

التحول نحو تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف كمدخل للرفع من أداء المؤسسات الجزائرية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر البويرة

الاستاذة زهوة خلوط

جامعة اكلي محند اولحاج البويرة

الملخص

ان الظروف التي يمر بها الاقتصاد الوطني والمؤسسات الجزائرية اليوم، يستدعي منها إعادة النظر في طرق ممارستها لأنشطتها واستراتيجياتها في مختلف الميادين بما في ذلك ثقافتها التنظيمية وأسلوبها الاداري، فلا بد لها من البحث عن أساليب إدارية حديثة تتيح لها القيام بدورها في النهوض بالتنمية الاقتصادية الوطنية.

فأسلوب الادارة بالأهداف من بين الأساليب الادارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل ممارسي الادارة وكذا الباحثين في الدول المتقدمة، لما عرف عن فعاليتها في تطوير الاداء الاداري وتحقيق التطور في مختلف المجالات التي طبق فيها. وهو أسلوب يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمؤوسين في تحديد الأهداف والخطط للوصول الى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، فالمؤسسات اليوم تحتاج الى أسلوب إداري ينمي الاحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها وينمي روح الفريق ويجعل الأهداف الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة.

فبتحول المؤسسات الجزائرية من أسلوب الادارة التقليدي الذي يتمسك بمركزية السلطة الى اسلوب الادارة بالأهداف الذي يركز على المشاركة، يمكنها تحقيق مزايا عديدة، فهي بذلك سترفع من انتاجية الموظفين، كما ستجعل قراراتها أكثر فعالية وهذا نظرا لتعدد الآراء والمشاوره. مما سينعكس بالايجاب على اداء المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: الادارة بالأهداف، المشاركة، الأهداف.

Abstract

The circumstances facing the national economy and the Algerian Institutions Today, Required them to reconsider the ways of exercise their activities and their strategies in various fields, including their organizational culture and management method, so they should look for a new management methods that enable them to play a role in the development of the national economy.

Management by objectives is one of the modern administrative methods, known for its effectiveness in developing business performance, So it has attracted a lot of interest from researchers and management practitioners in developed countries. It's an approach that involves the participation of workers and their managers in defining the objectives, and from which they establish an action plan to achieve it.

The application of the management by objectives by the Algerian companies, can realize them a lot of advantages, it can increase the productivity of the personnel and make more effective the decisions taken, which will positively influence the performance of the company.

Keywords : management by objectives, participation, objectives.

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال الحالية تغيرات وتطورات مستمرة وسريعة في مختلف جوانب الحياة الانسانية، مما يستدعي ضرورة العمل على رصد هذه التغيرات رغبة في مواجهتها ومواكبة المستجدات. فالتطورات العلمية تتسابق لحل مشاكل الانتاج وتساهم في تقديم منتجات متطورة للإنسان، المؤسسات تتسابق نحو غزو الاسواق وتقديم مغريات للمستهلكين لجذبهم للتعامل معها دون غيرها، حتى الدول تتحالف في كتلتات اقليمية تهدف الى زيادة القدرة التنافسية في مواجهة كتلتات اخرى.

هذا الأمر فرض على المؤسسات إعادة النظر في طرق ممارستها لأنشطتها في مختلف الميادين، بما في ذلك أسلوبها الإداري فالعمل الإداري أيضا يواجه تغيرات وتطورات سريعة ادت الى ظهور اساليب ادارية حديثة الهدف منها اساسا هو الارتقاء بعمل المؤسسة وتحقيق اهدافها وطموحاتها، من بين هذه الاساليب الادارة بالأهداف. وقد حظي هذا الاسلوب باهتمام كبير نظرا لنتائجه الايجابية فهو يساعد المؤسسة على السير بخطوات اسرع نحو التطور ورفع الكفاءة الانتاجية وكذا تحقيق اهداف الافراد والمؤسسة معا.

