



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



مذكرة ماستر

الادارة بالاهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر اختصاص علم اجتماع التنظيم والعمل

اشراف الاستاذة:

صباح حيمير

اعداد الطالبة:

ريان فرج الله

لجنة المناقشة:

مشرفا ومقرا	أستاذ	الرتبة	د. صباح حيمير
-------------	-------	--------	---------------

رئيسا		الرتبة	
-------	--	--------	--

مناقشا		الرتبة	
--------	--	--------	--

السنة الجامعية: 2024 - 2025

شكر واهداء :

للهم لك الحمد حتى ترضي ول لك الحمد إذا رضيت ول لك الحمد بعد الرضا....

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

قال رسول الله صلي الله عليه وسلم : (من صنع إليكم معروفاً فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى ترو أنكم كافأتموه...)

قال تعالى « وَقَضَى رَبُّكَ أَلَا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالَّدِينِ إِحْسَانًا...»

إلى أسمى آيات العطاء البشري أمي وأبي الغاليين ، أهدي ثمرة جهدي المتمثلة في هذا البحث المتواضع ، عسى أن أكون مصدر فخر لكم.

الشكر لكم ولجهودكما ، رغم أن جميع كلمات الشكر لا تُوفيكم ولو جزءاً بسيطاً من حكمكم ، وذلك تقديرًا لعطائكم الدائم والمستمر ، و ربما لا تُسعني الكلمات في قول كلمة الحق فيكم فشكراً لكم ، ولتميزكم الذي ملء الأرض حبًا وكرماً. إلى استاذتي وقوتي الدكتورة بشقة سميره ، وأستاذتي المتألقه والتي كانت جرعة ايجابية لي د. حيمير صباح لكم مني كل الاحترام والتقدير ستظلان سبب في تميزني وتحقيق نجاحي ستظلان ذكرة خالدة وراسخة طول العمر أدامكم الله فخرا لنا ولني جامعتنا .

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين

أخواتي و صديقاتي واحبائي

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية... والى كل من ساهم معنويًا في زرع البسمة والفرحة في

وجهي

إلى هؤلاء جميعاً لكم كل الحب ومن القلب

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

ملخص الدراسة:

تتناول هذه الدراسة موضوع الادارة بالأهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة ميدانية اجريت بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة وقد هدفت الدراسة الى تسلیط الضوء على مدى تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف داخل المؤسسة ومدى مساهمته في تحقيق الاهداف التميز المؤسسي من خلال تحسين الاداء ورفع الكفاءة .

ومنها كانت انطلاقه التساؤل الرئيسي لدراسة والتي تمثلت في :

- ما دور الادارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة ؟

حيث ادرج منها السؤال الفرعی التالي:

- تسهم المشاركة في صياغة الاهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

- يسهم تدريب الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

حيث ادرجت من سؤال الرئيسي فرضية العامة والفرعية ايضا حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لكونه الانسب لتحليل الظواهر الادارية وتنس جمع البيانات من خلال استبيان موجه الى عينة من الموظفي الادارة ، وقد اظهرت نتائج التحليل ان مؤسسة قديلة تعتمد الى حد مقبول على اسلوب الادارة بالأهداف و ان اشراك الموظفين في صياغة الاهداف يسهم بشكل كبير في رفع مستويات الالتزام والانخراط في العمل ، حيث يشعر الموظف بقيمه في المؤسسة وبأنه شريك في رسم توجهاتها المستقبلية وايضا تبرز الدراسة أن تحقيق التميز المؤسسي يعتمد على عدة عوامل منها الرؤية الإستراتيجية وثقافة التميز وهي كلها متغيرات أثبتت بأنها سمات مميزة لمؤسسات في مجال تخصصها . وهذا الأمر يشير بوضوح إلى أن تحقيق التميز يرتبط بمدى توافر رأس المال المعرفي (التدريب) الموجود في المؤسسة بحيث هذا ما اكنته كل من دراسات السابقات كدراسة سميري مشرى المعنونة ب التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ، بالإضافة الى انه بينت النتائج ان تدريب الموظفين يمثل عنصرا محوريا في انجاز الادارة بالأهداف لا يضمن امتلاك العاملين للمهارات والمعارف التي تؤهلهم لتنفيذ الاهداف بكفاءة وفعالية ،كما اثبتت النتائج ان وجود النقاء بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة والمشاركة في صياغة الاهداف حيث هذا ما اكنته الدراسة السابقة المعنونة بأثر اسلوب الادارة بلا هدف على اداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالمدام لفهد بن ناصر بن سعد القرني ومحمد انس شمسى.

وفي ضوء هذه النتائج ، توصي الدراسة بضرورة تعميم اسلوب الادارة بلا هدف في المؤسسات ، لا سيما من خلال تعزيز ثقافة المشاركة والتخطيط التشاركي ، وتكثيف برامج التكوين والتدريب بما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة قادرة على تحقيق اهدافها بفعالية واستدامة.

Abstract :

This study explores the role of management by objective (MBO) in achieving of Management by Objectives (MBO) in achieving institutional excellence through a field study conducted at Qadila Mineral Water Company in Biskra, Algeria.

The research aimed to assess the extent of MBO implementation within the company and its impact on performance improvement and efficiency enhancement.

Using a descriptive methodology and data collected via questionnaires from administrative staff, the study found that MBO is moderately applied, with employee involvement in goal-setting significantly boosting commitment and engagement.

Results also highlight the importance of strategic vision, a culture of excellence, and knowledge capital—particularly training—in achieving institutional excellence.

The findings are supported by prior studies emphasizing empowerment and participatory planning.

The study recommends the wider adoption of MBO, the promotion of participatory culture, and increased investment in training programs to foster a productive and sustainable work environment.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
	مقدمة
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
	تمهيد
	أولاً : إشكالية الدراسة
	ثانياً : فرضيات الدراسة
	ثالثاً : اسباب اختيار موضوع الدراسة
	رابعاً: اهمية وأهداف الدراسة
	خامساً : دراسات السابقة
	سادساً : تحديد المفاهيم الدراسة
	الخلاصة
الفصل الثاني: الاطار النظري للادارة بالأهداف	
	تمهيد
	أولاً : تاريخ الادارة بالأهداف

	ثانياً : خصائص الادارة بلاهداف
	ثالثاً : ابعاد الادارة بلاهداف
	رابعاً : اهمية الادارة بلاهداف
	خامساً: مبادئ الادارة بلاهداف
	سادساً : مراحل خطوات تطبيق الادارة بلاهداف
	خلاصة
الفصل الثالث: الاطار النظري للتميز المؤسسي	
	تمهيد
	اولاً: نشأة ومفهوم تميز المؤسسي
	ثانياً : خصائص التميز المؤسسي
	ثالثاً: اهداف التميز المؤسسي
	رابعاً: دواعي تحقيق التميز المؤسسي
	خامساً: مبادئ التميز المؤسسي
	سادساً: مقومات التميز المؤسسي
	سابعاً : النظرية المفسرة له
	خلاصة
الفصل الرابع : منهجية الدراسة	
	تمهيد
	اولاً : الاجرائيات المنهجية لدراسة
	ثانياً : تفريغ وتحليل البيانات الميدانية
	ثالثاً : نتائج الدراسة

المقدمة:

المقدمة:

في ظل التطورات الحاصلة في العالم ، والذي ينعكس على مؤسساتها تسعى دائماً إلى التحكم في زمام الأمور ومواصلة مواكبة التطورات ، رغم ما تواجهه الإدارات من مصاعب في تحقيق أهداف المؤسسات ، بدرجة الأولى وأهدافها بدرجة الثانية هذا و حيث تسعى الإدارة في مختلف العصور على تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة التي تديرها من أجل تحسين معيشتهم والارتقاء بمستواهم الاقتصادي ، من خلال اتباع أساليب وطرق مختلفة تسهل عليهم عملية الإدارة والوصول لغاياتهم ومتطلباتهم إلى تنظيم منظم وفق تخطيط مسبق مسير .

وشايع في السنوات الأخيرة استخدام شعار الإدارة بالأهداف على أنه اتجاه مستحدث في ميدان الإدارة وليس معنى ذلك أن الإدارة في الماضي لم يكن لها أهداف أو لم تكن تهتم بالأهداف بل أصبح التركيز ينصب مباشرة على الأهداف باعتبارها المحور الذي ينبغي أن تهتم به الإدارة .

حيث تسعى أغلب المؤسسات في عصرنا ووقتنا الحالي إلى تحسين انتاجها وتنسابق نحو غزو الأسواق وتحسين جودتها وأداءها والذي بدوره يؤدي إلى خلق روح التنافس في محيط العمل والسوق العمل وهذا يجعلها ضمن نطاق التميز ، كما أنه رغم الصعوبات التي تواجه أغلب المؤسسات المنتجة والتي تسعى إلى تحقيق التميز ورغمما ظل الصراعات لم تفشل في تجديد استراتيجياتها وأساليبها للوصول إلى الأهداف والغاية المطلوبة ، فاعتمدت على أسلوب حديث من بين الأساليب المساعدة على الإدارة وهو أسلوب الإدارة بالأهداف حيث إن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم وهي تعتبر أيضا النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها مستغلة الموارد المادية و البشرية اي الموظفين بمستوياتهم ومناصبهم أفضل استغلال ممكن ، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والأدوات من زيادة ساعات العمل او رفع الراتب وغيرها...الخ ، وتعمل في ادنى مستوى إداري إلى أن تصل إلى أعلى مستوى .

بالإضافة توجهت أغلب الدول في الاستعانة واستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أساليب لإصلاح الجانب الإداري التنظيمي على حسب اختلاف المؤسسات واختلاف هدفها ونوعيتها ، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى التحول من أسلوب الإدارة التقليدية القديمة و المعتمدة على القوانين واللوائح إلى الإدارة المبنية على تحديد أهداف واقعية يمكن انجازها من خلال تحديد الأنشطة المطلوبة و وتحسين أسلوب الاداء وطريقة المراقبة .

وأنه لابد من تبيان هذا الأسلوب في المؤسسات العامة والخاصة لزيادة الفعالية الإدارية حيث أن أكثر ما تعاين منه أغلب المؤسسات هو عدم وضوح أهدافها ففي الغالب لا تعرف المؤسسات ما تريد بالضبط دون وضع خطط اي تخطيط مسبق يجعل المسار الإداري والمؤسسي واضح ، وهي ايضا نظرية حيث

تنسب هذه النظرية للعالم بيتر دراكر الذي يعد اول من ابرز مفهوم الادارة بالأهداف فكتابه **الادارة في تطبيق سنة 1954** حيث يصفه بأنه الاسلوب الذي تحتاجه التنظيمات الادارية باعتبارها تبني الاحساس بالمسؤولية لدا العاملين ويوفق بين اهدافهم وأهداف التنظيم والمؤسسة ،والادارة بالأهداف هو اسلوب تلقى العديد من الايجابيات كونها اسلوب يعتمد عليها لbulج الهدف المخطط لها ولتحقيق غايتها وتميزها وتفوقها من خلال مجموعة من الاساليب والخطوات كالمراقبة والتخطيط وتنظيم والاهتمام بالموظفي كونه عامل مساهم في تحقيق اهدافها ، وذالك بالاعتماد على الركائز **والأبعاد الاساسية** في الادارة والتي تعتمد عليها المؤسسة في ادارتها ضمن اسلوب الادارة بالأهداف تتمثل في التدريب اي تدريب الموظفين (العاملين) في تنمية مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم ،والمشاركة اي المشاركة في صياغة الاهداف وتقديم الاقتراحات والآراء وتقيم النتائج وغيرها.

وقد ظهر مفهوم التميز والذي يعتبر شامل لكل المعاني بحث لا توجد مؤسسة متميزة في مجال مخصص بل في عدة مجالات مما يخلق فرص للتنافس في شتى و مختلف القطاعات والاقتصادي اكثر كونه المتحكم في جودة العالية والمراقب الاولى .

بالإضافة الى تحقيق التميز المؤسسي الذي بدوره هو العنصر الاساسي التي تسعى اليه اغلب المؤسسات الصاعدة والرائدة لتحقيق النجاح والاستدامة في سوق العمل المتنافس كما إن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن أن يحدث بالصدفة أو من خلال وجود نظريات عمومية مجردة ولكن يجب أن يكون في إنجازات ممدوحة ، فالتميز يعني تحقيق كافة النتائج التي تتم وتسعد جميع المعندين بأمر المؤسسة وهو تحصيل حاصل للجهد طويلا يختلف باختلاف المؤسسات ونوعها اي صنفها وهدفها وتميز مواردها كل هذا يساهم في الصعود والوصول الى سلم التميز ، كما أن الهدف الاسمى لتميز المؤسسي هو تحسين آليات وطرق حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الامراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للابداع والابتكار للعاملين وللمؤسسة ايضا هو هدف اساسي لأى مؤسسة هادفة منتجة تسعى اليه ، لها عدة اسباب وغايات تختلف باختلاف المؤسسة حسب المعايير الموجودة فيها ايضا لإثبات وجودها من حيث الجودة والإنتاج والأداء وغيرها بحيث ترسم طرق وأساليب لتحقيقها وتسعى جاهدة للوصول لها كما ان اختلاف المؤسسات يخلق عدة فرص للتميز كل هذا يقودنا الى النقطة المهمة والهدف الاسمى وهو المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي .

لذا وانطلاقا مما تم استعراضه وطرحه وعرضه من خلال الدراسة الحالية الى توضيح دور الرئيسي الذي تلعبه الادارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة حيث قمنا بتقسيم الدراسة الى اربعة فصول كالتالي:

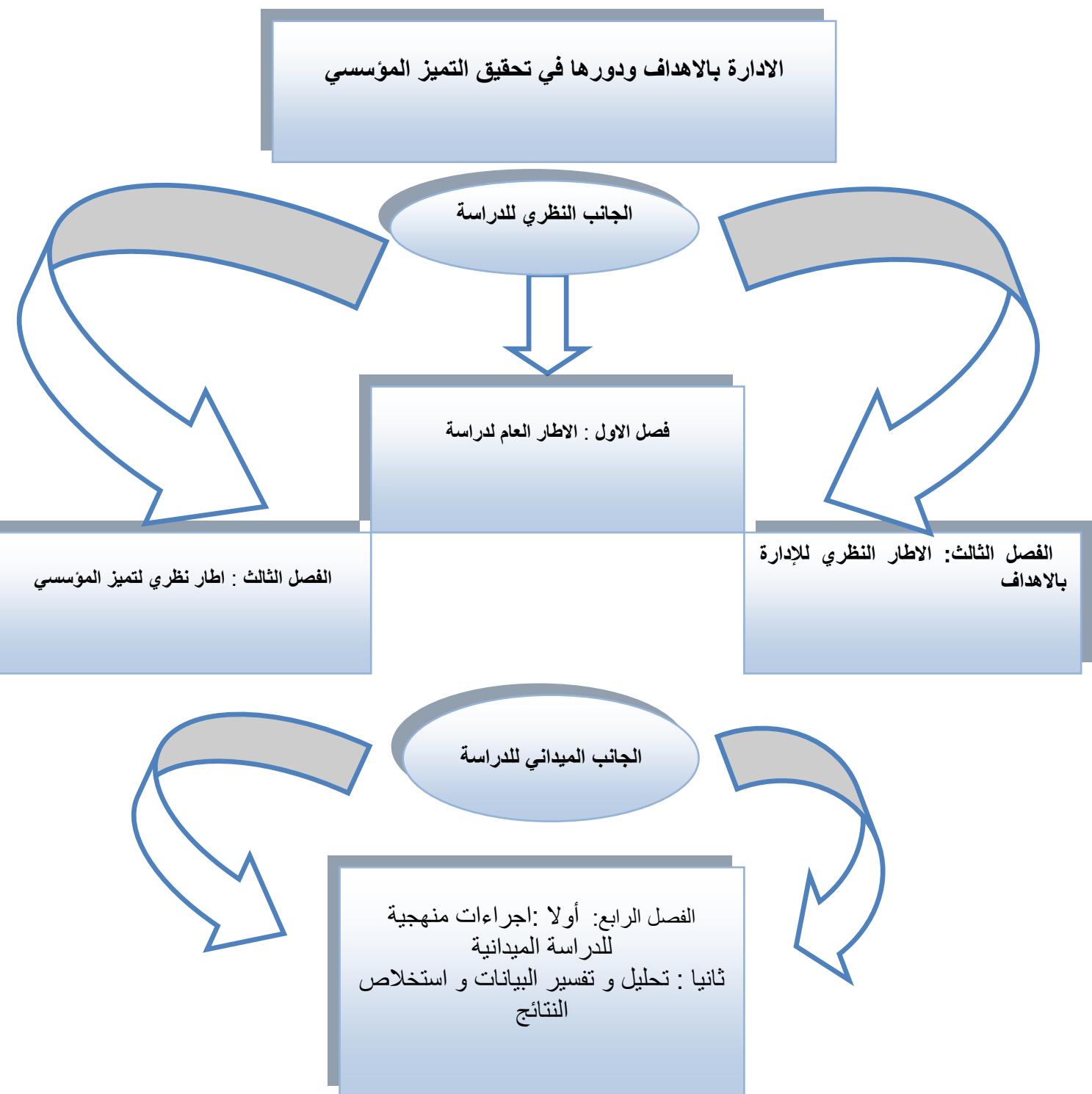
الفصل الاول : تحت عنوان **الاطار العام للدراسة** حيث تم في هذا الفصل معالجة كل من اشكالية الدراسة ، وصياغة فرضيات المبنية على نموذج الدراسة ، وذكر اسباب اختيار موضوع الدراسة والتي بدورها قسمت الى اسباب ذاتية و موضوعية ، وتوضيح اهمية وأهداف دراسة الموضوع ، مع الاستناد الى دراسات السابقة من اجل بناء تصور منهجي عن الموضوع المدروس ، ثم تحديد المفاهيم الاجرائية التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

الفصل الثاني : والذي كان بعنوان **الاطار النظري للادارة بالأهداف** وتم تناول فيه تاريخ موجز للادارة بالأهداف و الخصائص التي تميز الادارة بالأهداف عن غيرها ثم ابعاده بالإضافة الى اهمية ومبادئ الادارة بالأهداف وأخيرا مراحل خطوات تطبيق الادارة بالأهداف.

الفصل الثالث : بعنوان **الاطار النظري لتميز المؤسسي** وتم فيه معالجة العناصر التالية نشأة ومفهوم التميز المؤسسي مع ذكر خصائص تميز المؤسسي وأهداف التميز المؤسسي وايضا ذكر دواعي تحقيق تميز المؤسسي ، ومبادئ التميز المؤسسي و مقومات التميز المؤسسي ، وفي الاخير النظرية المفسرة له .

الفصل الرابع : تحت عنوان **منهجية الدراسة** حيث تم معالجة فيه العناصر التالية بداية مع الاجراءات المنهجية لدراسة مع ذكر مجالات الدراسة ودوره انقسم الى المجال المكاني والزمني والبنيوي ثم امنهج الدراسة وأدوات الدراسة وذكر اساليب الاحصائية ، تفريغ وتحليل البيانات الميدانية والتي انقسمت الى تحليل وتقدير النتائج التساؤل الاول وتحليل وتقدير النتائج التساؤل الثاني ثم نتائج العامة للدراسة والتي انقسمت الى نتائج الفرضية الاولى ونتائج الفرضية الثانية .

حيث ان الشكل التالي يوضح معالم الدراسة :



المرجع : من اعداد الطالبة

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

المقدمة

تمهيد :

أولاً : إشكالية الدراسة

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً : اسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: اهمية وأهداف الدراسة

خامساً : دراسات السابقة

سادساً : تحديد المفاهيم الدراسة

الخلاصة

تمهيد

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى اشكالية الدراسة وتعرف على كل ما يخص موضوع الدراسة من فرضيات وأهمية الموضوع وأسباب اختيار هذا الموضوع مع ذكر بعض من الدراسات السابقة واستخراج اهم المفاهيم التي لها دور في موضوع الدراسة والتي بإمكانها ان تزيل كل لبس او غموض حول موضوع دراساتنا

أولاً: الاشكالية

انشىء الباحثون في دراسة التنظيم الى عدة اتجاهات الى ابرزها : الاتجاه السوسيولوجي الذي يركز على التنظيمات كجزء من المجتمع ، والاتجاه الاداري الذي يركز على تنظيم والعملية الادارية ، في حين اعتمد اصحاب الاتجاه الثالث اعتمد على المعطيات الاكاديمية مما نتج عنه نظريات تهتم بطريقة انجاز الاعمال والتي كانت نقطة انطلاق الباحثون الاجتماعيون في البحث في السلوك الاساسي داخل المؤسسة وذالك باعتبار العامل مورد ثمين للمؤسسة واصل من اصولها اذ انه العنصر المسؤول عن تحقيق الغايات التي تسعى اليها المنظمة بدرجة عالية من التفوق و التميز .

لذلك فان الادارة الحديثة للموارد البشرية لا تقتصر فقط على مجرد توظيف العاملين و تحفيزهم و تقويم أدائهم ، لكن يدورها يمتد ليشمل تطويرهم و استخراج المكامن المتوفرة لديهم ، ليس من حيث الجهد المبذولة في وظائفهم ، و انما من حيث الابداعات و المساهمات التي يمكن ان يضيفوها في منظماتهم . و تعد الادارة بالأهداف للباحث الامريكي "بيتر دراكر" من المداخل النظرية الحديثة التي بدا الاخذ بها في النظم الادارية المختلفة ، و التي أظهرت الدراسات دورها الفعال في تحسين أداء الموارد .

و ضمن هذا الاطار ، تظهر أهمية اتباع اسلوب الادارة بالأهداف كأداة لتحسين و تطوير أداء الموارد البشرية من خلال اشراك العاملين في رسم الأهداف التنظيمية ، أي بتبني مبدأ المشاركة يكسب المرؤوسيين درجة عالية من الرقابة الذاتية ، كما ان مشاركة المرؤوسيين في صياغة الأهداف يدفعهم الى ارغبة في الأداء المتميز نحو تحقيق الأهداف بإبداع و كفاءة ، وذلك بالاعتماد على القدرات المعرفية و المهارية و الخبرات التي اكتسبوها من خلال استفادتهم من الدورات التدريبية .

و يعتبر التميز المؤسسي من المفاهيم الحديثة التي اكدهت على مبدأ الادارة بالأهداف ، بعد التحول من نموذج مؤسسات التحكم الى ما يعرف بالمؤسسات المتميزة التي تقوم على مبدأ الاستفادة القصوى من طاقات المرؤوسيين في تحقيق الأهداف .

و على اعتبار ان التميز المؤسسي يعد حتمية تفرضها متغيرات الادارة الحديثة ، فان المؤسسات الجزائرية تسعى بدورها الى بلوغ التميز ، و لذلك اتجهت السلطات الجزائرية الى اتخاذ بعض الاجراءات قصد النهوض بالمؤسسات و تطويرها .

و قد انشا النموذج الجزائري للتميز بناءا على النماذج العالمية لمسايرة التطورات العالمية ، و قد تم الإقرار بهذا النموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 5-2 المؤرخ في 01/06/2002 تحت اشراف وزارة الصناعة و الترقية و الاستثمارات متمثلة في قسم " الجودة و الامن الصناعي " .

و تعتبر مؤسسة المياه " قديلة" المؤسسات الرائدة في مجالها ، و عليه سنحاول في هذه الدراسة التحقق لميداني من مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق التميز بمؤسسة " قديلة " للمياه .

و لذلك سعت الدراسة الى تسلیط الضوء على كيفية اهام ابعاد الادارة بالأهداف " المشاركة في صياغة الأهداف" التدريب" في تحقيق التميز المؤسسي ، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي :

- ما الدور الادارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسة ؟
و الذي ادرج منه سؤالين فرعيين هما:

- ما دور المشاركة في صياغة الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة ؟
- ما دور التدريب الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة ؟

ثانياً: الفرضيات Hypothèses

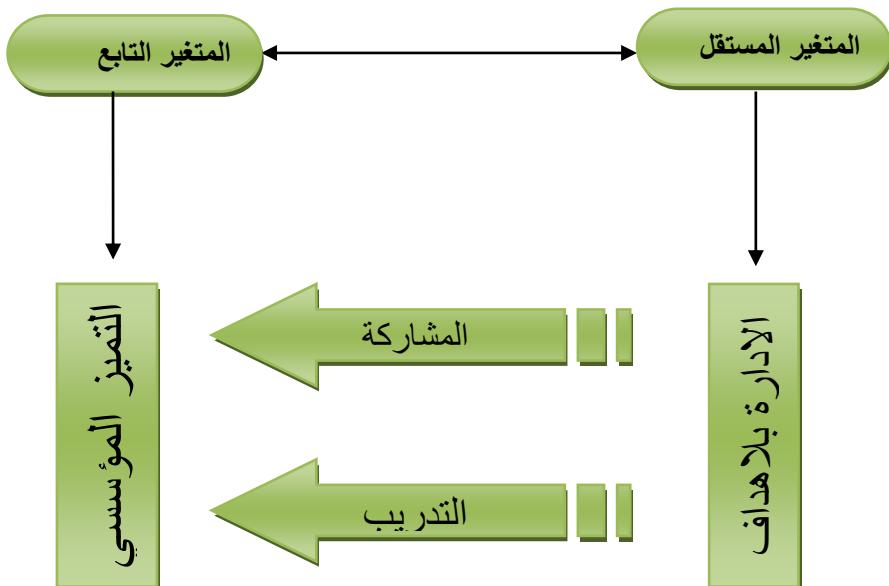
يذهب الكثير من الباحثين الى الاستعانة بالفرضيات لأهميتها في تبيان العلاقة سببية بين المتغيرين احدهما مستقلا والأخر تابع فيمكن ومن خلال ذلك يمكن تعريف الفرضيات بأنها: "المبادئ الأولية والتخمينات التي يعتقد العقل بصحتها أو التي لا يستطيع البرهنة عليها بطريقة مباشرة لمنها عمرها. اي إنها حقائق متعددة تبعث من خيال الباحث في شكل تخمينات محسوبة تعني تفسير الظاهرة من خلال برهنة أو فرضاً أو وجود علاقة سبب لمعالجها الفرض . أي إنها تعليقات لم تثبت صحتها يحاول الباحث أن يتحقق من صحتها من خلال خطوات منهجية محددة ومقننة (فهي قضايا تصويرية تحاول أن تقيس العلاقة بين اثنين او اكثراً من المتغيرات والأفكار . " (محمد جاسم العبيدي وألاء محمد العبيدي , 2010,ص 46-47)

الفرضية العامة :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بلا هدف و التميز المؤسسي للمؤسسة
و تدرج منها الفرضيات فرعية :

