

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط-
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع:

الإدارة بالأهداف ودورها في خلق الميزة التنافسية للمنظمة الجامعية من
وجهة نظر الإداريين
دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

- جوزة عبد الله

إعداد الطالبة :

- بن يحي نورة

نوقشت علنا امام اللجنة المكونة من:

رئيسا

بوخلخال علي

الدكتور

مشرفا ومقررا

جوزة عبد الله

الدكتور

مناقشا

رداف لقمان

الدكتور

السنة الجامعية : 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الصفحة	العنوان
	شكر
	الاهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
الفصل الأول: المدخل المنهجي	
	مقدمة
02	
04	1- الاشكالية
04	1-1 التساؤل الرئيسي
04	1-2 الاسئلة الفرعية
05	2- فرضيات الدراسة
05	1-2 الفرضيات الفرعية
05	3- أسباب اختيار الدراسة
05	4- أهداف الدراسة
06	5- اهمية الدراسة
06	6- مفاهيم الدراسة
06	1-6 مفهوم الادارة
07	2-6 مفهوم الادارة بالاهداف
08	3-6 مفهوم الميزة
09	4-6 مفهوم المنظمة
09	7- منهج الدراسة
10	8- مجتمع البحث

10	9- تقنية الدراسة
11	10- المقاربة السسيولوجية للموضوع
12	11- حدود الدراسة
12	11-1 الحدود المكانية
12	11-2 الحدود البشرية
12	11-3 الحدود الزمانية
12	12- تصميم البحث
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
15	تمهيد
16	1- الدراسات الخاصة بمتغير الدراسة الأول الادارة بالاهداف
22	2- الدراسات الخاصة بمتغير الدراسة الثاني الميزة التنافسية
31	3- التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات لدراستنا
31	3-1 التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير دراستنا الاول
34	3-2 التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير دراستنا الثاني
37	4- نتائج دراستنا
الفصل الثالث: ماهية الادارة بالاهداف	
39	تمهيد
40	1- مفهوم الادارة بالاهداف
40	1-1 الادارة بالاهداف
42	2-1 الادارة بالاهداف كنظام
43	3-1 اهمية الادارة بالاهداف
43	4-1 المفاهيم الاساسية الادارة بالاهداف
45	2- فلسفة الادارة بالاهداف

47	3- دور الادارة العليا في ظل الادارة بالاهداف
48	4- سمات وركائز الادارة بالاهداف
48	1-4 سمات الادارة بالاهداف
49	2-4 المرتكزات التي تؤسس عليها الادارة بالاهداف
50	3-4 الاعتبارات الاساسية التي يركز عليها النظام
50	5- مراحل (خطوات) تطبيق الادارة بالاهداف
52	6- مميزات وعيوب اسلوب الادارة بالاهداف
52	1-6 مميزات وفوائد اسلوب الادارة بالاهداف
52	2-6 سلبيات الادارة بالاهداف
53	7- مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وسبل التغلب عليها
54	8- تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات
56	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: ماهية الميزة التنافسية
58	تمهيد
59	1- مفهوم التنافسية
59	1-1 التنافسية على مستوى الدولة
59	2-1 التنافسية على مستوى القطاع
59	3-1 التنافسية على مستوى المنظمة
60	2- تعريف الميزة التنافسية
61	3- أنواع الميزة التنافسية
61	4- مصادر الميزة التنافسية
61	1-4 التفكير الاستراتيجي

62	2-4 الإطار الوطني
62	3-4 مدخل الموارد
65	5- التنافسية في التعليم العالي
66	1-5 تنافسية قطاع التعليم العالي
66	2-5 تنافسية مؤسسة التعليم العالي
67	6- مكونات الميزة التنافسية في التعليم العالي
67	1-6 المتطلبات الخارجية
68	2-6 المتطلبات الداخلية
76	خلاصة فصل
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
78	تمهيد
79	1- تحديد المجال العام للدراسة
79	1-1 تحديد المجال المكاني الخاص بالدراسة
82	2- تحديد المجال البشري للدراسة
83	3- تحديد الاجراءات المنهجية للدراسة
83	1-3 تحديد منهج الدراسة (الطريقة التطبيقية للمنهج)
86	2-3 الاجراءات التطبيقية للدراسة
85	4- تفرغ وتحليل بيانات الدراسة
89	1-4 تفرغ وتحليل بيانات المحور الاول المتعلقة بالبيانات الشخصية
92	2-4 تفرغ و تحليل بيانات المحور الثاني بعنوان درجة ممارسة الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجامعية
115	5 نتائج الدراسة

116	6 فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة
119	خلاصة الفصل
121	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
83	يبين عينة الدراسة للعمال الإداريين في كل كلية في جامعة عمار ثلجي بالأغواط	1
87	يمثل عدد الاستبيانات الموزعة حسب كل كلية	2
88	يوضح عدد الاستبيانات المسترجعة حسب كل كلية	3
89	يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن	4
90	يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5
90	يبين توزيع مفردات العينة للدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	6
91	يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الكلية التابع لها (التخصص العلمي)	7
91	يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	8
92	يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	9
92	يبين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجامعية تبعاً للمتغير الجنس	10
93	يبين درجة رؤية المسؤول من موقعه الوظيفي لذاته في طريقة العمل تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	11
95	يبين درجة قبول المسؤول في موقعه الوظيفي لفكرة مناقشة افكاره من قبل مرؤوسيه تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	12
96	يبين درجة قبول المسؤول من موقعه الوظيفي لأفكار الآخرين والعمل على تميمتها تبعاً لمتغير التخصص (الكلية التابعة لها)	13
98	يبين درجة إبداء الرغبة من قبل المسؤول من موقعه الوظيفي في تعاونه مع مرؤوسيه كعضو في فريق العمل تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	14
99	يبين درجة إتاحة المسؤول في موقعه الوظيفي الفرصة للمرؤوسين في إيجاد طريقة مغايرة لطريقة العمل لبلوغ الأهداف تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	15
100	يبين درجة رفض المسؤول من موقعه الوظيفي لقبول فكرة مغايرة لأسلوب العمل المتبع لمتغير المركز الوظيفي	16
102	يبين درجة إعطاء الأهمية من قبل المسؤول لكل من تحقيق الأهداف وسير العمل تبعاً لمتغير المركز الوظيفي	17

قائمة الجداول

103	يبين موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من مستوى المهارة في اداء موظفيه تبعا لمتغير التخصص(الكلية التابع لها).	18
105	يبين موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من مستوى أداء دائرته الإدارية التي يرأسها تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابع لها)	19
107	يبين درجة اقتناع المسؤول من موقعه الوظيفي ببلوغ الأهداف المسطرة لدائرته تبعا لمتغير التخصص	20
108	يبين موقف المسؤول من مسؤولية الأطراف التي تساهم في بلوغ الأهداف تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابع لها)	21
109	يبين موقف المسؤول من درجة تحقيق دائرته الإدارية لميزة تنافسية تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابع لها)	22
111	يتبين موقف المسؤول من درجة الثناء والشكر الذي حظى به عند بلوغ مجمل أهدافه تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابع لها)	23
112	يبين درجة اقتناع المسؤول من موقعه الوظيفي في تحفيز بقية الدوائر الأخرى للجامعة بسبب نجاحه تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابعة لها)	24
113	يبين موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من درجة مساهمة نجاح دائرته في تحقيق صورة ايجابية للجامعة تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابعة لها)	25

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان	01
الهيكل التنظيمي لجامعة عمار ثليجي	02
الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا	03
الهيكل التنظيمي لكلية التكنولوجيا	04
الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية	05
الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الانسانية والعلوم الاسلامية والحضارة	06

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الجزائرية بالعموم و بالخصوص جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، ودورها في خلق ميزة تنافسية للمنظمة الجامعية من وجهة نظر الإداريين.

ولتحقيق الأهداف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين (عمداء الكليات ، أمناء الكليات ، نواب العمداء ، رؤساء الأقسام ، نواب رؤساء الأقسام) في جامعة عمار ثليجي بالكليات الأربعة الآتية : كلية العلوم الإقتصادية ، كلية التكنولوجيا ، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية ، وكلية الحقوق والعلوم السياسية.

تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لهذا الغرض و تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (48) مفردة وتم تحليل (35) إستبيان بنسبة (72.91) ، و إعتدنا على الجداول البسيطة والمركبة لتبويب و تحليل البيانات .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن مستوى مبادئ الإدارة بالأهداف داخل مختلف مستويات الإدارة الجامعية (الكلية ،الأمانة العامة للكلية ، الأقسام) ، جاءت عالية.
- درجة إشراك القادة على اختلاف مستوياتهم الإدارية لمؤوسهم في وضع الأهداف منخفضة للغاية .
- درجة تحقيق الميزة التنافسية من خلال نوعية الاهداف المحققة جاءت ضعيفة لكل المستويات الادارية التي شملتها الدراسة

Summary

The aim of this study was to identify the reality of the application of the management method to the goals in the Algerian universities in general and in particular Ammar Thaligi University in Laghouat, and its role in creating a competitive advantage for the university organization from the point of view of the administrators.

In order to achieve the objectives, the descriptive descriptive approach was used. The study population consisted of administrative workers (deans of colleges, college deans, deputy deans, heads of departments, deputy heads of departments) in Ammar Thiligi University in the following four faculties: Faculty of Economics, Humanity, and the Faculty of Law and Political Science. The questionnaire was used as the main tool for this purpose and applied to the study sample consisting of (48) single and analyzed (35) questionnaire by (72.91). We relied on simple and complex tables for tabulation and analysis of data.

The study found the following results:

- The level of the principles of management by objectives within the various levels of university administration (College, Secretariat General of the College, Departments), high.
- The degree of involvement of leaders at different levels of management of their subordinates in setting goals is very low.
- The degree of achievement of competitive advantage through the quality of goals achieved was weak for the administrative levels covered by the study

مقدمة:

تطور الفكر الإداري خلال القرن الماضي تطوراً كبيراً ومر بمراحل مختلفة كما ظهرت مدارس إدارية متعددة نتيجة للتطورات في العلوم النفسية والاجتماعية، وكل مدرسة إدارية جديدة تسعى إلى تلافي عيوب وسلبيات المدارس الإدارية التي سبقتها وتكمل الجوانب التي أغفلتها ومن منطلق أن المدرسة التقليدية (الإدارية العلمية ، نظرية التكوين الإداري) أغفلت الجوانب الإنسانية للعاملين حيث نظرت إلى العامل، على أنه آلة رشيدة يمكن التحكم بها وفقاً لمتطلبات العمل.

ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل لتغيب الجوانب الإنسانية في المدرسة التقليدية على أثر دراستها التي تؤكد على إن الجانب الإنساني مهم في زيادة إنتاجية الأفراد ومن منطلق كذلك تطبيق مبادئ هذه المدرسة تبين أنها بالغت في دور العلاقات الإنسانية على حساب العمل والذي أدى إلى انخفاض إنتاجية الأفراد، جاءت العديد من المدارس الإدارية لتركز على عدد في من الجوانب النظرية التنظيمية ولعل نظرية الإدارة بالأهداف، أحد هذه النظريات المغيبة، في النظريات السابقة.

حيث يحظى هذا الأسلوب بالاهتمام وتركيز متزايدين على أساس أن نجاح تطبيقه يساعد الوحدات الإدارية المختلفة على السير بخطوات أكثر سرعة نحو التطور ورفع الكفاية الإنتاجية الحقيقية للمنظمة. وأسلوب الإدارة بالأهداف هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي تشارك بها كل من الرئيس والمرووسين حيث تتضمن هذه العمليات في صياغة أهداف تتسم بالوضوح والمرونة خلال مشاركتهم في تحديد أهداف المؤسسة ككل والتعليمية بالخصوص عن طريق دعم الإدارة العليا وكذلك في الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ووضع المعايير لمراقبة الأداء وأخيراً قياس مدى تحقيق الأهداف (النوح، 2011، ص 85)

ان الإدارة عن طريق الأهداف تعدّ إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنظمة.

لخصت الإدارة بالأهداف من قبل بيتزديكر " عام 1954م في كتابه "ممارسة الإدارة" وهو أول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد " أن على كل مؤسسة سواء في القطاع الحكومي، أو الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها" .

" وأن تكون كافة المستويات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها، فتحديد الأهداف وآلية تحقيقها، مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل قسم بل وكلّ موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج أسلوب الإدارة بالأهداف ". (رضا، 2011، ص11)

لذلك فإن الإدارة في المؤسسات التعليم العالي تأتي على رأس أولوياتها تأهيل وتنمية الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي تعدّ غايتها الكبرى لذلك فهي بحاجة إلى هذا النوع من الأسلوب الإداري.

إذ أثبت تطبيق الإدارة بالأهداف على مستوى الجامعات عددا من المزايا من أهمها، تحول تركيز الجامعات عن القيام بالأنشطة إلى تحقيق النتائج، وهذا من شأنه أن يزيد فاعلية الإدارة الجامعية، وزيادة الثقة في المستوى التعليمي للجامعة، وذلك لأن الجامعة تعطي غالبا نتائج ملموسة. (الخالدة، 2011، ص5)

ولقد شهدت مؤسسات التعليم العالي تحديات وتهديدات نشأت عن متغيرات عديدة غيرت شكل العالم وأوجدت نظام عالمي جديداً، يعتمد على العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، وعليه نجد أن المنظمات التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغير السريع والديناميكية المتزايدة في بيئة العمل تتعكس على وقتية الميزة التنافسية المتحققة وبالتالي فقدان تلك الميزة، يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لها ولمؤسسات التعليم العالي بالخصوص القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها، وكذلك فإن المؤسسات التي حققت تقدم ملحوظ في ميادين تنافسية لا بدّ لها من التفكير في إيجاد البدائل والاستراتيجيات المناسبة لضمان استمرارية ذلك النجاح بما يكفل لها استدامة المزايا التنافسية على المدى البعيد مما يعيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الذي تعمل فيه وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء.

وفي مؤسسات التعليم العالي لقد أصبح الإدارة بالأهداف الاسلوب الصحيح لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها مما يشكل مستقبل طاقات الدولة البشرية، وبالتالي طاقتها الإنتاجية والاقتصادية حيث توفر الإدارة بالأهداف أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والانجاز فيها، وزادت أهميتها بزيادة المنافسة بين الدول لتحقيق مستويات أعلى من الدخل القومي وفرص العمل التي تتخطى حدود الوطن ، وتطلب الأمر العمل على وضع خطة إستراتيجية لتعليم العالي لتأهيل الخريجين بمستوى كفاءة و جودة تمكنهم من المنافسة الحقيقية في الحصول على فرص العمل داخل الدولة وخارجها والمساهمة في خلق وتعظيم اقتصاد المعرفة.

في ضوء ماسبق يأتي هذا البحث لتعرف على واقع ممارسة الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمة الجامعية الجزائرية وذلك من خلال الإجابة عن الإشكالية الرئيسية التالية:

1- الإشكالية

1-1 التساؤل الرئيسي

ما درجة ممارسة ، الإدارة بالأهداف في المنظمة الجامعية الجزائرية بالعموم وجامعة عمار ثليجي بالاعواظ" محل الدراسة بالخصوص؟ وما هي أبعادها؟ وكيف لها إن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الجزائرية؟ وفيما تكمن هذه الميزة؟.

1-2 الاسئلة الفرعية

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأساسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة وبالخصوص المنظمة الجامعية يتوقف على التركيز على الأهداف وليس الأنشطة ، فما هو حال هذا المسألة في أرض الواقع ؟ (ميدان الدراسة).
- تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة وبالخصوص المنظمة الجامعية يتوقف على نوعية التعاون بين كافة أعضاء المنظمة في تحقيق الأهداف المحددة ، فما هو حال هذا المسألة في أرض الواقع ؟ (ميدان الدراسة).
- تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة وبالخصوص المنظمة الجامعية يتوقف على نوعية شخصية القائد في جماعة العمل ، فما هي طبيعة شخصية القائد محل الدراسة؟
- إن تحقيق المؤشرات السابقة الذكر (الدالة على مؤشرات الإدارة بالأهداف) يساهم في تحقيق المؤشرات الدالة على الميزة التنافسية والتي تتحدد في جودة تعليمية عالية للطلبة ، ونتاج معرفة نوعية كما ونوعا ، وتوفير خصائص نوعية في أعضاء هيئة التدريس، فما هو حال هذا الأثر في مجال الدراسة؟.

2- الفرضية العامة :

يؤدي تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تحقيق ميزة تنافسية في الجامعة الجزائرية وبالخصوص في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

2-1 الفرضيات الفرعية

ومن هذه الفرضية العامة تتفرع الفرضيات التالي:

- تحقيق ميزة تنافسية لأي منظمة وبالخصوص المنظمة الجامعية يتوقف على التركيز على الأهداف وليس على الأنشطة.
- تحقيق ميزة تنافسية لأي منظمة وبالخصوص المنظمة الجامعية يتوقف على نوعية التعاون بين كافة أعضاء المنظمة في تحقيق الأهداف المحددة.
- تحقيق ميزة تنافسية لأي منظمة وبالخصوص المنظمة الجامعية يتوقف على نوعية شخصية القائد في جماعة العمل.
- تحقيق المؤشرات الدالة على الإدارة بالأهداف محل الدراسة تساهم في تحقيق المؤشرات الدالة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

3- أسباب الدراسة:

يمكن حصر أهم أسباب اختيار هذا الموضوع إلى اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية وتتمثل في:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- السعي إلى إشباع الفضول العلمي وتحصيل قدر كبير من المعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- عدم تبني أغلبية المؤسسات الجزائرية لأسلوب الإدارة بالأهداف نتيجة إلى الإهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بالموارد البشرية.
- محاولة معرفة مدى تأثير أسلوب الإدارة بالأهداف في تحقيق الميزة التنافسية، خلال مخرجات البحث العلمي وبالخصوص بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

4- الأهداف من الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع نهدف إلى :

- التعرف على ماهية مفهوم الإدارة بالأهداف.
- التعرف على درجة استخدام الأنظمة الادارية في الجزائر للإدارة بالأهداف بداخلها، عموماً بالخصوص في جامعة عمار ثليجي بالأغواط، وتأثير ذلك على تحقيق الميزة التنافسية، في مجال مخرجاتها.

- التعرف على وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري في جامعة عمار ثليجي بالاغواط على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

- التعرف على مزايا استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول إلى نظام فعال، ومعرفة مدى تأثير ذلك على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

5- أهمية الدراسة:

-بيان دور أسلوب الإدارة بالأهداف، في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال مخرجات الإدارة بالأهداف.

-يعد هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة في إدارة المؤسسات من خلال أنه يحقق الرؤية المشتركة للجميع نحو تحقيق غاية المؤسسة في تحقيق أهدافها في المستقبل.

-التعرف على أهم الجوانب التي يحتاجها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية فيها.

6- مفاهيم الدراسة:

6-1 مفهوم الإدارة:

أ- لغة: هي مشتقة من الفعل أدار، الإدارة بمعنى: تدوير مثال عليك بإدارة المقبض قبل أن يفتح الباب.

هو عملية تولي تصريف شؤون العمل مثال: طلب من ولده إدارة الشركة. (سالمي 2008، ص13)

ب-اصطلاحاً:

هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل

تحقيق هدف عام، وينظر لها على أنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم

وتنسيقها لتحقيق الهدف. (الصاوي 1994، ص6)

ج- إجرائياً:

الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة حسب منهج

محدد وضمن بيئة محددة.

أو بعبارة أخرى هي: جملة عمليات وظيفية تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

6-2 مفهوم الإدارة بالأهداف

أ- اصطلاحاً:

يرى "دراكر" أن الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، وإنها أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام، بالعمل وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها. (دراكر 1976، ص 13)

الإدارة بالأهداف هي: نتائج تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، مستغية في ذلك الوقت والموارد البشرية أفضل استغلال ممكن. (عبوي 2006، ص 15)

الإدارة بالأهداف هي: عبارة عن فلسفة تقوم على تحديد الأهداف والمشاركة فيها، هي عبارة عن فلسفة ومشاركة أعضاء التنظيم وضعها، وتقوم مساهمة كل عضو في النتائج المحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة . (الخضر، 2006، ص 26)

الإدارة بالأهداف هي: أحد الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتساعد في عملية وضع الأهداف العامة والفرعية للإدارة والأقسام، يقوم المسئول ومرؤوسه معاً بوضع الأهداف التي يجب على المرؤوس تحقيقها، ثم يقوم المسئول بمتابعة تقدم المرؤوس تجاه الهدف المتفق عليه. (المغربي، 2007، ص 27)

*الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس بشكل مشترك، بتحديد للأهداف ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، تهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال، ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوع مسبقاً، وتركز على كون الأهداف هي الوجهة الموجبة الأساسية لقوى الإدارة، ونشاطاتها، وتسعى أيضاً إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة . (العلاق، 2008، ص 28)

الإدارة بالأهداف : عملية توجيه نحو الهدف لا عملية توجيه نحو العمل، وإنها وسيلة عمل مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين أيضاً، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يحسن شبكة الاتصالات. (الحري، 2008، ص 24)

-الإدارة بالأهداف منهج منظم: لوضع الأهداف وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار قياس مدى التقدم أو التحسين في إنتاجية المنظمة. (العاوي وجواد، 2010، ص 28)

ب- إجرائيا: هي عبارة عن أسلوب إداري وطريقة حديثة في العملية الإدارية حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة أو الشركة أو المؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقع منه تحقيقها .

3-6 مفهوم الميزة

أ- لغة:

مصدرها: ماز هي صفة تميز الشيء عن غيره. (لسان العرب، 2018، ص52)

ب- اصطلاحا:

لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية وذلك نظراً لاختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، فهناك عدة تعاريف نذكر منها:

تعريف Michael Porter:

تتشأ الميزة التنافسية، بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين أكثر فعالية حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم واسع.

(Michael Porter ,1993, P48)

تعريف علي السلمي: القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو الموارد المتميزة الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

(السلمي، 2001، ص104)

تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها الإستراتيجية معينة للتنافس".

(مرسي، 1998، ص37)

ج- إجرائيا: الميزة التنافسية: هي الوسيلة التي تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وأنها تتبع من داخل المنظمة والتي تحقيق لها تفوق تنافسي بشكل يعزز من مكانتها في المجتمع وهذا ما ينطبق على المؤسسة الجامعية.

6-4 مفهوم المنظمة:

أ- لغة: جمعها منظمات مصدرها من الفعل نظمَ، ينظم، ينظمُ، نظم. (لسان العرب، 2018، ص33)

ب- اصطلاحاً:

يمكن تعريف المنظمة بأنها عبارة عن كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري يعمل حسب نظام خاص بشكل متعاون ومتضامن لتحقيق هدف معين بشكل مسبق وفق أدوار يرسمها ويحددها أبعاد هذا النظام وذلك بما يتعلق بمهام ومسؤوليات كل فرد من هذا المجتمع ويمكن أن تكون المنظمة تجارية أو صناعية أو خدماتية أو حكومية... الخ. (الحكاك، 1993، ص-ص 12-14)

المنظمة هي عبارة عن مؤسسة تتكون من جماعات محددة يتصلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤوليات وتحديد وسائل الممارسة لوضع السياسات والخطط وانجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم. (السالم، 1988، ص13)

ج- إجرائياً: المنظمة عبارة عن نظام هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار مختلف متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

7- منهج الدراسة:

إن الموضوع الذي سيتم معالجته وطبيعته ونوع المعلومات المتوفرة عنه، وطريقة تحليلها تفرض علينا استخدام منهج معين، يمكننا من الاجابة عن الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، ويتمثل هذا المنهج في الوصفي التحليلي.

يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه: مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة ويهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى إبداء التوصيات والاقترحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات.

(الكتب والمجلات، الملتقيات، مختلف الدراسات، والأبحاث السابقة، بعض المواقع شبكة الانترنت، المقابلة الشخصية، الاستبيان)، لغرض تجميع البيانات التي تساعدنا على الحصول على التوضيحات.

-كيفية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة:

-استخدام من الناحية الميدانية من أجل الوقوف على المسائل الآتية:

-بالدرجة الأولى:

- درجة ممارسة الإدارة بالأهداف في مجال الدراسة بجامعة عمار ثليجي بالاغواط.

- نوعية التعاون بين كافة أعضاء المنظمة في تحقيق الأهداف المحددة.

- الوقوف على شخصية القائد في جماعة العمل.

أما بالدرجة الثانية :

- درجة وصول الجامعة الجزائرية بالعموم، وجامعة عمار ثليجي بالخصوص إلى تحقيق جودة تعليمية عالية لطلبتها.

- درجة وصول الجامعة الجزائرية بالعموم، وجامعة عمار ثليجي بالخصوص إلى إنتاج معرفة كما ونوعاً تساهم في حل مجمل مشاكل القطاعات التي يتكون منها المجتمع.

- درجة توفر خصائص نوعية في موردها البشري، بما يكفل الاستجابة السريعة والصحيحة لمختلف الانشغالات سواء داخل الجامعة أو خارج محيطها.

8- مجتمع البحث:

وفي دراستنا الحالية التي تحمل عنوان: دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الجامعية.

- اعتمدنا على الحصر الشامل في اختيارنا لافراد مجتمع البحث دون الاعتماد على أسلوب العينة.

يعرف الحصر الشامل : أو كما يسميه البعض دراسة المجتمعات الكلية ، والتي يتم فيها جمع البيانات من كل أفراد المجتمع الأصلي موضع اهتمام الباحث دون أي استثناءات . ويتطلب ذلك وقت وجهد كبير ، وكذلك فريق عمل ونفقات مرتفعة ، نظراً لكثرة عدد الأفراد ، ويقتصر هذا الأسلوب على الدراسات التي تدعمها الجهات الحكومية مثل التعداد السكاني. (الرشيد، 2000، ص50)

9- تقنية الدراسة:

استخدام الاستبيان، كأداة للدراسة الحالية وهو أكثر الأدوات الميدانية استخداماً في البحوث وهو عبارة عن مجموعة أسئلة مكتوبة في نموذج معدّ لذلك مسبقاً، موجه إلى عينة محددة من الأفراد لجمع المعلومات واختبار صحة الفرضيات والهدف منه هو معرفة ما درجة ممارسة الإدارة بالأهداف في المنظمة الجامعية الجزائرية، بالعموم وجامعة عمار ثليجي بالاغواط" محل الدراسة بالخصوص؟.