الاشكالية

مما سبق تبلور معالم الاشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير اسلوب الادارة بالأهداف على أداء المؤسسات؟

وللإجابة على الاشكالية نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة بالأهداف؟
 - ما هو واقع تطبيق الادارة بالأهداف على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟
 - ما هو دور الادارة بالأهداف في الرفع من أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة؟
- كإجابة مبدئية نعتمد الفرضيات التالية:
- هناك تطبيق للإدارة بالأهداف في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.
 - تساهم الادارة بالأهداف في الرفع من أداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مفهوم الادارة بالأهداف ومدى تأثيره على أداء المؤسسات التي يطبق فيها. بحيث سنحاول التطرق الى اهم المفاهيم المتعلقة بأسلوب الادارة بالأهداف وكذا تأثير تطبيقه على المؤسسة، كما سنقوم بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر للوقوف على مدى تطبيق هذا الاسلوب فيها وكذلك التعرف على دوره في الرفع من أداء المؤسسة.

أولاً: الجانب النظري

1- مفهوم الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات، فمدى نجاح الإدارة يقاس بمدى قدرتها على تحقيق الغايات. كما تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على أساس وجود توجهات واضحة ومشتركة للعمل في مختلف أنشطة المؤسسة فتحقق بذلك الترابط والتناسق بين كل المستويات العاملة فيها. وقد كان أول ظهور لأسلوب الإدارة بالأهداف على يد المفكر الأمريكي بيتردراك في كتابه "ممارسة الإدارة" عام 1954*. ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف بأنها " فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات"¹ من خلال التعريف يتضح لنا أن أساس الإدارة بالأهداف هو تعزيز المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين فهي أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة.

وقد تناول العديد من المفكرين تعريف الإدارة بالأهداف ولكن اختلفت فيما بينها من حيث الجوانب التي ركزت عليها، إلا أنها تتفق على أن جوهر الإدارة بالأهداف هو إشراك جميع العاملين في المنظمة سواء مدراء أو عمال في عملية تحديد الأهداف العامة وكذا تحديد الأسلوب الكفيل بتحقيق هذه الأهداف، فهي بذلك تساهم في تحسين أداء الفرد والمنظمة كونها تشجع على إسهام الجميع في اتخاذ القرارات كل حسب مجال تخصصه وعمله. مما سبق يمكن القول أن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على مبادئ أساسيين هما مبدأ تحديد الأهداف ومبدأ المشاركة.

2- تأثير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على المؤسسة

يمكن أن يظهر تأثير تطبيق الإدارة بالأهداف على المؤسسة من خلال العناصر التالية:

أ- تأثير الإدارة بالأهداف على إنتاجية المؤسسة

تعتبر الإنتاجية من أهم المعايير المستخدمة لقياس مدى فعالية وكفاءة أداء المشروعات الاقتصادية في استخدام واستثمار عناصر الإنتاج المتاحة وتحويلها إلى مخرجات تعمل على إشباع الحاجات الفردية والجماعية. ويمكن تعريف الإنتاجية على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات، بينما تشتمل المخرجات على المبيعات، الدخل، الحصة السوقية. وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا أنه يظل دائماً على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة والسلع أو الخدمات المنتجة، وغالباً ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية: الإنتاجية = المخرجات/المدخلات.²

ويمكن ذكر أهمية السعي إلى تحسين الإنتاجية كونها تعتبر متغيراً رئيسياً لقياس أداء المؤسسات الاقتصادية وما لها من تأثير على النمو الاقتصادي الحقيقي والتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة.³

ويمكن ان يظهر تأثير اسلوب الادارة بالأهداف في تحسين الانتاجية من خلال التأثير على عدة جوانب في العاملين في المؤسسة، فمن جهة يظهر ذلك من خلال التأثير على الجانب النفسي للعاملين ومن خلال الجانب الفني والتقني للعمل فكلما الجانبين يؤثران على تحسين انتاجية المؤسسة .

ان لاسلوب الادارة بالأهداف تأثير مباشر على الحالة النفسية للعاملين، فعدم التعبير عن الرأي يولد ضغطا نفسيا ينعكس سلبا على عطاء الفرد في حين ان المشاركة وابداء الراي يخلقان فرصا واسعة أمام الابداع. فعلى المؤسسة خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة للسماح لموظفيها بإبداء آرائهم وخلق جو من الابداع والتحفيز المعنوي لان هذا سيؤدي الى ايجاد قوى عاملة مستقرة ومنتجة لديها دافعية ورغبة في العمل اكثر وبالتالي تحسين انتاجية المؤسسة. كما يساهم اسلوب الادارة بالأهداف بتنمية طاقات وخبرات الافراد، وهذا من خلال التفاعل والتشاور بين مختلف تخصصات ومستويات المؤسسة ونقل الخبرات بين بعضهم البعض. ومن جهة اخرى فان تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف له تأثير على الاسلوب الفني المتبع في الانتاج، ففي حين ترى الادارة اسلوبا فنيا واحدا للانتاج يتمثل بتوافق محدد من العمل وراس المال، فان العاملين المعنيين بالعملية الانتاجية يرون ويفضل خبراتهم في المجال أكثر من توافق وهم بذلك يفسحون المجال أمام الادارة لاختيار التوافق الافضل.

