

# المقدمة

تعيش المنظمة اليوم في بيئة تتسم بالتغير المستمر، والمنافسة الشديدة على الموارد بكل أنواعها، والذي يولد تغييرات هامة داخل المنظمة، لذلك أصبح لزاما على المسيرين إعادة النظر في أساليب العمل والقرارات والسياسات التي تتبناها المنظمة من أجل تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها، وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداءها، وبالتالي تحقيق أهدافها ولا تتحقق هذه الاهداف إلا إذا كانت مرسومة من قبل منفيديها والعاملين عليها، الامر الذي يتطلب أسلوبا خاصا بالادارة يجعل الاهتمام بالاهداف وتحديداتها، وهذا الاسلوب يطلق عليه بالاسلوب الادارة بالاهداف فهو نظام و منهج إداري يركز على النتائج بدلا من التركيز على النشاطات، و يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء و المرؤوسين في تحديد أهدافهم و خططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون و التشاور،

فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني و قناعة القيادات الادارية العليا به و التطبيق السليم له ، كما أنه يتميز ببساطته و إمكانية تطبيقه في مختلف أنواع المؤسسات الاقتصادية، و ذلك نتيجة لما يحققه من زيادة في الدافعية إلى العمل، و ينشط وسائل الاتصال و يرفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة رضاهم الوظيفي، و يعد من أفضل الأساليب التي توصل المنظمة إلى مستوى متميز و عال في الاداء.

### مشكلة الدراسة :

من خلال هذه الدراسة سنحاول الاجابة عن التساؤل الرئيسي: هل يؤثر استخدام أسلوب الادارة بالاهداف على أداء مؤسسة محل الدراسة .

هذا التساؤل الرئيس يجرنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يساهم أسلوب الإدارة بالاهداف في تقييم الأداء في مؤسسة هنكل أناد-الجزائر ؟
- هل يمكن لأسلوب الإدارة بالاهداف أن يؤدي دوره في تحسين أداء مؤسسة هنكل أناد-الجزائر ؟

### فرضيات الدراسة :

- لمعالجة الموضوع إعتمدنا على الفرضية الرئيسية :
- يساهم أسلوب الادارة بالاهداف في تحسين أداء المؤسسة .
- الفرضيات الجزئية:
- يمكن لاسلوب الادارة بالاهداف أن يؤدي دوره في تحسين أداء المؤسسة هنكل أناد-الجزائر .
- إن نظام الحوافز الذي تعتمد عليه الشركة يحقق الفعالية المطلوبة.

### مبررات الدراسة :

يمكن حصر أسباب إختيار هذا الموضوع إلى إعتبرات ذاتية وأخرى موضوعية و تتمثل في:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الادارة بالاهداف.
- محاولة معرفة مدى تأثير تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف في تحسين أداء المؤسسة.
- نقص الدراسات المتعلقة بموضوع الادارة بالاهداف بالرغم من حداثة هذا الاسلوب.
- جهل الكثير من المديرين بهذا الاسلوب الاداري نظرا لعدم تطبيقه إلا نادرا، و يفتقر البعض إلى المعلومات الكافية عن الادارة بالاهداف سواء من حيث فلسفتها، منهجيتها، ونتائج تطبيقها.

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الادارة بالاهداف و التعرف على إستخدامها و تأثيرها على أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال الوصول إلى مجموعة من الاهداف تتمثل فيمايلي :

- يهدف إلى تعميق فهم الادارة بالاهداف و التعرف بأسسها و مبادئها و الطريقة السليمة لاستخدامها.

- التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف في مؤسسة هنكل-أناد الجزائر.
- التعرف على فعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف على العمل و تقييم الاداء.

**أهمية الدراسة :** تكمن أهمية هذه الدراسة في بيان دور أسلوب الإدارة بالاهداف في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، حيث يعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة و الناجحة في المؤسسة لما تحمله من مفاهيم متطورة و أفكار جديدة، حيث أنه يزود المؤسسة بأسلوب جيد لتقييم الاداء، هو أسلوب ضروري للتغلب على سوء التوجيه بين الرؤساء و المرؤوسين في مختلف المستويات الادارية، حيث تمثل جوهر أسلوب الإدارة بالاهداف في وضع أهداف قائم على مبدأ المشاركة بين الرؤساء و المرؤوسين.

### **منهجية الدراسة :**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري، و الذي يهدف إلى جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل البحث، و ذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية و الاجنبية و بعض الدراسات و البحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث. أما في الجزء التطبيقي فقد إعتدنا فيه على منهج دراسة حالة لاسقاط مجمل ماتم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة على الشركة محل الدراسة و هي شركة هنكل أناد-الجزائر.

### **صعوبة الدراسة :**

واجهتنا عدة صعوبات أثناء البحث نذكر منها:

- الافتقار إلى الكتب و المراجع التي تناولت الموضوع، مما جعلنا نستعين بالنصوص و المقالات الصادرة من الملتقيات و المجالات.
- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية لاجراء دراسة حالة و ذلك لعدم استخدام هذا المنهج في المؤسسات العمومية الجزائرية، بالاضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات لسريتها على حد قولهم.

# الفصل الاول

## الادبيات التطبيقية و الدراسات السابقة

### تمهيد:

تحتل الادارة بمختلف عملياتها الادارية مركزا مؤثرا في جميع المؤسسات، سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية، إذ أنها الاداة المسؤولة عن تحقيق الاهداف، من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الاداري، أو في الوسائل و الاساليب الادارية أو في كل هذه النواحي مجتمعة، مما يؤثر على مسيرة المؤسسة سلبا أو إيجابا، فالادارة هي التي تنظم العلاقات بين مجموع العاملين، و هي التي تنظم علاقات المنظمة مع البيئة، و هي التي تؤثر على معنويات العاملين في المنظمة.

## 1- ماهية الإدارة:

### 1-1 مفهوم الإدارة :

إختلف آراء الكتاب و الباحثين في إيجاد مفهوم شامل أو تعريف محدد للإدارة، و يعود سبب ذلك إلى أن كلا منهم ينظر إلى المفهوم من زاويته الخاصة تعبيراً عن الحالة التي يقوم بدراستها، و عليه سنحاول تقديم بعض التعاريف:

عرف **فريدريك تايلور** الإدارة على أنها: القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق و أقل التكاليف.

و عرفها **هنري فايول**: أن تقوم بالإدارة معناه أن تتنبأ و تخطط و أن تنظم، و أن تصدر الأمر و أن تنسق، و أن تراقب.

و **كيمبول و كيمبول**: الإدارة عبارة عن كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المنشأة من حيث تمويلها، ووضع السياسات الرئيسية لها، و توفير كل المعدات الضرورية اللازمة، و رسم الشكل العام للتنظيم الذي ستعمل فيه المنشأة، و اختيار الرؤساء الرئيسيين.

و **تيشستر برنارد**: ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته<sup>1</sup>.

ويعرف **هولت Holt** الإدارة على أنها: عملية التخطيط والتنظيم والقيادة و الرقابة للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية في بيئة المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص18-19.

<sup>2</sup> David HoltK management principles and practices K New JerseyK3rdKedKEnglewood cliffs, Printice-Hall, 1993, p3.

و يوضح أوجا Ahuja إن الادارة تمثل الجزء الاساس في أي نشاط جماعي داخل المنظمة، و هي تقود إلى تحقيق الاهداف التنظيمية، و هو بذلك يشير إلى أهمية العمل الجماعي و تحقيق الاهداف المشتركة<sup>3</sup>.

أما **Ivancevich** وزملاؤه فيشير إلى تعدد أوجه تعريفات الادارة، حيث ينظر إليها<sup>4</sup>:

بوصفها عملية: لكونه تضم مجموعة من الوظائف و النشاطات التي يؤديها المديرون في المنظمة.

بوصفها علم: لكونها تشمل على مبادئ وأسس ونظريات.

بوصفها أفراد: فهي تضم مجموعة من الافراد(العاملين) يوجههم المديرون لانجاز أهداف المنظمة.

بوصفها مهنة: فهي مهنة يخصص الافراد حياتهم العملية من أجل التفوق فيها، و هي تفرض عليهم فرص و تحديات مختلفة.

و من خلال وجهات نظر الباحثين، نستخلص بأن الادارة تفكير و أسلوب عمل منظم يعتمد الجهد المشترك لعدد من الافراد(الجماعات) من خلال عمليات التخطيط،التنظيم،التوجيه و الرقابة و الاستخدام الامثل لكافة موارد المنظمة من أجل تحقيق غايات (أهداف) المنظمة.

### الادارة بين العلم و الفن :

**الادارة كعلم:** مجموعة من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة و توجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.

**الادارة كفن :** مجموعة من المهارات و القدرات و المواهب و الخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية و الخبرة العملية<sup>5</sup>.

## **1-1 - 2 أهمية الادارة:**

تتجلى أهمية الادارة بشكل عام في مجالات الحياة، أما ما يخص المنظمات فإن أهمية الادارة تتمثل بما يلي:

<sup>3</sup> K.k Ahuja,management and organization,A text Book,1st,ed ;CBSpublisher et distributors ;1993 ;pp1-2

<sup>4</sup> د صلاح عبد القادر النعيمي،الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،2013،ص21-22.

<sup>5</sup> هدى محمد أبو شنب،أثر الوظائف الادارية الاساسية على أداء منظمات الاعمال التعليمية،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط،الاردن،2012.

- توجيه الافراد العاملين نحو إنجاز العمل بطريقة منظمة.
- مواكبة التطور و إستمرار بقاء المنظمات و نموها، بافتراض التطبيق السليم للممارسات الادارية<sup>6</sup>.
- مواجهة التغيرات و الظروف البيئية المختلفة، بحيث تجعل المنظمة مواكبة و متكيفة للظروف البيئية المحيطة و التي منها: السياسية،الاقتصادية،الثقافية،الاجتماعية و التكنولوجية.
- التأثير الفعال على عناصر الانتاج،حيث إن الادارة تترأس قيادة عناصر الانتاج و تعمل على تنظيمها و التنسيق فيا بينها بما يتناسب مع ظروف العمل و الظروف المحيطة.
- تطوير عناصر الانتاج: و ذلك بتحقيق التوازن بين الموارد و الانتاج، و تدريب القوى العاملة و تأهيلها مما يترتب على ذلك تحقيق مبدأ الكفاية الانتاجية(إنجاز المهام بأقل وقت و جهد و تكلفة) و مبدأ الكفاءة الاقتصادية،(توازن بين الموارد و الانتاج).
- قيادة و توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- تحقيق العدالة و الحوافز للافراد.
- أنها وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للافراد و جعلها أكثر فاعلية و انسجام مع طبيعة العمل.
- تتمثل الاهمية الاكيدة للادارة الفعالة في مواجهة المنافسة على المستويين المحلي و الخارجي لسد الحاجات و الرغبات من السلع أو الخدمات مما كان من الدواعي أن يكون هناك تخطيط للمستقبل و اجراء الدراسات و البحوث بحكم اطار إداري من أصحاب الاختصاص و الاقسام المستقلة الخاصة بذلك<sup>7</sup>.

### 1-3 مبادئ الإدارة :

- تختلف و تتنوع مبادئ الادارة من مدرسة إدارية إلى أخرى، و لذلك يمكن إختيار المبادئ الاكثر انتشارا و إشتراكا بين مختلف النظريات الادارية، و المتمثلة فيما يلي:
- إن الوظيفة الادارية في أي مؤسسة هي وسيلة لتسهيل المهام و ليس غاية.
- وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة يحدد عمل كل فرد فيها، و العلاقة بين الموظفين من حيث السلطة و العمل، مع إمكانية تغييره من حين لآخر للاستجابة لمتطلبات التغيير التي تحدث داخل و خارج المؤسسة.
- وحدة القيادة و تعني وجود قيادة مسؤولة تقع تحت عاتقها سلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- وجود نطاق إشراف معقول، و تعني وضع عدد من الموظفين تحت إشراف رئيس واحد حسب طبيعة العمل الذي يقومون به.

<sup>6</sup> صلاح عبد القادر النعيمي،مرجع سبق ذكره،ص18.

<sup>7</sup> محمد رسلان الجيوسي،جميلة جاد الله،المرجع سبق ذكره،ص20-21.

- تفويض السلطة في المؤسسة تتناسب مع وظيفة كل موظف في المؤسسة مع تطبيق اللامركزية في الإدارة<sup>8</sup>.

### 1-1-4 وظائف الإدارة:

يتفق معظم الكتاب و المفكرين في الإدارة على أن العملية الادارية تتكون من أربع عناصر أو وظائف إدارية رئيسية و هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، و الرقابة. إن العملية الادارية عملية متكاملة أي أن الوظائف الاربع السابقة مترابطة و متشابكة و متداخلة و كل منها يؤثر في الوظائف الاخرى و يتأثر بها.

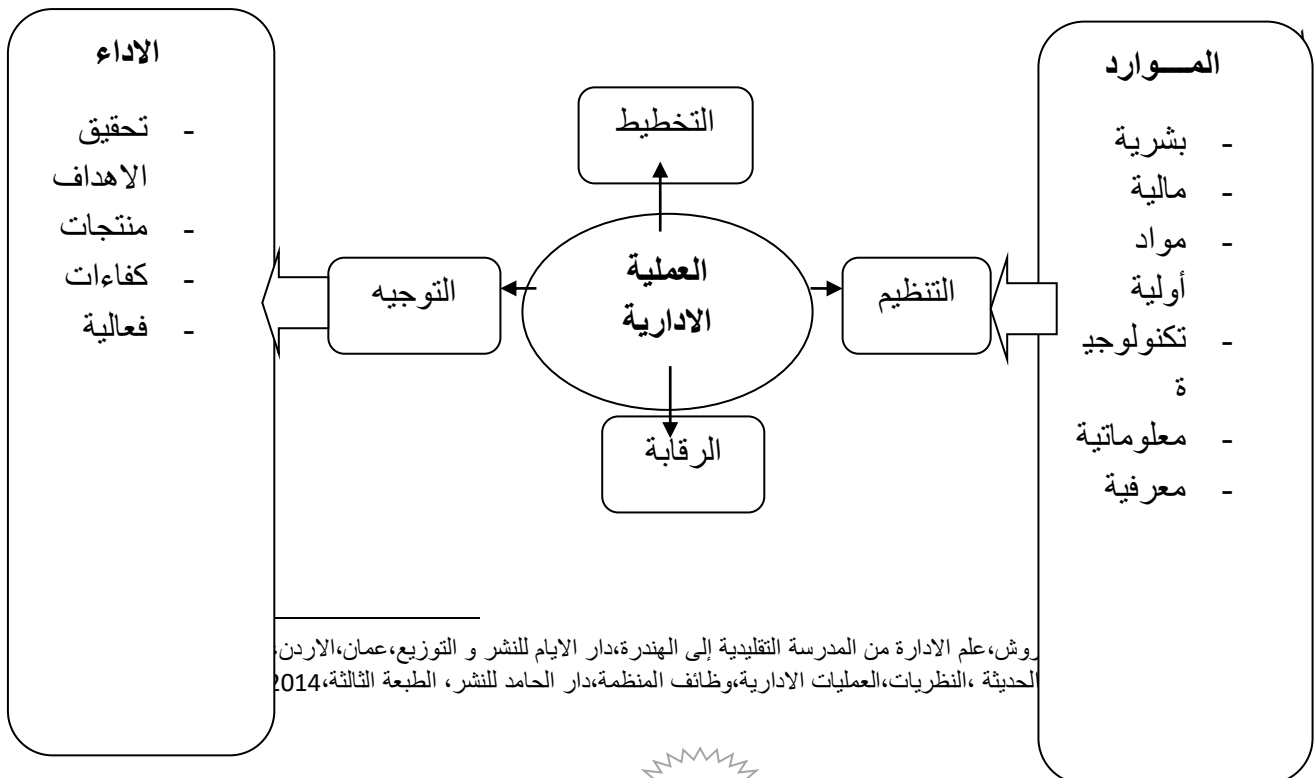
**التخطيط :** هو عملية تحديد للأنشطة اللازمة و اختيار البدائل للاهداف و السياسات و إجراءات العمل و البرامج و الاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

**التنظيم:** تعنى وظيفة التنظيم بترجمة الاهداف و الخطط و الاستراتيجيات إلى الواقع العملي التنفيذي. و هنا يتم بتوزيع المهام بين الافراد و الاختصاصات بين الوحدات و التنسيق فيما بينها لضمان توحيد و تكريس جهود الافراد و الجماعات لتحقيق الاهداف المنشودة.