-وما هي أبعادها؟ وكيف لها أن تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الجزائرية؟ وفيما تكمن هذه الميزة؟.

-نوع الاستبيان الذي سيتم تطبيقه خلال الدراسة يتحدد في الاستبيان شبه المغلق الذي يجمع بين الأسئلة المغلقة المراد منها الوقوف على إجابة قطعية حول مسألة معينة ويتيح لنا هذا النوع من الأسئلة الفرصة في طرح عدد كبير من الأسئلة في وقت معقول.

-وأسئلة شبه مفتوحة المراد منها إعطاء أكثر الاحتمالات للمبحوث لاختيار الاحتمال الأكثر أهمية بالنسبة إليه، والأسئلة المفتوحة المراد منها، إعطاء كامل الحرية للمبحوث للإجابة على السؤال بالطريقة التي يراها دون قيود من الباحث فيتترك المستجيب افكاره تنساب في حرية تمكننا من التعرف على أفكاره كما يعبر عنها بلغته الخاصة، وبطريقة التلقائية.

10- المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

تعود الجذور التاريخية لنظرية الإدارة بالأهداف إلى الكاتب الإداري "بيتر داركر" في عام 1954 م حيث يقول " أن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك معين، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه وأن تتلاءم اسهاماتهم مع بعضها لانتاج كل كامل شامل لا توجد فيه ثغرات أو إحتكاكات أو إزدواج غير مطلوب في المجهود

إن الإدارة بالأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوافرة ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية وأيضاً خلق روح فريق العمل وموائمة أهداف الفرد " الموظف " مع المصلحة المشتركة و العامة للمنشأة .

وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها وفي نهاية المدة المحددة ثم مراجعة النتائج وتحليلها لتقييم أداء المرؤوسين ، والابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم منهجا واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها من كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة، فهي تنظر للمنظمة من جميع الجوانب (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة) وتعالج المشكلات بين الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الانساني والتنظيمي والاداري فهي عملية ادارية متكاملة .

(حمدي ، 2014 ، ص 17)

11- حدود الدراسة:

11-1 الحدود المكانية: يقتصر البحث الحالي على الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة عمار ثلجي بالاغواط، تبعاً لعدد كلياتها.

11-2 الحدود البشرية: عمال الإداريين. (عمداء الكليات ، أمناء الكليات ، رؤساء الاقسام)

11-3 الحدود الزمانية :مقسم إلى فترات و هي:

- فترة الدراسة الاستكشافية لميدان الدراسة 2019/02/25 تم خلالها الحصول على وثيقة من قبل المسؤولين لمختلف الكليات والتي تم خلالها القبول من قبل عمداء الكليات محل الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى محاولة ربط علاقات مع مختلف الأطراف التي لها علاقة بالموضوع من أجل الحصول على مختلف البيانات المتعلقة بالموضوع بسلاسة كبيرة.
- فترة الدراسة التطبيقية 2019/03/05 :مرحلة تعيين مجتمع الدراسة والعينة التي يتوجه لها الباحث قصد الوصول إلى أهداف بحثه وكانت مقسمة إلى مراحل:
 - مرحلة إعداد الاستبيان دامت اسبوع.
 - مرحلة تطبيق الاستبيان (توزيع الاستبيان) دامت اسبوع.
 - مرحلة استرجاع الاستبيان دامت 20 يوما.
 - تحليل بيانات الدراسة دامت 10 ايام.
 - مرحلة الوصول إلى النتائج دامت 3 ايام.

12- تصميم البحث: البحث مقسم الى خمس فصول:

خلال الفصل الأول: الذي خصص للمدخل المنهجي تم خلاله التطرق الى المسائل الفكرية والمنهجية المتعلقة بالموضوع من حيث:

تحديد التساؤل الرئيسي للدراسة والأسئلة الجزئية، الفرضية العامة للدراسة، الفرضيات الجزئية، كذلك تم خلاله تحديد مفاهيم الدراسة، والاجراءات المنهجية، من حيث نوع المنهج، نوع التقنيات واخيرا تم خلاله تحديد مجال الدراسة المكانية والزمانية.

في حين الفصل الثاني منه تم تخصيصه للدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بأبعاد الموضوع ،من خلال ايجاد نقاط التشابه والاختلاف حول عدد من الجوانب الفكرية والمنهجية بينها وبين دراستنا الحالية .

في حين الفصل الثالث منه تم تخصيصه للحديث عن ماهية مفهوم الإدارة بالأهداف ، من خلال الإشارة إلى مفهوم الإدارة بالأهداف ، والأهمية من تطبيقها ، والركائز التي تقوم عليها .

في حين الفصل الرابع من دراسة تم تخصيصه للحديث عن ماهية مفهوم الميزة التنافسية ،من خلال الحديث عن طبيعة المفهوم ، وأنواع تلك الميزة ، والمصادر التي تستند عليها ، ومختلف المكونات المشكلة لها .

في حين كان آخر فصل في دراستينا يتمثل في الدراسة الميدانية من خلال الإشارة إلى كل من :

- الإجراءات المكانية للدراسة .
 - الإجراءات المنهجية للدراسة .
 - الإجراءات الزمانية للدراسة .
 - كفايات جمع وتحليل البيانات .
 - نوعية النتائج المستخلصة .
- درجة تحقيق فرضيات الدراسة في ضل تلك النتائج المتحصل عليها من التحليل الإحصائي والسوسولوجي .

تمهيد

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة مصدراً مهماً وعملية بحثية هامة تتطلبها جميع مراحل البحث ابتداءً من مرحلة اختبار المشكلة وانتهاءً بمرحلة تفسير النتائج فهي تعدّ مصدراً من مصادر اختيار المشكلة من ناحية أخرى فهي تزود الباحث بالأفكار والأدوات والإجراءات والاختبارات التي يستفيد منها في حلّ المشكلة. وعليه فقد قمنا بمحاولة ذكر بعض الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها من خلال البحث في المكتبات الجامعية، والمصادر الإلكترونية وفيما يلي: عرض لما تم إيجاده من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر.

وقسمت الدراسات إلى محورين هما:

المحور الأول: الدراسات المرتبطة بالإدارة بالأهداف .

المحور الثاني: الدراسات المرتبطة بالميزّة التنافسية وتم تناولها من خلال: تحليل هذه الدراسات والتعرف على إشكالية وفرضيات كل دراسة والمنهج وكذلك العينة التي طبقت فيها وإبراز النتائج والاختلاف ودرجة الاستفادة منها في موضوع بحثنا.

1- الدراسات الخاصة بمتغير الدراسة الأول الإدارة بالأهداف.

الدراسة الأولى: محمد عيسى، صفاء علي، درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية لووكالة البحوث للإدارة

بالأهداف، وعلاقتها بأداء مديري المدارس، ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014/2013 .

فكرة الدراسة: هدفت الدراسة لتعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة البحوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء مديري المدارس، وكالة الغوث الدولية من وجهة النظر المديرين.

-السؤال الرئيسي للدراسة: تمحور حول ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وما علاقتها بأداء مديري المدارس، بمحافظة غزة؟.

-الأسئلة الجزئية: تحددت فيما يلي:

-ما درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري المدارس، بوكالة الغوث بمحافظة غزة؟.

-ما درجة أداء مديري المدارس، بوكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف بمحافظة غزة من وجهة نظرهم؟.

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمتغيرات الدراسة الجنس ذكر أنثى،) المؤهل العلمي بكالوريوس، دراسات عليا) سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات إلى أقل من:10سنوات من 10 سنوات فأكثر).

-هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وبين تقديراتهم لدرجة أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية؟.

-فرضيات الدراسة: تمحورت حول:

-لا توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة غزة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير الجنس ذكر أنثى).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة غزة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل العلمي بكالوريوس، دراسات عليا).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة غزة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات ، من 5إلى أقل من 10سنوات، من 10سنوات فأكثر).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة غزة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل ذكر (أنثى).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة غزة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير المؤهل بكالوريوس ، دراسات عليا).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة غزة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5سنوات ، من 5إلى أقل من 10سنوات، من 10سنوات فأكثر).

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة غزة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف ، ومتوسطات تقديراتهم لدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية .

منهج الدراسة: الوصفي التحليلي

-أداة الدراسة: الاستبيان

-عينة الدراسة: 215 مدير ومديرة من المجتمع الأصلي: في وكالة الغوث بمحافظات غزة.

مجال الدراسة الزمني: الفصل الدراسي الأول من العام 2014/2013.

نتائج الدراسة: تمحورت حول

أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث في محافظات غزة للإدارة بالأهداف كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ الوزن النسبي 79.39% .

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات عينة الدراسة الغوث لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي).

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات عينة الدراسة الغوث لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف لمجالي (تحديد الأهداف ومجال التخطيط) لمتغير سنوات الخدمة.

-توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات عينة الدراسة الغوث لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف لمجالي (التنفيذ، تقييم الانجاز والمراجعة الدورية) تعزى إلى متغيرات سنوات الخدمة.

-أن درجة أداء مديري المدارس في وكالة الغوث في محافظات غزة كانت بدرجة مرتفعة جداً حيث بلغ الوزن النسبي (86.52%).

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات عينة الدراسة الغوث لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف تعزى إلى متغير (الجنس، سنوات الخدمة).

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات عينة الدراسة الغوث لدرجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف لمجال (الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات) تعزى إلى متغير المؤهل (بكالوريوس، دراسات عليا).

-توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات عينة الدراسة الغوث لدرجة ممارسة مديري المدارس لمجالي (التخطيط والتحديد الأهداف، المتابعة والتقييم) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

-أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة :

($a \leq 0.05$) بين مستويات تقديرات عينة الدراسة الغوث لدرجة ممارسة مديري المدارس .

الدراسة الثانية:

-الرحيلي سمية": بنت سلمان، الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة، ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2009).

-فكرة الموضوع :هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى، وفاعلية استخدامه على العمل ، تحديد ابرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف، يمكن التغلب عليها من وجهة نظر القائمات للعمل الإداري.

-سؤال الرئيسي: تمحور حول:

-ما فاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وما معوقات تطبيقه من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟.

-أسئلة جزئية: تمحورت حول:

-ما فاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ، في انجاز العمل من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟.

-ما واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ، من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟.

-ما المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بجامعة أم القرى؟.

-هل هناك فروق ذات دلالة الاحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية)؟.

منهج الدراسة تحدد في المنهج الوصفي التحليلي:

-أداة الدراسة: الاستبيان

-عينة الدراسة: 325 إدارية من جميع فروع جامعة أم القرى بمكة المكرمة سواء القائمات على العمل الإداري أو أعضاء هيئة التدريس المكلفة بالعمل البيداغوجي.

-مجال الدراسة الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام سنة: 1429هـ/1430هـ-2008/2009م.

نتائج الدراسة: تمحورت حول

-جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة لفاعلية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.

- جاءت استجابات عينة الدراسة بدرجة عالية نحو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المرتبة، الدورات التدريبية)؟.

الدراسة الثالثة:

- الرشيدى محمد مبارك محمد، " أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقه في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، ماجستير منشورة، جامعة شرق الاوسط 2014.
- فكرة الدراسة:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت.

-السؤال الرئيسي للدراسة: محور حول:

هل يؤثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت؟:

-الأسئلة الجزئية: للدراسة تمحورت حول:

- ما مستوى تصورات المبحوثين في مؤسسة البترول الوطنية حول استخدام طريقة الإدارة بالأهداف حول أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت؟
- ما هو أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت؟:
- فرضية الدراسة: تمحورت حول:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة الالتزام، الثقة بين الرئيس والمرؤوس والتغذية الراجعة) ، في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

-فرضيات الدراسة: تمحورت حول:

-الفرضية الفرعية الأولى:

-لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للالتزام العاملين، لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف، في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

-الفرضية الفرعية الثانية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في صياغة الأهداف، في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

-الفرضية الفرعية الثالثة:

-لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة بين الرئيس والمرؤوس في نجاح تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف، في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

-الفرضية الفرعية الرابعة:

-لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتغذية الراجعة، في استخدام طريقة الإدارة بالأهداف، في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

منهج الدراسة: بالمنهج الوصفي التحليلي.

-أداة الدراسة: الاستبيان.

-عينة الدراسة: مؤسسة البترول الوطنية الكويتية تكونت من: 380 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

-مجال الدراسة الزمني: امتدت من الفصل الدراسي الاول 2013 حتى نهاية الفصل الثاني 2014م.

-نتائج الدراسة:

-أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً.

-كان مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت متوسط.

-أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين

الرئيس والمرؤوس والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف والالتزام من العاملين في تحقيق

الأهداف والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين) في أداء العاملين عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$.

-أشارت النتائج التحليل إلى أن التزام العاملين في تحقيق طريقة الإدارة بالأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء

العاملين في مؤسسة البترول الوطنية بالكويت.

2- الدراسات الخاصة بمتغير الدراسة الثاني الميزة التنافسية

-الدراسة الاولى:

-عليان علي، علي ، محمد، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي ، وجهة نظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة 2013/1434.

-فكرة الدراسة:

-هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسة التعليم العالي من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد حيث تأتي هذه الدراسة لدراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة .

-السؤال الرئيسي للدراسة: محور حول:

-ما مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية؟

-وما هي متطلبات استخدامها؟

-الأسئلة الجزئية: تمحورت حول:

-ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية؟ وما مستوى أدائها؟.

-كيف يمكن للجامعة الإسلامية أن تحافظ على مزاياها التنافسية بما يحقق لتلك المزايا الاستدامة والاستمرارية على المدى البعيد؟.

-فرضيات الدراسة: تمحورت حول:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية متطلبات استدامتها.

-يؤثر مستوى الميزة التنافسية تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، للجامعة الإسلامية على متطلبات استدامتها.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% ، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول للجامعة الإسلامية على متطلبات استدامتها، لاستدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي تعزى إلى المستوى الوظيفي ، الخبرة الإدارية والخبرة الأكاديمية.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي:

-أداة الدراسة: الاستبيان.

-عينة الدراسة: الإدارة العليا المدراء الوحدات والدوائر في الجامعة الاسلامية الذين بلغ عددهم 131 اعتمدت على أسلوب الحصر الشامل.

-مجال الدراسة الزمني: امتدت من الفصل الدراسي الأول 2012 حتى نهاية الفصل الثاني 2013م.

-نتائج الدراسة: تمحورت حول:

-أن مستوى الميزة التنافسية للجامعة الاسلامية بلغ 75% وهي كبيرة جدا.

-أن مستوى استخدام الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية متوفرة بنسبة 75%.

-وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الميزة التنافسية للجامعة الاسلامية ومتطلبات استخدامها بدرجة ارتباط 0.962.

-أن متطلبات استخدامه الميزة التنافسية للجامعة الاسلامية تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات المستقلة التالية: (تقييم موارد وقدرات الجامعة، التعليم المنظمي، التحسين المستمر التكيف المنظمي، التركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية).

الدراسة الثانية:

-العتوم محمد فوزي علي: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على القطاع

صناعة الأدوية الاردوني، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا ماجستير منشورة الأردن 2009م.

-فكرة الدراسة: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع صناعة الأدوية في الاردن وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الاردوني.

السؤال الرئيسي للدراسة: تمحور حول:

-هل لرسالة المنظمة أثر في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الأدوية البشرية الأردنية؟

-هل يوجد أثر لمكونات المنظمة المتمثلة في الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجات العملاء والاهتمام

بالموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية؟

-شركات الأدوية البشرية الأردنية؟

الفرضية الرئيسية: تمحورت حول:

-لا يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الأدوية البشرية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

-الفرضيات الجزئية: للدراسة تمحورت حول:

-لا يوجد أثر لتبني الجودة في رسالة المنظمة شركة الأردنية، وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

-لا يوجد أثر لتبني البحث والتطوير في رسالة المنظمة شركة الأردنية، وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

-لا يوجد أثر لتبني تلبية حاجة العملاء في رسالة الشركة الأردنية، لانتاج الأدوية البشرية ، وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

-لا يوجد أثر لتبني الاهتمام بالموارد البشرية ، في رسالة الشركة الأردنية، وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) فأقل.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي:

-أداة الدراسة: الاستبيان

-عينة الدراسة: تتكون من جميع الإداريين وجميع المستويات.

-مجال الدراسة الزمني: دامت مدة الدراسة 4 أشهر " من بداية الموسم الدراسي الثاني 2009.

-نتائج الدراسة: تمحورت حول:

-من أهم الأبعاد التي تستخدمها الشركة الأردنية للأدوية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء.

-يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الأدوية البشرية الاردنية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

-يوجد أثر عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء والاهتمام بالموارد البشرية، لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

الدراسة الثالثة:

-أبو هرييد ياسر سعيد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، ماجستير منشورة جامعة الأقصى فلسطين 2017م.

-فكرة الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

-سؤال الرئيسي للدراسة:

-ما دور تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية؟.

الأسئلة الفرعية: للدراسة تمحورت حول

-ما مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركة توزيع الكهرباء في محافظة غزة؟.

-ما درجة توافر عناصر الميزة التنافسية من وجهة نظر الباحثين؟.

-هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية لدى شركة الكهرباء في محافظة غزة؟.

-هل تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية تأثيراً معنوياً، في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركة الكهرباء في محافظة غزة؟.

-هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات العاملين المسؤولية الاجتماعية تبعا للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)؟.

-هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات الفئة المبحوثة لعناصر الميزة التنافسية تعزى تبعا للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)؟.

فرضيات الدراسة: تمحورت حول

-الفرضية الرئيسية:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية في شركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة.

-وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-لا يوجد علاقة دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الاهتمام بالبعد الخيري كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية.

-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الاهتمام بالبعد الأخلاقي كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية.

-يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الاهتمام القانوني كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي:

-أداة الدراسة: الاستبيان

-عينة الدراسة: كافة العاملين في الشركة وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بواقع 280 لتمثيل هذا المجتمع.

-مجال الدراسة الزمني: امتدت من بداية الموسم الدراسي الاول 2016 إلى غاية: الفصل الثاني: 2017م.

-نتائج الدراسة: تمحورت حول:

-أن مستوى تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركة المبحوثة كان بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي 63.55%.

-مستوى توافر الميزة التنافسية كان بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي 60.79%.

-يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائية 84% بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وكذلك بين كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

-تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، في تحقيق الميزة التنافسية، وقد فسرت ما نسبته 70% من الاختلاف التباين" في المتغير التابع للميزة التنافسية.

-أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس ، وسنوات الخبرة، بينما لم تظهر فروق للمتغيرات الأخرى (العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

-كما أظهرت وجود فروق بين إجابات المبحوثين بالنسبة للمتغير التابع "الميزة التنافسية"، تعزى الجنس، المؤهل العلمي"، بينما لم تظهر فروق للمتغيرات الأخرى (العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الدراسة الرابعة:

-بن جدو بن عليّة: الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الإدارية ماجستير منشورة ، جامعة امحمد بوقر بومرداس الجزائر 2015/2014م.

فكرة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك في على تحقيق الميزة التنافسية.

-سؤال الرئيسي للدراسة تمحور حول:

-ما دور الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك في على تحقيق الميزة التنافسية؟

-الاسئلة الفرعية للدراسة: تمحورت حول:

-ما هو مفهوم الميزة التنافسية ؟ وفيما تتمثل أهميتها؟.

-ما هي مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؟:

-ما هي الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها مؤسسة التسيير الفندقي للفندق الاوراسي"، وأثر ذلك في على تحقيق الميزة التنافسية في سوق الخدمات الفندقية؟.

-فرضيات الدراسة: تمحورت حول:

-الميزة التنافسية في إيجاد علامة تجارية متميزة لمنتج المؤسسة.

-تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية في السوق من خلال تبني استراتيجيات العامة للتنافس.

-تسعى مؤسسة التسيير الفندقي لفندق الاوراسي إلى تحقيق ميزة تنافسية في سوق الخدمات الفندقية في الجزائر وذلك باتباع استراتيجيات تنافسية لتحقيق ذلك.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

-أداة الدراسة: المقابلة.

-عينة الدراسة: عمال لمؤسسة الإداريين لفندق الاوراسي بالجزائر العاصمة.

-مجال الدراسة الزمني: امتدت خلال الموسم الجامعي 2014/2013

-نتائج الدراسة: تمحورت حول:

-أن اكتساب الميزة التنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية .

- لا تقتصر الميزة التنافسية على العلاقات التجارية لمنتج المؤسسة وإنما تتمثل في مختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة أكثر فعالية من طرف المنافسين حيث تشمل تكلفة المنتج أو جودته.
- نظراً لتنافسية قطاع الخدمات الفندقية لخدمات فنادق خمس نجوم" بمدينة الجزائر فندق الاوراسي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال مشروع إعادة التهيئة والعصرنة الذي شهده الفندق بين سنتي 2009-2012/ بهدف تحسين الخدمات وضمان جودتها.

الدراسة الخامسة:

- بوزيد وسيلة، مقاربة المواد الداخلية والكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، ماجستير منشورة جامعة سطيف 1، الجزائر، 2011/2012.

فكرة الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمقاربة الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك الميزة التنافسية.
- انطلاق الدراسة من التساؤل التالي:
- هل يمكن الاعتماد على مقاربة المقاربة الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك الميزة التنافسية، للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟.
- الأسئلة الفرعية للدراسة تمحورت حول:
- هل تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لامتلاك الميزة التنافسية؟.
- هل تركز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، على الموارد والكفاءات كأساس للتحليل الاستراتيجي؟.
- هل تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تحقيق التحديد والتطوير في مواردها وكفاءاتها؟.

فرضيات الدراسة تمحورت حول:

- تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- تركز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الموارد والكفاءات كأساس لتحليل الاستراتيجي.
- تهتم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تحقيق التحديد والتطوير في مواردها وكفاءاتها للمحافظة على ميزتها التنافسية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي:

-أداة الدراسة: الاستبيان والمقابلة.

-عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية في العديد من المؤسسات الاقتصادية.

-مجال الدراسة الزمني: امتدت من بداية الفصل الاول 2011/ إلى غاية الفصل الثاني: 2012م.

-نتائج الدراسة: تمحورت حول:

-أن تحقيق الميزة التنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتطلب أن تتصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية وهي الندرة الملائمة عدم التقليد، عدم النقل، هو الشيء الذي لا يتوفر في مؤسسات محل الدراسة.

-ان تحقيق ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة العمل على تنمية وتحديث مواردها وكفاءاتها وتكوين مخزون مضمون يضمن تدفقها باستمرار وقد أشارت النتائج أن مؤسسات محل الدراسة لا تعمل على تنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها.

الدراسة السادسة:

-حجاج عبد الرؤوف: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، جامعة 20 أوت 55-بسكيدة، الجزائر، ماجستير منشورة 2006/2007م.

-فكرة الدراسة: تهدف الدراسة:

-إلى محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم في الحصول المؤسسة على الميزة التنافسية وإبراز الإبداع التكنولوجي في تنميتها.

-السؤال الرئيسي: تمحور حول:

-كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على الميزة التنافسية ؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها؟.

-وينبثق عن هذا التساؤل الاسئلة الفرعية التالية:

-ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة؟

-ما هي مصادر الميزة التنافسية؟.

- ما هو دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ؟ وإلى أي مدى مساهمة الابداع التكنولوجي في تنميتها؟.

فرضيات الدراسة: محور حول:

-الميزة التنافسية هي أساس تفوقها على منافسيها كما للمحيط تأثير بالغ الأهمية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

-تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتوقف من خلال تبنيها لاستراتيجيات قيادة التكلفة أو إستراتيجية تمييز المنتج.

-يؤدي الابداع التكنولوجي إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة تنافسية من نمط منتجات ذات تكلفة أقل وقد كان الابداع التكنولوجي وراء تنميتها.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي:

-أداة الدراسة: الملاحظة والمقابلة.

-عينة الدراسة: مجتمع الدراسة هي مجموعة الورود بالمنطقة الصناعية دائرة الوادي ولاية الوادي وتشكل المجموعة من سبع شركات أجريت عليها الدراسة.

-مجال الدراسة الزمني: قدرت بخمس 5سنوات" من بداية: 2011-إلى نهاية: 2005.

-نتائج الدراسة: تمحورت حول:

-تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدراً حاسماً لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن القول أن تحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفة أقل.

-يؤثر المحيط بكل أشكاله على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

-لشركة روائح الورود لصناعة العطور ميزة وساهم الابداع التكنولوجي في تنمية ميزتها التنافسية خاصة الابداع التكنولوجي في المنتج.

3- التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات لدراستنا المسجل حول هذه الدراسات اذا ما قورنت بدراستنا أنها:

3-1 التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير دراستنا الاول:

من حيث الفكرة:

-الدراسة الاولى: هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف وعلاقتها بدرجة أداء العاملين مديري المدارس من وجهة نظرهم.

-الدراسة الثانية: هدف إلى التعرف على فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة أم القرى بمكة المكرمة على نوعية المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم لها من وجهة النظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة.

-الدراسة الثالثة: هدفت إلى الوقوف على درجة الأثر الذي يتركه تطبيق الإدارة بالأهداف على أداء العاملين في المؤسسة البترولية بدولة الكويت .

-المسجل حول هذه الدراسات أنها ركزت إما على: درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالأداء الوظيفي للأفراد.

-فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف وكذلك نوعية المعوقات التي تحول دون التطبيق السليم لها على المنظمة.

-الأثر الذي يتركه تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء العام للأفراد والمنظمة.

-بذلك نلاحظ أن فكرة دراستنا تتطابق مع توجه هذه الدراسات على اعتبار غاية هذه الدراسات تشمل كل الأبعاد التي تشكل في النهاية مفهوم الميزة التنافسية لأي منظمة كانت خدمة أو منتجة.

