



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



مذكرة ماستر

الادارة بالاهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية بمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

مذكرة مكملّة لمتطلبات نيل شهادة الماستر اختصاص علم اجتماع التنظيم والعمل

اشراف الاستاذة:
صباح حيمر

اعداد الطالبة:
ريان فرج الله

لجنة المناقشة:

د. صباح حيمر	الرتبة	أستاذ	مشرفا ومقررا
	الرتبة		رئيسا
	الرتبة		مناقشا

السنة الجامعية: 2024 - 2025

شكر واهداء :

للهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا....

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

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

قال تعالى « وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا...»

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

الشكر لكما ولجهودكما ، رغم أن جميع كلمات الشكر لا تُوفيكما ولو جزءاً بسيطاً من حقكما ، وذلك تقديرًا لعطاءكما الدائم والمستمر ، و ربما لا تُسعفني الكلمات في قول كلمة الحق فيكما فشكرًا لكما ، ولتميزكما الذي ملء الأرض حبًا وكرمًا. إلى استاذتي وقدوتي الدكتورة بشقة سميرة ، وأستاذتي المتألقة والتي كانت جرعة ايجابية لي د.حيمر صباح لكما مني كل الاحترام والتقدير ستظلان سبب في تميزي وتحقيق نجاحي ستظلان ذكرة خالدة وراسخة طول العمر أدامكما الله فخرا لنا ولي 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 معنويا في زرع البسمة والفرحة في

وجهي

إلى هؤلاء جميعاً لكم كل الحب ومن القلب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة:

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

ومنها كانت انطلاقة التساؤل الرئيسي لدراسة والتي تمثلت في :

- ما دور الادارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة ؟

حيث اندرج منها السؤال الفرعي التالي:

- تسهم المشاركة في صياغة الاهداف في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

- يسهم تدريب الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

حيث اندرجت من سؤال الرئيسي فرضية العامة والفرعية ايضا حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لكونه الانسب لتحليل الظواهر الادارية وتمس جمع البيانات من خلال استبيان موجه الى عينة من الموظفي الادارة ، وقد اظهرت نتائج التحليل ان مؤسسة قذيلة 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 بقيمته 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 اكدته كل من دراسات السابقات كدراسية سميرة مشري المعنونة ب التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي ، بلاضافة 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 اثبت النتائج ان وجود الثقة بين الرئيس والمرووسين في المؤسسة والمشاركة في صياغة الاهداف حيث هذا ما اكدته الدراسة السابقة المعنونة بأثر اسلوب الادارة بلا اهداف على اداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالمدام لفهد بن ناصر بن سعد القرني ومحمد انس شمسي.

وفي ضوء هذه النتائج ، توصي الدراسة بضرورة تعميم اسلوب الادارة بلاهداف 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
	أولا : إشكالية الدراسة
	ثانيا : فرضيات الدراسة
	ثالثا : اسباب اختيار موضوع الدراسة
	رابعا: اهمية وأهداف الدراسة
	خامسا : دراسات السابقة
	سادسا : تحديد المفاهيم الدراسة
	الخلاصة
الفصل الثاني: الاطار النظري للادارة بالأهداف	
	تمهيد
	اولا : تاريخ الادارة بلاهداف

	ثانيا :خصائص الادارة بلاهداف
	ثالثا : ابعاد الادارة بلاهداف
	رابعا :اهمية الادارة بلاهداف
	خامسا: مبادئ الادارة بلاهداف
	سادسا : مراحل خطوات تطبيق الادارة بلاهداف
	خلاصة
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
الفصل الرابع : منهجية الدراسة	
	تمهيد
	اولا : الاجرائات المنهجية لدراسة
	ثانيا : تفريغ وتحليل البيانات الميدانية
	ثالثا : نتائج الدراسة

المقدمة:

المقدمة:

في ظل التطورات الحاصلة في العالم ، والذي ينعكس على مؤسساتها تسعى دائما الى التحكم في زمام الامور ومواصلة مواكبة التطورات ،رغم ما تواجهه الادارات من مصاعب في تحقيق اهداف المؤسسات ، بدرجة الاولى وأهدافها بدرجة الثانية هذا و حيث تسعى الإدارة في مختلف العصور على تحقيق اهداف الجماعة أو المؤسسة التي تديرها من أجل تحسين معيشتهم والارتقاء بمستواهم الاقتصادي ، من خلال اتباع أساليب وطرق مختلفة تسيل عليهم عملية الإدارة والوصول لغايتهم ومتطلباتهم الى تنظيم منظم وفق تخطيط مسبق مسير.

وشاع في السنوات الأخيرة استخدام شعار الإدارة بالأهداف على أنه اتجاه مستحدث في ميدان الإدارة وليس معنى ذلك أن الإدارة في الماضي لم يكن لها اهداف أو لم تكن تقيم بالأهداف بل اصبح التركيز ينصب مباشرة على الاهداف باعتبارها المحور الذي ينبغي أن تهتم بيه الادارة .

حيث تسعى اغلب المؤسسات في عصرنا ووقتنا الحالي الى تحسين انتاجها وتتسابق نحو غزو الاسواق وتحسين جودتها وأداءها والذي بدوره يؤدي الى خلق روح التنافس في محيط العمل والسوق العمل وهذا يجعلها ضمن نطاق التميز ، كما انه رغم الصعوبات التي تواجه اغلب المؤسسات المنتجة والتي تسعى الى تحقيق التميز ورغم ذلك الصراعات لم تقش في تجديد استراتيجياتها وأساليبها للوصول الى الاهداف والغاية المطلوبة ،فاعتمدت على اسلوب حديث من بين الاساليب المساعدة على الادارة وهو اسلوب الادارة بالأهداف حيث إن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم وهي تعتبر ايضا 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 الى أن تصل الى اعلى مستوى.

بالإضافة توجهت اغلب الدول في الاستعانة واستخدام اسلوب الادارة بالأهداف كأحد اساليب لإصلاح الجانب الاداري التنظيمي على حسب اختلاف المؤسسات واختلاف هدفها ونوعيتها ، حيث يؤدي هذا الاسلوب الى التحول من اسلوب الادارة التقليدية القديمة و المعتمدة على القوانين واللوائح الى الادارة المبنية على تحديد اهداف واقعية يمكن انجازها من خلال تحديد الانشطة المطلوبة و تحسين اسلوب الاداء وطريقة المراقبة .

وأنه لا بد من تبين 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 الاداري والمؤسستي واضح ، وهي ايضا نظرية حيث

تتسبب هذه النظرية للعالم بيتر دراكر الذي يعد أول من ابرز مفهوم الإدارة بالأهداف فكتابه **الإدارة في تطبيق سنة 1954** حيث يصفه بأنه الأسلوب الذي تحتاجه التنظيمات الإدارية باعتبارها تنمي الاحساس بالمسؤولية لدى العاملين ويوفق بين أهدافهم وأهداف التنظيم والمؤسسة ، والإدارة بالأهداف هو أسلوب تلقى العديد من الإيجابيات كونها أسلوب يعتمد عليها لبلوغ الأهداف المخطط لها ولتحقيق غايتها وتميزها وتفوقها من خلال مجموعة من الأساليب والخطوات والمراقبة والتخطيط وتنظيم والاهتمام بالموظف كونه عامل مساهم في تحقيق أهدافها ، وذلك بالاعتماد على الركائز والأبعاد الأساسية في الإدارة والتي تعتمد عليها المؤسسة في ادارتها ضمن أسلوب الإدارة بالأهداف تتمثل في **التدريب** أي تدريب الموظفين (العاملين) في تنمية مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم ، **والمشاركة** أي المشاركة في صياغة الأهداف وتقديم الاقتراحات والآراء وتقييم 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 ومختلف القطاعات والاقتصادي أكثر كونه المتحكم في جودة العالية والمراتب الأولى .

بالإضافة الى تحقيق التميز المؤسسي الذي بدوره هو العنصر الأساسي التي تسعى إليه اغلب المؤسسات الصاعدة والرائدة لتحقيق النجاح والاستدامة في سوق العمال المتنافس كما إن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن أن يحدث بالصدفة أو من خلال وجود نظريات عمومية مجردة ولكن يجب أن يكون في إنجازات ممسوسة ، فالتميز يعني تحقيق كافة النتائج التي تيم وتسعد جميع المعنيين بأمر المؤسسة وهو تحصيل حاصل للجهد طويل يختلف باختلاف المؤسسات ونوعها أي صنفها وهدفها وتميز مواردها كل هذا يساهم في الصعود والوصول الى سلم التميز، كما أن الهدف الاسمي لتميز المؤسسة هو تحسين آليات وطرق حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الامراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع والابتكار للعاملين وللمؤسسة أيضا هو هدف اساسي لأي مؤسسة هادفة منتجة تسعى اليه ، لها عدة اسباب وغايات تختلف باختلاف المؤسسة حسب المعايير الموجودة فيها أيضا 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 الاسمي وهو **المساهمة في تحقيق التميز المؤسسي** .

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

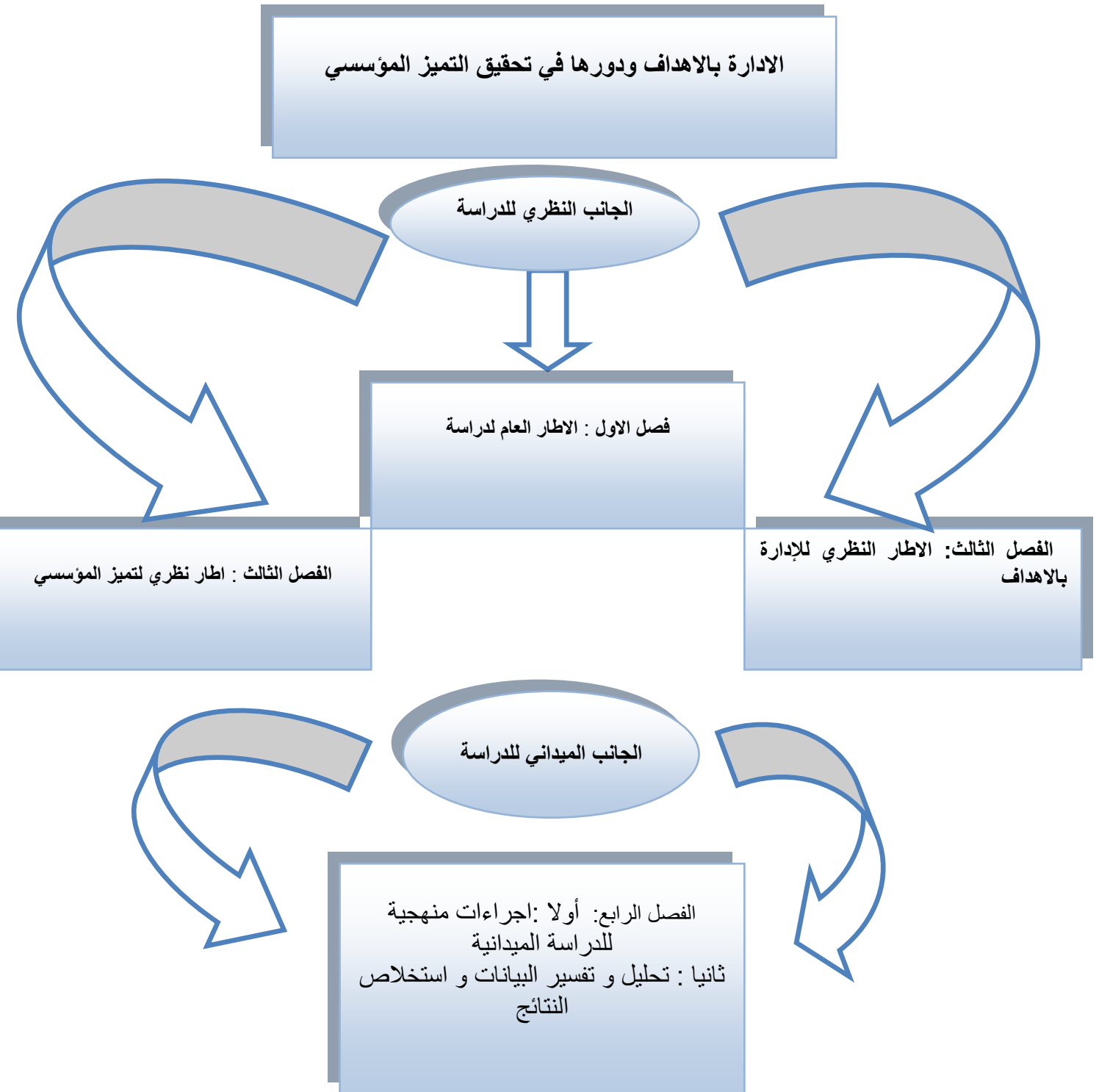
الفصل الاول : تحت عنوان **الاطار العام للدراسة** حيث تم في هذا الفصل معالجة كل من اشكالية الدراسة ، وصياغة فرضيات المبنية على نموذج الدراسة ، وذكر اسباب اختيار موضوع الدراسة والتي بدورها قسمت الى اسباب ذاتية وموضوعية ، وتوضيح اهمية وأهداف دراسة الموضوع ، مع الاستناد الى دراسات السابقة من اجل بناء تصور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

الفصل الثاني : والذي كان بعنوان **الاطار النظري للإدارة بالأهداف** وتم تناول فيه تاريخ موجز للإدارة 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 **الإطار النظري لتمييز 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 وبدوره انقسم الى المجال المكاني والزماني والبشري ثم امنهج الدراسة وأدوات الدراسة وذكر اساليب الاحصائية ،تفريغ وتحليل البيانات الميدانية والتي انقسمت الى تحليل وتفسير النتائج التساؤل الاول وتحليل وتفسير 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 :

أولا : إشكالية الدراسة

ثانيا : فرضيات الدراسة

ثالثا : اسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعا: اهمية وأهداف الدراسة

خامسا : دراسات السابقة

سادسا : 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 دراستنا

أولاً: الاشكالية

انشق الباحثون في دراسة التنظيم الى عدة اتجاهات الى ابرزها : الاتجاه السوسيولوجي الذي يركز على التنظيمات كجزء من المجتمع ، والاتجاه الاداري الذي يركز على تنظيم والعمليات 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 وذلك 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 الإدارة الحديثة للموارد البشرية لا تقتصر فقط على مجرد توظيف العاملين و تحفيزهم و تقويم أدائهم ، لكن دورها يمتد ليشمل تطويرهم و استخراج المكامن المتوفرة لديهم ، ليس من حيث الجهود المبذولة في وظائفهم ، و انما من حيث الابداعات و المساهمات التي يمكن ان يضيفوها في منظماتهم.

و تعد الإدارة بالأهداف للباحث الأمريكي "بيتر دراكر" من المداخل النظرية الحديثة التي بدا الاخذ بها في النظم الإدارية المختلفة ، و التي أظهرت الدراسات دورها الفعال في تحسين أداء العاملين .

و ضمن هذا الاطار ، تظهر أهمية اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين و تطوير أداء الموارد البشرية من خلال اشراك العاملين في رسم الأهداف التنظيمية ، أي بتبني مبدأ المشاركة يكسب المرؤوسين درجة عالية من الرقابة الذاتية ، كما ان مشاركة المرؤوسين 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 اكدت على مبدأ الإدارة بالأهداف ، بعد التحول من نموذج مؤسسات التحكم الى ما يعرف بالمؤسسات المتميزة التي تقوم على مبدأ الاستفادة القصوى من طاقات المرؤوسين في تحقيق الأهداف.

و على اعتبار ان التميز المؤسسي يعد حتمية تفرضها متغيرات الإدارة الحديثة ، فان المؤسسات الجزائرية تسعى بدورها الى بلوغ التميز ، و لذلك اتجهت السلطات الجزائرية الى اتخاذ بعض الإجراءات 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 2002/01/6 تحت اشراف وزارة الصناعة و الترقية و الاستثمارات متمثلة في قسم " الجودة و الامن الصناع " .

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

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

- ما الدور الإدارة بالأهداف في تحقيق التميز المؤسسي بلمؤسسة ؟
- و الذي اندرج منه سؤالين فرعيين هما:
- ما دور المشاركة في صياغة الأهداف في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة ؟
- ما دور التدريب الموظفين في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة ؟

ثانيا: الفرضيات Hypothèses

يذهب الكثير من الباحثين الى الاستعانة بالفرضيات لأهميتها في تبيان العلاقة سببية بين المتغيرين احدهما مستقلا والآخر تابع فيمكن ومن خلال ذلك يمكن تعريف الفرضيات بأنها: " المبادئ الأولية والتخمينات التي يعتقد العقل بصحتها أو التي لا يستطيع البرهنة عليها بطريقة مباشرة لمدة عمرها. اي إنها حقائق متعددة تبعث من خيال الباحث في شكل تخمينات محسوبة تعني تفسير الظاهرة من خلال برهنة أو فرضا أو وجود علاقة سبب لمعالجها الفرض .