ب- تأثير الادارة بالأهداف على اتخاذ القرارات في المؤسسة

يتطلب من ادارة المؤسسة اتخاذ قرارات باستمرار، وان اسلوب الادارة بالأهداف يركز على ضرورة اشراك الموظفين في هذه العملية نظرا لأهمية دور الموظف في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعاليتها. فالعامل عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل مشكلة إدارية يشعر بأهميته وثقة مديره، وكذلك ثقة المؤسسة فيه.

ويمكن ان تظهر أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من خلال⁴:

- عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل، وأنظمة؛
- إن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية؛
- قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها؛
- إن مشاركة جماعة العمل في القرارات يدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة في شعور العامل أنه جزء فعال ومهم في كيانها.

فالقرار اذن هو عبارة عن جهد جماعي وهو حصيلة لمجهود مشترك لكل الافراد داخل المؤسسة، لذلك فان اشراك الجميع واخذ اراء الغير عند اتخاذ القرار سيؤدي حتما الى تفعيل القرارات وسيساعد على اتخاذ البديل الافضل من بين البدائل المتاحة، لان اتخاذ القرار الملائم هو من اهم ما يتوقف عليه نجاح المؤسسة.

ج-تأثير الإدارة بالأهداف على الرقابة

يسعى أسلوب الإدارة بالأهداف إلى إعطاء بعد إيجابي للرقابة حيث يبحث العاملون على تفهم أن الرقابة مجال للمكافأة أيضا وليس للعقاب والمحاسبة فقط، فموضوعها ليس الكشف عن نواحي الضعف فقط وإنما الكشف أيضا عن النقاط الإيجابية بغية تدعيمها والتركيز عليها وتطويرها. وينبغي لأي نظام رقابي وفق هذا الأسلوب أن يكون مقبولا من طرف جميع الموظفين في المؤسسة، وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم النظام الرقابي وخاصة عند وضع المعايير الرقابية، فالرقابة السليمة يجب أن تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعة عادلة وأن الرقابة ماهي إلا أداة لقياس تقدمهم وتحسين مستوى أدائهم. فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبول وكلما كان هناك تعهد والتزام بالتنفيذ والمتابعة وبالتالي نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

كما أن إشراك العاملين في تصميم نظام الرقابة يساهم في خلق الدوافع لديهم لتنفيذ واجباتهم بكفاءة عالية وحين تقوى الدوافع الذاتية تقل الحاجة إلى الرقابة لأنه سيحل محلها الرقابة الذاتية. فعلى المدير أن يزرع الرقابة الذاتية في موظفيه قبل وجود رقابته عليهم، ويتم ذلك من خلال النمط التشاركي في الإدارة. فالفرد يجب أن يولد لديه الشعور بأنه رقيب على نفسه قبل أن يكون تحت رقابة أحد آخر، وأن يمتد هذا الشعور إلى الأقسام والإدارات والمؤسسة بأكملها وبهذا يمكن للنظام الرقابي أن يحقق أهدافه ومن ثم تتحقق أهداف الأفراد خاصة وأهداف المؤسسة عامة.

ثانيا: دراسة ميدانية حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ودوره في تفعيل أدائها لتدعيم المفاهيم النظرية المذكورة، قمنا بأجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة جزائرية تنشط في مجال الاتصالات، وهو مجال جد حيوي وديناميكي يتطلب دائما السعي إلى مواكبة التطورات الحاصلة فيه. هذه المؤسسة هي مؤسسة اتصالات الجزائر وقد تمت الدراسة في المديرية العملياتية للاتصالات الكائن مقرها في ولاية البويرة.

1- منهجية الدراسة الميدانية

أ- هدف الدراسة: أن الهدف من إجراء هذه الدراسة هو الوقوف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على مستوى المديرية العملياتية للاتصالات بولاية البويرة، وكذا التعرف على دور الإدارة بالأهداف في الرفع من كفاءة أداء هذه المؤسسة.

