق نظام الإدارة بالأهداف. يجب أن يكون النهج مرناً وقابلًا للتكيف مع التغييرات في السياق لضمان فعالية النظام.

5. **التركيز على النتائج:** تحديد معايير واضحة للنتائج وقياسها بشكل دوري أمر أساسي لضمان نجاح

الإدارة بالأهداف. إذا تم تحديد المعايير بشكل غير دقيق أو غير واقعي، فقد يؤدي ذلك إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة. لذا، يجب أن تكون عملية وضع المعايير واختيارها مدروسة جيدًا وتتماشى مع رؤية وأهداف المنظمة.

6. **تعزيز القيمة المؤسسية:** يشير هذا الجزء إلى أهمية تحسين بيئة العمل وتوفير الظروف المناسبة

للموظفين. فإذا كانت البيئة العملية محفزة وتعكس القيم المؤسسية للمنظمة، فإن ذلك سيؤدي إلى

زيادة رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. كما أن صورة إيجابية للمؤسسة تعكسها بيئة العمل يمكن أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة في سوق العمل وأمام العملاء.¹

المدخل الثاني: معوقات الإدارة بالأهداف

على الرغم من فعالية الإدارة بالأهداف كأداة إدارية، هناك عدة معوقات قد تؤثر على نجاح تطبيقها داخل المنظمات. من أبرز هذه المعوقات:

1. عدم الوضوح في الأهداف يمكن أن يكون عائقًا كبيرًا أمام تحقيق النجاح في إدارة الأهداف. فعدم تحديد الأهداف بشكل واضح وتفصيلي يجعل من الصعب على الموظفين فهم ما يتوقع منهم بالضبط وكيفية تحقيق ذلك. هذا يمكن أن يؤدي إلى فقدان الدافعية والتركيز، وبالتالي قد يترتب عليه تقديم أداء غير فعال.
2. مقاومة التغيير تعد من العوائق الشائعة التي تواجهها إدارة الأهداف. قد يكون العاملون في المؤسسة مقتنعين بالطرق التقليدية للعمل ويرون أن التغييرات المطلوبة تعتبر تهديدًا لمركزهم أو عملهم. للتغلب على هذه المشكلة، يجب توعية الموظفين بأهمية التغيير والتأكيد على الفوائد التي قد تحققها التغييرات.
3. عدم التكامل الرأسي والأفقي يمكن أن يكون عائقًا كبيرًا أيضًا. فالتكامل الجيد بين المستويات الإدارية المختلفة وبين الأقسام يساهم في تحقيق التنسيق اللازم لتحقيق الأهداف المشتركة. إذا كان هناك انعدام في التواصل والتكامل، فقد يؤدي ذلك إلى تشتت الجهود وضياع الفرص، مما يعرقل تحقيق الأهداف بشكل كامل.
4. النقص في الموارد يعتبر عاملاً مهمًا يمكن أن يحد من فعالية الإدارة بالأهداف. فالموارد الكافية من الناحية الزمنية والمالية والبشرية ضرورية لتحقيق الأهداف المحددة. إذا كان هناك نقص في أي من هذه الموارد، فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب.

¹ وسام زايد: دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب "أرسيلورميتال" عناية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013/2014، ص.25.

5. الاهتمام بنظام التقييم والمتابعة يعد أمرًا حيويًا في إدارة الأهداف. فعدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء ومراقبته يمكن أن يؤدي إلى عدم اكتشاف الانحرافات عن الأهداف في وقتها، مما يجعل من الصعب تصحيح المسار بشكل فعال.

6. التركيز المفرط على الأهداف القصيرة المدى يمكن أن يؤثر سلبيًا على استراتيجية المنظمة العامة. إذا كانت الأولوية دائمًا للأهداف الفورية على حساب الأهداف الطويلة الأمد، فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى تفشي التحديات الاستراتيجية في المستقبل، وعدم تحقيق التوازن اللازم بين الأهداف الفورية والاستراتيجية.

7. الصراعات الداخلية قد تعرقل عملية الإدارة بالأهداف، حيث يمكن أن يتنافس الأفراد أو الأقسام ضمن المؤسسة على تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب الأهداف العامة للمنظمة. هذا الصراع قد يؤدي إلى انقسام في الفريق وتشتت الجهود، مما يعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. التغلب على هذه المعوقات يتطلب جهدًا متواصلًا وتحديثات دورية للنهج التنظيمي والتزامًا قويًا من قبل جميع المستويات الإدارية لضمان تحقيق الأهداف بنجاح¹.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف

إدارة الأهداف تتميز بتوجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف محددة، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة. ومع ذلك، قد تواجه هذه النهج بعض العقبات مثل صعوبة تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس، واحتمالية تفضيل بعض الأهداف على حساب أخرى مهمة، وتحديات في تقييم الأداء بشكل عادل وموضوعي.

المدخل الأول: مزايا الإدارة بالأهداف

مميزات وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف وفقا للتطبيقات العملية في الولايات المتحدة الأمريكية تظهر جلياً من خلال النتائج التي تم تحقيقها. تتضمن هذه المزايا الأساسية²:

1. **التعاون في تحديد الأهداف:** يعتبر التعاون في تحديد الأهداف أمرًا حيويًا لضمان تحقيق النجاح في تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف. من خلال تحقيق التوافق بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بالأهداف،

¹ علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق، دار النشر مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص.78.

² بهجة بن دحمان، وكمال حوشين. "دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي." مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 351.

يمكن تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين. كما يسهم هذا التعاون في تحقيق العمل الجماعي وزيادة فعالية اتخاذ القرارات.

2. تعزيز المبادئ الديمقراطية في التسيير: يعزز نظام الإدارة بالأهداف المبادئ الديمقراطية من خلال تشجيع المشاركة الفعالة لجميع أفراد المنظمة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف المحددة. يساهم ذلك في تعزيز الشفافية وبناء ثقافة من التفاعل والتعاون داخل المنظمة.

3. تمكين المرؤوسين: يعتبر تمكين المرؤوسين جزءاً هاماً من نظام الإدارة بالأهداف، حيث يتم تحفيزهم على تطوير مهارات القيادة وتحمل المسؤولية. من خلال تمكين المرؤوسين، يتمكنون من اتخاذ القرارات بشكل مستقل وفعال، مما يساهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

4. التقييم الموضوعي للأداء: يساهم التقييم الموضوعي للأداء في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل أفضل. من خلال وضع معايير واضحة لتقييم الأداء، يمكن للموظفين والإداريين تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء بشكل مستمر.

شركة شل (SHELL) قدمت توجيهات واضحة حول كيفية تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف بشكل فعال، حيث أكدت على أهمية تحديد الأهداف بوضوح للمنظمة لضمان تحقيقها بنجاح. كما أشارت إلى أن هذا النهج يعزز قوة التخطيط والرقابة داخل المؤسسة، ويساهم في خلق التزام قوي لدى المشرفين تجاه تحقيق تلك الأهداف.

للرؤساء، تحدثت شركة شل عن أهمية تفويض السلطة بشكل فعال، وذلك لتمكين الموظفين وتحسين استخدام الوقت بشكل أكثر فعالية، مع التأكيد على أهمية التواصل الثنائي وتقييم الأداء بشكل دقيق لضمان تحقيق الأهداف المنشودة والحصول على التزامات من المرؤوسين.

أما بالنسبة للمرؤوسين، فقد تحدثت شركة شل عن تحسين التوجيه والإرشاد الذي يتيح لهم فهم أفضل لأهدافهم وكيفية تحقيقها، مع تعزيز الرقابة الذاتية والحكم الذاتي لديهم، مما يساهم في زيادة المشاركة وتحسين المعنويات داخل الفريق.

بشكل عام، يمكن القول إن مبادئ الإدارة بالأهداف كما وضحتها شركة شل تعتبر أسلوباً فعالاً لتحسين الإنتاجية والكفاءة داخل المنظمات، حيث تعزز التوجيه والتحفيز وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية.

تأثير مبادئ الإدارة بالأهداف التي تم تلخيصها من قبل شركة شل في عام 2002 يمتد إلى عدة جوانب مهمة في إدارة المنظمات. بدايةً، تحفيز الفرق وتوجيه جهودها نحو أهداف محددة يمثل أساسًا أساسيًا لتحقيق النجاح، حيث يتيح للموظفين فهم الاتجاه المطلوب والعمل بتركيز على تحقيق تلك الأهداف بشكل فعال. كما أن تعزيز قوة التخطيط والرقابة يعمل على تحسين إدارة المشاريع وتوجيه الجهود نحو الأولويات الصحيحة. على صعيد الإدارة العليا والمشرفين، يعمل الالتزام القوي على تحسين قدرات الإشراف وتعزيز القدرة على التواصل وتقدير الأداء الفردي بشكل أكثر دقة، وهذا يؤدي إلى تحسين إدارة الوقت وزيادة الفعالية الإدارية بشكل عام.

أما بالنسبة للمرؤوسين، فإن تحسين التوجيه والإرشاد وزيادة الرقابة الذاتية والمشاركة يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس والمسؤولية، مما يعزز المعنويات والأداء العام. هذه الفوائد تظهر أن الإدارة بالأهداف ليست مجرد إطار عمل إداري، بل هي ثقافة تنظيمية تعزز التحفيز والتفاني في العمل، وتعتبر أداة فعالة لتحقيق الأهداف وتعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمات¹.

المدخل الثاني: عيوب الإدارة بالأهداف

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها نظام الإدارة بالأهداف، فإن تطبيقه يواجه عددًا من التحديات، ومنها:

- **تحديات الإدارة العليا:** قد تعتبر بعض الإدارات أن الإدارة بالأهداف تقلل من سلطاتها وتنقص من قدرتها على المراقبة، حيث إن إشراك المرؤوسين في عملية تحديد الأهداف قد يؤثر على قرارات الإدارة العليا. يتطلب ذلك توازنًا جيدًا بين تفويض السلطة والمسؤولية للموظفين وبين الحفاظ على سلطة الإدارة العليا واستمرارية الرؤية الاستراتيجية.
- **التفاصيل الإدارية:** التعمق المفرط في التفاصيل والفلسفات الإدارية يمكن أن يشتت الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها. من الضروري أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بشكل جيد دون الانغماس في تفاصيل غير ضرورية، حتى لا تفقد العمليات الأساسية من تركيزها وفعاليتها.
- **عارضات الإدارات العليا:** بعض الإدارات قد تعارض استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بسبب تغيرات مستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يتطلب مرونة عالية قد لا تتوفر دائمًا. يجب أن تتبنى

¹ آيت راشد عبد السلام، بن عتسمان رجاء، مرجع سبق ذكره، ص، ص. 38، 39.

الشركات نهجًا يتيح لها التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية، مع الحفاظ على توجهاتها الاستراتيجية الرئيسية.

- **تحديات الإدارة العليا:** قد تعتبر بعض الإدارات أن الإدارة بالأهداف تقلل من سلطاتها وتنقص من قدرتها على المراقبة، حيث إن إشراك المرؤوسين في عملية تحديد الأهداف قد يؤثر على قرارات الإدارة العليا. يتطلب ذلك توازنًا جيدًا بين تفويض السلطة والمسؤولية للموظفين وبين الحفاظ على سلطة الإدارة العليا واستمرارية الرؤية الاستراتيجية.
- **التفاصيل الإدارية:** التعمق المفرط في التفاصيل والفلسفات الإدارية يمكن أن يشتت الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها. من الضروري أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بشكل جيد دون الانغماس في تفاصيل غير ضرورية، حتى لا تفقد العمليات الأساسية من تركيزها وفعاليتها.
- **معارضة الإدارات العليا:** بعض الإدارات قد تعارض استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بسبب تغيرات مستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، مما يتطلب مرونة عالية قد لا تتوفر دائمًا. يجب أن تتبنى الشركات نهجًا يتيح لها التكيف مع التغيرات بسرعة وفعالية، مع الحفاظ على توجهاتها الاستراتيجية الرئيسية.
- **عدم الاستقرار:** تغير الأهداف بشكل مستمر قد يؤدي إلى عدم استقرار في المهام والوظائف داخل المنظمة. فالتغيرات المتكررة في الأهداف قد تسبب اضطرابات في تنفيذ العمليات اليومية وتعطيل الاستقرار العام للمؤسسة.
- **عدم تقدير كفاءات المرؤوسين:** في بعض الأحيان، قد لا يُقدّر المدراء كفاءات مرؤوسيهم بشكل كافٍ، مما يؤدي إلى عدم إشراكهم بشكل كافٍ في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأهداف. هذا يمكن أن يؤثر سلبيًا على روح الفريق والأداء العام للمنظمة.
- **زيادة الأعمال الورقية:** تطبيق نظام الإدارة بالأهداف قد يؤدي إلى زيادة الأعمال الورقية، حيث قد يتطلب تحديد الأهداف ومتابعتها توثيقًا مكتوبًا دقيقًا. هذا يمكن أن يقلل من الوقت المتاح للمديرين والموظفين لأداء مهام إدارية أخرى مهمة.

تلك التحديات تبرز أهمية تصميم أنظمة الإدارة بالأهداف بعناية، وضبطها بشكل مناسب لتجنب تلك العواقب السلبية وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.¹

¹ زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص 85 87.

خلاصة الفصل الأول

نظرية الإدارة بالأهداف تعتبر إحدى النظريات الإدارية الهامة التي تركز على تحقيق الأهداف كوسيلة لتحفيز العاملين وتحقيق النجاح في المؤسسات. تقوم هذه النظرية على فكرة أن تحديد الأهداف بوضوح واضح يمكن أن يحفز العاملين على تحقيقها بفعالية. وتنقسم هذه النظرية إلى عدة مراحل، تبدأ بتحديد الأهداف وتحليل الوسائل المتاحة لتحقيقها، ثم اختيار الوسيلة الأفضل وتنظيم استخدامها، وأخيراً مراقبة وتقييم تقدم تحقيق الأهداف.

هذه النظرية تعتمد على مفهوم الإدارة الاستباقية حيث يتم تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها قبل حدوث الأحداث، مما يسمح بتوجيه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة. تعتبر هذه النظرية مهمة لأنها تساعد في توجيه العمل وتحقيق الفعالية والكفاءة في العمل.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للمواطنة التنظيمية

وعلاقتها بالإدارة بالأهداف

تمهيد

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحيوية في الإدارة الحديثة، حيث يرتبط بسلوكيات الأفراد داخل المنظمات والتي تتجاوز الواجبات الرسمية المقررة. يتناول هذا الفصل تحليل مفهوم المواطنة التنظيمية، أبعادها، وأهميتها في تعزيز بيئة العمل الإيجابية. بالإضافة إلى ذلك، يتم استعراض كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف كإستراتيجية لإدارة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تشجيع السلوكيات المواطنة، يناقش الفصل العلاقة بين هذين المفهومين وكيف يمكن تكاملهما لدعم الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء العام.

ومنه سنتطرق إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: الإدارة بالأهداف كآلية بتحقيق المواطنة التنظيمية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المواطنة التنظيمية

تزداد أهمية هذا المفهوم في ظل التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات، مثل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وارتفاع معدلات التنافسية، وضرورة تحقيق توازن بين الكفاءة والمرونة. لذا، فإن فهم المواطنة التنظيمية وأبعادها يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. في هذا المبحث، سنستعرض مفاهيم أساسية المواطنة التنظيمية كمطلب أول، وستتطرق في المطلب الثاني إلى أهمية، أهداف وأنواع المواطنة التنظيمية، كما سنناقش معوقات وأثار المواطنة التنظيمية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية المواطنة التنظيمية

تعتبر المواطنة التنظيمية مفهومًا حديثًا يركز على السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الموظفون طواعيةً لدعم المنظمة، وتتضمن التعاون والتفاني بما يتجاوز الواجبات الرسمية. تعزز هذه السلوكيات الأداء التنظيمي وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها.

المدخل الأول: تعريف المواطنة التنظيمية

هناك عدة تعاريف متنوعة للمواطنة التنظيمية حسب وجهات نظر مختلفة من العلماء:

1. دنيس أوجان وزملاؤه (1988): عرفوا المواطنة التنظيمية على أنها "سلوكيات اختيارية، غير مطلوبة صراحةً بموجب الواجبات الرسمية، لكنها تعزز الفعالية العامة للمؤسسة".¹
2. بود وآخرون (2006): ركزوا على الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للأفراد ضمن المنظمات، معتبرين أن المواطنة التنظيمية تشمل المبادرة الشخصية والالتزام بالمعايير الأخلاقية.²
3. ظهر هذا المفهوم في نهاية السبعينات عندما عرفه أوجان 1977 على أنه "الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية"، ثم توالى التعريفات لهذا المفهوم كالآتي:³

¹ راتب السعود وسوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (9)، العدد (4)، 2008، ص 15.

² محمد عبد الحميد الطبولي، ورمضان سعد كريم، وابتسام على حمزة العبار: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي مجلة نقد وتنوير، ع02، ليبيا، سبتمبر 2015، ص 72.

³ كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 23.

4. وقد عرفه O'Reilly et Chatwa على أنه مجموعة من الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من

قبل توصيف الوظيفة، إلا أنه ينتج عنها مصالح أو منافع للمنظمة".¹

5. ليدن ووين (1995): نظروا إلى المواطنة التنظيمية كشكل من أشكال الدعم الاجتماعي داخل

المنظمة، حيث يظهر الأفراد سلوكيات داعمة لزملائهم وللمنظمة نفسها.²

6. بود وآخرون (2006): ركزوا على الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للأفراد ضمن المنظمات،

معتبرين أن المواطنة التنظيمية تشمل المبادرة الشخصية والالتزام بالمعايير الأخلاقية.³

كما عرفها Organ 1990 بأنها "السلوك" التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في

المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، فوفقاً لهذا التعريف فإن هذا السلوك اختياري

بطبيعته وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسي للموظفين لأداء الموظف، لا يحاسب عليه إلى لم يقم به على

اعتباره أنه دور إضافي، وبذلك فإن هذا السلوك يتضمن إجمالاً:⁴

— تمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية.

— لا يوجد له مكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة.

— مهم جداً للأداء الناجح والفعال للمنظمة.

— يتجاوز هذا السلوك أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.