**التوجيه :** و تتعلق هذه الوظيفة بالافراد العاملين في المنظمة، و تنطوي على إرشادهم و إصدار التعليمات و الاوامر لهم و تحفيزهم و توظيف طاقاتهم و قدراتهم و مهارتهم بطريقة تحقق لهم الرضا و تضمن تحقيق الاهداف بكفاءة و فاعلية.

**الرقابة :** و هي اخر وظيفة في العملية الادارية، و تعني بقياس الاهداف و النتائج التي تم تحقيقها و معرفة مستويات أداء الافراد و الجماعات و مقارنتها بالمعايير الموضوعية، و إكتشاف أي تفاوت و إتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة. و تعتبر الرقابة وسيلة لتطوير و تحسين الاداء<sup>9</sup>.

### الشكل رقم 01 الوظائف الادارية





**المصدر :** صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص29.

## 1-1-5 مستويات الإدارة:

يتكون الهرم الإداري من عدد من المستويات الإدارية الذي يتأثر عددها بعدد من العوامل أهمها حجم المنظمة، و غالباً ما تتحدد المستويات الإدارية بثلاث فقط، وهي:

**1-1-5-1 مستوى الإدارة العليا:** يمثلها عادة المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة، وتكون مهامها الأساسية في وضع أسس و إستراتيجيات المؤسسة أو المنظمة، ان أهم الوظائف التي يمارسها مستوى الإدارة العليا، هي:

- تحديد الاهداف و الخطط و السياسات للمنظمة.
- تعبئة الموارد البشرية و المادية المتاحة كي تكون في خدمة المنظمة.
- إن معظم وقت أفرد مستوى الإدارة العليا يصرف على التفكير و التخطيط و إتخاذ القرارات.
- تتخذ القرارات الخاصة بتنظيم المنظمة.
- هي التي تعين مدراء الاقسام.
- توجيه و تنسيق فعاليات الاقسام.
- تقييم أداء المنظمة.
- تمتلك الإدارة العليا المسؤولية و الصلاحية الكاملة في المنظمة، و هي التي تتحمل المسؤولية تجاه حملة الاسهم و الحكومة و الرأي العام.
- تعمل على تطوير نظم و أساليب العمل في المنظمة بالشكل الذي يساعدها على التكيف لمتغيرات البيئة و إحتياجات المنظمة.

### **1-1-5-2 مستوى الإدارة الوسطى:** يمثلها عادة مدراء الاقسام أو الفروع و هم مسؤولون تجاه

- الإدارة العليا في المنظمة، وتهتم بتطبيق سياسات و إستراتيجيات المؤسسة أو المنظمة في الفروع أو الاقسام و إن أهم الوظائف التي يمارسها مستوى الإدارة الوسطى، وهي :
- العمل كحلقة وصل بين الإدارة العليا و الإدارات الأدنى، و علاوة على ذلك تعمل على:
  - تنفيذ خطط المنظمة بما ينسجم مع السياسات و التوجيهات الموضوعة من قبل الاداة العليا.

- وضع أهداف و خطط تفصيلية للمنظمة مشتقة من الخطط و السياسات الموضوعة من قبل الإدارة العليا.
- العمل على توضيح مضامين الخطط، من قبل الاداة العليا، لافراد المستوى الإداري الاول كي يتوفر الوضوح الكافي للجميع عند التنفيذ.
- التنسيق بين أنشطة و فعاليات أقسام المنظمة، و هذا يعني الكثير من عمليات الاتصال.

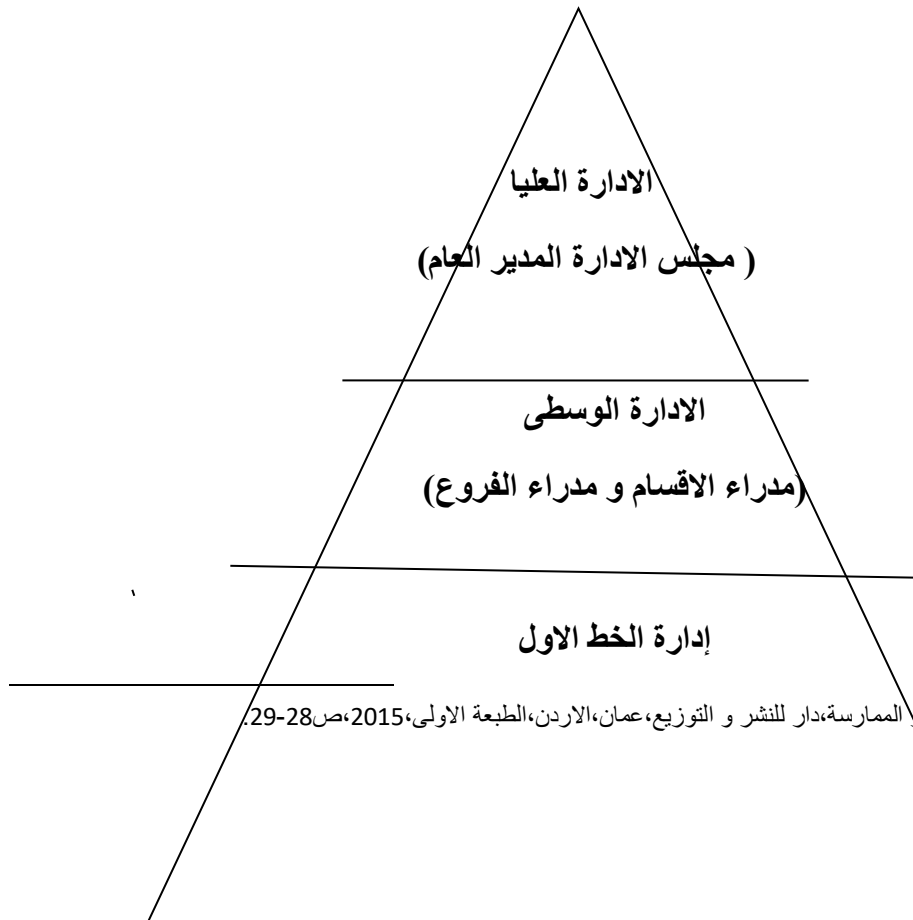
- رفع تقارير عن تقدم العمل في تنفيذ خطط المنظمة إلى الإدارة العليا، و كذلك إعلامها بكل ما هو هام.
- تقييم أداء مدراء الخط الاول.
- حاجتها ضرورية للمهارات الادارية و الفنية.
- 

### 1-1-5-3 مستوى الإدارة الدنيا:

يعني هذا المستوى الإدارة الاشرافية و التشغيلية، و يمثلها عادة مدراء تنفيذيون و تهتم بالاشراف على التنفيذ و إدارة الموارد البشرية التشغيلية. و أهم الوظائف التي يمارسها مستوى الإدارة الدنيا، هي :

- تعمل كحلقة وصل بين الإدارة الوسطى و العاملين.
- إعداد خطط عمل تفصيلية على مستوى الاسبوع و اليوم.
- تقوم بتوزيع الاعمال على العاملين و العمال و تأمين التوجيه اللازم لهم عن كيفية الاداء.
- إعلام العاملين بقرارات الإدارة و توضيحها لهم.
- تتحمل المسؤولية عن كمية و نوعية الانتاج.
- إتخاذ الاجراءات التي تضمن توفر المواد الاولية و المكائن و العدد و اللوازم الضرورية للعمال كي يتمكنوا من إنجاز أعمالهم.
- توفير التدريب اللازم للعاملين.
- يتركز نشاط هذا المستوى الاداري على التوجيه و المتابعة للعاملين، و الرقابة على الاداء.
- تعمل على تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم.<sup>10</sup>

### الشكل رقم: 02 مستويات الإدارة



<sup>10</sup> باسم الحميري، الإدارة الوظائف و الممارسة، دار للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2015، ص 28-29.

## (ملاحظ/رئيس عمال/مشرف)

المصدر: باسم الحميري، الادارة الوظائف و الممارسة، مرجع سبق ذكره ،2015، ص26.

### 2- ماهية الادارة بالاهداف:

#### 2-1 نشأة الادارة بالاهداف:

يعتبر "بيتر دراكر Peter Drucker" من أوائل الباحثين الذين أبرزوا مفهوم الادارة بالاهداف سنة 1954 في كتابه "ممارسة الادارة" حيث أكدت أبحاثه أن عملية تشكيل الاهداف تعتبر وسيلة لمنهج تنظيمي للادارة والتوجيه في المنظمة، و الذي ينبغي تطويره وجعله قابلا للتحقيق، كما اعتبر أن ما تحتاجه المنظمة هو مبدأ إداري ينمي الاحساس بالمسؤولية لدى الافراد ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، و يجعل من أهدافهم الشخصية منسجمة مع الاهداف العامة للتنظيم، وأن الادارة بالاهداف و الرقابة الذاتية هي من الاساليب التي تحقق ذلك<sup>11</sup>.

و يعتبر الامريكيون أول من استخدم أسلوب الادارة بالاهداف، ثم طبق في بريطانيا وباقي الدول الاوربية، وقد تم تطبيقه في القطاع الخاص قبل القطاع العام، حيث بدأ استخدام أسلوب الادارة بالاهداف في القطاع العام في الولايات المتحدة الامريكية سنة 1970، و قد تم تعميمه على جميع الاقسام الادارية على مستوى الحكومة الفيدرالية انذاك، ثم استخدم هذا الاسلوب محليا داخل كل ولاية إستجابة لمطالب المواطنين<sup>12</sup>، و الواقع أن أسلوب الادارة بالاهداف مر بثلاث مراحل هي :

**المرحلة الاولى :** تقويم الاداء (مرحلة أواخر الخمسينات و أوائل الستينات)، حيث كانت الادارة بالاهداف أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لاداء الافراد، وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الاداء، و تركز على النتائج المتوقعة من الافراد.

**المرحلة الثانية:** التحديد المشترك للاهداف و المعايير ( مرحلة منتصف الستينات)، حيث يقوم كلا من الرئيس و المرؤوس بوضع أهداف محددة و لفترة زمنية، و تحديد طرق تحقيقها و معايير قياس النتائج.

<sup>11</sup> هاشم سفيان صلوات ، أثر أسلوب الادارة بالاهداف على أداء وظائف و أنشطة المؤسسات الاقتصادية، دراسة اراء عينة من مدراء الملبينات و المجلات في ولايات الوسط الجزائرية، مجلة الاصلاحات و الانماج في الاقتصاد العالمي، متاح على

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34122>

<sup>12</sup> موسى سلسمان سعد الحربي، دور الادارة بالاهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، مذكرة الماجستير في الادارة التربوية، جامعة مؤتة، المملكة الاردنية الهاشمية، 2008.

**المرحلة الثالثة:** المفهوم الشامل للإدارة بالاهداف و التخطيط طويل الاجل و التخطيط الاستراتيجي (مرحلة السبعينات) أصبح التركيز فيها على الاهداف بعيدة المدى و أصبح التوجه فيها شمولي النظرة، حيث يتم النظر إلى أن الإدارة بالاهداف بإعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من الانشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة أي أنها تمثل أسلوب و طريقة شاملة و جديدة للتفكير<sup>13</sup>

## 2-1-1 مفهوم الادارة بالاهداف:

لقد تناول العديد من المفكرين تعريف الادارة بالاهداف، ولكن هذه التعريفات اختلفت فيما بينها من حيث الجوانب التي ركزت عليها و من هذه التعريفات مايلي:

**الادارة بالاهداف كطريقة أو أسلوب :** عبارة عن أسلوب إداري، يشترك و يتفق فيه الرئيس مع المرؤوس بتحديد الاهداف و تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، و إستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الادارية.<sup>14</sup>

**الادارة بالاهداف كفلسفة إدارية :** الادارة بالاهداف فلسفة و تصورا عن ممارسة الوظيفة الادارية و السلوك الاداري في المؤسسات<sup>15</sup>، كما تعرف بأنها فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف.

**الادارة بالاهداف كأهداف و نتائج :** هي منهج إداري لا يقتصر على الاهداف و النتائج، بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف، و على الكيفية التي يتم بواسطتها قياس هذه النتائج.

**إدارة الاهداف كنظام ديناميكي:** هي نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسات في تحقيق أهدافها كأساس للكفاءة، و بين حاجة المدراء إلى التحفيز و المشاركة في تنمية قدراتهم و مهارتهم، و تشخيص العراقيل الي تحول دون تحقيق الاهداف و التغلب عليها<sup>16</sup>.

من خلال مما سبق، نستنتج أن الادارة بالاهداف نظام و فلسفة إدارية تحدد المنظمة بها طريقها و ما تريد أن تصل إليه و قياس النتائج التي تحققها، و تعمل على مشاركة الافراد في عملية التسيير، من خلال مشاركة المرؤوسين و الرؤساء في تحديد الاهداف و في عملية صنع القرارات.

## 2-1-2 فلسفة ومبادئ الادارة بالاهداف:

اختلف الباحثون في ميدان التسيير حول نظرتهم للإدارة بالاهداف و ذلك حسب الزاوية التي ينظر إليها كل منهم إلى هذا الاسلوب، فمنهم من يرى أن أسلوب الادارة بالاهداف هو طريقة للإدارة، و منهم من يرى أنه أداة للتخطيط الاداري، و منهم من يرى أنه أداة لتقييم الاداء في حين يرى باحثون اخرون أن الادارة بالاهداف هي فلسفة جديدة للإدارة.

**2-1-2-1 فلسفة الادارة بالاهداف:** إن فلسفة الادارة بالاهداف تؤمن بالادارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة و التعاون و هي أداة تخطيطية و إشرافية و رقابية أسلوب يضم كل وظائف الادارة

<sup>13</sup> زيد منير عيوي، الادارة بالاهداف، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الاردن: طبعة أولى، 2008 ص 35-37.

<sup>14</sup> د.هاشم حمدي رضا، الادارة بالاهداف، دار الرابية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2014 ص 120.

<sup>15</sup> د عبد الباري درة، العامل البشري و الانتاجية في المؤسسات العامة، الطبعة الاولى، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2004 ص 96.

<sup>16</sup> د. مصطفى شوايش، الادارة الحديثة، الطبعة الاولى، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013 ص 189.

و ينسق بينها، و يعمل على تكاملها، و تؤمن بأن الانسان يحب العمل و مبتكر إذا توافرت له الظروف و الطريقة الفعالة لتحفيزه و الادارة بالاهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد<sup>17</sup>، و حسب بيتر دراكر فلسفة الادارة بالاهداف تركز على فكرة تحليل المتطلبات المحددة لفريق الادارة و العقبات التي تواجهه، و في النهاية أنها تنطبق على كل مدير مهما كان مستواه أو وظيفته و على أي مؤسسة إقتصادية سواء كانت صغيرة أم كبيرة، و هي أيضا تضمن الاداء و ذلك بتحويل احتياجات الاهداف إلى أهداف شخصية<sup>18</sup>.

و يمكن النظر في أسلوب الادارة بالاهداف حسب نظرية (x,y) بالنسبة للبعض هي وسيلة لادخال شكل من الحكم الذاتي الذي يتم إعطاء المديرين حرية تحديد الاهداف بأنفسهم و هذا حسب نظرية (y) ، و بحسب نظرية (x) فإن وسيلة للتشديد الاداري و السيطرة من خلال وضع ضوابط إدارية على المرؤوسين ليفعلوا بالضبط ما تريده الادارة.

و البعض يرى بأن الادارة بالاهداف تشكل فلسفة إدارية قائمة بذاتها لانه تطرح تصورا مميزا عن وظيفة الادارة و السلوك الاداري، فهي " فلسفة تقوم علي افتراضات أساسية توجه حركتها و كيفية تطبيقها في المؤسسات، و هذه الافتراضات هي :

- يميل الناس في المؤسسات إلى معرفة و فهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها.
- أن الناس في المؤسسات لديهم رغبة قوية بالاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم و مستقبلهم.
- يرغب الناس في الوقوف على أداءهم في المؤسسات و هل كان أداء مرضي أو أداء ردي<sup>19</sup>.

