



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# تطبيق الإدارة بالأهداف بالمؤسسات الجزائرية

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف

د. أسدي علي

إعداد الطلبة

آيت راشد عبد السلام

بن عتسمان رجاء

رئيسا	أستاذ محاضر أ	د. ستي حميد
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. حيرش عبد القادر
مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. عدة عابد
مقررا	أستاذ محاضر أ	د. سدي علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/21

السنة الجامعية: 2020-2019

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف

سدي علي، على النصائح والإرشادات المقدمة

طوال مدة البحث.

ونوجه شكرنا إلى أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذه

المذكرة.

نشكر كذلك أساتذة دفعة إدارة الأعمال

2020 – 2018

والشكر الموصول إلى عمال الشركة الوطنية

للتأمين SAA لمساهماتهم في تنفيذ الدراسة التطبيقية.

## إهداء

إلى كل من الوالدين الغاليين.  
إلى زوجتي الكريمة،  
كل أفراد العائلة والأصدقاء.  
إلى كل من دعا لي بالخير وآمن بإمكانياتي.  
أهديكم هذه المذكرة المتواضعة.

عبد السلام

إلى الوالدين الكريمين.  
إلى إخوتي، عائلتي وصديقاتي.  
إلى كل أساتذتي المحترمين،  
زملائي في الدفعة.  
بكل صدق وإخلاص،  
أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

رجاء

## ملخص

تعددت وتطورت الأساليب الإدارية بتطور المؤسسات واختلاف نشاطها، ومن بين هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف الذي تنتهجه المؤسسات لتحديد أهدافها والتخطيط للوصول إليها بوضع النتائج المحتملة وتصحيح الانحرافات. حيث يعد أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب معتمد في الكثير من المؤسسات، إلا أن طريقة تطبيقه تعترضها الكثير من المشاكل، وكان لنا مثال على ذلك الشركة الوطنية للتأمين SAA والتي مازالت تسعى إلى تطبيق هذا الأسلوب بالشكل الصحيح والفعال.

### الكلمات المفتاحية

الأهداف – الإدارة – الأساليب الإدارية – الإدارة بالأهداف – تطبيق الإدارة بالأهداف.

## Summary

The evolution and variation of the Managerial methods are linked to the development of companies and to their diverse activities. Among these methods, Management By Objectives which is used in companies as a means of settings goals, and planning to reach them through setting the potential outcomes and correcting the possible deviations. This method is adopted by many foundations, however many obstacles hamper the way it is applied, an example to this is the National Insurance Company SAA that is still willing to apply this method in a correct and an effective way.

### Key words

Objectives, Management, managerial methods, Management By Objectives, the application of management by objectives.

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
II	الفهرس
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
01	مقدمة عامة
04	الفصل الأول : مدخل نظري للإدارة والأهداف
06	المبحث الأول: مدخل إلى الأهداف
06	« المطلب الأول: المفهوم العام للأهداف وأنواعها
07	-1- الأهداف الرسمية: Official Goals
07	-2- الأهداف التشغيلية أو العمليات: Operational Goals
07	1. الأداء العام Overall performance:
07	2. المصادر: Ressource
07	3. السوق: Market
08	4. تطوير الموظفين: Employee Development
08	5. الإبداع والتغيير: Innovations and changes
08	6. الإنتاجية: Productivity
08	« المطلب الثاني: أهمية الأهداف
08	-1- الشرعية: Legitimacy
08	-2- توجيه الموظفين وتحفيزهم: Employee Direction and Motivation
09	-3- مؤشرات لاتخاذ القرار: Decision Guidelines
09	-4- معايير الأداء: Criteria of Performance
09	« المطلب الثالث: نظرية تحديد الأهداف.
09	نظرية تحديد الأهداف: Goal Setting Theory
12	المبحث الثاني: مفهوم الإدارة، أهميتها وأساليبها
12	« المطلب الأول: مفهوم الإدارة وخصائصها
12	-1- مفهوم الإدارة
12	-2- خصائص الإدارة
13	« المطلب الثاني: أهمية الإدارة.
14	« المطلب الثالث: الأساليب الإدارية التقليدية والحديثة
14	بعض الممارسات التقليدية
14	-1- الإدارة باللوائح
15	-2- الإدارة بالنشاط ورد الفعل
15	-3- الإدارة بالأزمات
15	-4- الإدارة بالجاذبية الشخصية
15	-5- الإدارة بالتنازل
16	-6- الإدارة بالأنباء السارة فقط
16	بعض الممارسات الحديثة

16	-1- الإدارة بالمشاركة
17	-2- الإدارة بالتفويض
17	-3- الإدارة بالاستثناء
17	-4- الإدارة بالاتصالات
18	-5- الإدارة بالمعلومات
18	-6- إدارة السلوك والنتائج
19	-7- الإدارة بالأهداف المتعددة
19	نواحي الاتفاق والاختلاف
20	مزيد من النماذج الإدارية
21	-1- أنماط القيادة للمديرين
23	-2- النظرية اليابانية
24	-3- نموذج "الدور الفعال للأفراد"
25	-4- تحليل النظم
25	المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية والأهداف
26	« المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
27	« المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها
27	-1- تعريف الإدارة الاستراتيجية
27	-2- مستويات الإدارة الاستراتيجية:
28	1.2: استراتيجية المنظمة
28	2.2: استراتيجية الأعمال
28	3.2: الاستراتيجية الوظيفية
28	4.2: الاستراتيجيات التشغيلية
29	« المطلب الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية بالأهداف
30	خلاصة الفصل
31	<b>الفصل الثاني : أساسيات الإدارة بالأهداف تطبيقاتها ونماذجها</b>
33	المبحث الأول: نشأة الإدارة بالأهداف وإطارها المفاهيمي
33	« المطلب الأول: نشأة الإدارة بالأهداف وتاريخها
34	-1- المرحلة الأولى: تقويم الأداء.
34	-2- المرحلة الثانية: نظم التخطيط والرقابة.
34	-3- المرحلة الثالثة: المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف.
34	« المطلب الثاني: مفهوم الإدارة بالأهداف
35	« المطلب الثالث: فلسفة الإدارة بالأهداف
36	المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة بالأهداف
36	« المطلب الأول: مرتكزات الإدارة بالأهداف
38	« المطلب الثاني: مزايا وعيوب نظم الإدارة بالأهداف
38	مميزات وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف
39	سلبيات الإدارة بالأهداف
40	« المطلب الثالث: بعض استفسارات المسيرين حول الإدارة بالأهداف

41	المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة بالأهداف
42	« المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف
43	« المطلب الثاني: صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف ومعالجاتها
43	الصعوبات
43	المعالجات
43	« المطلب الثالث: نماذج الإدارة بالأهداف
43	النماذج الأجنبية
43	1-نموذج مكومكي 1981 Mc Comkey
44	2-نموذج توسي وكارول Tosi et Carol
45	3-نموذج سيزلاقي و ولاس (Sizlagi et Wales) 1992
46	النماذج العربية
46	1-نموذج الشبول 1995 (Chaboul)
46	2-نموذج البابطين 2003 ((Babtin
47	خلاصة الفصل
48	<b>الفصل الثالث : دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA</b>
50	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الشركة الوطنية للتأمين SAA
50	« المطلب الأول: النشأة التاريخية للتأمين في الجزائر
50	« المطلب الثاني: مدخل إلى الشركة الوطنية للتأمين SAA
50	1- تعريف الشركة الوطنية للتأمين
51	2- التنظيم التجاري للشركة
51	3- مهام وأهداف الشركة الوطنية للتأمين
52	« المطلب الثالث: الأقسام الإنتاجية للشركة الوطنية للتأمين ومهامها
52	1- مدير الوحدة
52	2- مكتب التنظيم العام
52	3- قسم الأمانة "السكرتارية"
52	4- قسم الإدارة والمالية
52	4-1مصلحة المحاسبة والمالية
52	4-2مصلحة المستخدمين
53	4-3مصلحة الوسائل العامة والشؤون الاجتماعية
53	5- قسم التجارة "التسويق"
53	6- قسم الحوادث والمنازعات
54	6-1 مصلحة الحوادث الجسمانية
54	6-2مصلحة الحوادث المادية والأخطار المختلفة
54	7- قسم الإنتاج
55	7-1 مصلحة تأمين الأملاك
55	7-2مصلحة تأمين الأشخاص
55	المبحث الثاني: مدخل إلى الشركة الوطنية للتأمين وكالة تيارت B2315
56	« المطلب الأول: تعريف الوكالة وهيكلها التنظيمي

56	« المطلب الثاني: مصالح الوكالة ومهامها
56	1- مصلحة الإنتاج
56	2- مصلحة المحاسبة
57	3- مصلحة الحوادث
57	« المطلب الثالث: أنواع الأهداف في الوكالة
57	تقسيم الأهداف حسب المدة
58	أهداف شهرية
58	أهداف موسمية
58	أهداف دورية
59	المبحث الثالث: عرض و تحليل الإجابات على الاستبيان
69	خلاصة الفصل
70	خاتمة عامة
73	قائمة المراجع
76	الملاحق

### قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
(01)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
(02)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	60
(03)	توزيع أفراد العينة حسب مستواهم العلمي	60
(04)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية بالمؤسسة	61

## قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
10	عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية	(01)
29	العلاقة بين الاستراتيجية و الأهداف	(02)
30	العلاقة بين الغايات و الأهداف	(03)
38	مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف	(04)
46	الهيكل التنظيمي لوكالة الشركة الوطنية للتأمين	(05)
61	الإجابة على السؤال الأول	(06)
62	الإجابة على السؤال الثاني	(07)
62	الإجابة على السؤال الرابع	(08)
63	الإجابة على السؤال التاسع	(09)
63	الإجابة على السؤال العاشر	(10)
64	الإجابة على السؤال الحادي عشر	(11)
64	الإجابة على السؤال الرابع عشر	(12)
65	الإجابة على السؤال الخامس عشر	(13)
65	الإجابة على السؤال السادس عشر	(14)
66	الإجابة على السؤال السابع عشر	(15)
66	الإجابة على السؤال الثامن عشر	(16)
67	الإجابة على السؤال التاسع عشر	(17)
67	الإجابة على السؤال الرابع و العشرون	(18)
68	الإجابة على السؤال الخامس و العشرون	(19)

**تطبيق الإدارة بالأهداف  
بالمؤسسات الجزائرية  
دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين**

**SAA**

## مقدمة عامة

أن علم الإدارة يهتم بدراسة النشاط داخل المؤسسات من كل الجوانب مع تبسيط الأهداف والتحديد الواضح للمسؤوليات مع ترك الحرية للموظفين في ممارساتهم في إطار تخصصاتهم مع محاسبتهم على تحقيق النتائج، وهذا ما استدعى إلى تطور الأساليب الإدارية.

من ضمن أنواع الإدارة: الإدارة المعاصرة، وتسمى الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب يهتم بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور، فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني وقناعة الإدارة العليا به والتطبيق السليم له.

وضمن هذا السياق، تظهر تداعيات تطور الأساليب الإدارية من تقليدية إلى حديثة وأهمية هذا التطور الحاصل، وعلى وجه الخصوص أسلوب الإدارة بالأهداف. ومن هذا المنطلق عمدت هذه الدراسة إلى تناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، وذلك من خلال دراسة تطبيقية بإحدى وكالات الشركة الوطنية للتأمين.

### 1- طرح الإشكالية

يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي: ما مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الشركة الوطنية للتأمين SAA ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أنواع الأهداف ونظرية تحديدها؟
- ما هي علاقة الأهداف بالإدارة الاستراتيجية؟
- ما هو مفهوم الإدارة بالأهداف وكيف نشأت؟
- ما هي الأساليب التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف وفيما تتمثل عيوبها ومزاياها؟
- كيف يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات وما هي سبل معالجة الصعوبات التي يواجهها؟

### 2- فرضيات الدراسة

انطلاقا من الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، يمكن وضع الفرضيات التالية والتي سنحاول إثبات صحتها أو نفيها من خلال هذه الدراسة:

1- إن أسلوب الإدارة بالأهداف مطبق في الشركة الوطنية للتأمين بكفاءة وفعالية بما يتناسب مع مقومات ومعايير هذا الأسلوب.

2- المؤسسة لازالت تسعى إلى تبني أسلوب الإدارة بالأهداف وتطبيقه بما يتناسب مع أسس الإدارة الحديثة.

3- أسلوب الإدارة بالأهداف غير مطبق إطلاقاً بالمؤسسة.

### 3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- تقديم صورة عامة حول أسلوب الإدارة بالأهداف وأهميته في المؤسسة المعاصرة.

- التعرف على واقع تبني أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجزائرية من خلال الشركة الوطنية للتأمين SAA، ومعرفة تصور المسيرين والموظفين بالنسبة بهذا الأسلوب.

### 4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن ضرورة الانتهاج الصحيح للأساليب الإدارية الحديثة.

- دراسة فئة معينة من مجتمع الدراسة والمتمثلة في موظفي المؤسسة، ومدى معرفتهم بأسلوب الإدارة بالأهداف.

- الحاجة الماسة لتوعية المسيرين بأسلوب الإدارة بالأهداف وسبل نجاحه.

### 5- أبعاد الدراسة

تم تحديد البحث حسب الأبعاد التالية:

**أ- البعد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب حديث في المؤسسة و أهميته، حيث سندرس الشركة الوطنية للتأمين SAA.

**ب- البعد الزمني:** تمت هذه الدراسة خلال الفترة 2020/2019.

**ج- البعد المكاني:** يتمثل في دراسة واقع الشركة الوطنية للتأمين، وكالة تيارت التي تنشط في القطاع المالي الخدماتي.

## 6- منهج البحث والأدوات المستخدمة لمعالجته

لهذه الدراسة جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي. في الأول سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتحليل أسلوب الإدارة بالأهداف من أجل الوصول إلى دوره في نجاح التسيير وكيفية تطبيقه ومواجهة الصعوبات التي تعيق العمل به.

أما في الثاني سيتم استخدام منهج دراسة الحالة في الشركة الوطنية للتأمين SAA بالإضافة إلى استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من خلال استبيان موجه إلى موظفي المؤسسة للمقارنة بين الواقع و النظري.

وللإلمام بجوانب الموضوع اعتمدنا على الأدوات والمصادر التالية:

أ- الكتب والمقالات وأطروحات الباحثين التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ب- المقابلة والملاحظة.

ج- استبيان موجه إلى موظفي وإطارات المؤسسة.

د - مصادر أخرى من الانترنت.

## 7- هيكل البحث

لنتم دراسة تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجزائرية تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين من الجانب النظري، والفصل الأخير تطبيقي.

الفصل الأول يتناول عموميات حول الأهداف والإدارة، وذلك من خلال تقديم لمحة حول أنواع الأهداف ومفهومها وتطور الأساليب الإدارية، ثم عرض علاقة الأهداف بالإدارة الاستراتيجية.

الفصل الثاني يسلط الضوء على الإدارة بالأهداف من خلال تناول نشأتها ومفهومها وبعض الأساسيات المتعلقة بهذا الأسلوب، ثم التطرق إلى الجوانب الخاصة بتطبيق الإدارة بالأهداف ونماذجها.

أما الفصل الثالث فيتناول دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتأمين SAA من خلال تقديم عام للمؤسسة، ثم الوكالة محل الدراسة وفي الأخير سيتم تحليل البيانات والإجابة عن فرضيات الدراسة من خلال مجموعة النتائج المتوصل إليها.

# الفصل الأول

## مدخل نظري للإدارة والأهداف

## مقدمة الفصل

إن التطور والتوسع الكبير الحاصل داخل منظمات الأعمال والذي يشهده العالم اليوم استدعى إلى ظهور أساليب إدارية جديدة لمواكبة هذا التطور، حيث يلعب الأسلوب الإداري المستخدم من طرف إدارة أي منظمة دورا كبيرا في تحديد وتحقيق أهداف هذه الأخيرة بكفاءة وفعالية، وذلك لتعدد الأهداف وتنوعها. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى ماهية الأهداف ومفهوم الإدارة وأساليبها، كما سنتعرف على الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأهداف وذلك من خلال المباحث التالية:

### المبحث الأول: مدخل إلى الأهداف

**المطلب الأول:** المفهوم العام للأهداف وأنواعها

**المطلب الثاني:** أهمية الأهداف

**المطلب الثالث:** نظرية تحديد الأهداف

### المبحث الثاني: مفهوم الإدارة، أهميتها وأساليبها

**المطلب الأول:** مفهوم الإدارة وخصائصها

**المطلب الثاني:** أهمية الإدارة

**المطلب الثالث:** الأساليب التقليدية والحديثة

### المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية والأهداف

**المطلب الأول:** مفهوم الاستراتيجية

**المطلب الثاني:** الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها

**المطلب الثالث:** علاقة الإدارة الاستراتيجية بالأهداف

## المبحث الأول: مدخل إلى الأهداف

إن توجه أي نشاط اقتصادي أو إنساني عموماً ما هو إلا نحو هدف أو مجموعة من الأهداف، حيث يعتبر تحقيقها للأفعال والخطط المرسومة نحوها، فهي تمثل دائماً سورة مستقبلية طويلة أو قصيرة الأجل. كما أن الأهداف أنواع، يتم تحديدها بصفة خاصة حيث تلعب نظرية تحديد الأهداف دوراً فعالاً في ذلك.

### المطلب الأول: المفهوم العام للأهداف وأنواعها

- ماذا نعني بالأهداف، أنواعها، أهميتها، وخصائصها العامة؟

تعددت تعاريف الأهداف، إلا أنها غالباً تصب في نفس المعنى، فنجد أن اتزيوني ETZIONI يرى بأنها: " صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها"

أما أنسوف ANSOFF فيعتبر أن: " الهدف هو مقياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد"<sup>1</sup>

#### نقصد بالهدف بشكل عام

ما نسعى الى تحقيقه... وهو قد يأخذ إحدى الصور التالية:

- أ- غايات: وهي تلك الأهداف ذات الأجل الطويل
  - ب- أغراض: وهي تمثل الجانب السلوكي للهدف<sup>2</sup>
- ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة من الوسائل والتي تتطلب عادة ما يلي:

#### أ - البدء بتحقيق الهدف العام

ب - اكتشاف مجموعة الوسائل التي تساعد لتحقيق هذا الهدف

ج - اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعي جديد والبحث عن وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه

والمدراء الأكفاء لابد أن تتوفر لهم درجة عالية من الوعي والمعرفة في أهمية وضع الأهداف الأساسية للمنظمة، حيث أن هدف المنظمة يمثل قاعدة لتحديد الأهداف الفرعية الأخرى داخل المنظمة، إذ أن لكل منظمة أهداف عامة (الرئيسية) تنبثق عنها أهداف فرعية (ثانوية) والتي بدورها تنقسم إلى أنشطة وللقيام بتلك النشاطات فإنه تنشأ الوحدات

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 119  
<sup>2</sup> زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار المعرفة-عمان، الأردن، 2006 - ص 15

الإدارية في تلك المنظمة وتتعاون جميعها في سبيل تحقيق الأهداف العامة ويوجد لكل منظمة نوعان أساسيين من الأهداف التنظيمية وهما: الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية<sup>3</sup>

### **1- الأهداف الرسمية: Official Goals**

هي مجموعة المبادئ التوجيهية التي تذكرها المنظمة بشكل رسمي في التقارير الرسمية أو في أي منشورات عامة أخرى. وهذه الأهداف الرسمية تعتبر بمثابة "الرسالة" التي تفسر سبب وجود المنظمة وما هو مطلوب عمله من المنظمة وتوضح نوع العمل الذي سوف تتخذه المنظمة. والرسالة التي تضعها المنظمة تسهل عملية اتخاذ القرارات، ولا تكون نهائية إنما قابلة للتغيير حسب الظروف وبعد دراسة دقيقة. وبالتالي فإن الأهداف الرسمية يمكن أن ينظر لها على أنها الهدف الكلي للمنظمة.

### **2- الأهداف التشغيلية أو العمليات: Operational Goals**

وهي الأهداف التي تضع النهايات المطلوبة من خلال إجراءات حقيقية في المنظمة وتفسر الشيء التي تطمح إلى تحقيقه. وهي عبارة عن أهداف محددة طويلة أو قصيرة الأجل ترشد المدراء والموظفين أثناء قيامهم بمهامهم بأهداف المنظمة وعادة ما تصف هذه الأهداف نتائج محددة وقابلة للقياس وهي بشكل أساسي تصف المهام الرئيسية التي يجب على المنظمة تنفيذها.

إن الأهداف التشغيلية تهتم بأمور عدة أهمها ما يلي:

#### **1. الأداء العام: Overallperformance**

إذ أن الربحية تعكس الأداء العام في المنظر الذي يهدف الربح، والتي يمكن التعبير عنها بالنتيجة النهائية. ومقدار الربح للحصة الواحدة مثلا. أما في المنظمات غير الرسمية فهدفها الأساسي هو توصيل الخدمة للناس.

#### **2. المصادر: Ressource**

حيث تختص الأهداف هنا بكيفية اكتساب المصادر المالية من البيئة مثل توفير التمويل لإنشاء مشاريع جديدة، أو تعيين موظفين بمواصفات عالية.

#### **3. السوق: Market**

هذه الأهداف تتعلق بالحصة السوقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وهي مسؤولة عن التسويق، البيع، وقسم الإعلانات.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، نفس المرجع ، ص 16

#### 4. تطوير الموظفين: Employee Development

ويهتم بالتدريب، الترقية، السلامة المهنية ونمو الموظفين، وهي تضم كل من المدراء والموظفين يقوي المنظمة حيث أنها الطريق لخلق الولاء عندهم.

#### 5. الإبداع والتغيير: Innovations and changes

أهداف الإبداع تحكم وجود المرونة الداخلية والجاهزة للتكيف مع أي تغيير غير متوقع.

#### 6. الإنتاجية: Productivity

وتهتم بمقدار الإنتاج ضمن المصادر المتوفرة وهي بشكل أساسي تصف كمية المدخلات (المصادر) التي نحتاجها للوصول الى المخرجات المطلوبة لذا فهي توضع بشكل التكلفة لوحدة الإنتاج.

إن كلا النوعين: (الأهداف الرسمية والتشغيلية) مهمة للمنظمة حيث أن كل نوع يخدم أغراض معينة فبينما الأهداف الرسمية تعطي الشرعية للمنظمة فإن الأهداف التشغيلية تعطي التوجيهات للموظفين، ومؤشرات اتخاذ القرار ومعايير الأداء.

### المطلب الثاني: أهمية الأهداف

وفيما يلي شرح لأهمية الأهداف:4

#### 1- الشرعية: Legitimacy

حيث تعمل الأهداف "الرسمية" على إيصال الشرعية لكل من له علاقة بالمنظمة، فالرسالة التي تمثل الأهداف "الرسمية" تصف هدف المنظمة وبذلك يعرف الناس سبب وجودها ويتقبلون هذه الفكرة.

كذلك تقوم شرعية المنظمة بدور فعال في المحافظة على التفاعل ما بين المنظمة وبيئتها.