أي إنها تعليقات لم تثبت صحتها يحاول الباحث أن يتحقق من صحتها من خلال خطوات منهجية محدودة ومقننة (فهي قضايا تصويرية تحاول أن تقيس العلاقة بين اثنين او اكثر من المتغيرات والأفكار . " (محمد جاسم العبيدي وآلاء محمد العبيدي ,2010,ص 46-47)

: الفرضية العامة

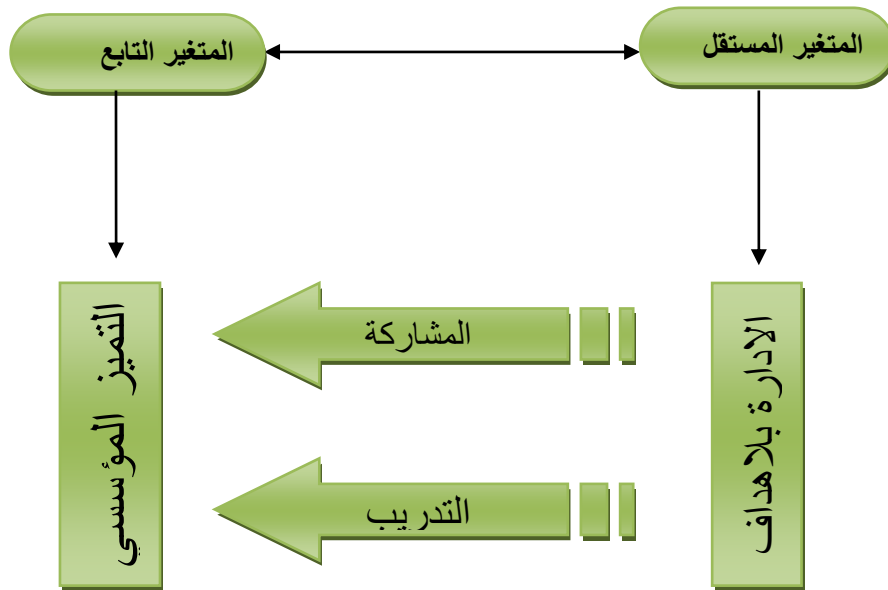
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بلا اهداف و التميز المؤسسي للمؤسسة

: وتندرج منها الفرضيات فرعية

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تدريب الموظف و تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

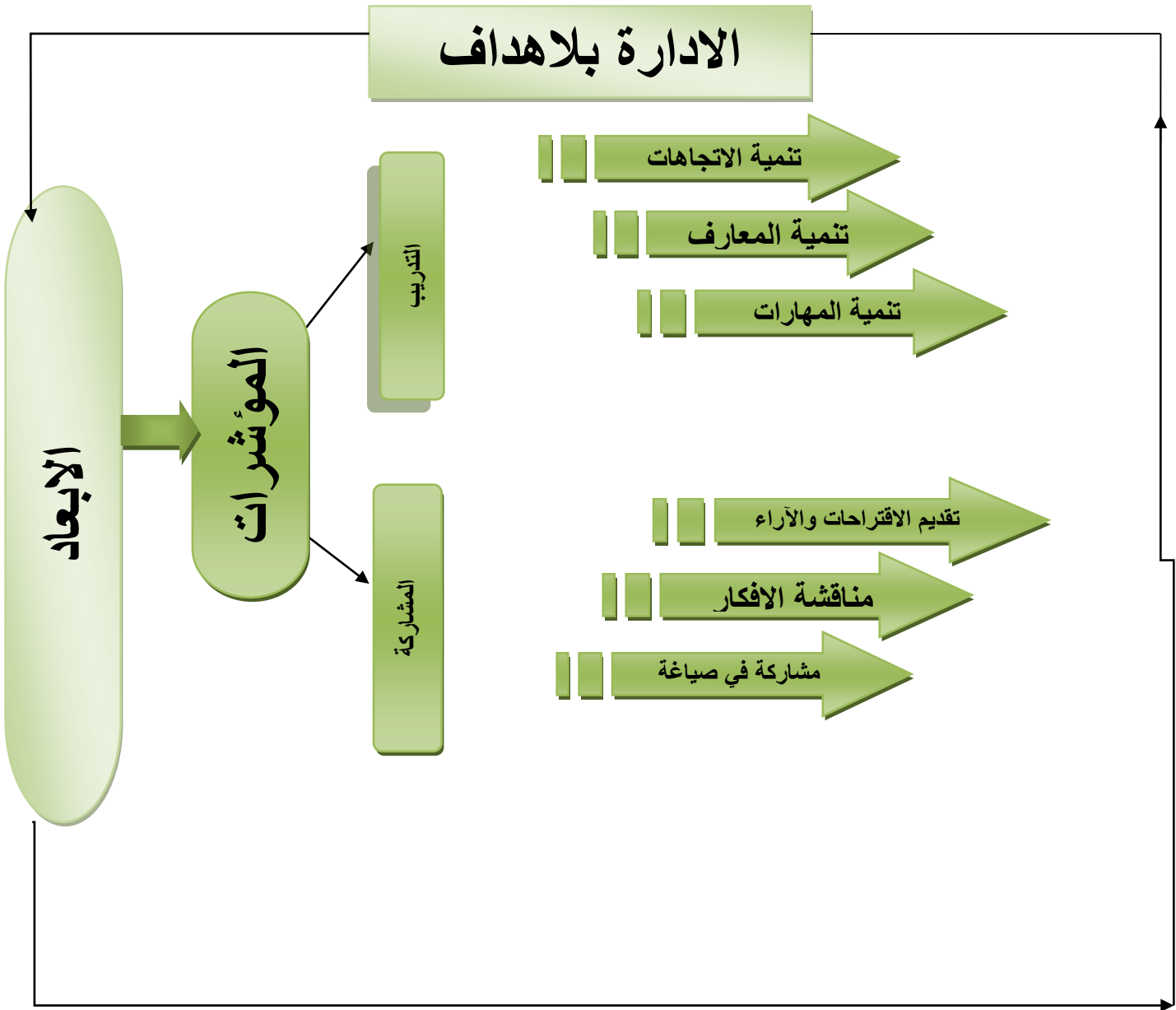
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة الموظف في صياغة الاهداف المؤسسة وتحقيق تميز المؤسسي للمؤسسة

الشكل 2: يمثل العلاقة بين المتغيرين



المرجع : من اجتهاد الطالبة

الشكل 3 : يوضح النموذج الذي بنيت عليه التساؤلات والفرضيات



المرجع : من اجتهاد الطالبة

ثالثا: 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 اهداف

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 فيتخصصي

رابعا: اهداف وأهمية الدراسة

1-اهداف الدراسة:

- معرفة كيف تساهم الادارة بلاهداف في في تحقيق التميز المؤسسي
- تهدف ايضا 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 أهمية هذه الدراسة في كونها تبرز لنا دور الادارة بالأهداف في تحسين المؤسسة ورفيها وتميزها من حيث الاداء والكفاءة والجودة وغيرها وايضا تحفيز عمالها والذي بدوره ينمي ويرفع كفاءتهم المهنية والإنتاجية تحت مراقبة الادارة ووفق تخطيط و تنظيم مسبق لتحقيق وبلوغ الاهداف المرجوة

خامسا: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدرا هاما للباحث ،من خلال التمهيد لموضوع الدراسة ، وذلك من خلال تكوين اطار نظري حول البحوث 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.مبروك عبد الله الخيفي و ا .فاطمة يوسف المنصوري 2020)مرسومة ب تطبيق الادارة بلا اهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الاعمال الليبية دراسة ميدانية على شركتي الخليج العربي لتسويق النفط والنهر لتضييع الانابيب

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

الفرضية الرئيسية :

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

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

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

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

منهجية الدراسة :

المنهج :تم تطبيق المنهج الوصفي للبحث دور اسلوب الادارة بلا اهداف على اداء العاملين

العينة ومجتمع الدراسة :

حيث يتكون مجتمع الدراسة من مدراء منظمات الاعمال الليبية العامة التي مقرها 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 الإدارة بالأهداف في منظمات الأعمال الليبية كان منخفض بجميع أبعادها.

♣ بينت نتائج الدراسة أن مستوى أداء العاملين في منظمات الأعمال الليبية كان منخفض المستوى .

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

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

• بينت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطيه 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 الإدارة بالأهداف لا يزال يتعرض لعدد من المعوقات ومازال في المستوى المنخفض الإدارة بالأهداف موجود ولكنه لا يزال في المستوى المتوسط.

الدراسة الثانية :

جاءت دراسة (فهد بن ناصر بن سعد القرني ومحمد انس شمسي 2024) مرسومة ب :

اثر اسلوب الادارة بلا اهداف على اداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالمدام

حيث هدفت الدراسة الى تحديد مفهوم اسلوب الادارة بلا اهداف ومميزاتها وعيوبها والعديد من الاهداف هذا كان اهمها

- الأهداف العامة :

-دراسة أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالمدام

- .تحديد مدى تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء الفردي للموظفين في الجمعيات الخيرية بالمدام

- .تحديد مدى تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف على الأداء التنظيمي للجمعيات الخيرية بالمدام

الأهداف المحددة.

- :تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف ومميزاتها وعيوبها.

- دراسة الأداء الفردي للعاملين في الجمعيات الخيرية بالمدام وتحديد معايير الأداء المناسبة

- .تحليل ممارسات الإدارة الحالية في الجمعيات الخيرية بالمدام وتحديد مدى تطبيقها لأسلوب الإدارة بالأهداف.

وقد تم صياغة الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأسلوب الادارة بلا اهداف (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 **لالتزام** 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 **لثقة** 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 بلدمام حيث بلغ عددها 15 جمعية خيرية وتعمل جميعها في مدينة بلدمام ، 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 بلدمام في المملكة العربية السعودية. تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة وتم استرداد (308) استبان ، وبعد فحص الاستبيانات ، تم استبعاد (10) استبان منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبهذا يكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (298) استبان ، وهو ما يمثل ما نسبة (96.21%) من إجمالي عدد الاستبيانات المستردة.

نتائج الدراسة:

- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى استخدام الثقة بين الرئيس والمؤوسين 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 المرؤوسين بين العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.
 - 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 متوسطاً.
 - أشارت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام بالمملكة العربية السعودية محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان متوسطاً.
 - أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالأهداف (الالتزام بتحقيق الأهداف المشاركة في صياغة الأهداف ، الثقة ، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية $0.05 \geq \alpha$
 - أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام بتحقيق الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية $0.05 \geq \alpha$
 - أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في صياغة الأهداف على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية $0.05 \geq \alpha$
 - أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوسين على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية $0.05 \geq \alpha$
 - أثبتت نتائج تحليل فرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغذية الراجعة على أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام عند مستوي دلالة إحصائية $0.05 \geq \alpha$
- الدراسة الثالثة

: مرسومة ب (2021-2020 جاءت دراسة (سميرة مشري

التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي حيث هدفت المطلب مؤسسات اليوم وهو تحقيق النجاح وبشكل مختلف عن الآخرين بما يظم 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 إمكانات التميز المؤسسي

الفرضية الجزئية الاولى:

مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار لا تسهم في تحقيق تميز المؤسسي بمؤسسات ميدان الدراسة

تندرج منها فرضيات الفرعية التالية:

تسهم مشاركة المرؤوسين 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 تفويض السلطة في تحقيق إمكانات التميز المؤسسي في مؤسسات ميدان الدراسة ويندرج عنها مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

تساعد عملية تفويض السلطة في تحقيق تميز القيادي في مؤسسات الميدان تساعد عملية تفويض السلطة في تحقيق التفوق الاستراتيجي في مؤسسات ميدان الدراسة تساعد عملية تفويض السلطة في تحقيق المورد البشري في مؤسسات ميدان الدراسة الفرضية الجزئية الثالثة:

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

تعمل فرق العمل على تحقيق التميز 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 إمكانات التميز المؤسسي بمؤسسات ميدان الدراسة ويندرج عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

يسهم تحفيز المرؤوسين في تحقيق التميز القيادي بمؤسسات الدراسة 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 قارن للتغليف وتصدير التمور , مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية , ومؤسسة صناعة الكوابل بسكرة حيث تتضمن **170 مفردة** موزعين على مؤسسات الثلاث ومن اجل جمع البيانات والمعلومات ومن عينة الدراسة قام الباحث باستبيان تكون من 96 بندا تم اعداد عبارتها وفقا للمؤشرات متولدة من تحليل مفهومي وكذا فرضيات الدراسة , حيث كان لكل مؤشر مجموعة اسئلة وتم صياغة العبارات بناء على مراجعة الادبيات **مناقشة نتائج الدراسة :**

و التي تهدف الى تقييم و تفسير النتائج المتوصل اليها ،بالإضافة الى تحديد أوجه الشبه و الاختلاف فيها ، و بناء 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 ف الآونة الأخيرة ، أي في الفترة الممتدة بين 2020 - 2024

من حيث المكان : تنوعت دراستنا السابقة بين دراستين عربيتين 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 الدكتور "سميرة مشري" المتعلقة ب دور 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 سابقتين من حيث اختيار العينة ، في حين اختلفت مع الدراسة التي عالجت كموضوع 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 بتنوع 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 .

محتوى الدراسة ساعدنا في بناء الاطار 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 تعبر 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 والمعاني لنقادي 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)

وتجنبنا 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 الإدارة من وجهة نظر بعض العلماء:

فريدريك تايلور يعرف الإدارة:

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

أود وينل يعرف الإدارة:

انها وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم

برنارد يعرف الإدارة:

(14ص, 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 الاكبر انهم هم

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

وفي تعريف اخر:

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

–لفظ MANAGEMENT

وهو يعني الإدارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أرباح مالية .

–لفظ ADMINISTRATION

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

"KIMBAL"اصطلاحا: يرى كمبال

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

LIVINGSTON عرفها لفنجستون وقد

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

ويرى فايول FAYOL

أنها عدد من العمليات السياسية التي تكون أركانها الرئيسية من التخطيط التنظيم، التوعية، التنسيق 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 تنميتها والحفاظ عليها بافضل الوسائل والأساليب لتحقيق الاهداف 1999، التي يرغبها المجتمع مع الاخذ الاعتبار الظروف والاطواع المحيطة (علي السلمي، 1999، ص 14)

←لذا من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الادارة هي وظيفة تنظم 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 مستقبلي " حيث أن هذه الأهداف تتدرج وفقا للهرم التنظيمي للإدارة من أعلى إلى أسفل و هي تمثل شبكات من النتائج المتوقعة والأحداث المرغوبة والتي تغطي جميع أجزاء المنظمة تتدرج هذه الأهداف من أهداف عامة في قمة الهرم التنظيمي إلى أهداف فرعية ثم أهداف تفصيلية. (. مبروكة عبدالله الخفيفي ،. فاطمة يوسف المنصوري، 2020، ص 13)

The management by objectives (MBO): الادارة بلاهداف

تعرف على انها

تنتسب هذه الادارة للعالم بيتز دراكر الذي يعد اول من ابرز مفهوم الادارة ويصف دراكر اسلوب

1954بلاهداف في كتابه الادارة في التطبيق سنة

الادارة بلاهداف بأنه الاسلوب الذي تحتاجه التنظيمات الادارية باعتبارها تنمي 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، ص117)

الإدارة بالأهداف هي

النظرية التي صاغها بيتر دراكر عام ١٩٥٤ في كتابه "ممارسة الإدارة". ثم توالى الكتاب والمفكرون على تطويرها وعرفها الكاتب الأمريكي جورج أوديورن المشار إليه في دره (١٩٨١ م) بما يلي: "طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومروؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها ، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وبتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات (سمية بن سليمان , 2009, ص "25) ويرى بيتر دراكر ان اسلوب الادارة بلاهداف :

يعبر عن فلسفة ادارية متكاملة تقوم على الجانب الانساني سلوك الافراد ودوافعهم وأدائهم و ويمكن ان يطبقها كل مدير بغض عن مستواه الاداري او الوظيفي في المنظمة (عتاب قنديرية وميامي حمدان , 2024, ص 24)

وفي تعريف اخر

انها احدى الاستراتيجيات الادارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الر وئية وايضا خلق روح الفريق وموائمة اهداف الفرد الموظف مع مصلحة المشتركة والعامة للمنشأة

وتعرف ايضاً بأنها

نظام تحدده المنظمة به طريقها وما تريد ان تصل اليه وقياس النتائج التي تحققها وهذا النمط من الادارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمروؤوسين وتنظم هذه الاهداف المطلوب تحقيقها ت تحديدا واضحا المجالات .المسؤولية الرئيسية لكل فرد

مفهوم الادارة لأهداف

إن الاشتراك بين المدير والعاملين في عملية التخطيط والرقابة عبر استخدام أفضل الوسائل مع مراعاة الاخذ بعين الاعتبار كل من اهداف العمل وأهداف الموظفين بطريقة مدمجة ومنسقة ومتكاملة 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 العاملين ولا بد لهذه الاهداف ان تتميز بقابليتها للقياس والانجاز في حدود وقت مخصص ألدائها وانجازها وعلى الجميع التركيز على هذه الاهداف في تقويم أداء جميع العاملين في المؤسسة

(574-575) ص , 2022, فاطمة عيسى احمد علي

ويعرفها رضا بأنها

مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمروؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد من التنظيم على ضوء النتائج

المتوقعة ، واستعمال هذه المقاييس كمعايير ل تنظيم سير العملية الإدارية (شريف محمد شريف وعبد الرحمان بن محمد ال ركباني الاكلي, 2018, ص 59)

وتعرف ايضا :

"نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف المديرية 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 تعاوني 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 والتنسيق وتقويم 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

وايضا تعرف على انها

"نظام يتم من خلاله تحديد طريقها و ما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي حققتها 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 واضحا المجالات الرئيسية المسؤولية لكل فرد(يعقوب اسماء, 2020, ص 442)