-إذا أن قياس الميزة التنافسية للمؤسسة يتحقق بنوعية الأداء الكمي والنوعي لأداء الافراد والمنظمة.

-وتحقيق ذلك يتوقف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف التي تجعل من الأداء الفردي والجماعي ركيزة أساسية في تناولها من خلال العمل على إشراك الكل في تحديده وتحقيقه.

-وبإسقاط ذلك على نوعية ميدان الدراسة الذي تستهدفه دراستنا والمتمثلة في المنظمة الجامعية التعليمية التي تقوم بها وهذا يعكس نوعية الأداء الوظيفي كما ونوعا.

-نوعية الانتاج العلمي كما ونوعا الذي نحرص على تقديمه لأفراده والمتمثلين في الطلبة بالدرجة الاولى والذي يعكس نوعية الخدمة المقدمة من قبلها.

-وكل هذا لا يتحقق إلا بنوعية الكادر البشري الساهر على تقديم ذلك والمتمثل في هيئة التدريس بداخلها والذي يعكس في النهاية مدخلاتها.

من حيث الفرضية العامة لدراستنا بالمقارنة بالدراسات السابقة

المسجل أن الدراسات السابقة انطلقت في دراستها لفكرة مواضيعها من الفرضيات الآتية:

-الدراسة الاولى: الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

-الدراسة الثانية: فاعلية الإدارة بالأهداف يتوقف على درجة ممارستها من جهة أخرى امكانية تجاوز العقبات التي تحول دون تطبيقها.

-الدراسة الثالثة: يوجد أثر على أداء العاملين المسجل بتطبيق الإدارة بالأهداف.

-المسجل حول هذه الفرضيات أنها تنطلق من تصور واحد يتحدد في كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف ونوعية الأثر الذي يمكن أن يتركه على الأداء الفردي والجماعي والمنظمي وهو ذات التصور الذي تصبو اليه دراستنا اذا أنها تحاول أن تؤكد على:

-درجة تحقيق الإدارة بالأهداف في المنظمة الجامعية محل الدراسة.

-درجة تأثير ذلك في تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية للمنظمة الجامعية محل الدراسة التي تتحدد في جودة العملية التعليمية.

-كمية ونوعية الانتاج المعرفي لها: كذلك نوعية الكادر البشري المنتمي لها، القائم بالعملية التعليمية والمنتج للمعرفة العلمية.

ج- من حيث تناول المنهج:

-المسجل حول هذه النقطة أن جل الدراسات السابقة استعانت بالمنهج الوصفي التحليلي تماما كما هو مسجل لدينا إذا أن هذا المنهج يعمل على: تحقيق الآتي:

-رصد جوانب الموضوع من كل جوانبه بالشكل العام دون للتوقف على أبعاد معينة منه.

-العمل في النهاية على تحليل تلك الجوانب كما هي في الواقع.

أما من حيث التقنيات:

جلّ الدراسات استعانت بالاستبيان وهو ذات الامر بالنسبة لدراستنا لأنها في مثل هذه المواضيع تعمل على:

-الإحاطة بكل جوانب الموضوع من خلال جملة من الاسئلة التي تتنوع بين المغلقة وشبه المفتوحة والمفتوحة تماماً.

- فهم مكونات الموضوع وبالتالي امكانية تحليله والتنبؤ به مستقبلاً.
 - أما من حيث العينة جلت الدراسات استعانت بعينة نسبة في حين دراستنا استعانت بالعينة الحصصية، من أجل إعطاء أكبر تمثيل لمجتمع الدراسة والتي من شأنها إعطاء مصداقية أكبر لنتائج الدراسة.
 - أما من حيث مجال الدراسة: اثنتان من الدراسات السابقة كان مجال دراستها الحقل التعليمي على اختلافه وهو من شأنه أن يعزز نطاق دراستنا الذي تحدد في مجال الجامعة من خلال محاولة الاحاطة بدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في التسيير العام للمنظمة الجامعية.
 - الوقوف على أثر الذي يمكن أن يحققه إن كان فعلاً الأسلوب مطبق على الأداء الفردي والعام للمنظمة من خلال:

- نوعية العلمية التعليمية لها.

- نوعية وكمية الإنتاج المعرفي لها.

- نوعية الكادر البشري القائم تقديم كل من العملية التعليمية وكذا انتاج المعرفة العلمية.

أما من حيث النتائج:

- الدراسات السابقة: توصلت إلى أن:

- الدراسة الاولى: درجة تحقيق الإدارة بالأهداف بوكالة الغوث كانت عالية وأن ذلك ساهم في تعزيز قدرات العاملين لديها.

- الدراسة الثانية: درجة فاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة أم القرى بمكة المكرمة جاءت عالية وان الاستجابة بمعوقات تطبيق الإدارة بالأهداف بها من قبل العاملين كذلك جاءت عالية.

- الدراسة الثالثة: أن مستوى استخدام الإدارة بالأهداف في المؤسسة الوطنية للبتترول الاردنية على نوعية الأداء الوظيفي للأفراد جاءت متوسطة كذلك.

في حين دراستنا توصلت إلى النتائج الآتية:

- تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف داخل مختلف مستويات الإدارة الجامعية (عمداء الكلية، الأمانة

العامّة للكلية ، الأقسام) جاءت عالية، حسب وجهة نظر مفردات مجتمع الدراسة.

3-2 التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني لدراستنا:

-المسجل حول هذه الدراسات اذا ما قورنت بدراستنا أنها:

من حيث الفكرة:

-الدراسة الاولى: هدفت إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤشر التعليم العالي من وجهة نظر القائمين بها:

-الدراسة الثانية: هدفت إلى التعرف على أثر رسالة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية لها.

-الدراسة الثالثة: هدفت على التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

-الدراسة الرابعة: هدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة.

-الدراسة الخامسة: هدفت إلى التعرف على دور المقاربة بالكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

-الدراسة السادسة: هدفت إلى التعرف على ماهية الميزة التنافسية للمنظمة ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها.

-المسجل حول هذه الدراسات أنها هدفت إلى:

-التعرف على ماهية الميزة التنافسية للمنظمة.

-التعرف على متطلبات الميزة التنافسية للمنظمة.

-التعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

-دور المسؤولية الاجتماعية أو من خلال المقاربة بالكفاءات وهو ذات التوجه بالنسبة لدراستنا.

-درجة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الجامعية محل الدراسة من خلال:

-نوعية العملية التعليمية بداخلها.

-نوعية الإنتاج المعرفي بداخلها.

-نوعية الكادر البشري المتواجد بداخلها .

من حيث الفرضية العامة بالدراسات السابقة: انطلقت من:

-الدراسة الاولى: توجد جملة من المتطلبات التنظيمية المحققة للميزة التنافسية للمنظمة الجامعية .

-الدراسة الثانية: تلعب نوعية رسالة المنظمة دور هام في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

-الدراسة الثالثة: لنوعية المسؤولية الاجتماعية دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

-الدراسة الرابعة: هناك علاقة نوعية بين الاستراتيجية المتبناة من قبل المنظمة ودرجة تحقيقها للميزة التنافسية للمنظمة.

-الدراسة الخامسة: لمدخل المقاربة بالكفاءات دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

-الدراسة السادسة: للإبداع التكنولوجي دور في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

-المسجل حول هذه الدراسات أنها عمدت إلى: الوقوف على المتطلبات التنظيمية المحققة للميزة التنافسية للمنظمة، والتي تتحدد أما: التكنولوجيا ، المقاربة بالكفاءات نوعية الإستراتيجية المسؤولة، الاجتماعية للمنظمة، رسالة المنظمة وهي في النهاية محتوى الإدارة بالأهداف والتي هي من محور دراستنا اذا أن هذا المدخل يركز على كل المكونات الداخلية المؤثرة على الأداء الفردي والجماعي بما فيها: نوعية القيادة، نوعية العلاقة بين المنظمة اتجاه متعاملين بالخصوص الداخليين العمال".

-أن تركز الإدارة بالأهداف على هذه الأبعاد وغيرها دلالة على تأثيرها على ما تحققه الميزة التنافسية للمنظمة من خلال:

-نوعية أدائها الخاص والعام:

-نوعية تأثيرها على محيطها الداخلي والخارجي والذي في النهاية يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة خاصة بها اذا ما قورنت بغيرها في مجال ادائها:

من حيث تناول المنهجي:

-نلاحظ أن جلّ الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهو ذات المنهج الذي اتبعناه خلال دراستنا الحالية اذ يعمل على :

-رصد الظاهرة محل الدراسة.

-العمل على تفكيكها وتحليلها.

-العمل على التنبؤ بها مستقبلاً.

من حيث عينة الدراسة:

-المسجل أن بعض الدراسات السابقة استعانت بالمسح الشامل وبعض الآخر منها استعانة بالعينة التمثيلية، في حين دراستنا استعانت بالعينة الحصصية من أجل إعطاء الفرصة لمختلف مفردات الدراسة بالظهور والتمثيل الامر من شأنه أن يعطي تغطية شاملة للكل، ويعطي لنتائج الدراسة المصدقية الكافية.

من حيث تقنيات الدراسة:

-الملاحظة أن الدراسات السابقة، تنوعه تقنياتها بين الملاحظة والمقابلة والاستبيان وهي الأدوات الأكثر استخداماً في مجال البحث العلمي لأنها تعطي للباحث امكانية الاحاطة بعدد كبير من المفردات بمجهود اقل.

-اكثر احاطة عدد كبير من المفردات بمجهود أقل، في حين دراستنا استعانت بتقنية الاستبيان من اجل:

-تغطية لأكبر عدد ممكن من مفردات الدراسة.

-جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع من اجل الرصد الصحيح لتواجد الظاهرة محل الدراسة في الواقع.

-من اجل رصد تأثير وجود تلك الظاهرة من عدمه على نوعية الميزة التنافسية للمنظمة على أدائها الوظيفي الكمي والنوعي على حد سواء.

-إمكانية اعطاء الشمولية للدراسة.

من حيث النتائج: الدراسات السابقة توصلت إلى:

الدراسة الاولى: ان مستوى تحقيق الجامعة الاسلامية بغزة للميزة التنافسية جاء عال جداً.

-الدراسة الثانية: أنه يوجد أثر لرسالة المنظمة في الميزة التنافسية للمنظمة.

-الدراسة الثالثة: ان مستوى تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة جاء بدرجة متوسط ومن ثم درجة تأثيره على درجة الميزة التنافسية للمنظمة لها جاء موازياً لها.

-الدراسة الرابعة: أن نوعية الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة كان لها الأثر السلبي في الميزة التنافسية للمنظمة.

-الدراسة الخامسة: ان المقاربة بالكفاءات غير متواجد داخل المؤسسة محل الدراسة والامر الذي كان له الأثر السلبي على نوعية الميزة التنافسية للمنظمة.

-الدراسة السادسة: ان الابداع التكنولوجي الممارس داخل المؤسسة محل الدراسة كان له الأثر الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

في حين نتائج دراستنا توصلت إلى أن:

أسلوب الإدارة بالأهداف المطبق في جامعة عمار ثلجي يساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة الجامعية. حسب اراء مفردات مجتمع الدراسة .

4- درجة الإستفادة من الدراسات السابقة دراستينا الحالية:

لقد مكن لنا الاطلاع على الدراسات السابقة الاستفادة من:

- أنها أعطت لنا الفرصة في الاطلاع على مكونات بعدي للدراسة.
- أنها أعطت لنا إمكانية تجاوز مجمل العقبات التي كان لها من المفترض أن نصادفها.
- أنها أعطت لنا إمكانية في حصر التصور النظري والمنهجي لدراستنا.

تمهيد

تشكل الإدارة في العالم اليوم، دعامة أساسية من دعائم التقدم والنمو الاقتصادي، فلا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية بدون اعتماد سلوكيات وجهود إدارية بشكل مستمر، وطرق عملية حديثة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والتنفيذ... الخ.

لذلك فإن "الأهمية التي تفوز بها الإدارة، تجعل منها أداة فعالة لاستمرار نشاط المؤسسة والمشروعات، وتجعل نفسها حظاً وثيراً في البحث والدراسة، وبالرغم أن المشكلة الإدارية مشكلة قديمة قدم الإنسان، إلا أنها لم تحض بالاهتمام الكافي ولا زالت نتائجها في مراحل الجدل والاستنتاج والتحديث، ولم تصل بعد إلى مرحلة الحقائق المسلم بها، مقارنة بالعلوم التجريبية.

(وحدة، 2006، ص 17)

وللتغلب على المشكلة الإدارية دأب الباحثين والإداريين على إيجاد أساليب ونظم إدارية تتوافق ومتطلبات المؤسسة وتساعدها على تحقيق أهدافها، من خلال منهج إداري متكامل، ولعل أبرز هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف.

ويعتبر هذا الأسلوب من الطرق الحديثة لإدارة المؤسسة وتعتمد الإدارة بالأهداف على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة بين أهداف المؤسسة والموظفين ثم توجيه اهتمامهم نحو الأهداف التي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف وتقييم الأداء.

"وتشير الإدارة بالأهداف إلى منهج متكامل يجمع عمليات ووظائف الإدارة المختلفة، وهناك مجموعة من العمليات التي تشتمل عليها الإدارة بالأهداف، لعل من أبرزها عملية تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يشرفون على إدارتها، والتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات، والتقييم، والمتابعة، والإدارة بالأهداف تتضمن هذه العمليات جميعها في إطار من المشاركة وتعزيزها، والعمل الجماعي التعاوني القائم على الفهم المشترك من قبل المشاركين". (عميرة، 2012، ص 152)

1- مفهوم الإدارة بالأهداف.

أن منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق العملي في كثير من المنظمات الإدارية في معظم دول العالم هو منهج الإدارة بالنشاط أو الإدارة بالسلطة ويستمد هذا النهج جذوره الفكرية من النظريات والمدارس التي سادت الفكر الإداري في مطلع هذا القرن وحتى الخمسينات منه وأصبحت الإدارة تركز على النشاطات والمجهودات، وأصبح القادة الإداريون يركزون على الأوامر والرقابة المحكمة بدلاً من التركيز على الأهداف أدى ذلك إلى ظهور منهج جديد هو منهج الإدارة بالأهداف. (كنعان، 2009، ص 415)

والإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأبي نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات والمهم دائماً هو النتائج، وتقاس فاعلية نجاح الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيسي لكل موارد المؤسسة وتجهيزاتها والنفقات والبرامج والخطط وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل المدخلات والعمليات والنتائج في نسق واحد متفاعل ومتكامل.

فالإدارة بالأهداف نظام تطبيقي يركز على النتائج ويستخدمها من أجل الاستفادة المثلى من جميع موارد التنظيم المادية والبشرية وذلك عن طريق الربط المتكامل بين جميع أفراد التنظيم وبين البيئة التي يتعاملون معها. ومن هنا يبدو أن نظام الإدارة بالأهداف قد أستجمع كل ما انتهى إليه أنصار المدارس الفكرية في الإدارة العامة والربط بينهما جميعاً في صورة تطبيقية الغرض منها تحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية. (محمد، 2008، ص 34)

1-1 الإدارة بالأهداف:

لقد تناول العديد من المفكرين تعريف الإدارة بالأهداف ولكن هذه التعريفات اختلفت فيما بينها من حيث الجوانب التي ركزت عليها ومن هذه التعريفات ما يلي:

أ_ الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب:

ويركز هذا التعريف على الأسلوب أو الطريقة المستخدمة في تحقيق الفلسفة الإدارية، حيث ينظر للإدارة بالأهداف على أنها طريق يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، ثم تحديد مجالات المسؤولية الرئيسة في شكل نتائج متوقعة واختبار المقاييس والمعايير التي يحتكمون لها واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات الفرعية، وفي تقويم إسهامات الأفراد. (البيستان وآخرون، 2010، ص 228)

وتعرف أيضاً بأنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.

(البينا، 2013، ص 396)

وينظر إليها على أنها نظام إداري يسعى إلى تحقيق نوع من التعاقد السيكولوجي بين العاملين في المؤسسة ورسالة المؤسسة وأهدافها التي ترغب في تحقيقها. (العمارة، 2010، ص 150)

ب_ الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج:

بحسب هذا المدخل ينظر أصحابه على أن الإدارة بالأهداف ليست أسلوباً تقنياً متطوراً، ولكنه منهج وأسلوب إداري لا يقتصر على الأهداف والنتائج بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف و يتضمن الكيفية التي يتم من خلالها قياس النتائج.

ويعرفها بيتر داركر :بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهاجاً لها في العمل الإداري كما أنه في نفس الوقت أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام بالعمل، أنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. (العمر، 2013، ص110)

-ويعرفها الهواري :بأنها نوع من الإدارة من خلال أهداف المناصب الإدارية توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء، بحيث تترابط بعضها ببعض رأسياً وأفقياً، بحيث تكون أساساً لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات، ونظم المكافآت والترقيات، وبرامج التدريب والتطوير الذاتي والفردية والجماعية، والرقابة الذاتية وتقويم الأداء.

ويعرفها جون بأنها عملية توضع بواسطتها أهداف المؤسسة من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في رموز من النتائج المتوقعة. (العمارة، 2012، ص 150)

أما ماكجريجور فقد تعرض لمفهوم الإدارة بالأهداف من خلال مناقشته لبرامج تقييم الأداء الذي رأى أن من أهم أسباب فشلها المعارضة التي صادفتها من جانب القادة والمرؤوسين، وأن حل هذه المشكلة إنما يأتي عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي، وعلى المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس.

ج_ الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي:

من خلال هذا المنظور ينظر إلى الإدارة بالأهداف كما عرفها جون همبل ديناميكي (Humble) على أنها نظام يوفق بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالإنتاج وتقديم الخدمات وتحقيق الأرباح والنمو من جهة وبين حاجة المديرين إلى المشاركة وتنمية طاقاتهم وقدراتهم من الجهة الأخرى.

(الخطيب وآخرون، 2000، ص 60)

نلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة تساعد على حل المعضلة الإدارية الأساسية وهي كيفية التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.

كما تم تعريف الإدارة بالأهداف بحسب هذا المنظور بأنها وضع أهداف المؤسسة أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر، ولتهيئة دوافع وحوافز المديرين، إلى جانب ذلك تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجل التغلب عليها، ومراجعة لنتائج بشكل دوري، ووضع أهداف جديدة إذا كان ذلك ضرورياً. (شاويش، 2013، ص 189)

ويؤكد راي(Raia) ان الإدارة بالأهداف هي فلسفة للإدارة تعكس طريقة إيجابية في الإدارة وتركز على أنها فلسفة مهياة التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاستجابة للمؤثرات والحوادث ويضيف للنتائج يدور محورها الرئيسي على التغيير وعلى تحسين أداء الفرد والمؤسسة، وأنها فلسفة تشجع على إسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها. (أحمد، 2011، ص 175)

إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف حسب هذا المنظور هو: وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه من معرفة أنواع تلك الأهداف ووضع مقاييس للنتائج، وأخيرا وضع أهداف للمناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف في كافة المستويات التنظيمية مناسبة، وفي نفس الوقت مترابطة بعضها مع البعض.

(كنعان، 2009، ص 419)

تبين من التعاريف السابقة بأن الإدارة بالأهداف تتطلب وضع أهداف قابلة للقياس محددة مع كل فرد وتليها مناقشات وتقييمات دورية لفحص مدى التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف.

1-2 الإدارة بالأهداف كنظام:

تتضمن أربعة عناصر أساسية

1-تحديد أهداف واضحة المعالم للمنظمة ككل والوحدات التنظيمية المعنية .عادة ما يتم ذلك عن طريق العمل مع المدراء الرئيسيين عن طريق مبادئ توجيهية للسياسات التي وضعها المستوى التنفيذي مع المستوى الأعلى بموافقة مجالس الإدارة.

2-وضع أهداف لكل مدير ومرؤوس وأنه عندما تتحقق هذه الأهداف سيسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بأكملها، يتم تأسيس هذه الأهداف من خلال عملية يشارك فيها الرئيس والمرؤوس.

3-التقييم الدوري للأداء حيث يستعرض الرئيس والمرؤوس مناقشة ما تم إنجازه، وتفسيرات لأي فشل قد يقع.

4-توزيع المكافآت، كل مدير يجب أن يسعى إلى تقديم المكافآت لهؤلاء الموظفين الذين يبلغون باستمرار ما تم تحديده فعلا.

ويلخصها مجموعة من الباحثين في :

أ_ وضع الأهداف :وتتم من خلال مشاركة العاملين في وضعها على أن تكون محددة ومرنة وواضحة.

ب _ تطوير خطة عملية :وهذه الخطوة تتعلق بتخطيط الأهداف أي عند وضع الأهداف يجب أن تحظى الأهداف الموضوعية من قبل المديرين والمرؤوسين على دعم الإدارة العليا، ولا يقتصر الدعم على الدعم المادي الذي يشمل على توفير الموارد لتحقيق الأهداف الموضوعية بل يتعداها إلى دعم معنوي ومساندة فعالة، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

ج _ القيام بمراجعة دورية :عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية وهي انتشار نظام الرقابة للتأكد من أن المؤسسة تسير على الطريق المرغوب والمرسوم ، ويتم ذلك من خلال برنامج لتقييم الأداء موضوع على أسس واضحة وعلمية.

د_ تقييم الانجاز السنوي :النظر الى أسباب الإخفاقات أو الفشل الذي لم يساعد في تحقيق الأهداف. ولجعل العناصر الرئيسية قابلة للتحقق يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال وفي كافة الاتجاهات (سواء هابط أو صاعد - أو أفقي بين المستويات الإدارية) ونقطة الارتكاز الأساسية في هذه العناصر هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، "والواقع أن مشاركة العاملين في المؤسسات في عملية اتخاذ القرارات فيما يتصل بحياتهم ومستقبلهم قد يساعد على تحقيق تلك الأهداف، حيث أن تلك المشاركة تبعث الحماس لدى العاملين وتقوي لديهم الالتزام بأهداف المؤسسة وطموحاتها، وتشعرهم بأن نجاحها نجاح لهم وفشلها فشل لهم وباختصار فإن المشاركة في اتخاذ القرارات تقوي لدى العاملين في المؤسسة الشعور بالملكية وليس الشعور بالملل والفتور والاعتراب، ويؤدي ذلك كله إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية. (درة، 2004، ص97)

3-1 أهمية الإدارة بالأهداف:

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي
- مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.

- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.

-المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.

-المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.

- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.

- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.

- تساعد في الرقابة الفعالة ومراقبة الأداء وتقييمه. (شاعر، 2012، ص52)

وقد شهدت الإدارة بالأهداف في الآونة الأخيرة تحولاً من نظام للتقييم إلى نظام للتخطيط والرقابة الفعالة لتحقيق الأهداف المقررة بدرجة عالية من النجاح حيث تتولى الرقابة ضبط نظم العاملين والنظم المالية التي تستمد منطقتها من الهدف والنتائج ورقابة نظم تدفق المعلومات لمراكز اتخاذ القرارات ورقابة مدى تقبل العاملين للفكر الجديد القائم على الأهداف والتصميم الذي بنى عليه نظام الوظائف بالوحدة، فالإدارة الناجحة لا تعتمد على التخطيط السليم أو التنظيم الفعال والاتصالات القوية والتنسيق الجيد فقط بل تعتمد على الرقابة الواعية المستتيرة التي تهدف لتحقيق الأهداف ومواطن الخلل ووسائل علاجها في إطار إنساني منظم.

(محمد، 2008، ص 48)

4-1 المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف.

هناك نوعان من المفاهيم المعروفة لأسلوب الإدارة بالأهداف. الأول يتبناه Odiorne الذي يؤمن بأن تحديد الأهداف يجب أن يكون متوازناً ومتكاملاً بين الموظفين في الهرم السفلي والرؤساء والثاني بيتز داركر الذي يميل أكثر نحو سيطرة الرؤساء حيث توكل لهم مهمة إنشاء الهدف في المقابل، أما George Odiorne

يؤكد على أهمية المرؤوسين في حين أن داركر يرى بأن الأهداف النهائية يجب ان يتم التحقق منها ومتابعتها من قبل الرؤساء قبل التنفيذ. (3,2013 , p <http://www.ukessays.com>)

يتضح من ذلك أن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف كالتالي

-الإدارة :وما تشتمل عليها الوظيفة الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتصال فعال لبلوغ الأهداف المنشودة.

-الأهداف :وما يندرج تحتها من أهداف عامة للمؤسسة وأهداف جزئية للوحدات الإدارية والأهداف الشخصية للمرؤوسين بحيث يخلق أسلوب الإدارة بالأهداف الموائمة بين الأهداف الشخصية للمرؤوسين والأهداف العامة والجزئية للمؤسسة ككل.

- النتائج :بحيث تجعل جل اهتمام المرؤوسين والرؤساء هو الوصول إلى الغايات المقصودة وأن تكون هناك نتائج فرعية تتكامل لتحقيق النتائج العامة.

- المعايير :المقياس الذي سيتم بموجبه تقويم النتائج، وتتعدد تلك المعايير من حيث كمية ونوعية الخدمة أو المنتج وزمانية وتكلفته، ويشترك الرؤساء والمرؤوسين في تحديدها والاتفاق عليها

- المشاركة :بحيث يتشارك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتحقيقها.

- التعاون : الإدارة بالأهداف جهد جماعي لا فردي.

- النظرة العضوية :عندما يلتقي جميع العاملين لتحديد الأهداف ووضع الخطة وتصميم المعايير وتباحث كافة العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية الفنية والمالية والبشرية ودرجة تأثيرها على الأهداف وكيفية تحقيقها.

- منهجية التفكير :يتبع جميع العاملين من رؤساء ومرؤوسين منهجية منظمة للتفكير.

- التنمية والتطوير :حيث في كل مرة تتحدد فيها الأهداف يكون هناك تطوير وتنمية للموارد مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

من خلال العرض السابق نجد بأن الإدارة بالأهداف تبرز مشاركة العاملين في التسيير الإداري عندما يساهم المرؤوسين الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير الناتجة عنها. (عبوي ، 2006،ص27)

-أي أن الإدارة بالأهداف تعنى بأمر ثلاثة تعبر عنها بمصطلحات مفتاحيه هي:

أ - الرسالة : وهي الغرض النهائي من المشروع أو العمل أو المؤسسة.