ويمكن تعريف المواطنة التنظيمية تشير إلى سلوكيات الأفراد التي تتجاوز المهام الوظيفية المحددة وتدعم

فعالية المؤسسة من خلال تعزيز بيئة اجتماعية ونفسية إيجابية. تشمل هذه السلوكيات الألتروية، الضميرية، روح

الرياضة، المجاملة، والفضيلة المدنية. يؤكد الباحثون على أهمية هذه السلوكيات لأنها تعزز الأداء الفردي

والجماعي داخل المؤسسات، وتقدم مساهمات كبيرة تتجاوز ما يطلب من الفرد في دوره الوظيفي.

¹ طالب رويدا احمد، خطاب المواطنة في الصحافة المصرية، العربي للنشر والتوزيع، دط، 2017، ص 55.

² Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences. Business Research China, Vol. 5, No. 3, p. 364.

³ سعيد شعبان حامد، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلد 42، العدد 61، 2003، ص 214.

⁴ محمد عبد الحميد الطبولي، ورمضان سعد كريم، وابتسام على حمزة العبار: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي مجلة نقد وتوير، ع02، ليبيا، سبتمبر 2015، ص 72.

ثانيا: خصائص المواطنة التنظيمية

تنبع خصائص المواطنة التنظيمية من النشاطات التي يتبعها الموظفون في المؤسسة، مما يكسبهم صورة تميزية تميزهم عن غيرهم من المؤسسات، وتبرز في شكل أفعال كتصرفات كيفية مختلفة.

1. التطوعية: في هذا النمط، يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طوعاً، في سياقات مختلفة مماثلة لمعاملات المؤسسة ككل، كما في مثال ذلك مساعدة زملاء العمل، تقديم اقتراحات لتحسين مستوى الأداء كعدم إضاعة الكفاءة.

2. الاختيارية: في هذا السياق، اختياري بمعنى أنه يعتمد على اختيار الأفراد أنفسهم إذا كانوا يرغبون في القيام بأمور تخص المؤسسات، ميزته أنهم يمتلكون الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم.

3. الشمولية: في هذا السياق، يشمل عمل مجموعة من الأفراد وليس مفعمين بنفس القواعد واللوائح في العمل، فيقومون بمجموعة من السلوكيات مثل تقديم المساعدة لزملائهم في العمل وفي حياتهم الشخصية، مما يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

4. النفعية: في هذا السياق، يقوم الأفراد بتحقيق منفعة للمؤسسة، سواء من خلال استفادتهم أنفسهم أو من خلال مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يكسبهم أفضلية في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسة.

يتضح أن المواطنة التنظيمية لا تجمع فقط لصالح أفرادها في تحقيق أهدافهم الشخصية، بل ما يبرز هو التكيف الإداري لإدارة المؤسسة في التعامل مع هذه السلوكيات أثناء المفاوضات بينها وبين العاملين من أجل فرص ترقية مثل زيادة الرواتب والمكافآت المادية والمعنوية.¹

المطلب الثاني: أهمية، أهداف وأنواع المواطنة التنظيمية

تُعد المواطنة التنظيمية من المفاهيم الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء الفعّال والبيئة الإيجابية داخل المنظمات. تهدف إلى تشجيع سلوكيات الموظفين الإيجابية التي تتجاوز الواجبات الرسمية، مما يعزز التعاون

¹ غلاء خراخرية، ليندة فارح، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالابداع التنظيمي دراسة ميدانية بالاقامات الجامعية لدى مديريةية الخدمات الجامعية لدى مديريةية الخدمات الجامعية - قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021، ص 18-19.

والالتزام الجماعي. تتنوع أنواعها لتشمل الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الفضيلة المدنية، المجاملة، والتبعية، وكلها تساهم في تحقيق الاستقرار والتنمية المستدامة للمنظمة.

أولاً: أهمية المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في نجاح المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها، لأن الدور الإضافي غير الرسمي الذي يقوم به الفرد العامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء مهامهم ووظائفهم بشكل فعال، وعليه يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة، وهذا ما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة. المحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والمساعدة في تخفيض حاجتها إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة¹.

والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، والتدرج ضمن تعليمات وعقود العمل، وغير الخاضعة مباشرة لنظام المكافآت والعقوبات الجزائية، كما أن هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد أو جماعات معينة داخل المنظمة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل، والتي تدعم النسيج الاجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون داخل المنظمة، انطلاقاً من التعاريف السابقة؛ يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي لسلوك المواطنة التنظيمية: سلوك المواطنة لدى موظفي الجامعة يعني جميع السلوكيات العفوية والإيجابية التي يقوم بها هؤلاء الموظفون بشكل تطوعي تجاه زملائهم، رؤسائهم ومختلف الأفراد الذين يتعاملون معهم داخل الجامعة، وهو سلوك اليناب فاعله وال يعاقب تاركه، أي أنه ال يدخل في نظام المكافآت الرسمية والعقاب، إلا أن إظهاره يخدم ويفيد الجامعة بشكل عام ويدعم النسيج الاجتماعي والنفسي داخلها. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المنظمات التي يسود فيها سلوك المواطنة التنظيمية تحقق أداء مرتفعاً، من خلال ارتفاع مستويات رأس المال الاجتماعي والصدقة بين الموظفين داخل المجموعات وفيما بينها.

¹ علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة - فرع بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، مجلد 11، العدد 2، 2001، ص 47.

أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من مساهمتها في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال إدارة العلاقات الفعّالة بين الموظفين في مختلف الأقسام والإدارات، مما يؤدي إلى زيادة المخرجات المنجزة. يوفر سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الفوائد مثل¹ :

- تحسين التفاعل داخل المؤسسة، مما يزيد من النتائج الإجمالية.
 - القيام بأدوار إضافية يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - يحسن الإنتاجية ويعزز مهارات العاملين والمدبرين.
 - يعالج المشكلات ويحسن كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
 - يقلل من التسرب الوظيفي ويرفع الروح المعنوية.
 - يوفر ميزة تنافسية للممارسين.
 - هذه السلوكيات تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي.
- إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما يساعد والمحافظة على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص المواد النادرة لوظائف الصيانة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، كما يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الأعمال وحل المشاكل وما إلى ذلك، كما يؤدي إلى²:

- الالتزام وحل المشاكل.
 - تقليل مستوى التسرب الوظيفي.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين.
- إن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية وميزة تنافسية، أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي التنظيمي.

¹ محمد عبد الحميد الطبولي، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 72.

² أحمد بن سالم العمري السلوك والمواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الرابع، 2003، ص 46.

إلا أن Mallister (1989) يرى أن الموقف هو الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك، بمعنى أن هذا السلوك:

- قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد.
 - يؤدي إلى خلق روح الإشكالية على مستوى المجموعة.
 - يؤدي على مستوى المنظمة إلى تعزيز الشعور لدى الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل.
- إلا أن هذه النتائج والآثار لا تخرج عن دائرة الجدل النظري، ولا توجد دراسات ميدانية تؤيد أو تبطل إدعاءاتها.¹

المدخل الثاني: أهداف المواطنة التنظيمية

تهدف المواطنة التنظيمية لتحقيق جملة من الأهداف لعل أهمها التفسير، التنبؤ، السيطرة، التحكم في السلوك التنظيمي وهي موضحة كالتالي:

1. تفسير السلوك التنظيمي:

لفهم أي ظاهرة نبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلا إذا قدم عدد من العاملين ذوي القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالعاملين قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبا يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

هدف أي مؤسسة تقديم الأفضل سواء من الناحية العلمية أو العملية هذا ما يجعل العمل يسير بشكل مستمر وبوتيرة أكبر فإذا واجهت المؤسسة أي مشكل فيجب معرفة السبب ومحاولة إيجاد تفسير لذلك، فكلها سلوكيات نابغة من الأفراد فمهما كان الخلل داخل المؤسسة أو خارجها فالتفسير يساعدنا على الفهم والتعرف على مختلف الثغرات التي قد تواجه المؤسسة وقد تلحق ضررا بأفرادها تفاديا لها في المستقبل.²

¹ أميرة محمد رفعت حواسه، أثر الالتزام التنظيمي الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² خالد سليمان أحمد مومني مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد 05، عدد 18، فلسطين، 2017، ص 232.

2. التنبؤ بالسلوك:

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماد على المعلومات والمعرفة المتوفرة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات العاملين أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة العاملين للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

يسعى المدير للتغيير من خلال اختبار العاملين، وهذا بغية التنبؤ بأفعالهم حتى يستطيع تحديد نواتج هذه السلوكيات، ومعرفة درجة مقاومة هؤلاء العاملين من أجل اتخاذ الإجراءات والقوانين اللازمة التي تمكنه من التنبؤ في المستقبل بنواتج هذه الأفعال بطريقة منظمة وصحيحة¹.

3. السيطرة والتحكم في السلوك:

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

من الصعوبة السيطرة على الأفعال والسلوكيات كونها تختلف من شخص لآخر نتيجة لعدة اعتبارات شخصية كانت أو نفسية أو اجتماعية... إلخ، فمن الصعب التحكم فيها وضبطها بالطريقة المثلى، فالمدير يبذل جهداً كبيراً من أجل التحكم والسيطرة وضبط عماله بطريقة تمكنهم من سعي نحو تحقيق هدف مشترك بكل ثقة وأمانة وأكثر مصداقية.

فالمواطنة التنظيمية تهدف أساساً إلى تفسير سلوكيات العاملين لإعطاء تصور وفهم واضح لأسباب حدوثها وبالتالي القدرة على التنبؤ بنتائجها المستقبلية ومحاولة السيطرة والتحكم فيها.

المدخل الثالث: أبعاد المواطنة التنظيمية

¹ العامري، أحمد بن سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، 2002، ص 174.

أبعاد المواطنة التنظيمية قد شهدت توسعاً كبيراً في البحوث منذ الدراسات الأولية لوارغان وزملائه. تبين في مراجعة بودساكوف وفريقها في العام 2000 أن هناك حوالي 30 بُعداً مختلفاً قد تم اقتراحها للمواطنة التنظيمية، ومن بين هذه الأبعاد تم تشكيل عدة نماذج نظرية، وسيتم الإشارة إلى بعضها فيما يلي¹:

أ- النموذج الثنائي: وفقاً لهذا النموذج، تنقسم المواطنة التنظيمية إلى بُعدين أساسيين:

- **البُعد الشخصي**: يعني السلوك التطوعي الذي يرمي إلى دعم الزملاء في العمل والتعاون معهم لتحقيق أهداف المؤسسة. هذا البعد يشجع على التعاون والمساعدة في إنجاز الأعمال، خصوصاً للزملاء الذين يواجهون ضغوطاً أو ظروفًا صعبة.

- **البُعد التنظيمي**: يشير إلى السلوك التطوعي الذي يستهدف تعزيز فعالية المؤسسة ودعم استمراريتها ونجاحها. هذا البعد يشمل الأعمال التطوعية التي تتجاوز المتطلبات العادية، مثل العمل الإضافي خلال الأزمات وتقديم حلول للتحديات التي تواجهها المؤسسة.

ب- النموذج الثلاثي: يقدم هذا النموذج ثلاثة أبعاد للمواطنة التنظيمية:

- **المبادرة**: تتمثل في السلوك الذي يظهر استعداد الأفراد لتحمل مسؤوليات إضافية، مثل العمل لساعات إضافية أو تحمل مهام جديدة ومشاركة المعلومات المفيدة التي تعود بالنفع على العمل.

- **مساعدة الزملاء**: تعني الاستجابة لاحتياجات الزملاء في المسائل المتعلقة بالعمل وتقديم الدعم اللازم لهم.

- **النشاط المجموعي المشترك**: يركز على مشاركة الأفراد في الأنشطة التي تنظمها المؤسسة وتعزز من الروح الجماعية.

هذه الأبعاد تظهر كيف أن الأفعال التطوعية للعاملين تجاه المؤسسة تشمل أداء مهام إضافية والتعاون في مشاريع جماعية، مما يقوي مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

هذه النماذج تُظهر تنوع السلوكيات التي تشكل المواطنة التنظيمية وتؤكد على أهميتها في تعزيز الأداء الفعال والمستدام للمؤسسات.

¹ خليل رزق. "أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط." مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2019، ص 9.

ت- النموذج الخماسي: يُعد هذا النموذج توسعاً في تعريف المواطنة التنظيمية حيث يُقسم إلى خمسة أبعاد رئيسية:

- الإيثار: يتضمن هذا البعد دعم الآخرين ومساعدتهم في تأدية أدوارهم ومواجهة تحديات العمل، سواء كانوا زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين. يُظهر الإيثار التزام العاملين برفاهية المؤسسة وجميع المرتبطين بها.
 - المجاملة أو الكياسة: تركز على الحرص على تقليل المشكلات في بيئة العمل، وتجنب الصراعات والحفاظ على علاقات عمل سليمة. يتضمن ذلك العمل بطريقة تقلل من الشكاوى والتوترات بين العاملين وتجنب الفوضى والمشكلات.
 - الضمير الحي: يشمل هذا البعد السلوكيات التي تعبر عن الانضباط والالتزام بالأخلاق المهنية، مثل الاهتمام بالتفاصيل واحترام قوانين العمل والتعليمات، وكذلك الجدية والإتقان في تأدية المهام.
 - الروح الرياضية: تُظهر هذه السلوكيات قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف غير المواتية دون تدمير أو شكوى، بالإضافة إلى التسامح والصبر في التعامل مع مشكلات الآخرين والاستجابة بشكل إيجابي حتى في الأوقات الصعبة.
 - السلوك الحضاري: يعني المشاركة الفعالة والمسؤولة في إدارة المؤسسة، ويعبر عن الانتماء والولاء التنظيمي من خلال الاهتمام بمصالح المؤسسة والدفاع عنها والحفاظ على ممتلكاتها.
- كل هذه الأبعاد تلعب دوراً حاسماً في تعزيز المواطنة التنظيمية بين العاملين، وتُعد أساسية للمحافظة على بيئة عمل صحية وديناميكية تشجع على الأداء العالي والتعاون المستمر. من خلال تقوية هذه الأبعاد، يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج أفضل وتحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي بين العاملين.
- يتناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة، فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين، وهناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية، لكن هذان الاتجاهان غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد، لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين.¹

¹ عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. السعودية: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016، ص 290-291.

البعدان الرئيسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما: بعد تنظيمي وآخر فردي، بمعنى أن هناك سلوكاً تطوعياً يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها وسلوكاً تطوعياً آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

التقسيم الآخر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية:¹

- الإيثار.
- الكياسة.
- الروح الرياضية.
- السلوك الحضاري.
- وعي.
- الضمير.

ويعني كل بعد من هذه الأبعاد التالي:²

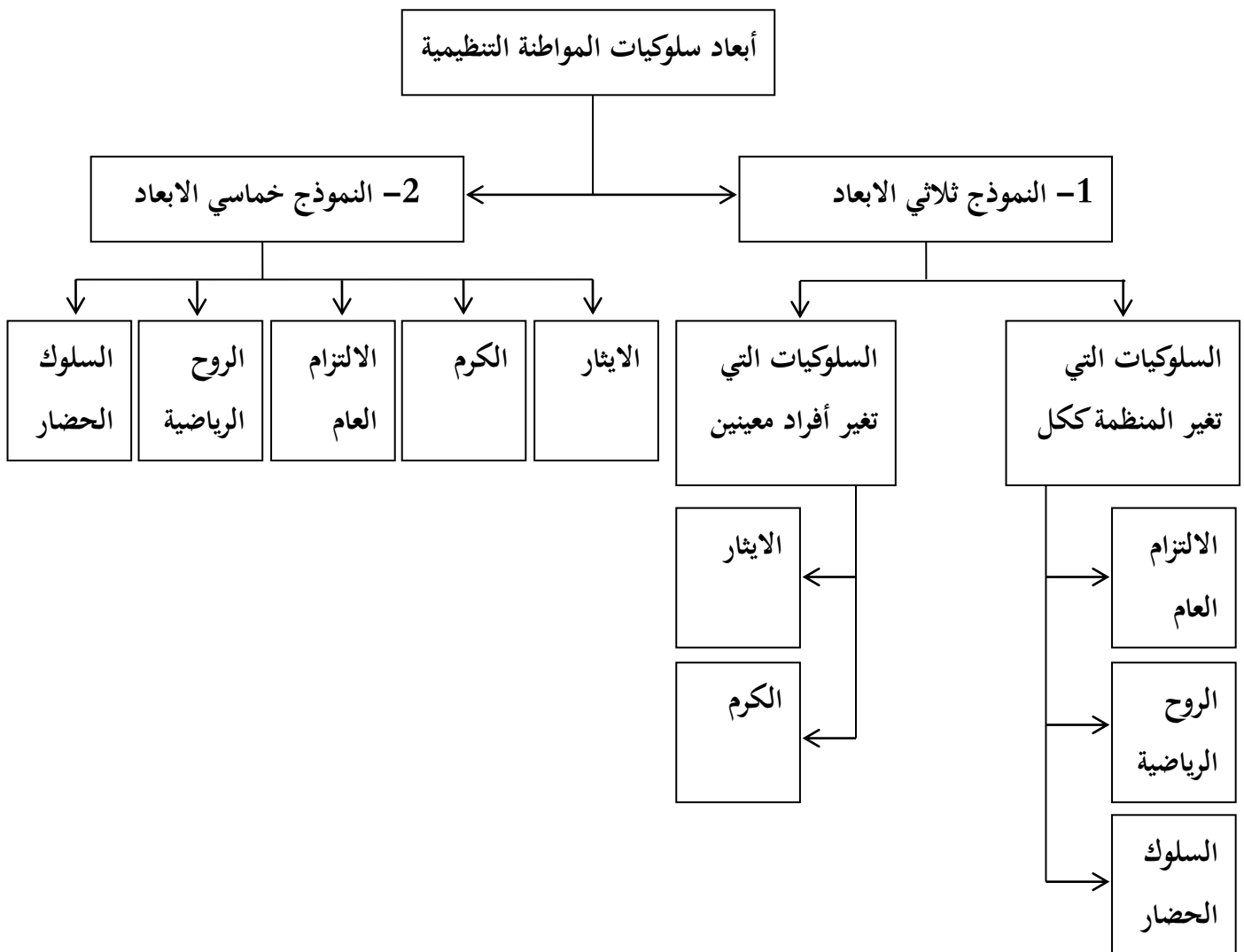
- وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء والرؤساء والعملاء) في المهام المتعلقة بالعمل.
- الكياسة: وهي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.
- الروح الرياضية: وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.
- السلوك الحضاري: ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصير من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

¹ عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. السعودية: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016، ص 78.