#### 2- توجيه الموظفين وتحفيزهم: Employee Direction and Motivation

حيث أن الأهداف تعطي التوجيه للموظفين. وذلك لأن النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها والاستراتيجيات التي تضعها المنظمة للوصول الى هذه النتيجة تكون كدليل للموظفين من الشيء الذين يعملون من أجله. والأهداف تعمل على تحفيز الموظفين خصوصا إذا كانوا قد شاركوا في وضعها.

4. زيد منير عبوي، نفس المرجع، ص18

### 3- مؤشرات لاتخاذ القرار: Decision Guidelines

حيث تعمل أهداف المنظمة كمؤشرات تساعد الموظفين على اتخاذ قراراتهم. إذ أن الأهداف عبارة عن مجموعة من القيود المفروضة على سلوك الفرد وقراراته مما يساعد اتخاذ القرار الصحيح.

### 4- معايير الأداء: Criteria of Performance

إن الأهداف تعتبر بمثابة المقاييس التي على أساسها يقوم المدراء بعملية التقييم حيث أن مستوى أداء المنظمة سواء كان على شكل أرباح، أو كمية الإنتاج، أو عدد الشكاوى بحاجة لقاعدة ترتكز عليها للتقييم وهذه القاعدة هي الأهداف.

ولابد من الإشارة في هذا الصدد أن الأهداف (الفعالة) لابد أن يتوافر لديها عدد من الخصائص من قبيل "التدرج الهرمي" من المستويات العليا إلى الأدنى منها. وأن يكون في الأهداف نوعاً ما من "التشابك" أي لا تكون على شكل خط مستقيم بل تأخذ شكل تتصل حلقاته ببعضها البعض. وأن تكون الأهداف "متعددة" تتراوح في المتوسط بين 05 إلى 10 أهداف لا أكثر ولا أقل وأن يكون بها نوعاً من "الدفع المتبادل" أي المرونة بحيث تحقق

أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها في نفس الوقت. يجب على المنظمة أن تقوم بعملية "استبدال الأهداف" في الظروف غير العادية مع مراعاة ضرورة قيام الإدارة بمعالجة التناقضات التي قد تنشأ عن الأهداف الجديدة المستبدلة.

### المطلب الثالث: نظرية تحديد الأهداف.

#### نظرية تحديد الأهداف: Goal Setting Theory

إن موضوع تحديد الأهداف موضوع ذو علاقة بأكثر من حركة أو مدرسة في الإدارة فهو جوهر الحركة "الإدارة بالأهداف"، وهي من النظريات الدافعية الشهيرة. ورغم ارتباط حركتي الإدارة بالأهداف والدافعية فإن تناول نظرية تحديد الأهداف في هذا السياق سيكون من منظور الدافعية والأداء.

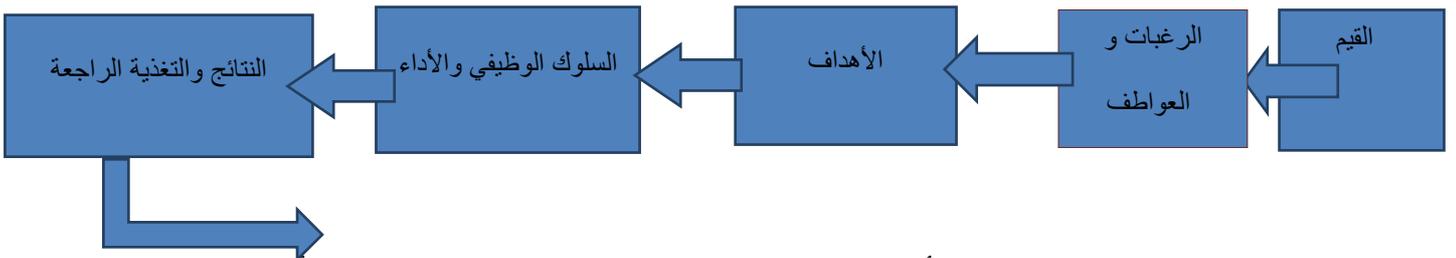
و من الباحثين الذين عالجوا موضوع نظرية تحديد الأهداف في الدافعية (أدوين لوك) E.A.LOCKE الذي تأثر بأستاذه (توماس ريان) THOMAS RYAN. ونقطة البداية في هذه النظرية التي تعد أحد أشهر عمليات الدوافع تكمن في أن للأهداف وظائف وآثار مقرررة على الأفراد والجماعات والمنظمات<sup>5</sup>.

ومن هذه الوظائف والآثار ما يلي:

<sup>5</sup> زيد منير عبوي، نفس المرجع سابق، ص19

- 1- تحديد أهداف السلوك وتوجهه، فالأهداف توجه الجهد الإنساني في اتخاذ سلوك محدد.
  - 2- تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات والتنظيمات.
  - 3- تمثل الأهداف مصدرا من المصادر الشرعية، فالأهداف تعطي المبرر للقيام بالأنشطة وتخصيص الموارد لتنفيذ تلك الأنشطة.
  - 4- تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة. حيث أن الأهداف، تحدد إلى حد كبير أنماط الاتصال وعلاقة السلطة والقوة وتقسيم العمل إذ أن للأهداف في هذه الناحية وظيفة تنظيمية.
  - 5- تعمق الأهداف البصيرة في سلوك الأفراد والجماعات، إذ أن الأهداف تحدد الأنشطة والعمليات وتؤثر هذه بشكل واضح علي سلوك الأفراد والجماعات. وتوجه الأهداف كذلك جهود الأفراد والجماعات نحو مجالات الأهمية والأولوية في نشاطاتهم.
- وهذا يعبر إذن عن أهمية الأهداف في النشاط الإنساني بشكل العام، أما إذا انتقلنا إلى الدافعية. فإن نظرية تحديد الأهداف تؤمن بوجود علاقة قوية بين تحديد الأهداف في العمل، والدافعية لإنجاز ذلك العمل والشكل رقم (1) يبين عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية.

#### شكل رقم (01): عناصر نظرية تحديد الأهداف في الدافعية.



زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف ، الطبعة الاولى ، دار المعرفة-عمان ،الأردن ، 2006 ،  
ص 20 ،

ويتضح من الشكل السابق بأن السلوك الموجه لتحقيق أهداف معينة والذي يتحدد عن مستوى معين من الأداء يبدأ بتقييم الموظفين أنفسهم والتي تعبر عن نفسها في شكل عواطف ورغبات. ولإشباع هذه الرغبات والعواطف فان الموظفين يضعون لأنفسهم أهدافا

يحرصون على تحقيقها. ومن هنا فان الأهداف التي يضعها الموظفون تحدد سلوكهم وأدائهم.

كذلك يرى أصحاب هذه النظرية بأن عملية تحديد الأهداف تشكل نظريا وعمليا احدى الوسائل الفعالة في أيدي المديرين والتأثير على سلوك مرؤوسهم. وقد دلت عددا من الأبحاث أن عملية تحديد الأهداف يمكن أن تكون أداة دافعيتهم فعالة.

وعليه فان تحديد الأهداف هو الذي يحكم الأداء عند العاملين إلا أن هناك مواصفات وخصائص معينة يجب أن تتوافر حتى يكون الأداء. وقد انبثقت عن هذه المواصفات فرضيات نلخصها فيما يلي:

- تميل الأهداف المحددة تحديدا دقيقا إلى تكوين أداء فعال وبينما تميل الأهداف الغامضة أو العامة إلى أداء هابط (متدني).
- تؤدي الأهداف الصعبة إلى تحقيق أداء فعال، بينما تؤدي الأهداف السهلة إلى تحقيق أداء هابط.
- يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعال في ظل ظروف معينة، بينما يؤدي فرض الأهداف عليهم إلى أداء هابط وهذا هو جوهر فلسفة "الإدارة بالأهداف"
- يعتبر تقبل العاملين للأهداف، بغض النظر عن الطريقة التي حددت بها الأهداف، من مقومات الأداء الفعال وقد يؤدي عدم تقبلهم لها إلى أداء هابط.
- يرتبط إعطاء الموظفين تغذية راجعة في الوقت المناسب عن النتائج التي حققوها ارتباطا قويا بالأداء الفعال، وقد يسبب تجاهل إعطاء تغذية راجعة مناسبة إلى أداء هابط.
- وانطلاقا مما سبق، نجد بأن، نظرية تحديد الأهداف قد بينت بأن الإنسان كائن عامل يفكر أن تحديده لأهدافه بدقة يساعده في إيجاد قوة دافعة له لأداء ممتاز.
- إن تحديد الأهداف إضافة إلى مناقشة مؤشراتنا للمجموعات المختلفة المنوي إنشائها، يستوجب إيلاء الاهتمام للنقاط التالية:

- هل المديرون المتوسطون والرئيسيون والموظفون المتمرسون الذين يمكن أن يعملوا في مجموعات عمل، قادرون على شرح الأفكار العامة حول الأنظمة، وتمييز الأنظمة الرئيسية من الأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤوليتهم بالإضافة إلى شرح المدخلات والمخرجات لهذه الأنظمة؟
- هل هم قادرون على شرح ميزات الإدارة عن طريق الأهداف والمشاريع وعلى شرح عملية نشر هذه الأهداف والتحكم بها ومتابعتها؟

- هل هم قادرون على شرح خصائص هدف تشغيلي مرضي ومقنع (مفهوم مضبوط وبدقة ويمكن قياسه وإنجازه وأن يقدم بشكل منافس) وعلى التمييز بين الأهداف التشغيلية المرضية والغير المرضية؟
- هل هم قادرون على تحديد النتائج الحرجة والحاسمة وتشكيل أهداف تتعلق بالنتائج وتكون على حسابها؟
- إذا كانت الأجوبة على هذه الأسئلة سلبية سيكون من الضروري إعادة تدريب الأشخاص المعنيين بحيث تكون أفكارهم واضحة حول الموضوع

## المبحث الثاني: مفهوم الإدارة، أهميتها وأساليبها

إن العملية الإدارية بمفهومها العام استندت إلى ظهور أساليب إدارية جديدة يعمل بها داخل منظمات الأعمال وذلك لتحسين أداء العملية الإدارية وبما يتناسب مع المؤسسة وعناصرها والبيئة المحيطة بها من جهة، وبما يتناسب مع أهدافها من جهة أخرى.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة وخصائصها

**1- مفهوم الإدارة:** هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع "المنظمات في خدمة البيئة" كالمصنع والمدرسة والنادي. ويعرفها سيرتو (Certo) أنها عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.

أما ستونر (Stoner) يعرفها: على أنها عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على جهود كل الأفراد و كذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 2- خصائص الإدارة

- إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال بل من خلالها يتم تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين (المرووسين).

- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء المنظمات والتي تسعى إلى إثباع المتجمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة.

- إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل عند تطبيقها مع الجماعة وبما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات وأيضاً تسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحضير والرقابة واتخاذ القرارات.
- تتصف الإدارة بالتغيير فبيئة المنظمة متغيرة والعنصر البشري متغير بطبعته وحاجاته وطموحاته أكثر تغيراً.
- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائماً استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات<sup>6</sup>.

## المطلب الثاني: أهمية الإدارة.

- 1- الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل منظمات الأعمال. فهي التي تقوم بتجديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية وكذلك بتوفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في بيئة العمل.
- 2- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.
- 3- بما أن الإدارة هي المسؤولة عن بقاء واستمرار منظمات الأعمال فإن هذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن هذه التحديات:
  - الاضطرابات الاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي.
  - انخفاض معدل النمو الاقتصادي.
  - ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات.
- 4- يقع على عاتق الإدارة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة.
- 5- لكي تنجح منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسؤولية الإدارة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع وتفاقم المشكلات الصحية والاجتماعية والتلوث.
- 6- لمواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير في البيئة والعوامل الأخرى سألفة الذكر تصبح إدارة التغيير والاستقرار من المهام الرئيسية للإدارة<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص07

<sup>7</sup> - نفس مرجع ، ص09

## المطلب الثالث: الأساليب الإدارية التقليدية والحديثة

### بعض الممارسات التقليدية

استطاع الباحثون أن يستخلصوا عددا من الممارسات الإدارية في الواقع العملي ووصفوا كلا منهما بمصطلح معين، ولهذه الممارسات أخطائها وتكاليفها، وبالمقارنة مع الإدارة بالأهداف، نجد أن الأخيرة تتميز عنها وتتفادى عيوبها وفيما يلي بعض هذه الممارسات<sup>8</sup>:

#### -1- الإدارة باللوائح

تضع الإدارة العليا طبقا لهذا الأسلوب نظاما للعمل تركز فيه اهتمامها على الهيكل التنظيمي وتسلسله واتجاه العلاقات فيه، قنوات الاتصال التي يجب أن تتم خلالها هذه العلاقات، وتضع خطة تتكون من مجموعة من اللوائح والقواعد والإجراءات لبلوغ أهدافها غالبا ما تكون عامة وغير محددة تحديدا دقيقا، يسير العمل بمقتضاها ولا يتوقع أن يحدد عنها أحد. كما أنها تضع وصفا تفصيليا للوظائف يعتمد على الأنشطة والواجبات أي مدخلات الوظائف وليس على النتائج المراد تحقيقها، أو مخرجات هذه الوظائف. وتولى الإدارة العليا في هذا الأسلوب اهتماما بالغا بالتزام المديرين والأفراد بالواجبات المحددة في وظائفهم والتفديد بكافة القواعد والإجراءات المحددة للعمل. ولا تكاد تلمس مساهمة تذكر من جانب المديرين التنفيذيين وإنما يتبعون توجيهات رؤسائهم وينفذون رغباتهم وأحيانا دون فهم واضح أو معرفة دقيقة للأهداف المراد تحقيقها.

وربما كان العيب الرئيسي الظاهر في الإدارة باللوائح هو تكوين ما أطلق عليه "جولدنر" لفظة الشخصية الديمقراطية، والتي تنطبق على أولئك الأفراد الذين يؤدون الحد الأدنى من واجباتهم، أو أقل مستوى مطلوب للأداء الوظيفي، بغض النظر عن تحقيق النتائج، فهم لا يهتمون بتحقيق الأهداف ووظائفهم بقدر ما يريدون الظهور بمظهر "حسن" أو ملتزم أمام رؤسائهم.

#### - 2 - الإدارة بالنشاط ورد الفعل

تسير الإدارة تبعا لهذا الأسلوب من فعل إلى فعل، وتخطط له في حينه. أي أن التخطيط وقى أو متقطع، يسبق الفعل مباشرة، وليس هناك تخطيط مسبق مبنى على أساس علمي قوامه أهداف محددة. كما أنه ليست هناك خطوات واضحة للعمل ذات تسلسل معين. ومن ثم فإن تصرفات المدير أشبه بردود الفعل لما يقابله من متطلبات أو يواجهه من ضغوط، لذلك تضطرب الخطط والأفعال، وتتميز بعدم الاتساق، ويستغلق فهمها حتى على ما يقومون بها. وتقاس الفعالية تبعا لهذا الأسلوب بمقدار المجهود المبذول في مواجهة المتطلبات والضغوط، وليس بالنتائج المحققة.

<sup>8</sup> علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار مكتبة غريب، القاهرة مصر، 1984 ص41

### - 3- الإدارة بالأزمات

وهناك أسلوب آخر شبيهه بالإدارة بالنشاط ورد الفعل، أو هو امتداد له. ذلك هو الإدارة بالأزمات. فلا يوجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل. في حساباتها وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها. ولكن تترك الأمور تجرى والأحداث تتداعي حتى تقع أزمة أو أمر خطير، عندئذ فقط تتحرك الإدارة. وتنفق سلسلة من المجهودات والتي غالبا ما تكون كثيفة وشاقة. وان كانت نتائجها غير فعالة، حتى تنقضي الازمة فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى، فلا تلمس إذن وجود الإدارة إلا وقت الأزمات.

### - 4 - الإدارة بالجاذبية الشخصية

عندما نشأت الأعمال قديما -وخاصة في مجال التجارة والصناعة- كان هناك فرد واحد العامل أو المروج، يتولى جميع الأمور مؤسسته أو شركته. وقد امتدت هذه الممارسات إلى اليوم. وربما تجدها أيضا في بعض الأجهزة التي شارك في إنشائها أو تخطيطها من البداية فرد أو بعض الأفراد. وتجدهم غالبا يعتمدون في إدارتهم لهذه الأجهزة على أفكارهم الشخصية وتأثيرهم الذي اكتسبوه من خلال خصائص معينة، كالعمر مثلا أو رصيد أعمالهم السابق والمساهمة التي قدموها لإنجاح الجهاز عندما كان في بدايته. وغالبا ما لا يكفي هذه الصفات والأرصدة السابقة وحدها. ولا يستطيع أصحابها - دون اشتراك الآخرين - مواجهة الظروف المتغيرة التي تتطلب خططا جديدة وممارسات أخرى. الأمر الذي يترتب عليه حدوث أخطاء ونواحي فشل.

### - 5- الإدارة بالتنازل

عندما ظهر مفهوم الإدارة المشاركة، كانت الفكرة فيه أن يشترك الأفراد العاملون في الجهاز في تقرير بعض الأمور. وإبداء مرئياتهم ومقترحاتهم بشأن مشكلات العمل وطرق حلها. وكان الأساس في ذلك هو النظرية المتفائلة عن الطبيعة البشرية، وهي أن الإنسان نشيط بطبعه يحب العمل ويرغب في المساهمة الإيجابية في بلوغ الهدف الجماعي، ويقدم نصيبا ملموسا لتحقيق الصالح الكبير. وربما أخطأ كثير من المديرين في فهم الإدارة بالمشاركة. أو بالغوا في تطبيقها، بحيث " تنازلوا" عن مسؤوليتهم. وتخلوا عن دورهم القيادي وتركوا للمرؤوسين عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها وتنسيق مجهوداتهم. وربما هذا الوضع إذا استمر إلى فقدان الزمام والتسيب وتضارب آراء الأفراد، وعدم اتساق المجهودات، واستحالة تحقيق الأهداف في النهاية، ومن تغيب الإدارة تماما وتوجد حالة من " الإدارة" إذا جاز التعبير.

### - 6 - الإدارة بالأنباء السارة فقط

إذا كان المدير في الأسلوب السابق يتنازل عن دوره ومسؤولياته، فهو هنا يعزل نفسه عن الجانب السلبي أو مشكلات العمل ولا يود أن يسمع من الآخرين سوى الأنباء السارة فقط.

والتي تدل على حسن سير العمل وعدم وجود عقبات تعترضه. أي أنه يريد أن يرى صورة بهيجة لإدارته أو قسمه. فإذا عرف المرؤوسون عنه ذلك فإنهم يجربون أية مشكلات يصادفونها ولا يبلغونه بالعقبات أو الصعاب التي يواجهونها أو يتوقعون مواجهتها حتى لا يعتبروا أنفسهم " نذير شؤم " على المدير ويطمئن المدير إلى ذلك ويركن إلى خمول لذيذ. ويعتقد - واهما أو متعمدا - أن الأمور تجري علي خير ما يرام، شأنه في ذلك شأن النعامة التي تدفن رأسها في الرمال حتى لا تري القناص، بينما الأخير يراها ويعد العدة لاصطيادها. وفجأة يجد المدير نفسه أمام أزمة أو مشكلة ليست طارئة أو مستجدة وإنما تجمعت أسبابها وتكاملت خيوطها (والتي كان من الممكن تفادها أو علاجها في وقتها) حتى انفجرت وطفت على السطح. وغالبا ما يجد المدير نفسه عاجزا عن مواجهتها أو حلها.

### بعض الممارسات الحديثة

ومن جهة أخرى، هناك مجموعة من الممارسات الإدارية الحديثة تختلف عن تلك التي عرضناها الآن، وتتفادى عيوبها وتتميز ببضعة جوانب إيجابية، في كل من المفهوم والإطار الفكري وكذلك التطبيق العملي ومن هذه الممارسات ما يلي<sup>9</sup>:

#### 1- الإدارة بالمشاركة

ينظر هذا الأسلوب إلى الأفراد باعتبارهم " أعضاء " مشاركين في الجهاز الذين يعملون فيه يستطيعون -إذا توفر لديهم قدر كاف من الوعي والنضوج والتدريب الملائم- أن يشتركوا في الإدارة هذا الجهاز. و يتراوح مفهوم المشاركة من الاشتراك في تحديد الأهداف ،إلى وضع البدائل الملائمة لتحقيقها ، و تقديم الاقتراحات الملائمة لعلاج المشكلات ، و تقويم النتائج ، أو تقرير بعض الأمور المتعلقة بهم من التدريب و ابتعاث و غيرها، أو اقتراح مجالات و طرق للتحسين و التطوير ، و تركز الإدارة بالمشاركة على فكرة رئيسية هي أن اشتراك الأفراد في تقرير أمور العمل ، و الأمور التي تهمهم و تمس مصالحهم ، يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ، و يحفزهم على إجادة العمل و التعاون و الانسجام ،و الالتزام بالأهداف المحددة و محاولة تحقيق النتائج التي تم اتفاق عليها. كما أن ذلك يجعل مهمة القائد الإداري أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت.

#### 2- الإدارة بالتفويض

عندما تتعدد أعباء المدير وتتنوع، ويجد أن وقته لا يتسع لبعضها، أو أنه ينفق كثيرا من وقته في جزئيات يمكن لشخص آخر في مستوى تنظيمي أدنى أن يقوم بها بالدرجة المطلوبة من الكفاءة، فإنه في هذه الحال يلجأ إلى التفويض. والتفويض هو انتقال مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات وصلاحيات التصرف في أمور معينة، من جهة أعلى إلى أخرى أدنى منها على الهيكل التنظيمي. ويعتبر التفويض من الممارسات

<sup>9</sup>علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق،ص44

السليمة للإدارة ليس فقط لحل مشكلة المدير وحسن استغلال وقته. ولكنها أيضا تعتبر جزءا من برنامج منظم لتنمية "الصفوف الثانية" للإدارة، وصقل قدراتها وتأهيلها للقيام بمهام وأعباء فيما بعد.

وتعتبر الإدارة بالتفويض أسلوبا لتقوية التعاون بين الإدارة والأفراد. إذ لابد لتطبيقها، أن يكون المدير على اتصال وثيق ومعرفة طيبة بقدرات مرؤوسيه ودرجات طموحاتهم واستعدادهم لتحمل الأعباء المفوضة إليهم، وإذا طبق التفويض تطبيقا سليما فإنه يحقق نتائج إيجابية كثيرة، منها كفاءة المدير في استغلال وقته، وفعالية مجهودات، الآخرين في تعريفها وتحليلها ومعالجتها. وتعميق التعاون بين الأفراد، والشعور بتكامل الجهود، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية.

### 3- الإدارة بالاستثناء

ويتفق هذا الأسلوب وينسجم كثيرا مع سابقه، ولكنه يتميز عنه بصفة الاستمرار. فالتفويض شيء مؤقت. أما الإدارة بالاستثناء فتعتمد على أن يضع المدير حدودا أو إطارا يتحرك مرؤوسه من خلاله ويتصرفون في أمور ومشكلات العمل على ضوءه. ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن الإطار المحدد وبذلك يتفرغ لأعباء هامة تخطيطية وقيادية ورقابية. و قد أثبتت بعض الدراسات عند تطبيقها لأفكار (( باريتو)) إن المسائل الهامة غالبا ما تكون نسبة صغيرة من مجموع القضايا التي يتعامل معها المدير، و هذا ما يعبر عنه " بالقليل الهام، والكثير العادي " و من ثم فإن الإدارة بالاستثناء تدعو المدير إلى يوجه اهتمامه إلى الأمور القليلة الهامة التي تستلزم تدخله و اتخاذ قرارات أو مواقف محددة منها و أن يترك الأشياء الكثيرة العامة أو السهلة أو ذات الدرجة الأقل من الأهمية إلى المرؤوسين لكي يتولوا القيام بها، و قد يؤديها بشكل أفضل و يصاحب ذلك نظام رقابي يمد المدير بالمعلومات عن سير العمل و قيام المرؤوسين بأعبائهم حسب المعايير الموضوعية وينبئه النواحي التي يجب أن يتدخل فيها.