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 استراتيجي يهدف الى تحسين اداء المنظمة من خلال تحديد الاهداف بوضوح والتي يتفق عليها كل من الادارة والموظفين ووفقا للنظرية فان ابداء الرأي 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 Druker 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 وكأسلوب 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 والمشرفين حيث يجلس المدير ومروسيه معا ويتم تحديد الاهداف المحددة ليتم انجازها خلال اطار زمني معين ويكون المرووس مسئولا بشكل مباشر عن تحقيقها

وفي تعريف اخر هي :

هي نظام اداري قائم على المبادرات التشاركية بين الرئيس والمرووسين في كافة المستويات الادارية في تحديد الاهداف الرئيسية والنتائج المتوقعة وتتضمن قدرا من المرونة في الحرية في العمل وفي تحمل المسؤوليات وتقييم اداء العاملين (نجا محمود عبد المقصود فرحة , 2021, ص 258)

وتعريف اخر :

تحديد الاهداف ومشاركة اعضاء المؤسسة في وضعها وتقييم 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 ومسئولية يده للإدارة والأقسام والأفراد في فترة زمنية ومعلومة(عامر مفرح احمد سحاري وعبد الواحد سعود الزهواني , 2018,ص 325)
وفي تعريف اخر

ذكر "شريف 2003 " نقلا عن " اود يورن " :هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمروؤوس معا 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.(برباح رابح , 2018,ص 106)
التعريف الاجرائي :

الادارة بلاهداف هي اسلوب يعتمد على الادارة بلاهداف بحد ذاتها عن طريق التدريب العمال والمشاركة بين الرئيس والمروؤوس 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 ولتحقيق غايتها وتميزها وتفوقها من خلال مجموعة من الاساليب والخطوات كالمراقبة والتخطيط وتنظيم والاهتمام بالموظف كونه عامل مساهم في تحقيق اهدافها .
التميز :

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

تعريف اخر

ان التميز في طبيعته يعد اسلوبا لحياة يمكن ان يحدث في مؤسسة صغيرة او كبيرة حكومية او غير حكومية تقدم خدمة او تنتج سلع(محمد بن عبدا لله عبد الرحيم القاري وآخرون , 2022,ص 270)
وفي تعريف اخر :

التميز في اللغة الانجليزية Excellence

وتشير الدراسات اللغوية أن ان هذا المفهوم كان عند الإغريق قديما بمصطلح Aristeia ، والذي تعني ترجمتها في اللغة الانجليزية Best ,Braver , Mightter ، اي افضل الأحوال وشجاعة وأكثرها ، وفي اللغة العربية يقال تميز الرجل ، ويقال تميز فرد غير بصفة أو عمل عن الشيء وامتاز أي اختلف عن سواه بعلامات فارقة التميز(الاخطر صياحي , 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 اختلافا جابياً ومبهر (احمد رياض سيف ابو سعد وآخرون ، 2021، ص 42)

عرف التميز بأنه :

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

ويعرف على انه تلك الممارسة وثبات الهداف والإدارة من خلال عمليات والحقائق وتطوير ومشاركة الافراد 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 الأوربي إلى أن التميز المؤسسي هو الممارسات الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج متفردة.(جاد رب عبد السميع حساني، 2024، و احمد حسن سليم ص 11)

وتعريف اخر ايضا :

فالتميز عبارة عن أسلوب حياة ، فهو نمط فكري وفلسفة 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 الرحمان عبد الحميد شقاوة ولطيفة المختارة ابراهيم، 202، ص7)

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 وبشكل 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 يستند في تخصصات المختلفة نلاحظ ان معانيه تختلف بشكل كبير
وتعرف المؤسسة بأنها:

تعرف المؤسسة بأنها: الجهات سواء كانت وزارات او هيئات في القطع 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 مثالي 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:

سعي المؤسسات إلى الاستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط لاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء(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 تلبي أو تتجاوز توقعات جميع المعنيين".
ويمكن تعريفه بأنه:

"تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة مميزة في أدائها من خلال فعال والتميز بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً باقي المنافسين وينعكس ذلك علي 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 بتفوق في ادائها وفي حل مشاكلها وتحقيق الاهداف بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال(بوقره رابع وآخرون ن , 2019, ص 104)

تعريف اخر ايضا :

هو حالة من الابداع الاداري والتفوق 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 ذلك بوجود افراد مؤهلين للعمل(وفاء عبد الفتاح محمود و فاطمة احمد زكي ابراهيم , 2024, ص 14)

وفي تعريف اخر

إذا 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)

«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 والاجرائات المرتبطة بتحقيق الاهداف بأسلوب وشكل منهجي وفق تنظيم بما يعكس انضباطها والتزامها بتحقيق الاداء العالي وتحسن 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 الرؤى وطريق ومسار دراستنا الحالية اصبح بإمكاننا التطرق والتعمق في الجانب النظري ولكلاً 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 كنظرية لها عدة جوانب مميزة نظرا لأول من نادى بها بيتر دراكر حيث تعتبر من اشهر النظريات والأحدث وكأسلوب اداري التي تعتمد المؤسسات لبلوغ هدفها وتحقيقه النتائج المطلوبة ,لذا ومن خلال هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على بعض العناصر التي ستساهم في التحليل العلمي للموضوع لذلك بداية مع خصائص الادارة بلاهداف و اهميتها وذكر ابعادها لكي تتضح الصورة ويزال اللبس والمبادئ التي تعتمد عليها والخطوات لتطبيق هذه النظرية

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 فصلا كاملا عن "أسلوب الادارة بلا هدف وضح فيه مفهوم لهذا الأسلوب الاداري إلا ان شاع استعمالها في الادارة. وأما عن أبرز من كتب عن تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية هو "جورج أودي ورن " بل أصبح أحد رواد هذا اسلوبا لإداري الحديث. وعن "همبل " فيعتبر أحد رواد أسلوب الإدارة بالأهداف في بريطانيا وقد استفاد الأمريكيون من نتائج أبحاثه التي أجراها في هذا المجال وهو الذي أدخل أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الهند . وبالتالي يعتبر الأمريكيون أول من استخدموا هذا الأسلوب ، ثم طبق في بريطانيا والدول الأوربية 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 إل اداري على جميع الأقسام الإداري على مستوى الحكومة ألفدرالية ثم استخدم محليا داخل كل والية استجابة لمطالب المواطنين

لقد مر اسلوب الادارة بلاهداف في و.م.أ بثالث مراحل هي:

1-مرحلة أواخر الخمسينات وأوائل الستينات:

وقد تركز الاتجاه في الإدارة بالأهداف حول تقديم الأداء .

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

3- مرحلة السبعينات أصبح التركيز فيها على الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وأصبح التوجه فيها شمولي النظرة.(نوال فاطمة وعوج بن عمر , 2021,ص 554)

ثانيا خصائص الادارة بلاهداف :

تمتع 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 ومتفق عليها

3- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي على الفرد والتنظيم الوصول اليها في فترة زمنية

معينة ازدادت احتمالية النجاح في الوصول الى النتائج

4- ان القياس الحقيقي لا يتم إلا من خلال تقدم نحو النتائج المستهدفة (محمد مبارك

الرشيدي ,2014, ص 15-16).

الفصل الثاني: الاطار النظري للإدارة بالأهداف

تعتمد فلسفة الإدارة 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 دافعيتهم 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 ، انطلاقا من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

*انه لا يوجد طريقة مثلى لأداء وإنما يتوصل المديرين والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقون على تنفيذها وأن العنصر الأساسي في الاداء 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 المساهمة برغبة قوية تساعد على نجاحه*إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمروؤوس أهدافهما ويتفقان 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 ، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم ، مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الافراد جميعا 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 علاقة أخذ وعطاء وتعليم وتعلم وتأثير وتأثر ، وتوجيه واقتراحات ، فالقائد ال يعمل وحده وال 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).

ثالثا ابعاد الادارة بلاهداف dimensions of management objectives :

يعتبر البعد هو احد المكونات او جانب من جوانب المفهوم والذي يشر 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 التفسيرى مفهوم التدريب كل حسب وجهة نظره ولكنهم مطيعا اتفقوا على اهمية تحسين أداء الفرد و المنظمة على حد سواء.

الفصل الثاني: الاطار النظري للادارة بالأهداف

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 نظري 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 وإنتاجية

- 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 المعارف :الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الالمام بها لإتقان 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 الانشطة المخطط لها والتي تهدف الى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة وفعالية عالية.

كما عرف Imran Amen and Elnaga Amir 2013:

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 وتحسن 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

(اسعيد 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 :

الفصل الثاني: الاطار النظري للادارة بالأهداف

وتعرف انها :

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

وايضا:

تعتمد الادارة بلاهداف على مشاركة الرئيس والمروؤوسين 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 ضوءها تحديد مستويات الانجاز وتحقيق الاهداف وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة (فهد بن ناصر و محمد انس شمسي , 2024, ص 65)

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

●الالتزام:

يساعد الالتزام المنظمة من خلال مشاركة المروؤوسين مع الرؤساء في تحديد الاهداف التنظيمية وإنجاز ما أوكل لهم من أهداف. وهي ميزة تتميز بها طريقة لإدارة بلاهداف عن الإدارة التقليدية التي تتعامل بطريقة إصدار الأوامر إلى موظفيها لتحقيق الأهداف وإتباع الإجراءات باستخدام الوسائل مع يعكس عدم تقبل المروؤوسين هذه الأوامر والإجراءات وتجعلهم غير منجزين لها ، بينما طريقة مشاركة المروؤوسين 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 موكلة إليه مما يجعل كل ادارة وكل عامل في التنظيم مسئول 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 ذاتيا من التدقيق في ادائه دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكد من الإنجاز بدقه .

●رفع الروح المعنوية:

إن مشاركة المروؤوسين في عمليات التخطيط لأهداف 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 للمروؤوسين مستوى من الحاجات يتعلق بتحقيق ذواتهم ، مما يزيد من رضاهم الوظيفي وفاعلية الأداء على المستوى الفردي والتنظيمي(عبد الرحمان محمد عبد الرحمان عواد , 2023, ص 524)

● مبدأ الإدارة بالمشاركة:

الإدارة بالمشاركة أنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية للموظفين في وظائف تدخل في صميم مسؤوليات الإدارة ، 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,ص917) ومن مؤشرات بعد المشاركة منها مايلي :

-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 الايجابية الواثقة للمرؤوسين في القائد وفقا للعلاقات المتبادلة فيما بينهم ويكتسب القائد الثقة نتيجة لحرصه الدائم على إشباع رغبات مرؤوسيه 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 اجتهاد الطالب)

وفي تعريف اخر

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

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

التعريف الاجرائي: 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 أبعاد الإدارة بالأهداف



المرجع : من أعداد الطالبة

رابعاً: أهمية الإدارة بالأهداف

1-زيادة فعالية عملية التخطيط:

حيث يشارك الأفراد في تبادل الأهداف مما يساعد المديرين على الاختيار الأفضل للوسائل والعمل على تحقيق الأهداف التي تم التركيز عليها مما يؤكد فعالية عملية التخطيط بالمنظمة

2-زيادة فعالية عمليات التوجيه والرقابة:

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

3-تنبيه المهارات الإدارية للمرؤوسين:

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

4-زيادة انتاجية المنظمة :

التطبيق السليم للإدارة بالأهداف يؤدي الى استغلال الموارد المتاحة في المنظمة احسن استغلال مما يؤدي الى زيادة المخرجات (لأهوازي نور الدين و خويلدات صالح,2021,38)

خامساً: مبادئ الإدارة بالأهداف

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

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

ب-مبدأ تحقيق الأهداف: الأهداف هي العمود الفقري للإدارة 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 ببسر وسهولة ؛ يق الأهداف بدء لانطلاق للأهداف
- التدرج في تحقق بالأهداف الفرعية عن تضيق البرامج ثم 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 البدائل والحلول المتاحة واتخاذ القرارات بشأنها وتحقيق الاستمرارية والنمو التنظيمي (العجمي ، 2018

الفصل الثاني: الاطار النظري للادارة بالأهداف

د- **مبدأ المراجعة الدورية** : تبدأ هذه العملية عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوبة والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها

هـ- **مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب** يرتكز هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناء على إمكانياتهم ومدى ملائمتها وتطويعها للنتائج المرجوة في إنفاق أقل ، وعلاقات إنسانية وجو اجتماعي محفز للعمل

و- **مبدأ و-الرقابة الذاتية** : وهذا المبدأ يمثل مرتكزا على نفسه إنشاء عمله أو مشاركته وهذا يسهم في فاعل لسعى لهذا المبدأ يكون رقبيا أية الإنجازات نظرا الفرد في العمل دون الحاجة إلى رقابة خارجية عليه إنشاء تنفيذ المهام (مبروك عبد الله الخيفي، 2020، ص 13-14)

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

ز- **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 الإدارة بالمشاركة هو فرصة جادة في مشاركة)، وما يمكن توضيحه في هذا البعد هو أن الجميع في صنع واتخاذ القرارات ومتابعة عملية تنفيذها وفق مبدأ المسؤولية الجماعية الهادفة لتحقيق التقدم وبناء قدرات المؤسسة على المنافسة وضمان استمراريتها (صبيحة عبد اللاوي- آسية بن داود , 2022, ص 931)

ع- **مبدأ الثقة** : بمعنى هي العلاقة التكاملية والتبادلية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على احترام قرارات الرئيس والثقة في كل المهام التي تستند اليهم منه هذا ما يؤدي الى تقوية علاقتهم (ماسية فتحي عبد اللطيف احمد, 2019, ص 122).

سادسا خطوات تطبيق ومراحل الادارة بالاهداف :

تعتبر طريقة الادارة بلاهداف طريقة علمية تهدف الى قياس وتقييم الأداء وهذا عن طريق المقارنة بين الاهداف المخططة من قبل المنظمة بمستويات أداء الأفراد، مع ما تم انجازه فعلا وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي :

- تحديد الاهداف والنتائج المطلوب تحقيقها ، والتي سوف يتم تقييم الأداء على أساسها ، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس ؛
- وضع آلية عمل لتطبيق الأهداف الموضوعية وإعطاء الحرية للفرد قصد إنجاز خطة العمل؛
- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الاهداف المخططة ، ومتابعة تحقيق النتائج؛

الفصل الثاني: الاطار النظري للادارة بالأهداف

- 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

وايضا:

- 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 لتقويم يتم هذا الاجراء تصحيحات وتعديلات اللازمة 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 لتقبلها والإلمام هبابها ويتمحور اهداف من التهيئة لى إقناع الأفراد بأن اساليب لمطابقة 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

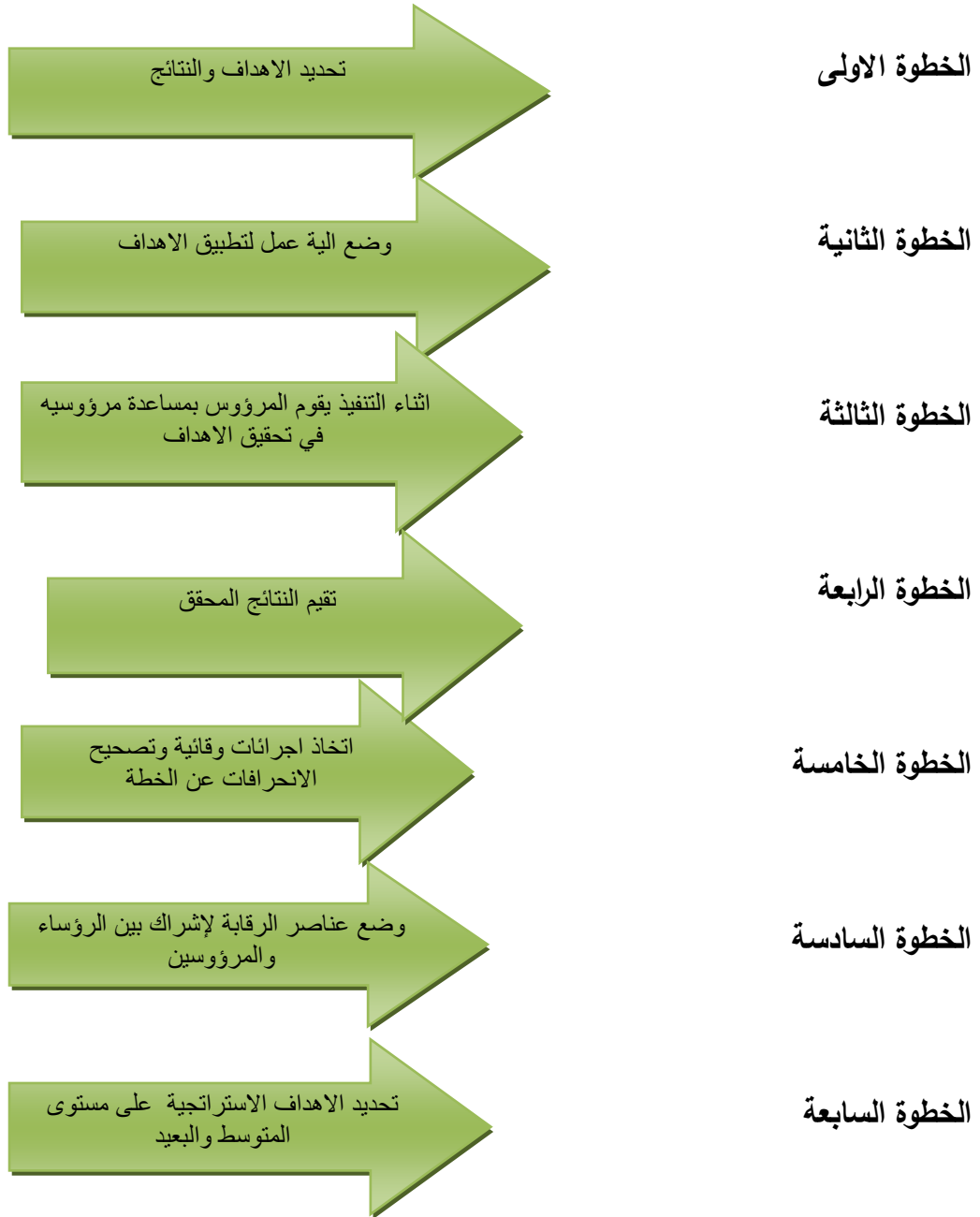
التركيز على التغيير والتطوير ينبغي أن يكون لدى الادارة العليا اتجاهات الايجابية حنو التغيير فليد أن يكون لدى المدراء القناعة بأن نظام لإدارة بالأهداف يحسن من الكفاءة لدى الأفراد ، و يشجع على العمل بروح الفريق ، وإنشاء بيئة عمل محفزة تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار بلاضافة الى ضرورة تفويض السلطات ومرونة التنظيم وإنشاء روح الابتكار والتجديد داخل المنظمة