ب- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 موظفي المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر في مدينة البويرة.

ج- أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان، حيث اعتمدنا على سلم ليكرت الثلاثي، وقد صممت مجموعة من العبارات التي ستوصلنا إلى الهدف من الدراسة. وقد تم محاولة تبسيط العبارات لتكون مفهومة عند جميع المستويات الإدارية، حيث أنه قبل إعداد قائمة الاستبيان توجهنا إلى المديرية وطرحنا سؤال "ماذا تعرف عن الإدارة بالأهداف" لمعرفة ما إذا كان لدى الموظفين معلومات سابقة عن الموضوع أو أنه جديد عليهم. وقد كانت

اجابة 15 فرد من العينة انهم يعرفون هذا الاسلوب الاداري وانهم قد درسوا عليه اما الباقي فمعظمهم اجابوا انهم لا يعرفونه كنمط اداري ولكن من خلال الاسم يمكن استنتاج انه اسلوب اداري يركز على تحقيق الأهداف.

وقد قسمت استمارة الاستبيان الى ثلاثة اقسام كما يلي:

القسم الاول يتناول البيانات الشخصية التي تكون ضرورية لوصف عينة الدراسة وقد تناولت البيانات التالية: الجنس، السن، المستوى الدراسي.

القسم الثاني: يتضمن عبارات تقيس مدى تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى المؤسسة، وقد تم تصميم عبارات تدور حول: المشاركة في صياغة الأهداف، الالتزام بتحقيق الأهداف، الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الاتصال والتغذية العكسية بين الرؤساء والمرؤوسين.

القسم الثالث: يتضمن عبارات تقيس دور استخدام الإدارة بالأهداف على أداء المؤسسة، وهذا من خلال معرفة: دور الإدارة بالأهداف في رفع الانتاجية، دور الإدارة بالأهداف في تفعيل القرارات، دور الإدارة بالأهداف في تفعيل النظام الرقابي.

2- تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

أ- تحليل نتائج القسم الاول "البيانات الشخصية"

جدول رقم (01): توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرة	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	18	٪45
	اناث	22	٪55
	المجموع	40	٪100
السن	اقل من 30	8	٪20
	30-39	14	٪35
	40-49	10	٪25
	50 فما فوق	8	٪20
	المجموع	40	٪100
المستوى التعليمي	ثانوي او اقل	4	٪10
	تكوين مهني	6	٪15
	جامعي	30	٪75
	المجموع	40	٪100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ ان نسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور في العينة المستجوبة ولكن بنسب متقاربة. يمكن تفسير ذلك بان العمل في مجال الاتصالات وخاصة في الادارة لا يتوقف على جنس الموظفين وانما على متغيرات اخرى كالمستوى التعليمي، وهو ما يفسره نتائج متغيرة المستوى التعليمي حيث نجد اكبر نسبة في العينة هي من مستوى جامعي.

ب-تحليل اجابات العينة حول القسم الثاني من الاستبيان "مدى تطبيق الادارة بالأهداف في المؤسسة"

جدول رقم (02): توزيع اجابة العينة حول المشاركة في تحديد الأهداف

العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1. يمتلك المرؤوسون الحرية لإبداء آرائهم واقتراحاتهم	15	04	21
	٪37.5	٪10	٪52.5
2. تحترم الادارة العليا وتتقبل الافكار والآراء الجديدة	17	05	18
	٪42.5	٪12.5	٪45
3. يشارك الرئيس المرؤوسين في تحديد الأهداف كل حسب اختصاصاته	12	5	23
	٪30	٪12.5	٪57.5
4. تؤكد الادارة على ضرورة وضوح وفهم الأهداف لدى الموظفين	06	00	34
	٪15	٪00	٪85

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (02) يمكن القول ان المؤسسة تاخذ بعين الاعتبار آراء موظفيها بحيث نرى ان تقريبا نصف افراد العينة يحسون بالحرية في ابداء الراي اما النصف الاخر انقسموا بين عدم الحرية والمحايدة . وهو ما يتماشى مع الاجابة على السؤال الثاني حيث ان النسب جد متقاربة بين الاشخاص الذين يرون ان الادارة العليا تحترم وتقبل الآراء والافكار الجديدة وهم يمثلون 18 فرد مقابل 17 فرد لا يوافقون على ذلك، اما الخمسة الباقين فضلوا الاجابة المحايدة.