² حمود سليمان العميران، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 44.

– وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة الاستراحات، العمل بجدية، ... الخ.
هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، وحتى تعريفاتها الإجرائية.
ويمكن توضيح وجهتي النظر من خلال الشكل التالي:

الشكل 1-1: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الإلتزام التنظيمي، الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المطلب الثالث: معوقات وأثار المواطنة التنظيمية

المدخل الاول: معوقات المواطنة التنظيمية

معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية كالتالي:¹

1. عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تقوم بها المؤسسة، مما يؤثر سلباً على توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
2. ثقافة المؤسسة التي لا تخفف من ضغوط العمل، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على كفاءة الموظفين وسلوكياتهم الإضافية.
3. عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم أو عدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يعيق إمكانية قيامهم بسلوكيات غير محسوبة.
4. افتقار المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
5. فقدان الثقة بين العاملين والرؤساء، مما يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الدافعية للعمل.
6. العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية المتعلقة بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

وهذه الحلول للتغلب على هذه المعوقات:

1. تقوية مهارات التفكير والاتصال للموظفين لتعزيز قدرتهم على القيام بسلوكيات اجتهادية إضافية.
2. سعي القيادات الإدارية للحصول على معلومات متعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية.
3. تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين وعدم التركيز فقط على العلاقات الرسمية.
4. القادة يجب أن يتسموا بالوعي في إتاحة الفرص للموظفين الجدد للانخراط اجتماعياً بالمؤسسة.
5. التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهود.

المدخل الثاني: أثار المواطنة التنظيمية

¹ مناصرة، شيد وفريد بن ختو. "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة." مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015، ص 224.

آثار المواطنة التنظيمية يمكن أن تتراوح بين الإيجابية والسلبية، وتؤثر على مستويات مختلفة داخل المؤسسة. يمكن توضيح هذه الآثار على النحو التالي:¹

1. الآثار الإيجابية للمواطنة التنظيمية:

- أ- **خلق الحماس في الأداء:** المواطنة التنظيمية تضيف عنصر الحماس للعمل، خاصة في الأعمال الروتينية، حيث تتيح للموظفين مساحة للابتكار والمشاركة بطرق تختارونها بأنفسهم، مما يجعل العمل أكثر تحفيزاً وإشراكاً.
- ب- **زيادة الانتماء للمؤسسات:** سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزز شعور الانتماء للمؤسسة بين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والدافعية للعمل.
- ت- **تخفيف العبء المادي على المؤسسات:** من خلال تحفيز العاملين على القيام بمهام إضافية طوعاً، تستطيع المؤسسات توجيه الموارد التي كان من المفترض استخدامها في توظيف موظفين إضافيين لتوسع في خدماتها وتحسين جودة أدائها.
- ث- **توطيد العلاقات بين جماعات العمل:** يسهم السلوك التطوعي والتعاوني في تعزيز الروابط بين العاملين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الجماعي.
- ج- **رفع مستويات الرضا عن العمل:** الشعور بأن الموظف يسهم بشكل فعال في نجاح المؤسسة يزيد من رضاه الوظيفي والتزامه بالعمل.

2. الآثار السلبية للمواطنة التنظيمية:

- أ- **على صعيد الفرد:** قد يُنظر إلى السلوكيات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية كمؤشر على الكفاءة التنظيمية الضعيفة، حيث قد يتم اللجوء إليها لتعويض نقص في الأداء الأساسي.
- ب- **على صعيد الجماعة:** قد تؤدي الممارسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية إلى بروز الروح الاتكالية بين العاملين، مما يقلل من المبادرة الذاتية ويؤثر سلباً على الإبداع والابتكار.

¹ غلاء خراخرية، ليندة فارح، نفس المرجع السابق ص ص 29،30.

ت- على صعيد المؤسسة: الشعور بأن المؤسسة مدينة بالفضل للعاملين قد يولد توقعات غير واقعية لدى العاملين ويؤدي إلى تعقيدات في إدارة التوقعات والمطالب العمالية، مما قد ينتج عنه نتائج سلبية على ثقافة العمل والبيئة التنظيمية بشكل عام.

هذه الآثار تُظهر أن المواطنة التنظيمية، رغم فوائدها العديدة، تحمل أيضاً تحديات يجب التعامل معها بعناية لتعظيم الفوائد والحد من المخاطر المحتملة.

المبحث الثاني: الإدارة بالأهداف كألية بتحقيق المواطنة التنظيمية

تعتبر الإدارة بالأهداف آلية فعّالة لتعزيز المواطنة التنظيمية من خلال تحديد أهداف واضحة ومشتركة تساهم في تحسين الأداء الجماعي. تُحفز هذه الإدارة الموظفين على الالتزام بسلوكيات تتجاوز الواجبات الرسمية، مما يعزز التعاون والمسؤولية المشتركة. بالتالي، تساهم الإدارة بالأهداف في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومنتجة تدعم التنمية المستدامة للمنظمة.

المطلب الأول: تحديد الأهداف وتعزيز الالتزام:

تحديد الأهداف وتعزيز الالتزام يُعتبران من الركائز الأساسية في استراتيجية الإدارة بالأهداف، حيث يتم التركيز على تحديد أهداف واضحة ومحددة بشكل مشترك بين المدراء والموظفين. هذا النهج يعزز من فهم الموظفين لدورهم في تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة ويُسهّم في زيادة التزامهم بتحقيق هذه الأهداف.

المدخل الأول: تحديد الأهداف:

- **الوضوح والشفافية:** تحديد أهداف واضحة ومحددة يساعد الموظفين على فهم ما هو متوقع منهم بالضبط. الأهداف تكون قابلة للقياس ومرتبطة بزمان محدد، مما يُمكن الموظفين من متابعة تقدمهم وتقييم أدائهم بشكل مستمر.
- **المشاركة في وضع الأهداف:** مشاركة الموظفين في عملية تحديد الأهداف يخلق شعورًا بالملكية والمسؤولية تجاه هذه الأهداف. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية صنع القرار، فإنهم يكونون أكثر حماسًا واندفاعًا للعمل بجدية لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

المدخل الثاني: تعزيز الالتزام:

- **الانتماء والرؤية المشتركة:** عندما يفهم الموظفون كيف تتوافق أهدافهم الشخصية والمهنية مع الأهداف العامة للمؤسسة، فإنهم يشعرون بانتماء أكبر للمنظمة. هذا الانتماء يعزز من التزامهم بالعمل بجدية ومثابرة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **التقدير والمكافآت:** تعزيز الالتزام يتطلب تقدير جهود الموظفين ومكافأتهم على تحقيق الأهداف. هذا التقدير يمكن أن يكون ماديًا من خلال المكافآت المالية أو معنويًا من خلال التقدير العلني والثناء. المكافآت تعزز من دافعية الموظفين وتحفزهم للاستمرار في تقديم الأداء المتميز.

- **التوجيه والدعم:** توفير التوجيه المستمر والدعم اللازم من قبل الإدارة يُساهم في تعزيز التزام الموظفين. المديرين الذين يقدمون الملاحظات البناءة والدعم المهني يساعدون الموظفين على تجاوز التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة.

المدخل الثاني: النتائج المتوقعة:

- تحسين الأداء الفردي والجماعي:** تحديد الأهداف الواضحة وتعزيز الالتزام يؤدي إلى تحسين الأداء على المستويين الفردي والجماعي. الموظفون الملتزمون يعملون بجد لتحقيق الأهداف مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة ككل.
- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:** الموظفون الذين يشعرون بالالتزام تجاه أهداف المنظمة يتبنون سلوكيات مواطنة تنظيمية مثل التعاون والمبادرة والإيثار، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية والفعالية التنظيمية.
- في النهاية،** يمكن القول أن تحديد الأهداف بشكل واضح وتعزيز الالتزام بتحقيقها يُعدان من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق نجاح المؤسسة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين¹.

المطلب الثاني: التواصل الفعال وبناء الثقة:

التواصل الفعال وبناء الثقة هما عنصران حيويان في إدارة الأهداف وتحقيق المواطنة التنظيمية داخل أي مؤسسة. يعزز التواصل الفعال من الفهم المشترك والتنسيق بين أفراد الفريق، بينما يعمل بناء الثقة على تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم وولائهم للمؤسسة.

¹ محمد عبد الحميد الطبولي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 109.

المدخل الأول: التواصل الفعال:

أ. **وضوح الرسائل:** من خلال التواصل الواضح، يتمكن المديرون من نقل الأهداف والتوقعات بشكل دقيق ومفهوم. هذا يقلل من الغموض ويضمن أن جميع الموظفين يعرفون ما هو مطلوب منهم لتحقيق الأهداف.

ب. **التواصل المستمر:** يعتمد التواصل الفعال على استمرارية تدفق المعلومات بين الإدارة والموظفين. الاجتماعات الدورية، وتحديثات الأداء، والتغذية الراجعة المستمرة تضمن بقاء الجميع على اطلاع بما يحدث في المؤسسة وأي تغييرات تطرأ على الأهداف أو الاستراتيجيات.

ت. **الاستماع الفعال:** التواصل ليس طريقاً باتجاه واحد؛ يجب على المديرين الاستماع إلى موظفيهم وفهم مخاوفهم واقتراحاتهم. هذا يعزز من الشعور بالتقدير لدى الموظفين ويجعلهم يشعرون بأن آرائهم مهمة.

ث. **استخدام التكنولوجيا:** يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في تعزيز التواصل من خلال أدوات مثل البريد الإلكتروني، ومنصات إدارة المشاريع، والرسائل الفورية. هذه الأدوات تتيح للفرق التواصل بشكل أكثر فعالية وسرعة، خاصة في بيئات العمل عن بُعد¹.

المدخل الثاني: بناء الثقة:

أ. **الشفافية:** الشفافية في إدارة المؤسسة تساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة. عندما تكون القرارات والسياسات واضحة ومفهومة، يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية وليسوا مجرد منفذين.

ب. **التقدير والاعتراف:** الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير مساهماتهم يعزز من الثقة. سواء كان التقدير مادياً أو معنوياً، فإن الاعتراف بالعمل الجيد يحفز الموظفين على الاستمرار في تقديم أداء متميز.

ت. **الوفاء بالوعود:** الالتزام بالوعود والاتفاقات يبني الثقة. عندما يلتزم القادة بما يقولون، يثق الموظفون في القيادة ويشعرون بالاطمئنان بأن حقوقهم ومصالحهم محفوظة.

¹ دودين أحمد يوسف. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار البيازوري للنشر والتوزيع، ط2، 2017، ص 210.

ث. توفير الدعم: تقديم الدعم المستمر للموظفين، سواء كان ذلك من خلال التدريب أو تقديم الموارد اللازمة، يساهم في بناء الثقة. الموظفون الذين يشعرون بالدعم يكونون أكثر استعداداً لبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف.

○ **العدالة والمساواة:** التعامل بعدالة ومساواة مع جميع الموظفين يخلق بيئة عمل مبنية على الثقة. الموظفون يجب أن يشعروا بأنهم يعاملون بإنصاف وأن الفرص متاحة للجميع بناءً على الأداء والكفاءة وليس على عوامل أخرى.

المدخل الثالث: النتائج المتوقعة:

أ. **تعزيز التعاون:** عندما يتم التواصل بشكل فعال وتُبنى الثقة، يتعزز التعاون بين الموظفين. الفرق تصبح أكثر تنسيقاً وتكاملاً، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر كفاءة.

ب. **تحسين الأداء:** بيئة العمل التي تتسم بالتواصل الجيد والثقة المتبادلة تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. الأداء الفردي والجماعي يتحسن بشكل ملحوظ عندما يشعر الموظفون بأنهم مدعومون ومقدرون.

ت. **تحفيز الابتكار:** الثقة والتواصل الفعال يفتحان المجال أمام الابتكار. الموظفون يكونون أكثر استعداداً لمشاركة أفكارهم ومبادراتهم عندما يشعرون بأن بيئة العمل آمنة ومحفزة.

ث. **تعزيز الرضا الوظيفي:** الموظفون الذين يشعرون بالثقة في قادتهم والذين يتواصلون بشكل فعال هم أكثر رضا عن وظائفهم. هذا الرضا يساهم في تقليل معدلات الدوران وزيادة الاستقرار الوظيفي.

في الختام، يمكن القول أن التواصل الفعال وبناء الثقة هما عاملان أساسيان في تعزيز بيئة عمل إيجابية وثمرتة. من خلال تحسين هذه الجوانب، يمكن للمؤسسات تحقيق أداء أفضل وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين موظفيها، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية وكفاءة¹.

المطلب الثالث: تحفيز وتحسين بيئة العمل:

تحفيز وتحسين بيئة العمل هما من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين وسلوكياتهم داخل المؤسسة. الإدارة بالأهداف تلعب دوراً حاسماً في هذا السياق من خلال توفير بيئة عمل مشجعة

¹ بلبل خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 27.

ومحفزة تسهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. دعونا نتناول بعض الجوانب المتعلقة بهذا العنصر وكيفية تحقيقه.

المدخل الأول: تحفيز الموظفين

وتتمثل فيما يلي¹:

أ. **تحديد الأهداف وتحقيق النجاح:** الأهداف الواضحة والواقعية تساعد الموظفين على رؤية الطريق نحو النجاح. عندما تكون الأهداف قابلة للتحقيق ومحددة بشكل جيد، يشعر الموظفون بالتحفيز للعمل بجدية لتحقيقها. النجاح في تحقيق الأهداف يعزز من روح الفريق ويشجع الموظفين على مواصلة العمل بجد.

ب. **التقدير والمكافآت:** الاعتراف بجهود الموظفين ومكافأتهم على تحقيق الأهداف يشكل جزءاً كبيراً من التحفيز. المكافآت يمكن أن تكون مالية مثل الحوافز والمكافآت، أو معنوية مثل الشهادات التقديرية والثناء العلني. هذا الاعتراف يعزز من شعور الموظفين بالتقدير والإنجاز.

ت. **التنمية المهنية:** توفير فرص التدريب والتطوير المهني يعزز من تحفيز الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تستثمر في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، يصبحون أكثر التزاماً وحماساً للعمل. التدريب المستمر يساعد الموظفين على البقاء متحمسين ومواكبين لأحدث التطورات في مجال عملهم.

ث. **التغذية الراجعة البناءة:** تقديم التغذية الراجعة البناءة يساعد الموظفين على معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم. هذا يمكن أن يكون محفزاً لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. التغذية الراجعة يجب أن تكون محددة وبناءة، وأن تركز على تقديم حلول ونصائح لتحسين الأداء.

المدخل الثاني: تحسين بيئة العمل

وتتمثل فيما يلي¹:

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 310-311.

- أ. بيئة عمل صحية وآمنة: توفير بيئة عمل آمنة وصحية يعزز من رضا الموظفين وإنتاجيتهم. المؤسسات يجب أن تلتزم بمعايير السلامة والصحة المهنية لضمان رفاهية الموظفين. بيئة العمل الصحية تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم دون قلق بشأن سلامتهم.
- ب. تشجيع التوازن بين العمل والحياة الشخصية: دعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية يساعد في تحسين رضا الموظفين. توفير مرونة في ساعات العمل، ودعم العمل عن بُعد، وتشجيع الموظفين على أخذ إجازات كافية يمكن أن يساهم في تحسين بيئة العمل. الموظفون الذين يتمتعون بتوازن جيد بين حياتهم المهنية والشخصية يكونون أكثر إنتاجية وسعادة في العمل.
- ت. تشجيع التواصل المفتوح: بيئة العمل التي تشجع على التواصل المفتوح والمباشر تساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة. الاجتماعات الدورية، والجلسات المفتوحة، وأدوات التواصل الفعالة تساعد في تبادل الأفكار والمعلومات بشكل سلس. هذا يعزز من التعاون والفهم المشترك داخل الفريق.
- ث. العدالة والشفافية: العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين يعززان من الثقة في الإدارة. الموظفون يجب أن يشعروا بأنهم يعاملون بإنصاف وأن قرارات الإدارة تستند إلى معايير موضوعية وواضحة. الشفافية في الإجراءات والقرارات الإدارية تزيد من الثقة وتقلل من الشائعات والقلق بين الموظفين.
- ج. تشجيع الابتكار والإبداع: خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع يساهم في تحسين بيئة العمل. المؤسسات التي تدعم الأفكار الجديدة وتتيح الفرص لتجريبها تستفيد من إسهامات الموظفين الإبداعية. الابتكار يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات وزيادة الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل.

¹ عصمت النشاشيبي - قسم استشارات الأعمال والصفقات التجارية شوهد على الموقع الإلكتروني: <https://nashashibilaw.weebly.com/magazine/-organizational-citizenship-behavior> بتاريخ

المدخل الثالث: النتائج المتوقعة

أ. **زيادة الرضا الوظيفي:** تحفيز الموظفين وتحسين بيئة العمل يؤديان إلى زيادة الرضا الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والدعم يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وأقل عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى.

ب. **تحسين الإنتاجية:** بيئة العمل المحفزة تعزز من إنتاجية الموظفين. الموظفون المتحمسون والذين يشعرون بالراحة في بيئة عملهم يكونون أكثر قدرة على التركيز وتقديم أداء متميز.

ت. **تعزيز التعاون:** بيئة العمل التي تشجع على التواصل المفتوح والتعاون تعزز من روح الفريق. التعاون بين الموظفين يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية في تحقيق الأهداف المشتركة.

ث. **تقليل معدلات الدوران:** الموظفون الراضون والمحفزون يكونون أقل عرضة لمغادرة المؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين. هذا يؤدي إلى استقرار القوى العاملة وتقليل تكاليف التوظيف والتدريب.

في الختام، يمكن القول أن تحفيز الموظفين وتحسين بيئة العمل يلعبان دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. من خلال التركيز على هذه الجوانب، تستطيع المؤسسات بناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة تحقق الفوائد لكل من الموظفين والإدارة¹.