تحديد مؤشرات الأداء يعتبر وضع مؤشرات لأداء الخطوات الثانية التي تلي تحديد الاهداف لإستراتيجية المنظمة ومن بني أهم مؤشرات قياس الأهداف نجد:

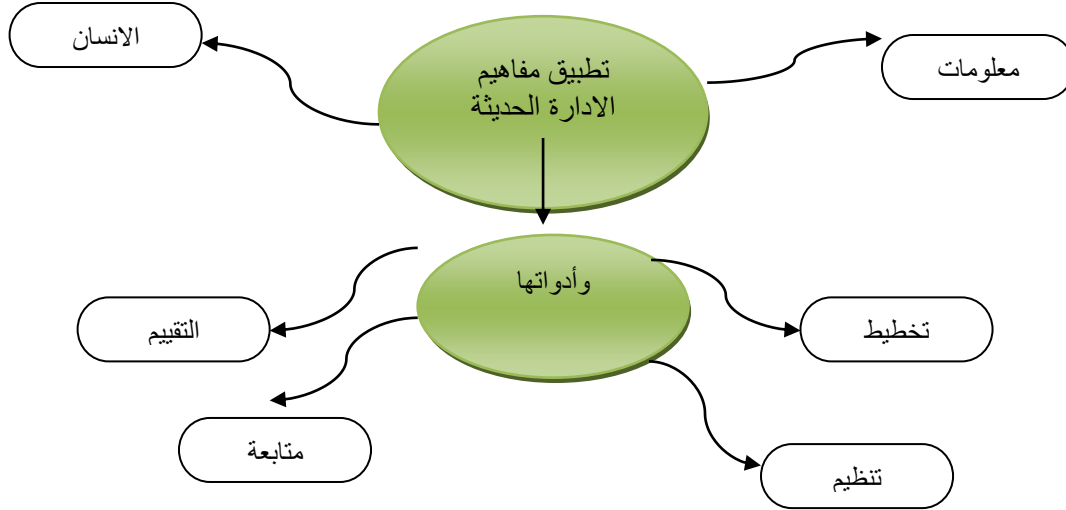
(الحصة السوقية ، رقم العمال ، كمية المنتجات أو قيمة المبيعات أسعار و جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين ، قياس درجة رضا العملاء الخارجيين والداخليين ، ..الخ)

التنفيذ بعد تحديد الاستراتيجية الملائمة للتغلب على المتغيرات والقوى المعيقة 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 صلواتشي و اخرون 2017، ص ص 254 - 255)

الشكل 5: يوضح خطوات الادارة بلاهداف



المرجع : من اجتهاد الطالبة
الشكل 6 : يمثل طريق تحقيق الاهداف



المرجع : (علي سلمي, 1999, 84)

الشكل 7: عملية اختيار الاهداف



المرجع : (علي 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 ,بلاضافة الى اهم المبادئ والطرق التي تركز عليها المؤسسات عن طريق الادارة بالأهداف (من رقابة وتخطيط 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 بتزايد 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 تركز 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 ,W كتابهما الشهير Excellence Of Search In البحث عن التميز ، ولذلك نظرا للتميز الذي حققته الشركات اليابانية منذ مطلع الستينيات والسبعينيات ، وقد أجرى الباحثان دراسة على مجموعة من الشركات الامريكية المتميزة وحددوا على ضوءها 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 علي 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) al et ,Buqais ، إلى أن التميز المؤسسي يعتبر من اوائل التطورات في الثورة المعرفية ، ويبرز السمة الرئيسية التي من المفترض أن يتم تمييزها 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 اخرى من حيث القيادة ، وإعادة الهيكلة التعليمية ، والسماح للعمال بالمشاركة ، والتحرر بمرونة وفعالية ، واعتماد استراتيجية المشاركة ، وتوفير الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والإستراتيجية والثقافة.(عبد الوهاب طعمه الهندال,2022, ص 182)

وبهذا لقي مفهوم التميز وخاصة التميز المؤسسي رواجاً كبيراً وأصبح يتداول الى يومنا هذا

ثانيا خصائص التميز المؤسسي :

- منظومة متكاملة لا تتجزأ
- سلسلة 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 ترشيديية
- يعتمد التميز المؤسسي على كود اخلاقي
- تهتم بالمقرنات التطويرية للتحسينات المستمرة
- تهتم بتحليل البيئي والمرونة والتكيف (فريد النجار , 2014, ص 17-18)

ثالثا اهداف تميز المؤسسي:

تكمن اهمية المؤسسة وتميزها في سنذكر منها مايلي :

- 1- التفوق التنافسي على المتنافسين 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 يشر الى رأس المال البشري إلى الافراد في المؤسسة ممكن يمتلكون المعارف والمهارات والمبررات والتي تمكنهم من اسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها يتصف بالندرة وصعوبة الاقتصادية حيث يمثل العاملين في مؤسسات اليوم مورداً رأسماليا مهما يتصف بالندرة وصعوبة المحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين.(محمد علي الغازي , 2022, ص 188)

رابعا دواعي تحقيق التميز المؤسسي :

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

1-التغيرات البيئية السريعة :

حيث يعتبر التغير من أهم العوامل التي تتعامل معها المؤسسات في الوقت الحالي ، لكون البيئة نقطة البداية إضافة إلى اعتبار بيئة 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 الاسواق ، بدل من انتقال الاسواق 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 ، وللتأكد 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.

خامسا مبادئ التميز المؤسسي :

1-التوجه نحو تحقيق النتائج :

التميز هو النتائج التي ترضي جميع اصحاب 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 المترابطة والمشاركة بلاضافة الى الادارة على اساس العمليات والحقائق والبيانات

4- القيادة وثبات التوجه :

شلك القادة يخلق وحدة التوجه ,ووضوحه في المنظمة ويهيئ 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 للتغير باستخدام عملية التعلم لخلق فرص الابتكار والتحسين

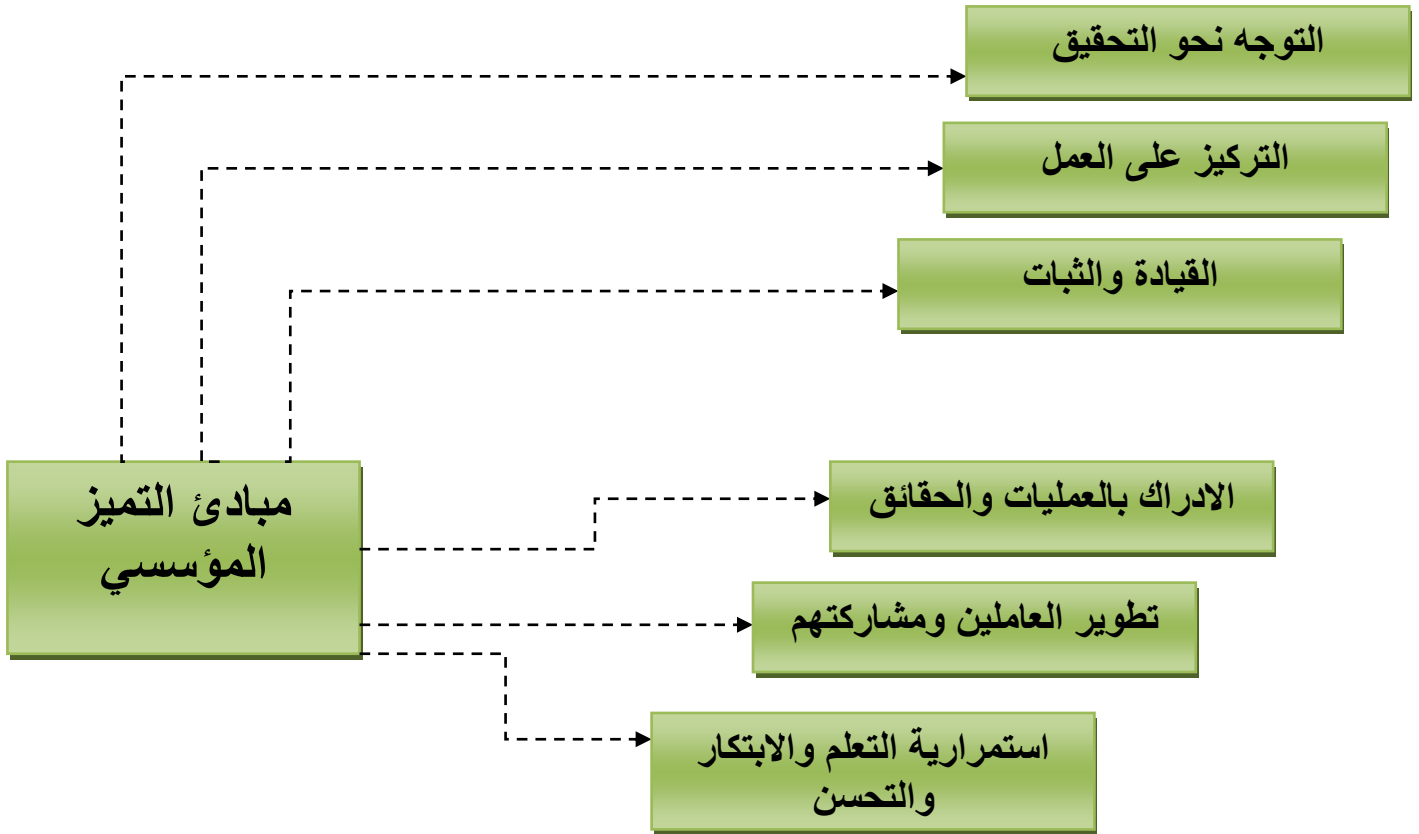
7- تطوير الشركات :

التميز هو تطوير الشركات ذات قيمة مضافة للمؤسسة والمحافظة عليها

8- المسؤولية العامة :

التميز هو تجاوز الحد الأدنى من الاطار التشغيلي الذي تسعى وتجتهد المؤسسة من خلاله لفهم توقعات اصحاب المصلحة في المجتمع و الاستجابة لهم (سميرة مشري ,2022, ص 145)

الشكل 8: يوضح مبادئ التميز المؤسسي



المرجع : من اجتهاد الطالبة

سادسا مقومات تحقيق التميز المؤسسي:

يجب تطبيق التميز المؤسسي من قبل المؤسسات من خلال توفير الركائز الاساسية من أجل نجاحه بشكل متميز وفعال حيث أن الوصول الى التميز المؤسسي يحتاج الى 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 .
- هيكلية 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 سعده و اخرون, 2021 ,ص60) .

سابعا : 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 وتتيح 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 ودور الادارة بلاهداف في تحقيق التميز المؤسسي لذا تم الاعتماد على نظرية الادارة بلاهداف كونها اسلوب ونظام حيث يختلف تحديد خلفيتها منهم 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 (MBO) the management by objectives من قبل الامريكي بيتر دراكر piter drucker في عام 1954 في كتابه 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 تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كامل شامل ، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود. كما ان استمرارية الرؤية التي اقترحها دوغلاس ماكجرجور (théorie x and théorie y) تشير الى حقيقة ان امكانية ترك الافراد العاملين للتعبير عن افكارهم وأرائهم من شأنه ان يقوي وينشئ صلة بين الرئيس ومروؤسيه 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 المستقبلية اكثر من اهتمامه بسلوك المرؤوس في الماضي. (نواف كنعان, 2009, ص 417)

وواصل تلميذ دراكر جورج اوديورن تطوير فكرة في كتابه **قرارات الادارة بلاهداف** الذي نشر في منتصف الستينيات ولقد اشتهرت MBO من قبل شركات مثل Hewlett-Packard التي ادعت انها ادت الى نجاحها (مشري سميرة , 2022, ص 52)

حيث اكد بيتر دراكر ان يكون هناك تناسق بين اهداف المنظمة وأهداف العاملين من خلال تحديد جملة من المتطلبات من بينها مايلي

*الاسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الاهداف والتنفيذ والتخطيط

*اعتماد على اسلوب التغير 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 مكافئة وتحفيز العاملين

*اتباع نظام متطور للمعلومات الذي يضمن تحقيق التغذية العكسية (المرتجعة) 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 انتهاز 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 بلاضافة 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 (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون, 2009, ص 84-83)

وقد اكد بيتر دراكر ان من مقومات نجاح الادارة بلاهداف حيث نذكر 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 المرؤوسين السماع لمشكلاتهم واستيعابها والعقبات التي تواجههم في العمل والتحسين المطلوبة وان يكون الرئيس او القائد مستعد لتضحية وتقديم اقتراحات ومناقشات لوضع الاهداف

ويعتمد نجاح الادارة بلاهداف على الاشتراك القائد والمرؤوسين في وضع الاهداف يجعلهم اكثر تجاوبا مع هذه الاهداف يجعلهم اكثر تجاوبا مع هذه الاهداف ويحفزهم بالتالي لتحقيقها كما ان اشتراك المرؤوسين في وضع الاهداف يجعلهم اكثر ارتباطا بالتنظيم وأكثر التزاما بالهدف الكلي ايضا فضرورة 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 الانشطة المختلفة تستخدم في تحديد اهداف الانجاز مستقبلا دون استعراض وتقييم المنجزات الماضية (نواف كنعان , 2009, ص -419) 420-421

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

حيث مع بيتر دراكر تقوم نظريته على مبدأ الربحية والإنتاجية وتحقيق الاهداف عن طريق وضع خطط مسبق لها ووفق انظمة تسييرها كما كان اهتمامه ايضا مرتبط بموظفيه من خلال محاولة ادماجهم مع مخططه بالتعمق فيهم ليصبح جزء من المؤسسة عكس النظريات الكلاسيكية والتي ارتكزت على تحقيق نجاح الادارة والمؤسسة من خلال جعل العمال كعبيد وآلات فقط ف بيتر هنا لخص مبادئها في عدة عناصر ولكن اهمها مبدأ الالتزام والمشاركة حيث له دور فعال في جذب المرؤوسين والموظفين والنظر الى افكارهم وآراءهم وتصحيحها معهم , والتدريب هو ايضا عامل اساسي في تحقيق الهدف من خلال تنمية معارف الموظفين وتحسين مهارتهم و تطويرها للأحسن و تنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم ايضا 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 : الاجراءات المنهجية لدراسة

1. مجالات الدراسة

1.1. مجال المكاني

1.2. المجال الزمني

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 مجالا للتفكير في منطلقين أساسيين هما التخطيط للبحث الميداني ،أولا وتنفيذه ثانيا وهذا يتطلب ميزة إجرائية تتوافق مع طبيعة الموضوع وأسس النظرية والتي ترتبط اشد الارتباط بما تم اعتماده من أشكال وفروض ،ورغم تعدد الأساليب 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 العلمي وهي:

- تحديد مجالات ومنهج الدراسة
- استخدام الادوات 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،و الادوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الاحصائية للدراسة ،ومحاولة عرض وتحليل البيانات في ضوء تساؤلات الدراسة وفي الاخير يتم مناقشة وتفسير النتائج بناءا على فرضيات الدراسة. السابقة والمقاربات النظرية .

الاطار المنهجي للدراسة :

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة الاجتماعية مجالا للتفكير في منطلقين أساسيين هما التخطيط للبحث الميداني أولا وتنفيذه ثانيا وهذا يتطلب ميزة إجرائية تتوافق مع طبيعة الموضوع وأساسه النظرية والتي ترتبط اشد الارتباط بما تم اعتماده من أشكال وفروض يسمح لنا في هذه المرحلة منة تحديد مجالات الدراسة ، ومنها التوصل إلى رسم الملامح النهائية للعينة والإفصاح عن المنهج المتبع والذي تتحدد به الأساليب والأدوات و كيفية إدراجها.