ب - الأهداف :وهي نصوص تعبر عن الأهداف العامة بعيدة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

ت - الأهداف القريبة :وهي نصوص تعبر عن أهداف قابلة للقياس تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في مدى زمني قريب.

جدير بالذكر أنه في عملية تحديد الأهداف يجب أن نفرق بين الهدف ومجالات الهدف وتمر عملية وضع الأهداف بثلاث مراحل هي :تحديد مجالات الأهداف، وضع مقاييس لكل مجال ووضع الأهداف في زمن محدد . كما تتعدد مستويات الأهداف علي النحو التالي :الأهداف العامة الرئيسية، وأهداف الإدارة العليا،

وأهداف الإدارة الوسطي، وأهداف المستوي الاشراف في الإدارة التنفيذية، الأمر الذي يتطلب التنسيق بين الأهداف المتعددة. وتتمثل عوامل الهدف الناجح والجيد فيما يلي: تحديد النوعية بدقة ووضوح وبشكل موجز، وإمكانية القياس (كم - كيف - وقت - كلفة - أداء) فضلا عن الواقعية أي مدي إمكانية تحقيقه في ضوء الموارد المتاحة، هذا إلى جانب الاتفاق مع أهداف الآخرين وأهداف المؤسسة.

2- فلسفة الإدارة بالأهداف.

اختلفت نظرة الكتاب للإدارة بالأهداف كاختلاف نظرتهم للإدارة بشكل عام. فمنهم من يرى بأنها أسلوب حديث يؤدي إلى زيادة فاعلية الإدارة، ومنهم من يرى بأنها مفيدة للتخطيط. (الخطيب وآخرون، 2000، ص 59) ويرى آخرون بأن الإدارة بالاستثناء جزءاً من الإدارة بالأهداف فالإدارة بالاستثناء هي تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط، كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها يتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب ناضج ومتطور من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية راجعة مستمرة وتقويم مستمر يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوس. (عياصرة، 2006، ص61)

وتتمحور فلسفة الإدارة بالأهداف على أنها فلسفة إدارية تؤكد على الجانب الإيجابي في طريقة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب السلبي أو ردود الأفعال، أو أنها أسلوب إداري يؤسس على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للمؤشرات والحوادث، وطبقاً لهذا يمكن استخلاص ما يلي:

- إن الإدارة بالأهداف تخضع لفلسفة المجتمع .
- إن الفلسفة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف تؤكد على الجوانب الإدارية، والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه، وتهيئاً للنتائج، وتشجع المسؤولين في إدارتهم.
- إن الإدارة بالأهداف في ظل هذا التعريف لا تقتصر على مجرد الاستجابة للمؤشرات والحوادث أي أنها ليست رد فعل لما يحدث.

ونرى بأن الإدارة بالأهداف تشكل فلسفة إدارية قائمة بذاتها لأنها تطرح تصوراً مميّزاً عن وظيفة الإدارة والسلوك الإداري، فهي " فلسفة تقوم على افتراضات أساسية توجه حركتها وكيفية تطبيقها في المؤسسات وهذه الافتراضات هي:

- يميل الناس في المؤسسات إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها.
- أن الناس في المؤسسات لديهم رغبة قوية بالاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم.

-يرغب الناس في الوقوف على أداءهم في المؤسسات وهل كان أداءً مرضياً أو أداءً رديئاً.

و يمكن النظر في أسلوب الإدارة بالأهداف حسب نظرية (x,y) بالنسبة للبعض هو وسيلة لإدخال شكل " من الحكم الذاتي الذي يتم إعطاء المديرين حرية تحديد الأهداف بأنفسهم وهذا حسب نظرية (Y) وبحسب

نظرية (X) فإنه وسيلة للتشديد الإداري والسيطرة من خلال وضع ضوابط إدارية على المرؤوسين ليفعلوا بالضبط ما تريده الإدارة.

<http://www.ukessays.com> , 2013 , p3

وينظر **دودين** بأن الفلسفة التي ارتكزت عليها الإدارة بالأهداف تتلخص في:

- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر، إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه.
- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون.
- الإدارة بالأهداف ليست مبدأً جديد، بل هو أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج من خلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد.
- فلسفة الإدارة بالأهداف جامعة شاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري سواء كانت المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية.
- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشراقية ورقابية فهي أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

وتقوم الإدارة بالأهداف على فلسفة أو مبدأ آخر مستمد من المدرسة السلوكية مفادها بأن أهم مكونات المؤسسة هي الإدارة والموارد البشرية، باعتبارهم الدعامة الأساسية لتحقيق الأهداف وندرك أيضاً بأن السلوك الإنساني يشير إلى نشاط غرضي هادف يقوم به الفرد، ولهذا النشاط دوافعه ومبرراته التي يجب أن تكون واضحة للفرد ليكون على قناعة بها، لذلك فتحقيق الأهداف يتطلب سلوكاً ونشاطاً وأداءً من قبل الأفراد.

(العسرو، 2013، ص113)

أما ما نذهب إليه ونتفق معه في طرحه هو ما تم ذكره من قبل **جودة والزعبي** بأن افتراضات الفلسفة الإدارية هي:

- أن معظم المديرين يستجيبون للأهداف من ذات الطبيعة المتحدية، إذا ما تم إشراكهم في وضع الأهداف.
- وجود بيئة تنتشر فيها المعرفة المتطورة والاستقرار النسبي الطوعي، والأحداث التي يمكن التنبؤ بوقوعها.
- أن السلوك البشري سلوك رشيد ويتقبل النموذج الترشيدي.
- أنه يمكن تحديد الأهداف بدقة.
- أن التنظيمات أنظمة مغلقة، وأنه يمكن تحديد المشاركين في عملية تقرير وضع الأهداف.
- أن المعلومات المتوفرة كافية للمديرين مما تمكنهم من تحقيق الموضوعية في التحليل واتخاذ القرارات وتقويم النتائج.
- أن أعضاء التنظيم وفي جميع المستويات الإدارية يحددون بدقة الأهداف الموضوعية ويتعاونون على تحقيقها.

هذه الافتراضات التي تم سردها سابقاً أدت إلى بلورة أسس تفصيلية وعناصر أساسية تقوم عليها الإدارة بالأهداف وتتمثل الأسس التي تقوم عليها هذه الفلسفة فيما يلي:

-يميل أداء المرؤوسين إلى التحسن في المؤسسات عندما يفهمون جيدا أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، وعندما تكون هناك أهداف محددة يسعون لتحقيقها، وعندما يدركون كيفية ترابط أهدافهم وأهداف المؤسسة.

- يتجه أداء المؤسسة إلى التحسن عندما يقوم تفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين على الأمور التي سينجزها المرؤوسين.

- يميل أداء المرؤوسين إلى التحسن في المؤسسات:

* عندما يشاركون في تحديد أهداف دقيقة غير غامضة بعيدة المدى عليهم أن يحققوها .

* عندما يعطون تغذية راجعة على رؤية ما أنجزوا وما لم ينجزوا .

* عندما يعطون فرصة للتعلم والنمو إذا ما اقر رؤساءهم بما أنجزوا من أعمال .ومعني هذا أن المرمي البعيد للإدارة بالأهداف هي ايجاد السبل لتحسين المؤسسات والعاملين فيها، وإيجاد نوع من التوافق بين الرؤساء والمرؤوسين، ومحاولة ايجاد دمج متكامل بين أهداف العاملين في المؤسسة وأهداف المؤسسة نفسها. (درة، 2004، ص97)

أي أن محور التركيز في اتجاه الإدارة بالأهداف هو التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للأحداث،" فهو طريقة جيدة للتفكير ومنهج عضوي يجمع وظائف الإدارة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد الأهداف وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية .ويساعد اتجاه الإدارة بالأهداف على إطلاق حرية المديرين في اتخاذ القرارات دون اللجوء أو الرجوع إلى الإدارة العليا.

3- دور الإدارة العليا في ظل الإدارة بالأهداف

لا شك أن الإدارة العليا تمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل العملية الإدارية بصفة عامة وعملية الإدارة بالأهداف بصفة خاصة حيث تمثل الإدارة العليا محور العملية في جميع جوانبها وأبعادها، فبدون المساهمة الفعالة للإدارة العليا لا يمكن بأي حال من الأحوال تطبيق النظام أو جني ثمار أي من فوائده المتعددة. (توفيق، 2008، ص150)

وهذا بدوره يتطلب من الإدارة العليا أن تقوم بمجموعة من الخطوات التي تلخص دورها في ظل نظام الإدارة بالأهداف بخمس نقاط.

- السعي الجاد للتنسيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف الإدارة العليا وأهداف المؤسسة ككل.

- أن تكون الأهداف جميعها أهداف المرؤوسين والإدارة العليا والمؤسسة محددة وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس.

- متابعة الأهداف بشكل دوري ومراجعتها أولاً بأول وإجراء التعديلات والتغيرات والإضافات وحتى الحذف حسب حاجة المؤسسة وأن يكون المرؤوسون على إطلاع دائم على الإنجازات المحققة

- مراعاة الموضوعية والشفافية في تقييم المرؤوسين.

- تقديم المكافآت والجوائز مثل الترقية والتقدير والأجور.

ومن أجل أن تكون الإدارة العليا قادرة على إيجاد بيئة داعمة لتطبيق الإدارة بالأهداف يجب أن تتصف ببعض الصفات والخصائص،" لذلك يجب أن تتسم الإدارة العليا بالديمقراطية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وذلك بأن يكون لهم دور استشاري فقط في عمل المرؤوس وأن لا يتدخل إلا بناء على طلبه، ويراعى في ذلك العلاقات الإنسانية وأن يتمتع بالكفاءة العالية في الإدارة والقدرة على التخطيط.

وأن يسمع الجميع ويقرب المجتهدين والأذكياء والمبدعين ويحفز المتفوقين يتضح مما سبق بأن أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب إدارة عليا بخصائص وصفات معينة بالإضافة إلى تحقيق المصلحة والحفاظ أيضا على مصلحة العاملين فيها فليس أي إدارة عليا تستطيع أن تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقق النجاح. (أحمد، 2011، ص199)

4-سمات وركائز الإدارة بالأهداف

تعتمد الإدارة بالأهداف في مبادئها وركائزها على المشاركة والمبادأة وتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما تسعى إليه الإدارة بصفة عامة والإدارة الجامعية بصفة خاصة، حيث أنها تعمل على توحيد الجهود وتعزيز الضبط الذاتي عند العاملين تحقيقا للجودة في كل جوانب العمل، والابتعاد عن المراقبة التي تكلف الإدارة العليا جهدا ووقتا كثيرين فالإدارة بالأهداف يتصف مناخها بالديمقراطية والتعاون والمشاركة.

4-1 سمات الإدارة بالأهداف:

وتتلخص سمات الإدارة بالأهداف بما يلي :

- إيجاد أهداف للمراكز الإدارية :بمعنى أن يصمم الإداري في مركز معين هدفا ما لما هو مطلوب منه إنجازه.
- استخدام مجموعة الأهداف المرتبطة :أن معظم أنظمة الإدارة بالأهداف تستخدم بعض من أنواع الأهداف المرتبطة مع بعضها بحيث تخدم كل منها الآخر.
- ربط الأهداف وتحديد العلاقة الوطيدة بين أهداف الوحدات الإدارية داخل المؤسسة.
- التأكيد على القياس والضبط :أي يكون الهدف قابل للقياس، وكذلك إن لم يكن الهدف قابلا للضبط فإنه يكون توقعا وليس هدفا.
- إعادة النظر وإعادة التنظيم حيث يتم إعادة النظر أثناء التقدم نحو تحقيق الأهداف وما يسفر عنه من إعادة التنظيم.
- التأكيد على الدور الرئيسي للمدير الإداري :أن معظم أنظمة الإدارة بالأهداف تؤكد على دور الرئيس الفعال أكثر من تأكيدها على دور المرؤوس.
- تشجيع الأفراد :ويحتاج هذا الجانب إلى مديرين مديرين جيداً حيث أنهم الركيزة الأساسية في وضع الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها.

4-2 : المرتكزات التي تؤسس عليها الإدارة بالأهداف

لا توجد للإدارة بالأهداف مبادئ محددة يمكن سردها في ترتيب تصاعدي أو عكسي حيث كان وما يزال هناك الكثير من الجدل والنقاش حول الأسلوب نفسه وطرق تطبيقه، ويمكن سردها كما يلي :

- **مبدأ المشاركة**: ويعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم.

- **مبدأ تحقيق الأهداف**: الأهداف هي العمود الفقري لهذا الأسلوب من الأساليب الإدارية، وذلك لأن الأهداف تحدد النتائج المراد الوصول إليها، كما تحدد البرامج المراد تصميمها والطرق المستخدمة في تحقيقها وهذا يتطلب وضوح الأهداف وتحديد بصورة يسهل تحقيقها.

- **مبدأ الرقابة الذاتية**: وهذا المبدأ يمثل مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالأهداف، لأن كل عامل بالمؤسسة طبقا لهذا المبدأ يكون رقيقا على نفسه أثناء عمله أو مشاركته، وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد للعمل دون حاجة إلى رقابة خارجية على العمل أثناء التنفيذ.

- **مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات**: ويؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة بهدف قياس التقدم في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة.

- **مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب**: يعيد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة ووضعها في المكان المناسب من المرتكزات الأساسية للإدارة بالأهداف.

- **مبدأ تخفيض المخاطرة**: ويتكون هذا المبدأ من ثلاث مبادئ فرعية، الأول منها يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط، ومبدأ إيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرار بشأنها، مما يسهم في الوصول إلى خطط مثلى تحقق الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي، وهذا في حد ذاته مبدأ فرعي يطلق عليه مسمى مبدأ خدمة البيئة.

- **المساندة التنظيمية**: ويعتمد هذا المبدأ على مساندة الإدارة العليا واشتراكهم في نظام الإدارة بالأهداف، فلا يكفي التزامها الشفهي وإنما من الضروري أن تكون المشاركة ظاهرة لباقي التنظيم.

- **المرونة في تطوير الأهداف الأساسية**: وتظهر هذه عندما يحاول المشروع أن يبقى على وجوده بعد انجاز مهامه، وقد يأتي وقت في حياة المؤسسة بتغيير أهدافها كلياً، فلا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.

- **اشتراك الإدارة العليا**: فالمساندة التنظيمية في أوسع معانيها بأن الأمر يحتاج إلى تحمس الرئيس المباشر في علاقته مع مرؤوسيه واهتمامه ومساندته الكاملة للجهاز عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

(أحمد، 2011، ص199)

- **أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية**: عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتعبير الكمي ولكن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء ذات طبيعة نوعية معينة ولها تأثير واضح في النتائج النهائية كالمعنويات على سبيل المثال.

-حساسية نظام الإدارة بالأهداف: من الضروري أن يستجيب نظام الإدارة بالأهداف بدرجة كافية للاقتراحات والمبادرات التي قد تنشأ من أي مكان داخل التنظيم.

-نمو الفرد: يعتبر أساس عملية الإدارة بالأهداف العنصر البشري لذلك يجب الاهتمام بالعامل البشري وتشجيع تطوره ونموه وتعلمه الشخصي الذي يمكن إدماجه في الخطة العامة.

4-3 الاعتبارات الأساسية التي يركز عليها النظام:

باعتبار أن الإدارة بالأهداف نظام إداري شامل يحاول إيجاد توافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها ليس بالأمر الهين، وأسس هذه الاعتبارات وغايتها هي إيجاد السبل لتحسين أداء المؤسسات والعاملين فيها، وإيجاد دمج وتكامل بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، لذلك يجب أن تتوافر الاعتبارات التالية: أ- الاعتداد الكامل بأراء العملاء وضرورة أن تنعكس احتياجاتهم ورغباتهم على كل أنشطة وآليات العمل. (السلمي، 1999، ص 92)

ب- تؤكد الإدارة بالأهداف كنظام إداري على التركيز على النتائج بدلا من التركيز على النشاطات، ومن هنا وصف هذا النظام الإداري بأنه يركز على النتائج ويتمحور حول النتائج فليست العبرة في النشاطات التي يقوم بها المدير أو تلك المهمات التي يشغل وقته في أداءه، وإنما العبرة في النتائج التي تحققت، وبعبارة أخرى بالأهداف التي تم إنجازها. (العميرة، 2012، ص 152)

ج - الربط بين الموارد والوسائل والأساليب من ناحية، وبين النتائج والانجازات من ناحية أخرى، والتأكد من إيجابية واضطراد النمو في العلاقة بين الموارد والعوائد. (السلمي، 1999، ص 92)

د - تشير الإدارة بالأهداف إلى منهج متكامل يجمع عمليات ووظائف الإدارة المختلفة، وهناك مجموعة من العمليات التي تشتمل عليها الإدارة بالأهداف ولعل من أبرزها عملية تحديد الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يشرفون على إدارتها، والتخطيط والتنظيم والتنسيق والضبط والتوجيه والإشراف واتخاذ القرارات والتقويم والمتابعة. (العميرة، 2012، ص 152)

هـ - الالتزام المستمر والتطبيق المتصل لأفكار الإدارة بالأهداف باعتبارها توجه فكري والتزام مبدئي للإدارة، وليس مجرد أسلوب أو تقنية إدارية تستخدم لفترة ثم يخفت الحماس لها. (السلمي، 1999، ص 93)

و- الإدارة بالأهداف لا تنجح ولا يمكن تطبيقها في حالة غياب القائد الديمقراطي التشاوري الذي يؤمن بالعلاقات الإنسانية وضرورة توفير مناخات الأمن والإحترام والثقة بينه وبين العاملين من ناحية والعاملين فيما بينهم من ناحية أخرى. (العميرة، 2012، ص 153)

5- مراحل (خطوات) تطبيق الإدارة بالأهداف.

في الواقع أن تلك الخطوات تختلف باختلاف فلسفة المقتنعين بالإدارة بالأهداف وخبراتهم العملية وهذه الخطوات تتابع على النحو التالي:

-تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها بين المرؤوسين والرؤساء.

- تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء تلك في اجتماعات بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
 - وضع عناصر الرقابة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- اما العمارة فيختلف في ما تم ذكره من خطوات ويلخص القول إلى أن خطوات الإدارة بالأهداف تتلخص في:
- الخطوة الاولى : وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة.
 - الخطوة الثانية : دراسة وتقويم الوضع البشري والمادي للمنظمة وتقويمه.
 - الخطوة الثالثة : تجزئة الأهداف العامة والاستراتيجيات إلى أهداف فرعية محددة ومصاغة بدقة ووضوح.
 - الخطوة الرابعة : توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المؤسسة.
 - الخطوة الخامسة : وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة.
 - الخطوة السادسة : التقويم والتغذية الراجعة.
 - الخطوة السابعة : القيام بالمكافئات والعقوبات التي تتناسب مع الانجاز.(العمارة ، 2012 ، ص،ص 159-160)
- وتشير إلينا أن الإدارة بالأهداف لها خمس خطوات أساسية:
- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
 - يقترح المرؤوسين أهداف محددة.
 - توضح الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
 - ينفذ المرؤوسون الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.
 - يتابع الرئيس تنفيذ الخطة ويصحح مسار التنفيذ.
- والواضح أنه لا اختلاف جوهري في الخطوات حيث تتحد في تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة، وتوزيع السلطات والمسئوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم علي الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتي لا يحدث تداخل في الاختصاصات، هذا إلي جانب تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون علي تحقيقها علي ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعونها، وتحديد هدف كل مرؤوس والعمل على بناء أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه، بالإضافة إلي المراجعة الدورية للأهداف التي تم تحقيقها ، وتقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المنفق عليها.
- ويرى **Drucker** بأن كل عضو في المؤسسة يساهم بشيء نحو هدف مشترك بحيث تنصب كل الجهود نحو هدف مشترك دون ثغرات، أو صراعات، أو ازدواجية في الجهود بمعنى أن تكون كل وظيفة في المؤسسة يجب أن تكون موجهة نحو أهداف المؤسسة ككل.

6- مميزات وعيوب أسلوب الإدارة بالاهداف.**1-6 مميزات وفوائد أسلوب الإدارة بالاهداف**

تبعاً لفسلفة ونظام الإدارة بالاهداف فأنها تصبح بالفعل أسلوباً ونظرية لاتخاذ القرارات، وذلك بالنظر إلى المزايا والاهداف التي حققت بفضل تطبيق النظرية في مؤسسات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية ومن بين تلك المزايا ما يلي:

أ - الاتفاق المشترك بين الرئيس الإداري والمرؤوس على تحديد الأهداف ومن ثم اتخاذ القرار، وهو مدخل المشاركة في اتخاذ القرار .

ب - تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي وتحديد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها خلال السنة المالية.

ج - تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتدريبهم على الرئاسة وتحمل المسؤولية.

د - تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعاً للأهداف المحددة أي الأهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الاداء.

هـ - يمكن هذا الأسلوب الأفراد من القدرة على استخدام التصور، والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة، وفي الوقت وبالتكلفة المعينة لها. (عبدالله، 2012، ص 148)

ويجمع SHELL مزايا وفوائد تطبيق مبدأ الإدارة بالاهداف كالتالي:

- للمنظمة : تحديد أهداف واضحة، قوة التخطيط والرقابة، وخلق الالتزام لدى المشرفين اكتساب الخبرة.

-الرؤساء :التفويض الفعال، وتوفير الوقت، والتواصل في اتجاهين، ومعايير تقييم أفضل والحصول على إلتزامات من المرؤوسين.

- المرؤوسين :تحسين التوجيه والإرشاد وتوفير الرقابة الذاتية يوفر الحكم الذاتي، والمشاركة ويحسن المعنويات.

6-2 سلبيات الإدارة بالاهداف

لا يخلو أي أسلوب إداري من بعض المشكلات والسلبيات التي قد تصاحب الأخذ به، والإدارة بالاهداف لا تخلو من بعض العيوب، إن معرفة هذه العيوب يساعد في العمل على معالجتها وتصحيحها من أجل أن تصبح الإدارة بالاهداف أسلوباً إدارياً يتسم بأعلى درجة من الفاعلية والواقعية. (العمارة، 2012، ص 172) ومن بين هذه السلبيات التي تخص المؤسسات التعليمية:

أ -صعوبة دمج أهداف الادارات والأقسام مع الأهداف الكلية للمؤسسة التعليمية وصعوبة وضع مقاييس دقيقة للوقوف على النتائج المراد تحقيقها.

ب -إن هذا الأسلوب من أساليب الإدارة لا يضع أسساً لتحديد الأهداف أو كيفية اشتقاقها من الأهداف العامة مما يصعب معه الاقبال على استخدام هذا الأسلوب.

- ج - 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.
- د - جهل الكثير من المديرين بهذا الأسلوب الإداري نظرا لعدم تطبيقه إلا نادراً، وعدم استيعاب المجتمع لهذا الاتجاه الحديث، وخوف المديرين من تفويض السلطة وتفوق المرؤوسين عليهم عند تطبيق هذا الأسلوب.
- هـ - إن قيام العاملين في المؤسسة التعليمية بالمشاركة في تحديد الأهداف أو اشتقاقها يؤدي إلى ضياع وقتهم المخصص لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
- و - 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.
- ز - الحماس الزائد للإدارة بالأهداف والاعتقاد بأنها حل لكل المشكلات مما يجعل المديرين يغفلون الصعوبات المصاحبة للتطبيق. (البستان وآخرون، 2010، ص 241)
- وينظر العمارة إلى أن أهم المحاذير التي يجب أن لا تقع بها المؤسسة التعليمية هي:
- أ - يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.
- ب - يرى البعض الآخر أن الإدارة بالأهداف غالباً تعني بالأهداف القصيرة المدى ولا تعني بالغايات البعيدة والأهداف الطويلة المدى وبالاستراتيجيات العامة.
- ج - ويرى آخرون أن الإدارة بالأهداف قد تشجع الالتزام بالأهداف المعروفة كبديل عن التفكير الفعال في اتخاذ القرار المناسب.
- د - تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً.
- هـ - تتطلب الإدارة بالأهداف توفر وسائل البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره دائماً وبخاصة في الدول النامية.
- و - صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية.
- ز - صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل واضح يسهل معه تقويم إنجازها.
- 7- **مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وسبل التغلب عليها:**
- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.
- تستهلك الكثير من الوقت والجهد، نظراً لما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.

- أحيانا ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء. (رضا، 2014، ص 132) وللتغلب على هذه العقبات يتطلب أكثر من العناية والنوايا الحسنة وكذلك سياسة وهيكلية وتنظيم المستويات الإدارية فيما بينها بشكل منظم وقانوني فالتغلب على السلبيات من خلال التالي :
- تحديد الأهداف بدقة بصورة تجعلها أكثر وضوحا، وقابلة للقياس.
- متابعة الإجراءات بشكل متواصل ابتداء من وضع الأهداف المحددة، والتي يسهل قياسها حتى المرحلة النهائية التي تتحول فيها نتائج واقعية تعبر عما يتمناه المجتمع، والمؤسسة التعليمية والأفراد.
- اختيار المديرين الأكفاء، ونشر الوعي بينهم بأسلوب الإدارة بالأهداف، ومنحهم المزيد من الصلاحيات للتغلب على مركزية الإدارة.

- وضع نظام جيد للمتابعة، والتقويم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم. (Drucker , 2008,p258)

8- تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات

في هذه الإدارة يقسم الهدف الاستراتيجي في رسالة المؤسسة الجامعية إلى عدد من الأهداف التكتيكية التي توزع على عمداء الكليات ومدراء الدوائر ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام. بعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق، وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعا لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية، ومن الطبيعي أن يحدث انفصال بين أهداف أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم وأهداف الإدارات الوسطى والعليا والأهداف الاستراتيجية للجامعة وهي تنمية الموارد البشرية بهدف خدمة المجتمع في جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وكل هذه الجوانب تتطلب مهارات تقنية ومهارات للعلاقات الإنسانية.