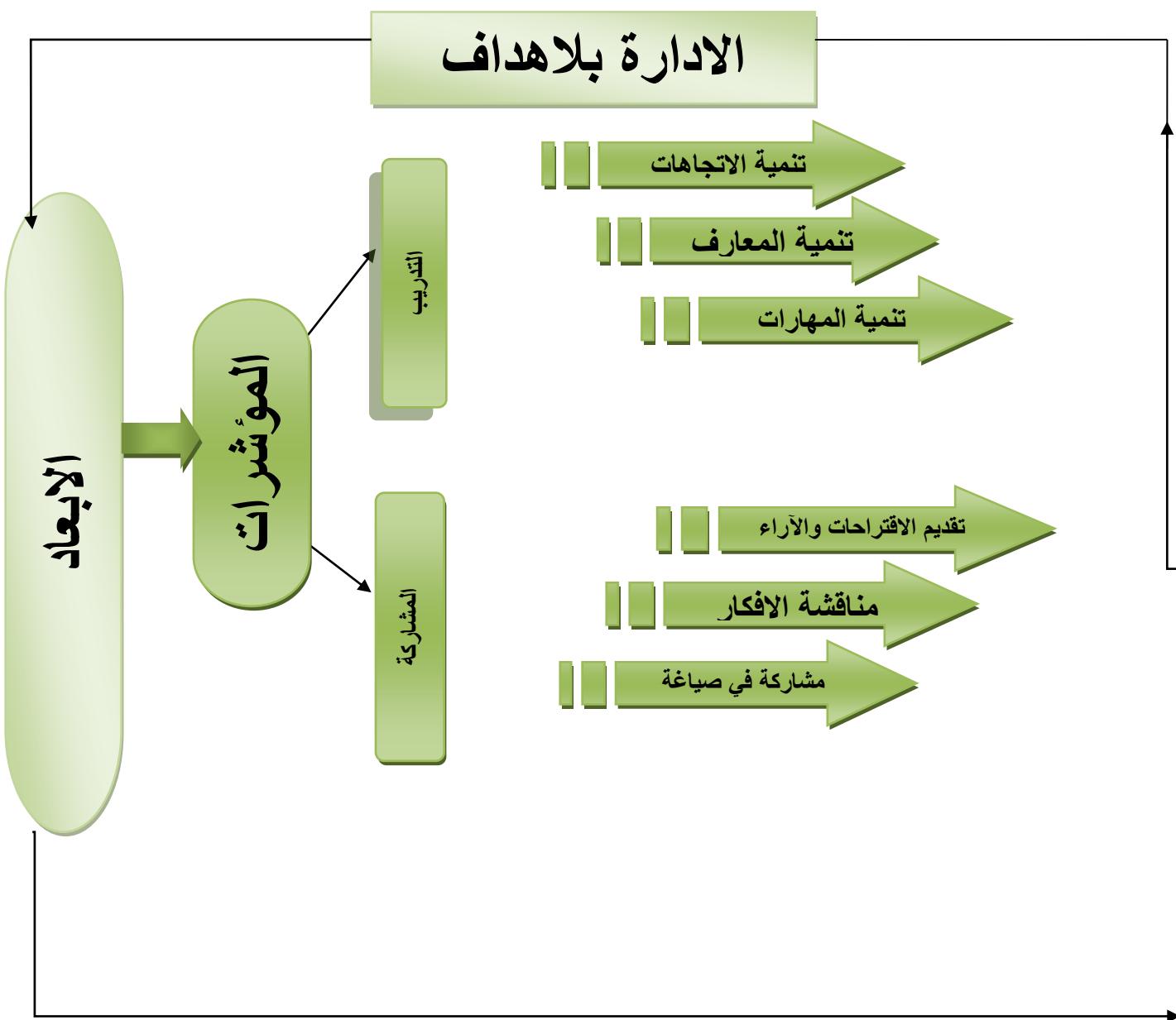
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب الموظف و تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة الموظف في صياغة الاهداف المؤسسة وتحقيق تميز المؤسسي للمؤسسة

الشكل 2: يمثل العلاقة بين المتغيرين



المرجع : من اجتهاد الطالبة

الشكل 3 : يوضح النموذج الذي بنى عليه التساؤلات والفرضيات



المراجع : من اجتهاد الطالبة

ثالثاً: اسباب اختيار الموضوع

تنقسم اسباب اختيار الموضوع الى :

1- الذاتية :

- الرغبة الملحة في معرفة كيف يتم تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة
- الرغبة الشخصية في معرفة كيف تتحقق التميز المؤسسي داخل المؤسسة
- الرغبة في معرفة كيف يتم تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة
- بالاعتماد على اسلوب الادارة بلا هدف

2- الموضوعية :

- يعتبر اسلوب توجه جديد تتجه له المؤسسات الحديثة*
- يعتبر التميز المؤسسي من بين اهم المواضيع التي يتناولها تخصص
- علم اجتماع تنظيم وعمل في العلوم الاجتماعية
- الرفع من الكفاءة العلمية والرصيد العلمي والمستوى الخبرة في تخصصي

رابعاً: اهداف وأهمية الدراسة

1- اهداف الدراسة:

- معرفة كيف تساهم الادارة بالاهداف في تحقيق التميز المؤسسي
- تهدف ايضاً الى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة
- تهدف الى معرفة كيف تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسة

2- اهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تعالج اهم المواضيع في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل وهو موضوع الادارة بالأهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي كما تتجسد اهمية هذه الدراسة في كونها تبرز لنا دور الادارة بالأهداف في تحسين المؤسسة ورقيها وتميزها من حيث الاداء والكفاءة والجودة وغيرها وايضاً تحفيز عمالها والذي بدوره ينمي ويرفع كفاءتهم المهنية والإنجذابية تحت مراقبة الادارة ووفق تخطيط وتنظيم مسبق لتحقيق وبلغ الاهداف المرجوة

خامساً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدرا هاما للباحث ،من خلال التمهيد لموضوع الدراسة ، وذلك من خلال تكوين اطار نظري حول البحث و الدراسات التي تناولت الموضوع في احد جوانبه ، كما تعد الدراسات السابقة نوعا من التبرير الموضوعي للموضوع محل الدراسة .

نستعرض فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تم من خلالها بناء الموضوع، و من بينها:
الدراسة الاولى :

جاءت دراسة (د.مبروكه عبد الله الخفيسي و ا. فاطمة يوسف المنصوري 2020) مرسومة ب تطبيق الادارة بلا هدف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الاعمال الليبية دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتضييع الانابيب

حيث هدف الدراسة هو الاستفادة من خلاصة الابحاث والدراسات التي تمت في المجال الادارة بلا هدف وعلاقتها بتحسين اداء العاملين في منظمات الاعمال الليبية
وقدم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية للادارة بلا هدف على اداء العاملين في المنظمات الاعمال الليبية
الفرضيات الفرعية :

* لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بلا هدف من حيث بعد وضع الاهداف وأداء العاملين في منظمات الاعمال الليبية

* لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بلا هدف من حيث بعد تنفيذ الاهداف وأداء العاملين في منظمات الاعمال الليبية

* لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بلا هدف من حيث بعد متابعة تنفيذ الاهداف وأداء العاملين في المنظمات الاعمال الليبية
منهجية الدراسة :

المنهج : تم تطبيق المنهج الوصفي للبحث دور اسلوب الادارة بلا هدف على اداء العاملين
العينة ومجتمع الدراسة :

حيث يتكون مجتمع الدراسة من مدراء منظمات الاعمال الليبية العامة التي مقررها الرئيسي داخل مدينة بلغاري حيث تم اعتماد اسلوب المعاينة العشوائية

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة والتي تم تجميعها باستخدام أداة الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الادارة بالأهداف في منظمات الاعمال الليبية كان منخفض بجميع ابعادها.

• بينت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين في منظمات الاعمال الليبية كان منخفض المستوى .

• أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية لتطبيق اسلوب الادارة بالأهداف على أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية .

• أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة تحت المتوسط بين بعدي وضع الأهداف ومتابعة تنفيذ الأهداف و أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية .

• بينت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تنفيذ الأهداف و أداء العاملين بمنظمات الأعمال الليبية .

من خلال النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة نجد انها تؤكد على أن تطبيق الادارة بالأهداف لا يزال يتعرض لعدد من المعوقات ومازال في المستوى المنخفض الادارة بالأهداف موجود ولكنه لا يزال في المستوى المتوسط.

الدراسة الثانية :

جاءت دراسة (فهد بن ناصر بن سعد القرني ومحمد انس شمسي 2024) مرسومة بـ :
اثر اسلوب الادارة بلا هدف على اداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالمدام
حيث هدفت الدراسة الى تحديد مفهوم اسلوب الادارة بلا هدف ومميزاتها وعيوبها والعديد من الاهداف هذا
كان اهمها

- الأهداف العامة :

- دراسة اثر اسلوب الادارة بالأهداف على اداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالمدام
- تحديد مدى تأثير اسلوب الادارة بالأهداف على الأداء الفردي للموظفين في الجمعيات الخيرية بالمدام
- تحديد مدى تأثير اسلوب الادارة بالأهداف على الأداء التنظيمي للجمعيات الخيرية بالمدام

الاهداف المحددة

- تحديد مفهوم اسلوب الادارة بالأهداف ومميزاتها وعيوبها .
- دراسة الأداء الفردي للعاملين في الجمعيات الخيرية بالمدام وتحديد معايير الأداء المناسبة
- تحليل ممارسات الادارة الحالية في الجمعيات الخيرية بالمدام وتحديد مدى تطبيقها لأسلوب الادارة بالأهداف .

وقد تم صياغة الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأسلوب الادارة بلا هدف (الالتزام بتحقيق الاهداف، المشاركة في صياغة الاهداف، الثقة ، التغذية الراجعة) على اداء العاملين في الجمعيات الخيرية ببلدام عند مستوى دلالة احصائية ($0.05 \geq \alpha$)

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ≥ 0.05
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ≥ 0.05
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ≤ 0.05
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية ≤ 0.05

منهج الدراسة :

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها والتي تتركز على دراسة أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية في مدينة الدمام في المملكة العربية السعودية ، اعتمد الباحث في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي أحد أشكال البحوث التي تهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا كما هي في الواقع .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية مدير عام ، مدير فرع رئيس قسم داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بالمملكة العربية السعودية بمدينة بلدام حيث بلغ عددها 15 جمعية خيرية وتعمل جميعها في مدينة بلدام ، وقد راعى الباحث التوزيع الجغرافي لهذه الجمعيات لضمان تمثيل كامل مجتمع الدراسة. بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 315 والذين يمثلون كامل مجتمع الدراسة. حيث استهدف الباحث كامل عينة الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار وجميع العاملين ذوي المستويات الإدارية مدير عام مدير ، رئيس قسم ، موظف ، (داخل الجمعيات الخيرية محل الدراسة بمدينة بلدام في المملكة العربية السعودية. تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة وتم استرداد (308) استبيان ، وبعد فحص الاستبيانات ، تم استبعاد (10) استبيان منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (298) استبيان ، وهو ما يمثل ما نسبة (96.21%) من إجمالي عدد الاستبيانات المسترددة.

نتائج الدراسة :

• أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطا .

• بينت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام المشاركة في تحديد الأهداف بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطا .

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام التزام المسؤولين بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطا.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام التغذية الراجعة بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطا.
- أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطا.
- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأسلوب الإداري للأهداف (الالتزام بتحقيق الأهداف المشاركة في صياغة الأهداف ، الثقة ، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية $\geq \alpha 0.05$.
- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية $\geq \alpha 0.05$.
- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية $\geq \alpha 0.05$.
- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمسؤولين على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية $\geq \alpha 0.05$.
- أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنقدية الراجعة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوى دلالة إحصائية $\geq \alpha 0.05$.

الدراسة الثالثة

رسومه ب (2020-2021) جاءت دراسة (سميرة مشرى

التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي حيث هدفت المطلب مؤسسات اليوم وهو تحقيق النجاح وبشكل مختلف عن الآخرين بما يضم الاستمرارية للنشاط المؤسسة من خلال دور التمكين التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات وقد تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تسهم ابعاد التمكين التنظيمي في تحقيق مكانت التميز المؤسسي
الفرضية الجزئية الأولى:

مشاركة المسؤولين في صنع واتخاذ القرار لا تسهم في تحقيق تميز المؤسسي بمؤسسات ميدان الدراسة
تدرج منها فرضيات الفرعية التالية:

تسهم مشاركة المسؤولين في صنع واتخاذ القرار بتحقيق تميز القيادي في مؤسسات الميدان الدراسة

تسهم المشاركة في المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار في تحقيق التفوق الاستراتيجي بمؤسسة ميدان الدراسة

تسهم المشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار في تحقيق الابداع المورد البشري في المؤسسات الميدان الدراسة

الفرضية الجزئية الثانية :

تساعد عملية التقويض السلطة في تحقيق ممكنت التميز المؤسسي في مؤسسات ميدان الدراسة
ويندرج عنها مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

تسعد عملية التقويض السلطة في تحقيق تميز القيادي في مؤسسات الميدان

تساعد عملية تقويض السلطة في تحقيق التفوق الاستراتيجي في مؤسسات ميدان الدراسة

تساعد عملية تقوضا السلطة في تحقيق المورد البشري في مؤسسات ميدان الدراسة

الفرضية الجزئية الثالثة :

تعمل فرق العمل في تحقيق ممكنت التميز المؤسسي في مؤسسات ميدان الدراسة
ويندرج عنها مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

تعمل فرق العمل على تحقيق تميز القيادي في مؤسسات الميدان الدراسة

تعمل فرق العمل في تحقيق التميز الاستراتيجي في مؤسسات الميدان الدراسة

تعمل فرق العمل في تحقيق ابداع المورد البشري في مؤسسات ميدان الدراسة

الفرضية الجزئية الرابعة :

يسهم تحفيز المرؤوسين في تحقيق ممكنت التميز المؤسسي بمؤسسات ميدان الدراسة
ويندرج عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

يسهم تحفيز المرؤوسين في تحقيق تميز القيادي بمؤسسات الدراسة ت

يسهم تحفيز المرؤوسين في تحقيق تميز الابداعي للمورد البشري بمؤسسات ميدان الدراسة
منهجية الدراسة :

المنهج : تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتماشيه مع مشكلة الدراسة

مجتمع البحث والعينة : تمثلت في مجتمع البحث في مجموع العمال بمؤسسات الثلاث مكان اجراء دراسة
ميدانية مؤسسة الزيبان قاردن للتغليف وتصدير التمور ، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، ومؤسسة صناعة
الковابل بسكة حيث تتضمن 70 مفرد موزعين على مؤسسات الثلاث

ومن اجل جمع البيانات والمعلومات ومن عينة الدراسة قام الباحث باستبيان تكون من 96 بندا تم اعداد
عباراتها وفقا للمؤشرات متولدة من تحليل مفهومي وكذا فرضيات الدراسة ، حيث كان لكل مؤشر مجموعة
اسئلة وتم صياغة العبارات بناء على مراجعة الابدبيات

مناقشة نتائج الدراسة :

و التي تهدف الى تقييم و تفسير النتائج المتوصلا اليها ، بالإضافة الى تحديد أوجه الشبه و الاختلاف فيها ، و بناءا على ذلك سنعقب على هذه الدراسات بشكل منهجي ، وفق الخطوات الآتية :

من حيث الموضوع : حيث ساعدتنا الدراسات في بناء الجانب النظري للدراسة ، بالإضافة الى الاحتكام اليها في تحديد متغيرات ومؤشرات الدراسة .

من حيث الزمان : حيث لاحظنا ان اغلب الدراسات الشبيهة لموضوع دراستنا أجريت في الآونة الأخيرة ، أي في الفترة الممتدة بين 2020- 2024

من حيث المكان : تتوعد دراستنا السابقة بين دراستين عريتين متعلقتان بتطبيق الإدارة بالأهداف و علاقتها بأداء العاملين ، و اثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين ، على التوالي ، في حين اكتفينا بدراسة محلية واحدة تمثلت في دراسة الدكتورة "سميرة مشرى" المتعلقة بدور التمكين التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي .

من حيث المنهج : لقد تشابهت دراستنا مع دراستين من حيث المنهج المستخدم ، و المتمثل في المنهج الوصفي ، في حين اكتفت دراسة واحدة بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي .

من حيث العينة : تشابهت دراستنا مع دراستين سبقتين من حيث اختيار العينة ، في حين اختلفت مع الدراسة التي عالجت موضوع التمكين التنظيمي ، و التي استعانت بجميع مفردات مجتمع الدراسة (المسح الشامل) .

من حيث الأدوات : اتفقت اغلب الدراسات على الاستعانة بأداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات . من خلال ما سبق ، يتضح ان هناك تنوعا في الأهداف و النتائج المتحصل عليها بتتوال الجوانب المعالجة من طرف كل دراسة : و التي حاولت ابراز دور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة ، و التي تعد هدفا جوهريا تسعى الى تحقيقه كل مؤسسة .

محفوظ الدراسة ساعدنا في بناء الأطر النظري لدراستنا ، كما تم الاستناد اليها في بناء منهجية الدراسة (المنهج المستخدم ، العينة ، الأدوات) ، كما تم الاعتماد على نتائجها كأداة ملموسة في عملية التحليل .

هذا و تمثلت اهم النقاط التي تعبّر عن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي :

- ✓ التأكيد على دور الأداة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة .
- ✓ تحديد اهم ابعاد الإدارة بالأهداف و المتمثلة في : التدريب و المشاركة .

سادسا تحديد المفاهيم :

تعتبر عملية بناء وتحديد المفاهيم من اهم الخطوات الاساسية للبحث العلمي في ميدان العلوم الاجتماعية فهي تعمل على تحديد دلالات الالفاظ والمعانى لتفادي اي لبس او خلط او اختلاف في المفاهيم

فالمفهوم : هو تصور ذهني عام ومجرد للظاهرة او اكثر وللعلاقات الموجودة بينهما (بلقبي فطوم ، 2022 ص 523)

وتجنبا للبس والغموض توخيت لبعض الوضوح والدقة لغرض توظيف مفاهيم من شأنها ان يعطيها دلالة والمعنى فان اهم ما يجب ان يزال عنه الغموض هو المفاهيم التالية :

الادارة :the management

تعريف الادارة من وجهة نظر بعض العلماء:

فريديريك تايلور يعرف الادارة:

أنها المعرفة الدقيقة بما تريده من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها .

أود وينل يعرف الادارة:

انها وظيفة تنفيذ المهام عن طريق الاخرين ومعهم

برنارد يعرف الادارة:

14(ص, 2017, أنها ما يقوم به المدير من أعمال لتأدية لوظيفته (عربيات ياسر احمد وتعريف اخر

The management and manager are the spécifique need of all institution, from the are the specific organization on very institution, they smallest to the largest, they are what hold it together and makes it work .(de peter drucker ,2011,p 16)

والمديرين هم الحاجة المحددة لجميع المؤسسات من الاصغر الى الافضل انهم هم

ما يربط المؤسسة ببعضها البعض ويجعلها تعمل العضو المحدد في كل مؤسسة

وفي تعريف اخر

لغة: الادارة مشتقة من أصل التيني تعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الادارة من أصل أدار أي أحاط أو جعله يدور أما في اللغة الإنجليزية يطلق عليها أحد اللفظين

MANAGEMENT -لفظ

وهو يعني الادارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أرباح مالية .

ADMINISTRATION -لفظ

وهو يعني المهام الأساسية للادارة العليا دون النظر الهيمنة تحقيق ارباح مادية

"KIMBAL" اصطلاحا: يرى كمال

أن الإدارة تشمل كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بالمشروع من السياسة الرئيسية، والتمويل والمعدات، والتنظيم، والعاملين، والكافية الإدارية".

LIVINGSTON عرفها لفنجستون وقد

هي الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف وأفضل الوسائل بحسن استخدام الموارد المتاح

FAYOL ويرى فايول

أنها عدد من العمليات السياسية التي تكون أركانها الرئيسية من التخطيط التنظيم، التوعية، التسويق الرقابة (فاطمة دريري، 2018، ص 14)

وفي تعريف اخر تعرف انها

نشاط انساني هادف المختص بتوظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في المجتمع والعاملة على تتميتها والحفظ عليها بأفضل الوسائل والأساليب لتحقيق الاهداف

، 1999، التي يرغبتها المجتمع مع الاخذ الاعتبار الظروف والاواعظ المحيطة (علي السلمي ، 1999، ص 14)

لذا من خلال التعريف السابقة نستنتج ان الادارة هي وظيفة تتضمن مجموعة مهام تنفذ عن طريق اشخاص اخرين مؤهلين لها للقيام بها

الاهداف :

تتجه إليها كافة أنشطة المنظمة و هي نقاط النهاية في التخطيط انجاز ما في تاريخ مستقل " حيث أن هذه الأهداف تدرج وفقا للهرم التنظيمي للادارة من أعلى إلى أسفل و هي تمثل شبكات من النتائج المتوقعة والأحداث المرغوبة والتي تغطي جميع أجزاء المنظمة تدرج هذه الأهداف من أهداف عامة في قمة الهرم التنظيمي إلى أهداف فرعية ثم أهداف تفصيلية. . مبروكه عبدالله الخيفي ،. فاطمة يوسف المنصوري ، 2020، ص 13)

The management by objectives (MBO) : الادارة بلاهداف

تعرف على انها

تنسب هذه الادارة للعالم بيتر دراكر الذي يعد اول من ابرز مفهوم الادارة ويصف دراكر اسلوب 1954 بلاهداف في كتابه الادارة في التطبيق سنة

الادارة بلاهداف بأنه الاسلوب الذي تحتاجه التنظيمات الادارية باعتبارها تتمي الاحساس بالمسؤولية لدى العالمين ويوفق بين اهدافهم وأهداف التنظيم وأنها المدخل الوحيد الذي يمكنه تحقيق الرقابة الذاتية على الاداء العاملين وتحقيقهم لأهداف التنظيم. (حديدان صبرينة ، 2021، ص 117)

الادارة بالأهداف هي

النظرية التي صاغها بيتر دراكر عام ١٩٥٤ في كتابه "ممارسة الإدارة". ثم توالى الكتاب والمفكرون على تطويرها وعرفها الكاتب الأمريكي جورج أوديون المشار إليه في دره(١٩٨١ م) بما يلي: طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها ، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية ويشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات(سمية بن سليمان , ٢٠٠٩, ص ٢٥) ويرى بيتر دراكر ان اسلوب الادارة بلاهداف :

يعبر عن فلسفة ادارية متكاملة تقوم على الجانب الانساني سلوك الافراد ودرافهم وأدائهم و يمكن ان يطبقها كل مدير بغض عن مستوى الاداري او الوظيفي في المنظمة(عتاب قندرية وميامي حمدان ، ٢٠٢٤ ص ٢٤)

وفي تعريف اخر

انها احدى الاستراتيجيات الادارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمكن في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية وايضا خلق روح الفريق وموائمة اهداف الفرد الموظف مع مصلحة المشتركة وال العامة للمنشأة وتعتبر ايضا بأنها

نظام تحدده المنظمة به طريقها وما تريده ان تصل اليه وقياس النتائج التي تتحققها وهذا النمط من الادارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤسين وتنظمن هذه الاهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا المجالات .المؤلية الرئيسية لكل فرد

مفهوم الادارة لأهداف

إن الاشتراك بين المدير والعامليين في عملية التخطيط والرقابة عبر استخدام أفضل الوسائل مع مراعاة الاخذ بعين الاعتبار كل من اهداف العمل وأهداف الموظفين بطريقة مدمجة ومنسقة ومتكلمة صالحة للتطبيق ومن ثم للوصول إلى رفع مستوى الناتج كم وكيفا هو ما يعرف بأسلوب الادارة بلاهداف والتقييم بالنتائج

وفي تعريف اخر :

هي النظام الإداري الذي يتم فيه تحديد الأهداف من قبل المدير بمشاركة العامليين ولابد لهذه الاهداف ان تتميز بقابليتها للقياس والانجاز في حدود وقت مخصص أدائها وانجازها وعلى الجميع التركيز على هذه الاهداف في تقويم أداء جميع العامليين في المؤسسة

فاطمة عيسى احمد علي ٥٧٤-٥٧٥ ص ، ٢٠٢٢

ويعرفها رضا بأنها

مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤس وتنتمي هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد من التنظيم على ضوء الناتج

المتوقعة ، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية (شريف محمد شريف وعبد الرحمن بن محمد ال ركبان الاكليبي,2018, ص 59)

وتعرف ايضا :

"نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف المدرية ومسؤوليتها وصياغتها في شكل أهداف فهي تسعى إلى التوصيل إلى النتائج المحققة للأهداف الإدارية وحاجات العاملين من خلال منهم الحرية في المساهمة في بناء أهداف المؤسسة وهذا أسلوب تسييري تعوني بين الرؤساء و المرؤوسين في تحقيق النتائج المحددة".

كما تعرف على انها "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتسيير وتقدير الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق الأهداف 77(ص 2022,المرجوة (ابراهيم لجلط

وفي تعريف اخر نجد :

حيث يسهم اسلوب الادارة بلاهداف بتعزيز دور مؤسسة الافراد في بناء وإدارة الاهداف بما يخدم تنوع في طبيعة العمل حسن توظيف الموارد وتحديد الموارد التي تحمل الوصول 245(ص 2018, الى الاهداف و النتائج المرجوة(منال محمد الوكيل

وأيضا تعرف على انها

"نظام يتم من خلاله تحديد طرقها و ما تريده أن تصل إليه وقياس النتائج التي حققناها و هذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس و المرؤوسين ، و تتضمن هذه الاهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واصحا المجالات الرئيسية المسؤلية لكل فرد(يعقوب اسماء,2020, ص442)

وفي تعريف اخر:

"نظام ديناميكي يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو وحاجة القائد للمشاركة ولتطوير نفسه ذاتيا".(هبة حاكم كامل محمد , 2023,ص 500)

وتعرف ايضا :

Adam (2020) defined **that Management by objectives (MBO)** is a strategic management model that aims to improve the performance of an organization by clearly defining objectives that are agreed to by both **management** and **employees**. According to the theory, having a say in goal setting and action plans encourages **participation** and **commitment** among employees and aligns objectives across the organization (Druker, 1954). Management by objectives is a comprehensive management system that integrates several key managerial activities and is consciously directed toward the effective and efficient

achievement of **organizational** and **individual** goals. (Koontz, 2010). (Salah Abdelhamid arous and gihan Nabil Ahmed ,2022, p 85)

بمعنى عرف ادم سميث الادارة بلاهداف انها نموذج ادارة استراتيжи يهدف الى تحسين اداء المنظمة من خلال تحديد الاهداف بوضوح والتي يتلقى عليها كل من الادارة والموظفين ووفقا للنظريه فان اداء الرأى من تحديد الاهداف وخطط العمل يشجع المشاركة والالتزام بين الموظفين ويوحد الاهداف عبر المنظمة بيتر دراكر 1954

الادارة بلاهداف هي نظام ادارة شامل يدمج العديد من الانشطة الادارية الرئيسية ويوجه بوعي نحو تحقيق الاهداف التنظيمية والفردية بفعالية وكفاءة وفي تعريف اخر :

The “Management by Objective” (MBO) approach, in the sense that it requires all managers to set specific objectives to be achieved in the future and encourages them to continually ask what more can be done, is offered as a partial answer to this question of organizational vitality and creativity. As a term, “Management by Objectives” was first used by Peter Drucker in 1954. As a management approach, it has been further developed by many management theoreticians, among them Douglas McGregor, George Odiorne, and John Humble. Essentially, MBO is a process or system designed for supervisory managers in which a manager and his or her subordinate sit down and jointly set specific objectives to be accomplished within a set time frame and for which the subordinate is then held directly responsible. (Thomas M, Thomson, 1998,p1-2)

بمعنى نهج الادارة بلاهداف هو اسلوب يتطلب من جميع المديرين تحديد اهداف محددة لتحقيقها في المستقبل ويشجعهم على الاستمرار في التساؤل عما يمكن تحقيقه و كمصطلح تم استخدام الادارة بلاهداف لأول مرة من قبل بيتر دراكر عام 1954 وكاسلوب اداري تم تطويره بشكل اطبر من قبل العديد من منظري الادارة ومن بينهم دوغلاس ماكجريجور وجورج اوديرو وجون هامبل في جوهره تعد الادارة بلاهداف عملية او نظاما مصمما للمديرين والمرشفين حيث يجلس المدير ومرؤوسه معا ويتم تحديد الاهداف المحددة ليتم انجازها خلال اطار زمني معين ويكون المرؤوس مسؤولا بشكل مباشر عن تحقيقها

وفي تعريف اخر هي :

هي نظام اداري قائم على المبادرات التشاركيه بين الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الادارية في تحديد الاهداف الرئيسية والنتائج المتوقع وتتضمن قدرا من المرونة في الحرية في العمل وفي تحمل المسؤوليات وتقيم اداء العاملين (نجاة محمود عبد المقصود فرحة ، 2021، ص 258) وتعريف اخر :

تحديد الاهداف ومشاركة اعضاء المؤسسة في وضعها وتقديم مساهمة كل في نتائج المحصل عليها مما يؤدي الى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة (ايمان محمد عبد النعيم ، 2020,ص 25)

تعريف اخر :

اسلوب إداري يمكن من خلاله المنظمة التعليمية كلها إدارات اقسام وأفراد تحديد نتائج معينة والعمل على وصوله الى مفهوم مختلف المجالات الرئيسية للاختصاص ومسؤولية يده للإدارة والأقسام والأفراد في فترة زمنية وملوحة (عامر مفرح احمد سحاري وعبد الواحد سعود الزهانى ، 2018,ص 325)

وفي تعريف اخر

ذكر "شريف 2003 " نقلًا عن " اود يورن " : هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمسؤول معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها ، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.(برياح رابح ،2018,ص 106)

التعريف الاجرائي :

الادارة بلاهداف هي اسلوب يعتمد على الادارة بلاهداف بحد ذاتها عن طريق التدريب العمال والمشاركة بين الرئيس والمسؤول في صياغة الاهداف لبلوغ وتحقيق الاهداف التنظيمية والفردية بفعالية وكفاءة للمؤسسة .