### 4 - الإدارة بالاتصالات

ويتميز هذا الأسلوب بوجود قنوات قوية ومستمرة للاتصال، تسير في اتجاهين بين الإدارة والأفراد، حيث يتم تبادل المعلومات والمعاني والأفكار، ويهم الإدارة أن تتعرف على وجهات نظر الأفراد بشأن الأهداف والخطط والأساليب واقتراحات التحسين. كذلك فإنها تمد الأفراد بما يردون من معلومات تهمهم وتؤثر على أدائهم الوظيفي وعلاقاتهم، وتفتح الإدارة قنوات كثيرة للاتصال، فمن الاجتماعات واللجان والتقارير واللقاءات الدورية وحلقات النقاش وحل مشكلات العمل، إلى صندوق الاقتراحات ونظم الشكاوى والمجلة والنشرات الداخلية، إلى التعميمات والاستقصاءات وقياس الرؤى والاتجاهات، إلى الاتصالات اليومية التي تجري بين الرؤساء والمرؤوسين، والاتصال غير الرسمية بين الأفراد.

## 5- الإدارة بالمعلومات

لا يخفي ما للمعلومات اليوم من أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات ، في المادة الخام التي يصنع منها القرار ، و تتوقف جودة القرار و فعاليتها على جودة المعلومات ، من حيث الكم والنوع والتوقيت ، و الإدارة بالمعلومات تلجأ إلى إنشاء نظام سليم للمعلومات ، يقوم بمعالجة البيانات المتوفرة ، تسجيلها و تصنيفها و تلخيصها و تجهيزها و استرجاعها و حفظها و توصيلها للمعنيين حتي يتصرفوا بناء عليها و يتخذوا قراراتهم ، كما تؤسس مراصد للبيانات ، تضع فيها كافة البيانات و الأرقام و الحقائق التي يستخدمها المديرون ويحتجون إليها في تصريف أمور إدارتهم و أقسامهم ، و تتابع هذه البيانات و تجددتها و تعدلها و تضيف عليها ، بحيث تكون دائما حقيقة و حديثة و معبرة و ذات أهمية و فائدة معينة لكافة المستفيدين منها ، و بالتالي فان الإدارة بالمعلومات تصمن وجود البيانات اللازمة في الوقت المناسب و بالشكل المطلوب لجميع المديرين الذين يحتاجون إليها ، و لمختلف الأغراض التي تستخدم من أجلها.

## 6 - إدارة السلوك والنتائج

اتبع "بارمك" و "ماكفي" أسلوبا للإدارة في وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية يعتبرانه مشتقا من الإدارة بالأهداف، ويطلقان عليه لقطه إدارة السلوك والنتائج، وينظر هذا الأسلوب إلى السلوك الوظيفي باعتباره عنصرا هاما، مثل عنصر النتائج تماما، فيوجه اهتماما إلى الأداء الإنساني، وما يصحبه من عوامل قد تغفلها الأساليب الإدارية الأخرى بما فيها الإدارة بالأهداف كما يقول الكاتبان وهذه العوامل هي:

- هناك تصرفات يسلكها المدير لا تعتبر في حد ذاتها نتائج ملموسة، ولكنها مهمة مثل علاقات المدير وطريقته في الإشراف واشتراكه في الاجتماعات ..... الخ.
- هناك أسباب غير متوقعة أو الظروف يجب أن تقوم وتقدر. وخاصة في الأعمال التي توجد بها درجة من المخاطرة ويطلب فيها قدر من الإبداع.
- هناك نواحي سلوك غير مرغوب فيها قد تؤدي إلى تحقيق نتائج كتخويف العاملين بالعقاب إذا لم ينجزوا العمل المطلوب، ويجب تفادي هذه النواحي إذا تحددت التوقعات السلوكية المرغوبة.

ويرى الكاتبان اللذان طبقا إدارة السلوك والنتائج أن هذا الأسلوب يعطي الإدارة أساسا متينا لتطوير الأداء، وذلك لاهتمامه المتوازن بعنصري السلوك الوظيفي والنتائج المراد تحقيقها

## 7 - الإدارة بالأهداف المتعددة

كذلك يقوم "سانج لي" مفهوما جديدا هو الإدارة بالأهداف المتعددة ويعرفها بأنها نظام حديث للإدارة مداخل منظمة للوضع الأهداف التنظيمية المتعددة ورسم خطط للأنشطة التي توجه الموارد المطلوبة نحو هذه الأهداف بطريقة مخططة منظمة ويقول الكاتب أن الإدارة بالأهداف المتعددة ليست تعديلا بسيطا للإدارة بالأهداف ولكنها منهج إداري متكامل يعمل على تحقيق أهداف المنظمة بدرجة كبيرة من الفعالية ولكننا نرى أن التشابه يكاد يكون كاملا بين المفهومين. أما النقطة التي تتميز بها الإدارة بالأهداف المتعددة، فهي تحليل الأهداف المتنوعة وبحث نواحي تناقضها، والعوامل المؤثرة فيها وطرق التوثيق بينها، حتى يكن وضع أهداف واقعية متكاملة ممكنة التحقيق هذا ما يمكن أن تحققه الإدارة بالأهداف أيضا. حيث يجتمع عدد من الأطراف المعنية لفحص الأهداف المتنوعة التوفيق بينهما، والاتفاق على ترتيب أولوياتها، والبحث عن أهداف بديلة، والتوصيل إلى أفضل مجموعة منسجمة متكاملة من هذه الأهداف.

### نواحي الاتفاق والاختلاف

يتضح مما تقدم أن الإدارة بالأهداف تتفق مع مجموعة من الممارسات الإدارية، كما تختلف مع مجموعة أخرى، فهي تتفق مع الإدارة بالمشاركة، في اشتراك الأفراد بالرأي والخبرة والاقتراحات. ومع الإدارة بالتفويض و الإدارة بالاستثناء ، في هذين الأسلوبين يتيحان الفرصة للأفراد الذين يعملون في مستويات تنظيمية أدنى لاتخاذ القرارات و التصرف في بعض الحدود ، لتنمية قدراتهم و تدريبهم على ممارسة الإدارة ، و لكن الإدارة بالأهداف تختلف عن هذه الأساليب الثلاثة في أن اشتراك الأفراد يأخذ شكلا منتظما و مستمرا ، إذ يلعب الرئيس و المرؤوس دورا إيجابيا من بداية الخطة إلى نهاية العمل و تحقيق النتائج و يتضمن ذلك تحديد الأهداف و مجالات النتائج و وضع المعايير ، و تحديد بدائل العمل و التنبؤ بالمشكلات و وضع تصورات لحلها ، و تنفيذ العمل و متابعته ، ثم التقويم في النهاية كل هذا يتم باشتراك الطرفين معا و تحت مسؤوليتها .

كذلك تتفق الإدارة بالأهداف مع الإدارة بالاتصالات، والإدارة بالمعلومات. بل أن هذين الأسلوبين ضروريان لتطبيق الأهداف فمن خلال الاتصالات الجيدة تقوى الروابط بين الإدارة والإفراد وتعمق، الثقة، وتزيد الرغبة في التعاون. ومن ثم يكون اشتراك الرئيس والمرؤوس أساس جيد لاتخاذ القرارات الملائمة.

كما إن الإدارة بالأهداف تتفق مع إدارة السلوك والنتائج، في أن النتائج المراد تحقيقها هي المنطق الأساسي في الإدارة. غير أن الإدارة السلوك والنتائج تولي عناية كبيرة للسلوك الوظيفي وأثره على النتائج وان كانت الإدارة بالأهداف تضع ذلك في اعتباره أيضا. وأخيرا

فان الإدارة بالأهداف تتقارب مع الإدارة بالأهداف المتعددة، في التنبيه لتعدد الأهداف وتنوعها، والقيام بفحصها وترتيبها والتوفيق بينهما.

وتحمل الممارسات السابقة عددا من المزايا يمكن للإدارة بالأهداف أن تستثمرها وتستفيد منها. وهي ارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد وزيادة شعورهم بالرضا والتعاون والالتقاء حول أهداف واحدة متكاملة. ووجود الفرص المختلفة أمام الأفراد للتقدم والرقى. ووثوق الروابط بين الإدارة والأفراد. وزيادة الإنتاجية وتوفير الرغبة لذلك.

ومن جهة أخرى تختلف الإدارة بالأهداف عن الممارسات الإدارية الأخرى. مثل الإدارة باللوائح ن والإدارة بالنشاط ورد الفعل، والإدارة بالأزمات، والإدارة بالجاذبية الشخصية، والإدارة بالتنازل والإدارة بالأخبار السارة. بل أن هذه الممارسات تتناقض مع الإدارة بالأهداف حيث لا يوجد تخطيط مسبق أو منظم في الإدارة بالنشاط ورد الفعل والإدارة بالأزمات. ولا توجه الإدارة عنايتها للأهداف والنتائج ولكن تركز على المجهودات والأنشطة المنطلقة من وصف محدد للوظائف كما هي الحال في الإدارة باللوائح ولا يوجد تبادل للآراء أو مناقشات تتخذ القرارات فيها بناء على معلومات صحيحة دقيقة. وذلك في حالة الإدارة بالجاذبية الشخصية حيث يقوم الفرد وحده باتخاذ القرار. والإدارة بالتنازل حيث يغيب دور المدير تمام ويترك القرار للأفراد. كذلك لا توجد مواجهة حركية لمشكلات العمل، كما يحدث في الإدارة بالأنباء السارة إذ أن المدير يتقاضى عن العقبات ويتركها تتراكم حتى تنفجر وتحث أثارا ضارة.

وواضح أن جميع هذه الممارسات تحمل معها أثارا سلبية، تحاول الإدارة بالأهداف أن تتفادها هي ضعف مستويات الأداء. وانخفاض الإنتاجية وتحقيق الأهداف بدرجة متواضعة. والروتينية والانصراف إلى الحد الأدنى للأنشطة وتفادي العقاب. ووهن العلاقة بين الإدارة والأفراد وغياب الرباط النفسي الذي ينسق مجهودات الإدارة والأفراد ويوفق بينها وانخفاض الروح المعنوية وغياب فرص التنمية والتطوير.

### مزید من النماذج الإدارية

ونعرض فيما يلي عددا من النماذج والدراسات الإدارية، والتي لا تحمل لفظة "الإدارة" ولكن لها صلة وثيقة بالإدارة بالأهداف وهذه النماذج هي ما يلي<sup>10</sup>:

<sup>10</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص50

## 1-1- الأنماط القيادية للمديرين

إن أحد الأسس التي اتخذت لتصنيف المديرين إلى أنماط قيادية معينة، هو الاهتمام بعنصر العمل والنتاج أو الإنسان والعلاقات. ويختلف المديرين في الدرجة الاهتمام التي يعطونها لكل عنصر. ونجد في الشبكة الإدارة التي صورها "بليك ميوتن" واحدا وثمانين نمط قياديا، تتدرج تحت خمسة أنماط رئيسية.

وأول هذه الأنماط هو المدير المتفاني، وهو ذلك الذي يوجه اهتمامه كله للعمل ويهمل الإنسان. ولا يرى واجبا للناس إلا تحقيق الإنتاج المطلوب لذلك فإنه يحكم تخطيط العمل، ويضغط على مرؤوسيه لتنفيذ الخطة، ويحكم الرقابة على التنفيذ حتى يتم العمل حسب المستويات والمعايير الموضوعية. ويتبع في معاملة مرؤوسيه الأسلوب الرسمي، والاتصال ذا الاتجاه الواحد أي يصدر أوامره ويتوقع طاعة تامة لها. ويلجأ في تحفيزهم الى الحوافز المادية والتخويف والعقاب. ويقوم أدائهم حسب مقاييس الإنتاج كما ونوعا وزمنا وتكاليف ولا يتوانى في عقاب المخطئ. ويرى أن الأهداف التي يجب أن يعمل الجميع من أجلها هي أهداف الجهاز.

أما النمط الثاني فعلى العكس، يوجه اهتمامه كله للإنسان وهو المدير الاجتماعي أو المدير المتعاطف الذي يرى أن الأفراد يجب أن يجدوا في العمل مناخا ممتعا ومريحا، هذا في نظره أهم بكثير من تحقيق النتائج. فلا يضغط على الأفراد أن يعملوا، وإنما يمارس عليهم رقابة مخففة ويجيب مطالبهم أولا، حتى يحصل على رضاهم فتجده يتبع الأسلوب غير الرسمي في التعامل مع المرؤوسين، فهو صديق أكثر من كونه مديرا. ويأخذ الاتصال شكل العلاقات الاجتماعية، تبادل الأحاديث والأخبار الشخصية ويلجأ في التحفيز إلى الحوافز المعنوية، والمدح وليس العقاب وتقويم أداء الأفراد حسب درجة انسجامهم مع الآخرين. ولا يعاقب المخطئ بل يلجأ الى تبرير خطئه أو انتحال الأعذار الملائمة له، ويرى أن الأهداف التي يجب أن تأخذ الأولوية الهامة هي الأهداف الأفراد.

وأما النمط الثالث فهو المدير السلبي أو الهارب، الذي لا يلقي بالا للعمل أو الإنسان، أو يهتم بهما بالحد الأدنى الذي يضمن له البقاء في وظيفته دون مشكلات، ولا يبذل مجهودا فكريا يذكر في عمله. لذا تجد أن علاقاته مع الأفراد تأخذ شكلا "بيروقراطيا" تحده اللائحة والقواعد المعمول بها والاتصالات بينه وبينهم معدومة تقريبا، أو تحل محلها المذكرات والقرارات الإدارية التي تلجأ من جهة أعلى والمذكرات التفسيرية وغيرها. كما أنه لا يبالي بتحفيز الأفراد. ولا يهتم إشباع حاجاتهم، ويقوم أدائهم بناء على التزامهم باللائحة وعدم وجود مشكلات، ويعالج الأخطاء مطبقا العقاب الذي تتضمنه اللائحة، أما الأهداف فهو غالبا ما لا يعيها وإذا عرفها فإنه لا يستطيع تحديدها، وربما كان هدفه الأساسي أن يظل على رأس العمل بلا مشكلات حتى لا يطالب بأية مجهودات لحلها.

وهناك النمط الرابع الذي يحاول أن يوفق بين العمل والإنسان، فيأخذ طريقاً متوسطة بين العنصرين. ويعطي كليهما درجات متساوية ولكنها ليست مرتفعة من اهتمامه لذلك يسمونه "مدير مفترق الطرق" فهو يعتقد في أهمية العمل والإنسان معاً. ويريد التوفيق بينهما وتحقيق نتائج مرضية وليست ممتازة فهو مدير "عادي" أو مثل الآخرين، يحفظ التوازن بين العنصرين، ولكنه لا يصل إلى نتائج باهرة أو متميزة، وتقوم العلاقات بينه وبين مرؤوسيه على أساس رسمي وتدور الاتصالات في طريق ذات اتجاهين، وربما شكل لجاناً ليأخذ آراء المرؤوسين في الحسبان ويلجأ إلى التحفيز إلى خليط من الحوافز المادية والمعنوية، ويستخدم الجانبين الإيجابي والسلبي فيرغب ويخوف أما تقويم أداء مرؤوسيه فيتم على أساس قدرتهم على العمل، ودرجة تعاونهم مع الآخرين. ويعالج الأخطاء بالشكل الذي يتعارف عليه الناس، أو كما يعالج أغلبية المديرين أخطاء مرؤوسيهم ويعتقد أن الأهداف التي يجب تحقيقها هي مزيج متوسط من أهداف العمل والأفراد.

أما النمط الخامس فهو "المدير المتكامل" أو مدير الفريق، وهو ذلك الذي يوجه اهتمامه للعمل والإنسان معاً. ليس بدرجة متوسطة أو قليلة كما يفعل سابقه. ولكن إلى أقصى حد فهو يرى أن العمل مهم وأن تحقيق النتائج شيء جذري ويرى في نفس الوقت أن الإنسان قيمة عالية وأن تلبية رغباته وإشباع حاجاته يجب أن تأخذ عناية وافية. لذلك فإنه يشرك مرؤوسيه في التخطيط للعمل ويعتمد في تنفيذه على الرقابة الذاتية والالتزام المتوفر لديهم، أما علاقاته مع الأفراد فلا تأخذ طابعاً رسمياً تماماً أو غير رسمي بالمرّة وإنما هي علاقة عضوية بمعنى أنه عضو في فريق العمل إلى جانب رئاسته له. هذا بالإضافة إلى أنه مرشد ومعلم للآخرين ومتبادل للأفكار معهم وتأخذ الاتصالات بينه وبينهم طريقاً مستمرة ذات اتجاهين فيتم تبادل المعلومات واستيضاح البيانات ومناقشة الآراء والمقترحات ويعتمد في التحفيز على تشكيلة متكاملة. فمن الحوافز المادية والمعنوية إلى الالتزام الذاتي والمسؤولية الأدبية. ويقوم مرؤوسيه ببناء على إنتاجياتهم ومجهوداتهم الابتكارين للتطوير، ويلجأ في معالجة الأخطاء إلى أسلوب موضوعي قوامه بحيث الخطأ وقياس أبعاد هو التعرف على أسبابه ومناقشة نواحي تصحيحه مع الآخرين. أما الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فهي مزيج متكامل أو أكبر قدر ممكن من أهداف العمل والأفراد سوياً ويعتقد أن تحقيق أهداف أحد العنصرين يساعد على تحقيق أهداف الآخر ويتم من خلالها.

وواضح أن الأنماط القيادية الأربعة الأولى لا يتناسب مع الإدارة بالأهداف فبينما يركز الأول على أهداف العمل، يهتم الثاني بأهداف الإنسان ويهمل الثالث كليهما، ويحاول الرابع أن يوفق بينهما بدرجة متوسطة. أما الإدارة بالأهداف فأنها تحاول أن تدمج أهداف الطرفين و تحقق كل مجموعة منها من خلال الأخرى، وهذا ما يعتقد المدير الخامس المتكامل و يحاول تطبيقه وهذا بالإضافة إلى أسلوب الذي يتعامل به هذا المدير مع مرؤوسيه وهو أسلوب الفريق و العضوية و تبادل المعلومات و التحفيز المادي و المعنوي و الالتزام و

الرقابة الذاتية هذه كلها عوامل تمهد لنجاح الإدارة بالأهداف و من تمم فان برنامجا منظما للإدارة بالأهداف يمكن أن يوتي ثمارا طيبة في الحال هذا النمط القيادي، مع توافر الظروف و العوامل الأخرى و تهيئة البيئية و الفنية و التنظيمية المناسبة.

## -2- النظرية اليابانية

إن ما يطلق عليه "أوتشي". نظرية "Z" والتي تعتبر أساسا للنجاح الهائل الذي حققته الإدارة اليابانية، في صورة إنتاجية متزايدة ومستمرة تتبلور في ثلاثة عناصر بسيطة للغاية هي:

- الثقة بين الإدارة والعاملين، والتي تربط بين الطرفين وتعزز تعاونها.
- مهارة المديرين في التعرف على قدرات وطاقات مرؤوسيههم، وذلك حتى يمكن توجيهها الوجهة المناسبة.
- العلاقات الطيبة، المودة والألفة التي تميز صلات الطرفين. الإدارة والأفراد.

كذلك فان جانبا كبيرا من أسباب نجاح اليابانيين يرجع الى طبيعة مجتمعهم، الذي يسميه بعض الكتاب " المجتمع المتعاون " والذي يتألف كل جزء فيه مع الأجزاء الأخرى، ويتسق ويتكامل في نسيج بديع يشد بعضه بعضا، وبنفس هذا المنطق الذي يوجد في المجتمع الكبير. تتعامل الإدارة مع الأفراد منطق التعاون والثقة والتشجيع. فتدفع الإدارة العاملين على أن يستغلوا مهاراتهم ويوجهوا طاقاتهم إلى العمل، حتى يحققوا أهدافهم الشخصية من خلال أهداف العمل. وتعطيهم الإدارة قدرا من التصرف الذاتي، حتى يفكر كل واحد منهم في صالحه وصالح العمل، لدرجة أن هناك قولا مشهورا يتردد في أروقة الأعمال أن " كل عامل مدير" للدلالة على دمج المصلحة الذاتية للأفراد مع المصلحة الكلية للجهاز الذي يعملون فيه ويذكر "جاب" نفس المعنى حين يتحدث عن "المجتمع المساهم" ويعني أن كل فرد في المجتمع يتوقع منه أن يؤدي دوره في تحقيق الصالح العام للوطن والبلدة والحي الذي يعيش فيه، ومن ثم تقترب أهداف الأفراد من أهداف الأجهزة وتتكامل مع بعضها البعض.

ويشرح "هاتفاني بيوسك" نموذجا يابانيا للإدارة، والذي أدى إلى زيادة الإنتاجية في اليابان بمعدل يقترب من ثلاثة أضعاف زيادتها في أمريكا خلال العقود الثلاثية الماضية، وانخفاض معدل دوران العمل، وزيادة التزام الأفراد تجاه أجهزتهم، ويتلخص هذا النموذج في أن نقطة اهتمام الإدارة هي الموارد البشرية. ومن هذه المنطلق تضع الإدارة استراتيجيتها العامة وهي: تكوين سوق داخلية للقوى العاملة التي تتصف بالجودة والخصائص اللازمة. وتقديم المحفزات الملائمة للعمل والبقاء في الأجهزة التي يعملون بها. وبالتالي يعين في الجهاز أولئك الأفراد الذين يلاءمون مبادئ هذا الجهاز وقيمه. وتقدم لهم

الإدارة الإشباع الملائم لحاجاتهم وتؤكد مفهوم الفريق وتوفق بين مصالحهم ومصالح الجهاز، وتعمل على دمجها طوال حياتهم الوظيفية. فإذا ما تعين الأفراد المناسبون فان للإدارة في التعامل معهم أساليب كثيرة. أهمها التناوب الوظيفي والترقيات البطيئة وتقويم الأفراد حسب معايير متعددة يدخل ضمنها السلوك والاتجاهات. وتؤكد الشعور بالعضوية والتعاون والعمل الجماعي وتشجيع الاتصالات المفتوحة وتعزيزها واتخاذ القرارات بناء على الاستشارة والمشاركة من جميع الأطراف المعنية.

ورغم أن هذا النموذج مشتق من الممارسة اليابانية للإدارة، والتي تثبت نجاحها يوماً بعد يوم، إلا أنه يمكن يناسب بلادا أخرى كما يؤكد "هاتفاني بيوسك" وذلك لأنه نموذج شامل يحاول أن يدمج أهم مقومات نجاح الإدارة ويعمل على تكاملها<sup>11</sup>.