إن تقنيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري ويكمن الفشل الحقيقي في عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات الجامعية، ولا يقصد بالرؤية هنا أن تنتظر للأشياء المرئية ولكن نقصد بها البصيرة التي ترى ما لا يمكن إبصاره وينطبق ذلك على المستقبل الذي لا يمكن أبصاره ولكن يمكن استنبصاره. (شاعر، 2012، ص 5)

ونلخص الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مستخدمي الإدارة بالأهداف في الإدارة الجامعية من خلال:

- 1- تحديد الاتجاه العام لسلوك الأفراد أثناء تأديتهم العمل، وذلك لأن أسلوب الإدارة بالأهداف يؤسس على استراتيجية إدارية تستهدف تحريك الجهد البشري وتوجيهه بكفاءة من خلال دعم الابتكار والتطوير.
- 2- تحقيق غايات المؤسسة التعليمية، ويتم ذلك من خلال التحديد الدقيق للأنشطة المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة لنفسها، ويتم من خلال دفع الأفراد للعمل في ظل رؤية واضحة للأهداف التي شارك المرؤوسين رؤسائهم في تحديدها وصياغتها والالتزام بتحقيقها.
- 3- زيادة الكفاءة الإنتاجية لمؤسسة التعليمية أو زيادة كفاءة كل عامل في المؤسسة.

- 4- تحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف وتعريف العاملين بالمؤسسة التعليمية بحجمها لما لهذا الهدف من أهمية في التقويم والرقابة.
- 5- التنسيق والتكامل بين التخطيط وعمليات البحث في سبيل تحسين الإنتاج مع ربط الخطط بالأداء والتركيز على النتائج بدلا من الأنشطة، والتعرف على الأفراد الذين يستحقون الترقية وتغيير طرق الثواب والعقاب وربطها بالإنجاز. (البستان وآخرون، 2010، ص 234-235)
- ومع ذلك إن مجرد وضع نظام الإدارة بالأهداف موضع التنفيذ سوف لا يجعل من القادة الفاشلين قادة ناجحين وإنما يمكن القول أن وضع النظام موضع التنفيذ يتطلب برنامجا متكاملًا ومدروسًا مما يزيد من فرص نجاحه ويزيد من فاعليته، وشأن أي نظام مستحدث فإنه يجب تفهم القادة للنظام وأسلوب عمله، بالإضافة إلى وجوب حفزهم على استخدامه وتوافر القدرة لديهم على تنفيذه وأن التطبيق العملي لهذا النظام يؤكد أن مدى الاستجابة لهذا النظام يتوقف على مدى وضوح الأهداف وتعرف القائد على السمات المميزة لمؤوسيه قبل أن يحدد مستوى إنجازاتهم ومدى ثقة القائد بنفسه، والاجتماعات التي يعقدها مع مؤوسيه لاستعراض نشاطاتهم والوقت الذي يخصصه لهذا الغرض، والمكانة التي يحتلها القائد الذي يطبق هذا النظام في نفوس مؤوسيه. وكلها عوامل تزيد من فرص نجاح هذا النظام. ومما يؤكد نجاح هذا النظام أن الالاف من الشركات والمؤسسات في أوروبا وأمريكا وأفريقيا قاموا بتطبيقه، ثم بدأت مؤخرًا الحكومات في بعض الدول المتقدمة والنامية في إدخال هذا النظام على الإدارة في القطاع العام، للمساهمة في حل مشاكلها الإدارية على المستويات القومية والمحلية. (كنعان، 2009، ص 428)
- إن إعادة دورة الأهداف من جديد لغرض تحديث أو تطوير الأهداف يجعل من أسلوب الإدارة بالأهداف نظامًا مفتوحًا مع البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من أجل تحقيق توازن في القوة بين المؤسسة وبين بيئتها عندما يكون هذا التوازن ضروري.
- هذه أهم الجوانب الايجابية والسلبية لنظام الإدارة بالأهداف كما كشفت عنها تطبيقاته، ومنها ما يتضح انه بالرغم من أوجه النقد التي تعرض لها هذا النظام، إلا أن التطبيق أثبت سلامة الأسس التي يقوم عليها.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستنتج بأن الإدارة بالاهداف أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي وينشئ روح الفريق، ويربط بين الأهداف الشخصية للأفراد وأهداف المنظمة.

كما أن أبعاد الإدارة بالاهداف لها دور كبير في نجاح هذا الأسلوب الإداري من خلال ما تحققه من نتائج تنعكس مباشرة على فعالية تطبيق الإدارة بالاهداف.

وأهم ما تحققه هذه الأبعاد، هو توجيه تركيز الفرد على الهدف بدلاً من تركيزه على النشاط الذي يقوم به، وكذلك الرفع من درجة الالتزام والمسؤولية لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات وسهولة تدفقها من خلال الاتصال الداخلي الفعال، كما أن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات وتصحيحها ومقارنة الأهداف بالنتائج يكشف عن النواقص ويشجع التحسين المستمر للنظام، ويتم رفع المعنويات للأفراد من خلال إمدادهم بالثقة والحرية مقابل ممارستهم للرقابة الذاتية، وفي الأخير تعتبر الدوافع والحوافز المبدأ الذي تعطي له الإدارة بالاهداف أهمية بالغة لدوره في تحقيق الأهداف بفعالية.

ومنه فإن ما تحتاج إليه منشأة الأعمال هو مبدأ للإدارة، يتيح أكبر قدر للقوة الفردية والمسؤولية و الأداء عن طريق تحويل مطالب الأهداف العامة إلى أهداف شخصية وهذا في حد ذاته حرية حقيقية.

تمهيد:

يمثل التعليم العالي اليوم أهمية كبرى ومحورية في اقتصاديات الدول، تبدأ هذه الأهمية في التأثير على فلسفة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق التنمية المجتمعية، والدور الذي تمارسه في الاقتصاد الوطني وفي تنافسية هذا الاقتصاد على المستوى الدولي حيث أصبح التغيير سمة العصر الحديث وصار يطال كل مكونات المجتمعات البشرية، وتعتبر المنظمات أحد المكونات الرئيسة للمجتمع الإنساني، وقدرة المنظمات على النجاح تتحدد بقدرتها على التعامل مع تلك المتغيرات بإيجابية وفعالية، ومؤسسات التعليم العالي باعتبارها قائدة للمعرفة ومنتج لها، وذات أبعاد مختلفة سياسية واقتصادية واجتماعية، يطالها التغيير مثل غيرها من المنظمات، وكثير من القضايا التي كانت مؤسسات التعليم العالي تتأى بنفسها عن التعامل معها، صار محتماً عليها النظر إليها باعتبارها محددات لقدرتها على الاستمرار والبقاء. وفي هذه السياق أصبحت مفاهيم مثل السوق والمنافسة والعملاء قضايا ذات أهمية وضرورة في مؤسسات التعليم العالي. وأصبح التخطيط لخوض غمار التنافسية عملاً أصيلاً وليس تكميلياً أو اختيارياً لقيادات مؤسسات التعليم العالي.

1- مفهوم التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية Competitiveness من المصطلحات الشائعة في الكتابات الإدارية والاقتصادية في العقدين الأخيرين، وأصبح مفهوم التنافسية ذو أهمية كبرى بالنسبة للسياسة الاقتصادية. ويختلف مفهوم التنافسية وفقاً لاختلاف المستوى الاقتصادي، فهناك تنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة، وتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع الاقتصادي، وتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المنظمة.

وبصعب تحديد مفهوم واحد دقيق للتنافسية نظراً لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته. ولذلك لا بد من النظر للتنافسية على أنها مفهوم متغير وديناميكي بفعل الزمان والمكان والسياق. وهو مفهوم عام ومتعدد الأوجه وله طبيعة متعددة الأبعاد مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد، وتهدف إلى السيطرة على الآفاق المستقبلية للتنمية. كما أن هناك خلاف في تنافسية الدولة وهل يمكن أن يطلق مفهوم التنافسية على الاقتصاد الوطني ويظهر بوضوح أن تنافسية القطاع والمنظمة أكثر قابلية للقياس.

وعلى الرغم من ذلك، يستمر كثير من الهيئات والباحثين في تقديم تعريفات لمفهوم التنافسية على المستويات الثلاث باعتبارها واقعاً ينبغي التعامل معه وتطويره والاستفادة منه. ونظراً لتعدد المفاهيم والتعريفات نحصر اهتمامنا بتعريف واحد أو اثنين لكل مستوى يتسق مع طبيعة الدراسة وسياقها.

1-1. التنافسية على مستوى الدولة : يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي WEF على أنها " مجموعة المؤسسات، والسياسات والعوامل التي تهدف إلى تحديد مستوى الإنتاجية لبلد ما، ومن ثم تحديد مستوى مستدام من الازدهار والاستقرار الاقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل للمواطنين". (wef,2009, p4)

ويعرفها معهد التنمية الإدارية الدولي IMD " بأنها قدرة الدول والمنظمات على إدارة كفاءاتها لتحقيق الازدهار".

1-2. التنافسية على مستوى القطاع : يعرفها انرايت (Enright, M. J) " بأنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة".

1-3. التنافسية على مستوى المنظمة : يقدم معهد التنمية الإدارية IMD تعريفاً على هذه المستوى يتفق مع تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي WEF للتنافسية على مستوى المنظمة ويعرفها على " أنها قدرة

المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق إلى عدد من العوامل مثل : السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها ."

وللتنافسية دوراً مهماً على مستوى المنظمات من حيث :

- أنها آلية الاختيار والبقاء، فمنظمات القليلة القادرة على البقاء في السوق؛ هي تلك المنظمات التي تتمتع بمنتجات أفضل وعمليات أكثر كفاءة.

- أنها بمثابة الآلية التي تحفز المنظمات على تحسين وتطوير التقنية والتنظيم.

والتأمل في التعريف السابقة يقودنا إلى أن التنافسية لها عناصر رئيسة تتمثل في ضرورة توفير البيئة التشريعية والتنظيمية المناسبة للتنافسية، ضرورة إنشاء المؤسسات والأدوات اللازمة للقيام بنشاطات التنافسية، مقدرة المنظمات على الوصول إلى الأسواق الدولية بمنتجات عالية الجودة وتكاليف تنافسية، حسن استخدام وإدارة الموارد والكفاءات، أن يظهر أثر التنافسية فيتحسن الناتج المحلي، اثر التنافسية على المستوى المعيشي للمواطنين.

2- تعريف الميزة التنافسية:

تعريف M.Porter:

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

(M. Porter, 1993, p 48)

تعريف علي السلمي:

القدرة التنافسية هي " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون" .

(السلمي، 2001، ص104)

تعريف نبيل مرسي خليل:

تعرف الميزة التنافسية على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس" .

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس. (مرسي ، 1998 ، ص 37)

3 - أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

أ- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ب-ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وآثاره: بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

4- مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

4-1: التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق

أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم - آثار منحنى التعلم والخبرة - وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر. (مرسي ، 1998، ص -ص 115-118).

ب - إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها. (نبيل مرسي خليل، 1998 ، ص 120).

ج- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

4-2: الإطار الوطني:

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها. (بوشناف، 2000، ص 61).

4-3 : مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لها وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

1- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

2- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب - الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

1- الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

2- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

3- المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

4- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

5- معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

6- **الكفاءات:** تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين
وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

- **الكفاءات الفردية:** تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:
أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.
ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

- **الكفاءات الجماعية أو المحورية:** تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها.

(بوشناف، 2000، ص 59-61).

كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة.

تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.

- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.

- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.

- تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم: في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تقترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواءً بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker).

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي

5- التنافسية في التعليم العالي:

يمكن تفسير الاهتمام المتزايد بالتنافسية في التعليم العالي بغلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي، وكذلك بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطة مؤسسات

التعليم العالي، وقياس أداءها ومخرجاتها. وهذا يشير وبوضوح إلى سيطرة المدرسة الأمريكية على المدرسة الأوروبية في إدارة مؤسسات التعليم العالي في أماكن كثيرة من دول العالم. يتم النظر إلى تنافسية التعليم العالي ومؤسساته على مستويين هما مستوى القطاع ومستوى المنظمة.

5-1: تنافسية قطاع التعليم العالي :

تشير إلى كافة مؤسسات التعليم العالي التعليمية والتدريبية والبحثية والتوظيفية. وهناك اعتقاد في فعالية التعليم العالي يعكسه الاعتراف بأن الازدهار الاقتصادي والمادي يعتمدان على المهارات التنافسية، وذلك لأن واحدة من المزايا التنافسية الرئيسية في عصرنا الحالي هي التطبيق الفعال للمعرفة العلمية والتكنولوجية . والنتيجة الطبيعية لهذا الاعتقاد هو الاعتراف بأن المعرفة العلمية والتكنولوجية تمثل المنافسة الكونية حيث يتميز من يكتشف المعرفة الجديدة أولاً. وفي هذه السياق يركز تقرير تنافسية قطاع التعليم العالي في اسكتلندا على القول بأن نجاح قطاع التعليم العالي يستند وسوف يستمر مستنداً على الشراكة المميزة بين مؤسسات التعليم العالي وطلبتها وأساتذتها وأصحاب الأعمال والحكومة.

5-2: تنافسية مؤسسة التعليم العالي : تشير إلى كل مؤسسة تعليم عالي كوحدة منفصلة. ويمكننا النظر إليها من خلال أن التيار المهني في التعليم العالي وقوى العولمة جعلت الجامعة متجهة نحو السوق وفق النظرية الاقتصادية، ان مخططي التعليم الجامعي وواضعي سياساته يربطون عمليات الإعداد المهني " كماً ونوعاً " باحتياجات سوق العمل. إلا أنه في مجتمع المعرفة يفترض عكس المقولة السابقة، أي تتوجه أهداف التعليم الجامعي انطلاقاً من أن " العرض يخلق الطلب " وهذا يفرض على الجامعات أن تكون مصدراً للإبداع والابتكار في الفكر والتقنية، كما يفرض عليها أن يكون لها رؤية تنبؤية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته. (سيد، 2004، ص27).

تقوم تنافسية المؤسسة الأكاديمية على أساسيين هما : الشق الأول هو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية. والشق الثاني هو قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية. ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

(سيد، 2003، ص - ص 28، 29).

وبالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو مؤسسات التعليم العالي إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين من أنشطتها وخدماتها (عملاءها) وكذلك توزيعهم إلى شرائح ومجموعات مستهدفة حتى تستطيع العمل على احتياجاتهم ورغباتهم ومحاولة مقابلتها وإشباعها بما يحقق غاياتها وأهدافها وطموحاتها المستقبلية.

6- مكونات الميزة التنافسية في التعليم العالي:

نحاول من خلال هذا الإطار أن نقدم تصوراً لما يمكن أن يعزز من القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، ويرفع من مكانة وصورة هذه المؤسسة، ويجعلها قادرة على تبوء مركز أكاديمي مرموق، ويعزز مساهمتها في رفع قدرة الاقتصاد الوطني مقابل الاقتصادات الأخرى.

يحتوي هذه الإطار على ست مكونات تمثل في مجموعها الأدوات التي تساعد مؤسسة التعليم العالي على بناء أداء متفوق يمكنها من التنافس على المستوى المحلي والدولي. وهذه المكونات تتمثل في : المتطلبات - المجالات - الاستراتيجيات - المزايا التنافسية - المؤشرات - القيود.

المكون الأول : المتطلبات : لا يمكن لتنافسية مؤسسات التعليم العالي أن تتجح بدون وجود متطلبات نجاحها؛ هذه المتطلبات تأتي من داخل المؤسسة وخارجها.

1-6 المتطلبات الخارجية :

أ- **الحكومة :** دعم الحكومة لتنافسية مؤسسات التعليم العالي يأتي عبر ثلاث قنوات التشريع والتنظيم والتمويل.

- التشريع يتعلق بتنظيم قطاع التعليم العالي والسماح لأنماط مختلفة من المؤسسات بالتواجد والعمل على تغيير طريقة تقديم الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي، عبر التحول من ميزانيات الأداء إلى أنواع مختلفة من الميزانيات التي تركز على الأداء والكفاءة، ومنح التمويل بناء على نتائج الأداء والعمل المتفوق.

(الدخيل، 2011، ص 19)

- التنظيم عبر منح الجامعات الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية وإدارتها بما يضمن مرونة القرار، عبر مجالس أمناء يمتلكون القدرة على سرعة اتخاذ القرارات والابتعاد على الروتين الحكومي الطويل.

- والتمويل المستمر والدائم حتى يمكن للمؤسسات القيام بأدوارها بكفاءة وبما يضمن قدرتها على التحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي.

ب- **المجتمع :** للمجتمع توقعات معينة من مؤسسات التعليم العالي تتمثل في تعليم وتدريب وتأهيل المواطنين واستيعابهم في هذه المؤسسات، هذه التوقعات قد تصاب بشي من الخيبة عندما تركز الجامعات

على التميز إذ ستقل قدرتها على الاستيعاب وهذه يتطلب تفهماً مجتمعياً داعماً لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات بما يتوافق مع المعايير الدولية المعتمدة.

ج- مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية : حتى يمكن لمؤسسات التعليم العالي العمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية، ووفق معايير تقييم وجودة متسقة مع المعايير الدولية؛ فإن هذا يُحتم على الجهات المسؤولة عن قطاع التعليم العالي بناء مؤسسات ووكالات تهتم بالاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة وضمان المنافسة بين مؤسسات هذه القطاع.

6-2 المتطلبات الداخلية :

أ. الثقافة التنظيمية : المبنية على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتمكين الإداري.

ب. القيادة الجامعية : القادرة على تبني رؤية إستراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة على حفز منسوبي المؤسسات والتأثير فيهم، وخلق فرق العمل، والانتماء والولاء للمؤسسة.

ت. الموارد والكفاءات : يعتبر الإنسان هو المحرك الحقيقي لأي تنظيم، ومؤسسات التعليم مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج من أجل العمل بكفاءة وفعالية أن تضم بين جنباتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة، هذه الكفاءات والقدرات هي من يخلق التميز والفارق بين مؤسسات التعليم العالي خاصة عندما يتم دعمها بموارد مالية ومادية وتقنية تسهل عملها وتساعد على الإبداع والابتكار. وتشير إحدى الدراسات على أن هناك ثلاث مجموعات من العاملين في المؤسسات الأكاديمية وهي كبار الأكاديميين، والموظفين، والأكاديميون المبتدئون، وتشير الدراسة إلى أن من مهام قيادات الجامعات الحفاظ على هذه الموارد وإن أهم ما يساعد في ذلك عوامل هي : فرص التقدم والترقي، والأمن الوظيفي، والمرتبات للموظفين والأكاديميين الجدد، وفرص العمل على الأبحاث الجديدة، وفرص العمل مع زملاء مهرة وموهوبين فيما يتعلق بكبار الأكاديميين.

ث. البنية التحتية : بنية المؤسسة التعليمية تمثل البيئة التي تحتضن عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفر البنية المناسبة (من مباني، ومعامل، ومختبرات، ومصادر معرفة...الخ) يدعم أداء تلك العمليات والأنشطة، ويوفر تعزيزاً مهماً في الانصراف نحو الإبداع والابتكار بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.

المكون الثاني : المجالات :

منذ أن تم استخدام مفهوم النظم في دراسة المنظمات، والدراسات لا تتوقف في البحث عن أي المجالات والعوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة أن تعمل على تحليلها والاهتمام بها بما يعزز من أداءها وتفوقها، وفي تحليل التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، يمكن النظر إلى المجالات التالية باعتبارها الميدان الأكثر

وضوحاً وأهمية، والذي يمكن لهذه المؤسسات العمل والتفوق من خلاله بما يخلق لها مكانة أكاديمية متقدمة ويعزز من قدراتها التنافسية المتواصلة، وهذه المجالات هي : التدريس - البحث العلمي وإنتاج المعرفة - الموارد البشرية- التقنية ونظم المعلومات .

1- التدريس : المهمة الأولى والأكثر شيوعاً في مؤسسات التعليم العالي هي التدريس وتحويل المدخلات البشرية من الأشخاص العاديين إلى كفاءات ذات قدرات معينة يمكنها ممارسة دورها في خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الوطنية باختلاف أدوارها.

وينبغي أن تركز عمليات التدريس والتعليم على تزويد الطلبة بمزيج من المعرفة والمهارات والسلوك، بما يتيح إعداد الخريجين لمقابلة احتياجات سوق العمل، والقدرة على المنافسة مع غيرهم من خريجي مؤسسات التعليم العالي الأخرى سواء المحلية أو الدولية.

ويمكن للتدريس المساهمة في تعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي عبر توجيه الاهتمام من قبل مؤسسات التعليم العالي لبعض المتطلبات مثل : سياسة القبول في الجامعات، أنظمة تقويم الطلبة، سياسة استقطاب أعضاء هيئة التدريس وتقويم أداءهم وتطويرهم، تطبيقات التعليم الإلكتروني، نوعية البرامج الأكاديمية المقدمة والاعتماد الأكاديمي لتلك البرامج، برامج الإرشاد الأكاديمي للطلبة.

2- البحث العلمي وإنتاج المعرفة : أصبحت المعرفة knowledge اليوم محددًا رئيساً لنجاح اقتصاديات الدول وتنافسيتها، ومؤسسات التعليم العالي هي المعول عليها في إدارة المعرفة والتحول نحو المجتمع المعرفي ودعم تحقيق اقتصاد المعرفة.

والمرتکز الرئيس في تحقيق ذلك يتمثل في البحث العلمي وربطه بقطاعات الإنتاج المختلفة في الدولة عبر الاستثمار في الشراكات الإستراتيجية بين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والشركات والمؤسسات العاملة في قطاعات الإنتاج المختلفة حكومية كانت أو خاصة.

ويقترح الزبيدي رؤية عمل مهمة لبناء إستراتيجية تكامل العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات الإنتاج تتمثل في المرتكزات الثلاث الآتية:

- اعتراف القطاعات الإنتاجية بمختلف تخصصاتها بأهمية البحث التطبيقي والتكنولوجي وأنها بأمر الحاجة إليه. (الزبيدي، 2008، ص 717)

- تطوير فلسفة التعليم العالي عبر اعتراف الجامعات بأن مهمتها الأساسية ليست فقط التعليم الأساسي ورفد العناصر البشرية بذلك، وإنما مهمتها أيضاً خلق روابط شراكة مع قطاعات الإنتاج بغرض إجراء وتطبيق البحوث التطبيقية.

- صياغة مناخ بحثي يُشجّع من خلاله الأكاديميون والباحثون على إمكانية تعزيز مكانة البحث التطبيقي والأكاديمي، وتطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات بالشكل الذي يسهل تحديد المشاكل، وتوفير المعلومات، وعرض البيانات.

ويمكن للبحث العلمي وإنتاج المعرفة تعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي عبر تحقق متطلبات من أهمها : توفير الموارد اللازمة للبحث العلمي - ربط البحث العلمي بحل مشكلات المجتمع المحلي وزيادة رصيد المعرفة الإنسانية - بناء مراكز البحوث المتخصصة - العمل على استقطاب الأوقاف والتبرعات وكراسي البحث العلمي _ التركيز على النشر العلمي في المنافذ الدولية المعترف بها - عقد التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث ومؤسسات القطاع الحكومي والخاص - إنشاء حاضنات الأعمال ومناطق التقنية - تطبيقات إدارة المعرفة وريادة الأعمال وتشجيع بيئة الابتكار والإبداع .

وقدرة مؤسسات التعليم العالي على ممارسة وظيفتي التدريس والبحث العلمي وإنتاج المعرفة بكفاءة وفعالية تحقق لها مزيداً من فرص النجاح في أداء وظيفتها الثالثة والتمثلة في خدمة المجتمع، فتحقيق الشراكة المجتمعية وتوفير التعليم والتدريب وربط مؤسسات التعليم العالي بقطاعات الإنتاج المختلفة يعزز من دورها داخل المجتمع ويجعلها أداة محورية في حل مشكلات المجتمع والمساهمة في تطويره وتنميته. ويمكن لمؤسسات التعليم العالي كما يشير كل من ترومباش وآخرين (Trumbach et.al) أن تلعب دورين رئيسيين في عملية التنمية، أولهما أن تنتج البحوث التي تتماشى مع الاحتياجات المحلية، وذات الصلة للاقتصاد المحلي، وثانيهما قدرتها على نقل نتائج الدراسات والبحوث المبتكرة من الجامعة إلى المجتمع.

3- الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية مصدر قوة أي منظمة، وبالأخص في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات معرفية، والمعرفة تقوم في الأساس على رأس المال الفكري، ويؤكد سملاي ذلك بقوله : " أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم بدرجة عالية في اكتساب المنظمة للميزة التنافسية إذا توفر فيها شرطان أو مرتكزان هما:

- أن تكون الموارد البشرية ذات جودة عالية.

- أن تتميز إدارة تلك الموارد بالطابع الاستراتيجي " .

وفي هذا السياق يؤكد نوي وآخرون على أن الموارد البشرية يمكن أن تعزز تنافسية مؤسسات التعليم العالي إذا توفر فيها المعارف والمهارات التالية:

- التفكير الناقد والقدرة على حل المشكلات .

- التعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها.
- القدرة على التعاون والعمل الجماعي.
- الإبداع والابتكار.
- التنوع في الثقافات والاتجاهات.
- مهارات القيادة.
- مهارات الاتصالات الشفهية والمكتوبة.
- الالتزام بأخلاقيات العمل واحترافية الأداء.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات العامة.

وحتى يمكن لمؤسسات التعليم العالي رفع دور الموارد البشرية في قدرتها التنافسية يجب الاهتمام بتحقيق المطالب الآتية :

- تعزيز قيم ثقافية تركز على التفوق في الأداء.
- إتباع سياسة لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة .
- توفير مناخ تنظيمي معزز ومحفز لبقاء العاملين في المؤسسة التعليمية .
- التوجه نحو الإثراء الوظيفي عبر تطبيق التمكين الإداري للعاملين.
- دعم بيئة المبادرة والابتكار والإبداع .
- توفير معايير عادلة وواضحة للترقيات والمكافآت .
- توفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين.