من خلال ما سبق تطرق اليه من بعض التعريفات حول اسلوب الادارة بلاهداف انها اسلوب يعتمد عليها لبلوغ الاهداف المخطط لها وتحقيق غايتها وتميزها وتفوقها من خلال مجموعة من الاساليب والخطوات كالمراقبة والتخطيط وتنظيم الاهتمام بالموظف كونه عامل مساهم في تحقيق اهدافها .

التميز :

يقصد بالتميز " الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المرجوة. " (علي صالح الجوهر وآخرون 2019,ص 268)

تعريف اخر

ان التميز في طبيعته يعد اسلوباً لحياة يمكن ان يحدث في مؤسسة صغيرة او كبيرة حكومية او غير حكومية تقدم خدمة او تنتج سلع(محمد بن عبدالله عبد الرحيم القاري وآخرون 2022,ص 270)

وفي تعريف اخر :

التميز في اللغة الانجليزية "Excellence

وتشير الدراسات اللغوية أن هذا المفهوم كان عند الإغريق قديماً بمصطلح Aristeia ، والذي تعني ترجمتها في اللغة الانجليزية Best, Braver, Mightier ، اي افضل الاحوال وشجاعة وأكثرها ، وفي اللغة العربية يقال تميز الرجل ، ويقال تميز فرد غير بصفة أو عمل عن الشيء وامتاز أي اختلف عن سواه بعلامات فارقة التمييز (الاخير صياغي ،2017,ص 152)

وفي تعريف اخر :

والتميز يعني: "التفوق والنجاح المتزايد عن الآخرين ، كما أنه يشير إلى امتلاك الشخص والمنظمة موهبة أو خاصية تجعلها تختلف عن الآخرين اختلافاً جابياً ومبهراً (احمد رياض سيف ابو سعد وآخرون 2021,ص 42)

عرف التميز أبنه :

تلك الممارسات وثبات الأهداف والإدارة من خلال العمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الخدمات المقدمة والمسؤولية اتجاه المجتمع(شه محمد علي 2025,ص 14)

ويعرف على انه تلك الممارسة وثبات الهدف والإدارة من خلال عمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين وتطوير الخدمات والتحسين اتجاه مسؤولية المجتمع(رضا ابراهيم المليحي, 2012,ص 9)

تعريف اخر :

يشير التميز لغةً إلى التفرد عن الآخرين بصفة أو عمل أو الاشهار بشيء منهما(المعجم)، ويشير نموذج التميز الأوروبي إلى أن التميز المؤسسي هو الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج متفردة.(جاد رب عبد السميم حساني, 2024 , و احمد حسن سليم ص 11)

وتعريف اخر ايضاً :

فالتميز عبارة عن أسلوب حياة ، فهو نمط فكري وفلسفية إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية انجاز نتائج ملموسة للمؤسسة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر(عبد الرحمن عبد الحميد شقاوة ولطيفة المختاره ابراهيم,202, ص 7)

المؤسسة :institution

تعرف انها :

The meaning of the concept of ‘**institution**’ is a hot topic in various disciplines. Generally speaking institutions refer to man-made rules that govern human behaviour.² An increasing number of economists agree that “institutions matter” when explaining economic performance. In sociology the concept of ‘**institution**’ has always been at the centre of analysis. When comparing the concept as used in different disciplines, we notice that their meaning differs significantly(PIET Keizer , 2008,P2)

مفهوم المؤسسة هو مختلف باختلاف التخصصات ويشكل عام تشير المؤسسات الى قواعد التي يضعها الانسان والتي تحكم السلوك الموظف حيث يتفق عدد متزايد من الاقتصاديون على ان المؤسسات مهمة عند تفسير الاداء ففي علم الاجتماع كان مفهوم المؤسسة يصب في تحليل وفي مقارنة بين هذه المفاهيم

كما يستدِم في تخصصات المختلفة نلاحظ ان معانيه تختلف بشكل كبير وتعرف المؤسسة بأنها:

تعرف المؤسسة بأنها: الجهات سواء كانت وزارات او هيئات في القطاع الحكومي وجميع شركات القطاع الخاص(محمد عفات الشمري وآخرون, 2023 , ص 441)

← في الاخير ان محاولة دراسة مفهوم المنظمة و إزالة الغموض عن معانيها ، يقودنا إلى استحالة الخروج بتعريف مثالى للمنظمة و يخلق لنا منطق المراجعة الدائمة الذي يذهب بنا إلى تكوين تفكير حول خاصية 69 الأساسية لواقعها و هي "ال كمالية البناء' inachèvement" (ميل ودي عادل, 2016,ص 30)

التميز المؤسسي :the Institutional Excellence
يعرف التميز المؤسسي بأنه:

سعى المؤسسات إلى الاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط لاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على أداء(محمد عفات شمري وآخرون , 2023, ص 441)

وفي تعريف اخر حيث :

وعرفت المنظمة الاوروبية الادارة الجودة التميز : "المؤسسات المتميزة هي التي تحقق مستويات أداء فائقة ومستدامة والتي تلبى أو تتجاوز توقعات جميع المعنيين".
ويمكن تعريفه بأنه:

"تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة مميزة في أدائها من خلال فعال والمتميز بشكل يجعلها متقدمة ومتقدمة عن توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العمال وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها"(احمد رياض سيف ابو سعد وآخرون, 2021 , ص 42)
تعريف اخر :

قدرة المنظمة على مساهمة بشكل استراتيجي بتتفوق في اداءها وفي حل مشاكلها وتحقيق الاهداف بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال(بوقره راجح وآخرون ن , 2019,ص 104)
تعريف اخر ايضا :

هو حالة من الابداع الاداري والتتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الاداء والتنفيذ العمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة(يوسف علي عيسى ابو جروع , 2022,ص 79)
وتعريف اخر تعرف انها:

تنسيق وتوحيد جهود الاعمال والأنشطة وتوافر مبادئ التنظيم كتخصص وتقسيم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية والإشراف مع وجود هدف وأنشطة لازمة لتحقيق اهداف المؤسسة يقترن بذلك بوجود افراد مؤهلين للعمل (وفاء عبد الفتاح محمود و فاطمة احمد زكي ابراهيم , 2024, ص 14)

وفي تعريف اخر

اذا فالتميز المؤسسي ليس هدفا معينا بل هو عبارة عن مجموعة من الجهود المتواصلة تبذلها المنظمة بغية أن تكون أفضل دائما من بمنافسيها وأن تكون في حالة دائمة من التحسين المستمر في أدائها (بتغة صونيه و ثامر صلاح الدين، 2023، ص 344)

ـ من خلال التعارف السابقة للتميز و للمؤسسة ثم وصولا الى التميز المؤسسي هو هدف اساسي لأي مؤسسة هادفة منتجة تسعى اليه ، لها عدة اسباب وغايات تختلف باختلاف المؤسسة حسب المعايير الموجودة فيها ايضا لإثبات وجودها من حيث الجودة والإنتاج والأداء وغيرها بحيث ترسم طرق وأساليب لتحقيقها وتسعى جاهدة للوصول لها كما ان اختلاف المؤسسات يخلق عدة فرص للتميز.

التعريف الاجرائي للتميز المؤسسي :

ان التميز المؤسسي هو هدف تسعى اغلب المؤسسات الناشئة والإنتاجية ، والتي تشير الى مدى فعالية المؤسسة في تطبيق العمليات والإجراءات المرتبطة بتحقيق الاهداف بأسلوب وشكل منهجي وفق تنظيم بما يعكس انظباطها والتزامها بتحقيق الاداء العالي وتحسين المستمر .

خلاصة :

من خلال ما تم التطرق اليه في الاطار العام للدراسة من معالجة موضوع الدراسة وذكر اسباب تبني هذا الموضوع وتحديد اهدافه والاستعانة بالدراسات السابقة والتي من خلالها اتضحت الرئ وطريق ومسار دراستنا الحالية اصبح بإمكاننا التطرق والتعقب في الجانب النظري ولكلأ متغيري الدراسة بمعالجتها وتحليلها بناء على ما تم التوصل اليه في هذا الفصل .

الفصل الثاني: الاطار النظري للادارة بالأهداف

تمهيد

اولا : تاريخ الادارة بالأهداف

ثانيا : خصائص الادارة بالأهداف

ثالثا : ابعاد الادارة بالأهداف

رابعا : اهمية الادارة بالأهداف

خامسا: مبادئ الادارة بالأهداف

سادسا: مراحل خطوات تطبيق الادارة

بالأهداف

خلاصة

تمهيد

الفصل الثاني الاطار النظري للادارة بالأهداف

تمهيد :

لقد اتخذت الادارة بلاهداف من عدة جوانب بداية كنظيرية لها عدة جوانب مميزة نظرا لأول من نادى بها بيتر دراكر حيث تعتبر من أشهر النظريات والأحدث وكأسلوب اداري التي تعتمد المؤسسات لبلوغ هدفها وتحقيقه النتائج المطلوبة ،لذا ومن خلال هذا الفصل سيتم تسلیط الضوء على بعض العناصر التي ستساهم في التحليل العلمي للموضوع لذاك بداية مع خصائص الادارة بلاهداف و اهميتها وذكر ابعادها لكي تتضح الصورة ويزال اللبس والمبادئ التي تعتمدتها والخطوات لتطبيق هذه النظيرية

اولا تاريخ الادارة بلاهداف :

يعتبر "بيتر دراكر" أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1954 في كتابه "ممارسة الإدارة" ، حيث أفرد فصلاً كاملاً عن "أسلوب الإدارة بلا هدف" وضح فيه مفهوم لهذا الأسلوب الإداري إلا أن شاع استعمالها في الإدارة.

وأما عن أبرز من كتب عن تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية هو "جورج أودي ورن" بل أصبح أحد رواد هذا اسلوباً لإداري الحديث.

وعن "همبل" فيعتبر أحد رواد أسلوب الإدارة بالأهداف في بريطانيا وقد استفاد الأميركيون من نتائج أبحاثه التي أجرتها في هذا المجال وهو الذي أدخل أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الهند .

وبالتالي يعتبر الأميركيون أول من استخدمو هذا الأسلوب ، ثم طبق في بريطانيا والدول الأوروبية الأخرى ، ثم بعد ذلك أدخل إلى الدول النامية وقد طبق هذا الأسلوب الإداري في القطاع الخاص قبل القطاع العام حيث بدأ استخدامه في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1970 حيث عمم هذا الأسلوب إلى داري على جميع الأقسام الإداري على مستوى الحكومة الفدرالية ثم استخدم محلياً داخل كل والية استجابة لمطالب المواطنين

لقد مر أسلوب الإدارة بلاهداف في و.م.أ بثالث مراحل هي:

1-مرحلة أواخر الخمسينيات وأوائل السبعينيات:

وقد تركز الاتجاه في الإدارة بالأهداف حول تقديم الأداء..

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

3- مرحلة السبعينيات أصبح التركيز فيها على الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وأصبح التوجّه فيها شمولي النّظر.(نوال فاطمة وعوج بن عمر، 2021،ص 554)

ثانياً خصائص الادارة بلاهداف :

تتمتع بالخصائص التالية :

1- ان اسلوب الادارة بلاهداف يركز باهتمام اقصى على عنصر الاتصال بين جميع مستويات الادارية في المنظمة وباستمرار

2- ان احتمالات تكامل الجهود الادارية تزداد في حد كبير في اي مشروع اذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق اهداف واحدة وواضحة ومحددة ومتتفق عليها

3- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول إليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالية النجاح في الوصول إلى النتائج

4- ان القياس الحقيقي لا يتم إلا من خلال تقدم نحو النتائج المستهدفة (محمد مبارك الرشيدى, 2014, ص 15-16.)

تعتمد فلسفة الادارة بالأهداف كما يشير (شريف 8220) على الركائز التالية :

* انطلاقها من الاهداف وليس من الانشطة أو ردود الأفعال حيث تعد الاهداف الرابط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد وتعزز حماسهم وتدعم دافعياتهم نحو الانجاز ، وإن كل من المديرين والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الاهداف الخاصة بها في تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها ، انطلاقاً من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

* انه الا يوجد طريقة مثلى لأداء وإنما يتوصل المديرون والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتقدون على تنفيذها وأن العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل ولا يعني ذلك إغفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت) وإنما تركز الادارة بالأهداف على طبيعة الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مطابقتها لميوله وانسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحات فإذا تلائم العمل ومعه أقبل على المساعدة برغبة قوية تساعد على نجاحه* إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الادارة بالأهداف ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها ، وكلما ازدادت الثقة بالإنسان وكلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه وتدريبه وتشجيعه على الابتكار زادت درجات التعاون بين الأفراد ، وتدوي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وعميق التفاصيم وإزالة الغموض وسوء الفهم ، مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميرا نحو تحقيق لأهداف المنشودة.

* ان القائد الاداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها ، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها الاستقامة منها وتطبيقها ، فالعلاقة بين القائد والآخرين عالقة أخذ وعطاء وتعلم وتأثير وتأثير ، وتوجيه واقتراحات ، فالقائد الـ يعمل وحده والـ ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته من أجل تحقيق هدف مشترك. (فهد بن ناصر بن سعد القرني و محمد انس شمسي , 2024, ص 64).

ثالثاً ابعاد الادارة بالأهداف : dimensions of management objectives

يعتبر **البعد** هو أحد المكونات او جانب من جوانب المفهوم والذي يشير الى مستوى معين من واقع هذا الاخير (موريس انجرس , 2006, ص 155)

هذا ما سنشير اليه في هذه الجزئية

التدريب : TRAINING

تناول الباحثون والكتاب في مجال التفسيري مفهوم التدريب كل حسب وجهة نظره ولكنهم مطليعاً اتفقاً على أهمية تحسين أداء الفرد و المنظمة على حد سواء.

فقد عرف التدريب على انه "

عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف الى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته ، نحو ما يمكنه من اداء وظيفته بكفاءة وفعالية ويشمل التدريب الأبعاد التالية :

- بعد نضري ويهدف الى إكساب الفرد معلومات وخبرات جديدة أو تنمية معلومات وخبرات موجودة وتطويرها .

- بعد عملي ويرمي الى تعليم الفرد مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فعالية وانتاجية

- بعد نفسي وسلوكي ويرمي الى تطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل الغير مرغوبة، وبلورة اتجاهاته الفكرية من جعله متماشيا مع الاتجاهات المرغوبة في المؤسسة .

تنمية المعرف : الارقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الالامام بها لإنقاذ العمل **تنمية المهارات** : وذلك لأداء المهام بكفاءة وفعالية

تنمية لاتجاهات : تنمية مجموعة من العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين اراء المتدربين اتجاه قضايا معينة (صباح حيمر,2022, ص 56)
كما عرفه عبد المنعم موسى القرالة ، 2018

انه "مجموعة من الاعمال المخططة لها والتي تهدف الى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية عالية.

كما عرف 2013 :Imran Amen and Elnaga Amir

التدريب على أنه "عملية منهجية لتعزيز مهارات الموظف ومعرفته وكفاءته وهو أمر ضروري لأداء وظيفته بفعالية "

أما (2016) OMRAN Abdelnaser ، فقد عرفه على أنه "تدخل منظم يهدف الى تعزيز وتحسين العناصر الاساسية الحيوية في الاداء الفردي. آخر ، يكون التدريب والتطوير من مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والدروس والأدوات والإجراءات المصممة لتعزيز الاعضاء أو الموظفين في المنظمة

(اسعيدي خده، 2022, ص7-8-9).

التعريف الاجرائي :

التدريب هو ذلك الجهد المخطط والمنظم الذي يستهدف تزويد العمال بمعارف معينة وتحسين مهارات وتطوير سلوكيات (اتجاهات) بشكل ايجابي .

المشاركة :

وتعرف انها :

قيام الرئيس والمرؤوس بالاتفاق على الاهداف المرغوبة في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة(عبد الرحمن محمد عواد, 2023 , ص 524)

وأيضاً:

تعتمد الادارة بلاهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوئها تحديد مستويات الانجاز وتحقيق الاهداف وتنطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكافيات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة (فهد بن ناصر و محمد انس شمسى, 2024, ص 65)

*ويترتب على المشاركة بين الادارة والأفراد ثالث نتائج هامة تعد من أبرز سمات الادارة بالأهداف كما أشار إليها الحريي 8222 وهي :

•الالتزام:

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

•تحمل المسؤولية:

إن ميزة تحمل المسؤولية هي من الميز التي يتمتع بها العاملين الذين يتحلون بسمات النجاح والعمل بإخلاص ، حيث تتوزع الأدوار والمهام بين العاملين ، ويتحقق مبدأ المشاركة ، حيث يتولى كل عامل إنجاز أهداف محددة موكلاً إليه مما يجعل كل ادارة وكل عامل في التنظيم مسؤول مسؤولية مباشرة عن انجاز ما أوكل له من أعمال أو مهام وهذه بالطبع يحث العامل على تركيز جهوده نحو إنجاز مهامه في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تحقق الفرد ذاتياً من التدقيق في ادائه دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكيد من الإنجاز بدقة .

•رفع الروح المعنوية:

إن مشاركة المرؤوسين في عمليات التخطيط الاهداف المنظمة وأنشطتها يشعر العاملين بأهمية ما يقومون به وينجزونه من أعمال ومهام. وهذه بطبيعة الحال يتوقف على مدى الاخلاص في الإنجاز من جهد وأمانة ومهارة ، وهذا الانجاز يحقق للمرؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق ذاتهم ، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفاعلية الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي (عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد, 2023,

ص 524)

• مبدأ الادارة بالمشاركة:

الادارة بالمشاركة أنها منهج ي العمل على المشاركة الفعلية للموظفين في وظائف تدخل في صميم مسؤوليات الادارة ، كذلك المتعلقة بتخفيض التكاليف و الأداء إضافة لزيادة الأرباح ودعم المركز المالي للمؤسسة أو إدخال منتج جديد يغير في نمط نشاطها (صبيحة عبد اللاوي و اسية بن داود ، 2022, ص 917) ومن مؤشرات بعد المشاركة منها ما يلي :

-**تفويض السلطة :** وهو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

-**المشاركة بالمعلومات :** تعد المعلومة المادة الأساسية لصنع واتخاذ القرار كما تزيد من قدرة وكفاءة الموظفين على أداء الأعمال المكلفين بها ، كما أن منح الموظفين المعلومات يزيد من ثقتهم في إدارتهم وفي مؤسستهم بشكل عام(عبد الرزاق سلام وآخرون ,2020, ص 108)

***الثقة في القائد** والتي تتمثل في التوقعات الإيجابية الواقية للمرؤوسين في القائد وفقا للعلاقات المتبادلة فيما بينهم ويكتسب القائد الثقة نتيجة لحرصه الدائم على إشباع رغبات مرؤوسه وتحقيق مصالحهم ودعمهم والعدالة في التعامل فيما بينهم.(نهاد محمد علام , 2023 , ص 307)

وايضا الثقة بين الرئيس والمرؤوس بحيث تكون مرونة في العلاقة بينهم وتكون فيها نوع من العلاقة الغير رسمية داخل المؤسسة في ظل قوانينها الرسمية ويكون فيها تبادل الاراء من كلا الطرفين (من اتجاه الطالب)

وفي تعريف اخر

يفصح مبدأ المشاركة للمرؤوسين مجال المشاركة في تقديم الاراء والمقترنات ومناقشة المشكلات الخاصة بالمؤسسة وغيرها من المجالات البناءة لذلك فإن هذا المبدأ له دوره في رفع الروح المعنوية للعاملين فهو حائز لهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات (فاطمة عيسى احمد علي,2022, ص 575)

*وهناك عدة ابعاد اخرى كالالتزام والتحفيز ونظام المعلومات والاقتراحات والمجتمعات كلجان المؤقتة والدائمة كل لها دورها في تحقيق اهداف المؤسسة وتعتبر من اساسيات ومقومات ومبادئ تتسب لأسلوب الادارة بلاهداف

التعريف الاجرامي : هي عبارة عن قيام الرئيس اتجاه المرؤوسين بمشاركة العاملين في صياغة الاهداف ومعرفة مختلف افكارهم ونشاطاتهم ودراسة مختلف المخططات ومحاولة صياغة وتحديد الاهداف المرجوة تحقيقها .

الشكل 4 : يوضح ابعاد الادارة بالأهداف



المرجع : من اعداد الطالبة

رابعاً: اهمية الادارة بالأهداف

1- زيادة فعالية عملية التخطيط:

حيث يشارك الافراد في تبادل الاهداف مما يساعد المديرين على الاختيار الافضل الوسائل والعمل على تحقيق الاهداف التي تم التركيز عليها مما يؤكد فعالية عملية التخطيط بالمنظمة

2- زيادة فعالية عمليات التوجيه والرقابة:

حيث تتحقق مسؤوليات و الرؤساء على اهداف مهيكلة مما يؤدي الى الشعور بالمسؤولية مما يزيد فعالية عمليات التوجيه والرقابة

3- تنبيه المهارات الادارية للمرؤوسين:

ان التطبيق السليم للأسلوب الادارة بالأهداف يؤدي الى معرفة القدرات الحقيقة والمهارات الاساسية ويمكن للمؤسسين تحسين طريقة ادائهم من خلال التوجيه

4- زيادة انتاجية المنظمة :

التطبيق السليم للادارة بالأهداف يؤدي الى استغلال الموارد المتاحة في المنظمة احسن استغلال مما يؤدي الى زيادة المخرجات (الأهوازي نور الدين و خويладات صالح, 38, 2021)

خامساً: مبادئ الادارة بالأهداف

لقد ذكرت العديد من الأدبيات مبادئ الادارة بالأهداف ويمكن تحديدها في النقاط التالية :

أ - **مبدأ المشاركة** : يعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإبداء بمقترناتهم فيما يتعلق بعملهم مع توفير جو من الحرية والتسامح والصراحة في مناقشة المشكلات والعمل على تغريب وجهات النظر وتبادل المعلومات بما يسهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية

ب- **مبدأ تحقيق الأهداف**: الأهداف هي العمود الفقري للادارة بالأهداف وذلك لأن الأهداف تحدد النتائج المراد الوصول إليها ، وهذا المبدأ يتفرع إلى عدة مبادئ فرعية :

- ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل

- وضوح الهدف النهائي ، حيث يتمكن من ترجمته إلى أهداف فرعية لإمكانية تحقيقها بيسر وسهولة ؛ يق الأهداف بدء لانطلاق للأهداف

- التدرج في تحقق بالأهداف الفرعية عن تضييق البرامج ثم ا الكلية والاعتماد على الأساليب المناسبة لتحقيق ذلك

ج- **مبدأ تخفيض المخاطرة** : يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظم المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط ودراسة البديل والحلول المتاحة واتخاذ القرارات بشأنها وتحقيق الاستمرارية والنمو التنظيمي (العجمي ، 2018)

د- **مبدأ المراجعة الدورية** : تبدأ هذه العملية عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأثيـر المرحلة التالية في عملية الإـدارة بالـأهداف وهـى إـنشـاء نـظـام لـلـرقـابة وـذـكـل لـلـتـأكـد منـ أـنـ الـمـنـظـمةـ تـسـيرـ عـلـىـ طـرـيقـ المـرـسـوـمـ والـمـرـغـوبـةـ وـالـتـأـكـدـ مـنـ أـنـ الـأـعـمـالـ سـوـفـ تـؤـدـىـ إـلـىـ النـتـائـجـ وـالـأـهـدـافـ التـيـ سـبـقـ وـضـعـهـ

هـ- **مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب** يـرـتـكـزـ هـذـاـ مـبـدـاـ عـلـىـ اـخـتـيـارـ الـكـوـادـرـ بـنـاءـ عـلـىـ إـمـكـانـيـتـهـ وـمـدـىـ مـلـائـمـتـهـ وـتـطـوـيـعـهـ لـلـنـتـائـجـ المـرـجـوـةـ فـيـ إـنـفـاقـ أـقـلـ ،ـ وـعـلـاقـاتـ إـنـسـانـيـةـ وـجـوـ اـجـتـمـاعـيـ مـحـفـزـ لـلـعـلـ

وـ- **مبدأ الرقابة الذاتية** : وهذا المبدأ يـمـثـلـ مـرـتكـزاـ عـلـىـ نـفـسـهـ إـثـنـاءـ عـمـلـهـ أـوـ مـشـارـكـتـهـ وـهـذـاـ يـسـهـمـ فـيـ فـاعـلـ لـسـعـىـ لـهـذـاـ مـبـدـاـ يـكـونـ رـقـيبـاـ أـيـةـ إـلـنـجـارـاتـ نـظـراـ فـرـدـ فـيـ عـلـمـ دـوـنـ حـاجـةـ إـلـىـ رـقـابـةـ خـارـجـيـةـ عـلـىـ إـثـنـاءـ تـفـيـذـ الـمـهـاـمـ)ـ مـبـرـوكـ عـبـدـ اللهـ الـخـفـيـيـ،ـ 2020ـ،ـ صـ 13ــ 14ـ(ـ

رـ- **مبدأ التغذية الراجعة**: وهي المعلومات الراجعة الى الرئيس حول ما تم انجازه من الموظف المرؤوس والمشكلات التي تواجهه اثناء انجاز الهدف حيث اثناء يقوم الرئيس بحل هذه المشكلات اولا بأول

زـ- **مبدأ الالتزام** : وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار زيادة مستوى اتفاق بشأن اتخاذ القرارات المتخذة:

ان جوهر العمليات المشتركة هو الخروج بقرار تكون فيها نسبة الاتفاق بشأن القرارات عالية تأتي من مشاركة الأفراد لتصوراتهم وأفكارهم (نمط الإـدارةـ بـالـمـشـارـكـةـ هوـ فـرـصـةـ جـادـةـ فـيـ مـشـارـكـةـ)ـ وـمـاـ يـمـكـنـ تـوـضـيـحـهـ فـيـ هـذـاـ بـعـدـ هـوـ أـنـ جـمـيعـ فـيـ صـنـعـ وـاتـخـادـ الـقـرـارـاتـ وـمـتـابـعـةـ عـلـيـةـ تـفـيـذـهـاـ وـفـقـ مـبـدـاـ الـمـسـؤـولـيـةـ الـجـمـاعـيـةـ الـهـادـفـةـ لـتـحـقـيقـ الـتـقـدـمـ وـبـنـاءـ قـدـرـاتـ الـمـؤـسـسـةـ عـلـىـ الـمـنـافـسـةـ وـضـمـانـ اـسـتـمـارـيـتـهـ)ـ صـ 931ـ،ـ 2022ـ،ـ دـاـوـدـ،ـ آـسـيـةـ بـنـ دـاـوـدـ(ـ

عـ- **مبدأ الثقة** : بـمـعـنـىـ هـىـ الـعـلـاقـةـ التـكـامـلـيـةـ وـالـتـبـادـلـيـةـ بـيـنـ الرـئـيـسـ وـالـمـرـؤـوسـ وـالـتـيـ تـسـتـنـدـ عـلـىـ اـحـتـرـامـ قـرـاراتـ الرـئـيـسـ وـالـثـقـةـ فـيـ كـلـ الـمـهـاـمـ التـيـ تـسـتـنـدـ يـهـمـ مـنـهـ هـذـاـ مـاـيـؤـدـيـ إـلـىـ تـقـوـيـةـ عـلـاقـتـهـمـ)ـ مـاـسـيـةـ فـتـحـيـ عـبـدـ الـلـطـيفـ،ـ 2019ـ،ـ صـ 122ـ(ـ

سادساً خطوات تطبيق ومراحل الادارة بالاهداف :

تعـتـبـرـ طـرـيقـةـ الـادـارـةـ بـلـاهـدـافـ طـرـيقـةـ عـلـيـةـ تـهـدـفـ إـلـىـ قـيـاسـ وـتـقـيـيمـ الـأـدـاءـ وـهـذـاـ عـنـ طـرـيقـ المـقـارـنـةـ بـيـنـ الـاهـدـافـ الـمـخـطـطـةـ مـنـ قـبـلـ الـمـنـظـمةـ بـمـسـتـوـيـاتـ أـدـاءـ الـأـفـرـادـ،ـ مـعـ مـاـ تـمـ اـنـجـازـهـ فـعـلاـ وـتـمـ هـذـهـ الـطـرـيقـةـ بـعـدـ خـطـوـاتـ هـيـ :

- تحـدـيدـ الـاهـدـافـ وـالـنـتـائـجـ الـمـطـلـوبـ تـحـقـيقـهـاـ ،ـ وـالـتـيـ سـوـفـ يـتـمـ تـقـيـيمـ الـأـدـاءـ عـلـىـ أـسـاسـهـاـ ،ـ وـيـتـمـ هـذـاـ بـالـاـتـفـاقـ بـيـنـ الرـئـيـسـ وـالـمـرـؤـوسـ ؟ـ

- وضع آلية عمل لتطبيق الأهداف الموضوعة وإعطاء الحرية للفرد قصد إنجاز خطة العمل؛

- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الاهداف المخططة ، ومتابعة تحقيق النتائج؛

- اتخاذ الاجراءات الوقائية و تصحيح الانحرافات عن الخطة الموضوعة؛
- تقييم النتائج المحققة في هذه المدة المتفق عليها ، وذلك مقارنة لأهداف المخططة مع ما تم تحقيقه وتصحيح الانحرافات

- وضع عناصر الرقابة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تحديد أهداف الاستراتيجية جديدة على المستوى المتوسط والبعيد وايضاً:

- وضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات

- توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود انظمة ضرورية للاتصال التدريب والحوافز
- مرحلة لتقدير يتم هذا الاجراء تصحيحات وتعديلات الازمة لتحقيق اهداف المنظمة

(عبد العال عبد الله عبد العال عبد الله، 2021، ص 621)

وبصفة عامة، يمر تطبيق الادارة بلاهداف بعدة مراحل منها :

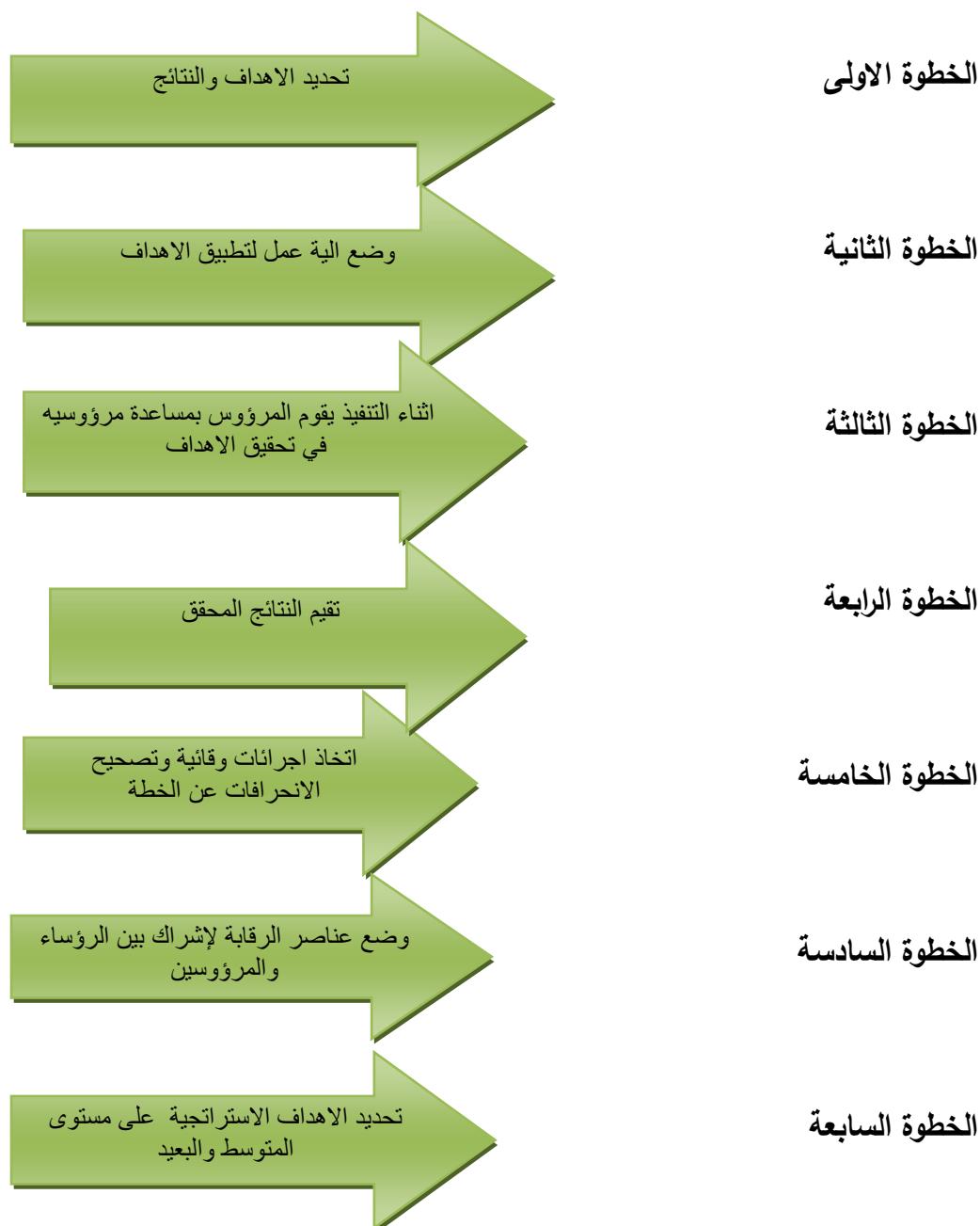
التهيئة : يتطلب إدخال نظام الإدارة بالأهداف في أية منظمة الى إحداث التهيئة المناسبة لإدخال النظام فهو يحتوي على درجات مختلفة من التغيير يجب أن يتم من خلالها تهيئة كل فرد داخل التنظيم لقبلها والإمام هبابها ويتمحور اهداف من التهيئة لى إقناع الأفراد بأن اساليب لمطبقة حاليا في بيئة العمل غير ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة ، حيث ينبغي وضع إجراءات فعلية تهدف لى تحسين مستويات الأداء الحالية ، و بالفوائد التي سوف تعود على الفرد من خلال عملية الاصلاح

تحديد مؤشرات الأداء يعتبر وضع مؤشرات لأداء الخطوات الثانية التي تلي تحديد الأهداف لاستراتيجية المنظمة ومن بنى أهم مؤشرات قياس الأهداف نجد:

الحصة السوقية ، رقم العمال ، كمية المنتجات أو قيمة المبيعات أسعار و جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين ، قياس درجة رضا العمالاء الخارجيين والداخليين ، ..الخ)

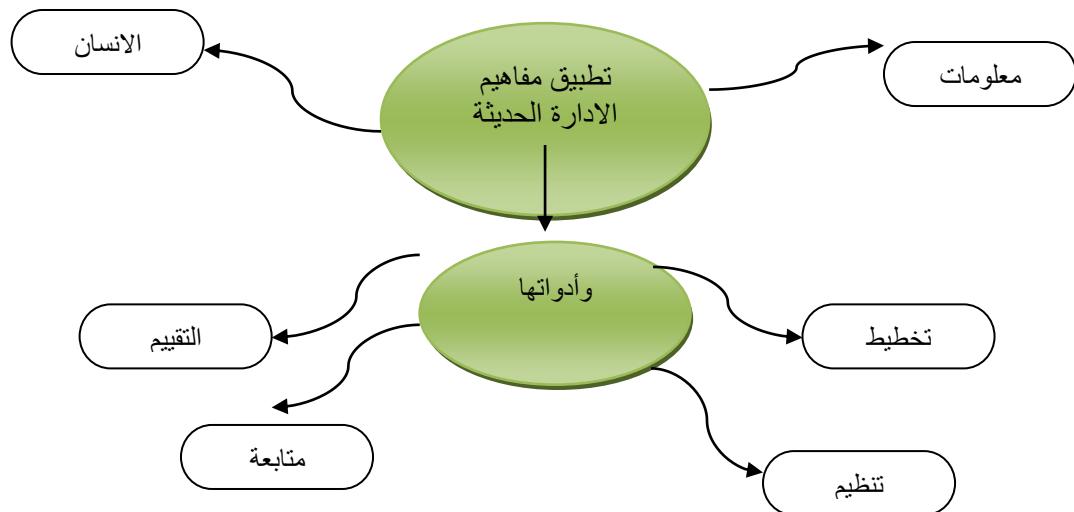
التنفيذ بعد تحديد الاستراتيجية الملائمة للتلعب على المتغيرات والقوى المعايق داخل المنظمة ، تكون الخطوة الموالية هي عملية التنفيذ ، حيث أن نظام الادارة بلاهداف يعتمد الى حد كبير على درجة تنفيذه بالكفاءة والعالية المطلوبة (هشام سفيان صلوانتشي و اخرون 2017, ص 255 - 254)

الشكل 5: يوضح خطوات الادارة بالأهداف



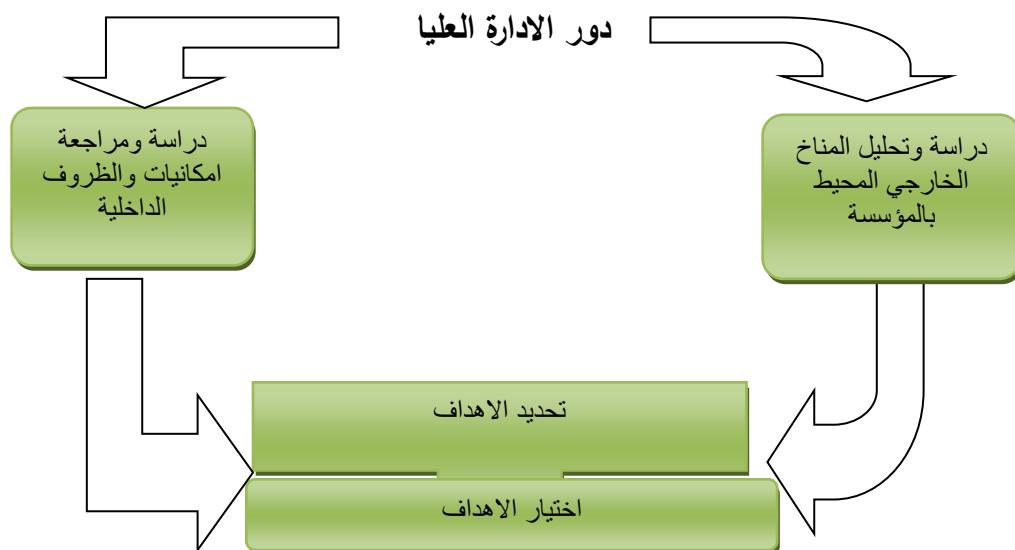
المراجع : من اجتهاد الطالبة

الشكل 6 : يمثل طريق تحقيق الاهداف



المراجع : (علي سلمي, 1999, 84)

الشكل 7 : عملية اختيار الاهداف



المرجع : (على سلمي, 1999, 83)

خلاصة الفصل :

في الاخير من خلال هذا الفصل تم تعمق وذكر كل ما يتعلق بالإدارة بالأهداف والإشارة الى اهم نقاط في نظرية الادارة بالأهداف من حيث مفاهيمها وأبعادها التي سيعتمد عليها في دراستنا مع الاستعانة بما تم تناوله في التراث النظري من خلال الباحثين السابقين ،بالاضافة الى اهم المبادئ والطرق التي ترتكز عليها المؤسسات عن طريق الادارة بالأهداف (من رقابة وتحطيط مسبق وتنظيم محكم والمشاركة في صياغة الاهداف و تدريب وغيرها....).

الفصل الثالث: الاطار النظري للتميز المؤسسي

تمهيد

اولا: نشأة ومفهوم تميز المؤسسي

ثانيا: خصائص التميز المؤسسي

ثالثا: اهداف التميز المؤسسي

رابعا: دواعي تحقيق التميز المؤسسي

خامسا: مبادئ التميز المؤسسي

سادسا: مقومات التميز المؤسسي

سابعا: النظرية المفسرة له

خلاصة

تمهيد :

يعتبر التميز المؤسسي من الاهداف التي تصبو المؤسسات لبلوغها والتي كثر تداولها لاسيما في عصر تسارعت فيه التغيرات وتعددت فيه الاستراتيجيات وزادت فيه المتطلبات بتزاييد مستوى الوعي بالجودة المنافسة عليها لهذا خلال هذا الفصل المتعلق بالمتغير التابع وهو التميز المؤسسي بحيث سيتم تطرق الى عدة عناصر ملمة بداية بمعرفة خصائص ومميزات التميز المؤسسي و والهدف من محاولة بلوغ التميز ومبادئ التي ترتكز عليها المؤسسة لبلوغ الاسمى والتعرف على دواعي والأسباب في تحقيق هذا التميز والذي بدوره يخلق روح المنافسة بينهم

اولا: نشأة ومفهوم تميز المؤسسي :

بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع الثمانينيات عندما ألف Robert & Tom كتابهما الشهير In Excellence Of Search او البحث عن التميز ، ولذلك نظراً للتميز الذي حققه الشركات اليابانية منذ مطلع السبعينيات والستينيات ، وقد أجرى الباحثان دراسة على مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا على ضوئها عوامل تميزها وف معايير التميز المحدد . وقد حظي مفهوم التميز باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وبالتالي تعددت التعريفات وتنوعت وفقاً لفلسفة كل منهم ونظرته إلى ماهية التميز .

وفي هذا السياق يرى Yaghoubi 2011 أنه من الصعوبة تحديد تعريف موحد للتميز المؤسسي كما أنه من الممكن أن يكون هنا صعوبة في تحقيقه . فمن الممكن أن يتم تناول التميز على أنه تحقيق التميز في الربحية أو في الحصة السوقية أو في رضا الموظفين أو في ابتكار المنتج. ويستمر قادة المنظمات في البحث عن التميز وذلك من أجل إحداث عمليات التغيير في المنظمة .

وبالنظر لمصطلح التميز من حيث المعنى اللغوي سواء باللغة العربية او الانجليزية نجد انه في اللغة العربية وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل "تميز" والذي يعني أمتاز .

بينما في اللغة الانجليزية وردت كلمة Excellence في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق أو إتقان أو امتياز او إبداع وتميزه عن الآخرين الغمس، 2017 .

ويشير (2018) ،Buqais et al، إلى أن التميز المؤسسي يعتبر من اوائل التطورات في الثورة المعرفية ، ويبرز السمة الرئيسية التي من المفترض أن يتم تميزها من جهة أخرى ، وهي المفهوم الواضح للتميز .

ويمكن التفرقة بين مصطلحين المنظمة المتميزة هي تلك المنظمة التي تلبي الشروط التي تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية أخرى من حيث (القيادة ، وإعادة الهيكلة التعليمية ، والسامح للعمال بالمشاركة ، والتحرر بمرونة وفعالية ، واعتماد استراتيجية المشاركة ، وتوفير الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والإستراتيجية والثقافة). (عبد الوهاب طعمه الهنداي، 2022، ص 182)

وبهذا لقي مفهوم التميز وخاصة التميز المؤسسي رواجاً كبيراً وأصبح يتناول إلى يومنا هذا

ثانياً خصائص التميز المؤسسي :

- منظومة متكاملة لا تتجزأ
- سلسة من المهارات والمعرفة
- مفتاح التقدم
- القدرة على المنافسة
- القدرة على تحقيق الاهداف
- ضروري لنجاح المنظمة
- تتطلب ادارة الكترونية
- تحتاج رؤية عالمية
- تتطلب احتراف اداري
- تحتاج الى مهارات سلوكية متكاملة
- تحتاج الى مهارات ترشيدية
- يعتمد التميز المؤسسي على كود اخلاقي
- تهتم بالمقربات التطويرية للتحسينات المستمرة
- تهتم بتحليل البيئي والمرونة والتكيف (فريد النجار, 2014, ص 17-18)

ثالثاً اهداف تميز المؤسسي :

تكمّن أهمية المؤسسة وتميزها في سنذكر منها ما يلي :

- 1- التفوق التنافسي على المنافسين من خلال تحقيق الجودة والكفاءة والإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء
- 2- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة مما يؤدي الى تقليل التكاليف وتحسين الجودة
- 3- التركيز على عناصر ذات قيمة بما يؤدي الى تحقيق ميزة نسبية عن غيرها من المنافسين
- 4- بقاء المؤسسة ونموها والانتقال من المحلية الى العالمية
- 5- التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وتطوير نظم ادارة الاداء مما يكفل للمؤسسة الوصول السريع الى العملاء وتوفير مميزات افضل من المنافسين (محمد عبد الناصر القناوي ابراهيم, 2022, ص 71)
- 6- تطوير رأس المال البشري: حيث يشير الى رأس المال البشري إلى الأفراد في المؤسسة ممكّن يمتلكون المعرف والمهارات والمبررات والتي تمكّنهم من اسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها يتصف بالندرة وصعوبة الاقتصادية حيث يمثل العاملين في مؤسسات اليوم مورداً رأسمالياً مهمّاً يتتصف بالندرة وصعوبة المحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين. (محمد علي الغازي, 2022, ص 188)

رابعاً دواعي تحقيق التميز المؤسسي :

* حدد زايد ، 2113 أسباب سعى المنظمات نحو تحقيق التميز المؤسسي بصفة عامة كما يلى :

1-التغيرات البيئية السريعة :

حيث يعتبر التغير من أهم العوامل التي تتعامل معها المؤسسات في الوقت الحالي ، لكون البيئة نقطة البداية إضافة إلى اعتبار بيئه الاعمال المصدر الاساسي للحصول على موارد المؤسسة مثل المواد الخام ، رؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق .

2-المنافسة المفتوحة : والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بال حدود ، فلأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة ، والمستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق ، بدل من انتقال الأسواق إليه ، مما فرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعاً جديداً من المنافسة عالجها التميز في أداء المؤسسة

3-حفظ المكان والمكانة :

يساعد التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها ، فالمكان يجسد القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها ، أما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة ، وللتتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية البد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة .

4-تنامي الشعور بالجودة :

لقد تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحالية مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة على أن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها .

5-تكنولوجيا المعلومات :

يمكن أن تعرف على أنها اساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو خدمات ، وبالتالي فإن كل المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا بغض النظر عن كونها مؤسسة إنتاجية أو خدماتي ، تهدف أو ال تهدف إلى تحقيق الربح ، كبيرة أو صغيرة.

خامساً مبادئ التميز المؤسسي :

1-التوجه نحو تحقيق النتائج :

التميز هو النتائج التي ترضي جميع أصحاب المصالح في المؤسسة

2-التركيز على العميل :

التميز هو ايجاد قيمة مستدامة للعملاء بحيث يمثل العميل الحكم الاخير على جودة الخدمات والمنتجات

3-الادارة بالعمليات و الحقائق :

التميز هو ادارة المؤسسة من خلال مجموعة من الانظمة المتربطة والمشتركة بالإضافة الى الادارة على اساس العمليات و الحقائق والبيانات

4-القيادة وثبات التوجه :

سلوك القادة يخلق وحدة التوجه ووضوحه في المنظمة وبهيئة بيئة تشجع على التميز

5-تطوير العاملين ومشاركتهم :

التميز هو مضاعفة مساهمة العاملين من خلال تطويرهم ومشاركتهم

6-استمرارية التعلم والابتكار والتحسين :

التميز هو تحدي للوضع الراهن وإحداث التغيير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين

7-تطوير الشركات :

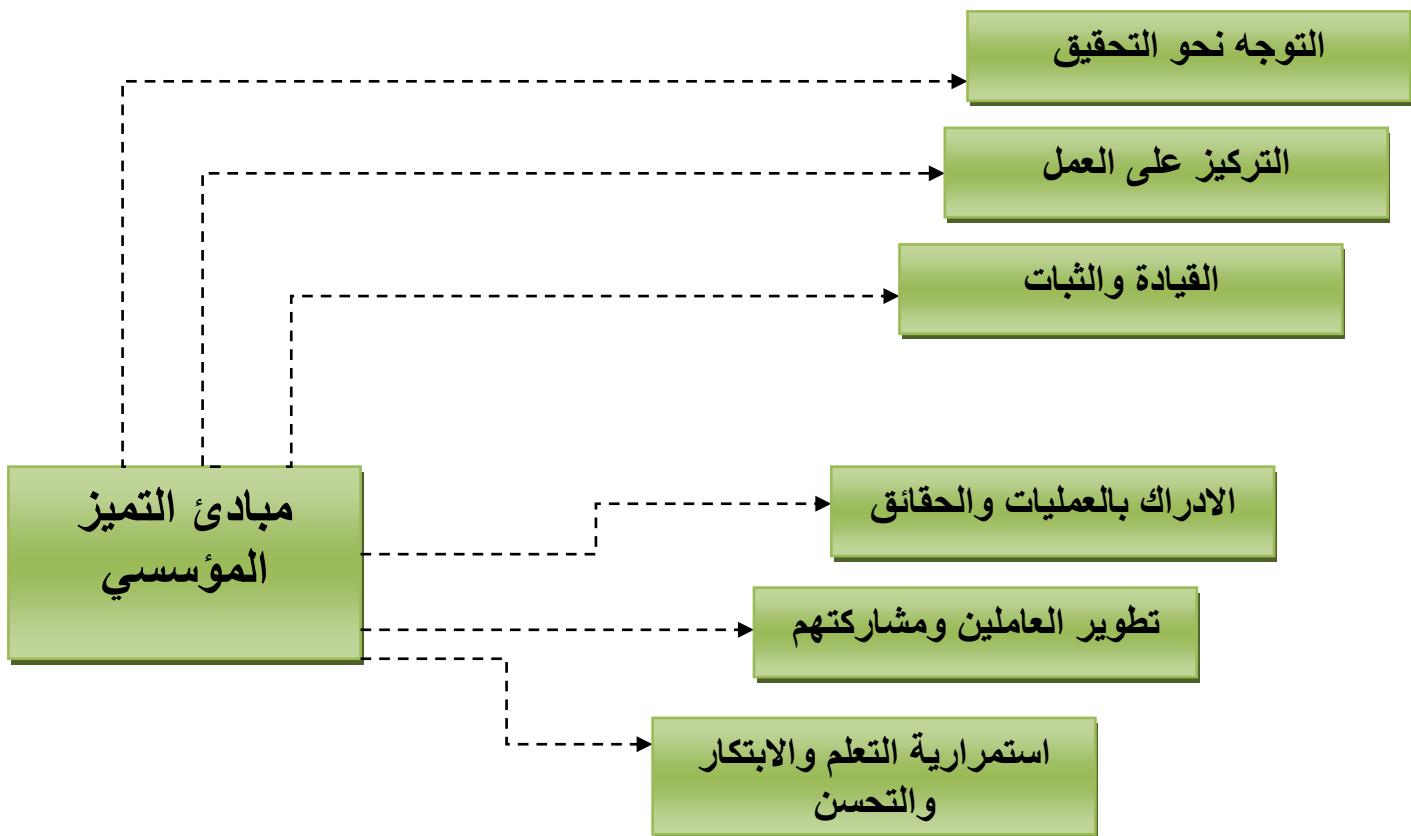
التميز هو تطوير الشركات ذات قيمة مضافة للمؤسسة والمحافظة عليها

8-المسؤولية العامة :

التميز هو تجاوز الحد الأدنى من الإطار التشغيلي الذي تسعى وتجتهد المؤسسة من خلاله لفهم توقعات

اصحاب المصلحة في المجتمع والاستجابة لهم (سميرة مشرى, 2022, ص 145)

الشكل 8: يوضح مبادئ التميز المؤسسي



المرجع : من اجتهاد الطالبة

سادساً مقومات تحقيق التميز المؤسسي:

يجب تطبيق التميز المؤسسي من قبل المؤسسات من خلال توفير الركائز الأساسية من أجل نجاحه بشكل متميز وفعال حيث أن الوصول إلى التميز المؤسسي يحتاج إلى العمل الشاق المتواصل كما يحتاج إلى العديد من التوجيهات الادارية والفنية في العمل ، من أجل المشاركة في بناء وتنمية الثقافة التنظيمية لزيادة فرص التميز والإبداع ، ومن أهم مقومات تحقيق التميز المؤسسي ما يلي

- بناء نظام استراتيجي متكامل يعبر عن نظرات المستقبل للمؤسسة
- السياسات المتكاملة التي تحكم عمل المؤسسة .
- هيكلة المؤسسة وتناسبها مع متطلبات إدارة التميز المؤسسي
- نظام معلومات متكامل
- قيادة إدارية متعلمة ومدرية
- أسلوب عمل الادارة الموارد البشرية
- . أسلوب عمل لتأكيد التميز والجودة .

• أسلوب الادارة وتقييم أداء العاملين (احمد رياض سيف نصر ابو سعد و اخرون، 2021 ،ص60) .

سابعاً : النظرية المفسرة

تسهم النظرية الاجتماعية من خلال الوظائف التي تؤديها اثناء انجاز البحث العلمي في تمكين الباحث الاجتماعي من تحقيق الاهداف المرجوة من البحث فتزوده بفهم اعمق لما يحيط به من ظواهر متنوعة وتنتيج له تفسيرها منطقيا . (ماجد ملحم ابو حمدان ,2021, ص 202)

لذا فان اختيار نظرية من النظريات راجع لطبيعة الموضوع المدروس والأهداف التي تسعى الى تحقيقها ،حيث كان موضوع دراسة الحالية هو معرفة كيف تساهم دور الادارة بلاهداف في تحقيق التميز المؤسسي لذا تم الاعتماد على نظرية الادارة بلاهداف كونها اسلوب ونظام حيث يختلف تحديد خلفيتها منهن من يراها استراتيجية، لأنها تقوم بتخطيط وتوصل الى النتائج عن طريق توجيه الامور حسب نظرة المؤسسة في تحقيق الاهداف المرسومة وتوفير وتلبية حاجيات العاملين معها بدرجة اولى .