## 2-2-1-2- المبادئ الرئيسية للادارة بالاهداف :

يعتبر منهج الادارة بالاهداف نظام إداري شامل، يجعل أهداف العاملين الشخصية منسجمة مع الاهداف العامة للمنظمة و هذا بمساندة الادارة العليا في التطبيق السليم له، لذلك يجب أن تتوافر الاعتبارات التالية<sup>20</sup>:

- تشير الادارة بالاهداف إلى منهج متكامل يجمع عمليات ووظائف الادارة المختلفة، إذ يجب وضع أهداف لكل منصب إداري، و ينبغي النظر إلى المناصب الادارية على أنها مراكز للمسؤولية، وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لاي منصب واضحة و أكيدة و أن تكون على شكل مؤشرات رقمية يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة، بمعنى أن تكون الاهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة، بحيث يتم الانطلاق من الاهداف الرئيسية ثم ترجمتها لاهداف على مستوى الوحدات.
- ضرورة إشراك الرؤساء و المرؤوسين في وضع الاهداف الخاصة بالمنصب الاداري، وهذا يتطلب من المدراء عقد إجتماعات دورية مع المرؤوسين و ذلك بهدف إشراكهم في وضع الاهداف الخاصة بكل منصب إداري على حدا، حيث تكون المعلومات متوفرة لدى المدراء و تشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة بهدف تحقيق الموضوعية

<sup>17</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 124

<sup>18</sup> بيتر دراكر، ممارسة الادارة ، ترجمة عبد الكريم العقيل، مكتبة جرير، الطبعة الاولى، 1998 ص 207

<sup>19</sup> محمد توفيق محمد شبير، "واقع تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ

القرارات" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015

<sup>20</sup> جواد كاظم لفته، منهجية الادارة المعاصرة في معالجة المعضلات الاقتصادية، دار صفاء للنشر و التوزيع، طبعة أولى، الاردن، 2011، ص 122.

في التحليل و اتخاذ القرارات و تقويم النتائج، إن إشتراك المرؤوسين في وضع الاهداف تمكن من أن تزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق أهداف التنظيم، و تزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين و تحقق مرونة أكبر و فعالية أكثر و رضا أعلى من العمل.

- على الاهداف أن تكون متسلسلة و مترابطة بعضها ببعض أفقيا و عموديا إذ أن الاهداف التي تتعلق بالمناصب الادارية ذات المستوى الاداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط و الانسجام فيما بينها و ذلك ينطبق أيضا على الاهداف الخاصة بالمناصب الادارية في المستويات الثلاث: الادارة العليا، الادارة الوسطى، الادارة الدنيا، إذ أن هذا الترابط و الانسجام الرأسي و الافقي للاهداف يعكس الترابط بين أهداف المناصب الادارية الاخرى.
- الادارة بالاهداف تتطلب توفير الدعم الاداري اللازم، فإن ذلك يحتم النمط الاداري الذي يتميز بما يلي:
- نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بسهولة.
- تكريس المسؤولية و الالتزام داخل الهيكل التنظيمي.
- التوجه الانساني، و ذلك عن طريق إعتقاد نظام فعال للحوافز.
- المشاركة في وضع الاهداف و عمليات التخطيط و تفويض الصلاحيات.
- الربط بين الموارد و الوسائل و الاساليب من ناحية، و بين النتائج و الانجازات من ناحية أخرى و التأكد من إيجابية و اضطراد النمو في العلاقة بين الموارد و العوائد.

- إعتقاد مبدأ الرقابة الذاتية، إذ ينبغي للادارة بالاهداف أن تساعد على تدعيم الاحترام المتبادل بين الرئيس و المرؤوس، بحيث تصبح العلاقة بينهم في إطار الود و الاحترام المتبادل و التعاون و منطلق روح الفريق الواحد.

- تؤكد الادارة بالاهداف كنظام إداري على التركيز على النتائج بدلا من التركيز على النشاطات، فليست العبرة في الانشطة المبذولة بل العبرة في النتائج المحققة التي على أساسها يتم تقويم الاداء.<sup>21</sup>

## 2-1-3 أهمية و أهداف الادارة بالاهداف :

### 2-1-3-1 أهمية الادارة بالاهداف :

تتبلور أهمية الادارة بالاهداف بنجاح من خلال المنافع التي تعود على المنظمة من جراء تطبيق المفاهيم و الاساليب المستخدمة في هذا المجال الاداري، فهي الاداة الاساس في تسيير العمل داخل منظمات الاعمال تقوم بتحديد الاهداف و توجيه جهود الافراد إلى تحقيقها بفاعلية و توفير مقومات الانتاج و تخصيص الموارد و القدرة على تنمية قدرات الرؤساء و المرؤوسين و رفع قدراتهم الادارية و إختيار البدائل السليمة ، و تساعد في تقوية العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الاهداف

<sup>21</sup> العمامرة محمد حسن، مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص152.

ورفع روح المعنوية بين العاملين من خلال مشاركتهم في صنع القرار و تساعد في الرقابة الفعالة و مراقبة الاداء<sup>22</sup>.

## 2-3-1-2 أهداف الإدارة بالاهداف:

الإدارة بالاهداف أسلوب إداري يشرك فيه الرئيس و المرؤوس في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف للمنظمة تمثل محصلة الاهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة<sup>23</sup>، ويمكن حصر أهم أهداف الإدارة بالاهداف فيمايلي<sup>24</sup>:

- تحقيق الترابط و التكامل بين الاهداف السنوية المتوسطة المدى و بين الاهداف المستقبلية طويلة المدى.
- المساهمة في تحقيق التنسيق و الرقابة الفعالة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- الربط بين أداء الفرد وأهدافه و أهداف المنظمة.
- قياس الاداء و الحكم عليه بشكل مستمر و موضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- الالتقاء الفردي بين المشرف، و كل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالاداء، و هذا يعني إن للمنظمة أهدافها و للأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم و مراعاة الفروق الفردية.
- وضع الاساس أو الاطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقييم.
- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي و بين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

## 2-1-4 خطوات و مراحل تطبيق الإدارة بالاهداف:

تعتبر الإدارة بالاهداف طريقة علمية تهدف إلى قياس و تقييم الاداء، وهذا عن طريق المقارنة بين الاهداف المخططة من قبل المنظمة لمستويات أداء الافراد، مع ماتم إنجازه فعلا، و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي :

- تحديد الاهداف و النتائج المطلوب تحقيقها، و التي سوف يتم تقييم الاداء على أساسها، و يتم هذا الاتفاق بين الرئيس و المرؤوس.
- وضع آلية عمل لتطبيق الاهداف الموضوعية، و إعطاء الحرية للفرد قصد إنجاز خطة العمل.
- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الاهداف المخططة، و متابعة تحقيق النتائج.
- إتخاذ الاجراءات الوقائية و تصحيح الانحرافات عن الخطة الموضوعية.
- تقييم النتائج المحققة في نهاية المدة المتفق عليها، و ذلك بمقارنة الاهداف المخططة مع ما تم تحقيقه و تصحيح الانحرافات<sup>25</sup>.

جودة محفوظ، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2008، ص52-53. <sup>22</sup>

<sup>23</sup> دنور الدين حاروش، أرفيقة حروش، علم الإدارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص67.

سعاد البرنوطي، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2014، ص174. <sup>24</sup>

<sup>25</sup> أحمد ماهر، الاختبارات و إستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الافراد، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، ص378

- وضع عناصر الرقابة بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.
- تحديد أهداف إستراتيجية جديدة على المستويين المتوسط و البعيد<sup>26</sup>

### مراحل تطبيق نظام الادارة بالاهداف:

إن منظمات الاعمال تحتاج إلى أسلوب إداري ينمي الاحساس بالمسؤولية لدى الافراد العاملين فيها و ذلك بإشراكهم في وضع الاهداف و في عملية إتخاذ القرار و إلى منهج يوفر لهم التوجيه الكافي ، و يمر هذا الاسلوب الاداري بعدة مراحل هي :

#### المرحلة الاولى: تحديد الاهداف

تحدد الاهداف كل من المنظمة وأقسامها وأفرادها بطريقة تشاركية بحيث يسهم كل مرؤوس مع رئيسه في تحديد أهداف قسمه أو دائرته أو مؤسسته، ويعتبر تحقيق الاهداف المطلوب النهائي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه، و لهذا السبب يؤكد الباحثون على وضع ضرورة وضع أهداف محددة وفق نموذج SMART، تكون قابلة للقياس الكمي<sup>27</sup> ، و أن يوضع توقيت زمني لتحقيقها، وأن تتصف بالوضوح، بحيث لا يكون هناك أي مشكلة في فهمها، أي أن تحديد الاهداف يستلزم توفر مجموعة من الاسس أهمها<sup>28</sup>:

- أن تكون الاهداف واضحة و شاملة و أن تكون سهلة الفهم و التحقيق.
- أن تكون الاهداف دقيقة و قابلة للقياس الكمي قدر الامكان.
- أن تتسم الاهداف بالتحدي و بالواقعية في نفس الوقت.
- أن ترتبط الاهداف برؤية و رسالة المنظمة.
- أن تكون الاهداف مرنة تستوعب التغيرات الطارئة.
- أن تتناسب مع امكانيات المنظمة المادية و البشرية.
- أن تكون الاهداف متوازنة و أن تخضع للمساءلة الدورية من طرف المشرفين أو الرؤساء.
- تحديد برنامج زمني لتحقيق الاهداف مع تحديد كيفية تحقيق هذه الاهداف.

<sup>26</sup> عبد البارى، مرجع سبق ذكره ص99.

<sup>27</sup> Jean Brilman ,les meilleures pratiques de management,dans le nouveau contexte économiques,quatrième édition,Paris,2003,p186.

<sup>28</sup> جاريت جونز، شارز هيل، 2001، الإدارة الاستراتيجية ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الاول، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 96-97.



**المرحلة الثانية:** تحديد وتوفير المصادر و المواد المادية و المالية و البشرية اللازمة للقيام بالعمل تجاه تحقيق الاهداف و ذلك يتطلب دراسة الاحتياجات اللازمة من موظفين فنيين و إداريين، ومن تجهيزات، لوضع خطة عمل تتكفل بإنجاز الاهداف.

**المرحلة الثالثة:** وضع برنامج العمل موضوع التنفيذ بحيث يقوم كل فرد في المنظمة بالمهام و الادوار المسندة إليه في الخطة. و هذه المرحلة تتضمن خطوتين هما:

1- وضع برنامج العمل على نحو تتضح فيه الاجراءات الواجب إتباعها لتأمين المواد اللازمة للقيام بالنشاطات المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة خلال المدة المقررة.

2- تنفيذ البرنامج بوضع خطة العمل موضع التنفيذ بحيث يلتزم كل فرد بالواجبات و المسؤوليات المحددة له ليعمل على إنجازها، حيث أن نظام الادارة بالاهداف يعتمد تنفيذ البرنامج بوضع خطة العمل موضع التنفيذ بحيث يلتزم كل فرد بالواجبات و المسؤوليات المحددة له ليعمل على إنجازها، حيث أن نظام الادارة بالاهداف يعتمد إلى حد كبير على درجة تنفيذه بالكفاءة و الفعالية المطلوبتين.

**المرحلة الرابعة :** التقويم و التغذية الراجعة : يتم من خلالها تقييم النتائج و منافسة المدراء و المرؤوسين للتقدم، و إن بعد أن عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها و العمل على تفاديها في المرات القادمة<sup>29</sup>.

**المرحلة الخامسة :** القيام بالمكافآت التي تتناسب مع الانجاز: تتضمن الادارة بالاهداف وجود حوافز من أجل إنجاز، وهذه الحوافز تكمن في رغبة العامل في إنجاز الاهداف التي يلتزم بها<sup>30</sup>.

## 5-1-2 نماذج الادارة بالاهداف:

يمكن تصنيف نماذج الادارة بالاهداف إلى صنفين رئيسيين يتمثلان فيما يلي:

**1-5-1-2 النماذج الاجنبية:** وضع علماء الادارة الاجانب العديد من نماذج الادارة بالاهداف التي يمكن إستعراضها فيما يلي:

**نموذج أوديون George Odiorne :** يعتبر نموذج الباحث "أوديون" من أهم و أبسط نماذج الادارة بالاهداف، حيث يصورها كدورة متكاملة داخل المنظمة، أساسها العلاقة المشتركة بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين بها في نفس الوقت، ويمر النموذج بسبعة مراحل أساسية نوجزها فيمايلي:

<sup>29</sup> هاشم حمدي رضا، المرجع نفسه، ص130.

<sup>30</sup> الدويك، تيسير، حسين ياسين، محمد عدس، محمد الدويك، أسس الادارة التربوية و الاشراف التربوي، دار الفكر، عمان، الاردن، 2001 ص 147-

- تحديد الاهداف العامة للتنظيم، مع تحديد مقاييس الاداء التنظيمي لهذه الاهداف.
- إجراء التعديلات اللازمة للهيكل التنظيمي بما يتلائم مع تطبيقات النموذج الاداري الجديد.
- يقترح كل من المدير و المرؤوسين الاهداف مع تحديد طرق التنفيذ، أي تحديد نوع الاداء اللازم للتنفيذ.
- الاتفاق المشترك فيما بين المدير و المرؤوسين على عملية التكامل بين أهداف التنظيم و أهداف العاملين، ويتم ذلك من خلال تغذية المعلومات فيما بين أهداف التنظيم و أهداف المرؤوسين، و ذلك عن طريق التغذية العكسية.
- تغذية المعلومات حول نتائج المرؤوسين، وذلك بالقياس إلى المدخلات المؤثرة الجديدة، و التخلي عن الاهداف غير الملائمة.
- إعادة النظر الدورية إلى نتائج المرؤوسين المتحقق داخل التنظيم، و ذلك بالمقارنة مع الاهداف الموضوعية سابق.
- العمل على إعادة النظر في التنظيم ككل، و ذلك بما يتلائم مع تحقيق أهداف المنظمة و المرؤوسين في نفس الوقت<sup>31</sup>.

**نموذج ماكونكاي McConkey:** إقترح الباحث سنة 1981 تقسيم فترة تطبيق نظام الادارة بالاهداف إلى مرحلتين كل منهما لمدة ستة أشهر و هي<sup>32</sup> :

المرحلة الاولى : يتم خلال هاته المرحلة اعتماد الادارة بالاهداف باعتبارها نظاما، ثم البدء في وضع الاهداف، و بعد ثلاثة أشهر من التدريب يبدأ المدراء في كتابة أهداف بسيطة، مع ملاحظة الارتباط بين الاهداف و إطار التنظيم بشكل عام.

المرحلة الثانية : يقوم المدراء بإشعار العاملين أن عملهم من خلال الاهداف عملية تجريبية، وبأنهم غير مسؤولين عن عدم تحقيق النتائج، فهم لا يزالون في مرحلة التدريب، و يتم الاعتماد هنا على أسلوب تبادل المعلومات حول الاداء المرتبط بالاهداف لتقييم مدى التقدم نحو تحقيقها، ومراجعة مدى صلاحية تلك الاهداف حتى نهاية الفترة.

و في نهاية السنة الاولى تتم مراجعة نهائية للاهداف و البرامج و الاهداف، بعدها ينتقل التطبيق إلى مستوى اخر تبدأ فيه عملية التدريب من جديد، حيث ينبغي وضع تقارير دورية و يطلب من المدراء إطلاع مرؤوسيهم على مختلف مراحل عملية التنفيذ.

وقد حدد الباحث ماكونكي Mc Conkey ثلاث مراحل رئيسية للتنفيذ و هي :

- مرحلة الاعداد: و يتم فيها توضيح وظيفة المدير و واجباته، و مسؤولياته و مستويات السلطة لديه

<sup>31</sup> Odiorne ,Management by Objectives,1st edition,Pitma Pubshingo,London ,UK,1970,pp,78,79  
<sup>32</sup> موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الادارة بالاهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، مذكرة الماجستير في الادارة التربوية، جامعة مؤتة، المملكة الاردنية الهاشمية، 2008.