### -3- نموذج "الدور الفعال للأفراد"

يقدم "جاب" نموذجاً حديثاً يطلق عليه الحرف الأول من كلمة "الناس" لدلالة على أن الجهاز يحقق من خلال المجهودات التي يبذلها العاملون فيه، وبالتالي فان الإدارة تولي اهتمامها للجانب الإنساني كما تعني بالجانب الإنتاجي، فتنفذ قراراتها بناء على المشاركة الأفراد، وما يقدمونه من أفكاره جيدة، ولهذا النموذج خصائص مميزة، تنطلق من نفس فلسفة الإدارة بالأهداف وتقوم على أسسها، وأهم هذه الخصائص هي:

- 1- وضوح الأهداف واتساقها واحتوائها على صالح الجهاز وحاجات الأفراد، واشتراك هؤلاء في تحديدها، وتحملهم مسؤولية تحقيقها.
- 2- اعتماد التخطيط على بيانات صحيحة. وأخذ في الاعتبار مقابلة احتياجات ومصالح جميع الأطراف.
- 3- تطوير المديرين وتدريبهم على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وطموح الأفراد، وان يكونوا موجهين ومرشدين يقودون فرق العمل ويستمدون قوتهم ليس عن طريق السلطة المفوضة، ولكن نتيجة للاحترام الذي يكتسبونه من قدرتهم على توجيه الفريق.
- 4- تشجيع الأفراد على ممارسة الرقابة الذاتية والانضباط وتنمية روح الالتزام.
- 5- تقديم حوافز جماعية لفرق العمل، مع مكافأة فردية للمبدعين وذوي المجهودات غير العادية.

<sup>11</sup> علي محمد عبد الوهاب، مرجع السابق، ص55

#### 4-تحليل النظم

من الأدوات الحديثة التي تستعين بها الإدارة اليوم هي تحليل النظم ويقصد بالنظام أو المنظومة كيان كلي يتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها في البعض وفي الكيان الكلي وإذا حدث تغيير في جزء منها حدث تغيير - بدرجات متفاوتة - في الأجزاء الأخرى ومن ثم في النظام كله ويعيش هذا النظام ويعمل في بيئة معينة تثار بينه وبينها أيضا علاقة تفاعل (تأثر وتأثير). لذلك فالأنظمة الإنسانية أنظمة مفتوحة، لأنها تأخذ من البيئة وتعطيها وتتمثل هذه العلاقة في عناصر النظام وهي المدخلات والعمليات والمخرجات التي تتألف جميعا لتحقيق هدف معين فيستقدم النظام مدخلاته من أفراد وأموال وخامات ومعدات وأفكار، من البيئة والمجتمع المحيط به ويشغل هذه الموارد في عمليات معينة وفق أهدافه وطبيعة نشاطه، من صناعة أو تجارة أو خدمة (صحة أو تعليم .... الخ)، ثم يقدم للبيئة نتائج أعماله وهي المخرجات سلعة كانت أو خدمة أو أفكارا. وبذلك يحقق النظام هدف أو هو إشباع بعض حاجات المجتمع.

وتستعين الإدارة بتحليل النظم في التعرف على العوامل الداخلية التي توجد داخل الجهاز، والخارجية التي توجد في المجتمع من حوله وفي تفهم طبيعة العلاقة بين هذه العوامل بعضها البعض وتأثيرها على أهداف الجهاز وأنشطته وحركته وتقدمه ونتائجه. وبناء على ذلك تستطيع أن تضع من السياسات والأساليب ما يستفيد من تفاعل هذه العوامل جميعا، وأيضا ما يحقق التفاعل الأفضل بين الجهاز وبيئته.

و يمكن أن نستخدم مدخل النظم في النظر إلى الإدارة بالأهداف من زاويتين ، الأولى أنها جزء من المدخلات التي يوظفها الجهاز في عملياته و الثانية أنها نظام في حد ذاته ، فأما من حيث أنها جزء من المدخلات فإن الموارد التي يستخدمها الجهاز تتكون من بشرية، مادية، معنوية، و تكنولوجية ،فأما الأخيرة فتدخل ضمنها الطرق و الأساليب و المعلومات و الأفكار، و هنا تجيء الإدارة بالأهداف ضمن المدخل الرئيسي و هو "الإدارة" أسلوبا و فلسفة و طريقة عمل، و تبدو اثار الإدارة بالأهداف أثناء مرحلة العمليات ، حيث يطبقها المدير و يسير حسب خطواتها، و يستغل عن طريقها الموارد البشرية و المادية<sup>12</sup>.

### المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية والأهداف

تعيش منظمات الأعمال في بيئة متغيرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد سواء كانت تغيرات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية. في ظل هذا النوع من البيئة العاصفة يجعل مهمة الإدارة صعبة في تحقيق أهداف المنظمة ويستوجب على المنظمات التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تتمكن من البقاء والنمو والاستمرار.

<sup>12</sup>علي محمد عبد الوهاب، مرجع السابق، ص58

ولذلك تعتبر الإدارة الاستراتيجية المحور الرئيس لنجاح أي منظمه في مهامها.

## المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

كلمة استراتيجية هو المقابل العربي لكلمة *stratégie* بالفرنسية و *strategy* بالإنجليزية، ويرى الباحثون أن أصل الكلمة يرجع إلى الكلمة اليونانية *Stratigos* والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه<sup>13</sup>

يشير قاموس Oxford<sup>14</sup> إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف بصفة شاملة، و هذا المعنى يظهر الأصل العسكري إلى مصطلح الاستراتيجية كفكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة. وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة سياسية، اجتماعية واقتصادية؛ بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتغطية قدراتها على الاستفادة مما تتجه إليه ومما تفرضه البيئة عليها من تهديدات وفرص على نفس المؤسسة ومستوى الوحدات الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف.

ويعرفها البعض بأنها مجموعة النشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على موارد من أجل تحقيق هدف معين.

إن هذين التعريفين يوضحان أن الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة والمؤسسة سواء كانت قرارات هامة تتخذها على مستوى الأنشطة المتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل لتحقيق الأهداف الموضوعه من طرف الإدارة العليا ومن جهة أخرى ارتبط مفهوم الاستراتيجية بمفهوم التخطيط، و تم تعريفها بأنها مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديري المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم طويلة الأجل.

وتشتمل الاستراتيجية على كل من هذه الأهداف المطلوب تحقيقها والأفكار الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. في هذا التعريف يلاحظ أن هناك خلط بين التخطيط

<sup>13</sup> - مقتبس من <https://political-encyclopedia.org/dictionary/> تصفح بتاريخ 2020/09/11 على 14:33 بتصرف.

<sup>14</sup> - قاموس أكسفورد الإنجليزي، الذي نشرته مطبعة جامعة أكسفورد، وهو قاموس شامل اللغة الإنجليزية تم نشر مجلدان كاملان مطبوعان من قاموس أكسفورد الإنجليزي تحت اسمه الحالي، في عام 1928 و1989، وفي ديسمبر 2008 محررين القاموس الحاليين قد أكملوا ربع الطبعة الثالثة. للمزيد من المعلومات أنظر. <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%A7%D9%8> بتاريخ 2020/06/09

والاستراتيجية لأن هذه الأخيرة تجيب على السؤال: «ماذا تريد المؤسسة؟» أما التخطيط فيجيب على السؤال:

«كيف تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها؟»

وبشكل عام يمكن القول بأن التعاريف السابقة تبقى الغموض على مصطلح الاستراتيجية لكونها تخط بين الاستراتيجية والتخطيط والقرارات .

أما التعريف الأكثر قبولا الذي جاء به الباحث Mintz Burg الذي ينظر إلى الاستراتيجية بأنها: خطة (plan)، نمط (pattern)، حيلة (ploy)، رؤية (perspective) وموقع (position). وهو تعريف تميز بإمام الجوانب الاستراتيجية، حيث أطلق عليه الباحثون اجتهاد «Five P» .

## المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها

### 1- تعريف الإدارة الاستراتيجية

يقصد بالإدارة الاستراتيجية مجموعة العمليات Process التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة Activities Major Interrelat وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي: Environment Analysis)، وصياغة الاستراتيجيات Strategies Formulation، وتطبيق الاستراتيجيات Strategies Implementation، وتقييم الاستراتيجيات Strategies Evaluation .

والتحليل البيئي الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية يشار إليهما بالتخطيط الاستراتيجي Strategies Planning<sup>15</sup>.

### 2- مستويات الإدارة الاستراتيجية

تمتلك المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة أربعة مستويات من الاستراتيجية وهي:

<sup>15</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2009 ص:15.

## 1.2: استراتيجية المنظمة

تتركز حول وصف التوجه العام والكلي للمنظمة من حيث الاتجاهات النمو و أساليب إدارة الأنشطة المتعددة، و المسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة و الضعف للمنظمة في اتخاذ قرارات استراتيجية، مثل نوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة ، دمج المشاريع المشتركة ، تغيير نوع النشاط ، تصفية إحدى النشاطات و عمليات توزيع الموارد ، تدفق الموارد المالية و غير المالية من والي الأقسام، بين المنظمة و المجموعات ذات المصالح و المداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وغيرها من المهام. تقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الاستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الاستراتيجي للمنظمة. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها طويلة الأجل وبأن أثرها عام على المنظمة ككل.

## 2.2: استراتيجية الأعمال

خلافًا لاستراتيجية المنظمة، فإن استراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم. ويشترك في وضعها رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وهذه الاستراتيجيات تحاول أن تعطي للوحدة قدرة عالية على التنافس، الابتكار، اختراق الأسواق، فتح منافذ جديدة للتوزيع والربح، وتغطي هذه الاستراتيجية فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان، من سنة إلى سنتين أو ثلاث أحيانًا.

## 3.2: الاستراتيجية الوظيفية

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الاستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد. يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات ما من أجل تحقيق التحسين في الأداء.

توضع هذه الاستراتيجية بالاسترشاد باستراتيجية الأعمال والاستراتيجية الكلية، ويتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظائف الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية، وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة.

## 4.2: الاستراتيجيات التشغيلية

وهي استراتيجيات تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية. والقضايا هنا قضايا عاجلة، وسريعة، وتحتاج إلى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة إلى مثل هذه

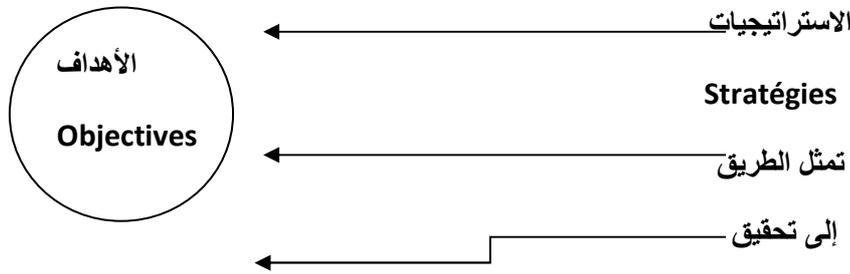
الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، أو فرص سائحة، ولا تتحمل التأخير، ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في إحدى السلع، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة، أو انخفاض الإنتاج في إحدى صالات الإنتاج، أو هلك جزء كبير من آلات المصنع، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والإصابات، أو ضرورة الاستفادة من ابتكار ما قدمه أحد العاملين في إنتاج السلعة الرئيسية، ويلاحظ أن الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع، وبالتالي فقد تمثل نوعاً من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وشهوراً<sup>16</sup>

### المطلب الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية بالأهداف

إن الاستراتيجيات تمثل الأشياء Things التي تقوم بها المنظمة والطرق Paths التي تسلكها والقرارات Decisions التي تتخذها للوصول إلى نقطة معينة أو مستوى معين من النجاح، أي لتحقيق أهداف معينة.

والشكل (02) يوضح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف<sup>17</sup>.

#### الشكل رقم (02): العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف



منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الاستراتيجية- دار الكتاب الجامعي- صنعاء، اليمن - 2009ص:27.

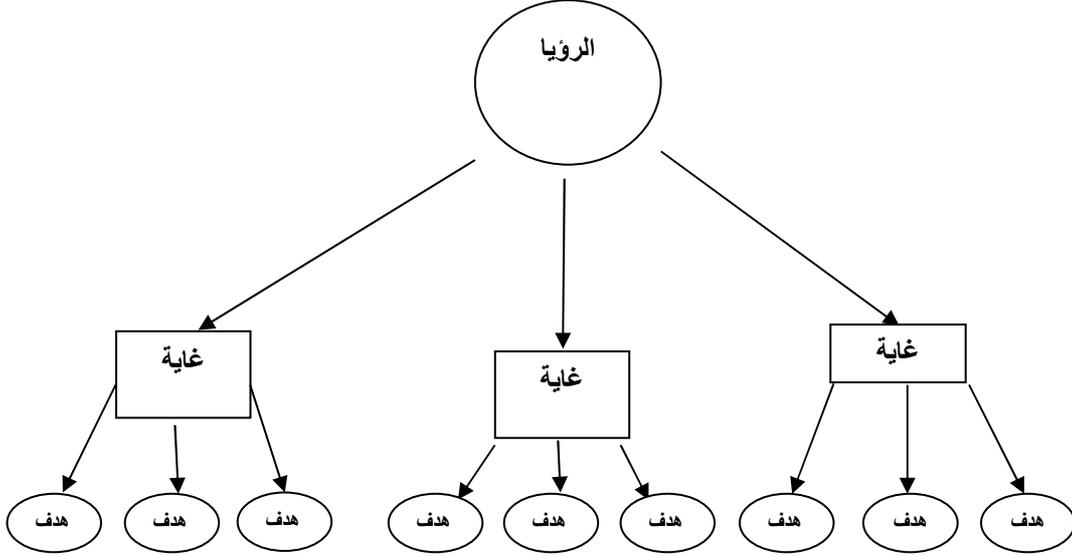
كما يمكننا استنتاج العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأهداف بالرجوع إلى مراحل الإدارة الاستراتيجية.

من مراحل الإدارة الاستراتيجية، أولاً: مرحلة التوجه الاستراتيجي والتي تتضمن صياغة العناصر التالية: الرؤية، الرسالة والأهداف. حيث تختلف الغايات عن الأهداف، فهذه الأخيرة مرتبطة بماذا نعمل، متى، أين وكيف. في حين أن الغاية الواحدة مكونة من مجموعة من الأهداف، كما هو موضح في الشكل (03)

<sup>16</sup> أمجد قاسم، الإدارة الاستراتيجية وأهميتها ومستوياتها ومهامها، في <http://al3loom.com/?p=20580> (2020/06/08). التوقيت 19:30

<sup>17</sup> منصور محمد إسماعيل العريفي، مرجع سابق، ص: 27.

### الشكل رقم (03) : العلاقة بين الغايات و الأهداف



### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم عرض المفاهيم الأساسية لهذه المذكرة، حيث تم التطرق أولاً إلى الأهداف، مفهومها، خصائصها، أنواعها، وأهميتها والإشارة إلى النظرية القائمة على تحديد الأهداف ثم تطرقنا عموماً إلى الإدارة عامة بما في ذلك مفهومها، خصائصها، أهميتها مروراً ببعض الأساليب التقليدية ولحديثها لها وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وقمنا بوصف بعض الأنماط الأخرى للإدارة لكي يتسنى لنا بكل منطوق الوصول إلى الإدارة الاستراتيجية ودراسة وتوضيح علاقتها بالأهداف. ومن هذا التدرج والترتيب في الأفكار والمفاهيم نستخلص أن لكل هذه العناصر علاقة ببعضها البعض، فتحديد الأهداف يلعب دوراً كبيراً في العملية الإدارية وقد يكون أساساً في بعض الأساليب الإدارية، حيث أن الإدارة الاستراتيجية هي المسؤولة عن وضع الخطط داخل المنظمة والسهر على السير للوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، ومن هنا يمكن الاختصار بأن الخطط و الاستراتيجيات ما هي إلا مجموعة من الأهداف ذات مواعيد و سبل تحقيق متفاوتة المدة و التعقيد، فالفهم المثالي للأهداف يمكن من تسطيرها بشكل عقلائي يسمح للإدارة ترسيخها و تطبيقها على الميدان و هكذا يكون بوسعها رسم الاستراتيجيات و المضي نحو تحقيقها كهدف شامل ضمن جملة من الأهداف الفرعية ذات الصلة المباشرة مع منضور المالكين مع مراعات المدخلات الأخرى في مرحلة التحقيق.

## الفصل الثاني

أساسيات الإدارة بالأهداف تطبيقاتها ونماذجها

## مقدمة الفصل:

أصبح علم الإدارة يتطور بشكل كبير بتزامن مع التطور الذي يشهده العالم، حيث نلاحظ ظهور أساليب إدارية جديدة والتي من بينها أسلوب الإدارة بالأهداف الذي هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي يتشارك بها الرئيس والمرؤوس بهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح حيث من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بهذا الأسلوب هي فعاليته ونجاح تطبيقه حيث يساعد الإدارة على السير بخطوات سريعة نحو أهدافها المخططة. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى نشأة الإدارة بالأهداف، ومفهومها، أساسياتها وتطبيقها وذلك من خلال المباحث التالية:

### المبحث الأول: نشأة الإدارة بالأهداف و إطارها المفاهيمي

المطلب الأول: نشأة الإدارة بالأهداف وتاريخها

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة بالأهداف

المطلب الثالث: فلسفة الإدارة بالأهداف

### المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة بالأهداف

المطلب الأول: مرتكزات الإدارة بالأهداف

المطلب الثاني: مزايا و عيوب الإدارة بالأهداف

المطلب الثالث: بعض استفسارات المسيرين حول الإدارة بالأهداف

### المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة بالأهداف

المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

المطلب الثاني: صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف ومعالجاتها

المطلب الثالث: نماذج الإدارة بالأهداف

## المبحث الأول: نشأة الإدارة بالأهداف وإطارها المفاهيمي

من العوامل المساعدة في تطور أسلوب الإدارة داخل المنظمة هو تبني الأساليب الإدارية الحديثة، ومن بين هذه الأخيرة هو أسلوب الإدارة بالأهداف التي تعتبر جوهر الإدارة، وفي كلا القطاعين العام والخاص تستخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير الأجل ذا صبغة تكتيكية للقيام بالأعمال وتعتبر هذه الوسيلة قادرة على إقناع الكثير من رجال الإدارة على أنه أسلوب ناجح في إدارة الأعمال وحل المشكلات.

### المطلب الأول: نشأة الإدارة بالأهداف وتاريخها

أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات يعتبر دروكر (Drucker) المتحدة الأمريكية سنة (1959) في كتابه "ممارسة الإدارة"، حيث أفرد فصلا كاملا عن "أسلوب الإدارة بالأهداف"، وضح فيه مفهومه لهذا الأسلوب الإداري. إلى أن شاع استعماله في الإدارة.

وقد كثرت الكتابات عن أسلوب الإدارة بالأهداف وازدهرت بعد نشر بيتر دروكر سنة (1954) كتابه وكان أبرز من كتب عن تطوير أسلوب الإدارة بالأهداف بل أصبح أحد رواد في الولايات المتحدة الأمريكية هو أوديون (Odiorne). هذا الأسلوب الإداري الحديث.

أما 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.

ويعتبر الأمريكيون أول من استخدم 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 استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1970).

حيث عمم هذا الأسلوب الإداري على جميع الأقسام الإدارية على مستوى الحكومة الفدرالية. ثم استخدم أسلوب الإدارة بالأهداف محليا داخل كل ولاية استجابة لمطالبة المواطنين.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> موسى بن سليمان سعد الحربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، السعودية 2008 ص: 8-9.

والواقع أن أسلوب الإدارة بالأهداف في الولايات المتحدة الأمريكية مر بثلاث مراحل هي:

### **-1- المرحلة الأولى: تقويم الأداء.**

حيث كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد، وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء وترتكز على النتائج المتوقعة من الأفراد تحقيقها.

### **-2- المرحلة الثانية: نظم التخطيط والرقابة.**

وفي هذه المرحلة كانت عملية الإدارة بالأهداف يقوم بها كلا من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية، وتحديد طرق تحقيق ومعايير قياس النتائج.

### **-3- المرحلة الثالثة: المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف.**

وخلال هذه المرحلة يتم النظر للإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة أي أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجيدة للتفكير<sup>19</sup>.

## **المطلب الثاني: مفهوم الإدارة بالأهداف**

الإدارة بالأهداف هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المالية والبشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات. و نعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى<sup>20</sup>.

و يمكن تعريف الإدارة بالأهداف أنها أسلوب التخطيط في الإدارة و التقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة، لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، و إذا أريد لأهداف العامة للمنظمة التحقق ككل ففي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية مقابل الأهداف و النتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات و معالجتها و ذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها<sup>21</sup>.

كما تعرف الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب إداري و طريقة حديثة في العملية الإدارية، يشترك فيها الرئيس و المرؤوس في كافة المستويات الإدارية في المنظمة أو الشركة، أو

<sup>19</sup> زيد منير عبوي ، مرجع سابق، ص:37

<sup>20</sup> المرجع نفسه، ص: 26

<sup>21</sup> أنس عيد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2001 ص:83

المؤسسة في تحديد الأهداف التي تنبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه تحقيقها.<sup>22</sup>

### المطلب الثالث: فلسفة الإدارة بالأهداف

تنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة هي تحقيق الهدف العام للمنظمة و الذي يكون ناتج من مجموعة أهداف فرعية تشمل الأطراف التالية:

- (1) أهداف المالكين.
- (2) أهداف العاملين.
- (3) أهداف القائمين على إدارة المنظمة.
- (4) أهداف المتعاملون مع المنظمة.

وهذا يفرض على الإدارة العليا أن تختار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة لأهداف كافة الأطراف أي الموازنة بين الأهداف الفرعية وعدم تحقيق هدف على حساب الآخر وبالتالي تختار الأهداف الأكثر واقعية واحتمالية للتحقيق.<sup>23</sup>

ومن خلال التعرف على أسس الإدارة بالأهداف والذي يلخص مفهومه النهائي بأنه أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق، كأهداف المنظمة تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الإنتاجي على النحو التالي:

- (1) وضع أهداف المنظمة.
- (2) وضع أهداف لكل منصب إداري.
- (3) المشاركة الكاملة من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته في عملية وضع الأهداف.
- (4) تنظيم كافة الأهداف وعلى مختلف المستويات الإدارية على شكل سلسلة من الأهداف الجزئية المترابطة بحيث لا يتعارض هدف إدارة مع هدف آخر أو على حساب الآخر.
- (5) وضع خطط عمل تفصيلية لتحقيق تلك الأهداف.
- (6) ربط أداء العاملين وسلوكهم بالخطة والتنظيم.
- (7) وضع معايير رقابة السلوك والأداء.
- (8) توفير ظروف عمل مناسبة تشمل نظام اتصال واضح وفعال ونظام تدريب ونظام حوافز.

<sup>22</sup> محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت 2014، ص:15

<sup>23</sup> زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص:32

9) وضع برنامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لمعالجة الانحرافات وتصحيحها بعد تقييم العمل.

10) التركيز على العنصر البشري<sup>24</sup>.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة بالأهداف

يتطلب استخدام أي نظام جديد عملا تحضيريا أو تمهيدا يعتمد بدوره على طبيعة هذا النظام والركائز الأساسية التي ينطلق منها. ولما كانت الإدارة بالأهداف نظاما وبرنامجا شاملا يشمل تغييرات أساسية وجذرية في أساليب الإدارة ودور الفرد في التنظيم، فإن الإعداد له كنظام إداري متكامل يتطلب الجهد والدقة الكافية.