كان اقتراح الادارة بلاهداف the management by objectives (MBO) من قبل الامريكي بيتر دراكر piter druker في عام 1954 في كتابة the practice of management حيث يقول ان كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه وأن تتلاعماً إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كامل شامل ، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود. كما ان استمرارية الرؤية التي اقتراها دوغلاس ماكجريجور (théorie x and théorie y) تشير الى حقيقة ان امكانية ترك الافراد العاملين للتعبير عن افكارهم وأرائهم من شأنه ان يقوى وينشئ صلة بين الرئيس ومسؤوليه وتعزيز الثقة بينهم (فقد تعرض لمفهوم الادارة بلاهداف من خلال مناقشته لبرامج تقييم الاداء PERFORMANCE APPRAISAL

PROGRAMS التي رأى من اهم اسباب فشلها المعارضة التي صادفتها من جانب القادة والمرؤوسين وتوصل لحل هذه المشكلة انما يأتي عن طريق مدخل الادارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي (SELF-APPRAISAL) ويركز على المنجزات اكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس ويهتم بالتصرفات المستقبلة اكثر من اهتمامه بسلوك المرؤوس في الماضي . (نوف كنعان ,2009,ص 417) وواصل تلميذ دراكر جورج اوديورن تطوير فكرة في كتابه *قرارات الادارة بلاهداف* الذي نشر في منتصف السبعينات وقد اشتهرت MBO من قبل شركات مثل Hewlett-Packard التي ادعت انها ادت الى نجاحها (مشرى سميحة ,2022,ص 52) حيث اكد بيتر دراكر ان يكون هناك تناقض بين اهداف المنظمة وأهداف العاملين من خلال تحديد جملة من المتطلبات من بينها مابلي

*الاسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الاهداف والتنفيذ والتخطيط

*اعتماد على اسلوب التغيير في الاجراءات المثبتة اذا اقتضت الحاجة لانجاز ذلك اي اتباع مبدأ المرونة في التنظيم

*الحد من الرقابة الى قدر معين مع ضرورة الابقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة الانجاز الاداء بغية تصحيح الانحراف في العمل

*القيام بإتباع اسلوب او نظام مكافأة وتحفيز العاملين

*اتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية (المترجمة) بصورة فعالة وان الشروع باعتماد هذا الاسلوب من شأنه ان يتطلب توفير المهارات الاساسية التالية

1-المهارة في وضع الاهداف

2-المهارة في تطبيق الاهداف

3-المهارة في القياس والمتابعة وتصحيح

ان انتهاج السبل الواردة اعلاه من شأنه ان يحقق العديد من الانجازات التي تسهم بشكل فاعل في ايراد العديد من الايجابيات التي يتضمنها تطبيق اسلوب الادارة بلاهداف بلااظافة الى الاعتماد على اسلوب الادارة بلاهداف من شأنه ان يحقق للمنظمة العديد من الجوانب الايجابية الهادفة في التطور والنمو وبروز حالات الابداع والمبادرة والابتكار ويطلق فاعلية العنصر البشري بكفاءة وفاعلية هادفة (خطير كاظم حمود الفريجات وآخرون ,2009, ص 83-84)

وقد اكد بيتر دراكر ان من مقومات نجاح الادارة بلاهداف حيث ذكر من بينها بعض النقاط المهمة المتمثلة في

لنجاح عملية الادارة بلاهداف راجعة الى مهارات القائد الناجح في وضع الاهداف

ايضا في حالة انهيار نظام الادارة بلاهداف على الادارة ان تعالج هذا القصور لدى القيادات الادارية عن طريق الاستعانة بالمستشارين والخبراء التنظيم وعن طريق التدريب المكثف لمساعدتها في وضع ورق عمل عن انواع الاهداف ومقاييسها وبالتالي تنمية وتطوير هذه القدرات والمهارات لديها يعني انه ولتحقيق هذا يتطلب على المرؤوسيين السماع لمشكلاتهم واستيعابها والعقبات التي تواجههم في العمل والتحسين المطلوبة وان يكون الرئيس او القائد مستعد لتضحيه وتقديم اقتراحات ومناقشات لوضع الاهداف

يعتمد نجاح الادارة بلاهداف على الاشتراك القائد والمرؤسين في وضع الاهداف يجعلهم اكثر تجاوبا مع هذه الاهداف يجعلهم اكثر تجاوبا مع هذه الاهداف ويحفزهم بالتالي لتحقيقها كما ان اشتراك المرؤسين في وضع الاهداف يجعلهم اكثر ارتباطا بالتنظيم وأكثر التزاما بالهدف الكلي ايضا فضورة التكامل بين نظام الادارة بلاهداف وعملية الموازنة : نابعة من كون المكونات بأنواعها المختلفة (موازنات التسويق والنتاج والمبيعات والبحوث والتطوير ...)، بمثابة وثائق لعملية تحديد الاهداف وذلك ان الموازنات تعد قبل ان تتضح فترة اعداد الموازنة وتوزيعها على الاعمال المختلفة تستخدم في تحديد اهداف الانجاز مستقبلا دون استعراض وتقيم المنجزات الماضية (نوفاف كنعان ,2009,ص -419)

— **معنى ان نظرية الادارة بالأهداف** تعد من احدث النظريات فاصلة حيث يتم الاعتماد عليها حسب غاية وهدف كل مؤسسة نظرا لإمكانية اعتمادها كاستراتيجية او كأسلوب او نظام لهم نفس الهدف وهو تحقيق الربحية والإبداع.

حيث مع بيتر دراكر تقوم نظريته على مبدأ الربحية والإنتاجية وتحقيق الأهداف عن طريق وضع خطط مسبقة لها ووفق أنظمة تسيرها كما كان اهتمامه ايضاً مرتبط بموظفيه من خلال محاولة ادماجهم مع مخططه بالتعقب فيهم ليصبح جزء من المؤسسة عكس النظريات الكلاسيكية والتي ارتكزت على تحقيق نجاح الادارة والمؤسسة من خلال جعل العمال كعبيد وآلات فقط فبيتر هنا لخص مبادئها في عدة عناصر ولكن اهمها مبدأ الالتزام والمشاركة حيث له دور فعال في جذب المرؤوسين والموظفين والنظر الى افكارهم وآراءهم وتصححها معهم ، والتدريب هو ايضاً عامل اساسي في تحقيق الهدف من خلال تمية معارف الموظفين وتحسين مهاراتهم وتطويرها للأحسن و تمية سلوكياتهم واتجاهاتهم ايضاً محاولة التوفيق اي تنسيق بين الانظمة والتوازن بين مكوناتها وتفويض السلطة وغيرها من المبادئ التي من خلالها يتم تحقيق الغاية والأهداف.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق التطرق اليه في هذا الفصل من مجموعة عناصر والتي كانت مرتكزة على اهم نقاط التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ، بحيث تبلورت افكاره في الربط بين العناصر التي لها علاقة بمتغير وهو التميز المؤسسي مع الاستعانة بما تم تناوله في التراث النظري من خلال الباحثين السابقين نظرا لشموليته فهذا ما تم تطرق اليه.

الفصل الرابع : منهجية الدراسة

تمهيد

اولا : الاجرأت المنهجية لدراسة

1. مجالات الدراسة

1.1. مجال المكاني

1.2. المجال الزماني

1.3. المجال البشري

2. منهج الدراسة

3. ادوات الدراسة

4. اساليب الاحصائية

ثانيا : تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

1. تحليل وتفسير نتائج البيانات الشخصية (السن ، مستوى تعليمي)

2. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الاولى

3. تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني

ثالثا : نتائج الدراسة

1. نتائج الفرضية الاولى

2. نتائج الفرضية الثانية

التمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة الاجتماعية مجالاً للتفكير في منطقيين أساسين هما التخطيط للبحث الميداني ،أولاً وتنفيذه ثانياً وهذا يتطلب ميزة إجرائية تتوافق مع طبيعة الموضوع وأسسه النظرية والتي ترتبط اشد الارتباط بما تم اعتماده من أشكال وفرض ،ورغم تعدد الاساليب المنهجية تختلف باختلاف التخصصات وباختلاف ما يقومون بها العلماء ، وعلى العموم يمكن تمييز بعض العمليات الرئيسية التي يقوم بها كل عالم خلال أبحاثه بحيث تمثل هذه العمليات عناصر مشتركة في منهجية البحث لعلمي وهي:

- تحديد مجالات ومنهج الدراسة
- استخدام الأدوات والأساليب المناسبة في جمع ووصف البيانات .
- اختبار وعرض وتحليل البيانات .
- استخلاص ومناقشة النتائج .

وفي ضوء هذه العناصر سيتم تفكيك هذا الفصل بناء:

على مجموعة عناصر بداية من مجالات الدراسة وذكر المنهج المعتمد عليه في الدراسة والعينة المختارة، وادوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الاحصائية للدراسة ،ومحاولة عرض وتحليل البيانات في ضوء تساؤلات الدراسة وفي الاخير يتم مناقشة وتقسيم النتائج بناءاً على فرضيات الدراسة. السابقة والمقاربات النظرية .

الاطار المنهجي للدراسة :

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة الاجتماعية مجالاً للتفكير في منطلقات أساسين هما التخطيط للبحث الميداني أولاً وتنفيذها ثانياً وهذا يتطلب ميزة إجرائية تتوافق مع طبيعة الموضوع وأسسه النظرية والتي ترتبط اشد الارتباط بما تم اعتماده من أشكال وفرضيات يسمح لنا في هذه المرحلة منة تحديد مجالات الدراسة ، ومنها التوصل إلى رسم الملامح النهائية للعينة والإفصاح عن المنهج المتبعة والذي تتحدد به الأساليب والأدوات وكيفية إدراجها.

1. مجالات الدراسة :

يعتبر المجال الدراسي عنصراً مهماً في اغلب البحوث العلمي كون الباحث العلمي لا يمكنه ان يتلقى من صحة البيانات التي قام بتجمعها من التراث النظري ، اذ تشكل خطوة مبهمة في البحث العلمي ، وبدون تطبيقها وتدعمها بحجج وبراهين وحجج مبنية من الواقع المدروس ، فإنه لا قيمة لها ولا معيار ولا صحة لي ثبات نتائجها ، اذ يتبع على الباحث مواكبة الميدان الذي يتتطابق مع متغيرات وأبعاد ومفاهيم موضوعه وهو المقصود بتحديد مجالات الدراسة تأكيداً لكونه عنصر مهماً .

• المجال المكاني : و الإطار المكاني الذي أجريت فيه الدراسة هو مؤسسة ، قليلة للمياه المعدنية

بولاية بسكرة.

- تعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري ، أعلنت عن وجودها ككيان مستقل تماماً في 04/05/2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت اسم مؤسسة قليلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قليلة بلدية جمورة ولاية بسكرة ، تترفع على مساحة إجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع ، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية ، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ 400000000 قارورة/سنوية ، تشغل حالياً حوالي 119 موظفاً ، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قليلة متوسطة الحجم .

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات ، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33 لتر مؤخراً أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

Présentation de l'entreprise :

Guedila est une marque algérienne d'eau minérale créée en 2004 prélevée de la source Guedila et exploitée par la société Guedila sur la commune de Djemorah (68p, dans la wilaya de Biskra dans le sud-est algérien. (Dib et Yadi, 2020

قديلة هي علامة تجارية جزائرية للمياه المعدنية تم إنشاؤها في عام 2004 ، يتم أخذها من نبع قديلة و يتم تشغيلها من قبل شركة قديلة في بلدية جمورة في ولاية بسكرة في جنوب شرق الجزائر.

وقد تم اختيار مؤسسة قديلة للمياه المعدنية كمجال مكاني للدراسة وكدراسة ميدانية بناءا على جملة من الاعتبارات :

1. كونها متحصلة على شهادة الجودة وهي التميز والذي كان سبب في بروزها الى الان
2. ايضا كونها مؤسسة حاصلة على عد شهادات تمكنها من جذب الاقطاب الاقتصادية لها
3. ايضا كونها مؤسسة لها تعامل مع الجامعة مما جعلت الطلبة تكون ظمن اختيارهم الاولية في تطبيق دراساتها
4. -المساهمة في إنشاء الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
5. ايضا استقبالها لبعض التخصصات للقيام بدراسات ميدانية فيها من بينهم تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل .

• المجال الزمني : وقد تمت عبر مرحلتين:

المرحلة الاولى : الدراسة الاستطلاعية والتي كانت بتوجيه الى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، وتم استقبالنا من طرف اعوان الامن وتحويلنا الى مصلحة المستخدمين ، حيث قمنا بإعلامهم برغبتنا بإجراء دراسة ميدانية وكان ذلك بتاريخ الثلاثاء 16 ابريل 2025 على ساعة 10:00.

المرحلة الثانية تمت عبر ثلاث فترات :

1. الفترة الاولى : كانت الخميس 20 ابريل 2025 على ساعة 10:30 حيث تم الاستقبال من طرف اعوان الامن ومن ثم تم توجيهنا الى مصلحة المستخدمين حيث تم استقبالنا من طرف موظفة الاستقبال الخاصة بذلك القسم مع تقديم الترخيص بزيارة ميدانية ، لكن تعذر وجود كل من المدير ورئيس مصلحة المستخدمين لتأكد اذا ما تم قبولنا للقيام بدراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، مع اخذ رقم الهاتف من طرفنا لإبلاغنا اذا تم قبولنا ام لا .
2. الفترة الثانية : حيث كانت يوم الاثنين 27 ابريل 2025 على ساعة 08:00 بعد اجراء العديد من الاتصالات وتدخل الوساطة لان المدة كانت طويلة جدا ولم يتم التجاوب معنا اذا ما تم الاطلاع على الترخيص و استماراة التحكيم ام لا من قبل المدير المؤسسة . في الاخير وكما قلت بعد

توسط كبير تم اخذ موعد وتحديده وتم قبوله مع تأكيد من طرف الموظفة انه سيتم توزيع الاستثمارات في **28 ابريل 2025** وفي غضون مدة قصيرة ، وبعد اسبوع تم تحديد موعد لإجراء مقابلة .

3. الفترة الثالثة : والتي كانت بتاريخ **4 الاحد ماي 2025** على الساعة 9:00 ، حيث تم الاستقبال من قبل اعون الامن ثم الى مصلحة المستخدمين ثم الى موظفة الاستقبال والتي بدورها كانت بانتظارنا وإبلاغ رئيس مصلحة المستخدمين بقدومنا ويرغبنا في القيام بمقابلة رئيس مصلحة المستخدمين والذي سبق تحديد موعده وبلغنا كان رئيس مصلحة المستخدمين بانتظارنا ، لذا وكما كان الحال تم تسهيل العملية و تم القيام بالمقابلة وتقديم لنا **للهيكل التنظيمي للمؤسسة** **version GIBA Organigramme SPA SGEM a envisager** لكن تعذر ادراجه في المذكورة لحجمه 2022 مع بطاقة تقنية **fiche technique SPA SGEM 2024 pdf** ، رغم ما مررنا به من صعوبات في 3 زيارات من جهد محاولة ضبط موعد مع رئيس مصلحة المستخدمين ونظرا لمهامه خارج المؤسسة كما قيل لنا ، وللمسافة التي كنا نقطعها ولصعوبة التنقل ، الا انها وفي اخر زيارة كانت خاتمة لذالك الصعوبات ، لذا اوجه شكر لموظفة الاستقبال والتي كانت سبب في تسريع عملية توزيع الاستثمارات وتسريع بتحديد موعد المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين والذي بدوره اوجه شكر خاص له ولجهده ولإعطائنا بعض من وقته الثمين في الاجابة على بعض التساؤلات وشرحها لنا ايضا ، شكر لبعض الموظفين والعمال من اعون الامن وغيرهم لروحهم المرحة واستقبالنا بصدر رحب .

الجدول رقم : يوضح فترات اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

المؤسسة	تاريخ الاستطلاعية	تاريخ وتوقيت دراسة	تاريخ وتوقيت الزيارة	تاريخ وتوقيت زيارة	تاريخ توزيع الاستبيان	تاريخ وتوقيت اجراء المقابلة
مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة	الثلاثاء 16 ابريل 2025	الثلاثاء 16 ابريل 2025	الخميس 20 ابريل 2025	الخميس 20 ابريل 2025	الاثنين 27 ابريل 2025	الاحد 04 ماي 2025 على الساعة 9:00 و التي كانت مع رئيس مصلحة المستخدمين

• **المجال البشري :** ونعني بال المجال البشري هو مجتمع الدراسة والمتمثل في مجموع الاجمالي لعدد الموظفين في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية والمتمثل حوالي 54 موظف في العمل الاداري تختلف وظائفهم من اطارات ، مؤطرين ، تحكم.

وقد تم الاعتماد على المسح الشامل لجميع موظفي مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، وذلك عبر مختلف المناصب الادارية : اطارات ، رئيس مصلحة ، تحكم .

ثالثا : منهج الدراسة

فالمنهج هو مجموعة الأطر ، والإجراءات ، والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. (بلقاسم سلطانية و حسان الجيلاني ، 2012، ص 99)

يعتبر المنهج كإجراء تعتمد عليه أي دراسة علمية في الوصول إلى الحقيقة أو القيام بالبرهنة عليها لذاك فهو يتبع اجراءات منهجية واضحة ، و لذا بما انه تم الاعتماد في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: " احد الاشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيفا عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (فهد سيف الدين الغازي

ساعاتي ، 2014 ، ص 93) ، الى جانب ذالك تم التطرق الى المتغيرات المدروسة في الجانب النظري بكل اسهاب فكري مكثف تم من خلاله وصف وتحليل كل من متغير الادارة بلاهداف ومتغير التميز المؤسسي ودور الادارة بلاهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة من خلال ابعاد متغير الادارة بلاهداف ومؤشراته تتوافق مع مواصفات مجتمع البحث هذا اضافة الى وصف الانشطة والمهام التي تم ممارستها داخل المؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، بولاية بسكرة ونشأتها وتطوره والأطراف الفاعلة فيه والخدمات التي تقدمها .

الادوات المستخدمة في جمع البيانات الدراسة :

الاستبيان :QUESTIONNAIRE

عبارة عن سلسلة من الأسئلة يضعها الباحث بعنابة فانقة ، وتخالف الاستبيانات من حيث الحجم ، الشكل ، والمضمون ، والهدف ، والتنظيم ، فيما توجد استبيانات من عدة صفحات يصمم بعض الباحثين استبيانات تزيد عن عشر صفحات ، بعضها مطبوع والبعض الآخر مكتوب باليد على ورق أبيض أو ملون ، وتوزع بالبريد العادي أو الإلكتروني أو شخصياً أو تنشر في الصحف أو تمل هاتفيًا أو تذاع في الإذاعة أو ت تعرض في التلفزيون ، وتستخدم لأغراض تحديد رغبات المستهلكين أو قياس انتباخات الطلاق والأباء ومخلفات المجتمع.(اسماعيل ابراهيم ،2017،ص 86)

وقد قمنا بإعداد استمارية أولية تجريبية تضم مجموعة من الأسئلة والتي تم تحديدها بناءا على سؤال الانطلاقة وفرضيات الدراسة ومؤشراتها سلمت أولاً للمشرف وبعد الحصول على الموافقة المبدئية قمنا بإخضاعها للتحكيم من خلال توزيعها على مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع بهدف الاطلاع عليها وتقديم جملة من الملاحظات حول ما جاء فيها من محاور وأسئلة وترتيبها وصياغتها وبعد إعادة تصحيح ما ورد فيها من أخطاء وإعادة صياغة بعض الأسئلة وترتيبها وكذا إضافة البعض الآخر تم إعادة الاستمارة النهائية ، ثم تم توزيعها على مفردات العينة . وتضمنت استمارية الاستبيان 16 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور تمثلت في :

- المحور الأول: بيانات عامة و تضمنت 4 أسئلة.

- المحور الثاني: وخصص لمعالجة البيانات الخاصة بالفرضية الأول حول دور المشاركة في وضع الاهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة .

- المحور الثالث: وخصص لمعالجة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية حول دور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة .

الاساليب الاحصائية : حيث تم الاستعانة باستخدام :

النسب المؤوية : تشير الى نسبة مئوية للحالات عند واقل قيمة درجة معينة ، ويكون توزيع النسبة المؤوية التراكمي لأكبر (آخر) درجة دائماً مساوياً ل 100% . (سلیمان حسن ابو بدر،2019، ص129)

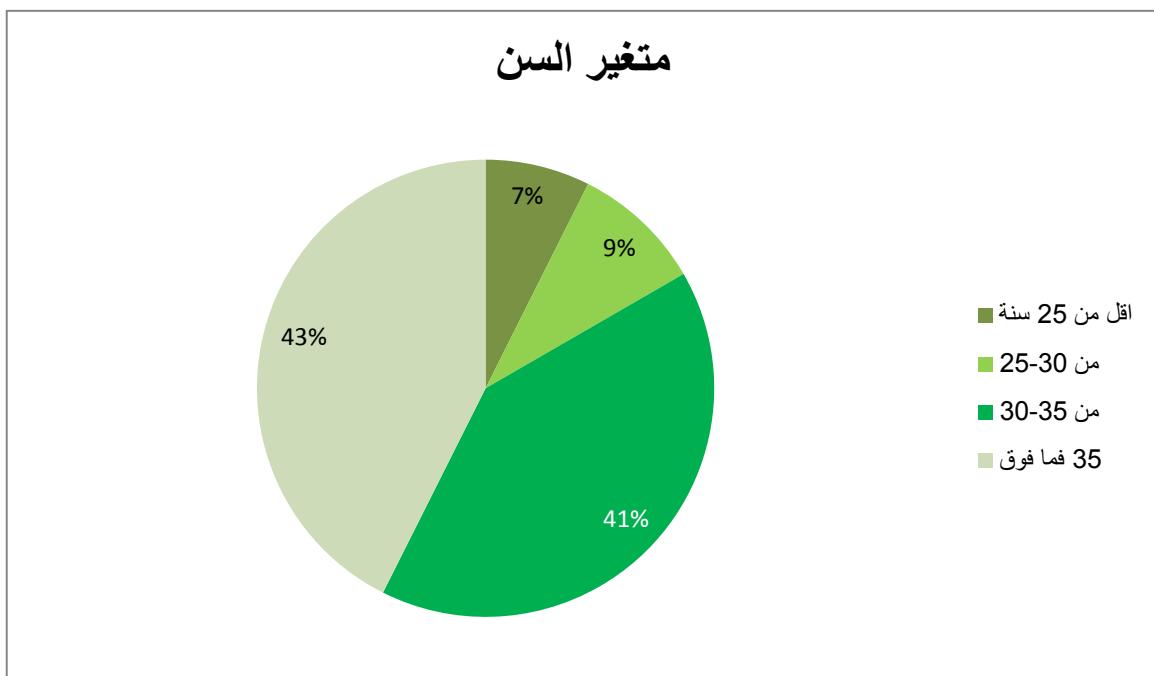
1. الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة:

للتأكد من الالامام بمختلف الجوانب المدروسة في الموضوع على الباحث ان يقدم عرضا تفصيليا للمجتمع الذي سيقوم بدراسته اذ ان الوصف الجيد للمعلومات المتحصل عليها من الجانب الميداني يسمح للقارئ بفهم الموضوع المراد دراسته دون ان يواجه صعوبة في قراءة البيانات لذا فمنا بعرض مفصل للبيانات المتحصل عليها حسب مجموعة من المتغيرات الديموغرافية المهنية كالتالي : كلسن و المستوى العلمي والوضعية المهنية وعدد سنوات الخبرة

المحور الاول : يوضح البيانات الشخصية

جدول (2) يوضح متغير السن :

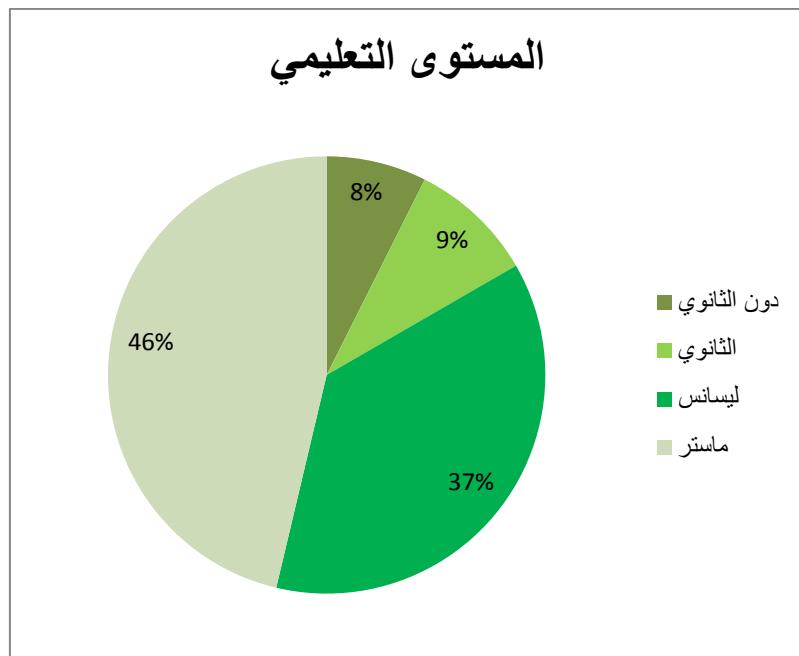
النسبة المئوية	النكرارات	الفئات
7 ,40%	04	اقل من 25 سنة
9,25%	05	من 25- 30
40,74%	22	35-30
42 ,59%	23	35 فما فوق
100	54	المجموع



يتضح من خلال الجدول ان الفئة العمرية الاكثر نسبة هي كانت من 35 فما فوق وبنسبة 42,59% ئوهذا راجع ر بما كون المؤسسة تستقطب الفئة العمرية الاكبر سنا نظرا لخبرتها وكون المؤسسة متميزة فهي تحتاج الى فئات الاكثر خبرة والأكثر سنا وهذا ايضا راجع الى تميز المؤسسة ، ثم تنخفض الى فئة تتمثل في سن ما بين 30-35 فكون المؤسسة متميزة حاصلة على شهادة الجودة فهي ذات مكانة بين المؤسسات المنتجة والاقتصادية لذا اكيد ستحرص على الفئات التي تكون في هذا السن مع التأكيد على الخبرة المهنية المكتسبة قبل التدريب وبعد التدريب ايضا الكفاءة والخبرة والاستقرار المهني المرونة ، ثم تقل بنسبة 9,25% في فئة محسورة بين 25 - 30 وهذا راجع ر بما الى كونهم اقل خبرة وقلهم كفاءة في الاداء ، ثم اخر فئة وهي بنسبة 7,40% وتنتمل في الفئة اقل من 25 وهي الاقل سنا وهذا كون المؤسسة تعطي فرص لكن تحتاج الى ذوي الخبرة بدرجة اولى ولأنها ليست مؤسسة ناشئة.