- مرحلة وضع الاهداف: يطلب من المدير وضع خطة تتضمن تحديد
- أهداف واضحة للاداء يمكن قياسها و برمجتها، حيث تتضمن الخطة أهدافا للعمل و أهدافا لتطوير الافراد، ويمكن تحديد مواعيد إنجازها.
- مرحلة التقييم: يقوم المدير من خلال هذه المرحلة بتقييم الاداء من خلال مقارنة النتائج بالاهداف التي تم الاتفاق عليها، ثم يناقش المدير تقييمه الذاتي مع رئيسه، ثم الاتفاق على تقييم المدير خلال الفترة السابقة.

## نموذج كارول و توسي Tosi Henry et Stephen Carrol:

يرى الباحثان أن الإدارة بالاهداف تتكون من أربعة عناصر أساسية هي<sup>33</sup>:

**وضع الاهداف** و يتم من خلال ثلاث مراحل هي :

- تحديد مراكز المسؤولية في أداء الأنشطة التي تعد جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل.
- تحديد أساليب قياس مستوى التنفيذ.
- تحديد الاهداف التي يمكن استخدامها كقياس لمستويات الانجاز.

**تطوير خطة عملية:** و ذلك بتحديد مختلف السياسات و الاستراتيجيات و البرامج اللازمة لتحقيقها.

**القيام بالمراجعة الدورية:** و ذلك بإنشاء نظام للرقابة للتأكد من أن المنظمة تسير على الخطة الموضوعية، وأن أداء الأنشطة سوف تؤدي إلى النتائج و الاهداف التي سبق وضعها.

**تقييم مستوى الانجاز السنوي :** و يكون بتقييم ما تم انجازه، و الاعداد للعام المقبل، فإذا لم يتم تحقيق الاهداف فإن على الفرد المسؤول و رئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الاسباب و تحديدها، و معرفة الانحرافات و أسبابها و تصحيحها، و العمل على تفاديها في المرات القادمة.

**نموذج سيزلاقي ووالاس:** حدد الباحثان سنة 1992 نموذج أسلوب الإدارة بالاهداف في ثمانية خطوات هي<sup>34</sup> :

- التشخيص : و تتمثل هذه الخطوة الأنشطة الاولية الموجهة لمعرفة حاجات الفرد و أداء الوظائف و المهام في المنظمة.
- التخطيط: و تتضمن المسائل المتعلقة بتحديد الاهداف الاستراتيجية، و الحصول على التزام الإدارة بنظام الإدارة بالاهداف، و تدريب الافراد حول كيفية استخدام هذا الاسلوب.

أحمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، مصر، دار المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2003، ص 223.<sup>33</sup>  
<sup>34</sup> هبة بن حمزة سعيد قطان، درجة ممارسة الإدارة بالاهداف بجامعة أم القرى و مدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في معيار السلطات و الإدارة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.

- وصف الوظيفة : تعد هذه الخطوة من بين المراحل الاكثر تعقيدا، حيث يطلب من الموظف وصف وظيفته، و محتواها وواجباتها و مسؤولياتها، حيث ينبغي أن يكون الفرد المسؤول ملما بالعمل المراد أدائه قبل وضع الاهداف.
- وضع الاهداف: يتم التفاعل بين الرئيس و المرؤوس باستحداث مجموعة من الاهداف خلال الفترة القادمة، و يتركز الاهتمام على نوع الهدف و المواعيد المقررة لتحقيقها و كذا طرق القياس.
- مراجعة الرئيس للاهداف: يقوم الرئيس بمراجعة الاهداف الاولية، و يقدم مقترحات حول تطويرها و تحسينها.
- الاتفاق المشترك: يتم تكرار الخطوتين السابقتين حتى يتم التوصل إلى اتفاق بين المرؤوس و رئيسه حول الاهداف المقررة للفترة المحددة.
- التقييم المبدئي: يجتمع الرئيس و المرؤوس أثناء تلك الفترة لتقييم سير العمل في اتجاه تحقيق الاهداف، و الغرض من هذا الاجتماع ليس الوقوف على مستوى الانجاز و حسب، بل تعديل الاهداف إذا ما استخدمت متغيرات جديدة في بيئة المنظمة.
- التقييم النهائي: يقوم الرئيس و المرؤوس بتقييم النتائج خلال نهاية الفترة، و يكون التركيز هنا على التحليل و التغذية العكسية و المدخلات للفترة القادمة، و تتكرر الدورة لفترة أخرى بعد نهاية هذه الخطوة.

## 2-5-1-2 النماذج العربية : تتمثل النماذج العربية في مايلي :

### نموذج الشبول Chaboul:

وضع الشبول نموذجا للادارة بالاهداف يتكون من الخطوات التالية:

الخطوة الاولى : تحديد الاهداف حيث يجب أن تغطي الاهداف النواحي المختلفة للوظيفة و تسعى لتلبية

حاجات العاملين كما تحدد الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.

الخطوة الثانية : وضع خطة عملية حيث يتشارك المديرين و العاملون في وضع خطة عمل واضحة و محددة و قابلة للتنفيذ فيتم توزيع المهام على العاملين كل حسب إختصاصاته و إمكانيته، وإعداد الميوانية و تنظيم السجلات و إعداد نظام الحوافز و وضع معايير أداء العاملين في المنظمة.

الخطوة الثالثة : تقويم الانجاز السنوي و يتم في هذه الخطوة مناقشة ماتم عمله و قياس مستوى أداء العاملين و متابعة إنتظامهم في الدوام و العمل و مسألة التغيب و تنمية روح العمل في فريق، و مقارنة النتائج المتحصل عليها بما تم الاتفاق عليه في خطة العمل و ملاحظة مدى تأثير الجو الديمقراطي و التشاركي و العلاقات الانسانية على العمل، و مكافأة العاملين، ثم وضع خطة عمل لعام مقبل.

## نموذج البلنطن :Baltin

حدد البلنطن في عام 2003 النموذج المقترح وفق الخطوات التالية :

الخطوة الاولى: التعريف بأسلوب الادارة بالاهداف لجميع مدراء الاقسام و العاملين.

الخطوة الثانية : تحديد مجالات النتائج الرئيسية و يقصد بها المسؤوليات الوظيفية التي يقوم بها الموظف.

الخطوة الثالثة : تحديد الاهداف العامة للمنظمة.

الخطوة الرابعة : تحديد الاهداف الجزئية و الاجرائية.

الخطوة الخامسة : تحديد الاتفاق المشترك على الاهداف الجزئية لدى مديرين الاقسام و العاملين.

الخطوة السادسة: التغذية العكسية حول نتائج المدراء و العاملين في ضوء بعض المدخلات الجديدة و إستبعاد الاهداف غير المناسبة.

الخطوة السابعة : المراجعة الدورية للنتائج المدراء و العاملين داخل المنظمة و ذلك بالمقارنة مع الاهداف الموضوعة سابقا.

الخطوة الثامنة : التقويم من خلال مناقشة الانجازات التي تمت من قبل العاملين و قياس مستوى أدائهم ووضع خطة عمل للعام المقبل<sup>35</sup>.

## 2-1-6 مزايا و عيوب تطبيق الادارة بالاهداف:

### 2-1-7 مزايا الادارة بالاهداف:

لقد لاقت الادارة بالاهداف باعتبارها إحدى تقنيات الادارة إنتشارا كبيرا في العقدين الماضيين، و ذلك بالنظر إلى المزايا و الاهداف التي حققتها و من بين تلك المزايا مايلي:

- الاتفاق المشترك بين الرئيس و المرؤوس على تحديد الاهداف و من ثم اتخاذ القرار، و هو مدخل المشاركة في إتخاذ القرار.
- تمكن من الحكم على أداء المرؤوسين بطريقة أكثر دقة و ذلك بموجب نتائجهم و ليس عن طريق آراء ذاتية.
- تشجيع المرؤوسين على تطوير كفاءتهم، و تحليل نقاط القوة و الضعف لديهم، ما يسمح بتحسين العلاقة مع الرؤساء<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> سامي محمد هاشم حريز، الادارة بالافكار، دار الراجحة و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الاردن، 2014 ص 86.

- تسهيل عملية الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و تحفيز الاداء الفردي و الجماعي.
- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال إشراك الجميع في مناقشة أهداف و إختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة<sup>37</sup>.
- تعريف الافراد ماهو مطلوب منهم مسبقا، و ماهي الامكانيات و الكفاءات اللازمة لتحقيق ذلك.
- تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم و تدريبهم على الرئاسة و تحمل المسؤولية.

و يجمع الباحث ريتشارد شيل Richard SHELL مزايا و فوائد تطبيق منهج الادارة بالاهداف كالتالي<sup>38</sup> :

- **بالنسبة للمنظمة:** تحدد أهداف واضحة، تحقق قوة التخطيط و الرقابة و تحقيق الالتزام الدائم لدى المشرفين.
- **بالنسبة للرؤساء :** تقدم معايير تقييم أفضل، و توفر الوقت من خلال تفويض المهام و الحصول على إلتزامات من المرؤوسين.
- **بالنسبة للمرؤوسين :** تحسن التوجيه و الارشاد، و توفر الرقابة الذاتية، المشاركة، و ترفع من معنويات الافراد.

## 2-1-7-1 عيوب الادارة بالاهداف:

بالرغم من المزايا و الفوائد العديدة التي يوفرها نظام الادارة بالاهداف، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب التي يجب معالجتها و تصحيحها من أجل تطبيقها بأعلى درجة من الفاعلية و الواقعية، وأهم هذه العيوب ما يلي :

- تركز الادارة بالاهداف على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- صعوبة تطبيقها في الواقع العملي، لأنها تتطلب مهارات إدارية عالية لتحديد الاهداف و صياغتها بشكل واضح، كما يزيد توزيع الافراد في فرق عمل عندما تكون أنشطة المنظمة متداخلة من صعوبتها أيضا.
- تتطلب الادارة بالاهداف توفير البيانات و المعلومات التي تدخل في عمليات تحديد الاهداف بصفة مستمرة و دورية، وهذا ما لا يمكن تطبيقه في بعض الاحيان<sup>39</sup>.
- زيادة الوقت و الجهد و التكلفة بسبب كثرة الاجتماعات و تبادل الآراء و المشاورات في بعض الاحيان<sup>40</sup>.
- تتطلب الادارة بالاهداف توفر قدرة عند الرؤساء و المرؤوسين على وضع أهداف واقعية
- و مناسبة للامكانيات الفعلية للمؤسسة و هذا لا يمكن تحقيقه دائما.
- إن تطبيق نظام الادارة بالاهداف يتطلب مرونة تنظيمية و معارضة قليلة للتغير بينما تميل بعض التنظيمات الادارية العامة و الخاصة الأخرى إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل

<sup>36</sup> محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في أداء العاملين ، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الاردنية الهاشمية، ص 23-24.

هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>38</sup> SHELL Ricard ,Management of professionals,Deuxieme édition,Marcel Dekkar,New York,USA.2002,p 264

<sup>39</sup> علي محمد ربيعة، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص 97-98.

<sup>40</sup> هاشم حمدي رضا، المرجع سبق ذكره، ص 134.

تنظيمية و ما تعودت عليه من أساليب و إجراءات و عليه فإن نظام الادارة بالاهداف لا يوافقها كونه ينظر إلى التنظيم على أنه يتكيف بحسب الاهداف المتغيرة<sup>41</sup>.

## 2-7-1-2-2 مشكلات تطبيق طريقة الادارة بالاهداف و سبل التغلب عليها:

### العراقيل التي تواجه تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف:

يواجه تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف بعض الصعوبات أو مشكلات أهمها، وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها و باتالي سوف تستهلك المزيد من الوقت و الجهد، وهذا بالنظر لما تأخذه من وقت في وضع الاهداف و مناقشتها مع المرؤوسين ، و تقييم مدى تقدمهم في إنجازها، بالإضافة إلى صعوبة توفير المعلومات الناتجة عن التغذية العكسية لمستويات أداء المرؤوسين<sup>42</sup>، فأحيانا نرى تحول عملية وضع الاهداف إلى صراع بين الرئيس و المرؤوسين، فالرئيس يرغب عادة في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الاداء<sup>43</sup>.

### طرق و أساليب التغلب على تلك العراقيل:

و للتغلب على هذه العقبات يتطلب المزيد من العناية و النوايا الحسنة، و كذلك سياسة و هيكلية و تنظيم المستويات الادارية فيما بينها بشكل منظم و قانوني، فالتغلب على المشكلات سابقة الذكر من خلال التالي:- تحديد الاهداف بدقة، و بصورة تجعلها أكثر و ضوحا و قابلة للقياس.

- متابعة الاجراءات بشكل متواصل، إبتداء من وضع الاهداف المحددة وصولا إلى تحقيق النتائج المرغوبة.
- إختيار المدراء ذوي الكفاءة ، و توعيتهم بمزايا تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف في المؤسسة، و نشر لامركزية إتخاذ القرارات. إرساء نظام جيد للمتابعة و التقييم يمكن من خلاله معرفة مستويات أداء الافراد<sup>44</sup>.

## الدراسات السابقة :

### 1.الدراسات باللغة العربية :

دراسة عفاف محمد علي أحمد، أثر تطبيق منهج الادارة بالاهداف على الشركة السودانية للاتصالات سوداتل، رسالة دكتوراه، 2010.

هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر تطبيق منهج الادارة بالاهداف على الشركة السودانية سوداتل، وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق الشركة للاسلوب الادارة بالاهداف له أثر إيجابي في زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم مما أدى إلى زيادة الانتاج ، و رفع الروح المعنوية للعاملين أدى إلى الرضا الوظيفي، و أن مشاركة العاملين في وضع الاهداف و النتائج أدى إلى تحسين أداء الشركة و تطوير الاداء و إكتشاف و طرق و مجالات جديدة.

رانيا عبد المعز جمال، الادارة و العلاقات الانسانية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص109. <sup>41</sup>

<sup>42</sup> Eric Delavallé, « La direction par les objectifs, et après ? », *L'Expansion Management Review*, 2005/2 (N° 117), p. 83-91. DOI : 10.3917/emr.117.0083. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-2-page-83.htm>

<sup>43</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص132-133.

<sup>44</sup> الحديدي عماد أمين، درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطينية لدورها الاداري في ضوء الفكر الاداري لحديث، رسالة ماجستير، كلية التربية، الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص57.

**دراسة محمد مبارك محمد الرشيدى، 2014، أثر إستخدام طريقة الادارة بالاهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دول الكويت.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس و تحليل أثر إستخدام الادارة بالاهداف بأبعادها (المشاركة و الالتزام، و الثقة بين الرئيس و المرؤوس، و التغذية الراجعة) في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت .

و خلصت الدراسة إلى أن الاستمرارية و التركيز على أهمية استخدام طريقة الادارة بالاهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الاداء في الشركات المبحوثة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة و الثقة و الالتزام و التغذية الراجعة بين الرئيس و المرؤوسين ، و التركيز على ممارسة المشاركة في تحديد الاهداف للشركات المبحوثة و التابعة لمؤسسة البترول الوطنية في الكويت، و التركيز على ممارسة التغذية الراجعة بين الرئيس و المرؤوسين كاستراتيجية تقييمية لتحديد الاهداف و اعادة صياغتها، و مما يدل على ذلك المتوسطات الحسابية التي جاءت متوسطة من حيث تصورات المبحوثين لها في الشركات المبحوثة.

**دراسة محمد توفيق محمد شبير، 2015، واقع تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات.

و توصلت الدراسة إلى أن أسلوب الادارة بالاهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة (73.71)، و أن تحديد الاهداف يكون بشكل واضح و مرن و هو بداية انطلاق القرار الصائب، حيث أن الاهداف الواضحة و المحددة و القابلة للقياس هي بمثابة الاساس في نجاح أي عمل جيد حيث أنها تتيح الفرصة بفتح قنوات إتصال فاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين في تخطيط و تنفيذ و تقييم نتائجهم، و بالتالي هنا يدرك المرؤوسين في الجامعة بمدى أهمية أن يكون لديهم رؤية تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الاهداف و هذا يعكس مدى الاهتمام الذي توليه الجامعة لهذا المجال.