### المطلب الأول: مرتكزات الإدارة بالأهداف

تقوم أساليب الإدارة عموما وأسلوب الإدارة بالأهداف خصوصا على مجموعة من الدعائم الأساسية التي تقوم من أجلها وسيتم التطرق إليها في النطاق التالية:

1. **وضع أهداف كل منصب إداري:** إذ ينبغي النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة وأكيدة وأن تكون على شكل مؤشرات رقمية يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة، بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة، بحيث يتم الإنطلاق من الأهداف الرئيسية ثم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات.

2. **ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمنصب الإداري:** وهذا يتطلب من المدراء عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين وذلك بهدف إشراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري على حدا حيث تكون المعلومات الكافية متوفرة لدى المدراء وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل و اتخاذ القرارات وتقويم النتائج، إن اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف يعني اعتماد مفهوم الإدارة بالمشاركة وهذا المفهوم الذي أعتمده العالم رنيسيس ليكرت الذي سينطلق هو الآخر من نظرية للعالم هاركرنجز و التي تحدد فيها المشاركة على أنها عملية تمكن المرؤوسين في اكتساب جرعة عالية من الرقابة، وحرية أكبر للإختيار فيما يختص بالمسؤولية الفردية يمكن أن تزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق أهداف التنظيم، وتزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين وتحقق مرونة أكبر و فعالية أكثر و رضى أعلى من العمل.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> زيد منير عيوي، مرجع سابق، ص:32.

<sup>25</sup> المرجع نفسه، ص:47.

3. تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقياً وعمودياً: إن الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط والإنسجام فيما بينها وذلك ينطبق أيضاً على الأهداف الخاصة

بالمناصب الإدارية في المستويات الثلاث: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى و الإدارة الدنيا، إذ أن هذا الترابط والإنسجام الرأسي والأفقي للأهداف بعكس الترابط بين المناصب الإدارية الأخرى.

4. توفير الدعم الإداري اللازم: بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين، فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بما يلي:

- هيكل تنظيمي ومناخ تنظيم واضح.

- نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بسهولة ويسر.

- تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي .

- التوجه الإنساني، وذلك عن طريق اعتماد نظام فعال للحوافز.

- المشاركة الأكبر وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات.

5. اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية: إذ ينبغي للإدارة بالأهداف أن تساعد على تدعيم الإحترام المتبادل بين الناس داخل المنظمة، حيث تصبح العلاقة بين الرئيس و المرؤوس في إطار الود والإحترام المتبادل والتعاون ومنطق روح الفريق الواحد.

6. التركيز على النتائج أكثر من القيام بالنشاطات نفسها: فهنا تترك الإدارة بالأهداف للمرؤوسين الحرية الكاملة في ابراز أعمالهم وتقويم الأداء على أساس النتائج المحققة وليس على أساس الأنشطة المبدولة.

7. تحسين نظام التدريب: حيث يجب أن يبدأ التدريب<sup>26</sup> بمدخل متكامل يشمل جميع الأفراد في المنظمة، ويشمل أيضاً اللوائح و الإختصاصات و المفاهيم.

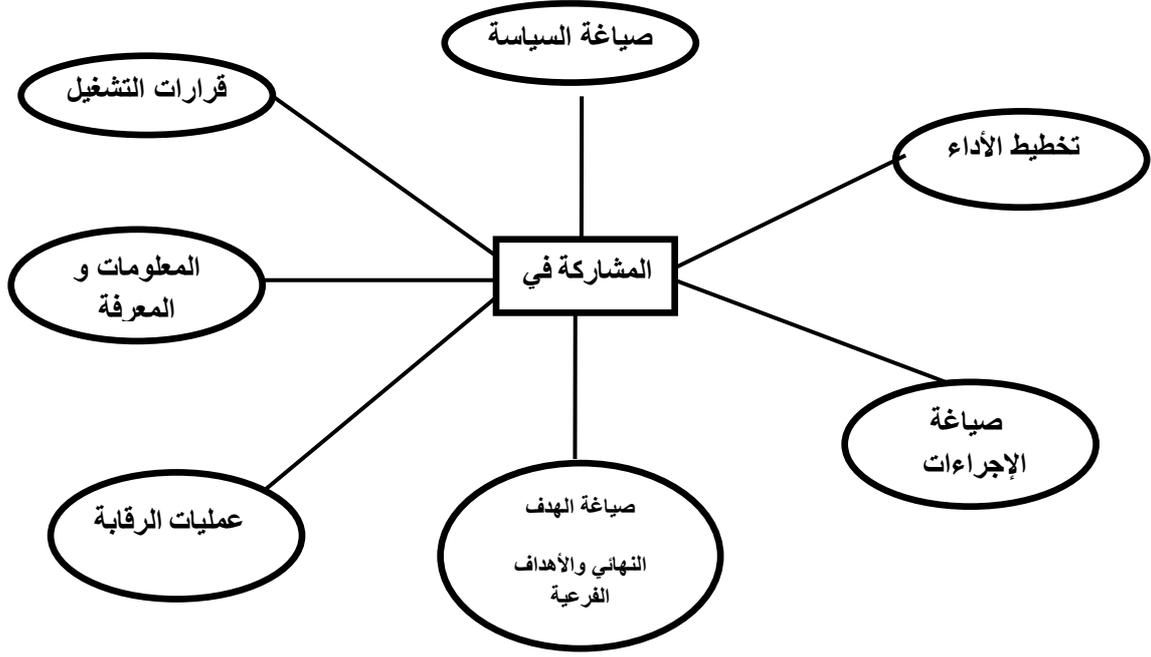
8. تحسين نظام اللوائح والتعليمات : يكون نظام الإدارة بالأهداف أكثر فعالية إذا ما اتبع أنصاره نمطاً إدارياً متميزاً، وأن يكون يتسم بنمط متوازن مشارك وهو ما يشجع على تحقيق أعلى درجات المشاركة<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> عليوة السيد، تنمية المهارات مسؤولية شؤون العاملين، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001- ص:236.

<sup>27</sup> جواد كاظم لفته، منهجية الإدارة المعاصرة في معالجة المعضلات الاقتصادية، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011-

ص:122.

## الشكل رقم (04): مفهوم المشاركة في مجال الإدارة بالأهداف



زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف دار المعرفة عمان، الأردن 2006 ص41.

## المطلب الثاني: مزايا و عيوب نظام الإدارة بالأهداف

### • مميزات وفوائد أسلوب الإدارة بالأهداف

تبعاً لفلسفة ونظام الإدارة بالأهداف فإنها تصبح بالفعل أسلوباً ونظرية لاتخاذ القرارات، وذلك بالنظر إلى المزايا والأهداف التي حققتها تطبيق النظرية في مؤسسات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ومن بين تلك المزايا ما يلي:

- الاتفاق المشترك بين الرئيس الإداري والمرؤوس على تحديد الأهداف ومن ثم اتخاذ القرار، وهو مدخل المشتركة في اتخاذ القرار.
- تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي وتحديد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها خلال السنة المالية.
- تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتدريبهم على الرئاسة وتحمل المسؤولية.
- تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعاً للأهداف المحددة أي الأهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الاداء.

- يمكن هذا الأسلوب الأفراد من القدرة على استخدام التصور، والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة، وفي الوقت وبالتكلفة المعينة لها<sup>28</sup>.

ويجمع مجمع SHELL (مقال الإدارة بالأهداف كنظام سنة 2002) مزايا وفوائد تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف كالآتي:

- 1- **للمنظمة:** تحديد أهداف واضحة، قوة التخطيط والرقابة، وخلق الالتزام لدى المشرفين، اكتساب الخبرة.
- 2- **الرؤساء:** التفويض الفعال، وتوفير الوقت، والتواصل في اتجاهين، ومعايير تقييم أفضل، والحصول على التزامات من المرؤوسين.
- 3- **المرؤوسين:** تحسين التوجيه والإرشاد وتوفير الرقابة الذاتية يوفر الحكم الذاتي، والمشاركة، ويحسن المعنويات.

#### • سلبيات الإدارة بالأهداف

لا يخلو أي أسلوب إداري من بعض المشكلات والسلبيات التي قد تصاحب الأخذ به، والإدارة بالأهداف لا تخلو من بعض العيوب، إن معرفة هذه العيوب يساعد في العمل على معالجتها وتصحيحها من أجل أن تصبح الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً يتسم بأعلى درجة من الواقعية، ومن هذه السلبيات:

- صعوبة دمج أهداف الإدارات والأقسام مع الأهداف الكلية للمؤسسة وصعوبة وضع مقاييس دقيقة للوقوف على النتائج المراد تحقيقها.
- إن هذا الأسلوب من أساليب الإدارة لا يضع أسساً لتحديد الأهداف أو كيفية اشتقاقها من الأهداف العامة مما يصعب معه الإقبال على استخدام هذا الأسلوب.
- شعور الإدارة التنفيذية في المستويات الدنيا بعدم المشاركة في وضع أو تحديد الأهداف التي تخصهم وما يترتب على ذلك من عدم ثقة في قدراتهم وقصور في معلوماتهم.
- جهل الكثير من المسيرين بهذا الأسلوب الإداري نظراً لعدم تطبيقه إلا نادراً، وعدم استيعاب المجتمع لهذا الاتجاه الحديث، وخوف المديرين من تفويض السلطة وتفوق المرؤوسين عليهم عند تطبيق هذا الأسلوب.
- إن قيام العاملين في المؤسسة بالمشاركة في تحديد الأهداف أو اشتقاقها يؤدي إلى ضياع وقتهم المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم

<sup>28</sup> محمد توفيق محمد شبير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال/ موارد بشرية - الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين - 2015 ص:26-27.

- حاجة هذا الأسلوب إلى جهد كبير من جانب الرؤساء والمرؤوسين عند صياغتهم للأهداف وترجمتها إلى أهداف فرعية، وهذا الجهد يتمثل في الأعباء الورقية والمستندية المستخدمة في تحديد الأهداف والإعداد والتخطيط والمناقشات.

### **المطلب الثالث: بعض استفسارات المسيرين حول الإدارة بالأهداف**

كما تم التطرق مسبقاً إلى أن الكثير من المسيرين يجهلون أسلوب الإدارة بالأهداف بسبب ندرة تطبيقه، حيث عند بدايتهم في التعرف عليه من خلال الدورات التدريبية أو الندوات مثلاً، تراوهم الكثير من التساؤلات والاستفسارات، فنعرض عدداً منها والإجابات عنها<sup>29</sup> كالآتي:

● **سؤال:** إن السؤال الذي كثيراً ما يردده المسيرون عند بداية تعرفهم على الإدارة بالأهداف: هل هناك إدارة بدون أهداف؟

**جواب:** صحيح أن كل نشاط يجب أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، لكن الإدارة بالأهداف تتميز بإشراك الأطراف المعنية (رؤساء ومرؤوسين) في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، والاتفاق حول هذه الأهداف، والإشتراك في تحديد المعايير، وقياس النتائج على أساسها حتى تضمن توجه كل الجهود نحو الأهداف المحددة.

● **سؤال:** ولكن المدير لا يضع الأهداف، فهي تحدد له بواسطة الخطة التي ترسمها الإدارة العليا للجهاز، وعليه أن ينفذها، فكيف يتاح له أن يطبق الإدارة بالأهداف.

**جواب:** إذا أخذ كل مدير من الخطة الكلية للجهاز الجزء الخاص بإدارته، فإنه يستطيع أن يمارس الإدارة بالأهداف من هذه النقطة إذ تمده الخطة الكلية بفكرة واسعة عن الأهداف المطلوب من إدارته تحقيقها والإمكانات البشرية والمادية المخصصة لها، والطرق والأساليب التي ستتبع لإنجاز العمل... الخ وفي ضوء كل هذه المعلومات يستطيع أن يتفق مع رئيسه على تحديد دقيق للأهداف التفصيلية والفرعية لإدارته.

● **سؤال:** إن معنى ذلك أن يكون المدير والأفراد الذين يعملون معه على قدر من النضوج.

**جواب:** هذا صحيح، فللنضوج خصائص يمكن اكتسابها وممارستها والاعتقاد عليها، وطرق الاكتساب كثيرة، فمن التعليم والتدريب إلى القراءة المفتوحة إلى الخبرة والتجربة العلمية.

<sup>29</sup> على محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص: 209

● **سؤال:** إن كثيرا من الأهداف في الأجهزة الحكومية يصعب وضعها في صورة كمية، فهل هذا يعوق تطبيق الإدارة بالأهداف؟

**جواب:** بالطبع كلما كانت الأهداف محددة في صورة رقمية كان ذلك أفضل لتطبيق الإدارة بالأهداف، ذلك لأن الأرقام يسهل الاتفاق حولها، كما أنها لا تترك مجالاً لتفسير الأطراف المختلفة كما تحب. لكن في حال صعوبة صياغة أهداف معينة بشكل كمي، فلا بأس في صياغتها في صورة نوعية، وهنا يجب الحرص في التحديد حتى لا يترك مجالاً للتأويل.

● **سؤال:** هل يمكن تطبيق الإدارة بالأهداف على المستويات التنظيمية المختلفة أم أنها تقتصر على مستوى المدراء والمسيرين فقط؟

**جواب:** تختلف الآراء في هذا الخصوص، حيث يرى البعض أن الإدارة بالأهداف تقتصر على المسيرين الإدارات فقط، وتفضل أخرى امتدادها على مستوى رؤساء الأقسام والمشرفين، وتنتج أخرى إلى تطبيقها على كافة المستويات التنظيمية.

● **سؤال:** إن طبيعة عمل الإدارات والأقسام على المستويات التنظيمية المتعددة تختلف وتتنوع فبعض هذه الإدارات والأقسام يقوم بأعمال روتينية لا تتغير ربما لفترة طويلة، فهل هناك فائدة من استعمال الإدارة بالأهداف في مثل هذه الوحدات؟

**جواب:** إن الأنشطة الروتينية عادة ما يترك أداؤها بالطريقة المعتادة، إذ لم يكن في الأفق فرصاً لتطويرها ولكن توضع لها نقاط فحص ومراجعة، وتستخدم مقاييس معينة للتأكد من استمرارها بما يفي الغرض المطلوب منها. أما الإدارة بالأهداف فتصلح للأعمال المتجددة المتحركة التي توجد فيها دائماً فرصاً للتحسين والتطوير وكذلك عندما تكون الظروف والعوامل المحيطة متغيرة، بحيث تستلزم من الإدارة سرعة الاستجابة لهذه التغيرات والتكيف معها.

## المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة بالأهداف

يعتمد أي نظام جديد على مجموعة من الخطوات والمناهج من أجل التطبيق الفعال على مستوى المنظمة حيث بعد عملية التحضير والتمهيد للبرنامج العملي لنظام الإدارة بالأهداف يبدأ التدريب العملي لرجال الإدارة على توقع المشاكل التي تحدث أثناء تطبيق هذا النظام مما يساعد في معالجتها بنجاح وتجاوزها.

## المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

يتم تحديد أهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن مراحل خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف المنظمة ماهي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية:

- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.
- تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة إنتاج وغيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلاً، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية، كما يتم هنا الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.
- رسم خطط العمل التفصيلية التي تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر بالشكل سلسلة مترابطة أفقياً وعمودياً كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين وأدائهم.
- توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب والحوافز. ووضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات.
- تنفيذ ما تم التخطيط له وتنظيمه انطلاقاً من الأهداف المحددة في هذه الخطوة يتم تقييم الفعلي في ضوء المعايير والمقاييس المسطرة في الخطوات السابقة وعلى أساس الأهداف المحددة ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها وتحديد الطرق والوسائل التي يمنع تكرارها مستقبلاً.
- مرحلة التقييم يتم هنا إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

تبدأ دورة تحديد الأهداف من جديد من النقطة الأولى استعداداً لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات والمراحل السابقة<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> محمد أبو زيد فهمي، وسائل الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2003، ص:280.

## المطلب الثاني: صعوبات تطبيق الإدارة بالأهداف ومعالجاتها

### I- الصعوبات

وتقابل تطبيق هذا الأسلوب مجموعة من الصعوبات تحول دون تحقيق الاهداف بالشكل المطلوب وتتمثل في:

1- صعوبة ايجاد اهداف موحدة تربط بين اهداف الاطراف الثلاثة (المنظمة، العاملين، المجتمع) وكذلك صعوبة وجود هدف واحد يربط بين أجزاء المنظمة ويوحد لها، ولكن يمكن تحقيق نوع من التجانس بين الأهداف يجعلها متقاربة ومتوحدة.

2- صعوبة الإلمام والمعرفة التامة بهذه الأهداف من قبل كافة عناصر او فروع المنظمة المعنية، مما ينتج عن صعوبة توحيد المعايير اللازمة لقياس الانجاز.

### II- المعالجات

وللتغلب على هذه الصعوبات فان هذا الأسلوب يفترض أن:

1- يتفق الرئيس مع المرؤوسين على تحديد النتائج المتوقع الوصول اليها خلال مدة التقييم، مع الالتزام بالأهداف المتفق عليها من قبل الطرفين.

2- التعرف على مدى الالتزام بالأهداف المحددة مسبقاً، وتشخيص المعوقات من خلال عملية التقييم التي تتم من خلال مقابلة ومتابعة الرئيس للمرؤوسين.

وبذلك يمكن تحقيق كفاءة أكثر للإدارة من خلال وضع أهداف التنظيم وتشخيص العوامل التي تعوق التنفيذ دون تحقيق الأهداف بغية التغلب عليها ومراجعة النتائج دورياً ووضع أهداف جديدة إن استدعت الضرورة<sup>31</sup>.

## المطلب الثالث: نماذج الإدارة بالأهداف

يمكن تصنيف نماذج الإدارة بالأهداف إلى صنفين رئيسيين يتمثلان فيما يلي:

I- النماذج الأجنبية: وضع علماء الإدارة الأجانب العديد من النماذج للإدارة بالأهداف التي يمكن استعراضها فيما يلي:

### 1- نموذج مكومي 1981 Mc Comkey

يقترح مكومي تقسيم فترة تطبيق الإدارة بالأهداف إلى مرحلتين كل منهما ستة أشهر يمكن شرحهم في الآتي:

<sup>31</sup> سهي مصطفى حامد، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الأدب/العدد 91- 2009 (بغداد، جامعة بغداد)، العراق ص:100.

- **المرحلة الأولى (الإعداد):** يجري في هذه المرحلة اعتماد الإدارة بالأهداف باعتبارها نظاماً ثم البدء في كتابة الأهداف وبعد ثلاثة أشهر من التدريب والتأهيل يبدأ المديرون في كتابة أهداف بسيطة مع ملاحظة الارتباط بين الأهداف وإطار التنظيم أو المؤسسة بوجه عام.

- **المرحلة الثابتة: (العمل وفق الأهداف):** ينبغي إشعار المديرين بأن عملهم من خلال الأهداف عملية تجريبية و بأنهم غير مسئولين عن عدم تحقيق النتائج فهم لا يزالون في مرحلة التدريب والتأهيل ويعتمد هنا أسلوب تبادل المعلومات حول الأداء المرتبط بالأهداف المحددة لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف ومراجعة مدى صلاحيتها حتى نهاية الفترة وبعد ثلاثة أشهر في نهاية السنة الأولى تتم مراجعة شبه نهائية للأهداف والخطط والأداء وبعدها ينتقل التطبيق إلى مستوى ثاني وتبدأ عملية التدريب من جديد وينبغي وضع تقارير دورية ويطلب من المديرين في المستويات العليا إطلاع رؤوسهم على مراحل التنفيذ.

## 2- نموذج توسي وكارول Tosi et Carol

• يرى توسي وكارول أن الإدارة بالأهداف تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

. **وضع الأهداف:** ويتم وضع الأهداف خلال ثلاث مراحل:

- **المرحلة الأولى:** تحديد مراكز عمل المسؤولية أو الأنشطة التي تعد جوهرية في تقييم المنظمة على المدى الطويل.

- **المرحلة الثانية:** تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب.

- **المرحلة الثالثة:** تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

. **تطوير خطة العمل:** وذلك بتحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

. **القيام بالمراجعة الدورية:** وذلك بإنشاء نظام للرقابة، للتأكد من أن المنظمة تسيير على طريق المرغوب والمرسوم وأن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

. **تقييم الإنجاز السنوي:** ويكون بالتقييم السنوي ماذا تم؟ والإعداد للعام المقبل فإذا لم تتحقق الأهداف فإن

على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما، على معرفة الأسباب، وتحديد معرفة الانحرافات

وأسبابها وتصحيحها والعمل على تلاقيها في المرات القادمة.

### 3- نموذج سيزلاقي و ولاس (Sizlagi et Wales) 1992

حدد سيزلاقي و ولاس نموذج الإدارة بالأهداف بثماني خطوات هي كما يلي:

- **الخطوة الأولى:** التشخيص وتشمل هذه الخطوة النشاطات الأولية المواجهة لمعرفة حاجات الموظف والوظائف

التقنية ومسائل أخرى في المنظمة.

- **الخطوة الثانية:** التخطيط وتتضمن المسائل المتعلقة بالأهداف العامة والاستراتيجية بالمنظمة والحصول على التزام الإدارة بنظام الإدارة بالأهداف وتدريب وتنمية العاملين حول كيفية استخدام هذا الأسلوب.

- **الخطوة الثالثة:** وصف وظيفة العمل وفي هذه الخطوة وهي أكثر الخطوات تعقيداً يكون المطلوب من الموظف وصف وظيفته، محتواها وواجباتها ومسؤولياتها، وهذه الجوانب هامة حيث يلزم أن يكون الشخص ملماً بالعمل المراد أدائه قبل وضع الأهداف المحددة.

- **الخطوة الرابعة:** وضع الأهداف حيث يبتدر الموظف عملية التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين باستحداث مجموعة من الأهداف للفترة القادمة ويرتكز الاهتمام على نوع الهدف والأسبقيات والمواعيد المقررة لتحقيقها وطرف القياس.

- **الخطوة الخامسة:** مراجعة الرئيس للأهداف حيث يقوم بمراجعة الأهداف الأولية ويقدم مقترحات حول تطويرها وتحسينها.

- **الخطوة السادسة:** الاتفاق المشترك يتم تكرار الخطوتين الرابعة والخامسة حتى يتم الوصول إلى اتفاق بين الموظف ورئيسه حول الأهداف المقررة لفترة محددة.

- **الخطوة السابعة:** تقويم مبدئي حيث يجتمع الرئيس والمرؤوسين أثناء الفترة التي يتم تقويمها لتقويم سير العمل في

اتجاه تحقيق الهدف ومن الممكن أن يتم هذا الاجتماع مرة واحدة أو مرتين أو أكثر خلال السنة، والغرض من هذه الاجتماعات ليس الوقوف على ما تم إنجازه فقط، بالتعديل الأهداف إذا ما استجبت معلومات أو أحداث جديدة في البيئة.

- **الخطوة الثامنة:** التقويم النهائي حيث يقوم الرئيس والمرؤوسين بتقويم النتائج في نهاية الفترة المحددة ويكون التركيز هنا على التحليل والتغذية الراجعة والمدخلات للدورة التالية وتكرر الدورة لفترة أخرى بعد نهاية هذه الخطوة.