جدول (3) يوضح مستوى التعليمي :

الاجابة	النكرارات	النسبة المئوية
دون الثانوي	04	7 ,40
الثانوي	05	9,25
ليسانس	20	37,03%
ماستر	25	46,29%
المجموع	54	100

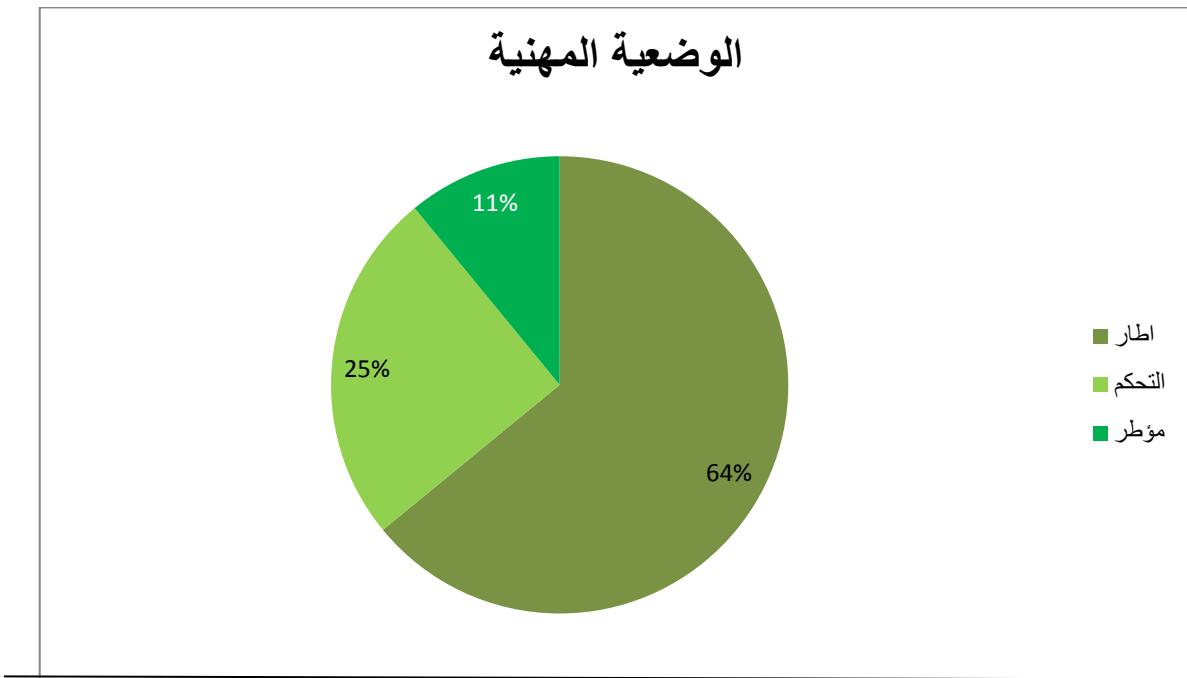


يوضح لنا الجدول مستوى التعليمي حيث اعلى نسبة ممثلة في 46,29% فان الفئة الجامعية تشهد حضوراً كبيراً بين أوساط الموظفين بالمؤسسة نظراً إلى التطورات التي شهدتها المؤسسة عقب نشأتها نظراً من المرجح أن أغلب دعت إلى طلب اليد العاملة الجامعية المتخرجة دون غيرها من المؤهلات العلمية لذلك فالموظفين هم من ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية مما يسمح لهم بأداء المهام والأنشطة على أكمل وجه نظراً لأن غالبية طلبة الجامعيين تخرج ماستر ضمن تخصصات ، وتقابلاً لها نسبة 37,03% تتمثل في مستوى تعليمي لليسانس وهو عكس الماستر في تخصصات الدقيقة ولكن يدخل ضمن الفئات الجامعية التي تحتاجها المؤسسة ، وبهذا ننتقل إلى النسب الأقلية والم مقابلة بداية مع نسبة 9,25 والتي تتمثل في الثانوي وهذا بدوره راجع إلى نوع المؤسسة فلمؤسسة المعنية هي مؤسسة منتجة ومتخصصة متحصله على شهادة الجودة فهذا يؤكد على أنها ستتعامل مع الفئة الجامعية الاعلى الشهادة وفي التخصص المطلوب ، تليها الأقل نسبة والأدنى وهي دون الثانوي والتي كانت بنسبة 4,47% وهي قد تكون من طرف العمال البسطاء الأقل رتبة ومنصب.

جدول (4) يوضح الوضعية المهنية :

الاجابة	النكرارات	النسبة المئوية
اطار	09	16,66%
التحكم	22	40,47%
مؤطر	23	42,59%

100	54	المجموع
-----	----	---------

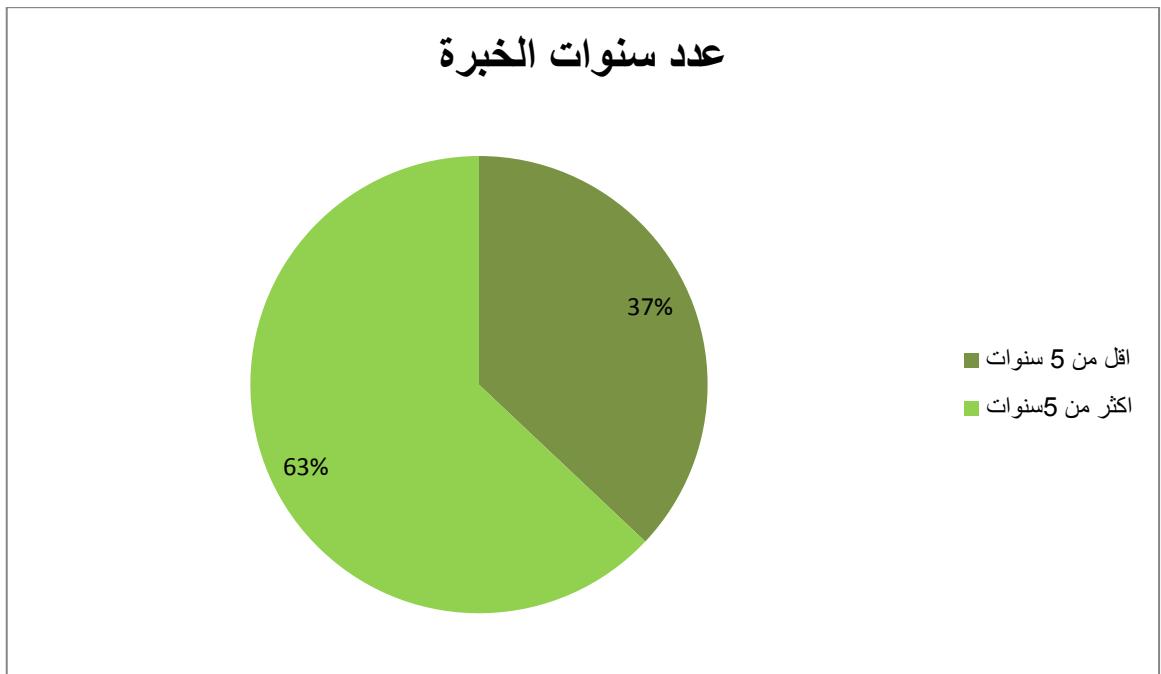


يوضح الجدول الاتي الوضعية المهنية لكل اطار والتحكم و المؤطر بداية مع الاعلى نسبة الممثلة في المؤطر بنسبة 42,59% ، ثم تقابلها نسبة المؤطر وهي ضمن القطاعات الادارة العليا كمدير قسم موارد بشرية ، او مدير الانتاج الذي يشرف على سير العمل او على التدريب حيث يتمثل دوره في مراقبة جودة الاداء وضمان تنفيذ السياسات وتقيم النتائج واتخاذ القرارات لذا فان نسبة المؤطر كانت اعلى نسبة راجع الى التسلسل الهرمي للمؤسسة والى هيكلها التنظيمي ، تقابلها نسبة التحكم والتي كانت بنسبة 40,47% وان اغلب القرارات ترجع الى المتحكم في المؤسسة كالمورد البشري من حيث المهارات والقدرات الموظفين و والتحكم في العمليات الانتاجية كتعاون مع مؤسسات اخرى ، وان اغلب القرارات ترجع الى المتحكم في المؤسسة كالمورد البشري من حيث المهارات والقدرات الموظفين و والتحكم في العمليات الانتاجية كتعاون مع مؤسسات اخرى وغيرها ، ثم ادنى نسبة كانت 16,66% الممثلة في الاطار والذي يكون من مهامه اتخاذ الاطار والإشراف العام والإستراتيجية وغيرها حيث كانت ادنى نسبة نظرا لاعتمادها على المشاركة والتدريب وغيرها لذا تستند على المؤطر والتحكم بنسبة كبيرة .

جدول(5) يوضح عدد سنوات الخبرة :

الاجابة	النكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	20	37,03%
اكثر من 5 سنوات	34	62,96%

100	54	المجموع
-----	----	---------



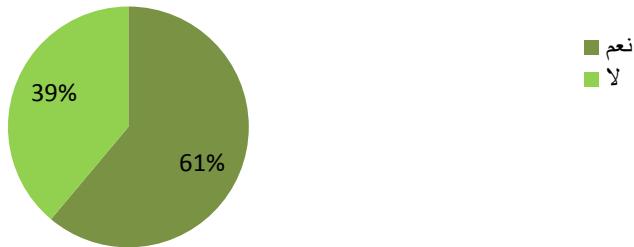
يوضح الجدول الاتي ان اغلب المبحوثين كانوا من 5 سنوات فأكثر من الخبرة بنسبة 62,96% وهذا راجع لنوع المؤسسة وهدفها فكون المؤسسة المعنية هي متميزة ولها شهادة الجودة والحاصلة عليها لذا فهذا ترکز على الخبرة في ادائی موظفيها وتسعى لی تحقيق ذلك من خلال اساليب كالتدريب وإدراجهم في مشاركة في صياغة الاهداف وأغلبية الموظفين كانوا اکثر من 5 سنوات خبرة ،عكس ما تقابلها من نسبة اقل من 5 سنوات كانت بنسبة 37,03% هذا ریما تأکیدا على ما سبق قوله کون المؤسسة ترکز على الخبرة وتسعى الى تأقینها لموظفيها لذا نسبة الاقل خبرة كانت متذبذبة .

حول دور المشاركة في وضع الاهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة:

جدول رقم (7): يوضح مدى المشاركة المؤسسة للموظفين في صياغة الاهداف:

النسبة المئوية:	التكرارات:	الاجابة:
61,11%	33	نعم
38,89%	21	لا
100	54	المجموع:

مدى مشاركة المؤسسة للموظفين في صياغة الأهداف

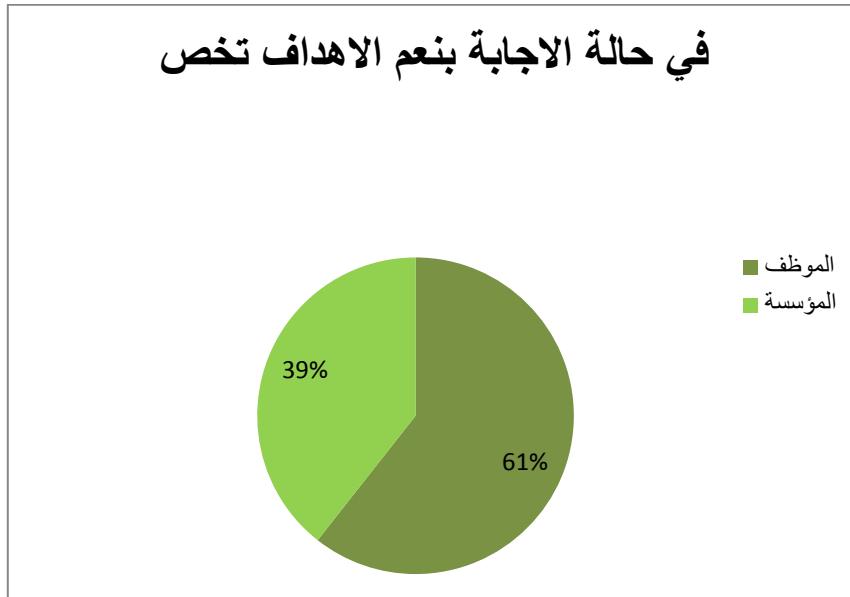


يتبيّن لنا من الجدول (4) المتعلق بـ مدى مشاركة المؤسسة للموظفين في صياغة الأهداف ، حيث نجد ان هناك نسبة كبيرة جدا تقدر بـ 61,11% تأكّد ان هناك مشاركة في صياغة الأهداف بين المؤسسة والموظف ، أي ان المؤسسة تسمح بمشاركة الموظف في الاجتماعات واللقاءات وغيرها بحيث تتيح له فرص في ابراز مستوى العلمي والمهني ، و هذا ما اشارت اليه الباحثة صبيحة علوي و اسية بن داود في دراستها "ان جوهر العمليات المشتركة هو الخروج بقرار تكون فيها نسبة الاتفاق بشأن القرارات عالية تأتي من مشاركة الأفراد لتصوراتهم وأفكارهم (نمط الإدارة بالمشاركة هو فرصة جادة في مشاركة)، وما يمكن توضيّحه في هذا البعد هو أن الجميع في صنع واتخاذ القرارات ومتابعة عملية تنفيذها وفق مبدأ المسؤولية الجماعية الهدفية لتحقيق التقدّم وبناء قدرات المؤسسة على المنافسة وضمان استمراريتها" ، كما اشار اليها بيتر دراكر و الكاتب الأمريكي جورج أوديونر بما يلي: " المشاركة هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها ، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وبتضليلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات(سمية بن سليمان , 2009, ص25)، بالمقابل نجد نسبة نفي المبحوثين لمدى مشاركة المؤسسة للموظفين في صياغة الأهداف والتي كانت بنسبة 38,89% هذا يدل على ان هناك فئة لا يتم ادراجهم ضمن الاجتماعات وهذا ممكّن راجع لعدة اسباب سلطة المركزية ... الخ

جدول (8) يمثل في حالة نعم المشاركة تخص :

النسبة المئوية	النكرارات	في حالة الاجابة نعم هل الأهداف تخص
39,39%	13	المؤسسة
60,6%	20	الموظف

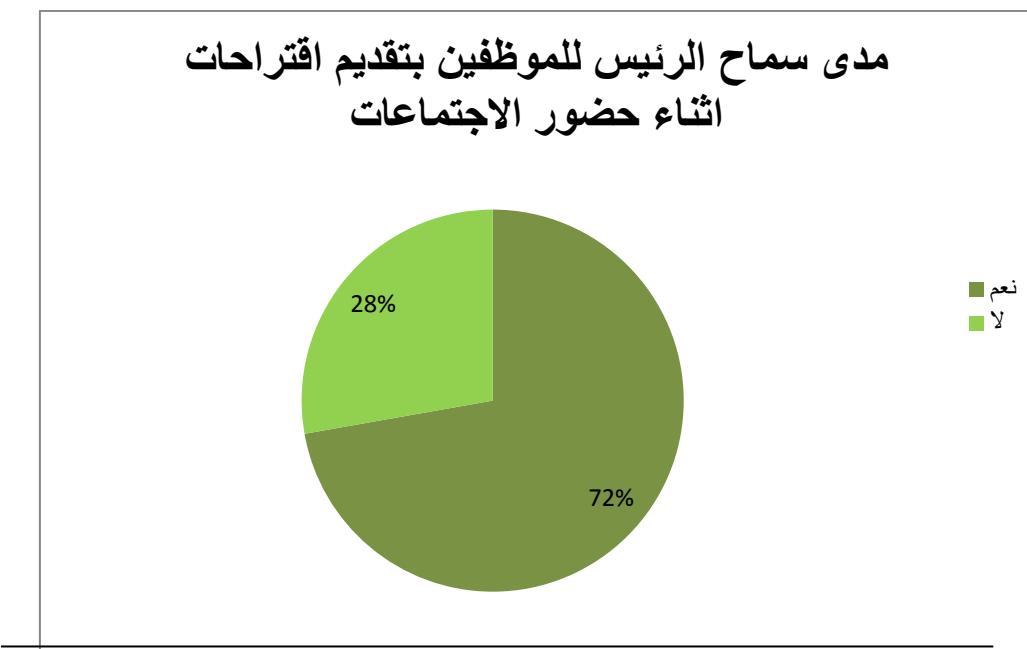
100	33	المجموع
-----	----	---------



حسب مابين لنا من خلال هذا الجدول الفئة التي تؤكد على مشاركتها في صياغة الاهداف ، نقر بأنها المشاركة تتعلق بالموظف بنسبة 60,06 % ، اذ ان الهدف من مشاركة الموظف في صياغة الاهداف هو راجع للموظف بدرجة اولى كونه عنصر مهم وموارد بشرى مهم في المؤسسة فما يقدمه وينتجه ، و هذا ما ينطبق مع احد المبادئ الأساسية لأسلوب الادارة بالأهداف : الامر يتعلق بمبدأ المشاركة في صياغة الاهداف ، الامر الذي يسهم في تحديد العمليات و تحمل المسؤوليات .

جدول رقم (9) يوضح مدى سماح الرئيس للموظفين بتقديم اقتراحات اثناء حضور الاجتماعات:

الاجابة	النكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	72,22%
لا	15	27,28%
المجموع	54	100

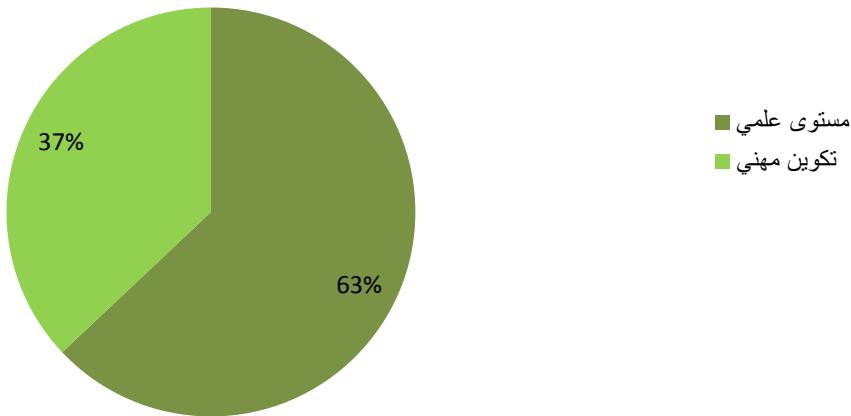


بالنظر لمدى سماح الرئيس للموظفين بتقديم اقتراحات اثناء حضور الاجتماعات ، نجد ان الاجابة الغالبة بنعم كانت بنسبة 72,22% والتي تبين مرونة رئيس للموظفين بتقديم اقتراحاتهم اثناء حضور الاجتماعات واللقاءات وهذا دليل على وجود علاقة تنظيمية مرنة جيدة بينهم ، و هذا ما أكدته الباحثة فاطمة عيسى احمد علي في دراستها حول تقديم الاقتراحات اثناء حضور الاجتماعات لما له من دور في رفع الروح المعنوية للعاملين فهو حافز لهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات.اما بالنسبة للمبحوثين الذين نفوا السماح لهم بتقديم الاقتراحات اثناء الاجتماعات بنسبة 27,28% يوضح انه هناك بعض الاعتبارات التي لا يسمح بها الرئيس للموظفين بتقديم الاقتراحات اثناء حضور الاجتماعات قد يكون نتيجة عدة عوامل منها عدم وجود نظام فعال لجمع الاقتراحات ، او عدم الثقة في قدرة الموظف على تقديم اقتراحات مفيدة ، و تعد الثقة بين الرئيس و المرؤوس احد معايير اسلوب الادارة بالأهداف.

جدول رقم(10): يوضح ما إذا كانت المشاركة في وضع الاهداف تحتاج إلى مستوى علمي أو تكوين مهني:

النسبة المئوية:	التكرارات:	الاجابة:
62,96%	34	مستوى علمي
37,04%	20	تكوين مهني
100	54	المجموع:

يوضح ما إذا كانت المشاركة في وضع الأهداف تحتاج إلى مستوى علمي أو تكوين مهني

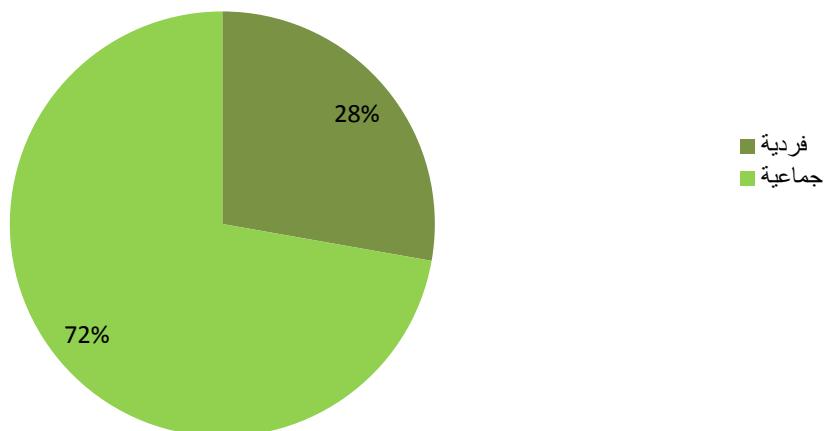


نلاحظ من خلال الجدول الآتي أن الأغلبية الساحقة ترى أن المشاركة في وضع الأهداف تحتاج إلى مستوى علمي حيث كانت نسبة الإجابة حوالي 96%، وهي نسبة مرتفعة توحى بارتباط مستوى التعليم لدى الموظف بمشاركته في وضع الأهداف من خلال الاجتماعات واللقاءات مع الرئيس، حيث أن من مبادئ الإدارة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتكز هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناء على إمكاناتهم ومدى ملائمتها وتطويعها للنتائج المرجوة، أما فيما يتعلق بالتكوين المهني فقد كانت منخفضة تقدر بـ 37,04%، إذ ترى أن التكوين المهني هو المعيار الذي يحدد مصير الموظف في مشاركته في وضع الأهداف وهذا يعود إلى طبيعة مبادئ كل مؤسسة وشروطها المهنية التنظيمية.

جدول رقم (11): يوضح ما إذا كانت القرارات فردية أم جماعية:

النسبة المئوية:	النكرارات:	الإجابة:
27,78%	15	فردية
72,22%	39	جماعية
100	54	المجموع:

يوضح ما إذ كانت القرارات فردية ام جماعية

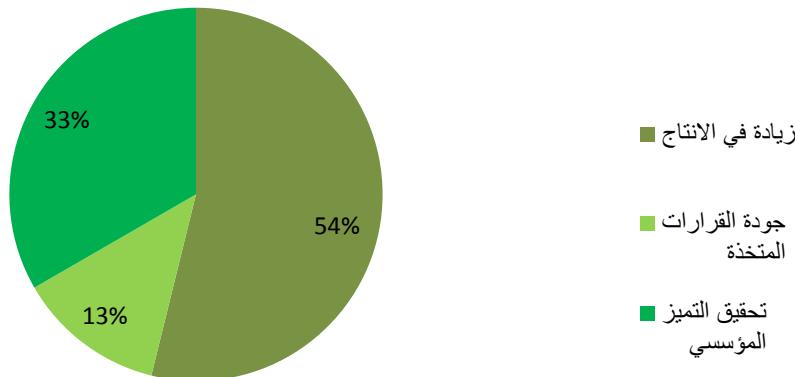


تبين لنا من خلال جدول المبين اعلاه ان القرارات الجماعية والتي كانت مرتفعة بنسبة 72,22% و هذا ما يفسر تبادل الافكار و الخبرات بين الموظفين لتحقيق نتائج افضل من خلال التفكير الجماعي بالإضافة الى شخصية المدير واحترامه للموظفين ولآرائهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس ساهمت في خلق روح الجماعية بين المدير والموظفيين في اشراكهم في القرارات أي المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث ان من المبادئ الادارية بلاهداف هي المشاركة والثقة بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما سعت نظرية الادارة بلاهداف في تأكيد عليه وتطبيقه على الواقع ، فيما ان ما نسبته 27,78% من المبحوثين اقرت بأهمية القرارات الفردية في صياغة الاهداف كونها تحقق الاهداف الشخصية للموظف على حساب الاهداف العامة للمؤسسة مما قد يؤثر سلبا على الاداء العام.

جدول (12) يمثل في حالة القرارات الجماعية افضل :

النسبة المئوية	النكرارات	الاجابة الجماعية
%53.8	21	زيادة في الانتاج
12.8%	5	جودة القرارات المتخذة
%33.4	13	تحقيق التميز المؤسسي
100	39	المجموع

في حالة القرارات الجماعية

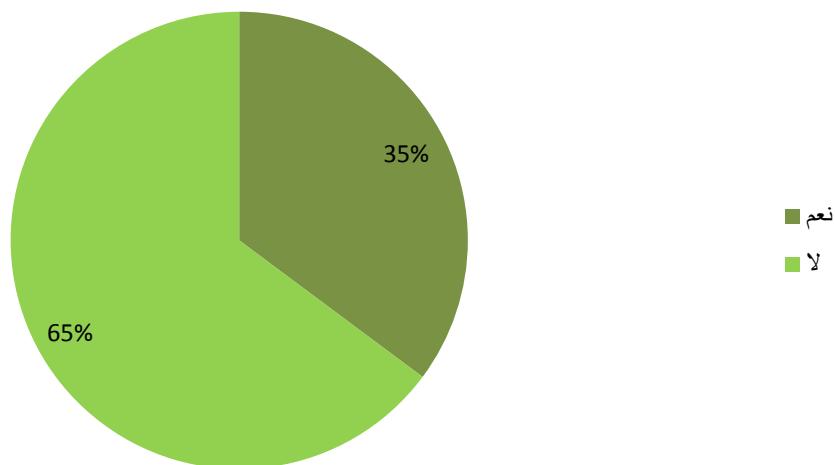


بناءً على الجدول اعلاه ، يتبيّن لنا ان الفئة الغالبة وساحقة من المبحوثين أكدوا ان القرارات الجماعية تؤثر على زيادة بالانتاج بنسبة 53.8% ، من خلال تعزيز الابداع ، و زيادة الثقة و الالتزام بين اعضاء الفريق ،، تقابلها نسبة 33,3 وهي نسبة تأكيد ان القرارات الجماعية افضل لأنها تحقق التمييز المؤسسي ، من خلال تعزيز الابتكار ، في حين ان نسبة 12,8% من المبحوثين تؤكد ان القرارات الجماعية تؤثر بل في جودة القرارات ، ذلك لأنها تتيح اشراك مجموعة من الافراد ذوي الخبرات و المهارات في تحقيق الاهداف.

جدول رقم (13): يوضح مدى مواجهة صعوبات تعرّض الموظفين في وضع الاهداف:

النسبة المئوية:	النكرارات:	الاجابة:
35,18%	19	نعم
64,82%	35	لا
100	54	المجموع:

مدى الصعوبات التي ت تعرض الموظفين في وضع الاهداف

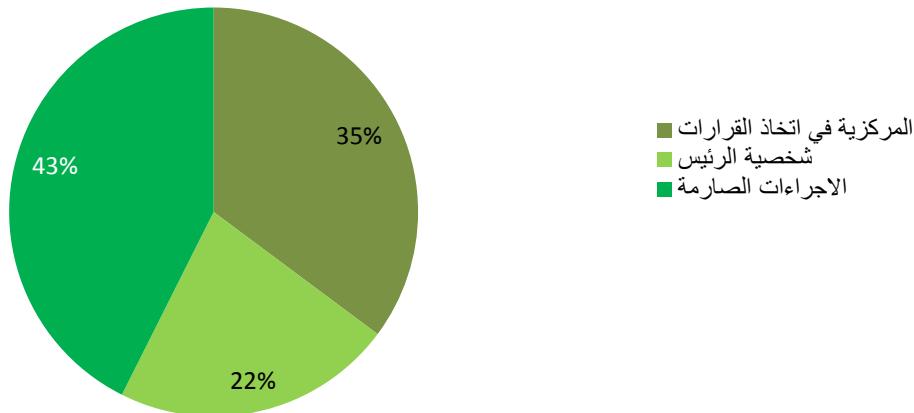


حسب ما تم ملاحظته من خلال الجدول فبداية مع النسبة الأقل والأدنى المتمثلة بنسبة 35,18% تؤكّد مواجهة صعوبات تعرّضها في صياغة الاهداف ، وهذا راجع إلى نقص التدريب ، الامر الذي يؤثّر سلباً على الأداء الوظيفي و تحقيق الاهداف موضوعة من قبل المدير ، عكس الفئة من المبحوثين والتي تقرّ انه لا توجد صعوبات تواجههم في وضع الاهداف حيث كانت النسبة مرتفعة جداً وبازرة بنسبة 64,82% وهذا ليرّما راجع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بحيث اذا تم تقديم صلاحية مشاركة الموظفين في تقديم الاراء والاقتراحات هذا سيساهم بطريقة مباشرة في وضع الاهداف المتعلقة بالمؤسسة او أي كان.