¹ بشرى هاشم محمد، أسيل حمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم التكاليف الاجتماعية: دراسة إطارية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والإعمار والإسكان. مجلة كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 40، 2008، ص 677.

خلاصة الفصل الثاني

يشمل الإطار النظري للمواطنة التنظيمية دراسة السلوكيات الإيجابية التي يبديها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الوظيفية الأساسية، مما يعزز منفعية المؤسسة وبيئة العمل. ترتبط هذه السلوكيات بالإدارة بالأهداف التي تعتمد على تحديد أهداف واضحة ومشاركة بين الإدارة والموظفين، مما يزيد من التزامهم وتحفيزهم لتحقيق هذه الأهداف. الإدارة بالأهداف تساهم في تعزيز المواطنة التنظيمية من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز التواصل الفعّال، وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين. بذلك، تساهم في خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع وتحسين الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لوحدة إنجاز مشاريع تزويد

المياه الصالحة للشرب AEP الطارف

المبحث الأول: التعريف شركة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب GTH

شركة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب (GTH) هي شركة متخصصة في تصميم وتنفيذ مشاريع البنية التحتية لتزويد المياه النظيفة. تسعى الشركة لضمان توفير مصادر مياه مستدامة وموثوقة للمجتمعات والمناطق التي تخدمها

المطلب الأول: تأسيس شركة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب GTH

الشركة الوطنية للإنجازات العامة للأشغال المائية - بالاختصار GTH ، وهي فرع من مجموعة الدراسات والإنجازات الهيدروليكية - بالاختصار GERHYD.

GTH هي شركة اقتصادية عامة، شركة مساهمة برأس مال اجتماعي قدره 2,000,000,000 دينار جزائري. نشأت نتيجة لإعادة هيكلة Hydro-urbain Est التي تأسست عام 1976. نشاطات GTH تشمل:

- إنجاز الأعمال الهيدروليكية الكبرى والعامة
- إنجاز الأعمال الغابية
- دراسات وإنجاز جميع فروع نشاطات B.T.P.H
- التصنيع الصناعي للمنتجات المصنعة من الخرسانة في البالات (المعروفة بالمتجمعة)
- إنشاء الحواجز التلية والسدود
- أعمال التطهير، التنظيف وتطوير الأودية

1. موارد المادية والبشرية:

GTH مجهزة بـ موارد مادية وبشرية تمكنها من:

- الاستقلالية الكاملة في تحمل مسؤولية مواقعها،
- تنفيذ خدماتها التعاقدية في المواعيد المحددة.

1-1. الموارد المادية:

GTH تملك جميع المعدات والتجهيزات اللازمة لتنفيذ الخدمات المتعلقة بنشاطاتها وتلبية احتياجات جميع مواقعها، ومن بينها:

- جهاز حفر أفقي
- آلة وضع الأنابيب
- محطة خلط الخرسانة
- رافعة ثابتة ومتنقلة
- آلة فرد الأسفلت
- آلة طحن الأسفلت
- موزع البيتومين
- ناشرة الموثق
- آلة قطع الأسفلت
- رافعة شوكية، بالكماشة
- جرافة
- ضاغطة ذات عجالات وذات أسطوانة

للمزيد من التفاصيل، يُرجى الاطلاع على قسم "مواردنا المادية".

1-2 الموارد البشرية:

GTH تمتلك 81 مهندسًا وفنيًا، تشمل التخصصات التالية:

- 30 مهندسًا في الهيدروليك
- 20 مهندسًا في الهندسة المدنية
- 6 مهندسين في الكهروميكانيك
- 2 مهندسًا في الميكانيك
- 2 مهندسًا في المعلوماتية
- 2 مهندسين في الإدارة
- 4 فنيين ساميين في المعلوماتية
- 5 فنيين ساميين في الهيدروليك

- 3 فنيين ساميين في الميكانيك
- 2 فنيين ساميين في الكهروميكانيك
- 5 مساحين

2. مرجعياتنا:

خلال خمسة وأربعين (45) عامًا من النشاط في مجال:

- جلب ونقل المياه الصالحة للشرب والصناعية
- معالجة وتنقية المياه
- الصرف الصحي الحضري، الريفي والزراعي
- الهيدروليك الزراعي
- الحواجز التلية والسدود المتوسطة
- تطوير الأنهار
- الأعمال الطرقية

اكتسبت GTH قدرات تقنية وخبرة تمكنها من تلبية جميع متطلبات عملائها ورضاهم التام.

يمكنكم الاطلاع على نبذة عن مرجعياتنا في قسم "مرجعياتنا".

3. تأهيل GTH:

- تأهيل نشاط الهيدروليك الدرجة 9.
- تأهيل نشاط الأشغال العامة الدرجة 9.

4. الجودة (الشهادة):

ترتكز رضا عملائنا قبل كل شيء على جودة إنجازاتنا ومنتجاتنا وخدماتنا، توفرنا وقدرتنا على الابتكار. قامت شركتنا GTH بإنشاء نظام إدارة فعال يسمح بالاستماع إلى عملائها وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم بأفضل طريقة. النشاط الهيدروليكي والأشغال العامة لـ GTH معتمد بنظام ISO 9001 إصدار 2008 في عام 2010، ويعكس هذا الأساس التزامنا بالجودة ورضا عملائنا، وتوفير فريق عمل مسؤول لتحقيق نتائج تتماشى مع متطلباتهم.

الشهادة بنظام ISO 9001 إصدار 2015 قيد الإنجاز حاليًا.

المطلب الثاني: إمداد ونقل المياه الصالحة للشرب والصناعية GTH

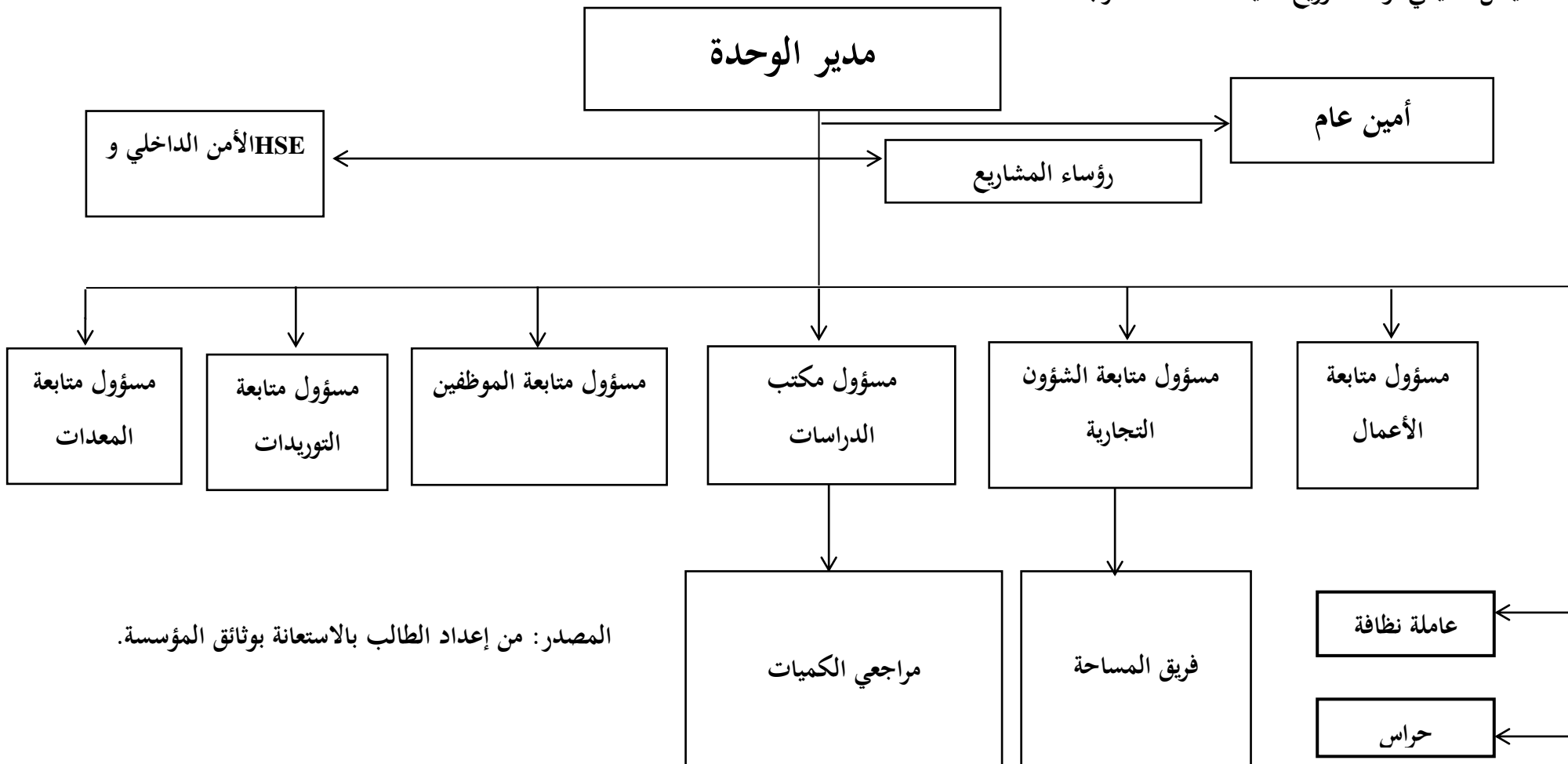
تعزيز شبكة توزيع المياه في مدينة عين مليلة الحزمة 01، الحزمة 02، الحزمة 03 (مديرية الموارد المائية لولاية أم البواقي)

- تجديد شبكة توزيع المياه في مدينة القالة، المرحلة الأولى الحزمة A: إنشاء الأعمال المدنية لخزان 2*1000 متر مكعب في القالة + خزان ومحطة ضخ (مديرية الموارد المائية لولاية الطارف)
- تأهيل خط الضخ بين المحطات AZLA - ZGAA - BAHLOU وخزان 2*500 متر مكعب في شطايبي (مديرية الموارد المائية لولايي الطارف وعنابة)
- إتمام أعمال إمدادات المياه في ممر حجر الديس-دراجي رجم-الع ب عمارة وحراشة الحزمة رقم 03: خط الأنابيب PEHD دراجي رجم - حراشة-برقوقة
- الحزمة رقم 01: إنشاء خزان 2*500 متر مكعب في شعبية (مديرية الموارد المائية لولاية عنابة)
- تعزيز إمدادات المياه في ممر عين برادة من الطبقة الجوفية في قلات بوضع وإنشاء خزان 1000 متر مكعب (مديرية الموارد المائية لولاية عنابة)
- تجديد خط أنابيب خزان عين خيار المؤقت نحو 2*1000 متر مكعب، الحزمة: خط الأنابيب الثقلي من خزان عين خيار إلى عبور وادي كبير (مديرية الموارد المائية لولاية الطارف)
- إمداد مكسنة-بوتلجة-القالة وتعزيز شبكة عنابة من سد مكسنة. الحزمة رقم 01: توريد وتركيب خط الأنابيب والخزان ووحدة تخفيف الضغط (خزان بسعة 10,000 متر مكعب واثنان بسعة 1000 متر مكعب، ومحطة ضخ)(ADE)
- إنشاء خزان بسعة 2000 متر مكعب في ديدوش مراد (مديرية الموارد المائية لولاية قسنطينة)
- تأهيل شبكات إمدادات المياه في مدينة عنابة الحزمة 01: خط الأنابيب الرئيسي وخزان بسعة 2000 متر مكعب في سيدي عاشور (مديرية الموارد المائية لولاية عنابة)
- إنشاء خزان بسعة 1000 متر مكعب وربط الخزانات في سيدي مزغيش (مديرية الموارد المائية لولاية سكيكدة)

- إنشاء خزائين بسعة 5000 متر مكعب و1000 متر مكعب في قالمة (مديرية الموارد المائية لولاية قالمة)
- إمداد مراكز باتنة، بريكة، آريس وخنشلة بالمياه الصالحة للشرب من سد كودية مداور، ممر 2 (خنشلة، قايس، المحمل وأولاد رشاش)(ADE)
- تجديد خط أنابيب عين زادة برج بوعريريج الحزمة رقم PK0 01 إلى PK13+100 الحزمة رقم PK2+100 02 (إلى) PK31+200 مديرية الموارد المائية لولاية برج بوعريريج)
- إمداد برج بوعريريج بالمياه الصالحة للشرب، الحزمة رقم 01: قناة جرمن PK03 إلى خزان 5000*2 متر مكعب (مديرية الموارد المائية لولاية برج بوعريريج)
- إمداد ممر خرازة بالمياه الصالحة للشرب من حقول المياه في قيربز، الحزم 01، 02 و03: خزان بسعة 1000 متر مكعب في شعبة، وخزائين بسعة 1000 متر مكعب في وادي النيل، ومحطة ضخ وخزان بسعة 500 متر مكعب (مديرية الموارد المائية لولاية عنابة)
- تعزيز إمدادات المياه لعنابة من سد مكسنة - الحزمة رقم 04 بيس: خط أنابيب مكسنة-شعبية الجزء سالينيس-شعبية(ADE)
- إمداد المناطق الحضرية في عنابة بالمياه الصالحة للشرب، الحزمة رقم 02: توريد وتركيب خطوط الأنابيب بين خزانات 2*2500 متر مكعب في بوخضرة 3 وخزان 3000 متر مكعب في البوني، الحزمة رقم 04: توريد وتركيب خطوط الأنابيب بين خزان بوسيدرة وبوخضرة (مديرية الموارد المائية لولاية عنابة).
- إنشاء خزائين متصلين بسعة 5000 متر مكعب في حي السهل الغربي في عنابة (مديرية الموارد المائية لولاية عنابة).
- تعزيز إمدادات المياه في ممر عين برادة من الطبقة الجوفية في قلات بوسبع، الحزمة 04: إنشاء محطتين ضخ وخزائين بسعة 500 متر مكعب لكل منهما (مديرية الموارد المائية لولاية عنابة).
- إنشاء خزان بسعة 1000 متر مكعب في وادي زناتي (مديرية الموارد المائية لولاية قالمة).

- تعزيز وتحديث شبكة إمدادات المياه في مدينة قالمة، المرحلة الثانية: إنشاء محطة ضخ وخزان بسعة 1500 متر مكعب (مديرية الموارد المائية لولاية قالمة).
- إمداد المدن بالمياه الصالحة للشرب والصناعية في سوق أهراس، وونزة والعيون من سد عين داليا؛ محطة ضخ عين داليا، محطة ضخ الحمري، سبعة خزانات بسعة 5000 متر مكعب لكل منها.
- إنشاء محطة ضخ رقم 01، 02، 03، 04، 05، 07 - عنابة (مديرية الموارد المائية لولاية عنابة).
- محطات رفع المياه في الكاروب، بلودير، عين عشير، بوخضرة، خرازة، سيدي سالم.
- محطة معالجة المياه لمدينة درعان.
- محطة تنقية المياه في عصفور، زرينر والقالة.

5- هيكل تنظيمي لوحدة توزيع المياه الصالحة للشرب AEP



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة يجب علينا أن نتبع منهجية تسمح لنا بالربط بين الإطار النظري والدراسة الميدانية المنجزة، وهذا ما سنتطرق له من خلال هذا المبحث لتوضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من أجل الإحاطة الجيدة بالموضوع من خلال معرفة منهجية الدراسة وتحديد أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المعتمدة.

المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة

بغية الإحاطة الشاملة لموضوع الدراسة نعمل على تحديد المنهجية الملائمة للدراسة وتحديد مجتمع وعينة

1- منهجية الدراسة الميدانية

هي الوسيلة أو الطريقة التي يعتمد عليها الباحث لإنجاز بحثه وتحقيق هدفه أو أهدافه التي عمد على تحقيقها مسبقا، ويشترط عادة من الباحث أن يحدد أهدافه التي يرغب في الوصول إليها مسبقا، وكذا قد ارتبطت بما يقوم به الباحث من نشاطات بحثية تعتمد على كيفية القيام بإجراءات البحث والخطوات المطلوب إتباعها والمقاييس التي يتم اعتمادها.

تساهم عادة على إضافة معلومات جديدة التي تساعد على إجراء التعديلات الجديدة للمعلومة السابقة بهدف استمرار تطورها، وكما يفيد في تصحيح بعض المعلومات عن الكون الذي نعيش فيه وعن الظواهر المختلفة.

2- مجتمع وعينة الدراسة

أ. **مجتمع الدراسة:** هو المجتمع الذي سوف يتم اختيار العينة منه، وهو مجموعة كاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء أو المفردات التي نرغب في تحليل ودراسة خصائصها، وقد ركزت دراستنا على وحدة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب AEP – الطارف.

ب. **عينة الدراسة:** هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف على خصائصه، ويجب أن تكون تلك العينة متمثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا، والعينة هي جزء من المجتمع يتم بدراستها التعرف على خصائص المجتمع الذي سحبت منه، وتمثلت عينة الدراسة في مديري ورؤساء مصلحة وموظفي وحدة إنجاز مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب AEP – الطارف، وقد بلغ عددهم مديرين و32 رئيس مصلحة وموظف، ولأن العدد صغير ارتأينا إعتقاد المسح الشامل.

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات والأدوات الإحصائية المستخدمة

تتطلب عملية إنجاز البحوث الاستعانة بجملة من الأدوات التي تساعد في جمع المعلومات، بالإضافة إلى أدوات إحصائية للتحليل ودراسة موضوع البحث.

1. أدوات جمع المعلومات

تتمثل أدوات جمع المعلومات في أربعة أدوات رئيسية هي: المقابلة الملاحظة الوثائق الإدارية، الاستمارة.

أ. المقابلة

تعني المقابلة بأنها "المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد، حيث تقوم الجهة القائمة بجمع البيانات عن طريق قيام الأشخاص بالانتقال إلى أفراد المجتمع المراد جمع البيانات منه وسؤال أفراد العينة المطلوب دراسته، وتسجيل الإجابة ويجب التحلي بحسن المقابلة وتفادي الإحراج، والتأكيد بالمحافظة على سرية المعلومات.

ب. الملاحظة

تقوم الملاحظة على أساس جمع المعطيات من خلال الاطلاع والملاحظة الفعلية في الميدان، تعتمد الملاحظة على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث، أو الحقل، أو المختبر، وتسجيل ملاحظاته، وتجميعها لاستخلاص مؤشرات منها وتتم هذه الملاحظات بواسطة الإدراك الحسي سواء بالحواس المجردة أو الاستعانة بالآلات.