II- النماذج العربية: تتمثل النماذج العربية في مايلي:

### 1- نموذج الشبول 1995 (Chaboul)

وضع الشبول نموذجاً للإدارة بالأهداف يتكون من الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحديد الأهداف حيث يجب أن تغطي الأهداف النواحي المختلفة للوظيفة وتسعى لتلبية حاجات العاملين كما تحدد الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.

- **الخطوة الثانية:** وضع خطة عملية حيث يتشارك المديرين والعاملون في وضع خطة عمل واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ فيتم توزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصاته وإمكانيته، وإعداد الميزانية وتنظيم السجلات وإعداد نظام الحوافز ووضع معايير أداء العاملين في المنظمة.

- **الخطوة الثالثة:** تقويم الإنجاز السنوي ويتم في هذه الخطة مناقشة ما تم عمله وقياس مستوى أداء العاملين ومتابعة انتظامهم في الدوام والعمل ومسألة التغيب وتنمية روح العمل في فريق، ومقارنة النتائج المتحصل عليها بما تم الاتفاق عليه في خطة العمل وملاحظة مدى تأثير الجو الديمقراطي والتشاركي والعلاقات الإنسانية على العمل، ومكافأة العاملين، ثم وضع خطة عمل لعام مقبل.

### 2- نموذج البابطين Babin (2003)

حدد البابطين النموذج المقترح وفق الخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** التعريف بأسلوب الإدارة بالأهداف لجميع مدراء الأقسام والعاملين.

- **الخطوة الثانية:** تحديد مجالات النتائج الرئيسية ويقصد بها المسؤوليات الوظيفية التي يقوم بها الموظف.

- **الخطوة الثالثة:** تحديد الأهداف العامة للمنظمة.

- **الخطوة الرابعة:** تحديد الأهداف الجزئية والإجرائية.

- **الخطوة الخامسة:** تحديد الاتفاق المشترك على الأهداف الجزئية لدى مديرين الأقسام والعاملين.

- **الخطوة السادسة:** التغذية العكسية حول نتائج المدراء والعاملين في ضوء بعض المدخلات الجديدة واستبعاد الأهداف الغير مناسبة.

- **الخطوة السابعة:** المراجعة الدورية لنتائج المدراء والعاملين داخل المنظمة وذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعة سابقاً.

- **الخطوة الثامنة:** التقويم من خلال مناقشة الإنجازات التي تمت من قبل العاملين وقياس مستوى أدائهم ووضع خطة عمل للعام المقبل.

## خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإدارة بالأهداف من حيث الجانب النظري والتاريخي وأهم المفاهيم حولها، مروراً بالفلسفة الخاصة بها، ومن ثم مرتكزاتها ومزاياها وحتى العيوب التي يمكن تمييزها لهذا الأسلوب من الإدارة وللتمكن من فهم هذه المتغيرات قمنا بالاطلاع على بعض الاستفسارات التي قدمها بعض المدراء والمسيرين للباحثين الميدانيين مثل الشبول والبابطين اللذان قدم كل منهما نموذجاً لتطبيق الإدارة بالأهداف وقد تطرقنا كذلك إلى الصعوبات التي يمكن مواجهتها خلال عملية التطبيق وكيفية معالجتها وأهم نماذجها. حيث يمكن أن نستخلص مدى فعالية أسلوب الإدارة بالأهداف، فهو يسمح بتوظيف كافة الموارد المتوفرة ويفتح المجال لإشراك المرؤوسين في وضع الأهداف التنظيمية، اخذاً بعين الاعتبار كل ما ينتظره العمال والمسيرين والمالكين وحتى المتعاملين الخارجيين للمنظمة ويتم تقييم مدى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال مقارنتها مع النتائج المحققة مما يسمح بتصحيح الأخطاء والانحرافات لإعادة صياغة أهداف جديدة تسمح بأكثر موضوعية للوصول إلى تحقيق المبتغى بالموصفات المنتظرة

## الفصل الثالث

### دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA

## مقدمة الفصل:

تعتبر شركات التأمين من المؤسسات التي تلعب دور مزدوج، فهي خدماتية ومالية في نفس الوقت، حيث تقدم الخدمات التأمينية لمن يطلبها وفي نفس الوقت تحصل على الأموال من المؤمن لتقوم باستثمارها مقابل عائد.

وفي هذا الفصل نسلط الضوء على التأمين في الجزائر بصفة عامة، وعلى الشركة بصفة خاصة وكيف تتم عملية الإدارة بالأهداف على مستواها، SAA الوطنية للتأمين وذلك من خلال المباحث التالية:

### SAA المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الشركة الوطنية للتأمين

المطلب الأول: النشأة التاريخية للتأمين في الجزائر

المطلب الثاني: مدخل إلى الشركة الوطنية للتأمين

المطلب الثالث: الأقسام الإنتاجية للشركة الوطنية للتأمين

المبحث الثاني: مدخل إلى الشركة الوطنية للتأمين وكالة B2315 تيارت

المطلب الأول: تعريف الوكالة وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني: مصالح الوكالة ومهامها

المطلب الثالث: أنواع الأهداف في الوكالة

المبحث الثالث: المطلب الثالث: عرض وتحليل الإجابات على الاستبيان

# المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الشركة الوطنية للتأمين SAA

## المطلب الأول: النشأة التاريخية للتأمين في الجزائر

أصدرت الحكومة الجزائرية بالشراكة مع الحكومة المصرية مرسوم وزارى مؤرخ لتأسيس قطاع التأمين في الجزائر. 1963/05/27 في

حيث بفضل القانون 122/ 26 تم تأمين قطاع التأمينات وأصبح مسيرا ذاتيا بصفه كاملة وذلك بتاريخ 07/05/1966. حيث نتج عن ذلك تأسيس شركات جزائرية للتأمين محكرة

من طرف الدولة الجزائرية. وهي:

- الشركة الجزائرية لتأمين النقل: مختصة بتأمين نقل البضائع على متن مختلف وسائل النقل.

- الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي: مختص بتأمين الأراضي الفلاحية، الحيوانات، والعتاد الفلاحي.

- الشركة الوطنية للتأمين: المختصة بتأمين وسائل النقل، تأمين المصانع وتأمين الأشخاص والممتلكات.

في بداية التسعينات بدأت الجزائر تحضر للدخول في مجال الاقتصاد السوق مما اجبر شركات التأمين على خلق جو المنافسة من اجل تقديم أحسن وأفضل الخدمات للزبون المؤمن له مما أدى إلى فتح جميع مجالات التأمين في كل الاختصاصات وتفاديا للخسائر المحتملة لشركات التأمين أسست فيما بينها شركة وطنيه لإعادة التأمين لتؤمن نفسها CCR سنة 1996.

## المطلب الثاني: مدخل إلى الشركة الوطنية للتأمين SAA

### 1- تعريف الشركة الوطنية للتأمين

تأسست الشركة الجزائرية للتأمين بشراكة مع مصر في 22 ديسمبر 1963 برأسمال مقسم للجزائر و49% لمصر حيث تمثلت المساهمة المصرية في الجانب التقني، لأن 51% بنسبة الجزائر كانت تعاني قلة في الإطارات والهيكل القاعدية.

انطلقت الشركة الجزائرية في عمليات التأمين ابتداء من فيفري 1964 وهذا بموظفي تأطير مصريين ويد عاملة قاعدية جزائرية، إلا أن هذا الوضع لم يستمر كثيرا وهذا بعد ظهور الصراعات والمشاكل التي أدت إلى وجوب إيجاد حلول جذرية في المؤسسة وقد اعترضت الشركة في سنواتها الأولى لنشاطها عدة مشاكل ولذلك سعت هذه الأخيرة إلى إيجاد حلول، أنشأت مديريات جهوية ووحدات ووكالات.

أصبحت الشركة الوطنية للتأمين مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي، وتعد تاجرة في علاقاتها بمقتضى المرسوم 80/85 المؤرخ في 30 أفريل 1985، يقع مقرها بالجزائر العاصمة.

## 2- التنظيم التجاري للشركة

تخضع الشركة للتأمينات التي تبيعها، وبالتالي فإن عقد التأمين يعتبر كمنتج تقوم بإنتاجه ثم بيعه، فعملية البيع هنا تتم بين الشركة والأشخاص ويتم ذلك بالاتفاق بين الطرفين فالأول يقدم الضمانات والثاني يقدم الأموال، يرجع إليها في حالة وقوع حادث والمنفق عليه في عقد التأمين وبالتالي فهي خدمة جيدة للمواطن.

## 3- مهام وأهداف الشركة الوطنية للتأمين

تتمثل مهام وأهداف الشركة الوطنية للتأمين فيما يلي:

- إنشاء عقود التأمين وتسويقها.
- إبرام العقود التي تفوق 35.000 دج في مختلف الحالات.
- مراقبة نشاط الوكالات التابعة لها.
- المساهمة في الحدود المسموح لها في تطوير قطاع التأمين باستخدام كل التدابير كترقية نشاط التأمين.
- المساهمة في نشر ثقافة التأمين.
- تأمين الأخطار المتعلقة بالأشخاص كالتأمين على الحياة، الحوادث، وكذا التأمين على المهنية، الصناعية، التجارية والسكن.
- دراسة اقتراح على التدابير والاحتياطات للخسائر المتوقعة.

- للوحدة دور إعلامي لكونها تحتل موقفا وسطا بين الوكالات والمديريات المركزية حيث أنها تنقل النصوص والتنظيمات من المديريات المركزية وفي المقابل تنقل الإحصائيات والانشغالات والمشاكل إلى المراكز.

## **المطلب الثالث: الأقسام الإنتاجية للشركة الوطنية للتأمين ومهامها**

### **1- مدير الوحدة**

يمثل المدير السلطة الأمرة على الشركة "وحدة موازية" لأنه يقوم بتسيير كل الدوائر المنبثقة عن هذه المديرية والتحكم فيها، ويقوم كذلك بترجمة اللوائح القانونية إلى أوامر يقوم بإصدارها، كما يقوم كذلك بالمصادقة على مختلف الوثائق والمستندات والتي لا يتم العمل إلا بموافقته وذلك عن طريق التوقيع عليها كما أنه يقوم بالمساعدة، الحث، التشجيع، المراقبة وإدارة النشاطات الممارسة.

### **2- مكتب التنظيم العام**

يقوم هذا المكتب بعدة وظائف أهمها ترتيب كل ما يتعلق بالبريد الصادر والبريد الوارد.

### **3- قسم الأمانة "السكرتارية"**

ويرأسها مدير المؤسسة ويعتبر هذا القسم بمثابة حلقة وصل بين المدير والموظفين فالأمانة العامة تلعب دورا هاما في المؤسسة والمتمثل في مساعدة المدير على تأدية أعماله وتنفيذ الأعمال المتعلقة بالنشاط اليومي للمؤسسة والتسيير الإداري للمصالح.

### **4- قسم الإدارة والمالية**

يقوم بإدارتها رئيس الدائرة، ودوره الإشراف على جميع الأعمال والمهام التابعة لهذه الدائرة كتوجيه العمال، والتأكد من ضبط الأعمال وتصحيح الأخطاء المحتمل الوقوع فيها خلال قيام هذه المصالح بالمهام المكلفة بها وفي هذه الدائرة نجد ثلاث مصالح هي:

#### **1-4 مصلحة المحاسبة والمالية**

تقوم بكل العمليات الحسابية والمالية.

#### **2-4 مصلحة المستخدمين**

التي تقوم بكل ما يتعلق بالمستخدمين، وبالتنظيمات الخاصة بهم أي فيما يتعلق بالغيابات والتوظيفات، الإجازات، العطل والأجور وتشمل فرعين وهما

فرع تسيير المستخدمين: ويقوم هذا الأخير بتنظيم الموظفين في مجالات التوظيف، التنقلات، التحويلات ما بين الوكالات، العلاوات، الترقيات، إعداد القوانين المختلفة لضبط علاقات العمل كما تكمن مهمته في مراقبة تصرفات العمال فيما يخص الغياب والتأخير. وفرع التكوين والتوثيق: يقوم الفرع هذا الفرع بإرسال العمال للتكوين سواء كان تكويننا شاملا أو إضافيا وهناك برنامج يرسل من مقر المؤسسة وهو خاص بالتكوين.

#### 3-4 مصلحة الوسائل العامة والشؤون الاجتماعية

ومهمتها القيام بتهيئة الجو والمكان اللازمين للعامل خلال أدائه لعمله وذلك بتوفير جميع الاحتياجات التي يتطلبها ميدان العمل من مكاتب وأوراق وبيانات وأجهزة التي

يتطلبها ميدان العمل من مكاتب وأوراق وبيانات وأجهزة... الخ

كما تقوم هذه المصلحة بأعمال الصيانة والتصليح، وتشمل هذه المصلحة على فرعين

وهما فرع الوسائل العامة والاستثمارات والذي يقوم بتوفير جميع الوسائل التي يستخدمها الموظفون في الوحدة والوكالات التابعة لها أثناء تأديتهم لأعمالهم، كعقود التأمين، الآلات الحاسبة والحاسوبات والآلات وحتى أعمال صيانة الآلات وتسجيل كل ما دخل وخرج من المخزن في دفاتر المؤسسة، كما يقوم هذا الفرع ببناء وكالات ووحدات جديدة، والفرع الاجتماعي: ويقوم هذا الفرع بتقديم الإجازات المرضية للعمال في الوحدة وحتى الوكالة التابعة لها.

#### 5- قسم التجارة "التسويق"

يقوم بعملية خلق المنتج "عقد التأمين" وتسويقه وبيعه. ويتجلى عمله الرئيسي في الموازنات التقديرية بحيث يقارن المنتوجات المباعة خلال السنة السابقة بالنسبة للسنة الحالية، ويقوم بإرسال النواتج المباعة ويقدم تقريرا مفصلا إلى الشركة كل ثلاثة أشهر كما يشمل هذا القسم مصلحتين هما: مصلحة الدراسات والإحصائيات ومصلحة المبيعات.

#### 6- قسم الحوادث والمنازعات

يعتبر بمثابة العمود الفقري للوحدة حيث يقوم بعدة عمليات منها:

-تسديد تعويضات ضحايا حوادث المرور.

-تسيير الشؤون الإدارية والقانونية المتعلقة بالتأمينات أو بالأحرى السهر على تطبيق نصوص العقود التأمين. ويحتوي هذا القسم على مصلحتين هما:

## 6-1 مصلحة الحوادث الجسمانية

تقوم هذه المصلحة بتطبيق قرارات مرسوم الأمر 88/31 الصادر بتاريخ 18/07/1988 والخاصة بالتأمينات الجسمانية الناتجة عن حوادث المرور فقط، فإن أصيب الشخص المؤمن له في حادث مرور بعجز دائم أو مؤقت، فسيحصل على تعويض مادي يساعده في علاجه في حالة العجز المؤقت أو يساعده في عجزه في حالة العجز الدائم، أما في حالة الوفاة فإن التعويض المادي سيقدم لذوي حقوق المؤمن له، وتتألف هذه المصلحة من فرعين فرع جسماني وفرع الإدارة.

## 6-2 مصلحة الحوادث المادية والأخطار المختلفة

تقوم هذه المصلحة بتعويض الحوادث التي تنتج عنها خسائر مادية، والتي لم تسبب أي حادث جسماني كما تقوم هذه المصلحة بتعويض الأخطار المختلفة الخاصة بالمباني كالمنازل، المحلات التجارية... الخ. وتتألف هذه المصلحة من الفروع التالية:

-فرع الإدارة.

-فرع الأضرار المختلفة.

-فرع الحوادث المادية.

-فرع مراكز التقويم.

وكذا من مهام هذا القسم الاحتفاظ بالملفات المسددة وتعيين المحامين والأطباء المحلفين في الحوادث الجسمانية.

## 7- قسم الإنتاج

يعتبر هذا القسم المصلحة المكلفة باستقبال أكبر عدد ممكن من الزبائن قصد عقد صفقات تأمين الأملاك معهم، ومن بين هذه الأملاك نجد:

- الأملاك المادية.

- الأملاك الشخصية.

بعد إتمام الصفقة من واجب هيئة التأمين أن تمنح المؤمن له عقد التأمين وهو اتفاق يتعهد بمقتضاه الطرف الأول المؤمن وهو هيئة التأمين أن يدفع إلى شخص ما مبلغا معيناً

من المال في حالة وقوع خطر معين خلال مدة معلومة أقل نسبياً من المبلغ الذي يتعهد الطرف عند الدفع ويعطي قسماً الإنتاج نسخة من عقد التأمين للمؤمن له ويحتفظ بالنسخة الثانية حسب الترتيب الزمني الأعوام، الأشهر، الأيام. أما بالنسبة للمعلومات الخاصة بالمؤمن فتحتفظ في ذاكر الكمبيوتر لتستخرج عند الحاجة ومن أهداف هذا القسم تجميع مبيعات الوكالات التابعة له بحيث:

-تصنف المبيعات إلى جزئين كما هو مخطط في دائرة الإنتاج.

-تسجيل المبيعات في دفاتر خاصة حيث يكون لكل إنتاج دفتر خاص به.

-ترسل إلى مقر الشركة كل النواتج المباعة خلال شهر وكذا خلال ثلاثة أشهر.

ويوجد بهذا القسم مصلحتين هما:

### 1-7 مصلحة تأمين الأملاك

والتي تقوم بتأمين وحماية ممتلكات الأشخاص ضد مختلف الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها كتأمين السيارات ضد حوادث المرور، تأمين المحلات التجارية والمنازل ضد السرقة، تأمين الشركات ضد الحرائق وكذا تغطية المسؤولية المدنية إضافة إلى تأمين البضائع عن طريق النقل.

### 2-7 مصلحة تأمين الأشخاص

تقوم هذه المصلحة بوقاية الشخص للاحتياط من أي خطر جسماني قد يتعرض له، وكذا مراقبة العقود المبرمة على الوكالات والقيام بالتنبؤات والإحصائيات وعرض عقود التأمين على الأشخاص.

## المبحث الثاني: مدخل إلى الشركة الوطنية للتأمين وكالة

### تيارت B2315

الوكالة هي الخلية المكلفة بتشكيل الهدف المسطر من طرف الوحدة، حيث تجيب على طلبات الزبائن في ميدان مبيعات الإنتاج، أي تسيير العقود والتعويضات وجميع الموارد.

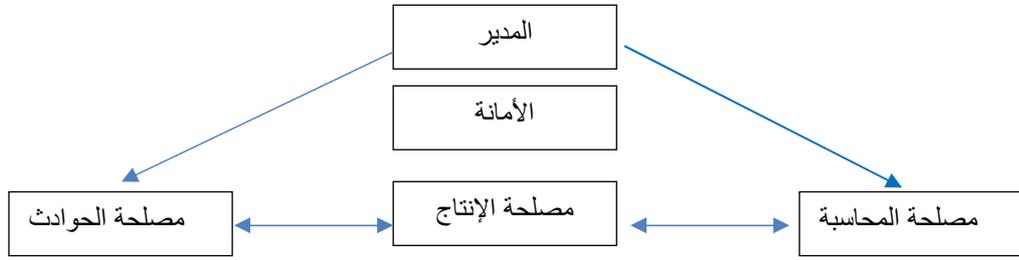
حيث لكل وكالة من وكالات الشركة الوطنية للتأمين تاريخ انشاء تحت رمز معين يميزها عن باقي الوكالات الأخرى.

## المطلب الأول: تعريف الوكالة وهيكلها التنظيمي

تقع وكالة تيارت بالعنوان التالي 7 شارع الحرية، بتارت، تأسست تحت الرمز B2315 وتتضمن الوكالة ثلاث (03) أقسام: قسم الإنتاج (وهو القسم التجاري الذي يتكفل بتحرير عقود التأمين وكل الإجراءات التي لها صلة بذلك)، قسم الحوادث والتعويضات (وهو القسم المكلف بدراسة ملفات التعويض دراسة أولية قبل اللجوء إلى قرار المديرية الجمهورية بغليزان)، وقسم المحاسبة الذي يتولى دور تسجيل كل العمليات المحاسبية للوكالة.

ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي للوكالة:

### الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت



المصدر: وكالة تيارت للشركة الوطنية للتأمين SAA

## المطلب الثاني: مصالح الوكالة ومهامها

من خلال الهيكل التنظيمي للوكالة فهي تتكون من ثلاث مصالح وهي

### 1- مصلحة الإنتاج: تنقسم إلى قسمين: قسم تأمين السيارات وقسم تأمين جميع المخاطر.

**مهامها:** يقوم العون المختص بالإنتاج باستقبال الزبائن وإعطائهم كل المعلومات اللازمة في مجال التأمين كما يقوم باقتراح خدمات الوكالة للزبائن، يقوم بإعداد العقود كما يقوم المحاسب في نهاية كل يوم بتحديد كشف يمثل الإنتاج اليومي لجميع الفروع.

### 2- مصلحة المحاسبة: تنقسم إلى قسمين: المالية والمحاسبة.

**مهامها:** يشرف العون المختص باستقبال الزبائن وإرشادهم في حالة وقوع حادث ويقوم بفتح ملف أي حادث كما يقوم بإرسال الخبراء لتقييم قيمة الضرر، ونجد نوعين من الخبراء:

- خبير خاص بالسيارات.

- خبير خاص بجميع الحوادث

**3- مصلحة الحوادث:** نجد فيها قسمين: الحوادث المالية والحوادث الجسمانية، كما نلاحظ في هذه المصلحة وجود محاسب خاص.

**مهامها:** يقوم المحاسب الخاص في هذا القسم بإنجاز الميزانيات وجدول المحاسبة.

### **المطلب الثالث: أنواع الأهداف في الوكالة**

تقوم الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية للتأمين بوضع الأهداف بصف كمية ونوعية حيث أن الأهداف الكمينة هي تلك الأهداف القابلة للقياس على سبيل المثال لا الحصر.

#### **- عدد العقود المبرمة**

تسعى الإدارة إلى تعظيم عدد عقود التأمين المبرمة بما أن كل عقد مبرم يمثل مقدار معيناً من المداخل حسب نوع العقد ومدته والشروط الخاصة به.

#### **- عدد الزبائن الذين تم استقبالهم داخل الوكالة**

بـحيث أن هذا المؤشر بدوره يجب أن يكون مرتفعاً فهو لدى إدارة المؤسسة يدل على مدى قوة سمعة المؤسسة لدى الزبائن المحتملين بشرط إن تقوم الإدارة العليا بموافقتهم مع المؤشر السابق الذكر (عدد العقود المبرمة) حيث أن عدداً كبيراً من الزبائن (الزوار للوكالة) الذين لا يقومون بإبرام عقود للتأمين دليل على سوء الاستراتيجية التجارية المطبقة أو عدم كفاءة قوى البيع داخل الوكالة مما قد يستلزم إعادة النظر فيهما.

#### **- عدد الملفات المودعة للتعويض**

هنا تسعى المؤسسة إلى تصغير الرقم المعبر عن عدد الملفات المودعة للدراسة من أجل التعويض ذلك بأن قيم التعويض المنجمة عنه تمثل إحدى أكبر مراكز التكاليف لدى المؤسسة التي تقوم في هذا السياق بدراسة ميدانية للفئة المستهدفة من الزبائن قصد ملائمة شروط وقيم عقود التأمين مع الخطر المؤمن

أما الأهداف النوعية فهي تتمثل أساساً في رسالة المؤسسة داخل المجتمع الذي تنشط داخله وتتعامل معه والانطباعات التي تتركها لدى الزبائن والزملاء المحتملين (سمعة المؤسسة).