**هشام سفيان صلوات، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية، - دراسة آراء عينة من مدراء الملبنات والمجبنات في ولايات الوسط الجزائرية**

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى عينة من مدراء الملبنات والمجبنات بولايات الوسط في الجزائر، والتعرف على مختلف نماذج الإدارة بالأهداف في المؤسسات وإمكانية تطبيقه بها، حيث تكونت عينة الدراسة من 67 مبحوث، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراءاته العلمية لملاءمته لطبيعة الدراسة، وقد أظهرت النتائج بإمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة جيدة على جميع محاور الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية على محاور الدراسة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة العملية)، مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.000^{**}$ ) لأبعاد المتغير المستقل (المشاركة في تحديد الأهداف، الثقة بين



الرئيس والمؤوس، التزام المؤوسين في تحقيق الأهداف، التغذية العكسية بين الرئيس والمؤوس) على المتغير التابع (الإدارة بالأهداف لوظائف: التخطيط، التنظيم والتنسيق، التنفيذ والرقابة، تقييم الأداء)، وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بأهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من طرف مدراء الملبنات والمجبنات الجزائية، وذلك لما له من انعكاسات في توجيه سلوك العاملين وتقييم أدائهم بها .

## II. الدراسات بالغة الاجنبية :

### دراسة (Perlman ;1975): "Implementing Management By Objectives In a University A Progress Report Roosevelt University Chicago

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية ممارسة الادارة بالاهداف في جامعة روزلفت من خلال تطبيق جميع خطواتها و أهم ماتوصلت إليه الدراسة أن تطبيق الادارة بالاهداف يحقق تنمية التفاهم و الاستقرار القيادات الادارية العليا و بين المستويات الادارية الدنيا من خلال تنسيق عملية الاتصال بينهم مما يحسن مستوى الاداء، و يؤدي أيضا إلى زيادة الالتزام و الضبط في العمل و ذلك من خلال التغذية الراجعة المستمرة.

### دراسة ( Garain ;1982 ) : " Management By Objectives In Public Two Year Post Secondary Institutions in the North Central Accreditation ,Texas,U.S.A

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة إستخدام الادارة بالاهداف و مدى فاعلية التطبيق من وجهة نظر العاملين، و معرفة مزايا تطبيقها في تلك الجامعات ، فقد تم توزيع استمارة على عينة مكونة من 53 جامعة في الاقليم الشمالي المركزي للاعتماد في تكاسس بأمریکا، و توصلت الدراسة إلى أن (46) من تلك الجامعات تطبق فعلا الادارة بالاهداف و (7) منها تطبق الادارة بالاهداف لفترة تجريبية مدتها 3 سنوات لمعرفة مدى ملاءمتها لهم و أن العديد من المزايا سوف تكتسب من خلال تطبيق منهج الادارة بالاهداف منها المساعدة على التخطيط، و تقييم أداء العاملين بموضوعية.

### دراسة Bamidele et Ella,2013: "Workers Participation in decision making and job satisfaction among University academic staff,Nasarawa state University,Keffi,Nigeria

تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية إدارة الاعمال بجامعة ولاية ناساروا بنيجريا.هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات و الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ولاية ناساروا، و تم توزيع إستيبيانة على 60 من أفراد العينة، و قد بينت الدراسة العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع، وقد توصلت الدراسة على وجود علاقة موجبة بينهما و تم قبول الفرضية القائلة بأن مشاركة العاملة في صنع القرارات تساهم الدراسة على وجود علاقة موجبة بينهما و تم قبول الفرضية القائلة بأن مشاركة العاملة في صنع القرارات تساهم إلى حد كبير في الرضا الوظيفي و أداء الجامعة، و كشفت الدراسة بأن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة المشاركة في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى أن معظم العاملين لديهم الرضا عن وظائفهم وأن المشاركة في إتخاذ القرارات كانت مرتفعة.

## III. مناقشة الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

### 1.III مناقشة الدراسات السابقة :

من خلال مختلف الدراسات العربية و الاجنبية لاحظنا أنها حاولت تحليل أثر إستخدام الادارة بالاهداف على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، و كلها تناولت الادارة بالاهداف كمتغير مستقل بأبعادها(المشاركة في تحديد الاهداف،الثقة بين الرئيس و المرؤوس ،إلتزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف، التغذية العكسية بين الرئيس و المرؤوس) مثل دراسة محمد مبارك محمد الرشيدى ، دراسة عفاف محمد علي أحمد ، دراسة هشام سفيان صلوات التي هدفت إلى قياس و تحليل أثر إستخدام الادارة بالاهداف على أداء العاملين في الشركات، ودراسة Perlman ودراسة Garain التي هدفت إلى معرفة درجة إستخدام الادارة بالاهداف في الجامعات. و تمحورت الدراسات حول المتغير التابع في الدراسة المشاركة في إتخاذ القرارات مثل دراسة محمد توفيق محمد شبير التي هدفت إلى التعرف على مدى مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات، و دراسة Bamdele et Ella التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار و الرضا الوظيفي.

### 2.III ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تبحث في العلاقة و التأثير تطبيق منهج الادارة بالاهداف في تحسين أداء المؤسسة عن طريق مؤشرات ملموسة و بالتالي التعرف على واقع تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف بشكل أكثر دقة و موضوعية.

و قد إعتدنا على أحد مكونات الادارة بالاهداف ألا وهو برنامج التحفيز حيث أن الادارة بالاهداف تتبع نظام خاص للحوافز و إعتمادها سياسة واضحة بتقديم الحوافز مما يكسب العاملين جاذبية و إنخراطهم في تأدية الاداء الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و يظهر ذلك من خلال النسب المتحصل عليها في الدراسة ، كما أن الاهداف الموضوعة من طرف الشركة كانت أهداف واقعية قابلة للتحقيق و قابلة للقياس الكمي و هي بمثابة في نجاح أي عمل جيد.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم عرض أهم مفاهيم النظرية للادارة بالاهداف و كذلك خطواتها و مراحل تطبيقها و مميزاتا ، حيث تبين أن أسلوب الادارة بالاهداف هي عملية إدارية شاملة، تجمع وظائف الادارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة و رقابة، و تعمل على توظيف كافة الموارد المتوفرة، و التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على تحديد أهداف متحركة و متطورة، و إشراكهم في عملية إتخاذ القرار، و هو أسلوب يوفر التوجيه الكافي و ينشئ روح الفريق و هذا بمساندة الادارة العليا في التطبيق السليم و يزيد من الدافعية إلى العمل و ينشط وسائل الاتصال و يرفع روح المعنوية و يزيد الرضا الوظيفي و يعمل على تحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية كما أنه أسلوب حديث لتقييم الاداء.



# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

### 1-3 تمهيد :

بعد التطرق إلى الاطار النظري و الفكري لمفهوم الادارة بالاهداف، يتم في الجانب التطبيقي الذي يعد محورا مهما و رئيسيا في الدراسة إسقاط الجانب النظري على شركة هنكل اناد-الجزائر حيث إعتدنا في دراستنا على إحدى المتغيرات الهامة في قياس الاداء الا و هو رقم الاعمال حيث تقوم مؤسسة هنكل بتحديد اهدافها و توجيهها إلى الموزعين و نظرا لكثافة شبكة التوزيع للمؤسسة محل الدراسة إعتدنا على منطقة الجنوب الغربي و هي و لايات : ( سعيدة، النعامة، بشار).

### 2-3 تقديم عام حول المؤسسة :

مجمع المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة تأسست سنة 1983 بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية.و ذلك بموجب قرار رقم 82-416 في 04-ديسمبر 1982

### لمحة تاريخية عن شركة هنكل :

في بداية تاريخ الشركة نلتقي بتاجر في الثامنة و العشرين من عمره 28 لديه اهتمام خاص بدراسة العلوم؛إسمه "فريتز هنكل " في اليوم السادس و العشرين من سبتمبر عام ألف و ثمان مائة و ست و سبعون (26سبتمبر1876) أسس " هنكل"مع شريكين آخرين له شركة " هنكل و شركائه" في مدينة أخن

بألمانيا حيث قاموا بتسويق أول منتجات لشركة هنكل و هو مسحوق للظافة يعتمد في تركيبه على مادة السيليكا (ثاني أكسيد السيلكون).

وخلال السنوات التالية نجحت هذه العائلة الألمانية من الملتزمين معهم الألاف من موظفي شركتهم في توسيع نطاق تجارتهم لتصبح " هنكل" شركة عالمية لها معاملات في 125 دولة.

في السادس و العشرون من سبتمبر عام 1876 (26سبتمبر1876) أسس "فريتز هنكل " ابن 28 عاما مع شركه " هنكل شركائه" في مدينة "أرخن " أول إنتاج الشركة مسحوق غسيل يعتمد في تركيبته على مادة الزجاج المائي ( ذوب الزجاج) " سيليكات الصوديوم" و على خلاف باقي المنتجات المماثلة و التي كانت تباع دون تغليف. كان هذا المسحوق يتم تسويقه في عبوات في متناول العامة في نفس العام.

بدأت أرنست سيجلين ( 1848-1927) إنتاج مسحوق الصابون في مدينة أخن ألمانيا و بالتعاون مع"د ريتشارد طومبون" من براد فورد انجلترا و تمكن سجيلين من تحويل الصابون إلى مسحوق و حصل عام 1880 على حق الانفراد ببيع منتجه في كل من ألمانيا و هولندا؛ و بلجيكا في عام 1929 استطاع "هنكل" أن يدخل كشريك مساهم في شركة " دوسلدوف" و هي شركة طومسون لمساحيق الغسيل ش.م.م. وفي عام 1933 أصبح المساهم DR Thomson ser fempulver cmb h الوحيد في هذه الشركة.

1978: ظهرت أول علامة تجارية تحمل اسم المنظفات في ألمانيا و كانت لمبيض باستخدام الصودا (مبيض الصودا ) من انتاج شركة "هنكل " و هو منتج معتدل الثمن كان يتم تسويقه مغلفا في أكياس من الورق المقوى و كان هذا المنتج المصنوع من خليط من مادتي سيليكات الصوديوم و الصودا (بكربونات الصوديوم) من إنتاج أبحاث"فريتز هنكل" شخصيا و كان فريتز هنكل تحصل على مادة الصودا (بكربونات الصوديوم) الأزمنة لتصنع هذا المنتج من شركة" ماتزووبير" في دوي زبرج فاشترى هنكل هذه الشركة عام 1971 ثم باعها عام 1994.

وللاستفادة من مزايا تحسين وسائل النقل بهدف زيادة فرص التسويق و البيع نقل هنكل مقر الشركة إلى مدينة دوسلورف على نهر الراين فقد كانت دوسلورف هي طريق الدخول إلى منطقة " رو ر" و التي أصبحت أهم منطقة صناعية في الإمبراطورية الألمانية منذ القرن التاسع عشر.

1987: أدرج اسم "فريتز هنكل" على قائمة سجل الشركات بصفة المالك الوحيد لشركة مسجلة على هذا السجل وارتفعت مبيعات هنكل من مبيض الصودا؛ بسرعة أصبح معها المصنع المؤجر في شارع شوشن في مدينة دوسلورف من أجل تصنيع هذا المنتج خلال عام واحد غير قادر على الوفاء بالطلب على المنتج فقرر هنكل أن ينشئ مصنعه الخاص أن يزود هذا المصنع بخط سكة حديدية لنقل بضائعه.

كان " ارنست سيجلين" يبيع مسحوق التنظيف التابع له كمنتج مغلف وبسعر محدد تحت السم التجاري "دطومسون" وكان هذا المنتج أيضا أول منتج ألماني يباع تحت اسم تجاري.

2000/04/30 تم عقد الشراكة بين المركبات و الشركة العالمية هنكل الألمانية حيث تم الانفاق على عقد مجموعة ENAD و HENKEL و ذلك في إطار قانون الخوصصة المؤرخ في 1999/11/12.

**التعريف بشركة هنكل HENKEL:**

هي مؤسسة عائلية تأسست سنة 1976 من قبل FRITZ HENKEL الألماني المتخصص في الكيمياء التطبيقية من مواد التنظيف؛ التجميل و إنتاج المواد الأولية المستعملة في إنتاج مواد التنظيف و هي تعتبر رائدة في العالم حيث تحتل المرتبة الثالثة عالميا وهي تستثمر في 75 دولة حيث بلغ رقم عمالها عبر العالم لسنة 2000 حوالي 56400 عامل عبر العالم؛ ومن أهم منتجاتها:

LE CHAT, SUPER GROS disons ,minidou,vernal,somat persil mir فهي تنتج أكثر من 10.000 منتج.

هدف هنكل هو احتلال الوضعية الرائدة في السوق بدعم من أفضل علاقات مع زبائنها و ميولها بالداخل و الخارج لتساهم في المحافظة على البيئة و على المستهلك تحويلها إلى امتيازات تنافسية.

1- أهم المراحل التي مرت بها شركة Henkel:

○ 1876 إنشاء مؤسسة من طرف fritz henkel في arkhen الألمانية.

○ 1907 اكتشاف و بحث أول منتج persil أول غسيل متطور.

○ 1967 إنشاء شركة هنكل- فرنسا.

○ 1991 تأسيس هنكل آسيا Hong kong

○ 1996 إيجاد منتج لمعالجة المواد الأولية.

○ 1997 اتحاد صناعي في التكنولوجيا العالمية مع و.م.ا

○ 1998 الشركة مع و.م.ا في مجال مواد التجميل.

○ 2000 الشركة مع مركب المنظفات ENAD لعين تموشنت.

2- رأسمالها العام Henkel:

يمثل رأس مال % 60 Henkel من الرأس المال الإجمالي للشركة Henkel- enad وهذا ما يقابله 187.600.000.00 دج.

**التعريف بشركة ENAD:**

تقرعت المؤسسة الوطنية للمنظفات ENAD بعد التقسيمات التي حدثت على الشركة الوطنية SNIC وذلك في إطار هيكل المؤسسات الوطنية حيث كان يقع المقر الرئيسي ENAD في سور الغزلان و تفرع إلى ثلاث مركبات و وحدة و هي:

مركب عين تموشنت – مركب شلغوم العيد – مركب سور الغزلان – وحدة الرغايا.

كانت المؤسسة تحتكر السوق الجزائرية بمنتجاتها مثل ايزس، Le chat و ذلك لنفس المنافسة المحلية.

**موقع المؤسسة ENAD:**

يقع المركب بالمنطقة الصناعية بحيث يبعد عن مقر الولاية بحوالي كيلومترين في الطريق الرابط بين مقر الولاية عين تموشنت و بلدية شعبة اللحم تبلغ الإجمالية 23.30 هكتار المساحة مقسمة إلى أربع مناطق:

- المساحة المغطاة 4.9 هكتار.
  - المساحة الصناعية 4.67 هكتار.
  - المساحة الاقتصادية 13.5 هكتار.
  - المساحة الإدارية 1.23 هكتار.
- 1- التاريخ و المراحل التي مر بها المركب:

مركب الصيانة و التوظيف عين تموشنت تم تأسيسه في إطار المخطط الرباعي و الثاني و كان المقرر فتحه بتاريخ 15 / 11 / 1973 وذلك لسد حاجيات مواطني الغرب الجزائري و قد مر المركب بالمراحل التالية:

- 20 / 06 / 1974 قدم عرض الدول.
- 11 / 1974 تمت دراسة هذا العرض.
- 12 / 11 / 1974 تم عقد جزء من هذه المؤسسة لشركة ITA- CONSULT الإيطالية.
- 15 / 11 / 1976 تم فتح جزء من هذه المؤسسة.
- 01 / 08 / 1985 ترك هذا المشروع و ذلك لعجز الشركة لإكماله.
- 02 / 12 / 1985 تعويض بشر
- 02 / 12 / 1985 تعويض بشركة ايطالية italiant لتكمل الأعمال.
- 15 / 03 / 1986 ثم عقد هذه المؤسسة الإيطالية.
- 02 / 08 / 1986 البدء بانجاز هذا المشروع.
- 29 / 09 / 1986 بداية العمل الحقيقي.

• 13 / 05 / 1990 نظر اللاملاحات الاقتصادية التي حققتها المؤسسة الجزائرية من الشركة العمومية الاقتصادية ENAAPED إلى شركة ذات أسهم وذلك في إطار المرسوم التنفيذي رقم 45/79 المؤرخ 11 / 04 / 1989 يتضمن إلغاء السابق للمؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي المحول من مؤسسة عمومية اقتصادية حيث صنفت المؤسسات العمومية إلى فئات:

- مؤسسات لها علاقة شبه متينة مع الدول.
- مؤسسات لها علاقة مع الدولة.
- مؤسسات العلاقات العمومية.