ت. الوثائق والسجلات الإدارية

عرفت الوثائق الإدارية على أنها جميع الكتب والأوراق والخرائط والصور الفوتوغرافية، وغير ذلك من المستندات بصرف النظر عن شكلها المادي أو خصائصها المادية، التي تنتجها أو تتلقاها مؤسسة عامة أو خاصة، أداء لالتزاماتها القانونية أو اتصالا بما تقوم به من أعمال لأن هذه المؤسسة تحفظها، أو من يخلفها قانونا، باعتبارها شاهدا على وظائفها، وسياستها، وقراراتها، وإجراءاتها، وعملياتها، أو غير ذلك من أنواع النشاط أو بسبب القيمة الإعلامية لما تحويه من حقائق.

وقد عرفت بأنها "الأوراق، وغيرها من أوعية المعلومات المدونة التي نشأت خلال العمل الإداري، بواسطة أي هيئة دائمة، وحفظت للرجوع إليها، واستخدمت في تصريف هذا العمل.

ث. الاستمارة

الإستمارة هي مجموعة من الأسئلة لتقديمها لعدد من الأشخاص للحصول على البيانات، حيث يعتبر الاستبيان كأحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على البيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة

استخدمنا في دراستنا هذه برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS IBM Version 19، وهو نظام ترميز متغيرات هذه الدراسة، وهذا الإدخال وتبويب ومعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة استمارة الاستبيان، وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل نظم المعلومات والمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث قمنا بتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة واستخراج النتائج، وهذا من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

أ. اختبار ألفا كرونباخ

يهدف إلى معرفة صدق وثبات أداة لقياس المتمثلة في الاستبيان:

ب معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما تكون المتغيرات المراد قياس الارتباط بينها، متغيرات مستقلة أو مستمرة، ويشترط تساوي عدد حالات كل من المتغيرات، ويتم حسابه بعدة طرق وهي: طريقة الانحراف طريقة البيانات الأصلية طريقة التباين، طريقة الدرجات المعيارية.

ت. التكرار والنسب المئوية

تشير التكرارات إلى عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين ومن تلك التكرارات يمكن حساب النسب المئوية التي تم تجميعها.

ث. الوسط الحسابي

يعرف الوسط الحسابي لمجموعة من البيانات بأنه: "القيمة التي لو أعطت لكل مفردة من مفردات المجموعة لكان مجموع القيم الجديدة مساويا لمجموع القيم الأصلية، ويستخدم في حساب البيانات الرقمية فقط وبحسب كما يلي:

$$\text{المتوسط الحسابي} = \text{مجموعة الدرجات} / \text{عدد القيم}$$

أي أن الفكرة الأساسية في حساب الوسط الحسابي لمجموعة القيم انه يساوي خارج قسمة مجموع القيم على عددها.

ج. الانحراف المعياري الحسابي.

يأخذ الانحراف المعياري في الحساب كافة القيم وكذلك احتمال حدوثها وتقيس انحراف القيم عن وسطها وبعد الانحراف المعياري أكثر مقاييس التشتت استخداما، ذلك انه يعتمد في حسابه على إيجاد انحراف كل درجة من درجات توزيع معين عن متوسط التوزيع، فكلما زاد هذا الانحراف زادت قيمة الانحراف المعياري وإذا كانت جميع الدرجات متساوية، تصبح قيمة الانحراف المعياري صفرا.

ج- اختبار (T test T

وهو اختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة كل على حدة لمعرفة مدى معنويتها وأهمية النموذج المقترح" ويستخدم هذا الأسلوب كونه مناسباً لاختبار فرضيات الدراسة عندما يكون الانحراف المعياري للمجتمع غير معلوم، لتعميم النتائج على المجتمع ككل.

ح- اختبار (F test F

وهو طريقة تحليل التباين الفيشر يهدف إلى المقارنة بين مجموعتين أو أكثر عن طريق مباشر. ويذكر فؤاد أبو حطب وأمال صادق في هذا الصدد أن تحليل التباين يعد أسلوباً إحصائياً لازماً لفهم طبيعة المنهج التجريبي وشبه التجريبي في العلم ويعتبر مفهوم تحليل التباين من انجح الأساليب الإحصائية في المقارنة بين متوسطات مجموعة ومن أدقها وأقلها تكاليفاً من الناحية الحسابية وخاصة عند استخدام البرامج الجاهزة.

خ- اختبار MANOVA

يعتبر تحليل التباين المتعدد امتداد لتباين التحليل الأحادي ANOVA لأكثر من متغير تابع، إضافة إلى MANOVA عبارة عن أسلوب أو طريقة تقيس اختلافات متغيرين تابعين أو أكثر، وذلك بالاعتماد على المتغيرات التصنيفية التي تكون بمثابة متغيرات.

المطلب الثالث: وصف وتحليل أداة الدراسة الرئيسية (الإستمارة)

تم إستخدام الإستمارة كأداة رئيسية ووسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها وإثبات أو رفض صحة الفرضيات، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها. وبهدف التصميم الجيد للإستمارة يجب إتباع بعض الخطوات ومجموعة من القواعد المنهجية عند إعدادها منها ما يتعلق بشكلها وتنسيقها، ومنها ما يتعلق بصياغة الأسئلة وأنواع البيانات والمعلومات المطلوب جمعها، وفيما يلي شرح لأهم الخطوات والمراحل التي مرت بها عملية تصميم الإستمارة، ومدى صلاحيتها لغرض الدراسة:

1. إعداد الإستمارة

اشتملت الإستمارة على قسم الإستبيان إلى جزئين رئيسيين، حيث تضمن القسم الأول منها على البيانات الشخصية للموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة وسنوات الخبرة، بينما اشتمل القسم الثاني على المعلومات المتعلقة بمحاور الدراسة والذي يتكون بدوره من محورين هما: المتغير المستقل المتمثل في الإدارة بالأهداف والتي تتضمن خمسة أبعاد تتمثل في تحديد الأهداف، وضع الخطط، تنفيذ الخطط، والمراجعة الدورية للخطط، تقويم الانجاز والمتغير التابع هو المواطنة التنظيمية، كما يوضحه الملحق رقم 01.

2. الصدق وثبات الإستمارة

يمكن التعرف على صدق وثبات الإستبانة المستخدمة في الدراسة، باستخدام عدة اختبارات ندرجها فيما يلي:

أ. صدق أداة الدراسة

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف¹.

– الصدق الظاهري

إن الصدق الظاهري أداة قياس غير إحصائية إذ تشير إلى الموافقة الموضوعية بين الخبراء من مدى صلاحية الإستمارة وملاءمتها لأغراض الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والمختصين بالموضوع قيد البحث، فتم عرضها على أساتذة كما يوضحه الملحق رقم 02.

– الصدق البنائي

تم استخدام الصدق البنائي لمجالات الإستمارة باستخدام معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، ولحساب صدق الإستمارة تم حساب معاملات الإرتباط بين الإستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-1: معاملات الإرتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة ومحاورها

المحور	عدد الفقرات	معامل الإرتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول: الإدارة بالأهداف	20	0,953	0,000
المحور الثاني: المواطنة التنظيمية	20	0,805**	0,000

** La Corrélation est Significative au Niveau 0,01 (Bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

حيث تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق أن معاملات الإرتباط (الصدق) لمحاور الإستمارة بالدرجة الكلية للإستمارة، إذ بلغت قيمة معامل الإرتباط 0,953 لمحور الإدارة بالأهداف، و 0,805 لمحور

¹ قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص.148.

المواطنة التنظيمية، كما يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05، ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق المحاور.

ب. اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستمارة، والجدول التالي يبين لنا النتائج.

جدول رقم 3-2: معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى القياس
المحور الأول: الإدارة بالأهداف	20	0,939	عالية
المحور الثاني: المواطنة التنظيمية	20	0,930	عالية
الاستبيان ككل	40	0,962	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

توضح نتائج الجدول معاملات الثبات، حيث نلاحظ أنها حققت نتائج ممتازة في كل المحاور، وبلغت قيم اختبار ألفا كرونباخ قيم تراوحت ما بين 93%-93,9%، أما ثبات الأداة ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 96,2%، وهي تدل على ثبات ممتاز لنتائج الدراسة بمأن هذه القيم أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 70%، لذلك فإننا نعتبر أن هذه النسب مقبولة مما يجعلها يمكن الإعتماد عليها في مجال الدراسة الحالية.

3. اختبار التوزيع الطبيعي

وقمنا بإستخدام اختبار كولمجروف-سمرنوف One-Sample Kolmogorov-Smirnov لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

1. المحور الأول: مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإدارة بالأهداف.

— الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛

— الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.

2. المحور الثاني: مدى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمواطنة التنظيمية.

— الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي؛

— الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني.

جدول رقم 3-3: اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

مستوى المعنوية	قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	محتوى المحور والأبعاد
0,733	0,687	المحور الأول: الإدارة بالأهداف
0,598	0,768	المحور الثاني: المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول والثاني أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية قبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي لمتغيراتها

خصصنا هذا المبحث لوصف عينة الدراسة، والتأكد من درجة صدق وثبات أداة الراسة الأساسية المتمثلة في الإستمارة ومدى ملاءمتها لغرض الدراسة، كما قمنا بتحليل إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لدرجات سلم ليكارت *Likert* الخماسي، فاستخدمنا المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، واختبار T للعينة الواحدة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

الجدول التالي يوضح تكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة.

جدول رقم 3-4: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	23	76,7
	أنثى	07	23,3
السن	أقل من 25 سنة	03	10
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة	09	30
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة	06	20
	أكبر من 45 سنة	12	40
المستوى الدراسي	ثانوي أو ما يعادلها	10	33,3
	ليسانس	05	16,7
	ماستر	03	10
	مهندس	11	36,7
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)	01	3,3
الوظيفة	مدير	04	13,3
	رئيس قسم	05	16,7
	رئيس مصلحة	10	33,3
	موظف	11	36,7

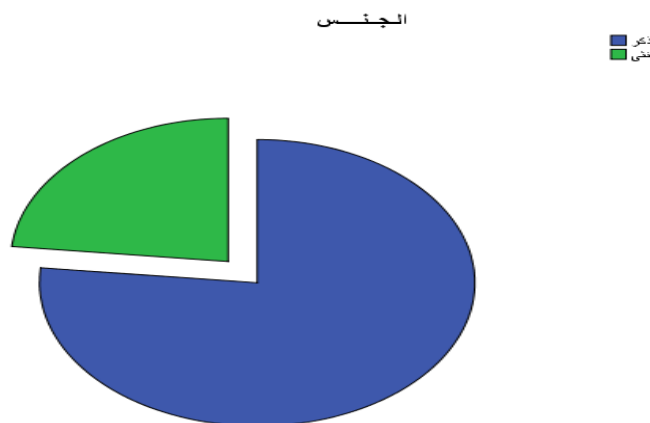
20	06	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة:
20	06	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات	
20	06	ما بين 10 وأقل من 15 سنة	
40	12	أكثر من 15 سنة	
100	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

1. الجنس

يظهر الجدول أن الذكور يشكلون الأغلبية في العينة بنسبة 76,7% (23 فردًا)، في حين تمثل الإناث 23,3% فقط (7 أفراد). هذا يشير إلى وجود تفاوت كبير بين الجنسين في هذه العينة، مما قد يعكس توزيعًا معينًا للوظائف أو الأدوار المحددة في المجتمع المدروس.

شكل رقم 3-1: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

2. السن

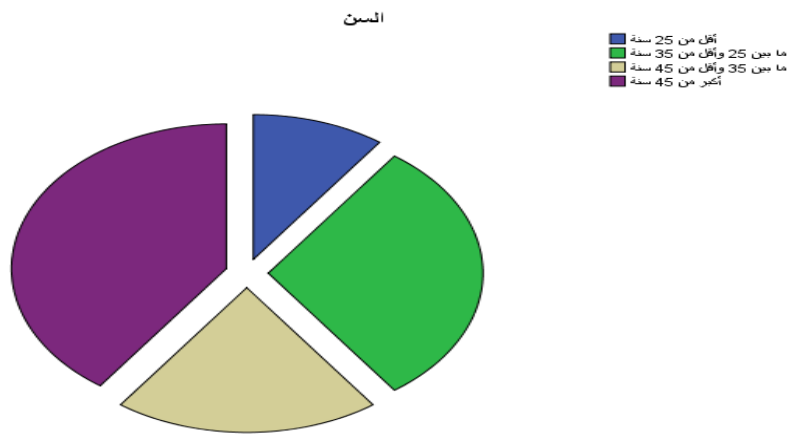
تتوزع العينة على فئات عمرية مختلفة كما يلي:

- أقل من 25 سنة: 10% (3 أفراد).

- ما بين 25 وأقل من 35 سنة: 30% (9 أفراد).
- ما بين 35 وأقل من 45 سنة: 20% (6 أفراد).
- أكبر من 45 سنة: 40% (12 فردًا).

هذا التوزيع يظهر أن النسبة الأكبر من العينة (40%) تقع في الفئة العمرية الأكبر من 45 سنة، مما يدل على تواجد عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرة الأكبر في المجموعة.

شكل رقم 3-2: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

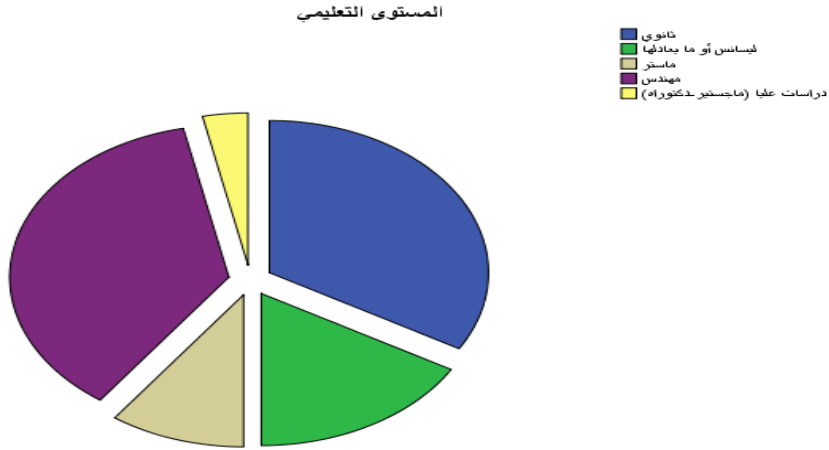
3. المستوى الدراسي

تتنوع المستويات الدراسية في العينة على النحو التالي:

- ثانوي أو ما يعادلها: 33,3% (10 أفراد).
- ليسانس: 16,7% (5 أفراد).
- ماستر: 10% (3 أفراد).
- مهندس: 36,7% (11 فردًا).
- دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه): 3,3% (1 فرد).

يتضح من ذلك أن الأغلبية من الأفراد يحملون شهادات في مستوى الثانوي أو ما يعادلها والمهندسين، بنسبة 33,3% و 36,7% على التوالي، بينما يشكل الأفراد الحاصلون على دراسات عليا نسبة قليلة جداً 3,3%.

شكل رقم 3-3: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

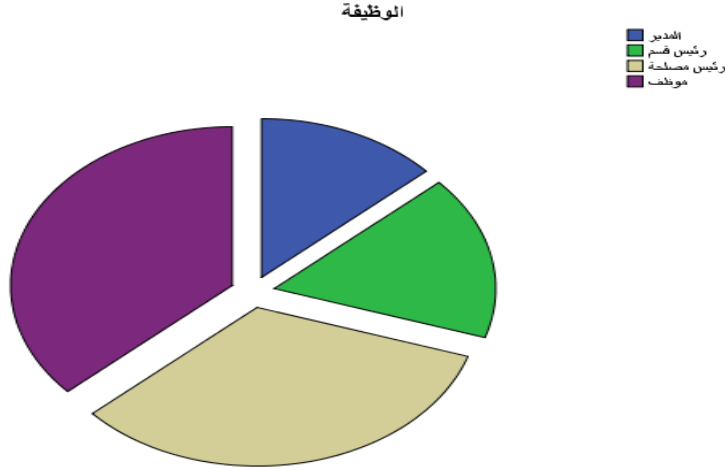
4. الوظيفة

تشمل الوظائف في العينة ما يلي:

- مدير: 13.33% (4 أفراد).
- رئيس قسم: 16.66% (5 أفراد).
- رئيس مصلحة: 33.33% (10 أفراد).
- موظف: 36.67% (11 فردًا).

يظهر الجدول أن معظم الأفراد يشغلون وظائف "موظف" و"رئيس مصلحة" بنسب 36,7% و 33,3% على التوالي، بينما تكون نسبة المديرين 13,3%.

شكل رقم 3-4: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

5. سنوات الخبرة

تتوزع سنوات الخبرة كالتالي:

- أقل من 5 سنوات: 20% (6 أفراد).

- ما بين 5 وأقل من 10 سنوات: 20% (6 أفراد).

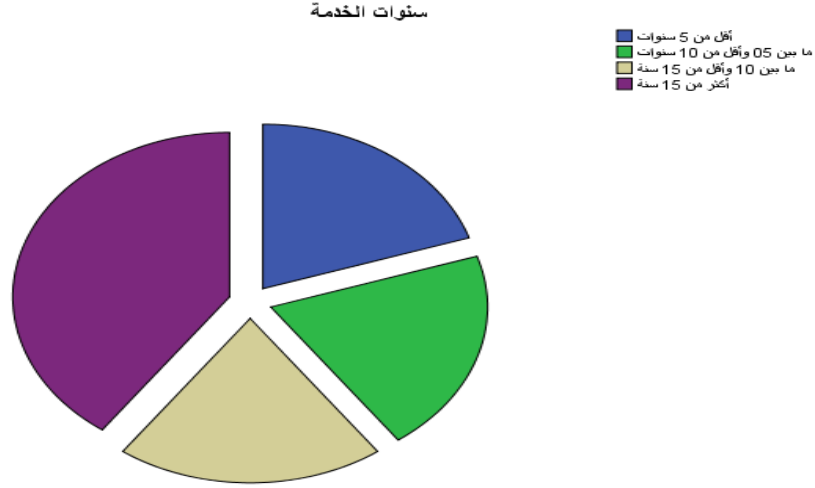
- ما بين 10 وأقل من 15 سنة: 20% (6 أفراد).