#### **تقسيم الأهداف حسب المدة**

وتقوم المؤسسة بتحديد الأهداف الكمية خلال مدة زمنية محددة تؤخذ بعين الاعتبار لتصحيح الأهداف الموضوعية لفترة زمنية أكبر، ومن بين الأهداف الكمية التي تقوم الإدارة العليا (أو الإدارة الجهوية المتواجدة بغليزان في حالة وكالة تيارت محل الدراسة) تذكر:

## - أهداف شهرية

تقوم الإدارة بتحديد مجموعة من الأهداف الكمية مرة واحدة في كل شهر لتقوم الوكالة بتجسيدها في الميدان ثم تقوم بتحليل النتائج المحققة بمقارنتها مع الأهداف المسطرة. ويكون التحليل بمقارنة نتائج الوكالة بنتائج الوكالات العديدة الأخرى المتواجدة ضمن نطاق سلطتها الإدارية ليتم الإجابة عن بعض الأسئلة الإدارية والتي تتيح الإجابة عنها تصحيح المسار ومن بين هذه الأسئلة نذكر:

- من الوكالة التي حققت أفضل النتائج؟

- من الوكالة التي لم تحقق النتائج المنتظرة؟

- ما هو السبب الرئيسي في اختلاف النتائج؟

- ما هي معيقات تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المتوقعة؟

- كيف يمكن تصحيح الأخطاء؟

والإجابة عن هذه الأسئلة تسمح بتحديد أهداف جديد تتوافق مع الأهداف الموسمية.

## - أهداف موسمية

وهي عبارة عن الأهداف المحددة لفترة تتجاوز شهرا واحدا، وتكون في حالة الشركة الوطنية للتأمين مكونة من ثلاثة أشهر، فهي بذلك أهداف شهرية أعيد المنظر فيها بصفة تتناسب مع الفترة المحددة لها مع إحداث التصحيحات اللازمة والناجمة عن تحليل نتائج الأهداف الشهرية.

هي أيضا عبارة عن أهداف لا يمكن قياسها بفترة شهرية لارتباطها بفترة زمنية محددة أو موسم معين وهي تستهدف فئات معينة من الزبائن وكل المعاملات التي لها صلة مباشرة بها كموسم الحصاد أو موسم التكاثر لمربي المواشي، أو حتى موسم الصيف لأصحاب مؤسسات الأشغال العمومية، أو موسما الحج والعمرة.

## - أهداف دورية

وهي أهداف الدورة المحاسبية أي أنها أهداف سنوية فمن بين الأهداف الكمية السنوية نذكر:

- رقم الأعمال.

- نسبة ودرجة رضا الزبائن.

- التمركز من حيث الحصة السوقية مقارنة بالمنافس...الخ.

وتحدد الأهداف الدورية على أساس الأهداف المتوسطة المدى (05 سنوات) حيث تخدمها وتسمح بالوصول إليها وبالتالي تجسيد الأهداف الاستراتيجية للشركة، غير أن صفتها الدورية تجعلها أكثر مرونة وتسمح بتصحيح المسار وتخطي المعوقات والطوارئ، مما يجعلها أهم نوع من أنواع الأهداف للشركة الوطنية للتأمين.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل الإجابات على الاستبيان

من خلال هذا المطلب سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المتمثلة في موظفي شركات التأمين من خلال الاستبيان الموزع.

#### 1-المعلومات الشخصية

أ- الجنس: يتضمن توزيع أفراد العينة حسب الجنس مع توضيح النسب والتكرارات.

الجدول رقم "01" : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	%
ذكور	07	50 %
إناث	07	50 %
المجموع	14	100%

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

ب- العمر: يتضمن توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر مع توضيح التكرار والنسب.

### الجدول رقم "02": توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	%
أقل من 30 سنة	02	15 %
أقل من 40 سنة	04	28 %
أقل من 50 سنة	07	50 %
أقل من 60 سنة	01	07 %
المجموع	14	100 %

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من الموظفين الذين تم استجوابهم أعمارهم تتراوح بين 40 و 50 سنة، 28% أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة، 15% أعمارهم تقل عن 30 سنة و 7% أعمارهم تتراوح بين 50 و 60 سنة.

ج- المستوى التعليمي: يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم العلمي.

### الجدول رقم "03": توزيع أفراد العينة حسب مستواهم العلمي

البيان	التكرار	%
ثانوي	02	14 %
ما بعد التدرج	02	14 %
جامعي	09	65 %
آخر	01	07 %
المجموع	14	100 %

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 65% من الموظفين مستواهم التعليمي جامعي، 14% مستواهم ثانوي وما بعد التدرج، بينما 7% لا يتمثل مستواهم التعليمي في الخيارات المذكورة سابقا. وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توظيف أفراد ذوي مؤهل علمي جيد.

د- عدد سنوات الأقدمية في مؤسسة التأمين: يتضمن توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة.

### الجدول رقم "04": توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

البيان	التكرار	%
من 1 إلى 5	05	36%
من 6 إلى 10	02	14%
من 11 إلى 15	02	14%
أكثر من 15	05	36%
المجموع	14	100%

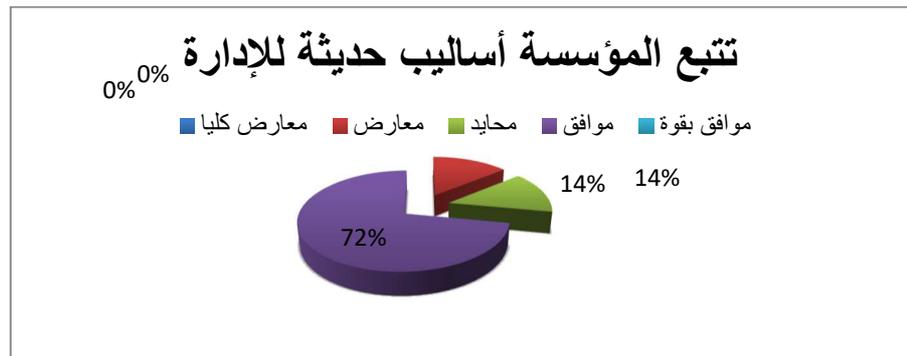
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 36% من الموظفين الذين تم استجوابهم يعملون في المؤسسة منذ أكثر من 15 سنة، 36% لديهم خبرة من سنة إلى 5 سنوات بالمؤسسة، 14% من 6 إلى 10 سنوات، ومن 11 إلى 15 سنة. يمكن أن نستنتج من ذلك أنه يوجد توازن بين الموظفين من حيث الخبرة في المؤسسة.

## 2- عرض وتحليل إجابات محاور الاستبيان

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات مفردات الدراسة على مستوى المحاور الثلاثة للاستبيان، و المتمثلة في: مدى تطبيق أساليب الإدارة الحديثة داخل مؤسسة التأمين، خصائص الأهداف داخل المؤسسة و مدى استخدام الإدارة بالأهداف في تسيير مؤسسة التأمين.

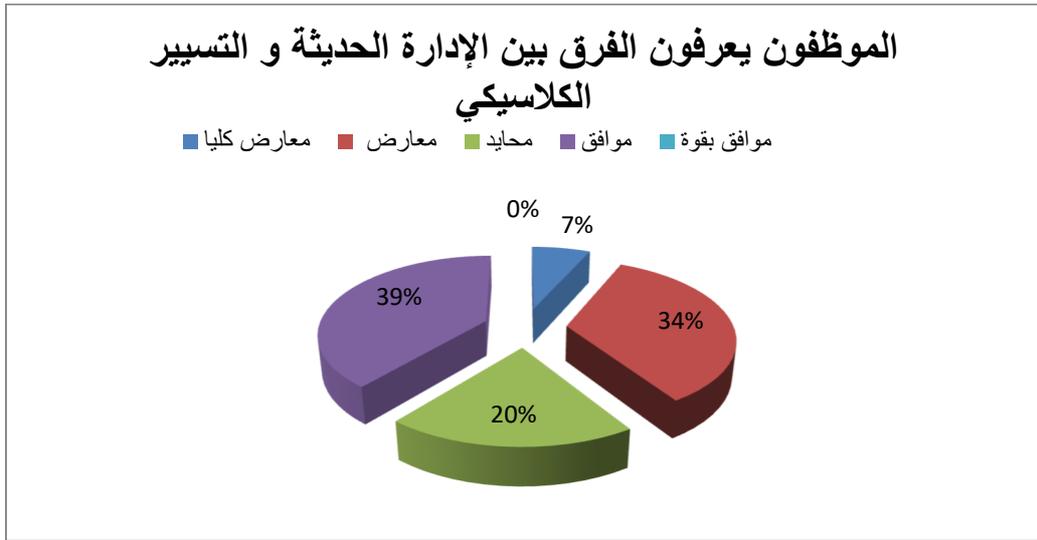
### الشكل "06": الإجابة على السؤال الأول



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يتضح من خلال الشكر الشكل "06" أن نسبة 14% أجابوا بمعارض ومحايدين، 72% أجابوا بموافق، بينما 0% أجابوا بمعارض كلياً وموافق كلياً. مما يدل على تبني أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة.

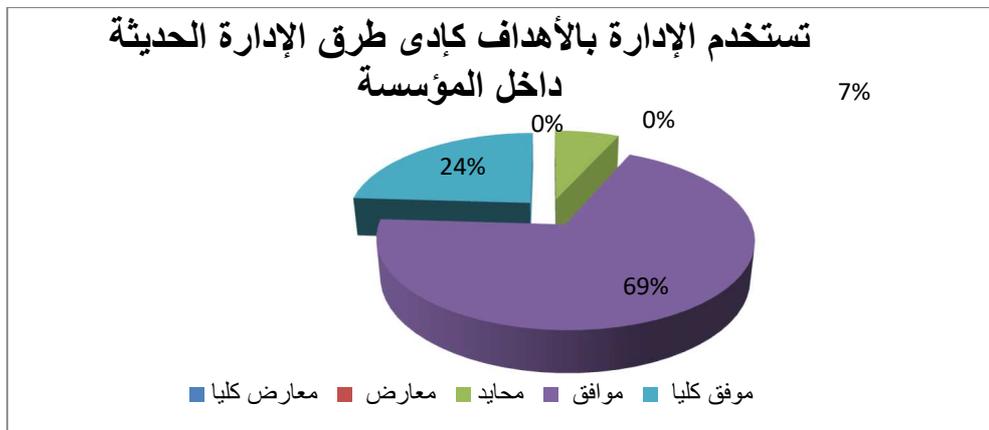
### الشكل "07": الإجابة على السؤال الثاني



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يتضح من خلال الشكل "07" أن نسبة 39% أجابوا بموافق، 34% أجابوا بمعارض، 20% أجابوا بمحايد بينما 7% أجابوا بمعارض كلياً و موافق كلياً لم تتلق أي إجابة. حيث يمكن أن نستنتج من ذلك وعي الموظفين بأسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب حديث في علم الإدارة.

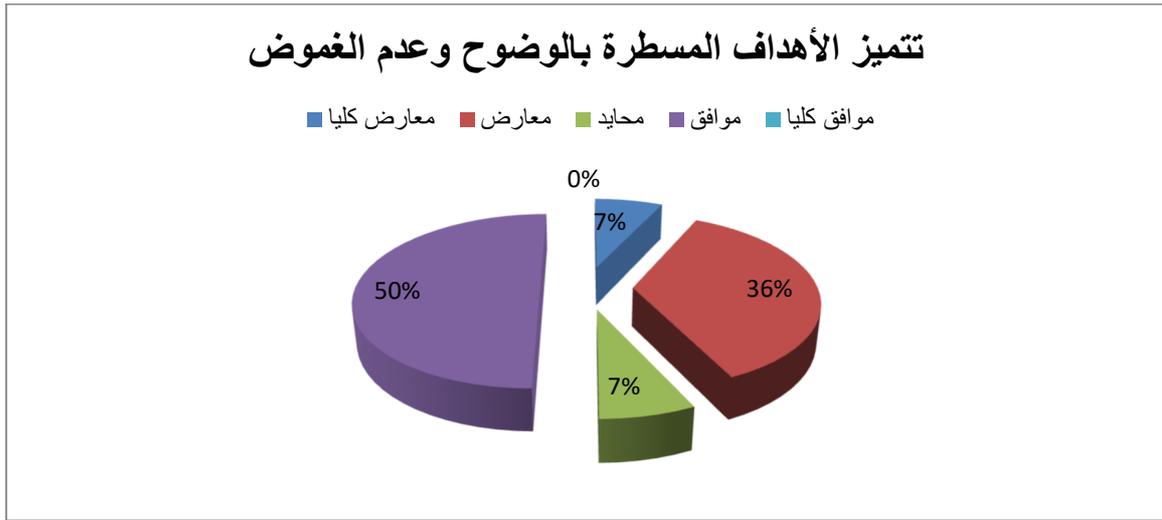
### الشكل "08": الإجابة على السؤال الرابع



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "08" أن نسبة 69% أجابوا بموافق، 24% أجابوا بموافق كلياً و 7% أجابوا بمحايد أما 0% أجابوا بمعارض و معارض كلياً. و هذا يوضح تبني المؤسسة لأسلوب الإدارة بالأهداف.

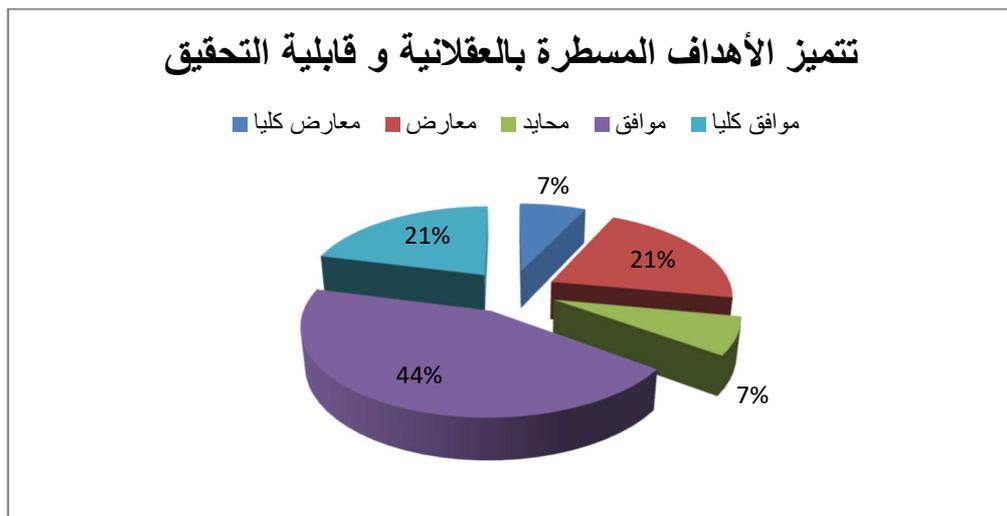
### الشكل "09": الإجابة على السؤال التاسع



لمصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "09" أن نسبة 50% يوافقون، 36% يعارضون، 7% أجابوا بمحايد و معارض كلياً بينما لم تتلقى أي إجابة موافقة كلية.

### الشكل "10": الإجابة على السؤال العاشر

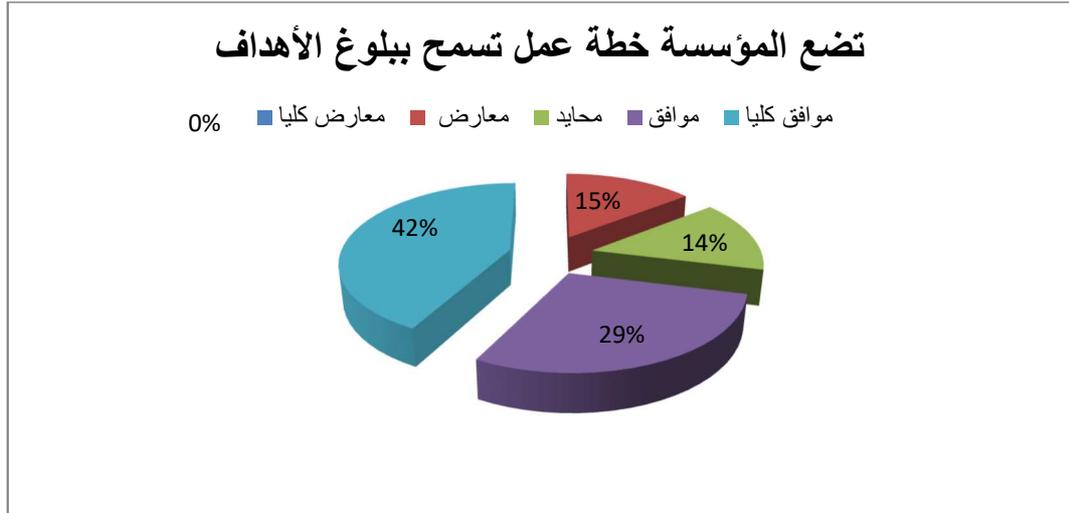


لمصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "10" أن نسبة 44% أجابوا بموافق، 21% أجابوا بموافق كلياً و معارض، بينما 7% بمحايد و معارض كلياً.

نستنتج من الشكلين "09" و "10" أن الواقع يتوافق مع النظري.

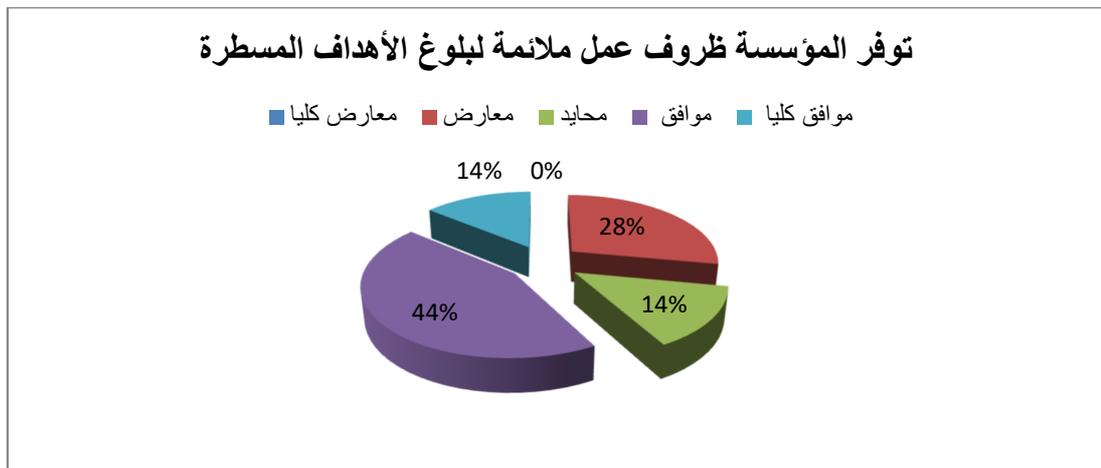
### الشكل "11": الإجابة على السؤال الحادي عشر



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "11" أن نسبة 42% أجابوا بموافق كلياً، 29% أجابوا بموافق، 15% يعارضون، 14% أجابوا بينما لم يجب أحد بمعارض كلياً. مما يوضح أن المؤسسة تعتمد أحد أهم أسس أسلوب الإدارة بالأهداف المتمثل في خطة العمل.

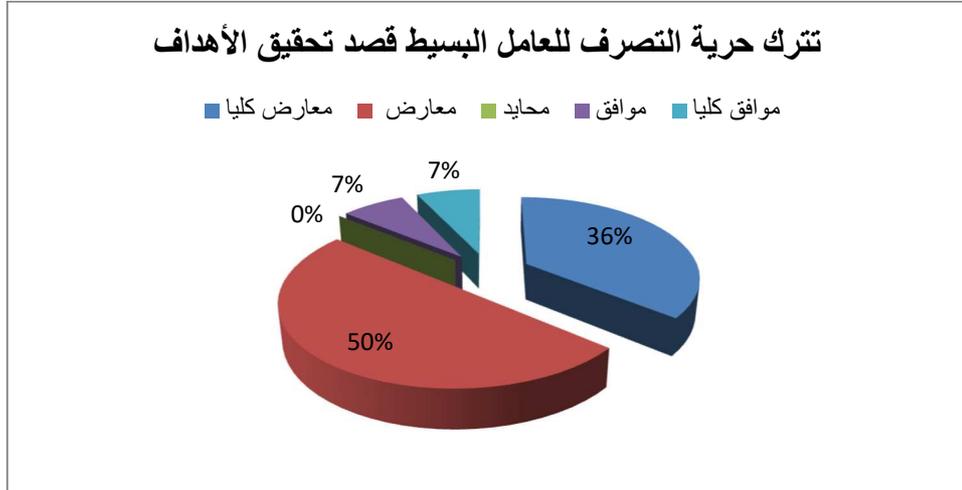
### الشكل "12": الإجابة على السؤال الرابع عشر



لمصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "12" أن نسبة 44% أجابوا بموافق، 28% أجابوا بمعارض، 14% أجابوا بموافق كلياً و لم يجب أي أحد بمعارض كلياً. نستنتج أن الواقع يوافق النظري.

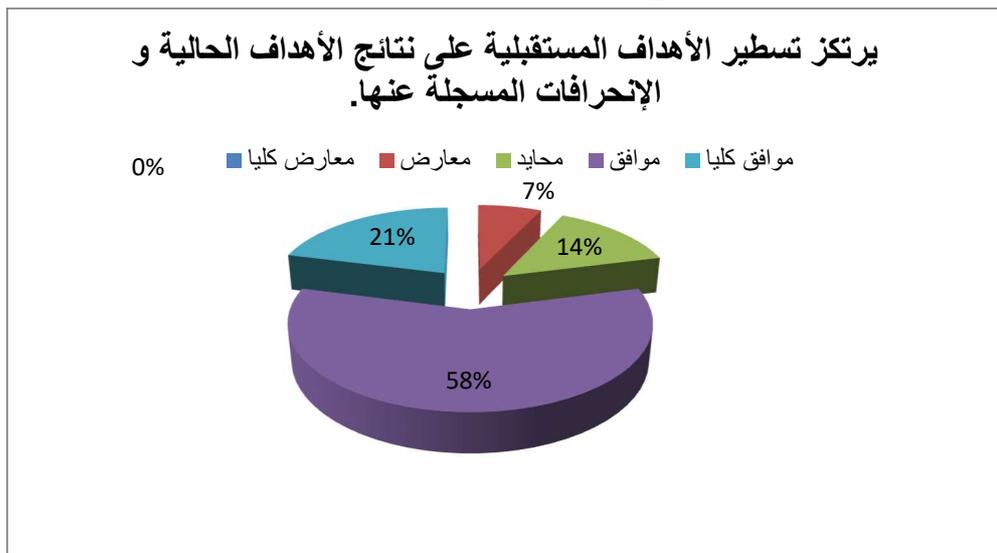
### الشكل "13": الإجابة على السؤال الخامس عشر



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "13" أن نسبة 50% أجابوا بمعارض، 36% أجابوا بمعارض كلياً، 7% أجابوا بموافق و موافق كلياً، ولم يجب أحد بمحايد. نستنتج أنه بعكس النظري، فإن الواقع يبعد الموظفين و العمال البسطاء عن تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات المتعلقة بها.