- 18 / 06 / 1995 إدماج مركبات المنظفات و مواد الصيانة بعين تموشنت ENAD و ذلك في إطار القانون التعديلي و التي تنفرع بدورها إلى:

مجموعة ENAD: -مركب شلغوم العيد.

-مركب عين تموشنت.

-مركب سور الغزلان.

-مركب الرغاية.

2000/05/23 تم عقد الشراكة بين المركبات العالمية هنكل ألمانيا حيث تم الإتفاق على عقدي مجموعة HENKEL و ENAD.

-رأس مال المؤسسة: تأسس مركب المنظفات و مواد الصيانة ENAD لعين تموشنت في إطار المخطط الرباعي الثاني: و ذلك بمال يقدر ب 879.000,00 دج و هي تمثل 40% من رأس مال الشركة ENAD-HENKEL.

### التعريف بالشركة: ENAD-HENKEL:

**1- تعريف الشراكة H.E.A:** تأسست الشركة المختلطة إثر عقد الشراكة المبرم في 2000/05/23 بين المؤسسة الوطنية للمنظمات ENAD و الشركة HENKEL نظرا للرغبة التي أبدتها هذه الأخيرة للاستثمار في الأسواق الجزائرية فوجدت كل المواصفات في ENAD حيث تعتبر أكبر محتكر للسوق الوطنية فيما يخص مواد التنظيف إضافة إلى الهياكل الجاهزة و الحيز و الموقع الجغرافي الذي يقرب من ميناء وهران و الغزوات.

### 2- أغراض (Objectifs) و أهداف هنكل-الجزائر H.E.A:

غرض المؤسسة هنكل-الجزائر الاساسي هو أن تكون في مرتبة الاوائل في ميدان التسويق و هذا يتم بفضل العلاقات الراقية مع زبائننا، و تمويلها في داخل و خارج البلاد بالمساهمة في حماية البيئة و المستهلك و جعلهم عاملين أساسيين في المنافسة، أما أهداف هنكل-الجزائر تتمثل فيما يلي:

- القيام بتصديق نظام وفق المراجع الدولية ISO 9001-2000، ISO 14001-2004،
- التحكم و السيطرة الدائمة للاليات المؤسسة، بواسطة نتائج الاستماع، و الفحص، نسبة إرضاء الزبائن الداخليين و الخارجيين، و كذا المؤشرات SHEQ الموضوعة
- إستباق الاحداث غير المرغوب فيها(عائدات الزبائن، الانحراف، الطوارئ.....)
- التحسين الدائم لاداء المؤسسة
- ضمان أفضل و أحسن الشروط للتخزين و التسليم.
- المساهمة في دعم النظرة الحسنة لصورة المؤسسة.

ترى المؤسسة أنها لن تتوصل إلى هذه الاغراض و الاهداف إلا بواسطة هيكل عمالي ماهر ذو معنويات عالية، و لضمان ذلك فإن المؤسسة، تخضع كل عمال هنكل-الجزائر لدورات تعليمية متواصلة و مناسبة من أجل يحس كل واحد بأهميته و فعاليته ضمن سياسة المؤسسة، كما تسعى المؤسسة للتحكم في اليات تحسين مرافقها و مناهجها من أجل ضمان مستقبل متواصل في جميع المجالات.

### 3- أهم بنود عقد الشراكة:



تم التعاقد بين الشركتين هنكل -أناد في 2000/05/23 ، الذي صادق عليها السيد رئيس الحكومة ، حيث أعتبر هذا العقد كمرحلة أولى لعملية الشراكة و ينص على :

- شراء وحدة الرغاية و مركب عين تموشنت بنسبة 60%.
  - المقاوله من الباطن التجارية لمركب شلغوم العيد، على أن يقوم هذا الاخير بإنتاج 23.000 طن إلى 35.000 طن سنويا من منتج إزيس، لصالح مجمع هنكل للفترة الممتدة من جويلية 2000 إلى ديسمبر 2001، إلى حين يتم شراؤه فعليا في جانفي 2002 بنسبة 60%، إلى جانب مركب عين تموشنت ووحدة الرغاية، بالاضافة إلى شرط أن لاينخفض معدل الربحية للمركب عن 12% خلال فترة المقاوله.
  - عدم سماح الدولة بالاستثمار الاجنبي في هذا المجال لمدة ثلاثة سنوات من تاريخ إبرام العقد.
- أما المرحلة الثانية من عقد الشراكة، الذي تم المصادقة عليه من طرف لجنة مساهمات الدولة تتمثل في مشروع تحويل مركب المنظفات شلغوم العيد اناد، إلى الشركة المختلطة هنكل-اناد الجزائر HEA، في 13 جانفي 2002 و أهم بنود عقد الشراكة نلخصها في النقاط الاربع التالية :
- القيام ببرنامج استثمار يقدر ب 15 مليون دولار أمريكي، خلال فترة تمتد من ثلاثة أربعة سنوات.
  - تنفيذ برنامج تكوين للافراد بقيمة 300 مليون دينار جزائري، مع العلم بأن هذا المخطط يدمج عمال مركب شلغوم العيد الذي لم يتم شراؤه.
  - الحفاظ على إجمالي اليد العاملة في جميع الوحدات الانتاجية.
  - حيازة مركب شلغوم العيد بعد ثمانية عشر شهر منذ تاريخ إبرام عقد الشراكة.
  - و الجدير بالذكر أن هدف برنامج الاستثمار، هو تعديل سيرورة الانتاج بصفة تدريجية، حتى يصل هذا الاخير إلى نفس مستوى جودة المنتجات الاصلية لمجمع هنكل العالمي.
  - وهكذا بتاريخ 23 ماي 2002 تكونت الشركة المختلطة هنكل-اناد الجزائر HEA من المجمع الدولي هنكل بنسبة 60% من رأس مال الشركة و المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة أناد(مؤسسة عمومية جزائرية) بنسبة 40% من رأس مال الشركة.

### مختلف الوحدات المتواجدة في المركب H.E.A:

يتكون المركب من 22 وحدة توفر للمركب كافة النشاطات التي تضمن سير عمله الطبيعي و لخصت في الجدول التالي:

جدول رقم 01 يمثل نشاطات المركب

النشاط	الوحدات
إنتاج المادة الفعالة LBSNA	الوحدة 100
إنتاج الكحول الدسمة	الوحدة 200

إنتاج و تعليب المنظفات السائلة (إيزيس)	الوحدة 300
إنتاج و تعليب منظفات المسحوق	الوحدة 400
إنتاج و تعليب مسحوق نضاف	الوحدة 500
طبع العلب	الوحدة 600
تخزين و صهر الكبريت	الوحدة 700
تخزين و صهر السيليكات Na 2SIO3	الوحدة 800
نقل و تخزين المواد الأولية الصلبة	الوحدة 900
نقل و تخزين المواد الأولية السائلة	الوحدة 1100
إنتاج البخار – المواد الجافة	الوحدة 1200
توفير الكهرباء	الوحدة 1300
توفير الغاز	الوحدة 1500
المخبر	الوحدة 2100
ورشة الصيانة الميكانيكية	الوحدة 2200
مكان الحراسة	الوحدة 2300
المطعم	الوحدة 2400
ورشة لقطع الغيار	الوحدة 2500
مكان النجدة	الوحدة 2800
مستودع لتخزين المنتج النهائي	الوحدة 3100
مستودع لتخزين المواد الأولية الصلبة	الوحدة 3200
مستودع لتخزين المواد الأولية السائلة	الوحدة 3300

### منتجات المؤسسة:

تتميز منتجات المؤسسة و المتمثلة في مواد التنظيف لمؤسسة هنكل فرع عين تموشنت بالجودة العالية و ذلك ما أدى إلى خلق منافسة حادة على المستوى الوطني و تتمثل هذه المنتجات فيما يلي:

### جدول رقم 02 جدول يمثل منتجات المؤسسة

المنتج	طبيعة المنتج
ISIS machin 500g	بالقوة الزرقاء
ISIS box 3kg	بالقوة الزرقاء
ISIS untiporpose pouch 190g	متعدد الخدمات
Le chat 500g+10%	بالقوة الزرقاء
ISIS seau 3 kg	بالقوة الزرقاء
ISIS machin 3kg sachet	خاص بالغسالة
Le chat sachet 3kg	خاص بالغسالة
ISIS multi-usage 500g	بالقوة الزرقاء

### 3-2-1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

يتكون الهيكل التنظيمي من عدة مصالح فيما يلي:

-مصلحة المالية: و تحتوي على ثلاث عناصر و هي المحاسبة العامة؛ محاسبة الزبائن و المالية و تتمثل مهام هذا القسم في تسجيل الإستثمارات و تسجيل كل المؤونات؛ الإهتلاكات؛ و كل القيود الخاصة بالأجور و الإستهلاك (الغاز؛ الكهرباء؛ الماء) و كذلك إقامة تحليل القيود.

-مصلحة المحاسبة: إن المهمة الأساسية لهذه المصلحة تكمن في:

- مراقبة التسيير حيث تقوم بمتابعة تكاليف مختلف الأقسام

-تحديد تكاليف الإنتاج

- يقوم مسؤولون على مستوى هذه بإعداد التقارير الشهرية حول تكلفة الإنتاج و تكاليف مختلف الأقسام و تقديمها للمدير العام من أجل اتخاذ القرار و مراقبة التكاليف و جعلها أقل ما يمكن.

-مصلحة الموارد البشرية: تتمثل مهمتها في تسيير الموارد البشرية و تلبية الاحتياجات الكمية النوعية من الموارد البشرية.

كما تقوم بأنشطة التسيير اللازمة لتطوير المسار المهني الفردي و الجماعي للمستخدمين وذلك بالنظر لاحتياجات الشركة و لتحقيق هذه الأهداف تم تقسيمها إلى المصالح التالية:

□ مصلحة المستخدمين: تقوم بالتكفل و التسيير الإداري للمستخدمين من خلال تحديد المهام الأجور المناسبة لكل عامل على أساس الخبرة و المستوى الدراسي، كما تسهر على مساندة رزنامة عمل المستخدمين.

-مراقبة الحضور و الانضباط و التكفل بالتنشغيل و منع تراكم الأيدي العاملة لعدم عرقلة أهداف الشركة.

□ مصلحة الوسائل العامة: مهمتها الإشراف على حضيرة الشركة و صيانة المنشأة.

- تسهر على توفير النقل للمستخدمين من إلى الشركة

- تسهر على نظافة المحيط و الأمن الداخلي.

□ مصلحة التكوين: تكمن مهمتها في إعداد مخططات التكوين العمال بما يتماشى مع أهداف الشركة و العمل على تطبيقها من أجل تحسين المستوى المهني للمستخدمين و بالتالي الزيادة في مردودية الإنتاج.

□ مصلحة الشؤون الإجتماعية: و يتمثل دورها في تحسين ظروف العمل.

- العمل على استقرار الشركة.

- كما تسهر على ضمان حقوق كل الموظفين من خلال التكفل بجميع الإجراءات المتعلقة ب:

• الضمان الاجتماعي.

• التأمينات الاجتماعية.

• ملفات التقاعد.

• التكفل بالمنح العائلية للمستخدمين.

• التكفل الاجتماعي بالمستخدمين الذين يتعرضون لحوادث العمل.

-مصلحة الدراسات: تتمثل مهامها في تطوير و تطبيق المقاييس و البيانات و أنماط سيرورة العمل و يضمن التحسين المستمر في كل المجالات المغطاة من طرف نظام التسيير للجودة، البيئة، الأمان، الصحة في العمل.

-مصلحة الإنتاج: تتمثل مهامها في مراقبة عملية الإنتاج من المرحلة الأولى حتى المرحلة الأخيرة للحصول على إنتاج تام من حيث الجودة و المواصفات.

-مصلحة التسويق: تتمثل مهامها في استقبال الطلبات من طرف المديرية الجهوية بوهراڤ؛ إنشاء الطلبية حسب رغبة العملاء؛ إنشاء الفاتورة حسب الطلبية.

-مصلحة الشراء: تتم على مستوى هذه المصلحة جميع الإجراءات الخاصة بالمشتريات المحلية والأجنبية المتمثلة في المواد اللوازم الضرورية في عملية الإنتاج و المواد الأولية الأخرى، أو المواد الضرورية في عملية الصيانة والإصلاح للعتاد و المعدات كقطاع الغيار

-مصلحة المخزونات: تعتبر المهمة الأساسية لهذه المصلحة في تسيير المخزون ومراقبتها، كذلك استلام جميع المشتريات ومراقبتها من خلال مقارنة الكميات المستلمة مع الفواتير و طلبات الشراء

-كما تقوم هذه المصلحة بعملية الجرد للمخزونات شهريا و سنويا.

- يقوم بإعداد تقارير يومية من أجل تزويد المديرية العامة بالمعلومات الخاصة بكمية ونوعية المخزونات الضرورية في العملية الإنتاجية وذلك لتفادي نفاذ المخزون وانقطاع العملية الإنتاجية.

-مصلحة النوعية: يتمثل دورها في تحسين نوعية المنتج وذلك من خلال :

- إعداد الدراسات التقنية و تهيئة خطط العمل.
- إعداد التقارير الشهرية المتعلقة بالإنتاج ونوعية الإنتاج.
- مراقبة نوعية المواد الأولية و درجة فعاليتها.
- احترام المعايير الدولية للإنتاج.
- مصلحة التموين: تسهر هذه المصلحة على تسيير ومتابعة وذلك من خلال توفير المواد واللوازم المطلوبة من مختلف المصالح في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وهذا من أجل استمرارية العملية الإنتاجية.
- تقوم هذه المصلحة بكل الإجراءات المتعلقة بالاتصال ودراسة عروض الموردين واختيار أحسنها.

#### 4-1 إجراءات الدراسة :

من أجل دراسة مامدى تأثير الإدارة بالاهداف على أداء المؤسسة بإعتبارها فرضية الدراسة سنقوم بإتباع منهجية واضحة إعتقادا على متغير كمي في قياس الأداء الأ و هو رقم الاعمال، إنطلاقا من تحديد الاهداف حيث إعتدنا على معلومات لسنة 2017 حسب الأشهر لمعرفة ما مدى تحقيق هذه الاهداف لنفس السنة ثم تقييم هذه السياسة من خلال مقارنة السنتين 2016، 2017 من خلال جدول تغيير رقم أعمال ثم تقييم نظام الحوافز و هذا من خلال مقارنة قيمة الحوافز مع معدل النمو و رقم الاعمال.

#### أولا: تحديد الاهداف

جدول رقم 03 يمثل الاهداف المحددة من طرف المؤسسة

الشهر	الاهداف المحددة
جانفي	دج 86356430
فيفري	دج 86356430
مارس	دج 80970634
أبريل	دج 92870634
ماي	دج 95097917
جوان	دج 90895776
جويلية	دج 94703776
أوت	دج 92189213
سبتمبر	دج 102236705
أكتوبر	دج 95811000
نوفمبر	دج 102643691
ديسمبر	دج 89920443
المجموع	دج 1110052648

**المصدر :** من إعداد الطلبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

تم تحديد هذه الاهداف من طرف المؤسسة بالاعتماد على نشاط السنة الماضية 2016 حيث يلاحظ أنها تتلائم مع مميزات الهدف في جوانبه النظرية من حيث المرونة، الوضوح، الواقعية، قابلية التحقيق.