فيما يخص مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في تحديد الأهداف، يمكن القول ان معظم الافراد يشاركون رؤساءهم في عملية تحديد الأهداف، كما ان الادارة تؤكد على ضرورة وضع اهداف واضحة ومفهومة لدى جميع الموظفين وهو ما يبينه السؤال الاخير حيث نجد ان 85٪ من افراد العينة يوافقون على ذلك اما 15٪ فقط لا يوافقون.

جدول رقم (03): توزيع اجابة العينة حول الالتزام بتحقيق الأهداف

العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1. تحفزنا الادارة على العمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المشتركة	12 ٪30	03 ٪7.5	25 ٪62.5
2. اشعر بواجب يدفعني للعمل اكثر على تحقيق الأهداف التي شاركت في صياغتها	03 ٪7.5	02 ٪5	35 ٪87.5
3. اكون سعيدا عندما تتحقق اهداف مؤسستي	00 ٪00	03 ٪7.5	37 ٪92.5
4. المشاركة تمنحني انتماء اكبر لمؤسستي وتزيد من درجة ولائي لها	03 ٪7.5	3 ٪7.5	34 ٪85

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (03) يمكن القول انه هناك تحفيز من قبل الادارة للعمل على تحقيق الأهداف، ونرى ايضا ان العمال يكونون محفزين اكثر على العمل على تحقيق الأهداف التي شاركوا في صياغتها وهو ما توضحه اجابات العبارة 6. كما ان هذه المشاركة تجعل العامل يشعر بالسعادة عند تحقق اهداف المؤسسة لكونها تعبر عن اهدافه الخاصة وهذا يمنحه ايضا انتماء كبير للمؤسسة ويرفع درجة الولاء لديه وهو ما يلاحظ من خلال العبارتين 7 و8 حيث ان 92.5٪ اي تقريبا كل افراد العينة يوافقون العبارة 7 و85٪ يوافقون العبارة 8.

جدول رقم (04): توزيع اجابة العينة حول الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين

العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1. هناك علاقة ثقة متبادلة بين رئيسي في العمل وبيني	15 ٪37.5	04 ٪10	21 ٪52.5
2. علاقة العمل بين الرؤساء في العمل والمرؤوسين جيدة	17 ٪42.5	05 ٪12.5	18 ٪45
3. يحاول رئيسي في العمل التعرف على حاجاتي وكذا مشاكلي	12 ٪30	5 ٪12.5	23 ٪57.5

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (04) نلاحظ ان اكبر عدد من افراد العينة يرون انه هناك علاقة عمل جيدة وهناك ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين الا ان هذه الموافقة كانت بنسب منخفضة حيث تراوحت بين 45٪ و57.5٪ في العبارات المذكورة، فنسبة معتبرة من افراد العينة انقسمت آراؤهم بين عدم الموافقة والحياد.

جدول رقم (05): توزيع اجابة العينة حول الاتصال والتغذية العكسية

العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1. هناك اتصال مستمر بين رئيسي في العمل وبيني	5	03	32
	٪12.5	٪7.5	٪80
2. يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم ادائهم الوظيفي	04	06	30
	٪10	٪15	٪75
3. تسمح التغذية العكسية بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الاداء الوظيفي	2	10	28
	٪5	٪25	٪70
4. تسمح التغذية العكسية بتطوير الاداء الوظيفي.	00	8	32
	٪00	٪20	٪80

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول (05) نلاحظ ان اغلب افراد العينة يرون ان هناك اتصال مستمر وفعال بينهم وبين رؤسائهم، كما يتم اطلاعهم على نتائج تقييم ادائهم. كما ان معظم افراد العينة يوافقون على ان التغذية العكسية تساعد على الكشف عن نقاط القوة والضعف وكذا تسمح بتطوير الاداء الوظيفي حيث نرى ان 70٪ من افراد العينة يوافقون على العبارة 14 و80٪ يوافقون على العبارة 15.