4- التقنية ونظم المعلومات :

تعتبر التقنية (تقنية المعلومات والاتصالات) وجه العملة الثاني للمعرفة ويمثل الإنسان الوجه الآخر، هذه الأهمية للتقنية تستدعي الاهتمام والتركيز عليها بما يحقق أهداف توظيفها والاستثمار فيها. وفي عصر المعرفة أصبحت عناصر الإنتاج غير الملموسة ومنها المعلومات، عنصراً حاسماً في تفوق المنظمات وتنافسيتها، فالميزة التنافسية الحقيقية كما يشير كاشمور (Cashmore) تأتي من المعلومات وتدققها. (الطبيشات، 2004، ص 31)

وأصبحت تقنية المعلومات ذات بعد استراتيجي في المؤسسة الأكاديمية، بما يسمح لها بإدارة وتطوير عملياتها التعليمية والإدارية والبحثية، إذ تدعم عمليات الإبداع والابتكار، وتساعد في تطوير المنتجات الحالية

وتقديم منتجات جديدة، وجعلها أكثر تميزاً من منافسيها بما يمثل عقبة أمام المؤسسات الأخرى في تقليدها. وهو الأمر الذي يعزز من فرص تنافسية مؤسسات التعليم العالي. ودور تقنية المعلومات في رفع القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي يمر عبر العديد من المبادرات، وتوجيه الاهتمام نحو بعض أوكل المطالب الآتية :

التحول نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

- الاستثمار في البنية التحتية لتقنية المعلومات بما يدعم عمليات التدريس والبحث العلمي وإنتاج المعرفة .
- توفير وتحديث وصيانة مصادر المعرفة وأوعيتها.
- الاستثمار في نقل وتوطين التقنية بما يعزز الاقتصاد المعرفي .
- الاهتمام ببناء بوابة مؤسسات التعليم العالي على شبكة الإنترنت وتحويلها إلى مصدر معرفي متكامل .
- الاستثمار في متابعة مستجدات التقنية وتوفير ما تتطلبه العملية التعليمية والبحثية منها.

المكون الثالث : الاستراتيجيات :

يركز محور الاستراتيجيات على خيارات المؤسسة المستقبلية، وتحديد وجهتها الرئيسة، إذ هذه الخيارات ستحدد فلسفة المؤسسة وثقافتها وسياساتها وعملياتها وأنشطتها.

فعلى مستوى المنظمة هناك خيارات إستراتيجية يمكن للمؤسسة الأكاديمية الاختيار بينها أن تكون مؤسسة بحثية أو تعليمية، أن تكون مؤسسة وطنية أو إقليمية، أن تكون مؤسسة شاملة أو متخصصة، أن تكون مؤسسة تقليدية أو افتراضية.

وعلى مستوى الأعمال تكون الإستراتيجية هنا متعلقة بتنافسية مؤسسة التعليم العالي وموقعها التنافسي في قطاع التعليم العالي، وهي هنا بين ثلاث خيارات رئيسة أن تكون قائمة للتكلفة، أو متصفة بالتمايز، أو رغبة في التركيز على قطاع محدد (بحثي أو أكاديمي)، أو منطقة جغرافية محددة. وعلى هذه المستوى ينبغي للجامعة أن تكون جيدة في كل المجالات، متفوقة في بعض المجالات، متميزة في مجالات محددة.

وعلى مستوى الوظائف تحدد المؤسسة أولوياتها لكل وظيفة من وظائفها وعملياتها، وتضع لها إستراتيجية محددة تتسق مع إستراتيجية القطاع والإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

المكون الرابع : المزايا التنافسية :

يمكن النظر للميزة التنافسية على أنها امتداد طبيعي لمفهوم وفكرة الميزة النسبية، إلا أن هناك اختلاف في تكوين كل منهما؛ ففي حين تقتضي الميزة النسبية، في اقتحام الأسواق الدولية، الاعتماد على الدعم والحماية

المقدمان من قبل الحكومة، وعلى الاتفاقيات والبروتوكولات التجارية الموقعة مع أطراف خارجية، وعلى استخدام عوامل إنتاج متدنية الجودة لخفض الكلفة (جانبا العرض)،

وبالتالي إنتاج سلع منافسة من حيث السعر إلا أنها غير قادرة على الصمود والمنافسة من حيث الجودة في الأسواق العالمية والمحلية، فإن الميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلك (جانبا الطلب) من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة وعلى الرغم من أثرها في زيادة الكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الصناعات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية.

(Rowe, Jim, 2008, p 62)

ومؤسسات التعليم العالي أصبحت ملزمة ببناء قدراتها لتنافسية والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، وهذه لا يتم إلا عن طريق الإيمان بحتمية التغيير في فلسفة رؤية التعليم العالي؛ فلم تعد في منأى عن الصعوبات والتغيرات التي تطال منظمات الأعمال، ففي الوقت الذي ترى المؤسسات الأكاديمية أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعتها عن طبيعة منظمات الأعمال وتأثيرات السوق والمنافسة، وأنها المكان الذي يوفر المعرفة والعلم اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات.

فإن قضايا مثل: التغيير والمنافسة والمحاسبة والمزاوجة بين البحوث المخبرية والميدانية من جهة والبحوث التطبيقية من جهة ثانية، وتطوير التحالفات الإستراتيجية، والتعامل مع متعلمين بدلاً من طلبة، والتعلم مدى الحياة كتعريف جديد للتعليم المستمر، والاستجابة الفاعلة لأصحاب المصالح في الجامعات وغيرها من القضايا، تصبح ذات تأثير ملموس في صلب بقاء هذه المؤسسات الأكاديمية، ولقد حان الوقت لكل جامعة أن تحدد الطريقة التي ينبغي أن تتعامل بها مع ذلك كله.

والسبيل لذلك هو بناء ميزة/مزايا تنافسية للمؤسسة الأكاديمية، تقوم على بناء مجتمع المعرفة بما يتضمنه من تطبيقات إدارة المعرفة، وإنتاجها، عبر الاهتمام المتواصل بمنظومة المعرفة القائمة على الإنسان/ التقنية / الإستراتيجية. بحيث تضمن لها حسن استثمار واستخدام مواردها، وإدارتها بكفاءة وفعالية بما يخلق لها مكانة أكاديمية رصينة، ويساعدها على التطوير والتحديث المستمر، والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خدماتها، بمعايير جودة وأداء عالية ومتفوقة.

ومما يدعم جهود بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الأكاديمية، قدرتها على الاستفادة من الأساليب والأدوات الحديثة التي ترفع من مستويات الأداء وتختصر كثيراً من التكلفة الزمنية والمالية، ومن أمثلة تلك الأساليب والأدوات الاستخدام الإيجابي للمقارنة المرجعية Benchmarking في البحث عن أفضل الممارسات في الأداء للمؤسسات الأكاديمية والبحثية الدولية، والاسترشاد بها في وضع مؤشرات الأداء داخل المؤسسة الأكاديمية وقياسها. وكذلك التفعيل الإيجابي لدور التحالفات الإستراتيجية يمكن أن تحققه من نقل للتقنية

وتوطينها، وتطوير العمليات الإدارية وتحسينها، وتحديث البحث العلمي وطرقه لآفاق علمية وإنسانية متعددة.

المكون الخامس : المؤشرات : تختلف مؤشرات قياس التنافسية باختلاف مكان القياس؛ إذ هناك مؤشرات لقياس التنافسية على مستوى الدولة، وعلى مستوى القطاع، وعلى مستوى المنظمة. كما تختلف المؤشرات من حيث الطبيعة فهناك مؤشرات جزئية ومؤشرات مركبة.

واستحداث مؤشرات لقياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي له ما يبرره في ظل أهمية التعليم العالي ومؤسساته ومخرجاته للاقتصاد الوطني وتنافسيته، ومن تلك المبررات:

- توفير الأساس المناسب للتطوير والتخطيط، - توفير البيئة اللازمة لضمان جودة مخرجات النظام، - توفير أسس قوية وقواعد بيانية جيدة للتنمية.

المكون السادس: القيود :

تمر عملية بناء القدرة التنافسية لأي منظمة بالعديد من العقبات والصعوبات والعوامل التي تمثل قيوداً على قرارات المنظمة في التحول والتغيير والتطوير، وتمثل عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة أهم تلك المتغيرات، والتي يجب على المنظمة التعامل معها بكل حساسية من أجل ألا تؤثر على مسار التخطيط والإستراتيجية والتنفيذ في المنظمة.

وتواجه مؤسسات التعليم العالي عند الرغبة إلى التحول إلى مؤسسات متميزة ومتفوقة ومتفقة مع المعايير الدولية للتعليم العالي عدداً من العقبات والقيود يتمثل أهمها في :

1- التدخل الحكومي :

على الرغم من أن الحكومة ودعمها من أهم متطلبات تحول مؤسسات التعليم العالي نحو التنافسية المحلية والدولية؛ إلا أنها في الوقت نفسه قد تصبح قيداً على هذه التحول، عندما يتم استخدام المؤسسات الأكاديمية كأدوات لتحقيق أهداف سياسية أو اجتماعية بعيداً عن معايير العمل الأكاديمي المتعارف عليه. وهذا الأمر يُفقد المؤسسات الأكاديمية الاستقلالية؛ وهي شرط مهم في التحول نحو المؤسسات الأكاديمية الرصينة والمتفوقة، والقادرة على المساهمة في رفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني عبر مساهمتها في دعم التحول للاقتصاد المعرفي والذي يعتبر الفيصل في تنافسية الاقتصادات الحديثة.

2- الطلب الاجتماعي : يساهم المجتمع ويدعم إنشاء المؤسسات الأكاديمية، وبيتغي من وراء ذلك عدداً من الأهداف والغايات، ومن أهمها استيعاب الراغبين في مواصلة تعليمهم الجامعي وما بعده، وتدريب وتأهيل القادرين على ممارسة الأعمال وتنمية وتطوير المجتمع، ويزداد الطلب على التعليم العالي يوماً بعد يوم، وتجد

مؤسسات التعليم العالي نفسها بين خيارين إما التماشي مع الطلب الاجتماعي على خدماتها وبالتالي استيعاب كل من يرغب في مواصلة تعليمه، أو تقنين مسألة القبول من أجل التماشي مع المعايير الدولية التي تمكنها من تحقيق تنافسية مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى. وهو بلا شك خيار صعب وقراره أصعب، ويبدو أن تجاوز مثل هذا الاختبار الصعب لا يكمن فقط في المؤسسات الأكاديمية، وإنما أيضاً يمتد للجهات المنظمة للتعليم العالي في البلد، من خلال التوسع في إنشاء الجامعات والكليات والمعاهد، والسماح بتنوع أنماط مؤسسات التعليم العالي، واستخدام تقنيات الاتصال والمعلومات في تقديم خدمات التعليم العالي.

3- نقص الموارد والكفاءات : مؤسسات التعليم العالي التي ترغب في الدخول في معترك المنافسة والتنافس، ينبغي عليها توفير متطلبات نجاح مثل هذا التوجه، ومن أهم متطلبات ذلك توفر الكفاءات والمهارات والقدرات والموارد البشرية والفكرية والمادية والتقنية، إلا أن الواقع يفرض نفسه دائماً، حيث الكفاءات المتميزة نادرة، والطلب عليها مستمر ومرتفع، مما يرفع تكلفة تلك الكفاءات، وهو ما يستلزم معه توفير الموارد المالية من أجل استقطاب تلك الكفاءات والحفاظ عليها. كما أنه لا يكفي فقط الاستقطاب؛ بل ينبغي الحفاظ على تلك الكفاءات وتطويرها وهو ما يستلزم بناء منظمات داعمة للإبداع والابتكار والمبادرة، وخلق مناخ تنظيمي محفز للقدرات الفردية والجماعية، والتطوير والتحسين المستمر في العمليات الإدارية والتقنية، وهي في نهاية المتطلبات التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف

(Rowe,Jim , 2008, p80)

خلاصة الفصل :

تواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم تحديات ضخمة على مستوى فلسفة وطبيعة وإدارة هذه المؤسسات، والسبيل الأهم لمواجهة تلك التحديات هو رفع القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في قطاع التعليم. وتؤكد الدراسة على أن الطريق نحو هذا الأمر يتمثل في :

- الوعي بالمتغيرات البيئية (الخارجية والداخلية) وتأثيراتها على مؤسسات التعليم العالي ومستقبلها.
- الإيمان بأهمية التعامل مع مفاهيم وآليات السوق وتأثيرها على مؤسسات التعليم العالي.
- العمل على بناء استراتيجي محكم قوامه الشراكة المميزة مع قطاعات الإنتاج المختلفة في الدولة.
- التحول نحو بناء مجتمع المعرفة في المؤسسات الأكاديمية بما يدعم تحقق اقتصاد المعرفة في الدولة.
- الاهتمام ببناء ميزة/ مزايا تنافسية للمؤسسة الأكاديمية تدعم مستقبل هذه المؤسسة ومكانتها العلمية والبحثية.
- العمل على تحقيق الشراكة المجتمعية، عبر ربط مخرجات المؤسسة الأكاديمية باحتياجات المجتمع المحلي، وحل مشكلاته، والعمل على تطويره وتنميته.

تمهيد:

ان موضوع البحث واهدافه هما المحددان للمنهج المناسب كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية، فهذه الخطوات اساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة لأنها تقي البحث من اللاموضوعية وخصوصا بالنسبة للمنهج ومجتمع البحث وأدوات جمع البيانات فهي المحدد الرئيسي للدراسة وضبطها بشكل علمي سليم يزيد من قيمة البحث التي تربط الجانب النظري بالجانب الميداني.

ويتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والاجراءات المنهجية التي اتبعناها في تحديد مجتمع الدراسة واستخدام اداة الدراسة إلى وصف وتصميم الدراسة والطرق الاحصائية المتبعة في تحليل البيانات وصولا إلى نتائج دراستنا.

1- تحديد المجال العام للدراسة

اجريت الدراسة الميدانية في جامعة عمار ثليجي بالأغواط

1_1 تحديد المجال المكاني الخاص بالدراسة:

كان من المفروض اجراء مسح شامل لجميع كليات جامعة عمار ثليجي بالأغواط، إلا أن ذلك لم يحدث والسبب في ذلك هو رفض الامين العام للجامعة، و الأكثر من ذلك قام بتحديد طبيعة الكليات التي يمكن الاتصال بها و إجراء الدراسة فيها وهو أمر نراه تجاوز في حق الباحث، وكذا تضيق لهامش الحرية في دراسة مختلف الظواهر التي تعج بها الجامعة، مع العلم أن التعاطي مع البيانات يتم سرية وموضوعية المهم تم اجراء الدراسة الميدانية في الكليات الأربع الآتية:

كلية التكنولوجيا بمختلف اقسامها:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية الحقوق والعلوم السياسية بمختلف أقسامها.

الأمر الذي جعلنا أن نتقيد بهذا العدد مع إضافة كلية العلوم الانسانية والحضارة بمختلف اقسامها، وذلك من اجل الحصول على نتائج تتناسب مع موضوع الدراسة.

أ- لمحة موجزة عن جامعة عمار ثليجي بالأغواط

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساة التعليم التقني سنة 1986 . بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في : 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة ، ليسانس ، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية :

العلوم الدقيقة ، الإعلام الآلي ، هندسة ميكانيكية ، هندسة كهربائية ، هندسة مدنية ، كيمياء صناعية ، بيولوجيا ، علوم اقتصادية و علوم التسيير ، لغة وأدب عربي ، علم النفس ولأرطوفونيا ، والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في : 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي :

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح اختصاصات جديدة وهي : صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية ، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم إجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية .

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر ، تم إعتناده النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي : علوم المادة ، علوم وتكنولوجيا ، رياضيات وإعلام آلي ، علوم وتقنيات الرياضة ، علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، لغة فرنسية ، علوم اجتماعية . ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج - ليسانس و ماستر -

و وصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في النظام ل.م.د. إستفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و 22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

إستلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.

ب-لمحة عن الكليات التي أجريت فيها الدراسة الميدانية

✓ كلية التكنولوجيا

تم إنشاء كلية التكنولوجيا بناء على المرسوم التنفيذي رقم 10-198 : المؤرخ في 15 رمضان 1431 الموافق لـ 25 أوت 2010 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 01-270 : المؤرخ في 30 جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 و المتضمن إنشاء جامعة الأغواط.

و لقد تم اعتماد هذا القرار بتقسيم كلية العلوم و الهندسة ابتداء من شهر جويلية 2011 إلى كليتين هما: كلية العلوم و كلية التكنولوجيا .وتقدم تكوينا في الليسانس ,الماستر و الدكتوراه.

تتكون كلية التكنولوجيا على الأقسام التالية:

1. قسم العلوم التقنية
2. قسم الالكترونك
3. قسم الإلكتروتقني
4. قسم هندسة الطرائق
5. قسم الهندسة الميكانيكية

✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1991/1992 بعدد يقدر بـ 66 طالب بالجزع المشترك علوم اقتصادية، كما ضم هذا القسم فرع الإعلام الآلي للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1990/1991 بعدد يقدر بـ 57 طالب.

و في إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي ، تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1997/1998 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 2001/09/18 تحولت تسمية الكلية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

✓ تقديم كلية الحقوق والعلوم السياسية:

أنشئت كلية الحقوق والعلوم السياسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-198 بتاريخ 25 أوت 2010، وهي تضم قسمين:

-قسم الحقوق.

-قسم العلوم السياسية.

كلية الحقوق والعلوم السياسية انبثقت عن كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية التي كانت تضم قسم الأدب واللغات قسم علم النفس إلى جانب معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية و قسم علم الاجتماع.

✓ كلية العلوم الإنسانية

تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية في مطلع السنة الجامعية 2010 / 2011 بموجب(المرسوم التنفيذي رقم 10 198_ المؤرخ في 15 رمضان عام 1431 الموافق 25 غشت سنة 2010)، وذلك في إطار الهيكلة الجديدة التي يعرفها إصلاح التعليم العالي.

وهي بذلك كلية مستحدثة، لكنها تزخر بخبرات واسعة من خلال طاقمها الإداري المميز وأساتذتها الأكفاء الذين كانوا منضوبين تحت مظلة كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية سابقا. وتعمل الكلية على ضمان الجودة في الأقسام العلمية التابعة لها، على كافة المستويات، الإدارية، والبيداغوجية، والبحثية والاجتماعية.

2 تحديد المجال البشري للدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في العمال الإداريين (عمداء الكليات، نواب العمداء، رؤساء الأقسام، نواب رؤساء الأقسام) هؤلاء العمال الإداريين تم اجراء مسح شامل لهم.

جدول رقم 1: يبين عينة الدراسة للعمال الإداريين في كل كلية في جامعة عمار ثلجي بالأغواط

مجموع	رئيس	نائب قسم	رئيس قسم	نواب عميد	امين عام	عميد	عمال اداريين الكليات
14		05	05	02	01	01	كلية التكنولوجيا
14		05	05	02	01	01	كلية العلوم الاقتصادية
08		02	02	02	01	01	كلية الحقوق والعلوم السياسية
12		04	04	02	01	01	كلية العلوم الانسانية
48		16	16	08	04	04	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة

3- تحديد الاجراءات المنهجية للدراسة:

3-1 تحديد منهج الدراسة (الطريقة التطبيقية للمنهج):

تمت الاشارة لهذا المنهج في المدخل المنهجي الاضافة التي قمنا بها هي كيفية تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في موضوعنا المتعلق هنا بواقع الإدارة بالأهداف و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة الجامعية.

ففي الجانب النظري اعتمدنا عليه من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بالإدارة بالأهداف ، و كذلك الميزة التنافسية ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر الإدارة بالأهداف و درجة تحقيقها للميزة التنافسية في جامعة عمار ثلجي بالأغواط .

وبالنسبة إلى الجانب التطبيقي : اعتمدنا عليه من اجل تقريب واسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين كنموذج لذلك جامعة عمار ثلجي بالأغواط حيث اعتمدنا في ذلك على اسلوب احصائي بسيط لتبويب وتحليل البيانات في جداول احصائية واستخدام التكرارات والنسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء اجابات المبحوثين، وتحليلها تحليلًا سيكولوجيًا وعرض النتائج التي حصلنا عليها.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في جميع مراحل بحثنا عبر عدة خطوات وهي كالآتي:

أ- المرحلة الاستكشافية:

وهي أول خطوة للبحث تم من خلالها :

- جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع بحثنا .
- مناقشة المعلومات النظرية الملائمة للدراسة مع الاستاذ المشرف.

ب-مرحلة الوصف المعمق للدراسة:

- تحديد وصياغة الاشكالية من التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية وصولا إلى تحديد وصياغة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية .
- اختيار وضبط مجتمع البحث وتعيين خصائصه واختيار العينة المتمثلة للدراسة.
- اختيار أدوات البحث المناسبة والتي تمثلت في الاستبيان.
- جمع البيانات المطلوبة بطريقة دقيقة.
- تحليل البيانات وتفسيرها والوصول إلى النتائج .

ج- تحديد تقنيات الدراسة:

تمت الاشارة إليها في المدخل المنهجي، والآن سوف نتعمق فيها اكثر من ناحية الطريقة التطبيقية لها في الميدان.

استخدام الاستبيان كتقنية لجمع البيانات.

1- الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان المفتوح المغلق المحدود الخيارات الموجه للعمال الاداريين بحيث يطلب منهم اختيار احد الاسئلة والتبرير عليها.

وقد صيغت الاسئلة بشكل تعمل على تقديم اجابات حول التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية.

بحيث تبين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالميزة التنافسية وبالتالي يقوم المبحوث بالإجابة عن الاسئلة، ثم نقوم بتبويب البيانات في جداول على شكل احصاءات ونسب مئوية وبعد ذلك قراءتها وتحليلها واستخلاص النتيجة للوصول إلى النتائج العامة التي تجيب عن فرضيات الدراسة، تضمن الاستبيان ثلاث محاول.

المحور الاول: البيانات الأولية أو الشخصية: للتعرف على خصائص العينة وتحتوي على السن والجنس، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي والكلية التابع لها(التخصص).

المحور الثاني: جاء بعنوان درجة ممارسة الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجامعية تضمن هذا المحور على تسع(9) اسئلة وهي:

- درجة اشراك الموظفين في عملية وضع الأهداف من قبل القادة .
- درجة قبول القادة لمناقشة أفكارهم من قبل مرؤسيهم .
- درجة قبول القادة لمناقشة أفكارهم والعمل على قبول الملاحظات حولها.
- درجة تقبل أفكار الآخرين من قبل القادة .
- درجة إبداء التعاون مع الموظفين من قبل القادة.
- درجة إمكانية السماح بإنجاز الأعمال بغير الطريقة المحددة من قبل القادة.
- درجة السماح بوجود طريقة مثلى للأداء .
- درجة إعطاء الأهمية لتحقيق الأهداف او لسير العمل .

المحور الثاني: بعنوان الإدارة بالأهداف والميزة التنافسية

وتكون هذا المحور من 12 سؤال والذي تضمن :

- مستوى المهارة في الأداء من وجهة نظر القائد.
- مستوى أداء الدائرة الإدارية التي يرأسها من وجهة نظره .
- درجة الوعي بمجمل الأهداف من وجهة نظر القائد .
- درجة تحقيق الميزة الإدارية للدائرة التي يرأسها .
- درجة تلقيه للثناء والشكر بنتيجة الأهداف المحققة من قبله.
- نوعية الجهة التي ابدت هذا الثناء.
- طبيعة محتوى هذا الثناء.
- درجة بلوغ الأهداف ودرجة مساهمتها في التحفيز على المنافسة .
- درجة بلوغ الأهداف ودرجة مساهمتها في تحقيق صورة ايجابية للجامعة
- درجة تحسين صورة الجامعة

2-3 الإجراءات التطبيقية للدراسة

تم الإشارة في الفصل المنهجي إلى الفترة الزمنية للدراسة اما فيما يخص الفترة الزمنية للدراسة التطبيقية كانت كالآتي:

بعد الاتفاق مع المشرف على محتوى الاستبيان والحصول على الموافقة منه تم تطبيقها في ميدان الدراسة مباشرة على النحو الآتي:

أ- فترة توزيع الاستبيانات حسب كل كلية:

- توزيع الاستبيانات في كلية التكنولوجيا تم في 2019/04/18
- توزيع الاستبيانات في كلية العلوم الاقتصادية تم في 2019/04/18
- توزيع الاستبيانات في كلية الحقوق والعلوم السياسية تم في 2019/04/21
- توزيع الاستبيانات في كلية العلوم الانسانية والحضارة تم كذلك 2019/04/21

ب-فترة استرجاع الاستبيانات حسب كل كلية:

- استرجاع الاستبيانات في كلية التكنولوجيا كان يوم 2019/04/29
- استرجاع الاستبيانات في كلية العلوم الاقتصادية كان يوم 2019/5/5
- استرجاع الاستبيانات في كلية الحقوق والعلوم السياسية كان يوم 2019/5/5
- استرجاع الاستبيانات في كلية العلوم الانسانية والحضارة كان يوم 2019/5/2

والجدول الآتي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة حسب كل كلية ونسبتها المئوية

$$= 100 X \frac{\text{عدد الاستبيانات المسترجعة}}{\text{عدد الاستبيانات الموزعة}}$$

الجدول رقم 2: يمثل عدد الاستبيانات الموزعة حسب كل كلية

مجموع		رئيس قسم	نائب قسم	رئيس قسم		نواب عميد		امين عام		عميد		عمال اداريين الكليات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	ت	
100	14	100	05	100	05	100	02	100	01	100	01	كلية التكنولوجيا
100	14	100	05	100	05	100	02	100	01	100	01	كلية العلوم الاقتصادية
100	08	100	02	100	02	100	02	100	01	100	01	كلية الحقوق والعلوم السياسية
100	12	100	04	100	04	100	02	100	01	100	01	كلية العلوم الانسانية
100	48	100	16	100	16	100	08	100	04	100	04	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة

الجدول رقم 3: يوضح عدد الاستبيانات المسترجعة حسب كل كلية

عمال اداريين	عميد		امين عام		نواب عميد		رئيس قسم		نائب رئيس قسم		مجموع	
	ت	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
كلية التكنولوجيا	01	100	01	100	02	100	01	20	-	-	5	14.28
كلية العلوم الاقتصادية	01	100	01	100	02	100	04	80	04	80	12	34.28
كلية الحقوق والعلوم السياسية	01	100	01	100	02	100	02	100	01	50	7	20
كلية العلوم الانسانية	01	100	01	100	02	100	04	100	3	75	11	31.42
المجموع	04	100	04	100	08	100	11	68.75	8	62.5	35	99.98

المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم عينة الدراسة بعد التوزيع هو 35 مفردة وهذا راجع إلى الاسباب التالية:

- رفض بعض المبحوثين عن الاجابة على الاستبيان والسبب في ذلك هو كثرة الأعمال الإدارية والاجتماعية على حد تعبيرهم.
- التهرب من الاجابة بحجة التدريس وكثرة المهام الإدارية وعدم توفر الوقت الكافي لديهم للإجابة
- تردد بعض الاساتذة بحجة عدم فهم الاسئلة .
- رغم كل هذه الموافق حاولنا قدر المستطاع ان نسترجع الاستمارات.