1. مجالات الدراسة :

يعتبر المجال الدراسي عنصرا مهما في اغلب البحوث العلمي كون الباحث العلمي لا يمكنه ان يتيقن من صحة البيانات التي قام بتجميعها من التراث النظري ، اذ تشكل خطوة مبهمة في البحث العلمي ، وبدون تطبيقها وتدعيمها بحجج وبراهين وحجج مبينة من الواقع المدروس ، فانه لا قيمة لها ولا معيار ولا صحة لي ثبات نتائجها ، اذ يتعين على الباحث مواكبة الميدان الذي يتطابق مع متغيرات وأبعاد ومفاهيم موضوعه وهو المقصود بتحديد مجالات الدراسة تأكيدا لكونه عنصر مهم .

• **المجال المكاني :** و الإطار المكاني الذي أجريت فيه الدراسة هو مؤسسة ، قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة.

- تعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري ، أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 04/05/2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية ، 2004 تحت اسم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة ، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 69850 متر مربع ، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية ، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية بـ 400000000 قارورة/سنويا ، تشغل حاليا حوالي 119 موظفا ، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة 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 سل ومؤخرا أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر.

Présentation de l'entreprise :

Guedila est une marque algérienne d'eau minérale créé 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 ويتم 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 بناء 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 عدت شهادات تمكنها من جذب الاقطاب الاقتصادية لها
 3. ايضا كونها مؤسسة لها تعامل مع الجامعة مما جعلت الطلبة تكون ضمن اختيارتهم الاولى في تطبيق دراساتها
 4. -المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
 5. ايضا استقبالها لبعض التخصصات للقيام بدراسات ميدانية فيها من بينهم تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل .
- المجال الزمني : وقد تمت عبر مرحلتين:

المرحلة الاولى : الدراسة الاستطلاعية والتي كانت بتوجه 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 افريل 2025 على ساعة 10:00.

المرحلة الثانية تمت عبر ثلاث فترات :

1. **الفترة الاولى :** كانت الخميس 20 افريل 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 اذ ما تم قبولنا للقيام بدراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، مع اخذ رقم الهاتف من طرفنا لإبلاغنا اذ تم قبولنا ام لا .
2. **الفترة الثانية :** حيث كانت يوم الاثنين 27 افريل 2025 على ساعة 8:00 بعد اجراء العديد من الاتصالات وتدخل الوساطة لان المدة كانت طويلة جدا ولم يتم التجاوب معنا اذ ما تم الاطلاع على الترخيص و استمارة التحكيم ام لا من قبل المدير المؤسسة .في الاخير وكما قلت بعد

توسط كبير تم اخذ موعد وتحديد مواعيد وتأكيد من طرف الموظفة انه سيتم توزيع الاستثمارات في 28 افريل 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 اعوان الامن ثم الى مصلحة المستخدمين ثم الى موظفة الاستقبال والتي بدورها كانت بانتظارنا وإبلاغ رئيس مصلحة المستخدمين بقدومنا وبرغبتنا في القيام بمقابلة رئيس مصلحة المستخدمين والذي سبق تحديد مواعيد وبلفعل كان رئيس مصلحة المستخدمين بانتظارنا ، لذا وكما كان الحال تم تسهيل العملية و تم القيام بالمقابلة وتقديم لنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة **version** لكن تعذر ادراجه في المذكرة لحجمه **GIBA Organigramme SPA SGEM a envisager** 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 لتلك 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 اعوان الامن وغيرهم لروحهم المرحية ولاستقبالنا بصدر رحب .

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

المؤسسة	تاريخ وتوقيت دراسة الاستطلاعية	تاريخ وتوقيت الزيارة	تاريخ وتوقيت الزيارة	تاريخ توزيع الاستبيان	تاريخ وتوقيت اجراء المقابلة
قذيلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة	الثلاثاء 16 أفريل 2025 على ساعة 10:00	الخميس 20 أفريل 2025 على ساعة 30:10 تم تقديم الترخيص بالزيارة الميدانية	الاثنين 27 أفريل 2025 على ساعة 8:00	28 أفريل 2025	الاحد 04 ماي 2025 على الساعة 9:00 والتي كانت مع رئيس مصلحة المستخدمين

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

وقد تم الاعتماد على **المسح الشامل** لجميع موظفي مؤسسة قذيلة 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. (بلفاسم سلاطنية و حسان الجيلاني ، 2012، ص99)

يعتبر المنهج كإجراء تعتمد عليه أي دراسة علمية في الوصول إلى الحقيقة أو القيام بالبرهنة عليها لذلك 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)، إلى جانب ذلك تم التطرق إلى 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 قذيلة للمياه المعدنية ، بولاية بسكرة ونشأته وتطوره والأطراف الفاعلة فيه والخدمات التي تقدمها .

الادوات المستخدمة في جمع البيانات الدراسة :

الاستبيان QUESTIONNAIRE:

عبارة عن سلسلة من الأسئلة يصغها الباحث بعناية فائقة ، وتختلف الاستبيانات من حيث الحجم ، الشكل ، والمضمون ، والهدف ، والتنظيم ، فبما 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 تُمل هاتفياً أو تذاع في الإذاعة أو تعرض في التلفزيون ، وتستخدم لأغراض تحديد رغبات المستهلكين أو قياس انطباعات الطلاب والآباء ومختلف فئات المجتمع.(اسماعيل ابراهيم، 2017، ص 86)

وقد قمنا بإعداد استمارة أولية تجريبية تضم مجموعة من الأسئلة والتي تم تحديدها بناء 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 استمارة الاستبيان 16 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور تمثلت في :

- المحور الأول: بيانات عامة و تضمنت 4 أسئلة.

- المحور الثاني: وخصص لمعالجة البيانات الخاصة بالفرضية الأولى 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 المئوية : تشير الى نسبة مئوية للحالات عند اقل قيمة درجة معينة ، ويكون توزيع النسبة المئوية التراكمي لأكبر (اخر) درجة دائماً مساوياً ل 100%. (سليمان حسن ابو بدر، 2019، ص 129)

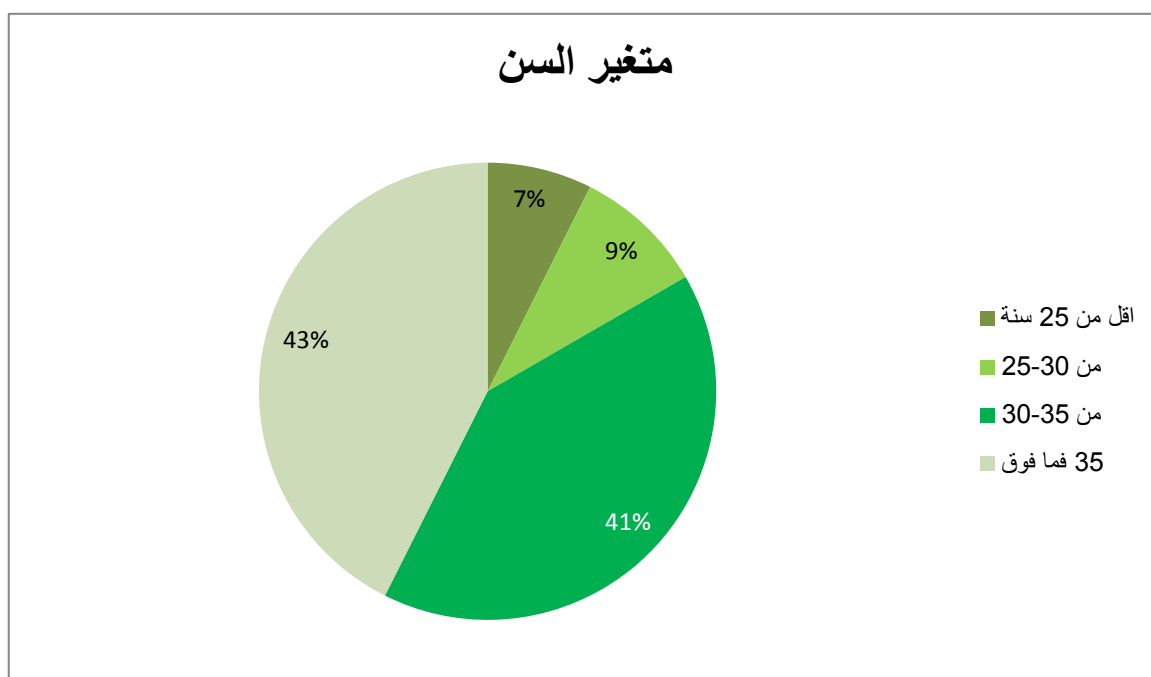
1. الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة:

للتأكد من الالمام 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 قمنا بعرض مفصل للبيانات المتحصل عليها حسب مجموعة من المتغيرات الديموغرافية المهنية كالتالي : كل سن و المستوى العلمي والوضعية المهنية وعدد سنوات الخبرة

المحور الاول : يوضح البيانات الشخصية

جدول (2) يوضح متغير السن :

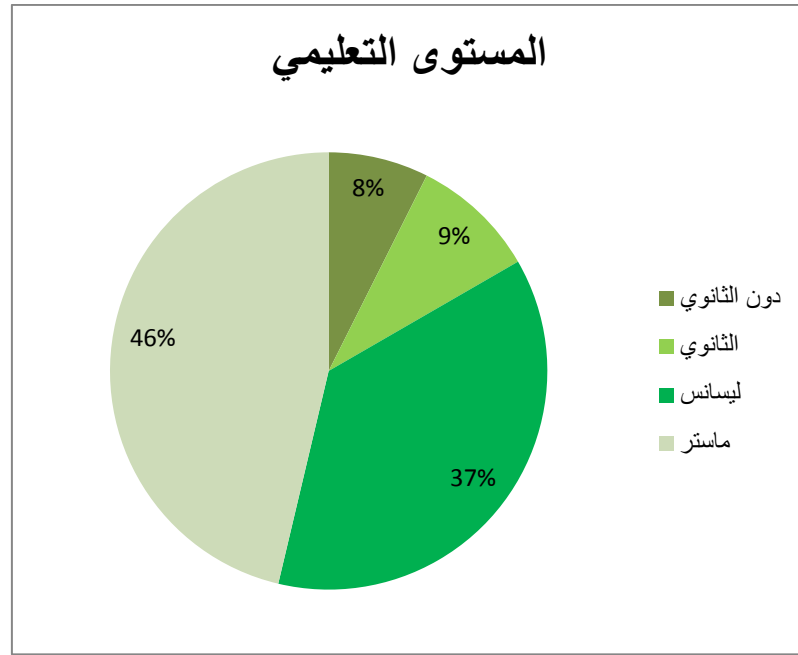
الفئات	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 25 سنة	04	7,40%
من 25-30	05	9,25%
30-35	22	40,74%
35 فما فوق	23	42,59%
المجموع	54	100



يتضح من خلال الجدول ان الفئة العمرية الاكثر نسبة هي كانت من 35 فما فوق وبنسبة 42,59%،
 نوهذا راجع ربما 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 محصورة بين 25-30 وهذا راجع ربما الى كونهم اقل خبرة وقلهم كفاءة في الاداء ، ثم اخر فئة
 وهي بنسبة 40,7%، وتتمثل 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	التكرارات	النسب المئوية
دون الثانوي	04	40,7
الثانوي	05	9,25
ليسانس	20	37,03%
ماستر	25	46,29%
المجموع	54	100

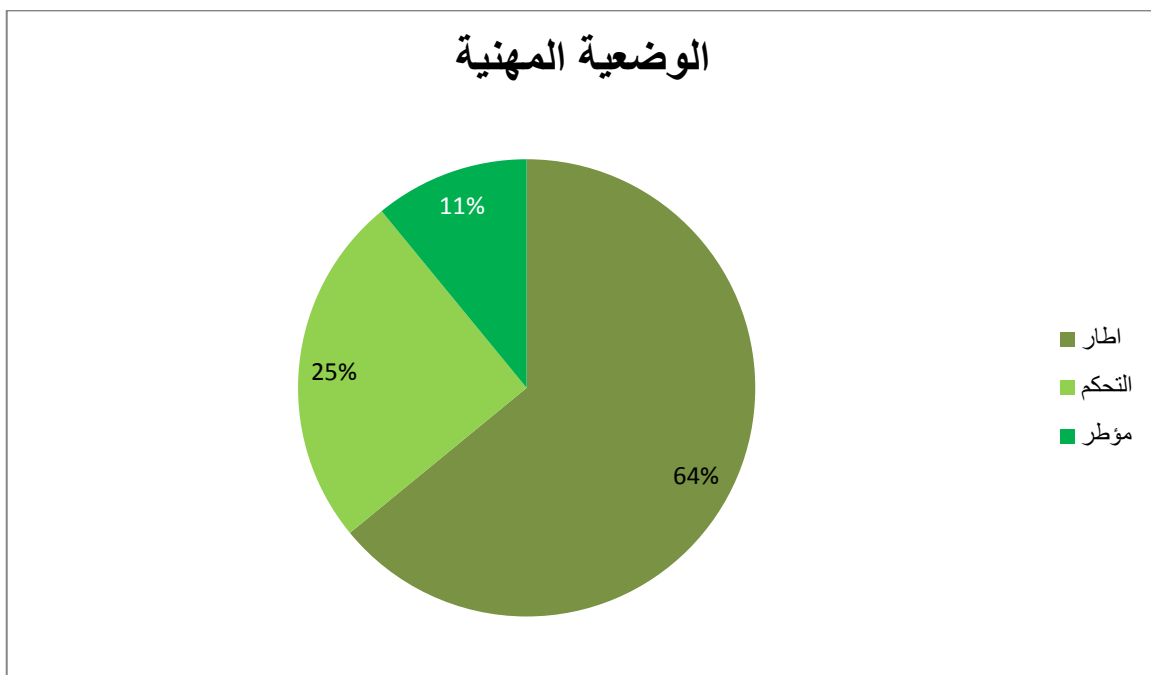


يوضح لنا الجدول مستوى التعليمي حيث اعلی نسبة متمثلة في 46,29% فان الفئة الجامعية تشهد حضورا كبيرا بين أوساط الموظفين بالمؤسسة نظرا الى التطورات التي شهدتها المؤسسة عقب نشأتها نظرا من المرجح أن أغلب دعت إلى طلب اليد العاملة الجامعية المتخرجة دون غيرها من المؤهلات العلمية لذلك ف الموظفين هم من ذوي الكفاءة والخبرة العلمية والعملية مما يسمح لهم بأداء المهام والأنشطة على أكمل وجه نظرا لأغلب طلبة الجامعيين تخرج ماستر ضمن تخصصات ، وتقابلها نسبة 37,03% تتمثل في مستوى تعليمي ليسانس وهو عكس الماستر في تخصصات الدقيقة ولكن يدخل ضمن الفئات الجامعية التي تحتاجها المؤسسة ، وبهذا ننتقل الى النسب الأقلية والمتفاوتة بداية مع نسبة 9,25 والتي تتمثل في الثانوي وهذا بدوره راجع الى نوع المؤسسة فلمؤسسة المعنية هي مؤسسة منتجة ومتميزة متحصلة على شهادة الجودة فهذا يؤكد على انها ستتعامل مع الفئة الجامعية الاعلى الشهادة وفي التخصص المطلوب ، تليها الاقل نسبة والأدنى وهي دون الثانوي والتي كانت بنسبة 7,40 وهي قد تكون من طرف العمال البسطاء الاقل رتبة ومنصب.