مناقشة نتائج القسم الثاني من الاستبيان "مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة"

من خلال تحليل الجداول السابقة يمكن القول ان هناك تطبيق للإدارة بالأهداف على مستوى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة. حيث انه هناك مشاركة في تحديد الأهداف، ولمسنا ايضا التزاما من طرف الادارة وكذا الموظفين لتحقيق الأهداف خاصة تلك التي تصاغ بالمشاركة بينهم، كما ان الاتصال مستمر والتغذية العكسية توفر للموظفين مباشرة بعد تقييم الاداء. إلا ان موضوع الثقة المتبادلة يبقى يتطلب المزيد من الجهد رغم، ان اكبر نسبة من العينة توافق على وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين الا ان نسبة معتبرة لا توافق على ذلك لذا يجب بذل جهد اكبر من طرف الادارة لتعزيز الثقة بينها وبين موظفيها.

ج- تحليل نتائج القسم الثالث "دور الادارة بالأهداف في الرفع من أداء المؤسسة"

جدول رقم (06): توزيع اجابة العينة حول دور الادارة بالأهداف في الرفع من انتاجية العاملين

العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1. اشعر بالراحة عند ابداء رأيي مما يدفعني للعمل اكثر	00	02	38
	٪00	٪5	٪95
2. حالتي النفسية والمعنوية تؤثر على ادائي لعملي	00	02	38
	٪00	٪5	٪95
3. المشاركة تجعلني اسعى للابداع اكثر في وظيفتي	02	02	36
	٪5	٪5	٪90

40	0	00	4. المشاركة تنمي طاقاتي وخبراتي بفعل نقل الخبرات بين زملائي ورؤسائي في العمل
7100	700	700	
35	03	02	5. تبني اسلوب المشاركة يرفع من اداء وانتاجية الموظفين في المؤسسة
787.5	77.5	75	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (06) نلاحظ ان معظم افراد العينة يوافقون على ان الحالة النفسية تؤثر على انتاجية الموظفين حيث نرى ان 95% من افراد العينة يوافقون على العبارة الاولى والثانية. كما ان 90% من افراد العينة تجعلهم المشاركة يبدعون في اداء عملهم . وجميع افراد العينة دون استثناء يرون ان خبراتهم تنمي بفضل المشاركة . فالمشاركة لها تأثير كبير على اداء وانتاجية الموظفين وهو ما يوافق اراء العينة كما هو موضح في العبارة 05 حيث ان 87.5% من افراد العينة يوافقون عليها.

جدول رقم (07): توزيع اجابة العينة حول دور الادارة بالأهداف في تفعيل القرارات

العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1. إشراكي في اتخاذ القرارات يؤثر على ادائي	06	04	30
	715	710	775
2. من الضروري إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لان كثير من المشاكل يدرك عمقها الموظفين اكثر من المدراء	04	02	34
	710	75	785
3. ارى ان مشاركة اكثر من مستوى في إتخاذ القرارات تؤدي حتما الى اتخاذ القرار الافضل	02	02	36
	75	75	790

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) نجد ان 75% من افراد العينة يؤثر إشراكيهم في اتخاذ القرارات على ادائهم. واكثر من 85% من افراد العينة يرون ضرورة اشراك الموظفين واكثر من مستوى في عملية اتخاذ القرارات لان تعدد الآراء سيؤدي الى تعدد البدائل وبالتالي امكانية اختيار افضل بديل.

مما سبق يمكن القول ان المشاركة تؤدي الى تفعيل القرارات المتخذة في المؤسسة.

جدول رقم (08): توزيع اجابة العينة حول دور الادارة بالأهداف في تفعيل النظام الرقابي

العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1. مشاركتي في تصميم النظام الرقابي يريحني اكثر	5	03	32
	712.5	77.5	780
2. مشاركتي في تصميم النظام الرقابي يجعلني ادرك البعد الايجابي للرقابة وهو انها مجال للمكافاة وليس العقاب فقط	04	02	34
	710	75	785
3. المشاركة في تصميم النظام الرقابي يجعله مقبولا من طرف معظم الموظفين	2	2	36
	75	75	790

30	4	06	4. المشاركة في تصميم النظام الرقابي يعني روح الرقابة الذاتية عند الموظفين
٪75	٪10	٪15	
35	02	03	5. المشاركة في تصميم النظام الرقابي يجعل من الرقابة اسلوب لتحسين المستوى
٪87.5	٪5	٪7.5	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نرى ان معظم افراد العينة تريحهم المشاركة في تصميم النظام الرقابي، كما انها تجعلهم يدركون البعد الايجابي للرقابة والمتمثل في المكافاة وليس العقاب فقط. يوافق معظم افراد العينة ايضا على ان المشاركة تجعل النظام الرقابي مقبولا من طرف معظم الموظفين وينمي كذلك لديهم روح الرقابة الذاتية ويساهم في تحسين مستواهم.