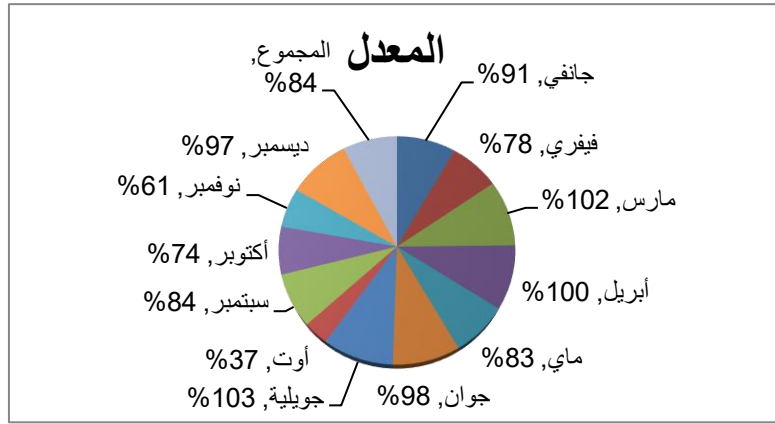
### ثانيا: مقارنة النتائج بالاهداف

الجدول رقم 04 يمثل الاهداف المحددة و النتائج المحققة

المعدل	النتائج المحققة	الاهداف المحددة	الشهر
%91	دج 78743536	دج 86356430	جانفي
%78	دج 67107294	دج 86356430	فيفري
%102	دج 82975418	دج 80970634	مارس
%100	دج 92728532	دج 92870634	أبريل
%83	دج 79176216	دج 95097917	ماي
%98	دج 89446453	دج 90895776	جوان
%103	دج 97455218	دج 94703776	جويلية
%37	دج 34232915	دج 92189213	أوت
%84	دج 85369274	دج 102236705	سبتمبر
%74	دج 70653480	دج 95811000	أكتوبر
%61	دج 62490544	دج 102643691	نوفمبر
%97	دج 87005034	دج 89920443	ديسمبر
%84	دج 927383914	دج 1110052648	المجموع

**المصدر :** من إعداد الطلبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 03 يوضح الاهداف المحددة و النتائج المحققة



حسب الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة حققت نتيجة تقارب الاهداف المحددة في معظم أشهر السنة حسب الجدول الموضح أعلاه يلاحظ أن المؤسسة حققت نسبة 84 من أهدافها المبرمجة حيث كان هدفها هو تحقيق رقم أعمال 1110052648 و توصلت إلى تحقيق رقم أعمال 927383914. اما حسب الاشهر فحققت نتيجة أكثر من الاهداف المرسومة بنسبة 2% في شهر مارس و 3% في شهر جويلية و لكن لاحظنا في في شهر أوت إنحراف كبير عن الاهداف المحددة بنسبة 63% أي هناك خلل في القيام بهذه المهمة و هذا راجع لان شهر أوت هو شهر عطلة .

### ثالثا: تقييم نموذج الادارة بالاهداف في المؤسسة محل الدراسة:

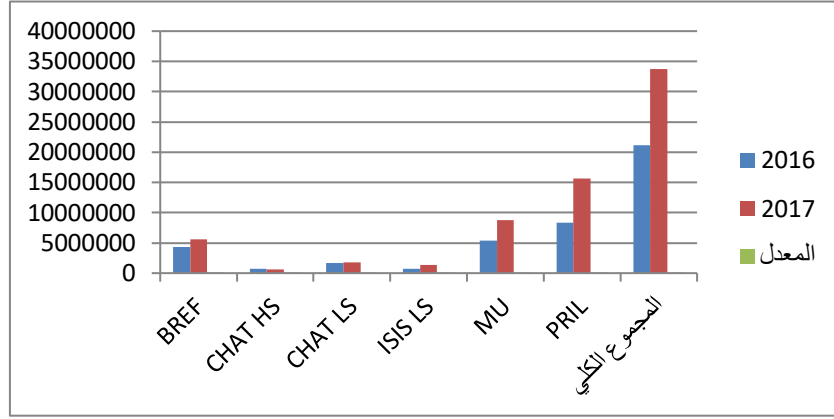
من أجل تقييم سياسة المؤسسة و هذا بانتهاجها أسلوب الادارة بالاهداف اعتمدنا على دراسة تطور رقم أعمال بين سنتي 2016،2017 باعتبارها المعطيات المتاحة لدينا و تحليل معدل النمو كونه مؤشرا هاما و للتوضيح اعتمدنا على تشكيلة منتوجات المؤسسة.

### الجدول رقم 05 تطور رقم الاعمال لكل منتوج

المنتوج	2016	2017	المعدل
BREF	دج 4322534	دج 5566179	134%
CHAT HS	دج 739371	دج 632462	228%
CHAT LS	دج 1677266	دج 1780530	114%
ISIS LS	دج 668665	دج 1365666	127%
MU	دج 5371359	دج 8808528	149%
PRIL	دج 8337043	دج 15601631	151%
المجموع الكلي	دج 21116237	دج 33754997	160%

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 04 يوضح تطور رقم الاعمال لكل منتج



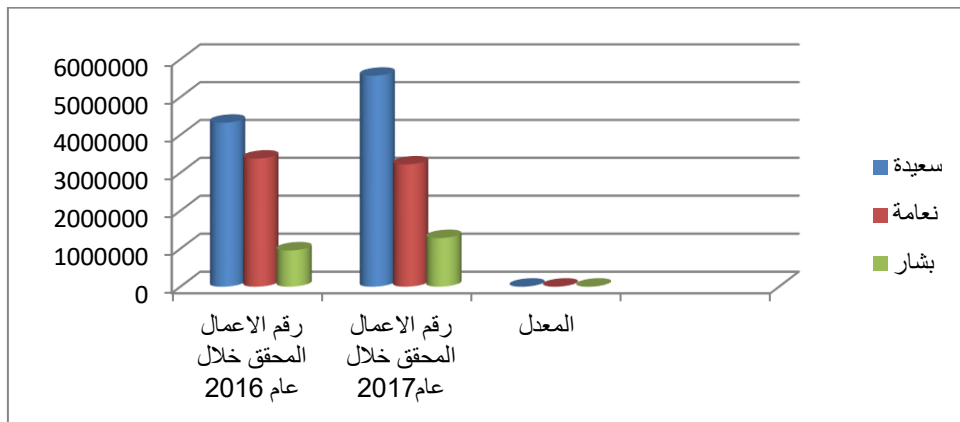
حسب الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أن المؤسسة حققت معدلات نمو كلها إيجابية حسب جميع المنتجات و هذا بنسبة 60% ما يدل على أن سياسة الادارة بالاهداف أتت ثمارها حيث حقق المنتج CHAT HS أكبر نسبة ما يمكن إعتباره نقاط قوة المؤسسة في تشكيلتها، و هذا ما يمكن للمؤسسة من تعديل أهدافها في المستقبل من أجل بلوغ معدلات نمو أكبر، و من أجل الوقوف على تقييم هذه السياسة بشكل مفصل إرتأينا دراسة النموذج حسب الولايات.

الجدول رقم 06 يمثل تطور رقم أعمال منتج BREF

الولاية	سعيدة	نعامة	بشار
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2016	4322534 دج	3374524 دج	954146 دج
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2017	5566179 دج	3219759 دج	1280120 دج
المعدل	129%	95%	134%

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 05: يوضح تطور رقم الاعمال لمنتج BREF



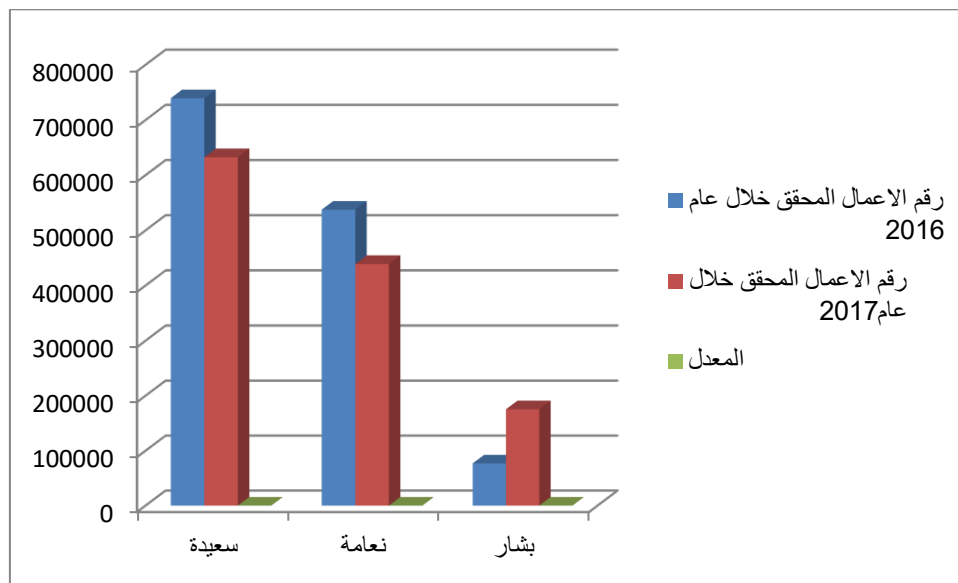
حسب الجدول الموضح أعلاه فإن النسب المحققة بالنسبة لمنتج BREF قد تفاوتت بين الولايات حيث حققت ولاية بشار أكبر معدل نمو مما يدل على أن أثر سياسة المؤسسة في هذه الولاية كان إيجابياً، أما أدنى معدل نمو فقد كان في ولاية نعامة لذا على المؤسسة أخذ الاجراءات المناسبة.

### الجدول رقم 07 يمثل تطور رقم اعمال منتج CHATS HS

الولاية	سعيدة	نعامة	بشار
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2016	739371 دج	537381 دج	76715 دج
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2017	632462 دج	438957 دج	175266 دج
المعدل	%86	%82	%228

المصدر : من إعداد الطلبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

### الشكل رقم 06 يوضح تطور رقم اعمال منتج CHATS HS



يبين الجدول أعلاه أن ولاية بشار أنها حققت أعلى نسب بالنسبة لمنتج CHATS HS فقد إرتفع رقم أعمالها بنسبة 128% أي تجاوزت الاهداف المرسومة، أما الولايات الاخرى فقد تراجعت حيث نلاحظ إنخفاض في رقم أعمالها مقارنة ماحققته السنة الماضية، لذا على المؤسسة أن تكشف عن الخلل الذي أدى إلى ذلك.

### الجدول رقم 08 يمثل تطور رقم اعمال منتج CHATS LS

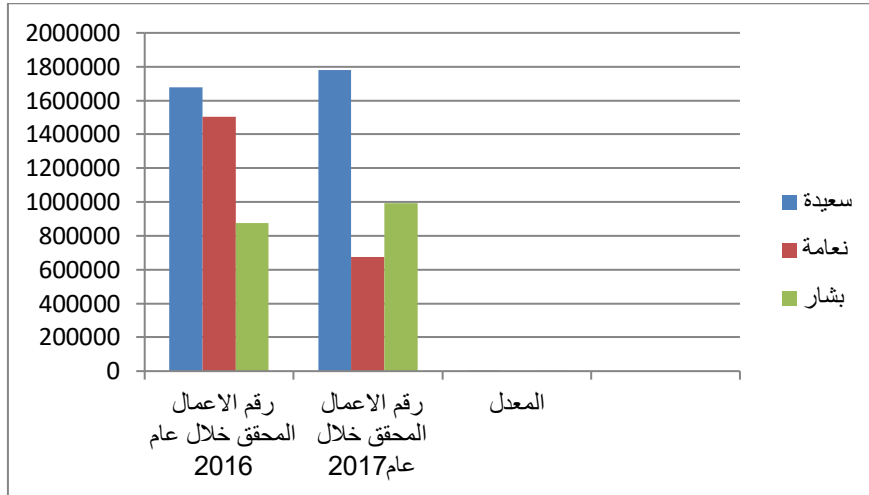
الولاية	سعيدة	نعامة	بشار
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2016	1677266 دج	1505580 دج	875738 دج
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2017	1780530 دج	673861 دج	994235 دج



			عام 2017
%114	%45	%106	المعدل

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

### الشكل رقم 07 يوضح تطور رقم اعمال منتج CHATS LS



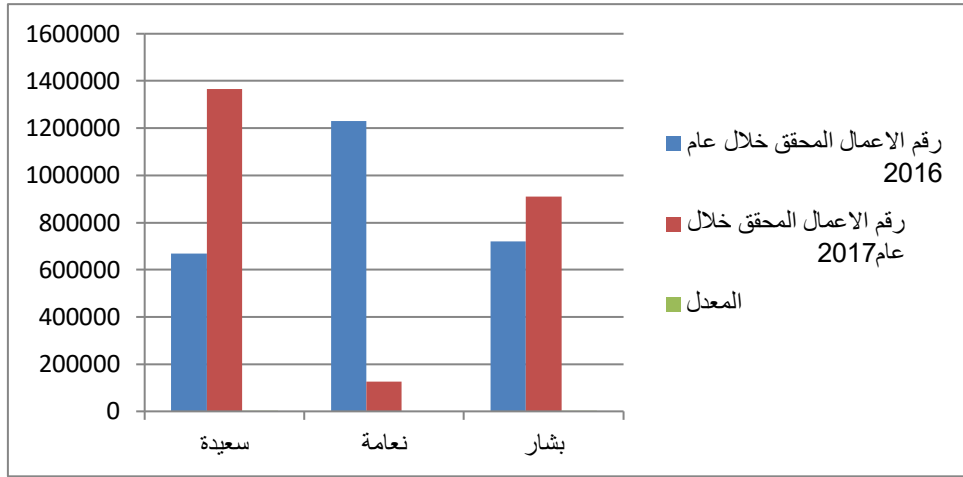
يبين الجدول أعلاه أن النسب المحققة لمنتج CHATS LS لكل من ولايتي سعيدة و بشار إيجابية هذا ما يدل على التطبيق السليم لمنهج هذه الإدارة بينما إنخفض رقم أعمال في ولاي النعامة ما يستوجب على الإدارة إنتهاج طرق تسويقية لرفع رقم أعمال هذا المنتج.

### الجدول رقم 9 يمثل تطور رقم اعمال منتج ISIS LS

الولاية	رقم الاعمال المحقق خلال عام 2016	رقم الاعمال المحقق خلال عام 2017	المعدل
سعيدة	668665 دج	6136566 دج	%204
نعامة	1228876 دج	126471 دج	%10
بشار	720050 دج	910945 دج	%127

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

### الشكل رقم 10 يوضح تطور رقم اعمال منتج ISIS LS



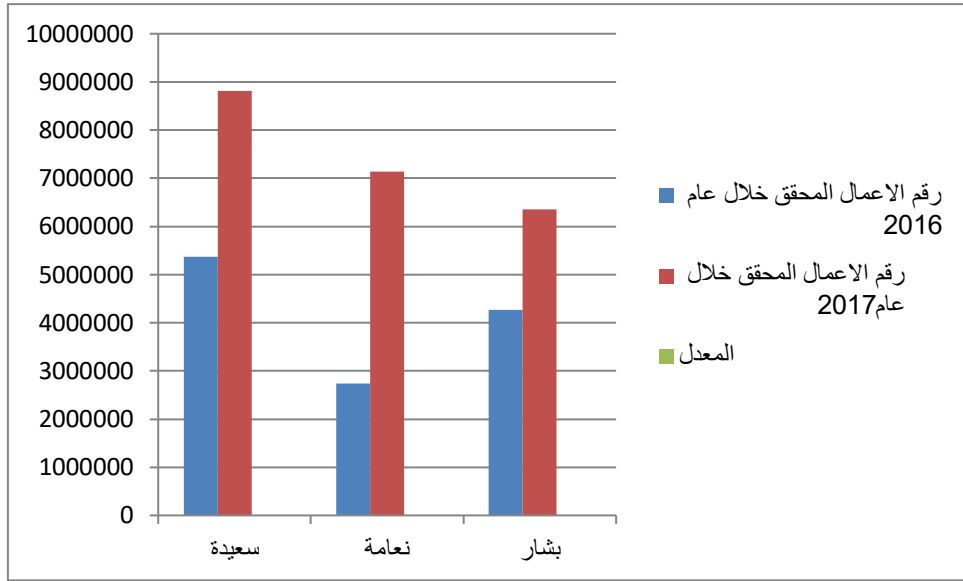
حسب الجدول أعلاه نلاحظ أن ولاية سعيدة هي التي حققت أكبر نسبة 104% من أهدافها مقارنة بالولايات الأخرى و هذا ما يبين الأثر الإيجابي لسياسة المؤسسة عكس ولاية النعامة التي لاحظنا أنه هناك انحراف كبير بنسبة 90% فعلى المؤسسة أن تكشف على العقبات التي واجهتها.