جدول (4) يوضح الوضعية المهنية :

الاجابة	التكرارات	النسب المؤوية
اطار	09	16,66%
التحكم	22	40,47%
مؤطر	23	42,59%

المجموع	54	100
---------	----	-----

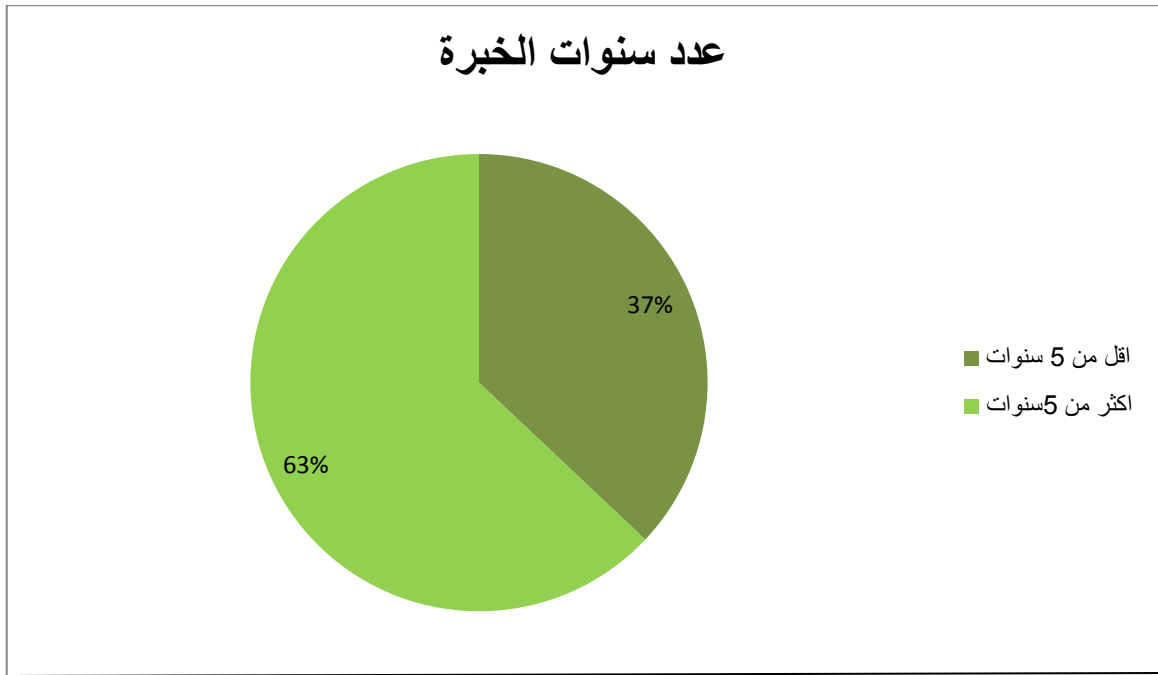


يوضح الجدول الاتي الوضعية المهنية لكل إطار والتحكم و المؤطر بداية مع الاعلى نسبة المتمثلة في المؤطر بنسبة 42,59% ، ثم تقابلها نسبة المؤطر وهي ضمن القطاعات الادارة العليا كمدير قسم موارد بشرية ، او مدير الانتاج الذي يشرف على سير العمل او على التدريب حيث يتمثل دوره في مراقبة جودة الاداء وضمان تنفيذ السياسات وتقييم 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% المتمثلة 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	التكرارات	النسب المؤوية
اقل من 5 سنوات	20	37,03%
اكثر من 5 سنوات	34	62,96%

المجموع	54	100
---------	----	-----



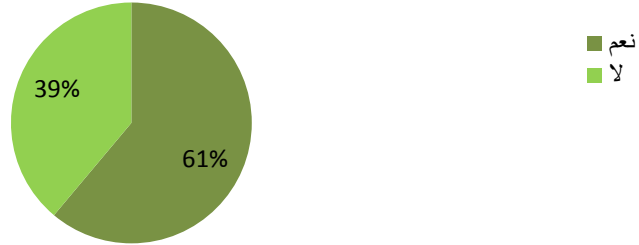
يوضح الجدول الآتي أن أغلب المبحوثين كانوا من 5 سنوات فأكثر من الخبرة بنسبة 62,96% وهذا راجع لنوع المؤسسة وهدفها فكون المؤسسة المعنية هي متميزة ولها شهادة الجودة والحاصلة عليها لذا فهي تركز على الخبرة في أدائها موظفيها وتسعى لي تحقيق ذلك من خلال أساليب كالتدريب وإدراجهم في مشاركة في صياغة الأهداف وأغلبية الموظفين كانوا أكثر من 5 سنوات خبرة ،عكس ما تقابلها من نسبة أقل من 5 سنوات كانت بنسبة 37,03% هذا ربما تأكيداً على ما سبق قوله كون المؤسسة تركز على الخبرة وتسعى إلى تلقينها لموظفيها لذا نسبة الأقل خبرة كانت متدنية .

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

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

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

مدى مشاركة المؤسسة للموظفين في صياغة الاهداف

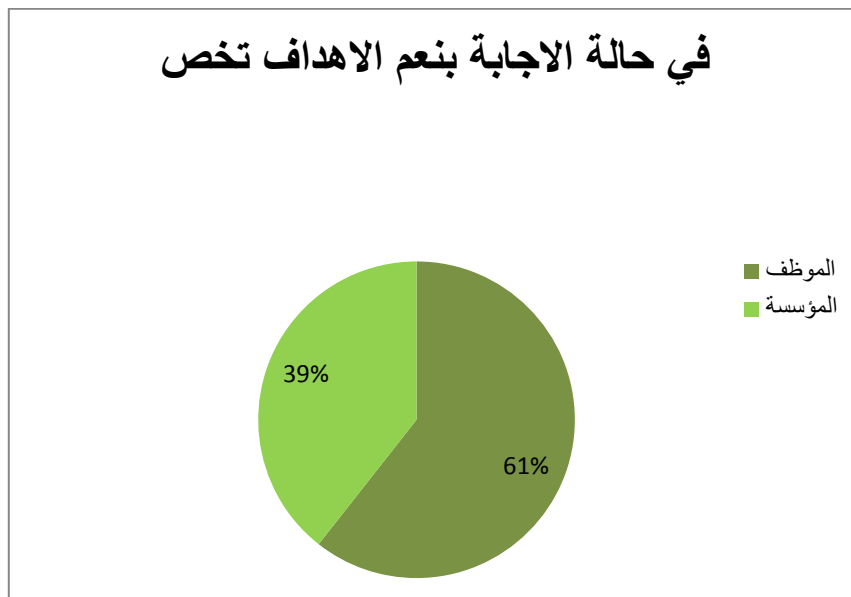


يتبين لنا من الجدول (4) المتعلق ب مدى مشاركة المؤسسة للموظفين في صياغة الاهداف ، حيث نجد ان هناك نسبة كبيرة جدا تقدر ب 61,11% تأكد ان هناك مشاركة في صياغة الاهداف بين المؤسسة والموظف ، أي ان المؤسسة تسمح بمشاركة الموظف في الاجتماعات واللقاءات وغيرها بحيث تتيح له فرص في ابراز مستواه العلمي والمهني ، و هذا ما اشارت اليه الباحثة **صبيحة علاوي 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 توضيحه في هذا البعد هو أن الجميع في صنع واتخاذ القرارات ومتابعة عملية تنفيذها وفق مبدأ المسؤولية الجماعية الهادفة لتحقيق التقدم وبناء قدرات المؤسسة على المنافسة وضمان استمراريتها" ، كما اشار اليها **بيتر دراكر و الكاتب الأمريكي جورج أوديرون** بما يلي: " المشاركة هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومروؤسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها ، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وبتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات (**سمية بن سليمان , 2009, ص 25**)، بالمقابل نجد نسبة نفي المبحوثين لمدى مشاركة المؤسسة للموظفين في صياغة الاهداف والتي كانت بنسبة 38,89% هذا يدل على ان هناك فئة لا يتم ادراجهم ضمن الاجتماعات وهذا ممكن راجع لعدة اسباب سلطة المركزية... الخ

جدول (8) يمثل في حالة نعم المشاركة تخص :

في حالة الاجابة نعم هل الاهداف تخص	التكرارات	النسب المئوية
المؤسسة	13	39,39%
الموظف	20	60,6%

المجموع	33	100
---------	----	-----

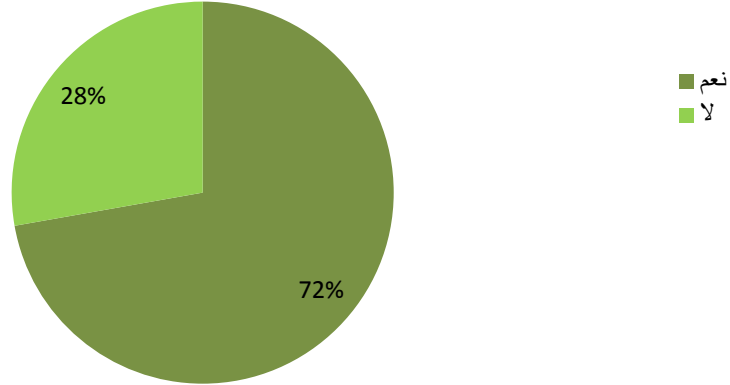


حسب ما بين لنا من خلال هذا الجدول الفئة التي تؤكد على مشاركتها في صياغة الاهداف ، تقرر بأنها المشاركة تتعلق بالموظف بنسبة 60,06% ، اذ ان الهدف من مشاركة الموظف في صياغة الهدف هو راجع للموظف بدرجة اولى كونه عنصر مهم ومورد بشري مهم في المؤسسة فما يقدمه وينتجه ، و هذا ما ينطبق مع احد المبادئ الأساسية لأسلوب 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	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	39	72,22%
لا	15	27,28%
المجموع	54	100

مدى سماح الرئيس للموظفين بتقديم اقتراحات اثناء حضور الاجتماعات

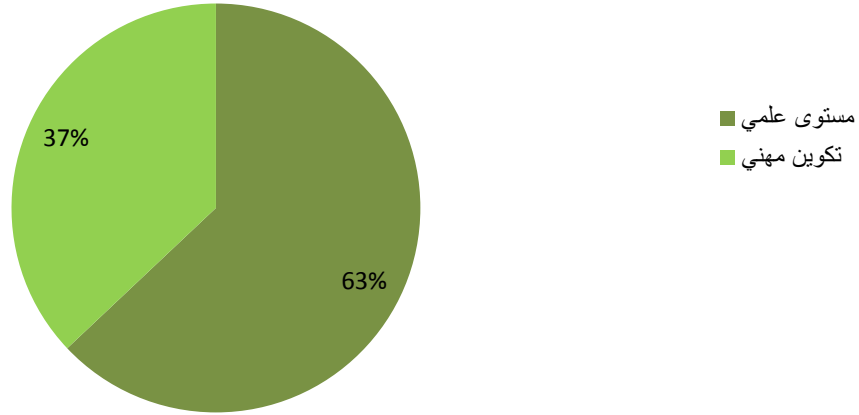


بالنظر لمدى سماح الرئيس للموظفين بتقديم اقتراحات اثناء حضور الاجتماعات ، نجد ان الاجابة الغالبة بنعم كانت بنسبة 72,22% والتي تبين مرونة رئيس للموظفين بتقديم اقتراحاتهم اثناء حضور الاجتماعات واللقاءات وهذا دليل على وجود علاقة تنظيمية مرنة جيدة بينهم ، و هذا ما اكدته الباحثة **فاطمة عيسى احمد علي** في 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 اللذين 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 مبادئ اسلوب الادارة بالأهداف.

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

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

يوضح ما إذا كانت المشاركة في وضع الاهداف تحتاج الى
مستوى علمي او تكوين مهني

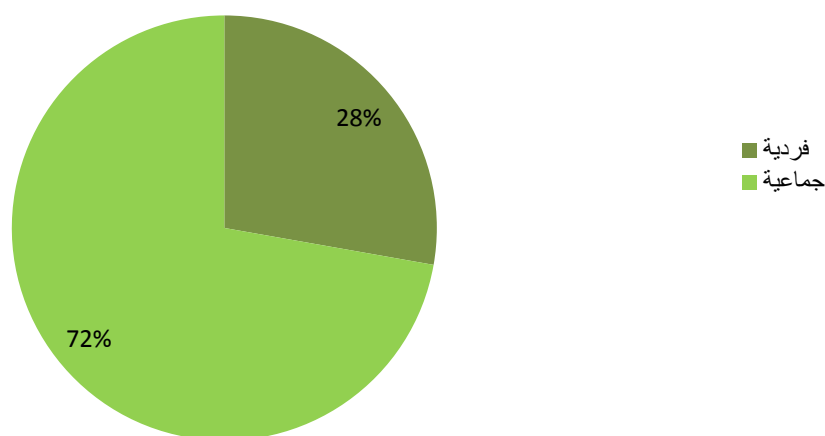


نلاحظ من خلال الجدول الاتي ان الاغلبية الساحقة ترى ان المشاركة في وضع الاهداف تحتاج الى مستوى علمي حيث كانت نسبة الاجابة حوالي 96, 62 وهي نسبة مرتفعة توحى بارتباط مستوى التعليم لدى الموظف بمشاركته في وضع الاهداف من خلال الاجتماعات واللقاءات مع الرئيس ، حيث ان من مبادئ الادارة مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يرتكز هذا المبدأ على اختيار الكوادر بناء على إمكانياتهم ومدى ملائمتها وتطويعها للنتائج المرجوة ، اما فيما يتعلق بالتكوين المهني فقد كانت منخفضة تقدر ب 37,04% ، اذ ترى ان التكوين المهني هو المعيار الذي يحدد مصير الموظف في مشاركته في وضع الاهداف وهذا يعود الى طبيعة مبادئ كل مؤسسة وشروطها المهنية التنظيمية.

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

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

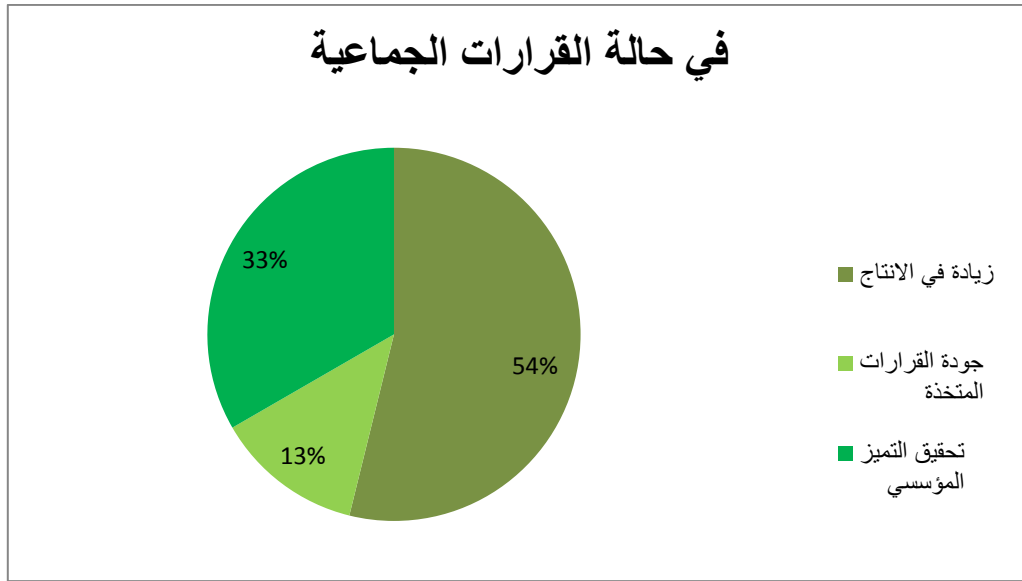
يوضح ما إذ كانت القرارات فردية ام جماعية



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 بلاضافة الى شخصية المدير واحترامه للموظفين ولآرائهم والثقة بين الرئيس والمروؤوس ساهمت في خلق روح الجماعة بين المدير والموظفين في اشراكهم في القرارات أي المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث ان من المبادئ الادارة **بلاهداف** هي المشاركة والثقة بين الرئيس والمروؤوس 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 :

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

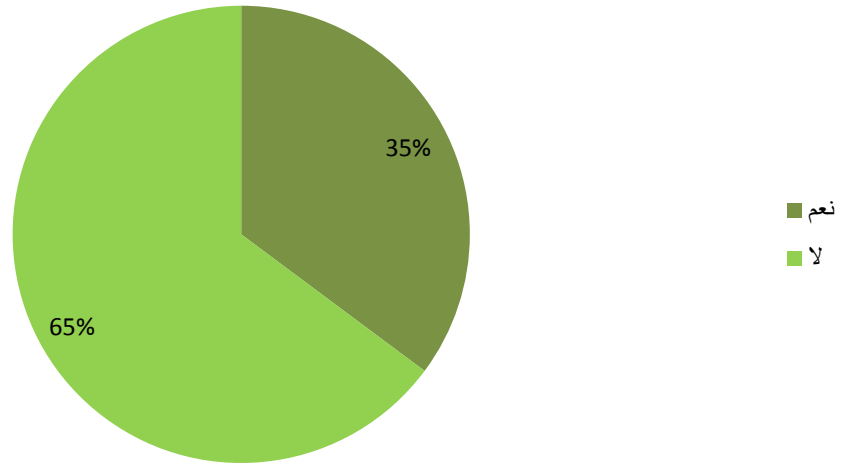


بناء على الجدول اعلاه ، يتبين لنا ان الفة الغالبة وساحقة من المبحوثين أكدوا ان القرارات الجماعية تؤثر على زيادة بالانتاج بنسبة 53.8% ،من خلال تعزيز الابداع ، و زيادة الثقة و الالتزام بين اعضاء الفريق ،، تقابلها نسبة 33,3 % وهي نسبة تؤكد ان القرارات الجماعية افضل لأنها تحقق التميز المؤسسي ، من خلال تعزيز 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 تعترض الموظفين في وضع الاهداف:

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

مدى الصعوبات التي تعترض الموظفين في وضع الاهداف

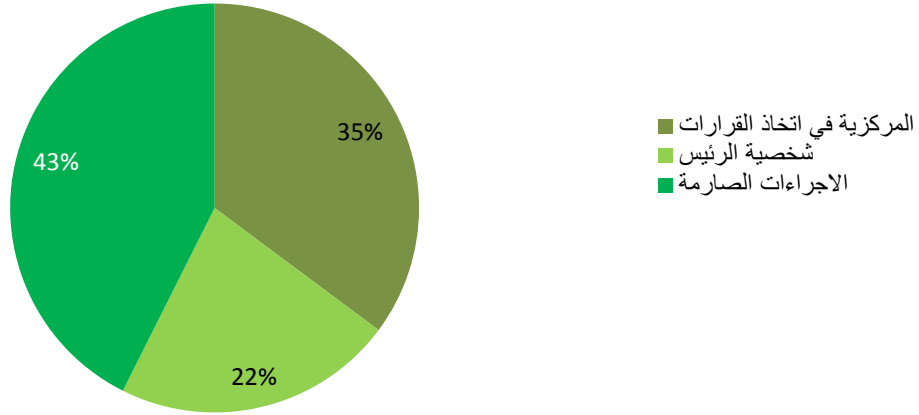


حسب ما تم ملاحظته من خلال الجدول فبداية مع النسبة الاقل والأدنى المتمثلة بنسبة 35,18% تؤكد مواجهة صعوبات تعترضها في صياغة الاهداف ، وهذا راجع الى نقص التدريب ، الامر الذي يؤثر سلبا على الاداء الوظيفي و تحقيق الاهداف موضوعة من قبل المدير ،عكس الفئة من المبحوثين والتي تقر انه لا توجد صعوبات تواجههم في وضع الاهداف حيث كانت النسبة مرتفعة جدا وبارزة بنسبة 64,82% وهذا لبرما 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 ال مشاركة في وضع الاهداف:

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

معيقات الموظفين التي تحول دون المشاركة في وضع الاهداف



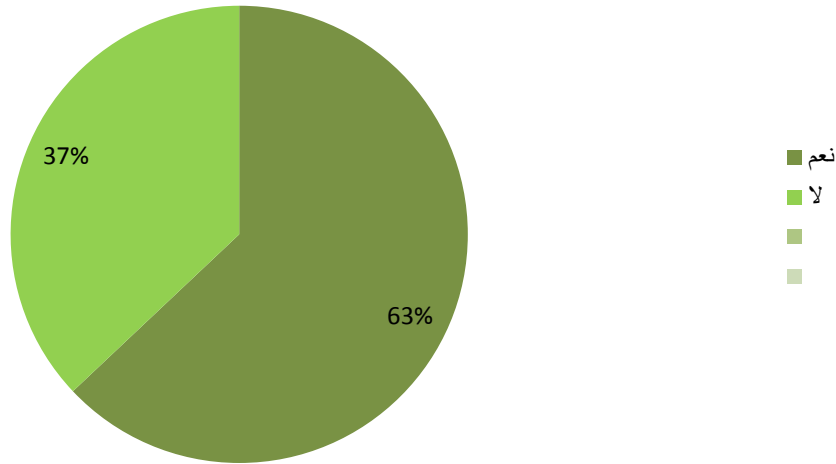
تبين لنا من خلال معطيات الجدول اعلاه ان كانت نسبته 42,6.. بلمئة تقر ان الاجراءات الصارمة هي من تحول دون مشاركة الموظف في وضع الاهداف وذلك من خلال التحكم في سلوك الموظفين من خلال القواعد البسيطة والمعقدة في شكل قواعد بسيطة ومعقدة كالبيروقراطية ، في حين ان كانت نسبته 35,18% تقر ان المركزية في اتخاذ القرار 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 ثاني : دور التدريب في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة:

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

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

مدى اتاحة الفرص للموظفين في اكتساب معارف جديدة

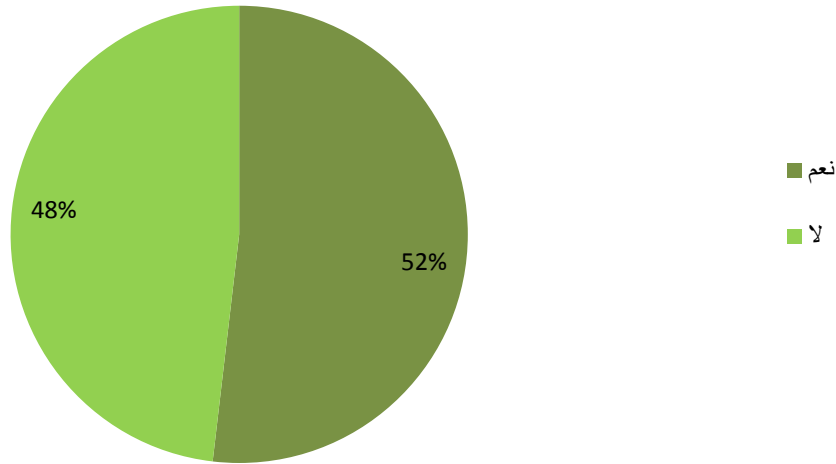


حسب ما يوضحه الجدول اعلاه تؤكد نسبة 62,96% اتاحة المؤسسة الفرص في اكتساب معارف جديدة في العمل مثل الدورات التدريبية ، البرامج التعليمية ، المؤتمرات ، و بالتالي تحويل المعارف النظرية الى مهارة يمكن من خلالها يتيح اكتساب مهارات حقيقة من ، في حين ان نسبة 37,04% والتي تنفي اتاحة الفرص للموظفين في اكتساب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

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

الاجابة:	التكرارات:	النسبة المئوية:
نعم	28	51,85%
لا	26	48,15%
المجموع:	54	100

مدى تلقي الموظفين لدورا تدريبية في المؤسسة

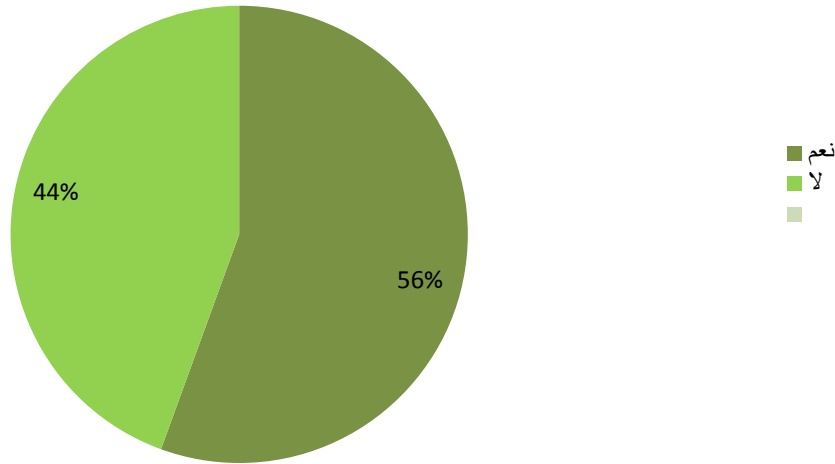


ما نلاحظه من خلال اجابات المبحوثين ان نسبة 51,85% من المبحوثين تلقوا دورات تدريبية حيث أكد المبحوثين بعد انتهائهم من دورات تدريبية كان أدائهم يتحسن مقارنة بأدائهم قبل التدريب ، كما أن قدرتهم في التحكم في التكنولوجيا تكون بشكل أدق ، وغالبا ما ترتفع معدلات الإنتاج بعد هذه الدورة من خلال زيادة في نسبة المعارف والمهارات ، كما تؤكد نسبة 48,15% من الموظفين أن العمل الذي يزاولونه لا علاقة له ببرامج التدريب ، لأنه حسب رأيهم التدريب يكون من اجل التدريب فحسب ، ولا يوجد أي أهداف محددة تحققه بعد الدورة التدريبية ، ولذلك فعلى الإدارة أن تقوم بترشيد ثقافتها وتحديد الأهداف التدريبية بشكل واضح ، لان 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 ينقل اثر ما تعلمه من خلال ممارسته.

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

الاجابة:	التكرارات:	النسبة المئوية:
نعم	30	55,55%
لا	24	44,45%
المجموع:	54	100

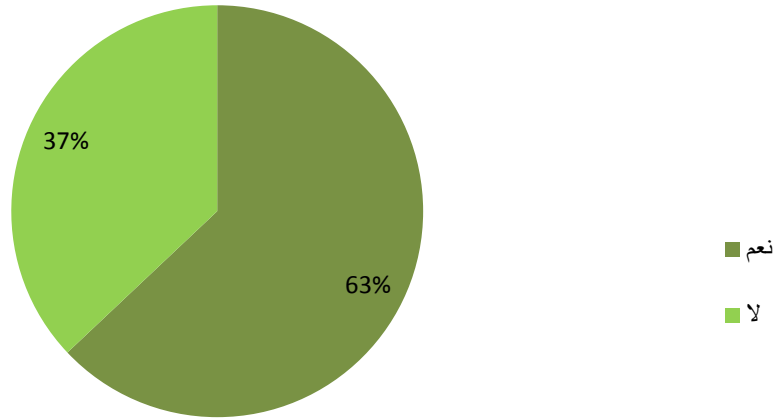
مدى وضوح المادة التدريبية



من خلال الجدول المبين اعلاه ان اغلبية اجابات المبحوثين تؤكد على ان المادة التدريبية التي يتلقونها 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 اكد بيتر دراكر في خطوات تطبيق الادارة بلاهداف ه بيتر دراكر من خلال وضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرووسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات ، في حين نفي المبحوثين بنسبة 44,45% استفادتهم من الدورات التدريبية التي تلقوها للذين تلقوا المادة التدريبية كونها غير واضحة ومفيدة ، نتيجة عدة 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:

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



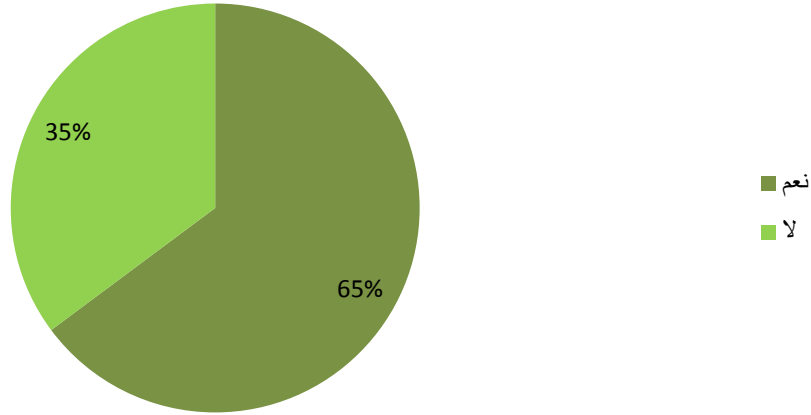
شكل يوضح مدى مساهمة التدريب في تغطية جوانب العجز في ادائهم

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 لتمييز المؤسسي عكس ماتتفي 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

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

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

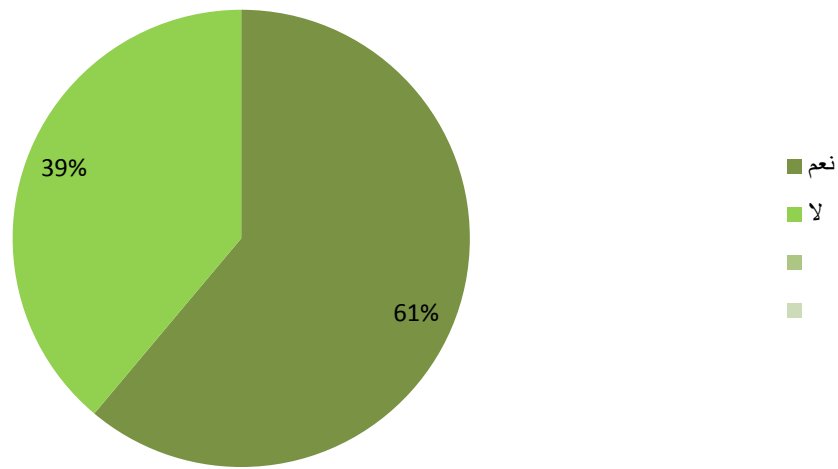


يبين لنا من خلال هذا الجدول ن هناك تأكيد بنسبة 64,81% من قبل المبحوثين انه ادى استفادة الموظفين من الدورات التدريبية الى تحسين اداء مهامهم بجودة عالية من خلال تطوير مهاراتهم و تحسين سلوكياتهم ، مما يؤدي الى الدقة في اداء العمل و السرعة في انجازه ، وقد أضاف المبحوثين جملة أخرى من المؤشرات المتعلقة بآثار 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 ... والجسدية وغيرها إلا ان المؤسسة تسعى الى التركيز على النقاط الايجابية الموجودة 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 وذلك ليرجع عليه وعلمنا بلأيجاب فمن خلال دورات التدريبية ومراقبتهم الدورية يتبين 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 المهم بجودة عالية بعد الاستفادة من الدورات التدريبية .

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

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

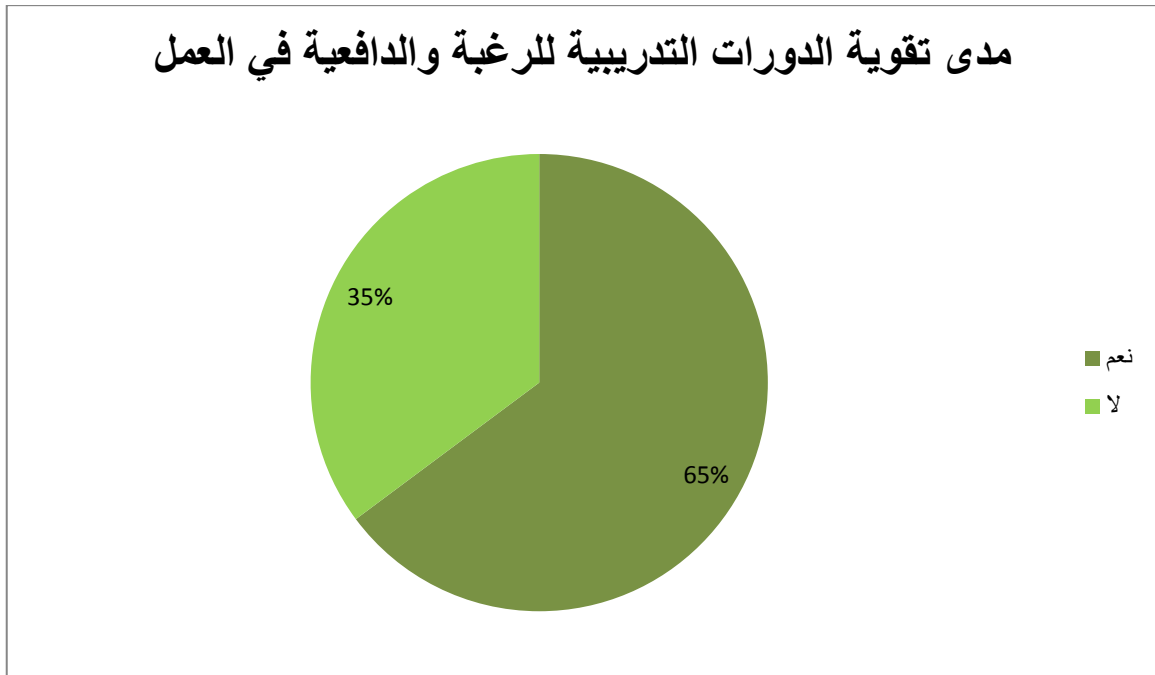
مدى شعور الموظفين بالمسؤولية اتجاه عملهم



اتضح 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 وصلو الى مرحلة الرضا الوظيفي والرضا على ما تقدمه لهم المؤسسة من دورات تدريبية و والسعي على توفير ما يخدم الموظف والمؤسسة والتي اكد بيتر دراكر عليها في دراسته من خلال ، حيث يتولى كل عامل إنجاز أهداف محددة موكلة إليه مما يجعل كل ادارة وكل عامل في التنظيم مسئول 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 ذاتيا من التدقيق في ادائه دون الاعتماد على طرف خارجي للقيام بعملية التأكد من الإنجاز بدقه . ، 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 والدافعية في العمل:

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



من خلال الاساليب الاحصائية ونسبية اتضح لنا ان هناك نسبة 64,81% كبيرة من المبحوثين التي تاكد وبشدة من استفادتهم من الدورات التدريبية بحيث تقوي الرغبة والدافعية 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 لتحسن ولإثبات للموظف ولأدائه ولمهاراته ومعارفه واكتساب معارف جديدة وتنمية وتطوير مهارته السابقة ، وفي المقابل هناك نسبة قليلة تقدر ب 35,19% من المبحوثين تنفي استفادتهم من الدورات التدريبية التي تلقوها ، بحيث لم تقوي الرغبة والدافعية 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 تزرده مهارات ومعارف 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 التأكد من الإنجاز بدقه..

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 ومصادقية لبحثه فتاتي هذه المرحلة بعد نزول الباحث الى الميدان وتطبيق ادوات جمع البيانات على مجتمع البحث بغرض تصحيح والتأكد من مصداقية واقع ابعاد ومؤشرات الادارة بلاهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي ، حيث بالفعل تم تحقيق هذه العلاقة وفق اسلوب الادارة بلاهداف ونظريتها الادارة بلاهداف والتي تتفق مع هذا الطرح.

لنتائج بالفرضية الاولى: المتعلقة دور المشاركة في صياغة الاهداف بتحقيق التحقيق التميز المؤسسي

- يتبين 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 .
- تأكد 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 التميز المؤسسي .
ما يمكن استنتاجه من خلال اجوبة الموظفين على الاستبيان هو ان فرضية دور المشاركة في صياغة الاهداف في تحقيق التميز المؤسسي هي فرضية محققة وأثبتت موضعيتها .
نتائج الفرضية الثانية : دور التدريب الموظفين في تحقيق تميز المؤسسي
كما تبين لنا من الفرضية الثانية ان ، ان التدريب ادورا فعالا في تحقيق التميز 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
 - تبين 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 .
 - اتضح 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 ودافعية 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 الإدارة بالأهداف من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسات وفعاليتها من خلال توجيه الجهود والموارد نحو أهداف محددة وواضحة يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والموظفين ، ومن خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة قذيلة للمياه تم التوصل إلى عدد من النتائج تؤكد الأثر الإيجابي والعميق الذي يمكن أن تحدثه هذه المنهجية عند تطبيقها بالشكل الصحيح .

لقد بينت الدراسة واستنادا على نتائج الدراسات السابقة والتي توظيفها نظرا لتوافقها مع متغيرات الدراسة وأبعادها ، أن الإدارة بالأهداف تساهم في تحسين مستويات الأداء المؤسسي ، كما أن إشراك الموظفين وفي وضع الأهداف وتنفيذها يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتعزيز الولاء الوظيفي وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار في إطار من الانضباط والتنسيق .