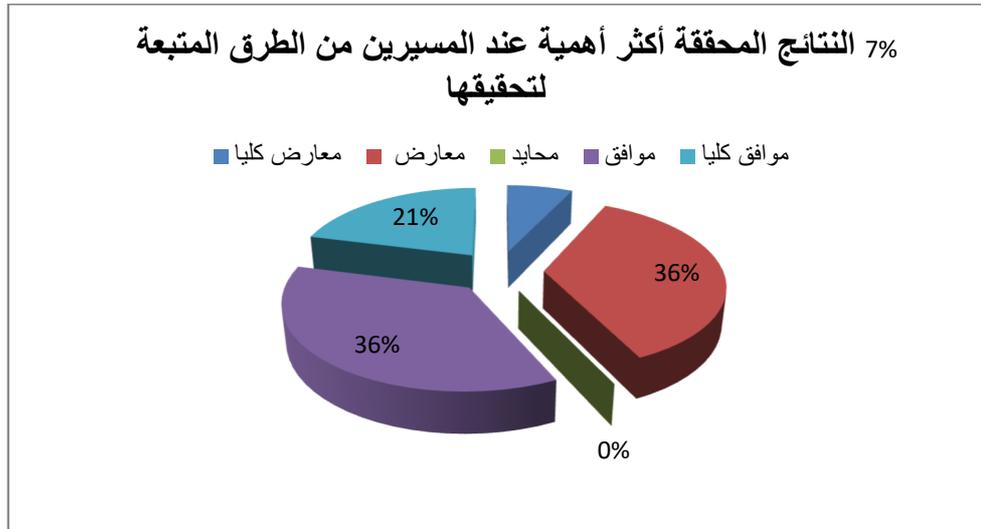
### الشكل "14": الإجابة على السؤال السادس عشر



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضع الشكل "14" أن نسبة 58% أجابوا بـموافق، 21% أجابوا بـموافق كلياً، 14% أجابوا بـمحايد، 7% أجابوا بـمعارض، و لم يجب أحد بـمعارض كلياً. مما يتوافق مع الجانب النظري.

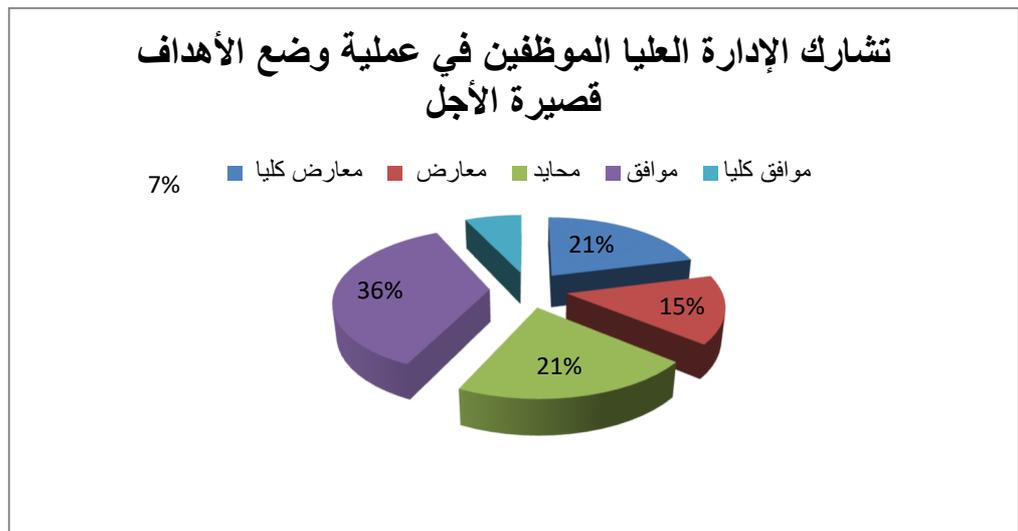
#### الشكل "15": الإجابة على السؤال السابع عشر



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "15" أن نسبة 36% أجابوا بـموافق و معارض، 21% أجابوا بـموافق كلياً، 7% أجابوا بـمعارض كلياً، بينما لم يجب أحد بـمحايد. يمكن أن نستنتج من ذلك أن الواقع يقترب من الجانب النظري.

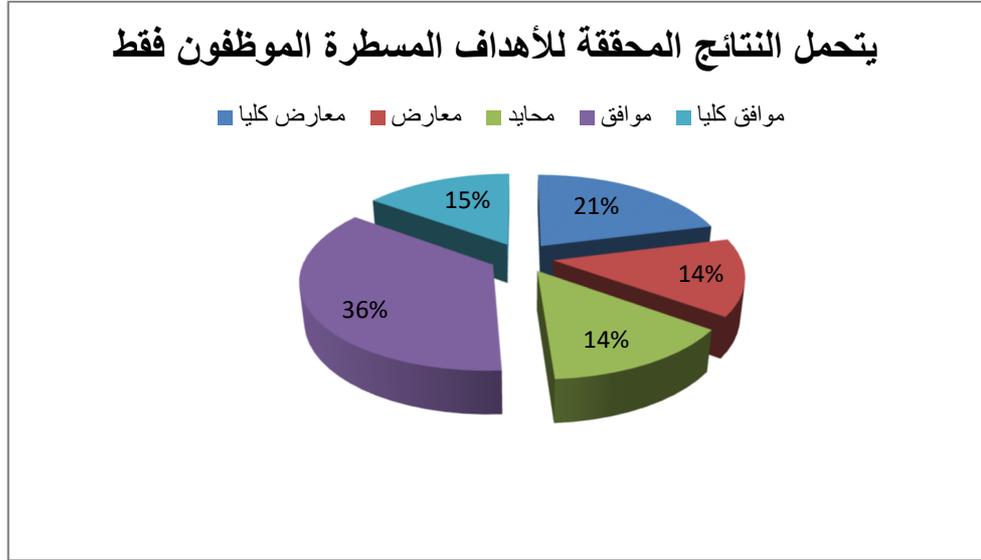
#### الشكل "16": الإجابة على السؤال الثامن عشر



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "16" أن نسبة 36% أجابوا بـموافق، 21% أجابوا بـمعارض كلياً ومحايدين، 15% أجابوا بـمعارض، و 14% أجابوا بـمعارض كلياً. أي أن أكبر نسبة من العينة توافق على أن الإدارة العليا تشارك الموظفين في عملية وضع الأهداف، وهذا ما أشار إليه الجانب النظري.

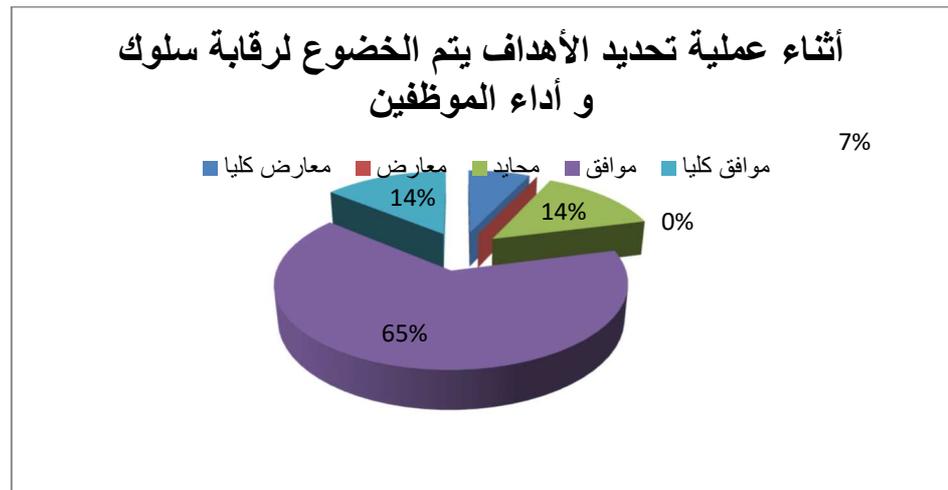
#### الشكل "17": الإجابة على السؤال التاسع عشر



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "17" أن نسبة 36% أجابوا بـموافق، 21% أجابوا بـمعارض كلياً، 15% أجابوا بـموافق كلياً، و 14% أجابوا بـمحايد و معارض. نستنتج أن الواقع يتنافى مع النظري.

#### الشكل "18": الإجابة على السؤال الرابع والعشرون



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "18" أن نسبة 65% أجابوا بـ"موافق"، 14% أجابوا بـ"موافق كلياً" ومحايدين، 7% أجابوا بـ"معارض كلياً"، ولم يجب أحد بـ"معارض".

### الشكل "19": الإجابة على السؤال الخامس والعشرون



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابة أفراد العينة

يوضح الشكل "19" أن نسبة 65% أجابوا بـ"موافق"، 21% أجابوا بـ"موافق كلياً"، 7% أجابوا بـ"معارض" و"معارض كلياً"، بينما لم يجب أحد بـ"محايد".

نستنتج من الشكل "18" و "19" أن الواقع يعكس النظري، لأن عملية رقابة سلوك وأداء الموظفين وانهقاد الاجتماعات الدورية بينهم وبين المسيرين من أحد مراحل أسلوب الإدارة بالأهداف.

### 3- النتائج المتوصل إليها

من خلال الأشكال السابقة التي توضح إجابات أفراد العينة على الاستبيان الموجه لهم، يمكن أن نلاحظ أن، معظم الموظفين أجابوا بـ"موافق" على الأسئلة التي تلخص انتهاج أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة، إلا أنه لا يمكن إهمال نسب الإجابات بـ"معارض، معارض كلياً ومحايدين" التي فاقت في بعض الأسئلة نسب الإجابات بـ"موافق و"موافق كلياً"، كما هو موضح في الشكل "13" الذي يعكس إجابات السؤال "الخامس عشر" يمكن أن نلاحظ أن نسبة 50% أجابوا بـ"معارض" و 36% بـ"معارض كلياً". كما يمكن أن نأخذ السؤال "الثامن عشر" كمثال أيضاً: نلاحظ أن 50% أجابوا بـ"معارض"، 21% أجابوا بـ"معارض كلياً" و 21% أجابوا بـ"محايدين" حيث مجموع هذه النسب هو 57% يفوق 36%

التي تعكس الإجابات "بموافق". ومنه نستنتج تأكيد صحة الفرضية الثانية، أي أن المؤسسة لا زالت تسعى إلى تبني أسلوب الإدارة بالأهداف وتطبيقه بما يتناسب مع أسس الإدارة الحديثة. وبالتالي نفي صحة الفرضية الأولى والثانية.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى تاريخ ونشأة التأمين بالجزائر، و من ثم إلى المعلومات و المفاهيم الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة: "الشركة الوطنية للتأمين SAA"، المتمثلة في تعريف المؤسسة، مهامها و أهدافها، أقسامها الإنتاجية و مصالحها. ثم التعرف على أحد وكالاتها "وكالة تيارت B2315" من خلال هيكلها التنظيمي، مصالحها، مهامها، وأنواع الأهداف في الوكالة محل الدراسة.

ثم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وجمع المعطيات التي تم الحصول عليها بفضل موظفي المؤسسة من خلال إجاباتهم على أسئلة الاستبيان الموجه إليهم، إلا أننا لم نتمكن من إجراء التحليل بواسطة برنامج SPSS لأن عدد الإجابات لم يكن كافياً لذلك، فتم اختيار 14 سؤال من الاستبيان -الأكثر صلة بموضوع الدراسة- من بين 25 سؤال لتحليلها وعرض نتائجها من خلال الدوائر النسبية الموضحة أعلاه، التي تم من خلالها معرفة نسب كل من الإجابات التالية: معارض كلياً، معارض، محايد، موافق و موافق كلياً.

يمكننا أن نلاحظ من خلال التحليل أنه يوجد تضارب بين إجابات أفراد العينة، فبالرغم من أن أعلى النسب أجابت بموافق إلا أنه يجب أخذ بعين الاعتبار باقي النسب التي تعكس الإجابات الأخرى، ومن ذلك تم التوصل إلى النتائج الخاصة بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة، وفي النهاية تم تأكيد صحة الفرضية الثانية والتي تتوافق مع أن المؤسسة لازالت تسعى إلى تبني أسلوب الإدارة بالأهداف وتطبيقه بما يتناسب مع أسس الإدارة الحديثة. وبالتالي نفي صحة الفرضية الأولى: " أن أسلوب الإدارة بالأهداف مطبق في الشركة الوطنية للتأمين SAA بكفاءة وفعالية بما يتناسب مع مقومات ومعايير هذا الأسلوب." وكذا نفي صحة الفرضية الثالثة "أسلوب الإدارة بالأهداف غير مطبق إطلاقاً بالمؤسسة".

## خاتمة عامة

في آخر هذا الفصل نخلص إلى أن التطور الحاصل في مجال إدارة الأعمال وتعدد اتجاهاته، جاء كردة فعل على التغيرات السريعة الحاصلة في العالم و بوجه الخصوص في مجال الاقتصاد و الذي يشهد اليوم تطورات كبيرة على مستوى منظمات الأعمال، و هذا ما استدعى إلى ظهور أساليب إدارية حديثة و معاصرة تواكب هذا التطور و تسمح للمؤسسات بمزاولة نشاطها بكل سهولة و فاعلية.

حيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف من بين الأساليب الإدارية الحديثة، يشترك فيه الرئيس والمرؤوس في كافة المستويات الإدارية في المنظمة أو الشركة، أو المؤسسة في تحديد الأهداف التي تنبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه تحقيقها، حيث لهذا الأسلوب كغيره من الأساليب الإدارية، مراحل وأسس ومزايا وعيوب، ويعد أسلوب مهم في المؤسسات الحديثة، نظرا لتأثيره بشكل مباشر على أداء كل من الإدارة العليا المرؤوسين في عملية تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في آن واحد. إلا أن التطبيق الصحيح لهذا الأسلوب يتطلب درجة من الوعي بأسسه ومقوماته، وذلك لتطبيقه والعمل به بالشكل الصحيح ولتفادي المعوقات التي تعترضه والاستفادة من مميزاته، وذلك لكون المؤسسات ومنظمات الأعمال تتأثر سلبا أو إيجابا بالأسلوب الإداري وكيفية ممارسته وتطبيقه.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إحدى المؤسسات الوطنية، حيث أجريت دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA - وكالة تيارت- على عينة تضم 14 موظفا، وذلك في سبيل إثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعية سابقا.

بعد إجراء الدراسة التطبيقية و تفسير نتائج الاستبيان الموجه إلى موظفي المؤسسة محل الدراسة باستخدام الإحصاء الوصفي و الإجابة على الفرضيات، وضحت الدراسة أن المؤسسة محل الدراسة لازالت تسعى إلى تبني أسلوب الإدارة بالأهداف و تطبيقه بما يتناسب مع أسس الإدارة الحديثة، حيث يمكن أن نعكس ذلك على باقي المؤسسات الوطنية و خاصة مؤسسات القطاع العام، مما يدل على نقص تبني و تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة بالشكل الصحيح، و بالتالي يستوجب التركيز على كيفية تطبيق الأساليب الإدارية من قبل المؤسسات و ذلك لرفع أدائها و لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال إدارة الأعمال على مستوى العالم.

## 1- فرضيات الدراسة

- إن أسلوب الإدارة بالأهداف مطبق في الشركة الوطنية للتأمين SAA بكفاءة وفعالية بما يتناسب مع مقومات ومعايير هذا الأسلوب.
- المؤسسة لازالت تسعى إلى تبني أسلوب الإدارة بالأهداف وتطبيقه بما يتناسب مع أسس الإدارة الحديثة.
- أسلوب الإدارة بالأهداف غير مطبق إطلاقاً بالمؤسسة.

## 2- النتائج النظرية

- إن عملية تحديد الأهداف ذو أهمية بالغة والمتمثلة في توجيه وتحفيز الموظفين، تحديد أدائهم ورفع مؤشرات اتخاذ القرار.
- الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة كونه منهج إداري متكامل يعمل على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.
- الإدارة بالأهداف أسلوب يوضح للمؤسسة وجهتها وما تريد أن تصل إليه مع قياس النتائج المحققة.
- تعتبر المشاركة في وضع الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين أحد أهم أسس أسلوب الإدارة بالأهداف.
- أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب الإدارية التي يتم من خلالها تفويض سلطة اتخاذ القرارات لأدنى المستويات الإدارية.

## 3- النتائج التطبيقية

- تعتبر الشركة الوطنية للتأمين SAA من أهم الشركات الخدمائية والمالية التي تنشط في مجال التأمين بالجزائر.
- للمؤسسة محل الدراسة أهداف مقسمة بشكل منظم ومناسب يسمح لها بتحقيقها بكل فاعلية.
- يعد أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب معتمد من قبل المؤسسة.
- بينت الدراسة أن أسلوب الإدارة بالأهداف غير مطبق بشكل كامل وصحيح بالمؤسسة محل الدراسة، حيث لازالت هذه الأخيرة تسعى إلى ذلك، وهذا ما نصت عليه فرضية الدراسة الثانية.

- تم رفض فرضيتي الدراسة الأولى والثالثة والمتعلقتان بمدى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

#### **4- التوصيات**

- إحاطة المورد البشري علما بالأساليب والتوجيهات الإدارية الحديثة وأوجه الاختلاف بينها، وذلك لسهولة تطبيقها.

- ضرورة التحديد الدقيق والصحيح للأهداف بما يتناسب مع هدف المؤسسة العام، رؤيتها، رسالتها وثقافتها التنظيمية.

- التركيز على تحسين وتطوير تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بما يتماشى مع مقوماته وذلك من خلال المشاركة، الثقة في تفويض السلطة وتوفير الجو الملائم.

- إجراء دورات تكوينية لإطارات وموظفي المؤسسة لزيادة وعيهم بأسلوب الإدارة بالأهداف وتصحيح المعتقدات الخاطئة بخصوصه.

- التركيز على تحقيق أهداف الموظفين في سبيل تحفيزهم ورفع أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- مراقبة عملية تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة على كل المستويات الإدارية لتصحيح الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة.



# قائمة المراجع

## الكتب

- 1- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011
- 2- جواد كاظم لفتة، منهجية الإدارة المعاصرة في معالجة المعضلات الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011
- 3- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، دار المعرفة، عمان الأردن، 2006
- 4- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001
- 5- على السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر 1999
- 6- علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار مكتبة غريب، القاهرة مصر، 1984
- 7- عليوة السيد، تنمية المهارات مسؤولية العاملين، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر و الطباعة و التوزيع، القاهرة مصر، 2001
- 8- محمد أبو زيد فهمي، وسائل الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، 2003
- 9- منصور محمد إسماعيل العريفي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء اليمن، 2009

## المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- محمد توفيق محمد شبير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها في شركة المرووسين في اتخاذ القرارات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال/ موارد بشرية، الجامعات الإسلامية، غزة فلسطين، 2015

2- محمد مبارك محمد الرشيد، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، [العقيلة محافظة الأحمدى الكويت](#)، 2014

3- موسى بن سليمان سعد العربي، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية، 2008

## المجلات

سهى مصطفى حامد، الإدارة بالأهداف كأسلوب عمل لمجالس المحافظات، مجلة كلية الأدب، العدد 91، جامعة بغداد، بغداد العراق، 2009

## مواقع الإنترنت

<http://al3loom.com/?p=20580> (08/06/2020)

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%A7%D9%8>  
(09/06/2020)

<https://political-encyclopedia.org/dictionary/>(11/06/2020)



# الملاحق

### المعلومات الشخصية

- الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )
- العمر : أقل من 30 سنة ( ) أقل من 40 سنة ( )  
أقل من 50 سنة ( ) أكثر من 60 سنة ( )
- المستوى التعليمي : ثانوي ( ) جامعي ( )  
مابعد التدرج ( ) آخر يرجى الذكر .....
- عدد سنوات الأقدمية في مؤسسة التأمين : من سنة الى 05 سنوات ( ) من 06 الى 10 سنوات ( )  
من 11 الى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

### الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة الجزائرية للتأمين

الاراء و الإنتباعات					المحاور
أوافق بقوة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض كلياً	
<b>مدى تطبيق أساليب الإدارة الحديثة داخل مؤسسة التأمين</b>					
					01. تتبع المؤسسة أساليب حديثة للإدارة.
					02. الموظفون يعرفون الفرق بين الإدارة الحديثة والتسيير الكلاسيكي
					03. يفرق المسيريون بين الإدارة الحديثة والتسيير الكلاسيكي للمؤسسة.
					04. تستخدم الإدارة بالأهداف كأحدى طرق الإدارة الحديثة داخل المؤسسة
					05. الاستراتيجية الطويلة المدى المتخذة من قبل الإدارة العليا واضحة لكافة عمال المؤسسة.
<b>خصائص الأهداف داخل المؤسسة</b>					
					06. تدخل الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا ضمن خطة تحقيق الاستراتيجية الطويلة المدى للمؤسسة.
					07. الأهداف المسطرة تشمل كل جوانب التسيير لمختلف الأقسام لدى المؤسسة .
					08. تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار الصعوبات التي يواجهها الموظف في تأدية المهام الموكلة اليه حين وضع الأهداف المقصودة.
					09. تتميز الأهداف الموضوعية بالوضوح وعدم الغموض.
					10. تتميز الأهداف المسطرة بالعقلانية وقابلية التحقيق.
					11. تضع المؤسسة خطة عمل لتسمح ببلوغ الأهداف.

مدى إستخدام الإدارة بالأهداف في تسيير مؤسسة التأمين				
				12. لا تتضمن الأهداف المسطرة توفير متطلبات الاستراتيجية العامة للمنظمة فقط بل تتيح تحقيق اهداف المسيرين أيضا.
				13. تسعى الأهداف المسطرة الى تحقيق اهداف العمال داخل المؤسسة أيضا.
				14. توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة لبلوغ الأهداف المسطرة.
				15. تترك حرية التصرف للعامل البسيط قصد تحقيق الأهداف.
				16. يركز تسطير الأهداف المستقبلية على نتائج الأهداف الحالية والانحرافات المسجلة عنها
				17. النتائج المحققة أكثر أهمية عند المسيرين من الطرق المتبعة لتحقيقها.
				18. تشارك الإدارة العليا العمال في عملية وضع الأهداف قصيرة الأجل
				19. يتحمل النتائج المحققة للأهداف المسطرة الموظفون فقط.
				20. عند تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يواجه المسيرين صعوبة تفويض السلطة للموظفين مما يؤدي إلى مشاكل لديهم في تحقيق الأهداف.
				21. إن مشاركة الموظفين في وضع الأهداف لها أثر فعال في اكتسابهم خبرة أكثر.
				22. يعيق أسلوب الإدارة بالأهداف تأدية الأعمال الروتينية الأخرى لدى أقسام و مستويات المؤسسة.
				23. عند صياغة و تحديد أهداف المؤسسة يتم وضع دراسة تشمل فرص و تهديدات المؤسسة و نقاط قوتها و ضعفها.
				24. أثناء عملية تحقيق الأهداف يتم الخضوع لرقابة سلوك و أداء الموظفين.
				25. يتم انعقاد لقاءات و اجتماعات دورية بين المسيرين و الموظفين في فترة تحقيق الأهداف المسطرة و ذلك لمعالجة الانحرافات.