- أكثر من 15 سنة: 40% (12 فردًا).

توضح هذه الأرقام أن النسبة الأكبر من الأفراد (40%) لديهم خبرة تزيد عن 15 عامًا، مما يشير إلى

أن غالبية العينة تمتلك خبرة عملية كبيرة.

شكل رقم 3-5: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

من خلال تحليل الجدول، يمكننا ملاحظة أن العينة تتكون في الغالب من الذكور الأكبر سناً وذوي الخبرة العالية، مع تنوع في المستويات الدراسية والوظائف، حيث يتركز معظم الأفراد في وظائف غير إدارية ولكن يتمتعون بخبرة عملية كبيرة. هذا التوزيع يعكس التنوع في الخلفيات المهنية والتعليمية ويبرز أهمية الخبرة في الوظائف التي يشغلها الأفراد.

المطلب الثاني: وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

المدخل الأول: وصف فقرات المحور الأول المحور الأول: الإدارة بالأهداف

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل الدراسة بالإدارة بالأهداف، ولقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجداول التالية تحتوي على المتوسط الحسابي لبدائل كل فقرة، الانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

1. وصف فقرات البعد الأول: بعد تحديد الأهداف

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد تحديد الأهداف

جدول رقم 3-5: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تحديد الأهداف

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
1.	تضع إدارة وحدتكم الأهداف الموضوعية بدقة بمشاركة موظفيها	3,83	1,053	4,334	0,000	عالية
2.	تقوم إدارة وحدتكم بإعلام الموظفين بالاستراتيجيات التي سيتم اتباعها.	3,73	1,202	3,343	0,002	عالية
3.	توضح إدارة وحدتكم للأفراد العاملين فيها المسؤوليات الموكلة لهم.	4,00	1,017	5,385	0,000	عالية
4.	تعمل إدارة وحدتكم على تشجيع الموظفين على العمل الجماعي.	3,83	1,262	3,618	0,001	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تضع الأهداف الموضوعية بدقة بمشاركة الموظفين، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83، وانحراف معياري قدره 1,053، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,33 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تقوم بإعلام الموظفين بالاستراتيجيات التي سيتم اتباعها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,73، وانحراف معياري قدره 1,202، وقيمة احتمالية Sig=0,002، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,343 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وهناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تقوم بإعلام الموظفين بالاستراتيجيات التي سيتم اتباعها، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,00، وانحراف معياري قدره 1,017، وقيمة احتمالية

الفصل الثالث دراسة تطبيقية لوحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب AEP الطرف

Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 5,385 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تعمل على تشجيع الموظفين على العمل الجماعي، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83، وإنحراف معياري قدره 1,262، وقيمة احتمالية Sig=0,001، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,618 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

2. وصف فقرات البعد الثاني: بعد وضع الخطط

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد وضع الخطط

جدول رقم 3-6: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد وضع الخطط

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
5.	تحدد إدارة وحدتكم خطة قابلة للتنفيذ من قبل الموظفين.	3,57	1,135	2,734	0,011	عالية
6.	تعمل إدارة وحدتكم على توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ الخطة التي تهدف لتحقيق الأهداف.	3,73	1,172	3,426	0,002	عالية
7.	تصمم إدارة وحدتكم اتصال فعال يساعد الموظفين على التواصل مع بعضهم.	3,53	1,358	2,151	0,040	عالية
8.	تفسح إدارة وحدتكم المجال للموظفين لتقديم الاقتراحات التي تساعد على تحسين سيرورة العمل.	3,90	1,125	4,382	0,000	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تحدد خطة قابلة للتنفيذ من قبل الموظفين، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,57، وإنحراف معياري قدره 1,135، وقيمة احتمالية $Sig=0,011$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 2,734 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3. يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تعمل على توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ الخطة التي تهدف لتحقيق الأهداف، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,73، وإنحراف معياري قدره 1,172، وقيمة احتمالية $Sig=0,002$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,426 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تصمم اتصال فعال يساعد الموظفين على التواصل مع بعضهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,53، وإنحراف معياري قدره 1,358، وقيمة احتمالية $Sig=0,040$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 2,151 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تفسح المجال للموظفين لتقديم الاقتراحات التي تساعد على تحسين سيرورة العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,90، وإنحراف معياري قدره 1,125، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا مرتفعاً دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,382 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

3. وصف فقرات البعد الثالث: بعد تنفيذ الخطط

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد تنفيذ الخطط

جدول رقم 3-7: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تنفيذ الخطط

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
9.	توضح إدارة وحدتكم للموظفين أهمية تنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف العامة.	4,10	0,885	6,810	0,000	عالية
10.	توظف إدارة وحدتكم الكفاءات التي تشتغل فيها في المناصب المناسبة لهم لتحقيق النتائج المتوقعة منهم.	3,80	1,186	3,694	0,001	عالية
11.	تغرس إدارة وحدتكم لدى موظفيها ثقافة الرقابة الذاتية عند أداء مهامهم.	3,83	1,085	4,205	0,000	عالية
12.	توضح إدارة وحدتكم لموظفيها معايير الأداء الواجب عليهم التقيد بها عند الانجاز.	4,10	0,662	9,104	0,000	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP توضح للموظفين أهمية تنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف العامة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,10 وانحراف معياري قدره 8850، وقيمة إحصائية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا مرتفع دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 6,810 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP توظف الكفاءات التي تشتغل فيها في المناصب المناسبة لهم لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,80 وانحراف معياري قدره 1,186 وقيمة إحصائية Sig=0,001، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,694 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تغرس لدى موظفيها ثقافة الرقابة الذاتية عند أداء مهامهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83

وإنحراف معياري قدره 1,085 وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,205 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على توضح إدارة وحدة AEP لموظفيها معايير الأداء الواجب عليهم التقيد بها عند الإنجاز، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,10 وإنحراف معياري قدره 6620، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 9,104 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

4. وصف فقرات البعد الرابع: بعد المراجعة الدورية للخطط

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد المراجعة الدورية للخطط.

جدول رقم 3-8: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد المراجعة الدورية للخطط

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
13.	تعمل إدارة وحدتكم على وضع نظام متابعة مستمر لما يتم انجازه من أعمال.	4,03	1,098	5,154	0,000	عالية
14.	تقوم إدارة وحدتكم بمكافأة الموظفين على مستوى الأداء المتميز.	3,17	1,392	0,656	0,017	متوسطة
15.	تقارن إدارة وحدتكم النتائج المنجزة مع الأهداف التي تم وضعها للتعرف على مواطن القصور.	3,37	1,098	1,829	0,038	متوسطة
16.	تقوم إدارة وحدتكم بتنظيم اجتماعات دورية مستمرة لحل المشاكل التي تواجه الموظفين.	3,87	1,252	3,791	0,001	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تعمل على وضع نظام متابعة مستمر لما يتم انجازه من أعمال، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,03، وإنحراف معياري قدره 1,098، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا

عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 5,154 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تقوم بمكافأة الموظفين على مستوى الأداء المتميز، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,17، وإنحراف معياري قدره 1,392، وقيمة احتمالية Sig=0,017، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 0,656، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تقارن النتائج المنجزة مع الأهداف التي تم وضعها للتعرف على مواطن القصور، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,37، وإنحراف معياري قدره 1,098، وقيمة احتمالية Sig=0,038، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,829 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تقوم بتنظيم اجتماعات دورية مستمرة لحل المشاكل التي تواجه الموظفين، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,87، وإنحراف معياري قدره 1,252، وقيمة احتمالية Sig=0,001، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,791 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

5. وصف فقرات البعد الخامس: بعد تقويم الانجاز

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد تقويم الإنجاز:

جدول رقم 3-9: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد تقويم الانجاز

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
17.	تعتمد إدارة وحدتكم نظام تقييم لقياس أداء الموظفين للمهام الموكلة لهم بمعايير تتسم بالموضوعية في قياس الأداء.	3,30	1,149	1,430	0,043	متوسطة
18.	تعمل إدارة وحدتكم بتصحيح الأخطاء التي حدثت عند انجاز الموظفين مهامهم.	3,67	1,124	3,247	0,003	عالية
19.	تقوم إدارة وحدتكم بتقديم حوافز مالية للموظفين لتحفيزهم على تحسين أدائهم.	2,93	1,437	-0,254	0,001	متوسطة
20.	تخصص إدارة وحدتكم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بهدف تحسين النتائج وتحقيق الأهداف.	3,70	1,149	3,336	0,002	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تعتمد نظام تقييم لقياس أداء الموظفين للمهام الموكلة لهم بمعايير تتسم بالموضوعية في قياس الأداء، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,30 وانحراف معياري قدره 1,149، وقيمة احتمالية Sig=0,043، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,430 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تعمل بتصحيح الأخطاء التي حدثت عند انجاز الموظفين مهامهم، على بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,67 وانحراف معياري قدره 1,124، وقيمة احتمالية Sig=0,003، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,247 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تقوم بتقديم حوافز مالية للموظفين لتحفيزهم على تحسين أدائهم، بمتوسط حسابي يقدر

ب 2,93، وإنحراف معياري قدره 1,437 وقيمة إحصائية $Sig=0,001$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت -0,254 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تخصص برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بهدف تحسين النتائج وتحقيق الأهداف، بمتوسط حسابي يقدر ب 3,70، وإنحراف معياري قدره 1,149، وقيمة إحصائية $Sig=0,002$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,336 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

المدخل الثاني: وصف فقرات المحور الثاني المواطنة التنظيمية

ويتم في هذا الإطار تحديد إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليلها حول مدى تبني وإهتمام المؤسسة محل الدراسة بالمواطنة التنظيمية، ولقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل فقرات هذا المحور، والجدول التالي يحتوي على المتوسط الحسابي لبدائل كل فقرة، الإنحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة لكل فقرة، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصلنا إليها.

1. وصف فقرات البعد الأول: بعد الايثار

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الايثار

جدول رقم 3-10: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الايثار

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
.21	تحفز إدارة وحدتكم موظفيها لمساعدة زملائهم في الأعمال الموكلة لهم.	3,73	1,311	3,063	0,005	عالية
.22	تدفع إدارة وحدتكم الموظفين المتمرسين لمساعدة الموظفين الجدد على الاندماج.	3,90	1,269	3,885	0,001	عالية
.23	تشجع إدارة وحدتكم الموظفين للقيام بأعمال إضافية لتحقيق النتائج المطلوبة.	3,90	1,062	4,642	0,000	عالية
.24	تحفز إدارة وحدتكم الموظفين للتعاون مع رؤسائهم لانجاز الأنشطة المهمة.	3,53	1,358	2,151	0,040	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تحفز موظفيها لمساعدة زملائهم في الأعمال الموكلة لهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,73 وإنحراف معياري قدره 1,311، وقيمة احتمالية $Sig=0,005$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,063 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تدفع الموظفين المتمرسين لمساعدة الموظفين الجدد على الاندماج، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,90، وإنحراف معياري قدره 1,269، وقيمة احتمالية $Sig=0,001$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,885 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تشجع الموظفين للقيام بأعمال إضافية لتحقيق النتائج المطلوبة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,90، وإنحراف معياري قدره 1,062، وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,642 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تحفز الموظفين للتعاون مع رؤسائهم لإنجاز الأنشطة المهمة، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,53، وإنحراف معياري قدره 1,358، وقيمة احتمالية $Sig=0,040$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 2,151 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

2- وصف فقرات البعد الثاني: بعد الكياسة

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الكياسة

جدول رقم 3-11: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الكياسة

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
.25	تحرص إدارة وحدتكم على اتباع الموظفين للقوانين لتفادي المشاكل.	4,10	0,803	7,503	0,000	عالية
.26	تدفع إدارة وحدتكم الموظفين لتزويد زملائهم بالمعلومات التي تساعدهم على أداء ما يطلب منهم.	3,90	1,062	4,642	0,000	عالية
.27	تحرص إدارة وحدتكم على احترام الموظفين لخصوصيات زملائهم.	3,97	1,066	4,966	0,000	عالية
.28	تشجع إدارة وحدتكم الموظفين من أجل حل الخلافات التي تواجه زملائهم.	3,73	1,258	3,194	0,000	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تحرص على اتباع الموظفين للقوانين لتفادي المشاكل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,10، وإنحراف معياري قدره 0,803، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 7,503 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تدفع الموظفين لتزويد زملائهم بالمعلومات التي تساعدهم على أداء ما يطلب منهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,90، وإنحراف معياري قدره 1,062، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,642 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تحرص على احترام الموظفين لخصوصيات زملائهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,97، وإنحراف معياري قدره 1,066 وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,966 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تشجع الموظفين من أجل حل الخلافات التي تواجه زملائهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,73، وإنحراف معياري قدره 1,258، وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,194، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

3- صف فقرات البعد الثالث: بعد الروح الرياضية

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد الروح الرياضية

جدول رقم 3-12: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد الروح الرياضية

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
3.	تقدر إدارة وحدتكم عدم تضخيم الموظفين لشكاويهم عند مواجهتهم لمشكلات في العمل.	3,43	1,135	2,091	0,045	عالية
4.	تعزز إدارة وحدتكم وعي الموظفين لتقبلهم الملاحظات التي توجه إليهم لتحسين أدائهم.	3,87	1,008	4,709	0,000	عالية
5.	تسمح إدارة وحدتكم للموظفين أن يقوموا بتعويض زملائهم عند غيابهم.	3,67	1,093	3,340	0,002	عالية
6.	تنشر إدارة وحدتكم روح المسامحة بين الموظفين عند الاساءة إليهم.	3,90	0,995	4,955	0,000	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تقدر عدم تضخيم الموظفين لشكاويهم عند مواجهتهم لمشكلات في العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,43 وإنحراف معياري قدره 1,135 وقيمة احتمالية $Sig=0,045$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 2,091 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تعزز وعي الموظفين لتقبلهم الملاحظات التي توجه إليهم لتحسين أدائهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,87 وإنحراف معياري قدره 1,008 وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,709 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تسمح للموظفين أن يقوموا بتعويض زملائهم عند غيابهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,67 وإنحراف معياري قدره 1,093 وقيمة احتمالية $Sig=0,002$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,340 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

وهناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تنشر روح المسامحة بين الموظفين عند الاساءة إليهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,90 وإنحراف معياري قدره 0,995 وقيمة احتمالية $Sig=0,000$ ، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,955 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

4- وصف فقرات البعد الرابع: بعد وعي الضمير

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد وعي الضمير

جدول رقم 3-13: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد وعي الضمير

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
7.	تسمح إدارة وحدتكم للموظفين بتقديم آرائهم لتطوير العمل.	3,63	1,098	3,159	0,004	عالية
8.	تحفز إدارة وحدتكم الموظفين من أجل اكمال ساعات العمل لانجاز مهامهم.	3,87	1,008	4,709	0,000	عالية
9.	تقدم إدارة وحدتكم على تحفيزات للموظفين لتقليل معدل الغيابات.	3,37	1,326	1,515	0,041	متوسطة
10.	تشجع إدارة وحدتكم الموظفين لانجاز مهامهم في الوقت المحدد.	3,83	1,177	3,878	0,001	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تسمح للموظفين بتقديم آرائهم لتطوير العمل، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,63 وإنحراف معياري قدره 1,098 وقيمة احتمالية Sig=0,004، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,159 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على تحفز إدارة وحدة AEP الموظفين من أجل اكمال ساعات العمل لانجاز مهامهم، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,87 وإنحراف معياري قدره 1,008 وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 4,709 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تقدم على تحفيزات للموظفين لتقليل معدل الغيابات، بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,37،

وإنحراف معياري قدره 1,326 وقيمة إحصائية Sig=0,041، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,515 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تشجع الموظفين لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد. بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,83، وإنحراف معياري قدره 1,177 وقيمة إحصائية Sig=0,001، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 3,878 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

5- وصف فقرات البعد الخامس: بعد السلوك الحضاري

يبين الجدول التالي إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات بعد السلوك الحضاري

جدول رقم 3-14: نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول بعد السلوك الحضاري

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	t	SIG	إتجاهات الإجابة
11.	تشجع إدارة وحدتكم الموظفين لحضور مختلف الاجتماعات التي يتم انعقادها.	3,30	1,208	1,361	0,034	متوسطة
12.	تحفز إدارة وحدتكم الموظفين للمحافظة على الممتلكات التي بحوزتها.	4,00	1,017	5,385	0,000	عالية
13.	تدفع إدارة وحدتكم الموظفين للالتزام بقيمتها.	4,03	0,890	6,360	0,000	عالية
14.	تقدر إدارة وحدتكم جهود الموظفين لتحسين صورتها في أذهان زبائنهم.	4,07	1,048	5,573	0,000	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تشجع الموظفين لحضور مختلف الاجتماعات التي يتم انعقادها. بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,30، وإنحراف معياري قدره 1,208 وقيمة إحصائية Sig=0,034، وبذلك يعتبر هذا المتوسط

دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 1,361 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تحفز الموظفين للمحافظة على الممتلكات التي بحوزتها. بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,00 وإنحراف معياري قدره 1,017 وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 5,385 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تدفع الموظفين للالتزام بقيمتها. بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,03 وإنحراف معياري قدره 0,890 وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 6,360 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك درجة موافقة عالية من قبل جميع أفراد عينة الدراسة على أن إدارة وحدة AEP تقدر جهود الموظفين لتحسين صورتها في أذهان زبائنهم. بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,07 وإنحراف معياري قدره 1,048 وقيمة احتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t بلغت 5,573 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة قد زاد عن درجة الحياد 3.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نختبر في هذا المطلب النموذج المقترح في القسم النظري، حول أثر الإدارة بالأهداف في تعزيز المواطنة التنظيمية للمؤسسة من خلال اختبار فرضيات الدراسة، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة استعنا بمجموعة من أساليب الإحصاء الإستدلالي، حيث قمنا باستخدام اختبار One Sample T .Test لاختبار مساهمة تبني الإدارة بالأهداف في تعزيز المواطنة التنظيمية على مستوى وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف، وكذلك تم حساب اختبار ANOVA Test وذلك لاختبار الفروق في إستجابات أفراد العينة، واختبار الإنحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، واختبار الإنحدار البسيط لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وذلك كما يلي:

المدخل الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: المتعلقة بمدى إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد الإدارة بالأهداف

– الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد الإدارة بالأهداف؛

– الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد الإدارة بالأهداف. عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-15: اختبار One Sample T. Test للفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,99	0,41	0,700	0,000	29	4,890	0,784	3,70	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور الإدارة بالأهداف قد بلغ 3,70 وبتباين انحراف قدره 0,784، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 4,890، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم بأبعاد الإدارة بالأهداف.