جدول رقم (14): يوضح معوقات الموظفين التي تحول دون المشاركة في وضع الاهداف:

النسبة المئوية:	النكرارات:	الاجابة:
35,18%	19	المركزية في اتخاذ القرارات
22,22%	12	شخصية الرئيس
42,6%	23	الإجراءات الصارمة
100	54	المجموع:

معيقات الموظفين التي تحول دون المشاركة في وضع الاهداف



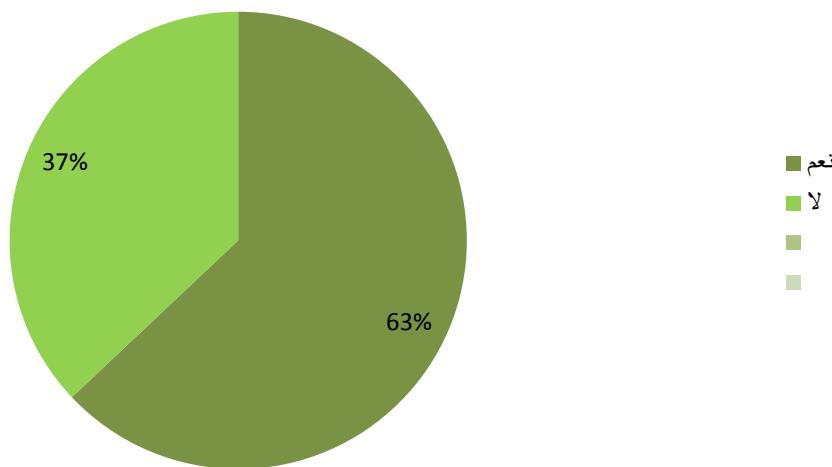
تبين لنا من خلال معطيات الجدول اعلاه ان كانت نسبته 42,6.. بلمنة تقر ان الاجراءات الصارمة هي من تحول دون مشاركة الموظف في وضع الاهداف وذلك من خلال التحكم في سلوك الموظفين من خلال القواعد البسيطة والمعقدة في شكل قواعد بسيطة ومعقدة كالبيروقراطية ، في حين ان كانت نسبته 35,18% تقر ان المركزية في اتخاذ القرار هي التي تحول دون مشاركة الموظف في اتخاذ القرار ،في حين ان كانت نسبته 22,22 % ان الموظف في سياق القرار ات يرجع الى شخصية الرئيس الصارمة والغير مرنة .
تحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني :

المحور ثانٍ : دور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة:

جدول رقم (15): يوضح مدى إتاحة الفرص للموظفين في اكتساب معارف جديدة:

النسبة المئوية:	النكرارات:	الاجابة:
62,96%	34	نعم
37,04%	20	لا
100	54	المجموع:

مدى اتاحة الفرص للموظفين في اكتساب معارف جديدة

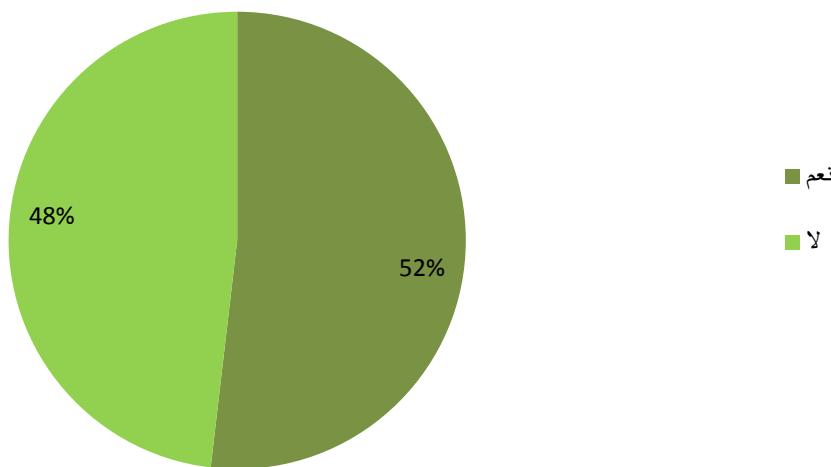


حسب ما يوضحه الجدول اعلاه تؤكد نسبة 62,96% اتاحة المؤسسة الفرص في اكتساب معارف جديدة في العمل مثل الدورات التدريبية ، البرامج التعليمية ، المؤتمرات ، وبالتالي تحويل المعرفة النظرية الى مهارة يمكن من خلالها بتحقيق اكتساب مهارات حقيقة من ، في حين ان نسبة 37,04% والتي تنفي اتاحة الفرص للموظفين في اكتساب معارف جديدة في العمل وهذا راجع لطبيعة السلطة القيادية في المؤسسة .

جدول رقم (16): يوضح مدى تلقي الموظفين لدورات التدريبية في المؤسسة:

الإجابة:	النسبة المئوية من المجموع:	النسبة المئوية:	النكرارات:
نعم	51,85%	28	51,85%
لا	48,15%	26	48,15%
المجموع:	100	54	

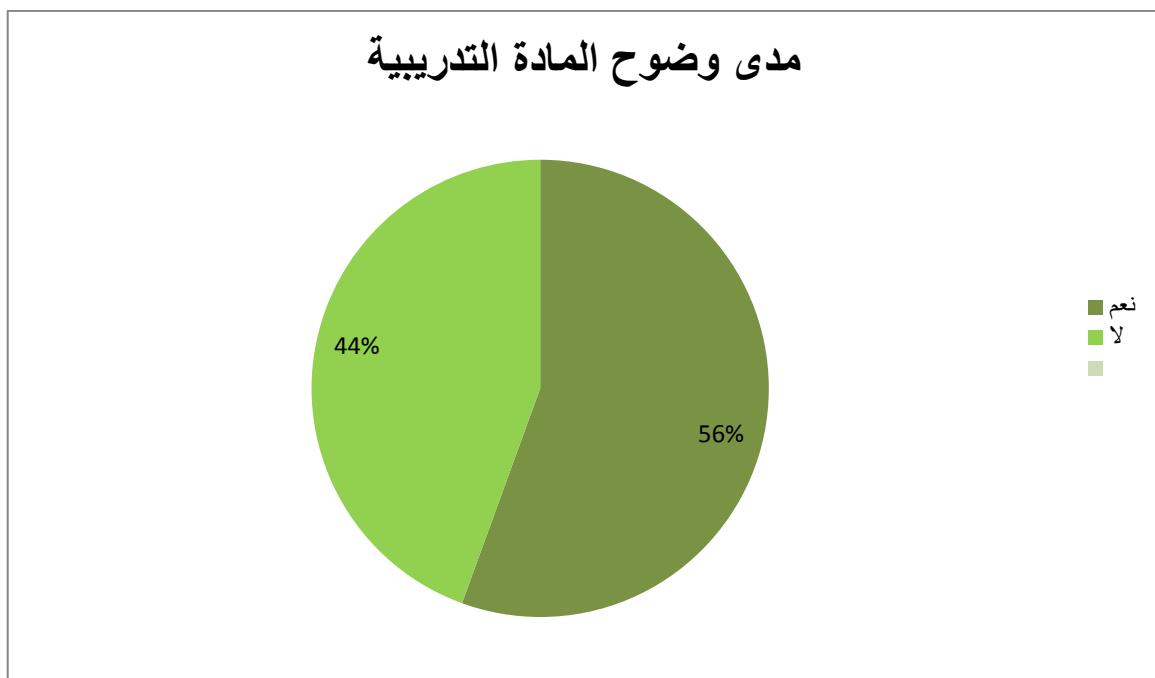
مدى تلقي الموظفين دورا تدريبية في المؤسسة



ما نلاحظه من خلال اجابات المبحوثين ان نسبة 51,85% من المبحوثين تلقو دورات تدريبية حيث أكد المبحوثين بعد انتهاءهم من دورات تدريبية كان أدائهم يتحسن مقارنة بأدائهم قبل التدريب ، كما أن قدرتهم في التحكم في التكنولوجيا تكون بشكل أدق ، غالبا ما ترتفع معدلات الإنتاج بعد هذه الدورة من خلال زيادة نسبة المعرف والمهارات ، كما تؤكد نسبة 48,15% من الموظفين أن العمل الذي يزاولونه لا علاقة له ببرامج التدريب ، لأنه حسب رأيهم التدريب يكون من أجل التدريب فحسب ، ولا يوجد أي أهداف محددة تتحقق بعد الدورة التدريبية ، ولذلك فعلى الإدارة أن تقوم بترشيد ثقافتها وتحديد الأهداف التدريبية بشكل واضح ، لأن التدريب يمثل أحسن أنواع الاستثمار في مجال الموارد البشرية كلما كانت طرق التدريب بمختلف مراحلها ومحتوياتها لها علاقة مباشرة بالوظيفة التي يمارسونها ، وهنا يمكن للعامل أن ينفل اثر ما تعلم من خلال ممارسته.

جدول رقم(17): يوضح مدى وضوح المادة التدريبية :

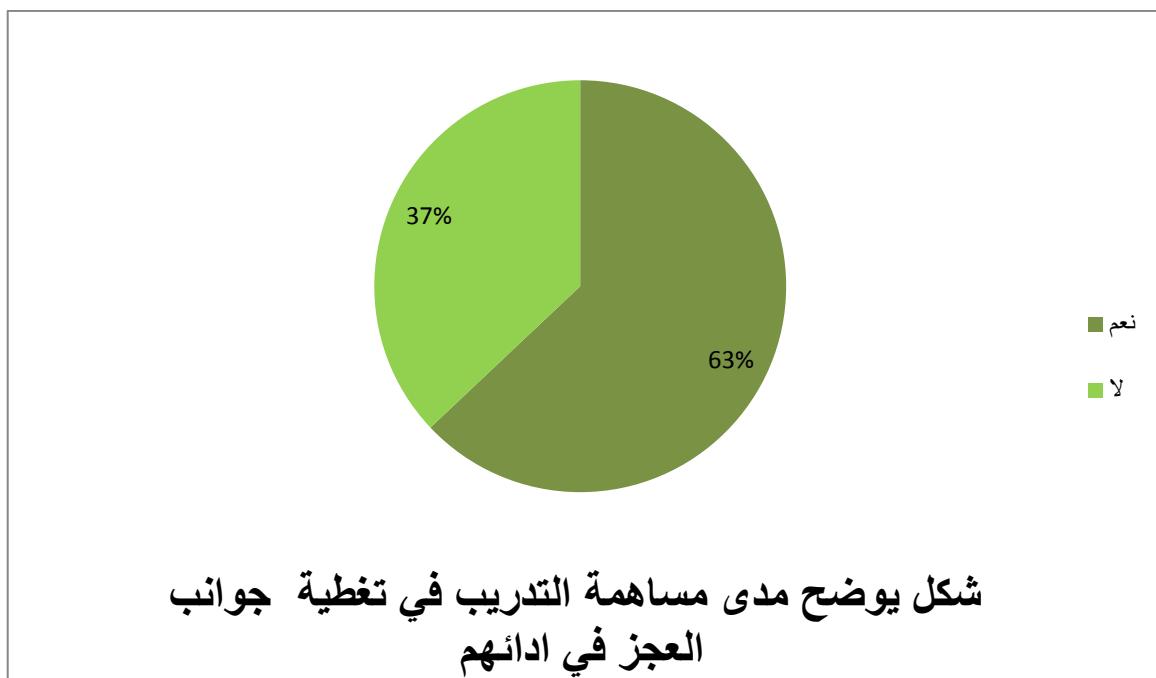
الإجابة:	النكرارات:	النسبة المئوية:
نعم	30	55,55%
لا	24	44,45%
المجموع:	54	100



من خلال الجدول المبين اعلاه ان اغلبية اجابات المبحوثين تأكّد على ان المادة التدريبية التي يتلقّوها واضحة ومفيدة بنسبة 55,55% مما يؤكد تعظيم الاستفادة منها ، فكلما كانت المادة التدريبية واضحة كلما كانت نسبة الاستفادة منها وتوظيفها عالية والعكس صحيح ، وهذا ما اكّد بيتر دراكر في خطوات تطبيق الادارة بلا هدف ه بيتر دراكر من خلال وضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات ، في حين نفي المبحوثين بنسبة 44,45% استفادتهم من الدورات التدريبية التي يتلقّوها للذين يتلقّوا المادة التدريبية كونها غير واضحة ومفيدة ، نتيجة عدّة عوامل مثل : عدم وجود تفاعل كافي بين المدرب والمتدربين ، استخدام طرق تدريب غير فعالة، او قلة اهتمام بآراء المشاركين في الدورة .

جدول رقم(18): يوضح مساهمة التدريب في تغطية جوانب العجز في أدائهم:

النسبة المئوية:	النكرارات:	الاجابة:
62,96%	34	نعم
37,04%	20	لا
100	54	المجموع:

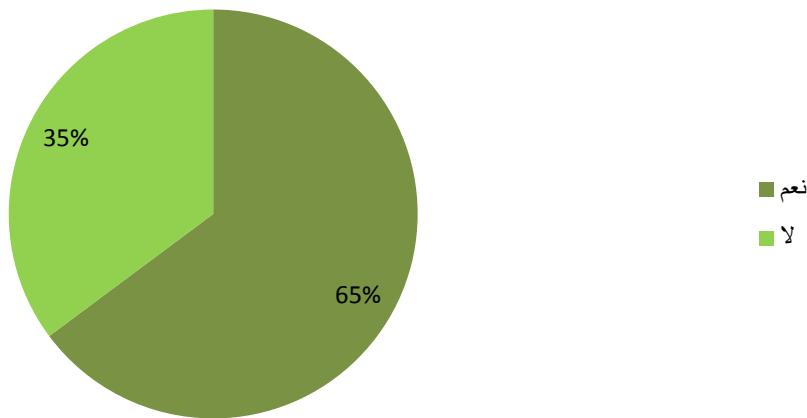


بالنسبة لتدريب الموظفين والذي يساهم في تغطية جوانب العجز في ادائهم كان هناك تأكيد بنسبة 62,96% أي ان اغلب المبحوثين كان التدريب الذي يتلقوه من طرف المؤسسة يساهم بشكل فعلي في تغطية جوانب العجز في ادائهم في العمل داخل المؤسسة ، وقد كشفت المعلومات والبيانات الإحصائية ذلك بحيث أكدت أنها ساهمت بتغطية جوانب العجز المتعلقة بالتحكم في الوسائل التقنية ، الدقة في اداء العمل و السرعة في انجاز العمل ، وقد أضاف المبحوثين جملة أخرى من المؤشرات المتعلقة بآثار التدريب على الفرد العامل أهمها الرضا الوظيفي ، اليقظة ، الذكاء ، حسن التعامل مع المواقف الصعبة ، الابتكار...الخ ، وهذا ما يؤثر بالإيجابي على وصول المؤسسة الى تحقيق اهدافها في تحقيق لتميز المؤسسي عكس ماتتفق قلة من المبحوثين بنسبة 37,04% بأن لا وجود لعجز .

جدول رقم(19): يوضح مدى القدرة على اداء المهام بجودة عالية بعد الاستفادة من الدورات التدريبية

الإجابة:	النكرارات:	النسبة المئوية:
نعم	35	64,81%
لا	19	35,19%
المجموع:	54	100

مدى القدرة على اداء المهام بجودة عالية بعد الاستفادة من الدورات التدريبية

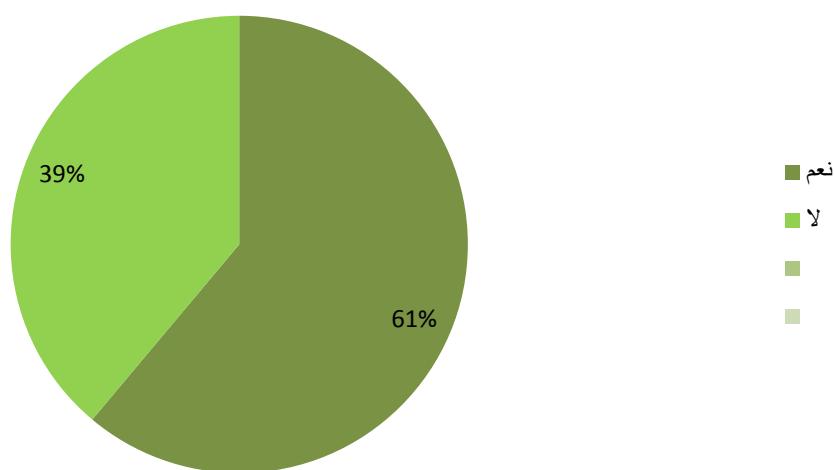


يبين لنا من خلال هذا الجدول ن هناك تأكيد بنسبة 64,81% من قبل المبحوثين انه ادى استفاده الموظفين من الدورات التدريبية الى تحسين اداء مهامه بجودة عالية من خلال تطوير مهاراتهم و تحسين سلوكياتهم ، مما يؤدي الى الدقة في اداء العمل و السرعة في انجازه ، وقد أضاف المبحوثين جملة أخرى من المؤشرات المتعلقة بآثار التدريب على الفرد العامل أهمها الرضا الوظيفي ، اليقظة ، الذكاء ، حسن التعامل مع المواقف الصعبة ، الابتكار... ربما ايضا باختلاف مستويات بين الموظفين من ناحية السلوك وقدرات الفكرية كالذكاء والفهم والتركيز ... والجسديه وغيرها إلا ان المؤسسة تسعى الى التركيز على النقاط الايجابية الموجدة فيهم والعمل على تحسينها و بهذا تعطيهم فرص الى بذل جهد افضل واداء افضل بجودة عالية وكفاءة عالية وهذا بدوره يحفز الموظف في السعي الى ابراز ذلك ، كما اكد رئيس مصلحة المستخدمين ومن خلال المقابلة الحرة التي قمنا بها معه اننا نسعى الى كسب موظفين لهم الارادة على تقديم الافضل وذالك ليرجع عليه وعليها بالأيجاب فمن خلال دورات التدريبية ومراقبتهم الدورية يتبيّن لنا نقاط ضعف كل منهم ونقاط الايجابية ايضا فنقدم فرص لهم بحث يجب استغلالها جيدا لتكون الدورات ذات فاعلية جيدة لهم ولأدائهم ، عكس ما ينفيه نسبة من المبحوثين والتي كانت تقدر ب 35,19% والتي لا توضح مدى القدرة على اداء المهام بجودة عالية بعد الاستفادة من الدورات التدريبية .

جدول رقم(20): يوضح مدى شعور الموظفين بالمسؤولية اتجاه عملهم :

الاجابة:	النكرارات:	النسبة المئوية:
نعم	33	61,11%
لا	21	38,89%
المجموع:	54	100

مدى شعور الموظفين بالمسؤولية اتجاه عملهم

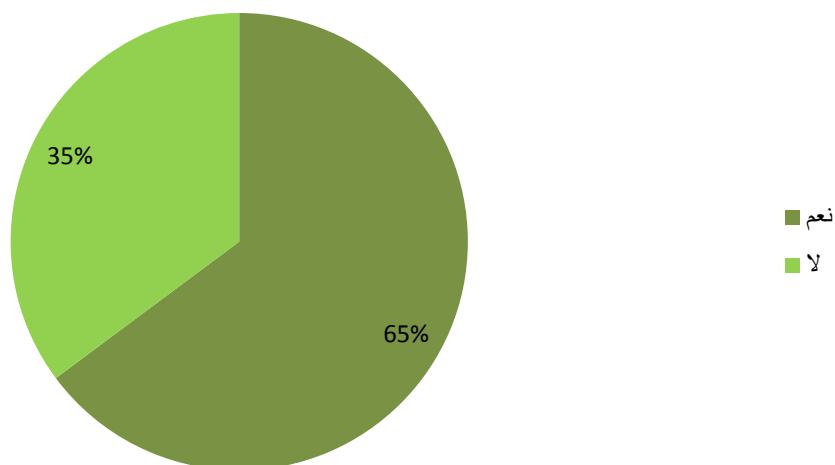


انضج لنا من خلال الجدول الذي يبين نسبة شعور الموظفين بالمسؤولية اتجاه عملهم ان هناك اغلبية ساحقة تأكد ذلك بنسبة 61,11% وهذا يدل على ان الموظفين وصلوا الى مرحلة الرضا الوظيفي والرضا على ما تقدمه لهم المؤسسة من دورات تدريبية و والسعى على توفير مايخدم الموظف والمؤسسة والتي اكدها بيت دراكر عليها في دراسته من خلال ، حيث يتولى كل عامل إنجاز أهداف محددة موكلة إليه مما يجعل كل ادارة وكل عامل في التنظيم مسؤول مسؤولية مباشرة عن انجاز ما أوكل له من أعمال أو مهام وهذه بالطبع يحيث العامل على تركيز جهوده نحو إنجاز مهامه في تحقيق أهداف المنضمة وكذلك تحقق الفرد ذاتيا من التدقيق في ادائه دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكيد من الإنجاز بدقة . ، بينما هناك نفي من طرف المبحوثين والذي كان بنسبة 38,89% حيث انه لم يشعر الموظف بالمسؤولية اتجاه عملهم وهذا ربما راجع الى عدم استفادتهم من دورات التدريبية او لم يكن توافق او اختلاف تخصص الموظف مع العمل الذي قدم له .

جدول رقم(21) : يوضح مدى تقوية الدورات التدريبية الرغبة والداعية في العمل:

النسبة المئوية:	النكرارات:	الاجابة:
64,81%	35	نعم
35,19%	19	لا
100	54	المجموع:

مدى تقوية الدورات التدريبية للرغبة والداعية في العمل



من خلال الاساليب الاحصائية ونسبة اتضح لنا ان هناك نسبة 64,81% كبيرة من المبحوثين التي تأك وبشدة من استفادتهم من الدورات التدريبية بحيث تقوى الرغبة والداعية في العمل وهذا سيعود بلايجاب على كل من المؤسسة بصفة عامة وعلى الموظف في حد ذاته خاصة حيث الدورات التدريبية مع الخبرات التي يكتسبها بمثابة تحفيز لتحسين وإثبات للموظف ولأدائه ومهاراته ومحارفه واكتساب معارف جديدة وتنمية وتطوير مهاراته السابقة ، وفي المقابل هناك نسبة قليلة تقدر ب 35,19% من المبحوثين تتفى استفادتهم من الدورات التدريبية التي تلقواها ، بحيث لم تقوى الرغبة والداعية لهم في العمل وهذا راجع الى جودة ونوعية التدريبات التي يتلقاها الموظفين او ان الدورات التدريبية لم تكن في المستوى التي تتماشى مع مستوى الموظف بحيث لم تزده مهارات ومحارف بل احبطته ولم تقدم له اضافات جديدة تساعده على تنمية مهاراته

ومعارفه وتطويرها لي تقديم الافضل للمؤسسة و تحقيق تميزها ، دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكيد من الإنجاز بدقة..

النتائج العامة للدراسة :

بناءً على ما تم التوصل اليه في مرحلة تفريغ البيانات والتعليق عليها نصل الى مرحلة صياغة نتائج الدراسة والتي يتحرى من خلالها الباحث موضوعية ومصداقية لبحثه فتاتي هذه المرحلة بعد نزول الباحث الى الميدان وتطبيق ادوات جمع البيانات على مجتمع البحث بغرض تصحیح والتأكيد من مصداقیة واقع ابعاد ومؤشرات الادارة بلاهادف ودورها في تحقيق التمييز المؤسسي ، حيث بالفعل تم تحقيق هذه العلاقة وفق اسلوب الادارة بلاهادف ونظريتها الادارة بلاهادف والتي تتفق مع هذا الطرح.

نتائج بالفرضية الاولى: المتعلقة دور المشاركة في صياغة الاهداف بتحقيق التمييز المؤسسي

- يتبيّن لنا من خلال اجوبة العمال عن سؤال ما اذا كانت المؤسسة بصياغته للأهداف ان هناك

شبه اجماع عن مشاركة المؤسسة مع موظفيها بصياغة الاهداف .

- بمعنى ان الرئيس يسمح للموظفين بتقديم الاقتراحات اثناء حضورهم الاجتماعات .

- تأكيد اجوبة اغلب الموظفين ان القرارات الجماعية افضل من القرارات الفردية كونها تأثر على زيادة الانتاج ، وجودة القرارات المتخذة ...

النتيجة العامة للفرضية الاولى :

تلعب المشاركة في صياغة الاهداف دورا في تحقيق التمييز المؤسسي .

ما يمكن استنتاجه من خلال اجوبة الموظفين على الاستبيان هو ان فرضية دور المشاركة في صياغة الاهداف في تحقيق التمييز المؤسسي هي فرضية محققة وأنبنت موضعيتها .

نتائج الفرضية الثانية : دور التدريب للموظفين في تحقيق تميز المؤسسي

كما تبيّن لنا من الفرضية الثانية ان ، ان التدريب ادوارا فعالا في تحقيق التمييز المؤسسي ، ونبين ذلك على نحو التالي :

- اجمع الموظفون على ان المؤسسة تتيح لهم فرص اكتساب معارف جديدة في العمل ، من خلال تلقي دورات تدريبية حيث أكدوا على ان الدورات التدريبية كانت مفيدة وواضحة

- تبيّن لنا من خلال اجوبة الموظفين اجماع كلي على مساهمة التدريب في تغطية جوانب العجز في ادائهم من خلال القدرات المهارية المكتسبة فقد اصبح الموظفون يشعرون انهم قادرين على ادائهم بجودة عالية .

انصح من اجوبة الموظفين ان استفادتهم من الدورات التدريبية جعلتهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه عملهم ، وذلك من خلال ان الدورات التدريبية التي استفادوا منها قد ساهمت في تقوية الرغبة وداعية في العمل .

النتيجة العامة الخاصة بلفظية الثانية :

دور تدريب الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي من خلال نتائج المتحصل عليها من اجابات الموظفين يمكن القول ان التدريب يلعب دورا هاما في تحقيق التميز المؤسسي الامر الذي يؤكد صدق الفرضية الثانية .

الخاتمة

خاتمة :

تعد الادارة بالأهداف من ابرز الاساليب الادارية الحديثة التي تهدف الى تعزيز كفاءة المؤسسات وفاعليتها من خلال توجيه الجهود والموارد نحو اهداف محددة وواضحة يتم الاتفاق عليها بين الادارة والموظفين ، ومن خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع الادارة بلاهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة قديلة للمياه تم التوصل الى عدد من النتائج تؤكد الاثر الايجابي والعميق الذي يمكن ان تحدثه هذه المنهجية عند تطبيقها بالشكل الصحيح .

لقد بينت الدراسة واستنادا على نتائج الدراسات السابقة والتي توظيفها نظرا لتوافقها مع متغيرات الدراسة وأبعادها ، ان الادارة بلاهداف تساهم في تحسين مستويات الاداء المؤسسي ، كما ان اشراك الموظفين وفي وضع الاهداف وتنفيذها يؤدي الى رفع الروح المعنوية وتعزيز الولاء الوظيفي وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار في اطار من الانضباط والتنسيق .