مما سبق يمكن القول ان المشاركة في تصميم النظام الرقابي تساهم في تفعيل الرقابة وتتساعد في الوصول الى تحقيق اهدافها المتمثلة في تحسين مستوى الاداء وكذا تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين.

مناقشة نتائج القسم الثالث " دور الادارة بالأهداف في تفعيل اداء المؤسسة"

من خلال تحليل نتائج المحور الثالث نجد ان تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف يؤثر حتما على اداء المؤسسة. حيث انه يؤثر على حالة العاملين النفسية ويجعلهم يحسون بالراحة كونهم يعبرون عن ارائهم وكون الادارة تشركهم في تحديد الأهداف، مما يحفزهم على الابداع في اداء اعمالهم والرفع من انتاجيتهم. كما ان تطبيق الادارة بالأهداف يؤدي الى تفعيل القرارات، وهذا نظرا لاشراك عدة اطراف في ذلك مما يتيح الفرصة لايجاد بدائل عديدة ومن ثم اختيار افضل بديل. اما فيما يخص الرقابة، فهي كذلك يمكن زيادة فعاليتها وهذا عن طريق اشراك العاملين في تصميم النظام الرقابي وما له من اثر ايجابي، حيث يؤدي ذلك الى تحقيق الأهداف المرجوة من الرقابة وهي تحسين المستوى وتنمية روح الرقابة الذاتية لدى الموظفين.

خاتمة

- حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أسلوب إداري حديث الا وهو اسلوب الادارة بالأهداف، الذي يقوم على أساس وجود توجهات واضحة ومشاركة داخل المؤسسة، وهو يقوم على مبدئين: مبدأ تحديد الأهداف ومبدأ المشاركة. وقد تم استخلاص النتائج التالية:
- ان النمط الاداري التقليدي الذي يقوم على مبدأ مركزية السلطة وتقسيم العمل يجعل الموظفين سلبيين ولا يفتح المجال امامهم لابداء ارائهم لذلك تكون انتاجيتهم منخفضة .
 - الادارة بالأهداف اسلوب اداري يقوم على مبدأ المشاركة فهو بذلك يعطي توجهها مشتركا للجهود ويخلق مبدأ العمل بأسلوب الفريق وكذا تناسق أهداف الفرد مع المصلحة العامة.
 - يسمح أسلوب الادارة بالأهداف بتنمية الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة وهذا بالسماح لهم بابداء ارائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يرفع من ادائهم وكفاءتهم كما يخلق روح الابداع لديهم.
 - يؤثر أسلوب الادارة بالأهداف على انتاجية المؤسسة، وهذا عن طريق التأثير الايجابي الذي يخلقه لدى الموظفين مما سيؤدي الى ايجاد قوى عاملة مستقرة ومنتجة لديها دافعية ورغبة للعمل اكثر وبالتالي تحسين انتاجية المؤسسة ككل.
 - تساعد الادارة بالأهداف على تنمية طاقات وقدرات العاملين، وهذا من خلال التفاعل والتشاور بين مختلف المستويات في المؤسسة ونقل الخبرات بينهم.
 - يؤثر أسلوب الادارة بالأهداف على النظام الرقابي في المؤسسة ويساعده على تحقيق اهدافه، حيث ان إشراك العاملين في تصميم المعايير الرقابية يؤثر ايجابا عليهم ويجعلهم يعملون بأريحية أكثر وينبغي لديهم الرقابة الذاتية مما يؤدي الى الرفع من كفاءتهم.

اختبار الفرضيات

- من خلال الاستبيان الذي اجري على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لمسنا هناك تطبيق للمفاهيم المتعلقة بالادارة بالأهداف، اذن يمكن القول ان الفرضية الاولى التي تنص على "هناك تطبيق للادارة بالأهداف في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة" مقبولة.
- من خلال استقصاء اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر نستنتج ان اسلوب الادارة بالأهداف يساهم في الرفع من اداء المؤسسة، حيث وجدنا ان له اثرا في الرفع من انتاجية الموظفين ويساهم في تفعيل القرارات وكذا النظام الرقابي، اذن يمكن القول ان الفرضية الثانية التي تنص على "تساهم الادارة بالأهداف في الرفع من اداء مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة" مقبولة.