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها تحديد الأهداف

– الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها تحديد الأهداف؛

– الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها تحديد الأهداف.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-16: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddi	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,19	0,51	0,850	0,000	29	5,136	0,906	3,85	البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها تحديد الأهداف قد بلغ 3,85 وانحراف قدره 0,906، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 5,136، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، T_{ca} هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم ببعدها تحديد الأهداف.

2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة

للشرب بالطارف ببعدها وضع الخطط

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها وضع الخطط؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها وضع الخطط.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-17: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح=3

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,05	0,32	0,683	0,001	29	3,844	0,974	3,68	البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده وضع الخطط قد بلغ 3,68 وبانحراف قدره 0,974، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 3,844، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,001 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم ببعده وضع الخطط.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة

للشرب بالطارف ببعده تنفيذ الخطط

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعده تنفيذ الخطط؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعده تنفيذ الخطط.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-18: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,22	0,70	0,958	0,000	29	7,518	0,698	3,96	البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده تنفيذ الخطط قد بلغ 3,96 وبانحراف قدره 0,698، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 7,518، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم ببعده تنفيذ الخطط.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة

للشرب بالطارف ببعده المراجعة الدورية للخطط

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعده المراجعة الدورية للخطط؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعده المراجعة الدورية للخطط.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-19: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,97	0,25	0,608	0,002	29	3,432	0,971	3,61	البعده الرابع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده المراجعة الدورية للخطط قد بلغ 3,61 وبانحراف قدره 0,971، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 3,432، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,002 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض

الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم
ببعد المراجعة الدورية للخطط.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة
للشرب بالطارف بعد تقويم الانجاز

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بعد تقويم الانجاز؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بعد تقويم الانجاز.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-20: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الخامسة

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
0,77	0,03	0,400	0,034	29	2,227	0,984	3,40	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها تقويم الانجاز
قد بلغ 3,40 وبانحراف قدره 0,984، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 2,227، وهي أكبر من
قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد
هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,034 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد
دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية
البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم ببعدها تقويم الانجاز.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب
وحدة الطارف لولاية الطارف بأبعاد المواطنة التنظيمية

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد المواطنة

التنظيمية؛

– الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد المواطنة التنظيمية. عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-21: اختبار One Sample T .Test للفرضية الرئيسية الثانية

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,06	0,51	0,787	0,000	29	5,875	0,733	3,79	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور المواطنة التنظيمية قد بلغ 3,79 وبانحراف قدره 0,733، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 5,875 وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم بأبعاد المواطنة التنظيمية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة وحدة إنجاز مشاريع

الصالحة للشرب وحدة الطارف لولاية الطارف بعدد الايثار

– الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بعدد الايثار؛

– الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بعدد الايثار.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-22: اختبار One Sample T .Test للفرضية الفرعية الأولى

المتوسط المرجح=3								
مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية Sig	درجة الحرية ddI	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
القيمة القصوى	القيمة الدنيا							
1,15	0,38	0,767	0,000	29	4,062	1,034	3,77	البعد

								الأول
--	--	--	--	--	--	--	--	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها الإيثار قد بلغ 3,77 وبانحراف قدره 1,034، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 4,062، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم ببعدها الإيثار.

2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة وحدة إنجاز مشاريع

الصالحة للشرب وحدة الطارف لولاية الطارف ببعدها الكياسة

– الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها الكياسة؛

– الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها الكياسة.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T .

جدول رقم 3-23: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الثانية

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
البعدها الثاني	3,93	0,859	5,899	29	0,000	0,925	0,60	1,25

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها الكياسة قد بلغ 3,93 وبانحراف قدره 0,859، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 5,899، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد

دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم ببعدها الكيماوية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة وحدة إنجاز مشاريع

الصالحة للشرب وحدة الطارف لولاية الطارف ببعدها الرياضي

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها الرياضي؛

— الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها الرياضي.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-24: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
البعده الثالث	3,72	0,748	5,249	29	0,000	0,717	0,44	1,00

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعدها الرياضي قد بلغ 3,72 وبانحراف قدره 0,748، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 5,249، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم ببعدها الرياضي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة وحدة إنجاز مشاريع

الصالحة للشرب وحدة الطارف لولاية الطارف ببعدها الواعي

— الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها الواعي؛

– الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعده وعي الضمير. عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-25: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط المرجح=3							
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	
						القيمة الدنيا	القيمة القصوى
البعد الرابع	3,68	0,933	3,961	29	0,000	0,675	1,02

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعده وعي الضمير قد بلغ 3,68 وبانحراف قدره 0,933، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 3,961، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم ببعده وعي الضمير.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: اختبار الفرضية المتعلقة بمدى إهتمام مؤسسة وحدة إنجاز مشاريع

الصالحة للشرب وحدة الطارف لولاية الطارف ببعده السلوك الحضاري

– الفرضية العدمية H_0 : لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعده السلوك الحضاري؛

– الفرضية البديلة H_1 : تهتم وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعده السلوك الحضاري. عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

جدول رقم 3-26: اختبار One Sample T.Test للفرضية الفرعية الخامسة

المتوسط المرجح=3							
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	
						القيمة الدنيا	القيمة القصوى

القصوى	الدنيا							
1,15	0,55	0,850	0,000	29	5,877	0,792	3,85	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 19.

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لبعد السلوك الحضاري قد بلغ 3,85 وبإنحراف قدره 0,792، وحيث أن قيمة t المحسوبة T_{ca} قد بلغت 5,877، وهي أكبر من قيمتها الجدولية T_{tab} 1,697، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف تهتم ببعد السلوك الحضاري.

المدخل الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بأثر أبعاد الإدارة بالأهداف بوحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف على تعزيز المواطنة التنظيمية

- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد الإدارة بالأهداف وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛
- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف بأبعاد الإدارة بالأهداف وبين تعزيز المواطنة التنظيمية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي

المتعدد واختبار تحليل التباين، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-27: نتائج اختبار الانحدار المتعدد

		معامل الارتباط R	0,845
		معامل التحديد R^2	0,713
		قيمة F = 11,945	مستوى المعنوية = 0,000
		عند: $\alpha = 0,05$	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	
		الخطأ المعياري	قيمة t
	β	Beta بيتا	مستوى المعنوية

0,008	2,884	-	0,489	1,409	الثابت
0,561	0,589	0,114	0,156	0,092	البعد الأول
0,177	1,39	0,334	0,181	0,251	البعد الثاني
0,672	-0,429	-0,085	0,209	-0,090	البعد الثالث
0,982	0,023	0,005	0,158	0,004	البعد الرابع
0,007	2,970	0,568	0,143	0,424	البعد الخامس

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: المواطنة التنظيمية.

من خلال ما سبق معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \epsilon_i$$

وبالتالي معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لهذه الدراسة هي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + \epsilon_i$$

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادلة الإنحدار الخاصة بالتنبؤ بمتغير المواطنة التنظيمية

من خلال أبعاد الإدارة بالأهداف كما يلي:

المواطنة التنظيمية = 1,409 + 0,092 تحديد الأهداف + 0,251 وضع الخطط - 0,090 تنفيذ الخطط + 0,004 المراجعة الدورية للخطط + 0,424 تقويم الانجاز

يظهر من خلال الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,713 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في الإدارة بالأهداف بأبعاده الخمسة، للمتغير التابع المتمثل في المواطنة التنظيمية بنسبة 71,3% وأن باقي النسبة والمقدرة 28,7% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي بلغت 11,945 بمستوى ثقة 95% إلى ملاءمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة F_{ca} أكبر من قيمة F الجدولية F_{tab} ، لذلك سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، كما تشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,845 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

كما نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية للمتغير المستقل تقويم الانجاز قد بلغ 0,007 وهي قيمة مقبولة لأنها أقل من مستوى الدلالة 0,05، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذه المتغير في تفسير المتغير التابع.

بينما مستوى المعنوية للمتغيرات المستقلة تحديد الأهداف، وضع الخطط، تنفيذ الخطط والمراجعة الدورية للخطط قد بلغت على التوالي: 0,561، 0,177، 0,672 و 0,982 وهي قيم مرفوضة لأنها أكثر من مستوى الدلالة 0,05، الأمر الذي لا يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى عدم أهمية هذه المتغيرات في تفسير المتغير التابع.

ومما سبق من التحليل يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين تقويم الانجاز وبين المواطنة التنظيمية.

وقبول الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين تحديد الأهداف، وضع الخطط، تنفيذ الخطط والمراجعة الدورية للخطط وبين المواطنة التنظيمية.

ومنه تصبح معادلة الانحدار الخطي المتعدد الجديدة كالتالي:

$$\text{المواطنة التنظيمية} = 1,777 + 0,951 \text{ تقويم الانجاز}$$

1. الفرضية الفرعية الأولى: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد تحديد الأهداف على تعزيز المواطنة التنظيمية

— الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطرف ببعد تحديد الأهداف وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛

— الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطرف ببعد تحديد الأهداف وبين تعزيز المواطنة التنظيمية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي

البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-28: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

		0,625	معامل الارتباط R	
		0,369	معامل التحديد R^2	
قيمة F = 17,965		مستوى المعنوية = 0,000		عند: $\alpha = 0,05$
المتغير	مستوى المعنوية	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة
		قيمة t	قيمة Beta بيتا	

			المعياري		
0,001	3,899		0,472	1,839	الثابت
0,000	4,239	0,625	0,119	0,506	المتغير المستقل: البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: المواطنة التنظيمية.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,369 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد تحديد الأهداف للمتغير التابع المتمثل في المواطنة التنظيمية بنسبة 36,9% وأن باقي النسبة والمقدرة 63,1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 17,965 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,625 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد تحديد الأهداف والمواطنة التنظيمية للوحدة.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

المواطنة التنظيمية = 0,506 + 1,839 X تحديد الأهداف

2. الفرضية الفرعية الثانية: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد وضع الخطط على تعزيز المواطنة

التنظيمية

— الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة

إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطرف ببعده وضع الخطط وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛

— الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة

إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطرف ببعده وضع الخطط وبين تعزيز المواطنة التنظيمية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي

البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-29: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط R	0,719
------------------	-------

		0,517		معامل التحديد R ²	
		0,000		قيمة F = 29,934	
		عند: α = 0,05		مستوى المعنوية = 0,000	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة		المتغير	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري	β	
0,000	4,759		0,377	1,792	الثابت
0,000	5,471	0,719	0,099	0,541	المتغير المستقل: البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: المواطنة التنظيمية.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R² قد بلغ 0,517 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد وضع الخطط للمتغير التابع المتمثل في المواطنة التنظيمية بنسبة 51,7% وأن باقي النسبة والمقدرة 48,3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 29,934 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,719 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد وضع الخطط والمواطنة التنظيمية للوحدة.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

$$\text{المواطنة التنظيمية} = 0,541 + 1,792 \text{ وضع الخطط}$$

3. الفرضية الفرعية الثالثة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد تنفيذ الخطط على تعزيز المواطنة

التنظيمية

— الفرضية العدمية H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة

إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطرف ببعده تنفيذ الخطط وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛

– الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف وبعد تنفيذ الخطط وبين تعزيز المواطنة التنظيمية. عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الإنحدار الخطي البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-30: نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

		0,603	معامل الارتباط R		
		0,364	معامل التحديد R^2		
قيمة F = 16,021		مستوى المعنوية = 0,000		عند: $\alpha = 0,05$	
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري β		
0,054	2,009		0,636	1,278	الثابت
0,000	4,003	0,603	0,158	0,634	المتغير المستقل: البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: المواطنة التنظيمية.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,364 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في بعد تنفيذ الخطط للمتغير التابع المتمثل في المواطنة التنظيمية بنسبة 36,4% وأن باقي النسبة والمقدرة 63,6% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 27,935 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,603 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد تنفيذ الخطط والمواطنة التنظيمية للوحدة.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

المواطنة التنظيمية = 0,634 + 1,278 تنفيذ الخطط

4. الفرضية الفرعية الرابعة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد المراجعة الدورية للخطط على تعزيز

المواطنة التنظيمية

– الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة

إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها المراجعة الدورية للخطط وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛

– الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة

إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطارف ببعدها المراجعة الدورية للخطط وبين تعزيز المواطنة التنظيمية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الانحدار الخطي

البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-31: نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

		0,707	معامل الارتباط R		
		0,499	معامل التحديد R^2		
		0,000	قيمة F = 27,935		
		مستوى المعنوية = 0,05 عند $\alpha = 0,05$			
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات موحدة		المتغير	
		Beta بيتا	الخطأ المعياري β		
0,000	4,934		0,377	1,860	الثابت
0,000	5,285	0,707	0,101	0,534	المتغير المستقل: البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: المواطنة التنظيمية.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,499 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل

التمثل في بعد المراجعة الدورية للخطط للمتغير التابع المتمثل في المواطنة التنظيمية بنسبة 49,9% وأن باقي

النسبة والمقدرة 50,1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت

27,935 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير

قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,707 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على

معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية

البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد المراجعة الدورية للخطط والمواطنة التنظيمية للوحدة.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

المواطنة التنظيمية = 1,860 + 0,534 المراجعة الدورية للخطط

5. الفرضية الفرعية الخامسة: اختبار الفرضية المتعلقة بأثر بعد تقويم الانجاز على تعزيز المواطنة التنظيمية

— الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطرف ببعده تقويم الانجاز وبين تعزيز المواطنة التنظيمية؛

— الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطرف ببعده تقويم الانجاز وبين تعزيز المواطنة التنظيمية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا باختبار الارتباط، اختبار الإنحدار الخطي

البسيط واختبار تحليل التباين الأحادي، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 3-32: نتائج اختبار الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

		معامل الارتباط R	0,793		
		معامل التحديد R^2	0,629		
		قيمة F = 47,472	مستوى المعنوية = 0,000	عند: $\alpha = 0,05$	
المتغير	مستوى المعنوية	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
		β	الخطأ المعياري	قيمة t	Beta بيتا
الثابت	0,000	1,777	0,303	5,857	0,000
المتغير المستقل: البعد الخامس	0,000	0,591	0,086	6,890	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS Version 19. المتغير التابع: المواطنة التنظيمية.

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,629 والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل

المتمثل في بعد تقويم الانجاز للمتغير التابع المتمثل في المواطنة التنظيمية بنسبة 62,9% وأن باقي النسبة

والمقدرة 37,1% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 47,472 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغير المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0,793 إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية المتغير المستقل 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين بعد تقويم الانجاز والمواطنة التنظيمية للوحدة.

$$Y = a + b X + \varepsilon_i$$

$$\text{المواطنة التنظيمية} = 1,777 + 0,591 \text{ تقويم الانجاز}$$

خلاصة الفصل الثالث

تتناول هذه الدراسة التطبيقية وحدّة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب (AEP) في الطارف، حيث تركز على فعالية الإدارة بالأهداف في تحسين الأداء العام للوحدّة. تُبرز الدراسة دور الإدارة بالأهداف في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا المستفيدين. من خلال تحليل البيانات والأمثلة الواقعية، توضح الدراسة كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. كما تسلط الضوء على التحديات والفوائد المرتبطة بتطبيق هذه الآلية في قطاع حيوي مثل قطاع المياه.

خاتمة

الإدارة بالأهداف تُعتبر واحدة من أبرز الاستراتيجيات الإدارية التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة تتوافق مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. يُعدُّ تطبيق هذه الاستراتيجية أداة فعالة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين، وهو السلوك الذي يتجاوز متطلبات الدور الوظيفي ويُساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

من خلال التركيز على تحديد الأهداف وتوضيحها، تُتيح الإدارة بالأهداف للموظفين فهماً أعمق لدورهم وأهمية مساهمتهم في تحقيق الرؤية الشاملة للمؤسسة. هذا الفهم يعزز من شعورهم بالانتماء والتزامهم بتحقيق الأهداف المشتركة، مما يدفعهم إلى تبني سلوكيات مواطنة تنظيمية مثل التعاون، والمبادرة، والإيثار، والمساهمة في تحسين بيئة العمل.

كما أن الإدارة بالأهداف تُشجع على التواصل المفتوح والمستمر بين المدراء والموظفين، مما يساهم في بناء علاقات عمل قوية ومبنية على الثقة والاحترام المتبادل. هذه البيئة الإيجابية تحفز الموظفين على تقديم أقصى ما لديهم والتعاون بروح الفريق، مما يعزز من الأداء الجماعي والفعالية التنظيمية.

في الختام، يُمكن القول أن الإدارة بالأهداف تلعب دوراً محورياً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تحديد أهداف واضحة، وتعزيز التواصل الفعال، وبناء بيئة عمل مشجعة ومحفزة. هذا الأمر لا يساهم فقط في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بل يُعزز أيضاً من رضا الموظفين ويُسهم في تحسين جودة الحياة العملية داخل المنظمة.

1- الإجابة على الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطراف بأبعاد الإدارة بالأهداف

بعد إجراء التحليل وجمع البيانات حول مدى اهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطراف بأبعاد الإدارة بالأهداف، تبين أن هناك اهتماماً ملموساً بهذه الأبعاد. فقد أظهرت النتائج أن الوحدة تطبق مبادئ الإدارة بالأهداف من خلال تحديد الأهداف بوضوح، وضع خطط استراتيجية لتحقيقها، ومتابعة وتقييم الأداء بشكل دوري. لذلك، يمكن رفض الفرضية الأولى والقول بأن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطراف تهتم بأبعاد الإدارة بالأهداف.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تهتم وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطرف بأبعاد المواطنة التنظيمية

بناءً على البيانات المستخلصة من الاستبيانات والملاحظات الميدانية، تم التوصل إلى أن وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطرف تهتم بأبعاد المواطنة التنظيمية. الموظفون يظهرون سلوكيات تطوعية تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية، مثل التعاون والمساعدة بين الزملاء، الالتزام بأخلاقيات العمل، والمشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية. لذلك، يمكن رفض الفرضية الثانية والقول بأن الوحدة تهتم بأبعاد المواطنة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين اهتمام وحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب بالطرف بأبعاد الإدارة بالأهداف وبين تعزيز المواطنة التنظيمية.