ملاحظة:

عينة المجتمع المبحوثة هي 48 عينة، وزعت 48 استمارة واسترجعت منها 35 استمارة، بنسبة 72.91%

$$72.91 = 100 \times \frac{35}{48}$$

بعد الاطلاع عليها وتفحصها لاحظنا ان هناك 30 استمارة كانت اجابات المبحوثين فيها كلية لجميع اسئلتها بنسبة 85.71 % و 5 استمارات كانت اجابات المبحوثين فيها جزئية اي بنسبة 14.28 %

4- تفرغ وتحليل بيانات الدراسة

4-1 تفرغ وتحليل بيانات المحور الاول المتعلقة بالبيانات الشخصية :

الجدول رقم 4: يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	%
40-30	15	42.86
50-41	10	28.57
60-51	9	25.71
61-فأكثر	1	2.86
المجموع	35	100

الملاحظ من الجدول 01: يتبين ان الفئة العمرية السائدة هي بين 40-30 سنة و 41-50 سنة وهي مزوجة بين عنصرى الخبرة والتجربة وبين الطموح الذي من شأنه إعطاء نفس جديد للجامعة، لأن الفئة (40-30) تعد بمثابة دماء جديدة تحمل الأمل والرغبة في إثبات الذات، الذي من شأنها أن تساهم في دفع العملية التعليمية نحو الأمام، في حين أفراد الفئة الثانية (41-50) سيعملون على نقل مجمل خبراتهم المعرفية والعلمية للجيل اللاحق وكذلك للطلبة بما يساهم في تزويدهم بالتجربة التي لا تقدر بثمن.

الجدول رقم 5: يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرارات	%
ذكر	33	94.29
انثى	2	5.71
المجموع	35	100

طغيان عنصر الذكور له ما يفسره في الواقع الاجتماعي الجزائري بالخصوص، خاصة مثل هكذا نوع من المسؤولية هو عدم الإيمان الكافي في قدرات المرأة في تولي مناصب المسؤولية من قبل العديد من المسؤولين و تفضيلهم لعنصر الذكور عندهم.

جدول 6: يبين توزيع مفردات العينة للدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	التكرارات	%
عميد	4	11.42
امين عام	4	11.42
نواب العميد	7	20
رئيس قسم	12	34.30
نائب رئيس قسم	8	22.86
المجموع	35	100

يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع المركز الوظيفي اذ نلاحظ المراكز الوظيفية الرئيسية لها مراكز ثانوية مساعدة ، من شأنها في الواقع الافتراضي أن تساهم في تقاسم المسؤولية في كل شيء لأن القيادة اليوم تستلزم الإحاطة بجملة من المتغيرات وكذلك التحكم في جملة من الشروط ، والتي لا يمكن أن تكون متوفرة في عنصر واحد ، بمقدار ما يمكن أن توزع على عدد من الأفراد ، توكل لكل واحد منهم مسؤولية محددة يتخصص فيها ويعمل مع غيره في فريق عمل من خلال تبادل الآراء و الأفكار حول كيفية وضع الأهداف و تحقيقها .

الجدول رقم 7: يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الكلية التابع لها (التخصص العلمي).

الكلية التابع لها (التخصص العلمي)	التكرارات	%
كلية التكنولوجيا	5	14.29
كلية العلوم الاقتصادية	12	34.29
كلية الحقوق والعلوم الانسانية	7	20
كلية العلوم الانسانية والحضارة	11	31.42
المجموع	35	100

-يبين لنا حجم التنوع الحاصل في ميادين التعلم داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، التي اصبحت اليوم قطب جامعي يحوي العديد من التخصصات العلمية والمعرفية إن تم استغلالها امثل استغلال يمكن ان تساهم في تطوير المحيط الاجتماعي الذي تتواجد بداخله.

الجدول رقم 8: يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي.

المؤهل التعليمي	التكرارات	%
ماستر	1	2.86
ماجستير	7	20
دكتوراه	27	77.14
المجموع	35	100

-يبين تنوع الدرجات العلمية لمفردات عينة الدراسة، ولعل طغيان درجة دكتوراه دليل على النوعية في الكادر البشري، ولو من الناحية الشكلية، أما من الناحية الموضوعية فالأمر يكاد لا يظهر في الواقع بفعل الممارسات السلبية في الممارسة الإدارية والبيداغوجية التي تجعل من هذه الكفاءات العلمية من غير أي تأثير يذكر في الميدان، لا على المستوى الشخصي و لا على المستوى العام للمنظمة، إذا أن الجامعة اليوم يسودها الكثير من الركود في كل جوانبها.

جدول 9: يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	%
اقل من 5 سنوات	6	17.14
6-10 سنوات	12	34.28
11-15 سنة	1	2.86
16-20 سنة	8	22.86
21-25 سنة	5	14.29
31-35 سنة	3	8.57
المجموع:	35	100

-يبين لنا مستوى الخبرة لمفردات عينة الدراسة متوسط على العموم، ولو انه يمكن ان يحدث الفارق في الممارسة الميدانية، الإدارية والبيداغوجيا، ان تم استغلالها الاستغلال الامثل وتمكينها من متطلبات الإدارة بالأهداف التي تعمل على تشجيع روح الابتكار والإبداع لدى أفرادها.

4-2 تفرغ و تحليل بيانات المحور الثاني بعنوان درجة ممارسة الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجامعية

الجدول 10: يبين درجة ممارسة الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجامعية تبعاً للمتغير الجنس

المتغير	ذكور:		أنثى:		المجموع:	
	تكرارات	%	تكرارات	%	تكرارات	%
س1						
نعم	32	96.96	2	100	34	97.14
لا	1	3.03	-	-	1	2.85
المجموع:	33	99	2	100	35	99.99

الجدول يبرز أن جامعة عمار تليجي بالأغواط من خلال مفردات الدراسة تمارس الإدارة بالأهداف وهو أمر ليس بالصحيح على الأقل من الجانب النظري، ما بالك من الجانب الميداني، كما رأينا خلال إعداد المحتوى النظري لهذه المذكرة.

أن من مقتضيات الإدارة بالأهداف الآتي:

- مساهمة الكل في وضع وتنفيذ الهدف أو الأهداف.

- العمل بروح الفريق من خلال إلغاء الحواجز التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس من باب الكلّ عضو في الفريق.
- وهو أمر غير متوفر في الإدارة الجزائرية بما في ذلك الإدارة الجامعية فكل ما هو ممارس عكس ذلك.
- إذ تبرز الانفرادية في وضع الهدف أو الأهداف.
- القائد لا يزال يحتفظ لنفسه بتلك المكانة الكلاسيكية، إذ أنه يرى نفسه فوق الجميع يأمر ويطاع وهو ما يتناقض مع مستلزمات الإدارة بالأهداف التي تجعل منه عضو مثله مثل بقية أعضاء الفريق.

جدول 11: يبين درجة رؤية المسؤول من موقعه الوظيفي لذاته في طريقة العمل تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المتغير	عميد		أمين عام		نواب العميد		رئيس القسم		نواب رئيس قسم		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
عضو فريق عمل متكامل	2	50	3	75	5	71.42	11	100	7	87.5	28	28
قائد الجماعة	2	50	1	25	2	28.58	-	-	1	11.11	17	6
المجموع:	4	100	4	100	7	100	11	100	8	100	99	34

-ملاحظة: الاجابة المستوحاة من الجدول تبرز ان القادة على اختلاف مراكزهم الوظيفة داخل الجامعة يرون أنفسهم اعضاء في فريق العمل لا قادة بالمفهوم المتعارف عليه وهو أمر يتناقض مع الواقع المعاش، ولو في الذهنية العربية ما بالك بالذهنية الجزائرية، اذا المتعارف عليه في مثل هكذا ذهنية الاعتزاز بالذات في فرض الرأي وحمل الآخرين على الاتباع من دون اعطائهم هامش من المساحة أو الحرية في إبداء الرأي حول الآراء، وما بالك التفكير في إمكانية تنفيذها أو رفضها.

في حين القائد في ظلّ الإدارة بالأهداف يتميز على أنه:

- يعمل وينسق جهوده مع جهود الآخرين.
- يعمل بكفاءة مع الآخرين ويسعى إلى الارتقاء بهم.
- يحفز ويكافئ الآخرين معه على الأداء الجيد.
- يبدي التعاون والتعاطف مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة.
- يتسم بخاصية الاستماع والإنصات إلى طلبات المرؤوسين
- يمتلك قدر كبير من المهارات والقدرات الذاتية التي تمكنه من قيادة الآخرين والوصول بهم إلى تحقيق السير الحسن للنظام والعمل الذي في الأخير يساهم في تحقيق مجمل الأهداف الخاصة بهم وبه وبالمنظمة ككل.
- أمر لا يكاد نلمسه في قادة الجامعة على اختلاف مستوياتهم الإدارية على سبيل المثال عمداء الكلية التصور المشكل حولهم أنهم أشخاص بعيدين كل البعد عن الميدان إذ لا يكادون ينزلون إلى الميدان لتشخيص المشاكل والصعوبات والعمل مع الآخرين والنظر فيها والتفكير في الكيفية التي من خلالها يمكن تلافيها دون أن تعرقل السير الحسن للنظام والعمل داخل كلياتهم، في كثير من الأحيان ينفردون في اسداء القرارات للآخرين دون العمل أو تشجيعهم والنظر إليهم على أنهم مجرد أدوات وجدت لتنفيذ ما تتلقى منهم من أوامر لا غير
- ذات الأمر اذ تحدثنا عن شخصية رؤساء الأقسام كذلك حجم الاختلاف المتواجد بينهم وبين العديد من الاساتذة دليل آخر يبرز تلك الهوة العميقة بينهم وبين بقية الأساتذة في كيفية أداء شؤون الأقسام التي يتولونها، ولعل الصراعات العديدة المتزايدة بينهم وبين أساتذتهم كل يوم دليل آخر على سوء العلاقة بينهم وبين غيرهم.
- اما ان جننا عن للحديث عن الواقع العام للإدارة الرئيسية للجامعة فالوضع لا يكاد يختلف تماما عن الانفراد بوضع واتخاذ القرارات ولعل مجمل الاحتجاجات المسجلة حول طريقة التسيير والإدارة من قبل عدد من الاساتذة لدليل بارز على غياب التعاون والتنسيق في ادارة مختلف نواحي شؤون الجامعة.

جدول 12: يبين درجة قبول المسؤول من موقعه الوظيفي لفكر مناقشة أفكاره من قبل رؤوسيه تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المتغير	عميد		امين عام		نواب العميد		رئيس القسم		نواب رئيس قسم		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
س3												
نعم	4	100	4	100	6	85.71	11	91.67	8	100	33	94.29
لا	-	-	-	-	1	14.29	1	8.33	-	-	2	5.71
المجموع:	4	100	4	100	7	100	12	100	8	100	35	100

-الإيجابية وان جاءت ايجابية الا أنها لا تعكس الوضع بأمانة إذ أن :

-قبول القائد بمناقشة أفكاره تعطى صورة ايجابية عنه على أنه ديمقراطي ومرن، يسعى إلى تبادل وجهات النظر مع الآخرين، ويقف معهم على جدية آرائه وآرائهم للخروج في النهاية بخلاصة عامة حول تلك الآراء إما بالتأكيد عليها أو بنقدها حتى وان كانت تلك الآراء متعلقة بتصوره الخاص حول أي حالة كانت وهو أمر غير ممارس بالمرّة في الذهنية العربية ما بالك بالذهنية الجزائرية.

-أمر آخر قبول القائد لمناقشة آرائه من قبل الآخرين يعطى تصور على أن قنوات الاتصال والتواصل، مفتوحة وأنه يعطيها الدرجة العالية من الأهمية في عمله من أجل تشجيع وتلقي ما يشاء وهو أمر آخر كذلك غير ممارس بالمرّة إذ الإتصال النازل هو الممارس والذي يحمل معه مجمل ما يريد أن ينقله، للآخرين، دون أن يصاحبه إتصال صاعد ينقل له ما يريد الآخرين منه.

-إن من موجبات السماح للآخرين في مناقشة أفكار القائد تستلزم الآتي:

-خلق قنوات اتصال مرنة متعددة الاتجاهات تعمل على ائصال مختلف الآراء والانشغالات والتعليمات من أي جهة للجهات الاخرى من أجل تحقيق الهدف.

-إن مناقشة آراء الاخرين والسماح لهم بمناقشة آراء القائد تستلزم كذلك توفير المعلومات لهم حول أي مسألة هي محل النقاش بالكم والدقة والوقت المناسب من أجل اعطائهم الصورة الصحيحة حولها لتمكينهم من اتخاذ قرارات صائبة حولها.

-كذلك لخلق إمكانية مناقشة آراء القائد يستلزم خلق حافزية لديهم لذلك من قبل القائد، من خلال ايجاد اثاره وحماس وسرور لديهم نحو ذلك، واكسابهم الثقة في أنفسهم بما يشجعهم إلى إبداء الآراء حولها، في جو من الحرية، وكذلك بالاعتراف بجهودهم في ذلك التي من شأنها أن تعمل على رفع من معنوياتهم والتي في النهاية تساهم في خلق المسؤولية لديهم في انجاح مختلف الأهداف التي تود المنظمة العمل على تحقيقها.

-أمور نراها غائبة بالمرّة في الممارسة الميدانية للقائد بالنظر إلى تركيبته الشخصية والنفسية والتي لا تعطي للآخرين الاعتراض على أوامره ما بالك في مناقشتها.

-نوعية التواصل الممارسة بينه وبين غيره من الموظفين إذ لا تخرج عن نطاق تلقي التعليمات والحرص على تنفيذها دون أن يتعدى ذلك إلى التعرف على انشغالاتهم.

جدول 13: يبين درجة قبول المسؤول من موقعه الوظيفي لأفكار الآخرين والعمل على تنميتها تبعاً لمتغير التخصص (الكلية التابعة لها)

المتغير	كلية التكنولوجيا		كلية الاقتصاد		كلية الحقوق والعلوم السياسية		كلية العلوم الإنسانية والحضارة		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
س5										
نعم	5	100	12	100	6	85.71	11	100	34	97.14
لا	-	-	-	-	1	14.28	-	-	1	2.86
المجموع:	5	100	12	100	7	100	11	100	35	100

-الاجابة وان كانت ايجابية فهي تتناقض تماما مع الواقع.

-قبول أفكار الآخرين من قبل القائد تعني وجود تفاعل نمطي وانفعالي معهم، بما يمكنه من تعبئة طاقاتهم ، وجهودهم لتحقيق أهدافهم.

-تعني كذلك وجود علاقات متبادلة ذات اتجاهين ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية وهما الإدارة التي تشرف على تنفيذ الخطط والبرامج المقررة، وبين العاملين الذين يقومون بالعملية الإنتاجية او الحرفية بصورة منظمة ومستقرة .

-تعني كذلك اشراك القائد لمرؤوسيه في وضع الأهداف وتحفيزهم على ذلك.

- تعني كذلك اشراك القائد لمرؤوسيه في استيعاب وجهات نظرهم حول كيفية صياغة وتنفيذ تلك الأهداف وإتاحة الفرصة امامهم في مناقشتها معهم.

- تعني كذلك التأثير المثالي بالقدوة على الآخرين وتحفيزهم على استثارة أفكارهم والعناية بها والسهرة على تنفيذها أن كانت جادة وصائبة.

- تعني كذلك تمكينهم في العمل من خلال إعطائهم هامش من الحرية في التصرف والاستقلالية في أداء العمل وسلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية.

- تعني كذلك اطلاق الطاقات الكامنة لديهم ومشاركتهم في تحديد الرؤى المستقبلية للمنظمة

- تعني كذلك مساعدتهم على اكتشاف المعرفة وتحصيلها وتبادلها ونشرها وتوظيفها وتنمية القدرات الكامنة والظاهرة لديهم.

كل هذه المعطيات من شأنها أن تعمل على خلق جو من الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه والتي تساهم في النهاية في تطوير قدرات الكل بما في ذلك المرؤوسين، من خلال تنمية المهارات التفكير الابداعي والابتكار والتحليل واستقراء احداث المستقبل للتكيف معها لديهم

من خلال استثارة ما لديهم من أفكار وروح معنوية للاستخراج تلك الطاقات الكامنة بالصورة الايجابية التي تعمل في النهاية على تعزيز سلوكهم الايماني وتخلق لديهم الثقة والعمل الجماعي.

• أمور نراها في الواقع غير محققة بالمرّة، فكل ما هو ممارس على اختلاف القادة ومستوياتهم الإدارية.

• الاعتزاز بالرأي .

• نكران جهود الآخرين وأن كانت صائبة .

• تهميش كل الطاقات الحية التي من شأنها أن تحدث تغيير ملموس في العملية الإدارية والتعليمية.

• التصادم الذي لا يكاد يخفى بين الإداريين والبيداغوجيين حول طرق تسيير الأقسام والكليات والجامعة ككل.

• العمل على خلق جو دائم من التوتر والاحتقان بين الكل الأمر الذي ساهم ويساهم في تدهور

العملية الإدارية والبيداغوجية داخل الجامعة.

جدول 14: يبين درجة إبداء الرغبة من قبل المسؤول من موقعه الوظيفي في تعاونه مع مرؤوسيه كعضو في فريق العمل تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

المتغير	عميد		امين عام		نواب العميد		رئيس القسم		نواب رئيس قسم		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
س06												
نعم	4	100	4	100	7	100	11	91.67	8	100	34	97.14
لا	-	-	-	-	-	-	1	8.33	-	-	1	2.86
المجموع:	4	100	4	100	7	100	12	100	8	100	35	100

-الاجابة وان جاءت مؤكدة على هذه المسألة إلا أن الممارسة اليومية تعكس النقيض من ذلك تماما:

-اذ ان تكريس هذا المبدأ يستدعى توفر المستلزمات الآتية في القائد:

- إبداء النية في المساهمة في وضع الأهداف بطريقة تجمع بين التفكير والإبداع بدلا من الأسلوب الفردي في ذلك.
- تنمية الاحساس بالمسؤولية لدى كل الأفراد العاملين، والتي بموجبها يقوم كل من الرئيس والمرؤوسين معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل العمل وفي تقييم اسهامات كل فرد.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة لكل أفراد فريق العمل، من خلال القدرة على تحديد الأخطاء من قبله والعمل على تصحيحها أول بأول.
- القدرة على خلق الفاعلية في أعضاء الفريق من خلال الحرص على تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق لأن ذلك يعطى صورة للقائد على معرفة تصور الكل داخل الجماعة حول طبيعة صياغة وتنفيذ الهدف.
- القدرة على تقديم الدعم الفكري والمعنوي للمرؤوسين، لتجاوز مختلف العقبات التي من الممكن أن تعترض سبيل أدائهم الصحيح لمختلف متطلبات اعمالهم
- القدرة على توزيع السلطات والمسؤوليات بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي
- القدرة على تنسيق جهود الأفراد في فريق العمل بما يخدم تحقيق الهدف العام

- القدرة على تحفيز ومكافئة المتميزين في الأداء من أعضاء فريق العمل وكذلك محاسبة المقصرين في ذلك
- الاكيد ان هذه الخصائص غير متوفرة في القائد ليس فقط في المنظمة الجامعية فحسب بل تقريبا في كل القطاعات على اختلافها، اذ القائد في العادة يكتفي بتحديد الأهداف بالمفرد، توزيع المهام والصلاحيات كذلك بالمفرد، اذ إمكانية ابداء النية في تقديم العون لأفراد الفريق كما تفرضه متطلبات الادرة بالأهداف أمر يكاد يكون مستبعد لأنه يرى نفسه منظر ومراقب لا غير.

جدول 15: يبين درجة اتاحة المسؤول في موقعه الوظيفي الفرصة للمرؤوسين في ايجاد طريقة مغايرة لطريقة العمل المحدد مئة قبله لبلوغ الأهداف تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير		ماجستير		دكتوراه		المجموع	
س07		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	1	7	100	27	100	35	100
لا	-	-	-	-	-	-	-
المجموع:	1	7	100	27	100	35	100

-الاجابة وان كانت ايجابية الا أنه دوما الواقع يقر غير ذلك:

إذ أن مستلزمات نجاح الإدارة بالأهداف تتوقف على توفر جملة من الشروط لعل أهمها.

-إن تحقيق اي منظمة لأهدافها يتوقف إلى حد كبير على قادة ادارتها وفاعلية الاساليب المستخدمة في نشاطها ومهارات القوى البشرية العاملة بها.

-تطبيق الإدارة بالأهداف يقتضي الايمان بضرورة التركيز على النتائج لا على التركيز على النشاطات والأعمال، فليست العبرة في كيفية أداء الأعمال وإنما العبرة هل تم انجاز ما هو مرغوب فيه بالصورة المثلى.

-تحقيق الأهداف يتوقف على درجة التمكين الذي يحظى به العاملون خلال ممارستهم لمختلف أعمالهم، اذ يشير هذا المفهوم إلى منحهم درجة عالية من الحرية في التصرف والاستقلالية في أداء العمل وسلطة

أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، كذلك تسهيل مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرار وحل المشكلات، المتعلقة بأعمالهم وذلك لزيادة شعورهم بقيمتهم واستنفار طاقاتهم وقدراتهم الكامنة.

وتفعيل القدرات الذاتية لتحقيق مختلف اهداف المنظمة واهدافهم الخاصة بهم

بالعودة للممارسة الميدانية في الجامعة نجد:

حرية التصرف والاستقلالية في العمل مفقودة، اذ دوما يلزم العامل او الموظف بالتقيد باللوائح الخاصة بالعمل دون إمكانية في التعامل معها بمرونة

ممارسة الرقابة الذاتية للعاملين على ذاتهم مغيبة في الممارسة الإدارية إذ أن تفعيل الرقابة الإدارية هو اكبر هاجس للقائد لأنه من منظوره الخاص يراها الانسب في ضبط السلوك، ولو ان الواقع يعطي نتائج معاكسة لذلك تماما.

المشاركة في القرارات وفي وضع الأهداف، امر غير متاح، اذ بالعودة إلى شخصية القائد النرجسي، الذي يؤمن لا يؤمن الا بقدراته الخاصة، يعمل المستحيل من أجل الا يتقبل النصح أو التوجيه من أحد
تفعيل القدرات الذاتية للعاملين أمر كذلك غير ممارس، إذ أن جملة العراقيين التي تطبع الأداء الإداري يجعل منها غير ممكنة، إلا إذا خضعت لإرادة اصحابها لا غير.

جدول 16: يبين درجة رفض المسئول من موقعه الوظيفي لقبول فكرة مغايرة لأسلوب العمل المنتج تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

المتغير س08	عميد		امين عام		نواب العميد		رئيس القسم		نواب رئيس قسم		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	2	50	2	66	4	57.14	4	33.33	2	28	14	42
لا	2	50	1	33	3	42.86	8	66.67	5	71	19	57
المجموع:	4	100	3	99	7	100	12	100	7	99	34	99

-الإجابة وان جاءت متباينة الا أنها مناقضة للجدول السابق:

-كيف لهذا القائد الذي يعطي للمرؤوسين إمكانية ايجاد طريقة مغايرة في العمل، بالإنتقال على ذاته في أن يقبل بفكرة مغايرة لأسلوب العمل المحدد من قبله.

_أن اسلوب العمل الذي تؤمن به الإدارة بالأهداف يختلف تماما على اسلوب العمل الذي تؤمن به الإدارة الكلاسيكية التي تتصف بـ:

تمسكها بالإجراءات الروتينية في العمل ومقاومة أي تغيير في ذلك .

-ضعف تشجيع الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين.

-ضعف الشفافية لديها واستبعادها على عمل الفريق وعدم ثقته بالغير .

_ضعف تقويضها للصلاحيات واحتكارها للمعلومات.

-عدم قدرتها على التعلم أو حتى على تشجيعه.

-ضعف نشر المعلومة بين المرؤوسين.

-وهي بالطبع مميزات الإدارة الجامعية في حين اسلوب العمل الذي تؤمن به الإدارة بالأهداف يقوم على:

-وضع الأهداف الهامة والخاصة يكون عن طريق المشاركة الجماعية.

-تركز على أن الإنسان العامل يحبّ العمل ويتحمل المسؤولية لذا يجب تحفيزه ودفعه وتنمية وترسيخ هذا الشعور به.

_تعمل على توفير اقصى المعلومات للمرؤوسين لمساعدتهم في انجاز مختلف القرارات الخاصة بأعمالهم الخاصة وبأعمال المنظمة.

_تعمل على تدريب الأفراد على القبول والاندماج في روح الفريق، بالخصوص المدير من خلال محاولة اخراجه من عزله التي لا تأتي بفوائد كبيرة عليه وعلى مرؤوسيه والعمل على تدريبيه في المجموعة التي يعمل بها لتجعل منه مديرا اكثر فاعلية، حيث أن الأفكار المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه تكون أفكار المجموعة وعلى ذلك من الضروري بل من الواجب عليه عند وضع الأهداف ان تتم بأشراك مجموعة المرؤوسين التابعين له

جدول 17: يبين درجة إعطاء الأهمية من قبل المسؤول لكل من تحقيق الأهداف وسير العمل تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

المتغير س09	عميد		امين عام		نواب العميد		رئيس القسم		نواب رئيس قسم		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
لدرجة تحقيق الأهداف	4	100	1	25	3	57.15	7	58.33	5	71	20	58
لدرجة سير العمل	-	-	3	75	4	42.86	5	41.67	2	28	14	41
المجموع:	4	100	4	100	7	100	12	100	7	99	34	99

الملاحظة: نسبة الاجابة حول هذا السؤال جاءت متباينة بين العمل على تحقيق الأهداف، والسهر على سير العمل .