ومن خلال تحليل البنيات الميدانية وتقييم واقع مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة ، تبين أن المؤسسة تمتلك العديد من المقومات التي تؤهلها لتبني هذا النموذج الإداري لكنها في ذات الوقت بحاجة إلى تطوير بعض الجوانب التنظيمية والفنية لضمان تحقيق النتائج المرجوة .

وتكمن أهمية الإدارة بالأهداف أيضا في مساهمتها 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 أن التميز المؤسسي في مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن تبني نماذج إدارية قائمة على التخطيط الاستراتيجي ، والمسائلة والتحسين المستمر ، وهو ما توفره الإدارة بالأهداف عند تطبيقها وفق منهجية علمية متكاملة .

وانطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها ، توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة وذلك من خلال تدريب الكوادر الإدارية على مفاهيم وأساليب هذه المنهجية وتحسين قنوات الاتصال والتنسيق الداخلي ، ووضع أنظمة لقياس الأداء مرتبطة مباشرة بالأهداف المحددة . كما تدعو الدراسة إلى إشراك الموظفين على كافة المستويات في صياغة الأهداف لضمان الالتزام الفعال بتحقيقها وتوفير الموارد التقنية والبشرية اللازمة لدعم هذا التوجه .

وفي الختام يمكن القول أن الإدارة بالأهداف ليست مجرد أسلوب إداري تعتمد عليه المؤسسات ، بل هي فلسفة متكاملة تستند إلى العمل الجماعي والتخطيط العلمي والقيادة الرشيدة ، وهي تمثل إحدى أهم الأدوات التي يمكن لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية اعتمادها لتحقيق التميز المؤسسي ومواكبة متطلبات المرحلة المقبلة بكفاءة واحترافية .

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

اولا :القواميس و المعاجم

1. مورييس انجرس ,2006, منهجية البحث العلمي في العلوم انسانية , ط 2 ,دار القصة للنشر ,الجزائر

ثانيا :الكتب

1. ابراهيم ابرش ،2009، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية،ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع ،عمان ، الاردن .
2. ابراهيم لجلط،2022, مطبوعة تسيير المؤسسة لجميع الشعب, قسم علوم التجارية , كلية العلوم الاقتصادية, جامعة تسمسليت ,الجزائر
3. اسماعيل ابراهيم ،2017، مناهج البحوث العلمية ، ط1 ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
4. بلقاسم سلاطينية وحسان الجيلاني ،2012، المناهج الاساسية في البحوث الاجتماعية ، ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر.
5. جاسم سرحان ،2017، طرائق البحث الاجتماعي الكمية ،ط1، المركة العربي للابحاث والدراسات السياسات للنشر ، الطعائين ، قطر .
6. حديدان صبرينة ,2021,المدخل الى نظريات التنظيم للطلبة الجامعيين, ط 1,دار البدر الساطع للطلبة والنشر , جيجل, الجزائر
7. خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون ,2019, السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة, ط1 ,دار الاثراء 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 ، الاردن .
- 11.فهد سيف الدين غازي ساعاتي ، 2014، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية ، ط 3 ،العربي للنشر والتوزيع ،المنامة ، البحرين.
- 12.محمد جاسم لعبيدي و ألاء محمد العبيدي ، 2010,طرق البحث العلمي ، ط 1 ، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

13. محمد عبيدات وآخرون، 1999، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات
14. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن .
15. محمد عبد العال عبد الله النعيمي وآخرون ، 2015، طرق ومناهج البحث العلمي ، ط1، دار الورق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
16. محمد علي غازي، 2022، دور القيادة في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية دراسة تطبيقية، كلية التجارة ، جامعة مدنية السادات ،مصر
17. محمد سرحان علي محمودي ، 2019، مناهج البحث العلمي ، ط 3، دار الكتب للنشر والتوزيع ، صنعاء، اليمن.
18. نواف سالم كنعان، 2019، القيادة الادارية ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
19. ياسر احمد عريبات ، 2007، المفاهيم الادارية الحديثة، ط 1، دار أريافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن.

ثالثا: مذكرات

- 59- اسعد خدة تقيم، 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 مرباح، ورقلة، جزائر
- 60- باسم عمر محمود اللوح، 2017، اثر العوامل الريادية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالية موظفي شركات الوساطة لالوراق المالية في فلسطين، شهادة لنيل الماجستير، كلية التجارة، جامعة الاسلامية، غزة
- 61- خالد ساجت، 2011، عطية التدريب واثره في تحسين اتصالات المنظمة ، بحث لنيل درجة الدبلوم 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 مقياس ادارة الاداء وتميز ، معهد علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو صوف، ميله
- 63- سمية بنت سليمان، 2009، الادارة بلاهداف بجامعة ام القرى المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بلعمل الاداري بلجامعة ، لنيل الماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية ، جامعة ام القرى ،مملكة العربية السعودية

- 64- سميرة مشري , 2021, التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي , رسالة لنيل شهادة الدكتوراة , تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل, كلية علوم انسانية والاجتماعية , جامعة محمد خيضر , بسكرة
- 65- صباح حيمر, 2021-2022, علاقة التدريب المهني بلكفاءة الانتاجية للعامل, اطروحة لنيل الشهادة دكتوراة في علم اجتماع, تخصص تنمية الموارد البشرية, قسم علوم اجتماعية, كلية علوم اجتماعية والانسانية , جامعة محمد خيضر, بسكرة
- 66- فاطمة دريدي, 2017-2018, انماط السلطة الادارية وعلاقتها بثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بلمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بسكرة , اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة ,قسم علوم الاجتماعية, كلية علوم الانسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر ,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 وتخطيط ودراسات المقاربة , كلية التربية ,جامعة الاظهر , القاهرة
- 68- محمد مبارك الرشيد, 2024 , اثر استخدام طريقة الادارة بلاهداف في اداء العاملين, رسالة لنيل الماجستير في ادارة الاعمال, قسم ادارة الاعمال, كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط ,الاردن
- 69- محمد مبارك الرشيد, 2024 , اثر استخدام طريقة الادارة بلاهداف في اداء العاملين, رسالة لنيل الماجستير 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 الاجتماعية , جامعة وهران 2 ,الجزائر

رابعا :المجالات

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

3. اسية بن داود, 2022, دور استراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي, مجلة السياسة العالمية, 915-931: (01)06
4. الاخضر صياحي, 2017, تحقيق التميز التنظيمي خلال تبني مدخل ادارة المعرفة ,مجلة دراسات الاقتصاد فصيلة دولية محكمة , 147-159: (02)11
5. ايمان محمد عبد النعيم , 2020, الادارة بلاهداف مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة اسون, مجلة كلية التربية في علوم التربية -15: (44)4 166,
6. بتة صونية و ثامر صلاح الدين , 2023, درجة تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليم العالي وفق معايير نموذج مالكوم بلديج من وجهة اعطاء التدريسية , مجلة الاقتصاد والبيئة , (01)06, 339-360
7. برباح رابح, 2018, الادارة بلاهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بلابداع الاداري لدى مدراء المركبات الرياضية بمسيلة وبرج بوعريج ,مجلة تحدي, 101-120: (01)10
8. بلقي فطوم, 2022, الاسس المنهجية لتحديد المفاهيم لتحديد المصطلحات والمفاهيم في البحوث الاجتماعية ,مجلة المحترف لعلوم الرياضية وعلوم انسانية والاجتماعية (01)09 518-532,
9. بوقره رابح وآخرون , 2019, اثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي ,مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة 101-120: (02)04
10. جاد عبد السميع 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, 1-51: (06)04
11. خالد بن احمد معيوف الشمري, 2015, درجة تطبيق مديري المدارس للإدارة بلاهداف وسبل تحسينها ,مجلة دراسات العربية في تربية وعلم نفس, 369-388: (59)2
12. شريف محمد شريف وعبد الرحمان بن محمد ال ركبان الاكلي, 2018, درجة ممارسة قادة مدارس محافظة بيئة الادارة بلاهداف, مجلة جامعة القيوم للعلوم التربوية والنفسية, 55-105: (10)03
13. صبيحة عبد اللوي اسية بن داود, 2022, دور الاستراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي ,مجلة سياسة العالمية, 915-931: (01)06
14. عامر مفرح احمد سحاري وعبد الواحد سعود الزهواني, 2018 , درجة ممارسة قادة مدارس محافظة العارضة لأسلوب الادارة بلاهداف من وجهة نظرهم, مجلة كلية التربية اسود (34)9 335-369,

15. عبد العال عبد الله عبد العال عبد الله، 2021، اثر الادارة بلاهداف على صياغة رسالة المؤسسة مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، 612-639(12)2
16. عبد الرحمان عبد الحميد شقوارة لطيفة المختارة ابراهيم، 2025، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة ميدانية بمعهد العالي للتقنيات علوم البحار صيراته ،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: (01)06
18. عبد الرحمان محمد عبد الرحمان عواد، 2023، مدى فاعلية استخدام طريقة بلاهداف في زيادة اداء العاملين دراسة ميدانية على شركات المقاولات بالضفة الغربية، مجلة علمية للدراسات التجارية والبيئة، 544-516: (03)14
19. عبد الوهاب طعمه الهندال، 2022، تأثير القيادة الريادية على التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على المؤسسات تعليمية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية 1178-1208: (03)13
20. عتاب قندرية وميامي حمدان، 2024، درجة ممارسة مديرات الرياض بلاطفال لأسلوب الادارة بلاهداف في مدنيتي حماه وحمص من جهة نظر المعلمات، مجلة جامعة البعث، 52-11: (14)46
21. علي صالح جوهر وآخرون، متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بلديج لتمييز الاداء المؤسسي مجلة القراءة والمعرفة، 265-283: (19)2
22. فاطمة عيسى احمد علي، 2022، مستوى تطبيق الادارة بلاهداف وعلاقتها برضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء الاردنية ،مجلة العلوم الانسانية والطبيعة 571-588: (02)03
23. فهد بن ناصر بن سعدا لقرني 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 برضا الوظيفي للمعلمين، مجلة السياسة العالمية، 542-552: (02)05
25. لأعوازي نور الدين وخويلدات 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 حمدان، 2021، العلاقة التكاملية بين النظرية والمنهج في اطار البحث العلمي الاجتماعي، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الانسانية، 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 -116: (6) 138,
28. مبروكة عبد الله الخفيقي و فاطمة يوسف المنصوري , 2020, تطبيق الادارة بلاهداف وعلاقتها بأداء العاملين بمنظمات الاعمال اليبية , مجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي 36-7, (02)02,
29. منال محمد الوكيل, 2018, اثر ممارسات الادارة بلاهداف على الاداء المؤسسي ,مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , 281-243: (4)48
30. محمد عبد ناصر القناوي ابراهيم, 2022, متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الصناعية , مجلة تطوير الاداء الجامعي, 74-55: (17)01
31. محمد عفات شمري وآخرون , 2023, دور الادارة بلاهداف في تحقيق الميز المؤسسي من جهة نظر العاملين بمستشفى الصحة النفسية بحفر 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)01
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 صلواتشي 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 بلجامعات المصرية ,مجلة كلية التربية, 116-1: (37)35
37. يعقوب اسماء , 2020, التميز بلاداء من خلال تطبيق الادارة بلاهداف,مجلة البشائر الاقتصادية, (02)06, 439-454
38. يوسف علي عيسى ابو جروع, 2022, اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي دراسة حالة جامعة غزة ,مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانية والاجتماعية (76)76: 76-92

خامسا :مراجع اجنبية

- De Peter drucker , 2011,**Management : tasks, resposibilities, Practices**1947, 71
(BOOK) Routledge, Newyork
- piet kizer,2008 ,**theconcept of institution : context and meaning, tjalling** 72–
coopmans ressarch institute , discussion paper series 08(22):1–23
- Salah Abdelrhman arous and Gihan nabil Ahmed,2022, **Evaluating the role** 73–
of management by ojectives in echancing five–stare hotel operations,journal
of the faculty of tourism and hotel university of sadact city ,6(6) p 84–95
- THOMAS M.thomson ,1998, **managemant 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 اذ كانت القرارات الفردية أم الجماعية	10
68	يمثل في حالة القرارات الجماعية افضل	11
69	يوضح مدى مواجهة صعوبات تعترض الموظفين في وضع الاهداف	12
70	: يوضح معوقات الموظفين التي تحول دون ال مشاركة في وضع الاهداف	13
71	يوضح مدى إتاحة الفرص للموظفين في اكتساب معارف جديدة:	14
72	يوضح مدى تلقي 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 والدافعية 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

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

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

قسم : العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

طلب تحكيم الاستمارة

الى الاستاذ الموقر :

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 وعمل " .
لذا نرجو منكم الاطلاع وايداء رأيكم وملاحظاتكم التي ستأخذ بعين الاعتبار .
ولكم فائق الاحترام والتقدير

الموضوع : الادارة بلاهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

اشكالية البحث : ما دور الادارة بلاهداف 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 خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

السنة : ثانية ماستر
التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة تحكيم

الادارة بلاهداف ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

اشراف الاستاذة :
صباح حيمر

اعداد الطالبة :
فرج الله ريان

سيدي العامل نوجه لك هذه الاستمارة في اطار انجاز مذكرة ماستر نههدف 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 بوضوح 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 ☐ اكثر من 5 سنوات ☐

5- عدد الدورات التي تحصلت عليها على التدريب

اقل من 5 دورات ☐ 5-10 دورات ☐ اكثر 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 :

☐

العمال

☐

المؤسسة

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

☐

لا

☐

نعم

اذا كانت الاجابة بنعم هل اخذت اقتراحاتك بعين الاعتبار ؟

☐

ابدا

☐

احيانا

☐

دائما

3- حسب رأيك هل المشاركة في وضع الاهداف يحتاج الى

☐

اقدمية

☐

تكوين مهني

☐

مستوى علمي

4- هل القرارات الفردية افضل ام ماعية ؟

☐

الجماعية

☐

الفردية

5- اذا كانت الجماعية افضل هل تؤثر على

☐

جودة القرارات المتخذة

☐

زيادة الانتاج

تحقيق التميز للمؤسسة

☐

6- هل تواجه صعوبات تعترض مشاركتك في وضع الاهداف ؟

☐

ابدا

☐

احيانا

☐

دائما

7- حسب رأيك ماهي المعوقات التي تحول دون مشاركتك في وضع الاهداف ؟

☐

شخصية الرئيس

☐

المركزية في اتخاذ القرار

☐

الاجراءات الصارمة

☐

انعدام ثقافة الحوار

ضعف نظام الاتصال

المحور الثالث : دور تدريب العمال في تحقيق التميز المؤسسي للمؤسسة

- 1- هل تتاح لك فرص اكتساب معارف جديدة في العمل؟
نعم ☐ لا ☐
- 2- هل كانت المادة التدريبية واضحة ومفيدة ؟
نعم ☐ لا ☐
- 3- هل تعتبر ان التدريب يساهم في تغطية جوانب العجز في ادائك ؟
نعم ☐ لا ☐
- 4- بعد مشاركتك في الدورات التدريبية , هل تشعر انك قادر على اداء مهامك بجودة عالية ؟
نعم ☐ لا ☐
- 5- هل يجعلك التدريب تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك ؟
نعم ☐ لا ☐
- 6- هل تعتقد ان استفادتك من دورات التدريبية تقوي لديك الرغبة والدافعية في العمل ؟
نعم ☐ لا ☐

قائمة الاساتذة المحكمين :

الرقم	الاسم واللقب الاساتذة	الرتبة	الشعبة
1	صونيا بلعدي	بروفيسور	علم الاجتماع
2	بشقة سميرة	محاضر - أ -	علم الاجتماع
3	مازيا عيساوي	محاضر - ب -	علم الاجتماع
4	د. مشري سميرة	محاضر - ب -	علم الاجتماع

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

السنة : ثانية ماستر
التخصص : تنظيم وعمل

استمارة تحكيم

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

اشراف الاستاذة :
صباح حيمر

اعداد الطالبة :
فرج الله ريان

سيدي سيدتي الفاضل (ة) 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 بوضوح 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 ☐ تحكم ☐ مؤطر ☐

4- عدد سنوات الخبرة :
اقل من 5 سنوات ☐ اكثر 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 :

الموظف

المؤسسة

2- هل يسمح لك الرئيس بتقديم 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 ☐ جماعية ؟

☐ الفردية

الجماعية

-اذا كانت الجماعية افضل هل تؤثر على

☐ زيادة الانتاج

جودة القرارات المتخذة

تحقيق التميز للمؤسسة

☐

6-هل تواجه صعوبات تعترض مشاركتك في وضع الاهداف؟

☐ لا ☐ نعم

7-حسب رأيك ماهي المعوقات التي تحول دون مشاركتك في وضع الاهداف ؟

شخصية الرئيس

المركزية في اتخاذ القرار

الاجراءات الصارمة

☐

☐

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 تقوي لديك الرغبة والدافعية في العمل ؟

☐ لا ☐ نعم

☐

شكل يوضح : شعار قديلة للمياه المعدنية





SPA SGEM Guedila
des Eaux Minérales
ش.ذ.أ شركة قنبلة 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.

SPA SGEM BP 73 Guedila commune de Djemourah -07110 Biskra- Algérie
E-mail: info@guedila.com Fax : +213 (0) 33 62 18 20/21 Tél: +213 (0) 33 62 18 22/23