ومن خلال تحليل البيانات الميدانية وتقديم واقع مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسکرة ، تبين ان المؤسسة تمتلك العديد من المقومات التي تؤهلها لتبني هذا النموذج الاداري لكنها في ذات الوقت بحاجة الى تطوير بعض الجوانب التنظيمية والفنية لضمان تحقيق النتائج المرجوة .

وتكمّن أهمية الادارة بلاهداف ايضا في مساحتها المباشرة في تحقيق التميز المؤسسي ، الذي لا يقاس فقط بمستوى جودة الخدمات المقدمة ، وإنما كذلك بقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات ، وتحقيق رضا العملاء ، واستدامة الموارد ، وخلق بيئة عمل محفزة ومبدعة .

كما نبين لنا من خلال دراسة ان التميز المؤسسي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية لا يمكن ان يتحقق بمعزل عن تبني نماذج ادارية قائمة على التخطيط الاستراتيجي ، والمسائلة والتحسين المستمر ، وهو ما توفره الادارة بلاهداف عند تطبيقها وفق منهجية علمية متكاملة .

وانطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها ، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الادارة بلاهداف داخل المؤسسة وذلك من خلال تدريب الكوادر الادارية على مفاهيم وأساليب هذه المنهجية وتحسين قنوات الاتصال والتنسيق الداخلي ، ووضع انظمة لقياس الاداء مرتبطة مباشرة بلاهداف المحددة .

كما تدعو الدراسة الى اشراك الموظفين على كافة المستويات في صياغة الاهداف لضمان الالتزام الفعال بتحقيقها وتوفير الموارد التقنية والبشرية الازمة لدعم هذا التوجه .

وفي الختام يمكن القول ان الادارة بلاهداف ليست مجرد اسلوب اداري تعتمد عليه المؤسسات ، بل هي فلسفة متكاملة تستند الى العمل الجماعي والتخطيط العلمي والقيادة الرشيدة ، وهي تمثل احدى اهم الادوات التي يمكن لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية اعتمادها لتحقيق التميز المؤسسي ومواكبة متطلبات المرحلة المقبلة بكفاءة واحترافية .

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

اولاً: القواميس و المعاجم

1. موريس انجرس ,2006, **منهجية البحث العلمي في العلوم انسانية** , ط 2 دار القصبة للنشر , الجزائر

ثانياً: الكتب

1. ابراهيم ابرش ،2009، **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن .

2. ابراهيم لجلط,2022, **مطبوعة تسير المؤسسة لجميع الشعب**, قسم علوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية, جامعة تسمسيلت ،الجزائر

3. اسماعيل ابراهيم ،2017، **مناهج البحوث العلمية** ، ط 1 ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .

4. بلقاسم سلطانية وحسان الجيلاني ،2012، **المناهج الاساسية في البحوث الاجتماعية** ، ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.

5. جاسم سرحان ،2017، **طائق البحث الاجتماعي الكمية** ، ط1، المركبة العربي للباحث والدراسات السياسات للنشر ، الظعاين ، قطر .

6. حيدان صبرينة ،2021, **المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين**، ط 1,دار البدار الساطع للطلبة والنشر ، جيجل، الجزائر

7. خضر كاظم حمود الفريجات وآخرون ,2019, **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، ط1 دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن

8. رضا ابراهيم المليحي ,2012, **ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق** ، ط 1 ، عالم الكتب ،القاهرة

9. علي سلمي ,1999, **الادارة بلاهداف طريق المتفوق**، ط 1,دار غريب للطباعة ونشر والتوزيع شركة ذات مسؤولية محدودة ، القاهرة، مصر

10.غازي عناية ،2014، **البحث العلمي منهجية اعداد البحوث والرسائل الجامعية** ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن .

11.فهد سيف الدين غازي ساعاتي ، 2014، **الادارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الادارة الرياضية** ، ط 3 ،العربي للنشر والتوزيع ،المنامة ، البحرين.

12.محمد جاسم العبيدي و ألاء محمد العبيدي ،2010, **طرق البحث العلمي** ، ط 1 ، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.

13. محمد عبيدات وآخرون، 1999، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن .

14. محمد عبد العال عبد الله النعيمي وآخرون ،2015، **طرق ومناهج البحث العلمي** ،ط2،دار الورق للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن .

15. محمد علي غازي,2022, دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية دراسة تطبيقية، كلية التجارة ، جامعة مدنية السادات ، مصر

16. محمد سرحان علي محمودي ، 2019، **مناهج البحث العلمي** ، ط 3 ، دار الكتب للنشر والتوزيع ، صنعاء ، اليمن.

17. نواف سالم كنعان,2019, **القيادة الادارية** ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن

18. ياسر احمد عربات,2007,**المفاهيم الادارية الحديثة**، ط 1 ، دار أريافا العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن.

ثالثا: مذكرات

59- اسعد خدة تقييم,2022، **استراتيجية التدريب واثرها على اداء الاستاذ الجامعي بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من اساتذة جامعات الجنوب الشرقي ورقلة- بسكرة -الوادي -غرداية** ،قسم علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، جزائر

60- باسم عمر محمود اللوح ,2017, **اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالية موظفي شركات الوساطة للاوراق المالية في فلسطين**، شهادة لنيل الماجستير ،كلية التجارة ،جامعة الاسلامية، غزة

61- خالد ساجت,2011, **أهمية التدريب واثرها في تحسين اتصالات المنظمة** ، بحث لنيل درجة البليوم العالي في ادارة المشاريع ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء، العراق

62- دشة محمد علي,2022, **ماهية التميز التنظيمي تخصص سنة ثانية ماستر ادارة الاعمال مقاييس ادارة الاداء وتميز** ، معهد علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييرية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو صوف، ميلة

63- سمية بنت سليمان,2009, **الادارة بلاهداف بجامعة ام القرى المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بعمل الاداري بجامعة لنيل الماجستير** ، قسم الادارة التربوية والخطيط، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، مملكة العربية السعودية

-64- سميحة مشرى, 2021, التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي , رسالة لنيل شهادة الدكتورة , تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل, كلية علوم انسانية والاجتماعية , جامعة محمد خضر , بسكرة

-65- صباح حيم, 2021-2022, علاقة التدريب المهني بلفاعلة الاتاجية للعامل, اطروحة لنيل الشهادة دكتورة في علم اجتماع, تخصص تنمية الموارد البشرية, قسم علوم اجتماعية, كلية علوم اجتماعية والانسانية , جامعة محمد خضر , بسكرة

-66- فاطمة دريدي, 2017-2018, انماط السلطة الادارية وعلاقتها بثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بلمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة , اطروحة لنيل شهادة الدكتورة , قسم علوم الاجتماعيه, كلية علوم الانسانية والاجتماعية, جامعة محمد خضر , بسكرة

-67- محمد بن عبد الله عبد الرحيم القاري وآخرون, 2022, تطوير واقع الاداري لجامعة ام القرى بمكة المكرمة في ضوء مدخل ادارة التميز , قسم الادارة وتطبيقات ودراسات المقاربة , كلية التربية ,جامعة الاظهر , القاهرة

-68- محمد مبارك الرشيدى, 2024 , اثر استخدام طريقة الادارة بلاهداف في اداء العاملين, رسالة لنيل الماجister في ادارة الاعمال, قسم ادارة الاعمال, كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ,الاردن

-69- محمد مبارك الرشيدى, 2024 , اثر استخدام طريقة الادارة بلاهداف في اداء العاملين, رسالة لنيل الماجister في ادارة الاعمال, قسم ادارة الاعمال, كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ,الاردن

-70- ميلودي عادل, 2016, المؤسسة والعمال الصناعيين دراسة ميدانية بلمؤسسة الجزائرية للسياحة, شهادة لنيل الماجستير, كلية علوم الاجتماعيه , جامعة وهران 2 الجزائر,

رابعاً : المجلات

1. إبراهيم يحياوي, 2021, الدراسات السابقة اهميتها وكيفية توظيفها في بحوث العلوم الاجتماعية, مجلة الانسان والمجتمع , 10(01): 319-341
2. احمد رياض سيف نصر ابو سعدہ وآخرون, 2021, ادارة التميز كمدخل لتطوير الاداء في مدارس التعليم الاساسي بمحافظة الفيوم ,مجلة جامعة فيوم للعلوم التربوية والنفسية 15(15): 91-53,

3. اسية بن داود,2022, دور استراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي, مجلة السياسة العالمية,915-931 : (01)

4. الاخضر صياغي,2017, تحقيق التميز التنظيمي خلال تبني مدخل ادارة المعرفة , مجلة دراسات الاقتصاد فصيلة دولية محكمة, 147-159 : (02)

5. ايمان محمد عبد النعيم ,2020, الادارة بلاهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة اسوان, مجلة كلية التربية في علوم التربية - 15 : (44) 166,

6. بتغة صونية و ثامر صلاح الدين ,2023, درجة تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكوم بلدريج من وجهة اعظاء التدريسية , مجلة الاقتصاد والبيئة , 360-339 : (01)

7. برياح رابح,2018, الادارة بلاهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بلابداع الاداري لدى مدراء المركبات الرياضة بمسيلة ويرج بوعريريج ,مجلة تحدي, 101-120 : (01)

8. بلقيبي فطوم,2022, الاسس المنهجية لتحديد المفاهيم لتحديد المصطلحات والمفاهيم في البحث الاجتماعية ,مجلة المحترف لعلوم الرياضية وعلوم انسانية والاجتماعية (01) 518-532,

9. بوقره رابح وآخرون ,2019, اثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي ,مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة 120-101 : (02)

10.جاد عبد السميح حسين و احمد حسن سليم,2024, اثر التزام التنظيمي على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة , مجلة النيل للعلوم التجارية وقانونية ونظم المعلومات, 51-1 : (06)

11.خالد بن احمد معيوف الشمرى,2015, درجة تطبيق مديرى المدارس للادارة بلاهداف وسائل تحسينها ,مجلة دراسات العربية في تربية وعلم نفس, 388-369 : (59)

12.شريف محمد شريف وعبد الرحمن بن محمد ال ركبان الاكلبي ,2018, درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيئة الادارة بلاهداف, مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية,105-55 : (10)

13.صبيحة عبد اللوي اسية بن داود,2022, دور الاستراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي ,مجلة سياسة العالمية, 915-931 : (01)

14.عامر مفرح احمد سحاري وعبد الواحد سعود الزهواي,2018 , درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الادارة بلاهداف من وجهة نظرهم, مجلة كلية التربية اسود 9(34) : (335-369,

15. عبد العال عبد الله عبد العال عبد الله, 2021, اثر الادارة بلاهداف على صياغة رسالة المؤسسة مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة, 2(12) 612-639

16. عبد الرحمن عبد الحميد شقراة لطيفة المختار ابراهيم, 2025, دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة ميدانية بمعهد العالي للتقنيات علوم البحار صبراته، مجلة دراسات الانسان والمجتمع, 1-25 : 17(17)

17. عبد الرزاق سلام وآخرون, 2020, التمكين كمدخل لتعزيز استطلاعية لأراء عينة من الموظفي كلية الاقتصاد مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية, 105-116 : 06(01)

18. عبد الرحمن محمد عبد الرحمن عواد, 2023, مدى فاعلية استخدام طريقة بلاهداف في زيادة اداء العاملين دراسة ميدانية على سركات المقاولات بالضفة الغربية، مجلة علمية للدراسات التجارية والبيئة, 516-544 : 14(03)

19. عبد الوهاب طعمه الهنداي, 2022, تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات تعليمية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 1178-1208 : 13(03)

20. عتاب قدرية وميامي حдан, 2024, درجة ممارسة مديرات الرياض بلاطفال لأسلوب الادارة بلاهداف في مدنیتي حماه وحمص من جهة نظر المعلمات، مجلة جامعة البعث, 52-11 : 46(14)

21. علي صالح جوهر وآخرون, متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ظوء معايير جائزة بلدريج لتميز الاداء المؤسسي مجلة القراءة والمعرفة, 283-265 : 19(2)

22. فاطمة عيسى احمد علي, 2022, مستوى تطبيق الادارة بلاهداف وعلاقتها ببرظا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الاردنية، مجلة العلوم الانسانية والطبيعة 571-588 : 02(02)

23. فهد بن ناصر بن سعدا لقني ومحمد انس شمي, 2024, اثر الاسلوب الادارة بلاهداف على اداء العاملين، مجلة الدولة لنشر البحوث والدراسات, 82-52 : 05(05)

24. قوال فاطمة وعواج بن عمر, 2021, اسلوب الادارة بلاهداف وعلاقته برضاء الوظيفي للمعلمين، مجلة السياسة العالمية, 542-552 : 02(05)

25. لأعوازي نور الدين وخويلات صالح, 2021, دراسة اثر الية العمل عن بعد في ظل تبني اسلوب الادارة بلاهداف لمواجهة فيروس كورونا المستجد، مجلة الاقتصاد الامال والأعمال, 33-50 : 02(06)

26. ماجد ملحم ابز حдан, 2021, العلاقة التكاملية بين النظرية والمنهج في اطار البحث العلمي الاجتماعي، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية, 193-214 : 37(3)

27. ماسية فتحي عبد اللطيف احمد و رانيا السيد ابراهيم ابو العينين, 2019, اثر التطبيق مبادئ الادارة بلاهداف على اداء العاملين في الفنادق ,مجلة كلية السياحة والفنادق -6(6) :116-138,

28. مبروكه عبد الله الخفيقي و فاطمة يوسف المنصوري , 2020, تطبيق الادارة بلاهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الاعمال البيئية , مجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي ,02(02) ,7-36

29. منال محمد الوكيل,2018, اثر ممارسات الادارة بلاهداف على الاداء المؤسسي ,مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ,281-243: (48)

30. محمد عبد ناصر القنواي ابراهيم,2022, متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية , مجلة تطوير الاداء الجامعي, 74-55: (17)

31. محمد عفات شمري وآخرون , 2023 , دور الادارة بلاهداف في تحقيق الميز المؤسسي من جهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحر الباطن , مجلة التربية (03)06:433-477

32. نجاة محمود عبد المقصود فرحة, 2021, الادارة بلاهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الادارية والاكاديمية, مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية,289-247: (07)

33. نهال محمد علام , 2023, دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين النمط القيادة والالتزام التنظيمي ,مجلة البحوث المالية والتجارية, 349-291: (03)24

34. هبة حاكم كامل محمد , الادارة بلاهداف كمدخل في تطور الاداء الوظيفي بمؤسسات رعاية المسنين ,مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية, 528-491: (62)02

35. هشام سفيان سلوانتشي وآخرون,2017, اثر اسلوب الادارة بلاهداف على اداء وظائف وانشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة اراء عينة من المدراء ,مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي 106-126: (24)12

36. وفاء عبد الفتاح محمود وفاطمة واحمد زكي ابراهيم, 2024, الجيل الرابع للجودة كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي بجامعات مصرية ,مجلة كلية التربية, 1-116: (37)35

37. يعقوب اسماء , 2020, التميز بلادء من خلال تطبيق الادارة بلاهداف,مجلة البشائر الاقتصادية , (02)06, 454-439

38. يوسف علي عيسى ابو جروع,2022, البؤرة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة غزة ,مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانية والاجتماعية 76(76) :92-76

خامساً: مراجع أجنبية

De Peter druker , 2011, **Management : tasks, responsibilities, Practices** 1947, 71
(BOOK) Routledge, Newyork

piet kizer,2008 ,**the concept of institution : context and meaning**, tjalling 72-
coopmans research institute , discussion paper series 08(22):1-23

Salah Abdelrhman arous and Gihan nabil Ahmed,2022, **Evaluating the role 73-
of management by objectives in enhancing five-star hotel operations**,journal
of the faculty of tourism and hotel university of sadact city ,6(6) p 84-95

THOMAS M.thomson ,1998, **management by objectives** , the rfeiffer library, 74-
2nd edition , 20(1-516)

قائمة الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	الجدول يوضح	الجدول الرقم
57	يوضح فترات اجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية	01
59	يوضح متغيرات السن	02
60	يوضح المستوى العلمي	03
61	يوضح الوضعية المهنية	04
62	يوضح عدد سنوات الخبرة	05
63	يوضح مدى المشاركة المؤسسة للموظفين في صياغة الاهداف	06
64	يمثل في حالة نعم المشاركة تخص	07
65	يوضح مدى سماح الرئيس للموظفين بتقديم اقتراحات اثناء حضور الاجتماعات	08
66	يوضح ما إذا كانت المشاركة في وضع الاهداف تحتاج إلى مستوى علمي أو تكوين مهني:	09
67	يوضح ما اذا كانت القرارات الفردية أم الجماعية	10
68	يمثل في حالة القرارات الجماعية افضل	11
69	يوضح مدى مواجهة صعوبات تعرّض الموظفين في وضع الاهداف	12
70	: يوضح معيقات الموظفين التي تحول دون المشاركة في وضع الاهداف	13
71	يوضح مدى إتاحة الفرص للموظفين في اكتساب معارف جديدة:	14
72	يوضح مدى تأقى الموظفين لدورات التدريبية في المؤسسة	15
73	: يوضح مدى وضوح المادة التدريبية	16
74	يوضح مدى التدريب في تغطية جوانب العجز في أدائهم	17
75	يوضح مدى القدرة على اداء المهام بجودة عالية بعد الاستفادة من الدورات التدريبية	18
76	يوضح مدى شعور الموظفين بالمسؤولية اتجاه عملهم	19
77	يوضح مدى تقوية الدورات التدريبية الرغبة والداعية في العمل	20

فهرس الاشكال :

الصفحة	الشكل يوضح	شكل الرقم
د	يوضح نموذج معالم الدراسة	01
9	العلاقة بين المتغيرين	02
10	النموذج التي بنيت عليه التساؤلات والفرضيات	03
34	ابعاد الادارة بلاهداف	04
38	خطوات الادارة بلاهداف	05
39	يمثل طريق تحقيق الاهداف	06
40	عملية اختيار الاهداف	07
47	يوضح مبادئ التميز المؤسسي	08

الصفحة	العنوان	الرقم
	الاستمارة قبل التحكيم	1
	قائمة الاساتذة المحكمين	2
	الاستمارة بعد التحكيم	3
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	4
	البطاقة التقنية للمؤسسة	5

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: تنظيم و عمل

قسم : العلوم الاجتماعية

طلب تحكيم الاستمارة

الى الاستاذ المؤقر :
الدرجة العلمية :

بلنظر الى ما تتمتعون به من خبرة علمية ومهارة اكاديمية ,نضع بين يديك نسخة اولية من استمارة الاستبيان كجزء من مشروع مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع "تنظيم و عمل " .
لذا نرجو منكم الاطلاع وايادء رأيكم وملحوظاتكم التي ستأخذ بعين الاعتبار .
ولكم فائق الاحترام والتقدير

الموضوع : الادارة بلاهادف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

اشكالية البحث : ما دور الادارة بلاهادف في تحقيق التميز المؤسسي ؟

التساؤلات الفرعية :

1- كيف تساهم المشاركة في صياغة الاهداف في تحقيق التميز المؤسسي ؟

2- كيف يساهم التدريب في تحقيق التميز المؤسسي ؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خضر سبكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

السنة : ثانية ماستر
التخصص : علم اجتماع تنظيم و عمل

استماره تحكيم

الادارة بلاهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

اشراف الاستاذة :
صباح حيم

اعداد الطالبة :
فرج الله ريان

سيدي العامل نوجه لك هذه الاستمارة في اطار انجاز مذكرة ماستر نهدف الى الكشف عن الدور الذي يقوم به اسلوب الادارة بلاهداف في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة .
لذا نرجو منك ان تجيب على الاسئلة التي تحتويها ، وذلك بوضع علامة (X) على الاجابة التي تناسبك
مع الملاحظة ان اجابتك لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا لتعاونك .

السنة الجامعية :

2025/2024

المحور الاول : البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

1-السن : اقل من 25 سنة من 25-30 من 30-35 من 35 فما فوق

2-المستوى التعليمي :

دون الثانوي ثانوي ليسانس ماستر

3-الوضعية المهنية : اطار تنفيذ تحكم مؤطر

4- عدد سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات اكثـر من 5 سنوات

5- عدد الدورات التي تحصلت عليها على التدريب

اقل من 5 دورات اكثـر من 10-20 دورات اكثـر من 20 دورات

المحور الثاني : دور المشاركة في وضع الاهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

1- هل تقوم المؤسسة بإشراكك في صياغة الاهداف ؟

لا نعم
في حالة الاجابة بنعم , هل هذه الاهداف تخص :
 المؤسسة العمال

2- هل يسمح لك الرئيس بتقديم الاقتراحات اثناء حضورك للجتماعات ؟

لا نعم
اذا كانت الاجابة بنعم هل اخذت اقتراحاتك بعين الاعتبار ؟
 ابدا احيانا دائمآ

3- حسب رأيك هل المشاركة في وضع الاهداف يحتاج الى

اقديمية تكوين مهني علمي افردي
 الجماعية الفردية

تحقيق التميز للمؤسسة

5- اذا كانت الجماعية افضل هل تؤثر على

زيادة الانتاج جودة القرارات المتخذة

6- هل تواجه صعوبات تعرض مشاركتك في وضع الاهداف ؟

ابدا احيانا دائمآ

7- حسب رأيك ما هي المعيقات التي تحول دون مشاركتك في وضع الاهداف ؟

شخصية الرئيس المركبة في اتخاذ القرارات
 الاجرائات الصارمة انعدام ثقافة الحوار
 ضعف نظام الاتصال

المحور الثالث : دور تدريب العمال في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

1- هل تناح لك فرص اكتساب معارف جديدة في العمل؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

2- هل كانت المادة التدريبية واضحة ومفيدة؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

3- هل تعتبر ان التدريب يساهم في تغطية جوانب العجز في ادائك؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

4- بعد مشاركتك في الدورات التدريبية , هل تشعر انك قادر على اداء مهامك بجودة عالية؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

5- هل يجعلك التدريب تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

6- هل تعتقد ان استفادتك من دورات التدريبية تقوی لديك الرغبة والدافعية في العمل؟

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

قائمة الاساتذة المحكمين :

الرقم	الاسم واللقب الاساتذة	الرتبة	الشعبة
1	صونيا بلعيدي	بروفيسور	علم الاجتماع
2	بشرقة سميرة	محاضر - أ -	علم الاجتماع
3	مازيا عيساوي	محاضر - ب -	علم الاجتماع
4	د. مشرى سميرة	محاضر - ب -	علم الاجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

السنة : ثانية ماستر
التخصص : تنظيم و عمل

استماره تحكيم

الادارة بلا هدف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي
دراسة ميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة-

اعداد الطالبة : فرج الله ريان
اشراف الاستاذة : صباح حيم

سيدي سيدتي الفاضل (ة) نوجه لك هذه الاستماره في اطار انجاز مذكرة ماستر نهدف الى الكشف عن الدور الذي يقوم به اسلوب الادارة بلا هدف في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة .
لذا نرجو منك ان تجيب على الاسئلة التي تحتويها , وذلك بوضع علامة (X) على الاجابة التي تناسبك
مع الملاحظة ان اجابتك لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا لتعاونك .

السنة الجامعية :

2025/2024

المحور الاول : البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

1-السن : اقل من 25 سنة من 25-30 من 30-35 من 35 فما فوق

2-المستوى التعليمي :
دون الثانوي ثانوي ليسانس ماستر

3-الوظيفة المهنية :
اطار تحكم مؤطر اكثـر من 5 سنـوات

4- عدد سنوات الخبرة :
اقل من 5 سنوات

المحور الثاني : دور المشاركة في وضع الاهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

1-هل تقوم المؤسسة بإشراكك في صياغة الاهداف ؟

لا نعم

في حالة الاجابة بنعم , هل هذه الاهداف تخص :

المؤسسة

الموظف

2- هل يسمح لك الرئيسي تقديم الاقتراحات اثناء حضورك للاجتماعات ؟

لا نعم

3- حسب رأيك هل المشاركة في وضع الاهداف يحتاج الى

مستوى علمي

تكوين مهني

4- هل القرارات الفردية افضل اجماعية ؟

الجماعية

الفردية

-اذا كانت الجماعية افضل هل تؤثر على

زيادة الانتاج

جودة القرارات المتخذة

6-هل تواجه صعوبات تعرّض مشاركتك في وضع الاهداف؟

لا نعم

7-حسب رأيك ما هي المعيقات التي تحول دون مشاركتك في وضع الاهداف ؟

المركزية في اتخاذ القرارات

شخصية الرئيس

الإجراءات الصارمة

تحقيق التميز للمؤسسة

المحور الثالث : دور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

1- هل تتاح لك فرص اكتساب معارف جديدة في العمل؟

لا نعم

2- هل تتلقى دورات تدريبية في المؤسسة ؟

لا نعم

3- هل كانت المادة التدريبية واضحة ومفيدة ؟

لا نعم

4- هل تعتبر ان التدريب يساهم في تغطية جوانب العجز في ادائك ؟

لا نعم

5-بعد مشاركتك في الدورات التدريبية, هل تشعر انك قادر على اداء مهامك بجودة عالية ؟

لا نعم

5-هل يجعلك التدريب تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك ؟

لا نعم

6-هل تعتقد ان استفادتك من دورات التدريبية تقوی لديك الرغبة والدافعية في العمل ؟

لا نعم

شكل يوضح : شعار قديلة للمياه المعدنية



FICHE TECHNIQUE DE L'ENTREPRISE

SPA SGEM Guedila des Eaux Minérales

Version 2024

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE :

- ✚ **Raison Sociale :** SPA SGEM Guedila des Eaux Minérales
- ✚ **Forme juridique :** SPA
- ✚ **Capital Social :** 232 314 000 DA
- ✚ **Date de création :** 29 avril 2003
- ✚ **Début d'activité :** 04/05/2003
- ✚ **Secteur d'activité :** Agroalimentaire
- ✚ **Activité principale :** Embouteillage d'eau minérale naturelle non gazeuse
- ✚ **Code d'activité CNRC :** 107505
- ✚ **N° d'identification fiscale :** 000 307 024 248 170
- ✚ **N° de registre de commerce :** 07/00 – 0242481 B03
- ✚ **Localisation d'entreprise :** RN 87, Guedila Daïra de Djamoura Wilaya de BISKRA
- ✚ **Nombre d'effectif :** 407 ; **Cadre** 6%, **Maitrise** 27%, **Exécution** 67%
- ✚ **Superficie :** 40 360 m²
- ✚ **Surface bâtie :** 14 985.19 m²
- ✚ **Contact :**
 - o **Adresse :** RN 87, Guedila / Daïra de DJAMOURA / Wilaya de BISKRA, Algérie
 - o **Téléphone :** 00 213 (0)33 62 18 22/23
 - o **Fax :** 00 213 (0)33 62 18 20/21
 - o **Service consommateur :** 00 213 (0)561 66 66 78
 - o **Site Web:** www.guedila.com
 - o **E-Mail :** info@guedila.com ou consommateur@guedila.com

ACTIVITES

La SPA SGEM Guedila des eaux minérales dispose de 04 lignes de production avec une capacité de 129000b/h.

- Principaux Produits Fabriqués :

- Bouteille 0.33 litre normale et sport.
- Bouteille 0.5 litre normale et sport.
- Bouteille 01 litre normale et sport.
- Bouteille 1.5 litre.
- Bouteille 02 litre.

Perspectives et Objectif de Développement de la société :

Notre objectif principal consiste à satisfaire les exigences de nos clients en matière de qualité à la hauteur de leurs attentes, et les exigences de ce secteur d'activité (agroalimentaire) dont la certification de l'entreprise par plusieurs normes ISO.