#### الجدول رقم 10 يمثل تطور رقم اعمال منتوج MU

الولاية	سعيدة	نعامة	بشار
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2016	5371359 دج	2734456 دج	4270323 دج
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2017	8808528 دج	7134424 دج	6349086 دج
المعدل	164%	261%	149%

المصدر : من إعداد الطلبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

#### الشكل رقم 09 يوضح تطور رقم اعمال منتوج MU



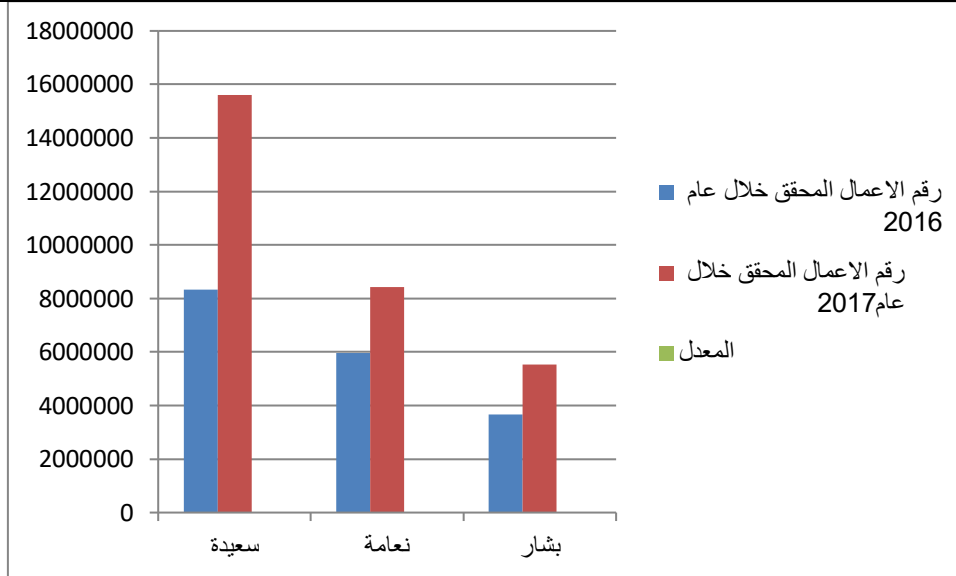
الجدول رقم 11 يمثل تطور رقم اعمال منتج PRIL

الولاية	سعيدة	نعامة	بشار
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2016	8337043 دج	5971023 دج	3672077 دج
رقم الاعمال المحقق خلال عام 2017	15601631 دج	8419606 دج	5542991 دج
المعدل	187%	141%	151%

المصدر : من إعداد الطالبة بإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 10 يوضح تطور رقم اعمال منتج PRIL

الولاية	رقم الاعمال المحقق خلال عام 2016	رقم الاعمال المحقق خلال عام 2017	معدل التحفيز	معدل النمو
سعيدة	21116237 دج	33754997 دج	%5	%160
نعامة	15351841 دج	20013077 دج	%6	%130
بشار	10569048 دج	15252643 دج	%4	%144

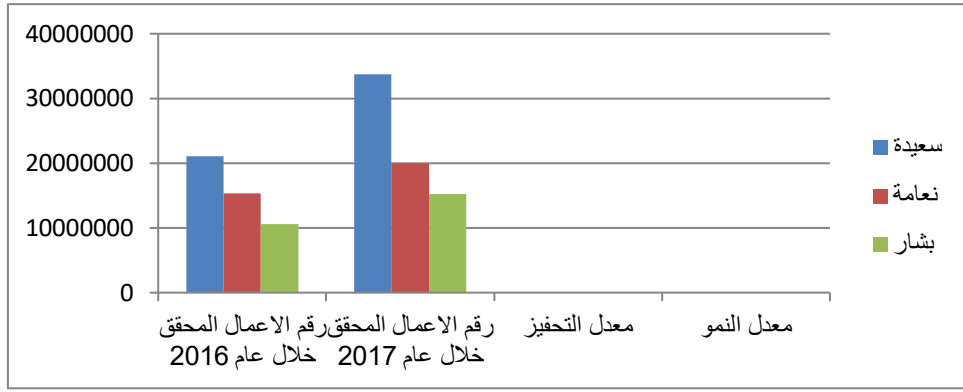


أما النسب المحققة لمنتوج MU وPRIL كلها إيجابية و متقاربة فنلاحظ من الجدولين إرتفاع في رقم الاعمال لكل من المنتوجين مما يدل على أن المؤسسة حققت أهدافها و أن أثر إنتهاج المؤسسة للاسلوب الادارة بالاهداف كان إيجابي.

#### رابعاً: تأثير التحفيز على تحقيق الاهداف

الجدول رقم 12 يمثل مدى تأثير التحفيز على رقم الاعمال

الشكل رقم 11 يمثل مدى تأثير التحفيز على معدل نمو رقم الاعمال



يبين الجدول أعلاه أن المؤسسة حققت نسب معدلات النمو كلها إيجابية و هذا راجع للاعتماد المؤسسة في سياستها على نظام الحوافز، الذي يعد ركنا أساسيا في تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف فكلما زادت الحوافز المادية تحسن أداء المؤسسة ما جعلها أن تحقق أهدافها المسطرة و هذا ما نلاحظه من خلال رقم الاعمال المحقق، حيث ولاية سعيدة هي التي حققت أكبر معدلا حيث أن إنفاق المؤسسة 5% من الحوافز حقق للمؤسسة نسب إضافية من الاهداف تقدر ب 60%. بهامش يقدر ب 55%، وولاية النعامة 6% من الحوافز حقق نسب إضافية تقدر ب 30% و هامش ربح يقدر ب 24%، و ولاية بشار 4% من الحوافز حقق نسب إضافية تقدر ب 44% و هامش ربح يقدر ب 40% و هذا مايدل على أن كلما زاد التحفيز تحسن أداء المؤسسة و العكس صحيح بمعنى أن المؤسسة تحقق أهدافها بعملية التحفيز، و عليه يتم قبول الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها وجود تأثير إيجابي للتحفيز على الاداء المؤسسة محل الدراسة.

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي و إختيار مؤسسة هنكل-أناد الجزائر كمحل للدراسة، و بفضل المعطيات التي أمكن الحصول عليها بمساعدة إطارات المؤسسة، فبعد جمع المعلومات و تبويبها و ترتيبها وفق متطلبات الدراسة، و من خلال مناقشة و تحليل الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة بالنسبة لاثر الإدارة بالاهداف على أداء المؤسسة ، في النهاية توصلنا إلى أن هناك أثر لاستخدام أسلوب الإدارة بالاهداف على أداء مؤسسة محل الدراسة، و هو ما يتوافق مع الفرضية الرئيسية.

# الخاتمة

واجه المؤسسات اليوم على إختلاف أنواعها و طبيعة نشاطها و أحجامها تحديا مشتركا في حاجاتها لرفع مستوى أدائها الامر الذي حتم عليها أن تتبنى نظام تطبيق الادارة بالاهداف التي أصبحت من الضروريات و المقومات الاساسية لنجاح و إستمرارية أي مؤسسة و هذا ما يؤكد مدى الحاجة في تطبيق هذا المفهوم الحيوي على كافة المؤسسات.

من خلال مختلف جوانب الموضوع في الفصل النظري و الدراسة الميدانية الذي أردنا من خلاله أن يكون إسقاطا على الواقع لنتعرف على أثر الادارة بالاهداف على أداء المؤسسة محل الدراسة، تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات و النتائج العامة و المتمثلة فيمايلي:

### أولا : النتائج النظرية :

تعتبر الادارة بالاهداف من الاساليب الادارية الحديثة في المؤسسات، حيث تعتمد على تشارك الرؤساء و المرؤوسين في تحديد أهدافها و العمل على تحقيقها للوصول إلى أفضل النتائج ، و زيادة الفعالية الادارية و تحسين مستوى الاداء لدى العاملين من خلال نظام الحوافز الذي يعد ركن أساسي في تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف حيث تقوم بتقديم المكافآت التي تتناسب مع الانجاز مما يكسب العاملين جاذبية و إنخراطهم في تأدية الاداء الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و ظهر ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة. كما ان الادارة بالاهداف هو أسلوب إداري ينمي الاحساس بالمسؤولية لدى الافراد العاملين فيها من خلال إشراكهم في تحديد الاهداف و في عملية إتخاذ القرار و هو منهج يوفر لهم التوجيه الكافي و ينشئ روح الفريق، و يجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الاهداف العامة للتنظيم و هذا بمساندة الادارة العليا في التطبيق السليم له.

- كما أظهرت الدراسة بأن المشاركة في تحديد الاهداف تعتبر أحد الاساليب الادارية الفعالة على الامد البعيد و هو أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب.

### ثانيا : النتائج التطبيقية:

- حددت المؤسسة أهدافها وفق نموذج SMART أهداف قابلة للقياس الكمي، محددة بفترة زمنية، وواقعية، قابلة للتحقيق كما أنها أهداف تتصف بالوضوح و المرونة.
- حققت المؤسسة نسبة 84% من أهدافها المبرمجة و ذلك لانها وضعت أهداف واقعية ، مرنة، واضحة و قابلة للقياس مما جعلها تفوق الاهداف المرسومة بنسبة 2% في شهر مارس و 3% في شهر جويلية.
- بإنتهاج المؤسسة أسلوب الادارة بالاهداف حققت معدلات نمو كلها إيجابية حسب جميع المنتوجات بنسبة 60% ، فمنتوج BREF حقق معدلا يقدر ب 34% و منتوج CHAT HS حقق معدلا يقدر ب 128% و منتوج CHAT LS حقق معدلا يقدر ب 14% و منتوج ISIS LS حقق معدلا يقدر ب 27% و منتوج MU حقق معدلا يقدر ب 49 و منتوج PRIL حقق معدلا يقدر ب 51%، و من هنا

يمكن قبول الفرضية الجزئية الاولى التي مفادها وجود تأثير إيجابي لاسلوب الادارة بالاهداف على أداء مؤسسة محل الدراسة.

- حققت المؤسسة نسب معدلات النمو كلها إيجابية نتيجة لاعتماد في سياستها على نظام الحوافز ،حيث ولاية سعيدة هي التي حققت أكبر معدلا فإنفاق المؤسسة 5 %من الحوافز حقق للمؤسسة نسب إضافية من الاهداف تقدر ب 60% بهامش يقدر ب 55% ، وولاية النعامة 6% من الحوافز حقق نسب إضافية تقدر ب30% و هامش ربح يقدر ب 24%، و ولاية بشار 4% من الحوافز حقق نسب إضافية تقدر ب 44% و هامش ربح يقدر ب 40%. وعليه يتم قبول الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها وجود تأثير إيجابي للتحفيز على الاداء المؤسسة محل الدراسة.

و إجابة على الاشكالية الرئيسية يمكن القول أن نظام الادارة بالاهداف له أثر إيجابي على أداء المؤسسة محل الدراسة.

## المراجع



## قائمة المراجع باللغة العربية:

### 1. الكتب:

- أحمد ماهر، الاختبارات و إستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الافراد،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،الاسكندرية،مصر، ص378.
- أحمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات،مصر، دار المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،2003،ص223.
- الدويك، تيسير،حسين ياسين،محمد عدس،محمد الدويك،أسس الادارة التربية و الاشراف التربوي،دار الفكر،عمان،الاردن،2001 ص 147-149.
- العمايرة محمد حسن،مبادئ الادارة المدرسية، دار المسيرة للنشر لتوزيع،عمان،الاردن،2012،ص152.
- باسم الحميري، الادارة الوظائف و الممارسة،دار للنشر و التوزيع،عمان،الاردن،الطبعة الاولى، 2015،ص ص 28-29.
- بيتر دراكر،ممارسة الادارة، ترجمة عبد الكريم العقيل،مكتبة جرير، الطبعة الاولى،1998 ص 207.
- جواد كاظم لفنة، منهجية الادارة المعاصرة في معالجة المعضلات الاقتصادية،دار صفاء للنشر و التوزيع،طبعة أولى،الاردن،2011،ص122.
- جاريت جونز، شارز هيل،2001،الادارة الاستراتيجية ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال،الجزء الاول،الطبعة الرابعة،دار المريخ للنشر و التوزيع،الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص 96-97.
- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة،النظريات،العمليات الادارية،وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، الطبعة الثالثة،2014،ص ص 20-21.
- رانيا عبد المعز جمال،الادارة و العلاقات الانسانية،دار الجامعة الجديدة،مصر،2011،ص109.
- زيد منير عبوي،الادارة بالاهداف،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، طبعة أولى،الاردن،2008 ص ص 35-37.
- سامي محمد هاشم حريز،الادارة بالافكار،دار الراية و النشر و التوزيع، الطبعة الثانية،الاردن،2014 ص 86.

- سعاد البرنوطي، الادارة الحديثة، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2014، ص174
- صلاح عبد القادر النعيمي، الادارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص21-22.
- عبد الباري درة، العامل البشري و الانتاجية في المؤسسات العامة، الطبعة الاولى، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص96.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، ص97-98
- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2008، ص18-19.
- مصطفى شوايش، الادارة الحديثة، الطبعة الاولى، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص189
- نور الدين حاروش، أرفيقة حروش، علم الادارة من المدرسة التقليدية إلى الهندرة، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص35-67.
- هاشم حمدي رضا، الادارة بالاهداف، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2014، ص120.

### رسائل الدكتوراه و الماجستير:

- موسى سلسمان سعد الحربي، دور الادارة بالاهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، مذكرة الماجستير في الادارة التربوية، تخصص مواد بشرية، كلية التجارة، جامعة مؤتة، المملكة الاردنية الهاشمية، 2008.
- محمد توفيق محمد شبير، "واقع تطبيق أسلوب الادارة بالاهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة و أثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية-غزة، فلسطين، 2015 .
- هبة بن حمزة سعيد قطان، درجة ممارسة الادارة بالاهداف بجامعة أم القرى و مدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الاكاديمي في معيار السلطات و الادارة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2014.
- محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في أداء العاملين ، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، المملكة الاردنية الهاشمية، 2014.
- هدى محمد أبو شنب، أثر الوظائف الادارية الاساسية على أداء منظمات الاعمال التعليمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2012.

### قائمة المجالات:

- هاشم سفيان صلوات ، أثر أسلوب الادارة بالاهداف على أداء وظائف و أنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة اراء عينة من مدراء الملبينات و المجنبتات في ولايات الوسط الجزائرية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي ، رقم 24 ص ص 106، 126. متاح على

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34122>

- Delavallée Eric, « La direction par les objectifs, et après ? », *L'Expansion Management Review*, - 2005/2 (N° 117), p. 83-91. DOI : 10.3917/emr.117.0083. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-2-page-83.htm>

- Full Text Michel Dominique-Anne, « Les leçons impérissables du professeur Peter F. Drucker », *L'Expansion Management Review*, 2005/4 (N° 119), p. 3-3. DOI : 10.3917/emr.119.0003. URL : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-4-page-3.htm>

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- David Holt K management principles and practices K New Jersey K 3rd K Englewood cliffs, Printice-Hall, 1993, p3.
- K.k Ahuja, management and organization, A text Book, 1st, ed ; CBS publisher et distributors ; 1993 ; pp1-2.
- Jean Brilman , les meilleures pratiques de management, dans le nouveau contexte économiques, quatrième édition, Paris, 2003, p186.
- Odiorne , Management by Objectives, 1st edition, Pitma Pubshingo, London , UK, 1970, pp, 78, 79.
- SHELL Richard , Management of professionals, deuxième édition, Marcel Dekkar, New York, USA. 2002, p 264.

### الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الإدارة بالاهداف على أداء المؤسسة محل الدراسة اعتمادا على رقم الاعمال كمؤشر من مؤشرات الاداء، واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت النتائج أن أسلوب الإدارة بالاهداف قد كان له تأثير إيجابي على رقم أعمال مؤسسة هنكل – أناد الجزائر كما أن إنتهاج المؤسسة سياسة التحفيز قد ساهم في رفع من معدلات النمو و تحقيق هوامش إيجابية في المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية

الإدارة بالاهداف-الاداء- التحفيز

### Résumé:

Notre étude vise à déterminer le degré d'influence du management par objectif sur la performance organisationnelle, en s'appuyant sur le chiffre d'affaire, comme indicateur de la performance organisationnelle

Pour cela, Nous avons opté pour une méthode descriptive et analytique dans l'analyse de notre étude.

Ainsi, les résultats ont montré que l'adoption de la méthode du management par objectif et la politique de la motivation ont un effet positif sur le chiffre d'affaire de l'entreprise en atteignant une marge de bénéfice importante.

**Les mots clés: Management par objectifs- la performance-la motivation.**