من خلال إجراء التحليل الإحصائي باستخدام اختبار الارتباط (مثل اختبار بيرسون) بين اهتمام وحدة إنجاز مشاريع الصالحة للشرب بالطرف بأبعاد الإدارة بالأهداف وتعزيز المواطنة التنظيمية، تبين أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%. هذا يعني أن كلما زاد اهتمام الوحدة بأبعاد الإدارة بالأهداف، كلما زاد تعزيز المواطنة التنظيمية بين الموظفين. لذلك، يمكن رفض الفرضية الثالثة والقول بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بأبعاد الإدارة بالأهداف وتعزيز المواطنة التنظيمية.

2- التوصيات المستنتجة

- تحسين وضع الأهداف الواضحة والقابلة للقياس وتوفير الأدوات اللازمة لتحقيقها.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول كيفية وضع الأهداف ومتابعتها.
- تشجيع السلوكيات الإيجابية والتطوعية بين الموظفين.
- تقديم حوافز ومكافآت للموظفين الذين يظهرون سلوكيات مواطنة تنظيمية متميزة.
- تبني نظام تقييم أداء شامل يعتمد على معايير واضحة وموضوعية.
- توفير ملاحظات بناءة للموظفين بناءً على تقييمات الأداء لتحسين الأداء المستقبلي.
- تحسين قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين لتشجيع الشفافية والمشاركة.
- تنظيم اجتماعات دورية لعرض النتائج والتقدم المحرز ومناقشة التحديات.
- تحسين الظروف المادية والبيئية في مكان العمل لزيادة راحة ورضا الموظفين.

- توفير موارد وأدوات العمل اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل.

3- اقتراح الموضوع

- استكشاف كيفية تأثير أساليب القيادة التحويلية على تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم.
- تحليل تأثير برامج التدريب والتطوير على الكفاءات والمهارات الوظيفية للموظفين.
- استكشاف كيفية تأثير ثقافة المؤسسة على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الموظفين.
- دراسة كيفية تأثير الرضا الوظيفي على مستوى إنتاجية الموظفين وأداء المؤسسة.
- دراسة تأثير استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة على تحسين كفاءة وجودة العمل في المؤسسات.
- استكشاف الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المؤسسات لإدارة عمليات التغيير بنجاح.
- دراسة كيفية تأثير العوامل النفسية والاجتماعية مثل الضغط الوظيفي والدعم الاجتماعي على أداء الموظفين.
- استكشاف تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

قائمة المراجع

الكتب

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.
2. ارودواي تيد، الادارة، وكالة الصحافة العربية، ط 1، 2021.
3. بليل خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
4. توفيق، عبد الرحمان، الادارة بالاهداف، مركز الخبرات المهنية للادارة بميك، ط 2، القاهرة 2007.
5. حمود سليمان العميران، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
6. د. احمد الشيباب، نعان ابو حمور، مفاهيم ادارية معاصرة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، دط، 2014.
7. د. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، دط، 2013.
8. دودين أحمد يوسف. ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط2، 2017.
9. زيد منري عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة، عمان، 2006.
10. زيد منير عبوي: الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
11. طالب رويدا احمد، خطاب المواطنة في الصحافة المصرية، العربي للنشر والتوزيع، دط، 2017.
12. عامر، طارق عبد الرؤوف، الادارة بال اهداف، مكتبة زهراء الشرق، ط 1، 2009.
13. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري. السعودية: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، 2016.
14. عبد العزيز أبو نبعة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار جمالوي للنشر، عمان، 2001.
15. علي محمد عبد الوهاب: الإدارة بالأهداف: النظرية والتطبيق، دار النشر مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 2008.

مجلة

1. أحمد بن سالم العمري السلوك والمواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الرابع، 2003.
2. بشرى هاشم محمد، أسيل حمدي عثمان، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم التكاليف الاجتماعية: دراسة إيطالية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والإعمار والإسكان. مجلة كلية العلوم الاقتصادية، الجامعة، العدد 40، 2008.

3. بلعور مصطفى، الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 02، 2017.
4. بهجة بن دحمان، وكمال حوشين. "دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي." مجلة معارف، المجلد 16، العدد 2، ديسمبر 2021.
5. بوحوش عمار، الإدارة بالأهداف والنتائج، تقارير جامعة الجزائر، المجلد 01، عدد 01، 1986.
6. خالد سليمان أحمد مومنى مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، م05، ع18، فلسطين، 2017.
7. د. خليل رزق. "أثر المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط." مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2019.
8. راتب السعود وسوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، المجلد (9)، العدد (4)، 2008.
9. سارة زرقوط: "الإدارة بالنتائج ودورها في تحديث الإدارات العمومية"، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 13، العدد 2، 2021.
10. سعيد شعبان حامد، أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، (مجلد 42)، العدد (61)، 2003.
11. العامري، أحمد بن سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، 2002.
12. عبود قيم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار النشر الوراث، مجلد 01: عدد 05، 2013.
13. علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة - فرع بني سويف، مجلة الدراسات المالية والتجارية، (مجلد 11)، العدد (2)، 2001.

14. محمد عبد الحميد الطبولي، ورمضان سعد كريم، وابتسام على حمزة العبار: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي مجلة نقد وتنوير، ع02، ليبيا، سبتمبر 2015.
15. محمد عبد الحميد الطبولي، ورمضان سعد كريم، وابتسام على حمزة العبار: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي مجلة نقد وتنوير، ع02، ليبيا، سبتمبر 2015.
16. مناصرية، شيد وفريد بن ختو. "سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقة". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015.

الرسائل والأطروحات

1. آيت راشد عبد السلام، بن عثمان رجاء: تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات SAA-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2019-2020.
2. حو يوسف، دور الإدارة بالأهداف في تحسني جودة الخدمات الصحية -دراسة حالة -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، 2021 2022.
3. غلاء خراخرية، ليندة فارح، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالابداع التنظيمي دراسة ميدانية بالاقامات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية لدى مديرية الخدمات الجامعية - قالمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020-2021.
4. قاصب حسين: الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص: إدارة أعمال استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019.

5. كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.
6. محمد مبارك محمد الرشيدى: أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2014.
7. موسى بن سليمان سعد الحربي: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008.
8. وسام زايد: دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة الحديد والصلب "أرسيلورميتال" عنابة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2014/2013.
9. يوبي خدة، دور الادارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين، دراسة حالة مؤسسات بريد الجزائر - بأدرار، مذكر تخرج ماستر اكاديمي، جامعة احمد دراية - ادرار، تخصص إدارة الأعمال، 2022.

مراجع أجنبية:

1. Elhadi, G. le management : théorie et pratique. Alger : office des publications. 2012. universitaires.
2. Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the Organizational Citizenship Behavior Continuum and Its Consequences. Business Research China, Vol. 5, No. 3.

المواقع الالكترونية:

- عصمت النشاشيبي، قسم استشارات الأعمال والصفقات التجارية

<https://nashashibilaw.weebly.com/magazine/-organizational-citizenship-behavior>

الملاحق

كلية: العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم التسيير.
تخصص: إدارة إستراتيجية.
المستوى: ماستر 2.

سيدي، سيدتي المحترم (ة):
تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لشهادة تخرج الماستر تخصص إدارة أعمال ولغرض الحصول على بيانات ومعلومات ميدانية تقوم بإجراء دراسة تحت "دور الإدارة بالأهداف في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - شركة وحدة انجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب AEP الطارف- أنموذجا" واستعمال الجانب التطبيقي من الدراسة تسرني مشاركتكم في هذا البحث العلمي من خلال مساهمتكم في الاجابة على الاسئلة الموجودة في الاستبيان بكل دقة وموضوعية من خلال وضع اشارة (x) في الخانة المناسبة مع العلم أن البيانات سوف نستخدم للأغراض البحث العلمي.
نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتم في إثراء هذا البحث.
- تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير -

تحث إشراف
د/ سارة عمرون

من إعداد الطالب
- محمد كنوني

السنة الجامعية
2024-2023

المصطلحات المتعلقة بالدراسة:

1. **الإدارة بالأهداف:** هي نهج إداري يركز على تحديد وتحقيق أهداف واضحة ومتفق عليها بين الإدارة والموظفين. يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين الأداء من خلال ضمان أن كل فرد في المؤسسة يعرف أهدافه ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة العامة، مما يعزز الشفافية والمساءلة.
2. **الأهداف الموضوعية:** هي الأهداف التي تتم صياغتها بشكل دقيق وقابل للقياس، بحيث يمكن تقييم تحقيقها بوضوح. تساعد هذه الأهداف على توجيه الجهود نحو نتائج محددة ويمكن قياس مدى التقدم نحو تحقيقها باستخدام معايير محددة.
3. **معايير الأداء:** هي مؤشرات أو مقاييس تستخدم لتقييم مدى تحقيق الأفراد أو الفرق أو المنظمة لأهداف معينة. تتضمن هذه المعايير مؤشرات مثل الكفاءة، الجودة، الوقت المستغرق، والموارد المستخدمة، مما يساعد في تحديد مستويات الأداء المطلوبة وتحقيق التميز.
4. **المواطنة التنظيمية:** تشير إلى سلوكيات الموظفين التي تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية وتساهم في تحسين بيئة العمل وأداء المؤسسة. تشمل هذه السلوكيات مساعدة الزملاء، التحلي بالإيجابية، الالتزام بقواعد العمل، والمشاركة الفعالة في الأنشطة التنظيمية.
5. **قيم المؤسسة:** هي المبادئ الأساسية والمعتقدات التي توجه سلوكيات وأفعال الأفراد داخل المنظمة. تعكس هذه القيم الهوية التنظيمية والثقافة المؤسسية، وتشمل عناصر مثل النزاهة، المسؤولية الاجتماعية، الابتكار، والجودة.

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		تماما	غير موافق	محايد	موافق	تماما
المحور الأول: الإدارة بالأهداف						
البعد الأول: تحديد الأهداف						
1.	تضع إدارة وحدتكم الأهداف الموضوعية بدقة بمشاركة موظفيها.					
2.	تقوم إدارة وحدتكم بإعلام الموظفين بالاستراتيجيات التي سيتم اتباعها.					
3.	توضح إدارة وحدتكم للأفراد العاملين فيها المسؤوليات الموكلة لهم.					
4.	تعمل إدارة وحدتكم على تشجيع الموظفين على العمل الجماعي.					
البعد الثاني: وضع الخطط						
5.	تحدد إدارة وحدتكم خطة قابلة للتنفيذ من قبل الموظفين.					
6.	تعمل إدارة وحدتكم على توفير الإمكانيات الضرورية لتنفيذ الخطة التي تهدف لتحقيق الأهداف.					
7.	تصمم إدارة وحدتكم اتصال فعال يساعد الموظفين على التواصل مع بعضهم.					
8.	تفسح إدارة وحدتكم المجال للموظفين لتقديم الاقتراحات التي تساعد على تحسين سيرورة العمل.					
البعد الثالث: تنفيذ الخطط						
9.	توضح إدارة وحدتكم للموظفين أهمية تنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف العامة.					
10.	توظف إدارة وحدتكم الكفاءات التي تشتغل فيها في المناصب المناسبة لهم لتحقيق النتائج المتوقعة منهم.					
11.	تغرس إدارة وحدتكم لدى موظفيها ثقافة الرقابة الذاتية عند أداء مهامهم.					
12.	توضح إدارة وحدتكم لموظفيها معايير الأداء الواجب عليهم التقيد بها عند الانجاز.					
البعد الرابع: المراجعة الدورية للخطط						
13.	تعمل إدارة وحدتكم على وضع نظام متابعة مستمر لما يتم انجازه من أعمال.					
14.	تقوم إدارة وحدتكم بمكافأة الموظفين على مستوى الأداء المتميز.					
15.	تقارن إدارة وحدتكم النتائج المنجزة مع الأهداف التي تم وضعها للتعرف على مواطن القصور.					
16.	تقوم إدارة وحدتكم بتنظيم اجتماعات دورية مستمرة لحل المشاكل التي تواجه الموظفين.					
البعد الخامس: تقييم الانجاز						
17.	تعتمد إدارة وحدتكم نظام تقييم لقياس أداء الموظفين للمهام الموكلة لهم بمعايير تتسم					

					بالموضوعية في قياس الأداء.
					18. تعمل إدارة وحدتكم بتصحيح الأخطاء التي حدثت عند انجاز الموظفين مهامهم.
					19. تقوم إدارة وحدتكم بتقديم حوافز مالية للموظفين لتحفيزهم على تحسين أدائهم.
					20. تخصص إدارة وحدتكم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بهدف تحسين النتائج وتحقيق الأهداف.
المحور الثاني: المواطنة التنظيمية					
البعد الأول: الأيثار					
					21. تحفز إدارة وحدتكم موظفيها لمساعدة زملائهم في الأعمال الموكلة لهم.
					22. تدفع إدارة وحدتكم الموظفين المتمرسين لمساعدة الموظفين الجدد على الاندماج.
					23. تشجع إدارة وحدتكم الموظفين للقيام بأعمال إضافية لتحقيق النتائج المطلوبة.
					24. تحفز إدارة وحدتكم الموظفين للتعاون مع رؤسائهم لإنجاز الأنشطة المهمة.
البعد الثاني: الكياسة					
					25. تحرص إدارة وحدتكم على اتباع الموظفين للقوانين لتفادي المشاكل.
					26. تدفع إدارة وحدتكم الموظفين لتزويد زملائهم بالمعلومات التي تساعد على أداء ما يطلب منهم.
					27. تحرص إدارة وحدتكم على احترام الموظفين لخصوصيات زملائهم.
					28. تشجع إدارة وحدتكم الموظفين من أجل حل الخلافات التي تواجه زملائهم.
البعد الثالث: الروح الرياضية					
					29. تقدر إدارة وحدتكم عدم تضخيم الموظفين لشكاويهم عند مواجهتهم لمشكلات في العمل.
					30. تعزز إدارة وحدتكم وعي الموظفين لتقبلهم الملاحظات التي توجه إليهم لتحسين أدائهم.
					31. تسمح إدارة وحدتكم للموظفين أن يقوموا بتعويض زملائهم عند غيابهم.
					32. تنشر إدارة وحدتكم روح المسامحة بين الموظفين عند الاساءة إليهم.
البعد الرابع: وعي الضمير					
					33. تسمح إدارة وحدتكم للموظفين بتقديم آرائهم لتطوير العمل.
					34. تحفز إدارة وحدتكم الموظفين من أجل اكمال ساعات العمل لانجاز مهامهم.
					35. تقدم إدارة وحدتكم على تحفيزات للموظفين لتقليل معدل الغيابات.
					36. تشجع إدارة وحدتكم الموظفين لانجاز مهامهم في الوقت المحدد.
البعد الخامس: السلوك الحضاري					
					37. تشجع إدارة وحدتكم الموظفين لحضور مختلف الإجتماعات التي يتم انعقادها.
					38. تحفز إدارة وحدتكم الموظفين للمحافظة على الممتلكات التي بحوزتها.
					39. تدفع إدارة وحدتكم الموظفين للالتزام بقيمتها.

					40. تقدر إدارة وحدتكم جهود الموظفين لتحسين صورتها في أذهان زبائنهم.
--	--	--	--	--	---

الجزء الثاني: المعلومات الشخصية للمبحوثين

	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 25 سنة	السن	2
	ما بين 25 وأقل من 35 سنة		
	ما بين 35 وأقل من 45 سنة		
	أكبر من 45 سنة		
	ثانوي	المستوى التعليمي	3
	ليسانس أو ما يعادلها		
	ماجستير		
	مهندس		
	شهادات عليا (ماجستير-دكتوراه)		
	المدير	الوظيفة	4
	رئيس قسم		
	رئيس مصلحة		
	الموظفين		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	5
	ما بين 05 وأقل من 10 سنوات		
	ما بين 10 وأقل من 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

الملحق رقم 02

قائمة المحكمين لأداة الدراسة الإستمارة

المؤسسة	التخصص	الرتبة العلمية	إسم ولقب المحكم
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	تسويق	أستاذ محاضر أ	د/ سارة عمرون
جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-	تجارة دولية	أستاذ محاضر أ	د/ خير الدين بالعز
جامعة باجي مختار -عناية-	إدارة المنظمات	أستاذ محاضر أ	د/ فيروز سلايمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج-	تسويق إستراتيجي وابتكار	أستاذ محاضر أ	د/ عبد الهادي مقراني
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	دراسات محاسبية جباية وتدقيق	أستاذ محاضر أ	د/ سفيان بن قديدح
جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-	محاسبة وتدقيق	أستاذ محاضر ب	د/ علي جلابة
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2 -قسنطينة-	تسويق	أستاذ محاضر أ	د/ نسرين عروس

الملخص

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة دور الإدارة بالأهداف في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بوحدة إنجاز مشاريع تزويد المياه الصالحة للشرب (AEP) في الطارف كنموذج. تعتمد الدراسة على تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي الإيجابي للموظفين. وتبين من خلال التحليل والبيانات المجمعة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للإدارة بالأهداف في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن تحديد الأهداف بوضوح ومتابعة تنفيذها يساهم في تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات تطوعية تتجاوز متطلبات الوظيفة الرسمية. وتؤكد الدراسة على أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الالتزام والتعاون بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، السلوك، المواطنة التنظيمية.

Summary

This memorandum aims to study the role of Management by Objectives (MBO) in enhancing Organizational Citizenship Behavior (OCB) at the Unit for Executing Potable Water Supply Projects (AEP) in El Tarf as a model. The study analyzes the relationship between the implementation of MBO principles and their impact on positive organizational behavior among employees. Through analysis and collected data, it is found that there is a significant positive effect of MBO in enhancing OCB, where the results show that clear goal setting and monitoring contribute to motivating employees to adopt voluntary behaviors that go beyond formal job requirements. The study emphasizes the importance of applying MBO as a strategic tool to improve job performance and enhance commitment and cooperation among employees.

Keywords: Management by Objectives, Organizational, Organizational Citizenship Behavior.