التباين حول هذه المسألة من قبل الاداريين على اختلاف مراكزهم الوظيفية يعطى انطباع أن الذهنية السائدة إلى اليوم، هو في كيفية انجاز العمل وليس في كيفية الوصول إلى مستوى مميز في لإنجاز .

- الممارسة الإدارية في الجامعة لا تزال تضع في حسابها الآتي:
- كيفية أداء العمل وهذا أمر تجاوزه متطلبات الإدارة بالأهداف التي تضع في حسابها الآتي:
- ضرورة تحويل الطموحات (الأهداف) إلى واقع ملموس وهذا لا يتحقق إلا من خلال معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تصاحب تحقق الأهداف ودرجة تأثيرها على عمل الجامعة.
- ضرورة الحرص على قبول الهدف من قبل الكل، لان وجود المتجاهلين والمعارضين له يساهم حتما في افشاله
- ضرورة العمل على تكيف الهدف تبعا للمتغيرات الغير متوقعة في محيط المنظمة الداخلي والخارجي

- ضرورة التخطيط له من خلال وضع نظام متكامل لتخطيط القوى العاملة فيه لأجل استغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق الهدف بالكم والنوع والزمن المقترحين من قبل المستفيد من خدماتها أو سلعتها. و المتمثل بالأساس في الطالب.

امور نراها مستبعدة في الممارسة الإدارية الجامعية ولعل سرد بعض الامثلة خير دليل على ذلك:

- الجامعة اليوم تركز على الكم لا على النوع في إعداد الطالب.
- الجامعة اليوم تحرص على انتهاء الموسم الجامعي في الحدود الزمنية المعمول بها دون الحرص على التساؤل على الكم والنوع من المعرفة التي تم نقلها إلى الطالب
- الجامعة اليوم فاشلة في ضبط السير العادي لعملها، اذ يلاحظ ان انطلاق الدراسة بها تبدأ متأخرة بشهرين وينتهي العمل بها قبل الاوان تحت مبررات غير مقنعة خاصة مع حلول شهر رمضان
- الجامعة اليوم وإن كان همها ضبط السير الحسن للعمل، اضحى هذا انشغال اليوم في خبر كان، اذ درجة الالتزام من قبل الاداريين والعمال والاساتذة لمواعيد العمل يكاد يكون خاص بفئة قليلة جدا دون السواد الاعظم، اما الحديث عن التزام بمستوى ونوعية العمل فذلك حديث آخر.

3-4 تفريغ و تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثالث بعنوان الإدارة بالأهداف و الميزة التنافسية :

الجدول رقم 18 : يبين موقف المسؤول من موقعه لمتغير التخصص (الكلية التابع لها).الوظيفي من مستوى المهارة في أداء موظفيه تبعاً لمتغير التخصص (الكلية التابع لها).

متغير		كلية التكنولوجيا		كلية العلوم الاقتصادية		كلية الحقوق والعلوم السياسية والحضارة		كلية العلوم الانسانية		المجموع
س11	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
عال جدا	2	40	9	75	7	100	3	27.27	21	60
متوط	3	60	3	25	-	-	8	72.73	14	40
المجموع	5	100	12	100	7	100	11	100	35	100

الاستجابة حول هذا السؤال جاءت متباينة وهي استجابة منطقية إلا أن غير المنطقي فيها هو ارتفاع مستوى الأداء المتوسط ، و الذي يعني القصور و الضعف في الأداء .

إن وجود هذا المستوى العالي حول المستوى المتوسط في أداء العاملين في مختلف المستويات الإدارية يعني :

- إن الجهود التي تبذل لا تساهم في تحقيق الهدف لأنها قاصرة على الوفاء بمتطلبات العمل .
- أن هناك جملة من العوامل تحول على عدم قدرة هؤلاء على قيامهم بالمهام بصورة المطلوبة.
- وبالتالي إعاقة المنظمة على تحقيق أهدافها .
- أن هناك حالة غياب واضحة في تقييم الأداء التي من شأنها رصد توقعات الأفراد والجماعات لنتائج أعمالهم وأعمالها .
- أن هناك حالة غياب واضحة في ممارسة عملية التدريب ، التي من شأنها إعادة استثمار في المورد البشري بالصورة التي تعود عليه بالفائدة وعلى المنظمة ككل .
- أمور تتناقض مع توجهات الإدارة بالأهداف التي تعمل على :
- إعداد و تحفيز الفرد لديها لتولي المنصب أو المناصب من خلال عملية التكوين الذي يجعل منه عنصر قادرا على تكيف قدراته ومهاراته مع الوضع الجديد الذي يوضع فيه .
- تعمل على تقييم أداء الأفراد لاطلاعهم على ما أمكن لهم من تحقيق من عدمه ، وكذلك لاطلاعهم على مختلف المشاكل و العقبات و الأخطاء من جهة ، وكذلك لاطلاعهم على كيفية العمل مستقبلا على تجاوز النقائص خدمة لهم وللمنظمة ككل.
- تعمل كذلك على تفعيل أسلوب الرقابة الإدارية و الذاتية من جهة أخرى لخدمة الفرد في التحكم في متطلبات عمله بالصورة الإيجابية والمثلى .

وهذا لا يكون إلا من خلال :

- مساعدة الأفراد على معرفة أدائهم الصحيح من الخاطئ.
- تزويدهم بمختلف المعارف و المهارات اللازمة لتجاوز الأخطاء و تثمين الأداء الجيد هو مبتغى الرقابة الإدارية في حين مبتغى الرقابة الذاتية يكون من خلال :
- تمكين الفرد من ممارسة السيطرة على ذاته والعمل على تقييمها بالصورة الإيجابية والموضوعية .
- تمكين الفرد من قياس أدائه بالمفرد من خلال الحكم على نوعية النتائج التي أمكن له تحقيقها قياسا لما هو مطلوب منه .

- إن تمكين الفرد من ممارسة الرقابة الذاتية بالذات على نفسه يساهم في خلق تأثير عاطفي وعقلي على أدائه، وبذلك يكون أكثر قدرة على تحديد ما يجب منه فعله وما يجب منه تركه خدمة لمصلحته الخاصة وللصحة العامة للمنظمة .

الجدول رقم 19 : يبين موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من مستوى أداء دائرته الإدارية التي يرأسها تبعاً لمتغير التخصص (الكلية التابع لها)

متغير	كلية التكنولوجيا		كلية العلوم الاقتصادية		كلية الحقوق والعلوم السياسية والحضارة		العلوم		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
س12	2	40	8	66.67	2	28.58	3	30	14	42
عال	3	60	4	33.33	5	71.42	7	70	19	57
متوسط	5	100	12	100	7	100	10	100	33	99

ملاحظة : إجابة ناقصة حول السؤال 12 فيما يخص أساتذة علوم الإنسانية و الحضارة بسبب امتناع عدد من أساتذتها عن الإجابة عنه بنسبة 9.1%

الإجابة هذه المرة جاءت مؤكدة كما كنا نقوله خلال تحليل مختلف بيانات الأسئلة السابقة .

- إذ أن : وجود مستوى عالي من الأداء متوسط للأفراد يجعل من هذه النتيجة مؤكدة في الميدان للاعتبارات الآتية :
- غياب هامش من الحرية في الأداء و الالتزام بالقواعد المحددة مؤشر قد يساهم في تعطيل قدرات الأفراد على البروز و بالتالي تعطي جملة من المعطيات الإدارية التي من الممكن أن تكون حائل بينهم وبين الأداء الجيد و الحسن في أغلب الظن .
- إن الأداء العالي و الجيد أو خلاف ذلك لأي دائرة إدارية داخل المنظمة تعكس الأداء العام للمنظمة و الملاحظ أن الجامعة كنظام كلي عاجز على تقديم خدمة راضية لأفرادها، سواء كانوا عمال ، طلبة أو أساتذة ما بالك أن تتجح قطاعات فيها بذلك .
- لعل الوضع العام الذي تتواجد فيه معظم كليات الجامعة، الذي يوصف بالبائس لخير دليل على ذلك .

- إذ ان مستوى وكمية و نوعية أدائها بالإجمال و أداء مختلف أقسامها ، يوصف بالضعيف والرديء في أحسن الأحوال ، لعل عملية إجراءات الامتحانات فيها و ما يحيطها من فوضى ، على سبيل المثال لا على سبيل الحصر صورة حية لما تعانیه في تدبير أمورها، أما تنظيم أمورها الإدارية الأخرى فحدث و لا حرج ، تأخر في تقديم الخدمات البطء من السرعة في الاستجابة للمطالب ، البطء كذلك في مواجهة التحديات على الخصوص التلاؤم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية .

إن قياس أداء الأفراد أو الجماعات في العادة يقاس بجملة من المتغيرات في أسلوب الإدارة بالأهداف لعل أهمها:

- تحديد طبيعة ما يجب فعله .
- العمل على التخطيط لتحقيقه .
- العمل على إجراء تقييم مستمر لمراحل إنجازه .
- العمل على إجراء تحسينات في الأداء إذا كان الأداء الفعلي لا ينسجم مع الأداء المفترض .
- الالتزام بذلك يحقق الهدف بالصورة المطلوبة لا كما فقط بل نوعا كذلك ، وهو للأسف ما هو غائب عن جامعة ككل و عن مكوناتها الفرعية الأخرى .

الجدول رقم 20 : يبين درجة إقتناع المسؤول من موقعه الوظيفي ببلوغ الأهداف المسطرة لدائرته تبعا لمتغير التخصص .

متغير	كلية التكنولوجيا		كلية العلوم الاقتصادية		كلية الحقوق والعلوم السياسية والحضارة		كلية العلوم الانسانية		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
س13										
نعم	2	40	3	42.86	6	66	18	58		
لا	3	60	4	57.14	3	33.33	13	41		
المجموع	5	100	7	100	9	99.33	31	99		

الإجابة تماما تتناقض مع معطيات السابقة الجدول السابق .

- إذ كيف يكون للأداء المتوسط أن يساهم في تحقيق الأهداف.
- المعروف أن تحقيق و بلوغ الأهداف يستوجب توفر جملة من المتطلبات التنظيمية على رأسها كما قلنا في تحليل الجدول السابق.
- التعرف على طبيعة الهدف .
- القيام بحصر نقاط القوة و الضعف و كذلك مجمل التهديدات و الفرص المحيطة بالهدف .
- العمل على وضع خطة لتنفيذ الهدف .
- العمل على متابعة سبل تقدم الهدف في جميع مستويات المنظمة أو الدائرة الإدارية .
- العمل على تقييم درجة ومستوى خطوات التنفيذ للوقوف على النقائص العمل على إزالتها وكذلك للوقوف على نقاط القوة من أجل تعزيزها .
- إذ ما طبقنا ذلك على الجامعة و على مختلف قطاعاتها الإدارية فالأمر يكاد يكون مجرد كلام في الفراغ.
- فكلليات الجامعة اليوم يوجد بداخلها حشود من الطلبة يفوق طاقة استيعابها لا كما و لا تأطيرا ، فأين تحديد الهدف في ذلك ؟
- كلليات الجامعة اليوم عاجزة على تقييم أدائها ، لا كما و لا نوعا ، فمعظم أدائها ناقصة وغير مكتملة ، فعلى سبيل لمثال : المقرر الدراسي دوما لا يستوفي الشروط الشكلية، ما بالك النوعية من حيث الالتزام بالحجم الساعي لكل سداسي دراسي ، فعن أي تقييم نتحدث إذا ؟

- كليات الجامعة اليوم عاجزة على إدراك قوتها بفعل سياسة التحايل التي يمارسها مسؤوليها على اختلاف مستوياتهم الإدارية ، لعدد من كفاءتها الجيدة ، التي إن أتاحت الفرصة لها بإمكانها إحداث تغيير في الحال من حال إلى حال أفضل منه .
- كليات الجامعة اليوم عاجزة على التعامل الجيد مع مختلف العوامل المؤثرة، على أدائها بالسلب ، بل تعمل على زيادة تلك العوامل السالبة و تتميتها وجعلها أكثر تأثير وسلبية على أدائها.

الجدول الرقم 21 : يبين موقف المسؤول من مسؤولية الأطراف التي تساهم في بلوغ الأهداف تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابع لها)

متغير		كلية التكنولوجيا		كلية العلوم الاقتصادية		كلية الحقوق والعلوم السياسية		كلية العلوم الانسانية والحضارة		المجموع	
س14		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
جهدك الخاص		—	—	1	10	—	—	—	—	1	3
جهدك الخاص متضمن جهد الآخرين		5	100	9	90	7	100	10	100	31	96
المجموع		5	100	10	100	7	100	10	100	32	99

الإجابة حول هذا السؤال وإن كان من ناحية النظرية صحيحة، لكن من الناحية الميدانية غير صحيح على اعتبار:

- إن وضع الهدف دوماً يكون فردي أو من قبل جماعة دون أن يكون للآخرين الدور في المساهمة في ذلك الآخرين يكونون مجرد أدوات للتنفيذ دون أن تكون لهم أي مسؤولية في تحديد الهدف.
- ان المسؤولية المشتركة في تحقيق أو الفشل في بلوغ الهدف يتوقف عن توفير جملة من المتطلبات حسب نظرية الإدارة بالأهداف.
- المشاركة أن تحقيق الأهداف يعتمد على مبدأ أساسي يقوم على تعاون العاملين بالمنظمة مع القائد في وضع الأهداف ،لأن ذلك يجعلهم أكثر تجاوبا مع تلك الأهداف ،وبالتالي أكثر تحفيزا لتحقيقها

- العمل على استيعاب وفهم متطلبات الأفراد العاملين خلال عملية تصميم الهدف بما يدفعهم إلى تلقية واستيعابه كهدف خاص لكل واحد منهم .
- العمل على مختلف الصعوبات أمامهم أثناء عملية التنفيذ.
- العمل على تزويدهم بمختلف المعلومات التي تزيد من رصيدهم المعرفي والمهني للتجاوب مع مختلف التحديات التي يطرحها تحقيق الهدف .
- الأكيد ان هذه المعطيات في الواقع غير مكرسة ،وبالتالي فإن مسؤولية تحمل تحقق الهدف من عدمه يعود بالدرجة الأولى لوضعه لا الى منفذه .

الجدول رقم 22: يبين موقف المسؤول من درجة تحقيق دائرته الإدارية لميزة تنافسية تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابع لها):

متغير س15	كلية التكنولوجيا		كلية العلوم الاقتصادية		كلية العلوم الانسانية والحضارة		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	3	75	9	90	4	57.14	7	77
لا	1	25	1	10	3	42.86	2	22
المجموع	4	100	10	100	7	100	9	99

مادام الأداء متوسط فعن أي ميزة تنافسية يمكن الحديث عنها؟

الحديث عن الميزة التنافسية لأي منظمة يستدعي تحقق الآتي :

- بلوغ الأهداف كما ونوعا .
- إمكانية منافسة هذه الأهداف لغيرها في الميدان .
- إمكانية وصولها إلى الريادية في الأداء .
- ولتحقيق ذلك من المفروض توفر جملة من المستلزمات والتي تتحدد في :
- توفر الظروف البيئية والمعنوية المدعمة لأداء العاملين .
- توفر المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الصحيح .
- إثراء و إشباع طموحات العاملين.

- الحرص على التدريب الدوري لهم .
- الحرص على استخدام نظام المكافأة والتحفيز بهدف تدعيم الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة .
- الأكد أن الحديث عن هذه المستلزمات في الميدان غير محقق.

على سبيل المثال :

- إن مستوى الحرص والجدية لأفكار العاملين يخضع لما هو متعارف عليه لدينا على شروط ذاتية ،أكثر من تلك التي تحدد شرطي الكفاءة و الجدارة في ذلك ، فكيف لغياب هذه الميزة في الخيار أن تعود المنظمة أو أحد فروعها لتحقيق الميزة التنافسية بداخلها أو مع غيرها داخل المنظمة.
- كذلك الحرص على التدريب الدوري للكفاءات، كذلك يخضع لدينا بمنطقة التجوال بقصد السياحة، لا بمنطق الاعداد الممنهج لتلقي المعطيات الجديدة بأسلوب ممنهج، بعمل على تكريس الابداع والمبادرة في العمل.
- فكيف لغياب هذا المعطى أن يساهم في تطوير القدرات الفكرية والمعرفية للافطار البشري وكيف له أن يساهم في خلق ميزة تنافسية لذاته ما بالك للدائرة التي ينتمي لها أو المنظمة ككل.
- أن اسلوب الإدارة بالأهداف يؤكد أن الوصول إلى هذه الميزة تستوجب على الكل داخل منظمة العمل على:

- التعلم المستمر لاكتساب المهارات والمعارف الجديدة، لما لها من أثر على الأداء العام ولخاص لكل من الفرد والمنظمة، لأن الاهتمام المتزايد بهذا المعطى سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني من قبل الأفراد والمنظمات يساهم في:
- ادراك مختلف التغييرات الحاصلة في المحيط الخاص بالمنظمة والمحيط بها.
- يعطيها الإمكانية في تحديد استراتيجية التصرف والقدرة في تمكين ذاتها.
- يمدّها بأفكار وتصورات جديدة عن أدائها في الوقت الحاضر والمستقبلي.
- يعطيه القدرة على أن تفتح على الخارج، لتتعلم منه، في كيفية الابقاء على الذات، ثم إمكانية تحقيق تفوق وريادة في الميدان.

الجدول رقم 23: يتبين موقف المسؤول من درجة الثناء والشكر الذي حظى به عند بلوغ مجمل أهدافه تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابع لها)

متغير	كلية التكنولوجيا		كلية العلوم الاقتصادية		كلية الحقوق والعلوم السياسية		كلية العلوم الانسانية والحضارة		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
س17										
نعم	3	60	6	60	1	14.29	4	36.37	14	42
لا	1	20	4	40	6	85.71	7	63.63	18	56
المجموع	5	80	10	100	7	100	11	100	32	99

الاجابة وان كانت سلبية إلا أنها تعكس الحقائق الآتية:

- ثقافة الثناء على أداء الآخرين في القاموس الاداري الجزائري والعربي بالخصوص غائبة أو مغيبة، نظرا لسيادة روح الأنانية وحب الذات بطرح جملة من التساؤلات.
- غياب الثناء الذي يتحدث عن أصحابه
- عن أي استحقاقات بلوغها والتي تستوجب الشكر والثناء.
- المؤكد أنه مادام بلوغ الأهداف غير ممكن بالصورة الصحيحة والفعالة، فعن أي استحقاق يتحدث هؤلاء حقوقه وعن أي ثناء يمكن لهم أن ينتظرونه.
- الثناء والشكر الحقيقي لا يتحقق إلا إذا توفرت الشروط الآتية.
- سعي القائد إلى وضع الأهداف الحقيقية التي تعمل على رفع أداء المنظمة إلى مستوى أعلى.
- سعي القائد في وضع رؤية استراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.
- سعي القائد إلى جعل تلك الأهداف مرتبطة برغبة الأفراد في السعي إلى تحقيقها.
- سعي القائد إلى مواجهة مختلف التحديات التي تعيق إمكانية وصول المنظمة إلى أهدافها.
- سعي القائد إلى اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أول بأول.
- سعي القائد إلى رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- سعي القائد إلى الاهتمام بالنتائج، لا بالأسلوب.
- سعي القائد إلى احراز النتائج وتحقيق الأهداف.

المؤكد أن هذه المعطيات غير موجودة، ولعل الممارسات الواقعية تحيلنا إلى:

- غياب كلي في تصور الهدف.
- غياب كلي في إمكانية حشد الامكانيات والتعرف عليها لصياغة الهدف.
- غياب كلي في إمكانية الاحاطة بالفرص التهديدات التي تحول دون إمكانية تحقق الهدف.
- وبالتالي: مع غياب هذه الرؤى، لا بد أن يكون هناك غياب للأهداف وبالتالي بدل انتظار الثناء والمدح المفروض العمل على القيام بالعمل على الوجه الصحيح ثم انتظار ذلك الثناء.

الجدول رقم 24: يبين درجة اقتناع المسؤول من موقعه الوظيفي في تحفيز بقية الدوائر الأخرى للجامعة بسبب نجاحه تبعاً لمتغير التخصص (الكلية التابعة لها)

متغير	كلية التكنولوجيا		كلية العلوم الاقتصادية		كلية الحقوق والعلوم السياسية		كلية العلوم الانسانية والحضارة		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
نعم	5	100	9	81	2	28.58	4	40	20	60
لا	-	-	2	18	5	71.42	6	60	13	39
المجموع	5	100	11	99	7	100	10	100	33	99

الاجابة وان كانت ايجابية إلا أنها لا تعكس الواقع بمصادقية:

- ان عدم بلوغ الأهداف المسطرة من قبل الكل، وكذلك غياب الأداء الصحيح من الأفراد والجماعات لدى الكل، وعدم القدرة على خلق الحافزية لدى الأفراد لبلوغ الدرجة العليا في الأداء لدى الكل دليل عن غياب الحافزية لدى الكل.
- ان خلق الحافزية لدى الآخر يستوجب توفر جملة من الخصائص لدى القائم بعملية التحفيز.
- قدرته على وضع الأهداف.
- قدرته على توجيه وتشجيع الأفراد.
- قدرته على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها.
- قدرته على توزيع السلطات والمسؤوليات على الأفراد.
- قدرته على تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للأداء.
- قدرته على الاشراف والمتابعة.

- قدرته على المراجعة الدورية وتقييم النتائج.

عوامل نراها غير محققة في الميدان، وبالتالي فالحديث عن الحافزية والتحفيز في العمل غائبة تماما، ولا يمكن لأحد أن يكون بمثابة قدوة للآخر، لأن الكل سواء في الفشل وعدم القدرة على النهوض بمتطلبات الجامعة، التي تتحدد في تقديم خدمة تعليمية ودورية راقية للطالب والأستاذ على حد سواء دليل كاف على الفشل العام.

الجدول رقم 25: يبين موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من درجة مساهمة نجاح دائرته في تحقيق صورة ايجابية للجامعة تبعا لمتغير التخصص (الكلية التابعة لها)

متغير	كلية التكنولوجيا		كلية العلوم الاقتصادية		كلية الحقوق والعلوم السياسية والحضارة		كلية العلوم		المجموع
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
س 21									
نعم	4	80	9	71.42	26	81.81	5	66.66	74.28
لا	-	-	2	28.58	7	18.19	2	25	20
المجموع	5	80	11	100	35	100	7	91.66	94.28

الاجابة وان كانت ايجابية الا أنها لا تعكس الواقع بصراحة.

ان نجاح المنظمة أو نجاح أحد فروعها يتوقف على:

- تحديد الهدف الذي يعد بمثابة مؤشر تسترشد به في اتخاذ القرارات أما في حالة غياب التحديد الواضع للهدف والنتائج المتوقعة يجعل من إمكانية وجود المنظمة في خطر إحتمال وارد.
- درجة تعلمها التكيف مع المحيط، أي كيف لها أن تصلح ذاتها بما يتقف مع المتغيرات البيئية للتكيف معها والمنظمة حين تستفيد من تجاربها وخبراتها السابقة وتعمل على الإستفادة منها في وضع الأهداف، وتعمل على إيجاد البيئة الصحيحة لها لتحقيق صورة ايجابية أمام نفسها وأمام غيرها من المنافسين.

- على نوعية الرؤيا الاستراتيجية لها التي هي في الأساس الصورة الذهنية المستقبلية التي تحاول المنظمة السعي إلى الوصول إليها وتمثل الرؤيا الاستراتيجية نقطة البداية للمنظمة نحو بناء ذاتها الفعالة وتحقق اهدافها الاستراتيجية وتحقق المركز التنافسي والريادي لها.
- لأنه من خلال الرؤيا الاستراتيجية التي تضعها لنفسها يمكن لها من بناء وصياغة أفضل الظروف المحققة لتلك الرؤيا، التي من خلال يمكن لها تحديد اتجاهاتها وغاياتها الكبرى التي تريد الوصول اليها والتي يريد الوصول لها الجميع، حتى يتضح لجميع العاملين ماذا يعملون؟ وكيف يعملون؟
- من خلال كذلك الالمام التام بما يتطلبه تحقيق الأهداف من وسائل وآليات وتقنيات ومهارات وامكانيات مادية ومعنوية، وقدرات قيادية وسلوكية وتقنية تتفاعل وتتكامل من خلال استراتيجية المنظمة في كيفية تحقيق الهدف بالصورة المثلة.
- ان ادراك المتطلبات السابقة وغيرها كثير من المنظمة كفيل في نظر الإدارة بالأهداف في مساعدة المنظمة في استجلاء المتطلبات اللازمة لتطبيق وتحقيق الأهداف.
- متطلبات نراها غير متوفرة في الواقع الممارسة الإدارية في الجامعة إذ لا يزال العمل يعتمد على التخطيط الذي لا يستقر معطيات الواقع.
- لا يزال العمل لا يعتمد على ضرورة تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بقدر ما يعتمد على الانفرادية بالأمر والعمل على حمل الآخرين على التقيد به حتى وان كانت لا تمت بصلة إلى اقتناعاتهم وطموحاتهم الذاتية.
- لا يزال العمل القيادي الكلاسيكي السائد بدل من التحول إلى احداث تغيير جذري في السلوكيات القيادية التي تؤمن بضرورة تبني المدير أو القائد مفاهيم جديدة في ممارساته اليومية التي يجب أن تركز على ضرورة العمل كفريق عمل موحد، وضرورة الشعور بأنه جزء من فريق العمل، وان يساهم في ادراك مشاكل غير ويسعى إلى ايجاد حل لها، وان يعمل على احداث التحسين المستمر على أدائه وأداء غيره بما يساهم في تحسين نوعية الخدمة التي يقدمها لغيره.
- ان بعد الممارسات الإدارية في الجامعة عن متطلبات الإدارة بالأهداف لا يفقدها الصورة الايجابية في محيطها بل يفقدها القدرة على مناقشة مثيلاتها، ولعل تذيل الجامعة الجزائرية

الترتيب العالمي لخير دليل على بعدها على متطلبات الإدارة الحديثة وليس فقط متطلبات الإدارة بالأهداف.

5- نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة الإدارة بالأهداف في المؤسسة الجامعية عند متغير الجنس جاءت ايجابية عالية عند الإجابة ب: نعم.
- درجة قبول المسؤول من موقعه الوظيفي لفكرة منافسة أفكاره من قبل مرؤوسيه عند متغير المركز الوظيفي جاءت ايجابية عالية عند الإجابة ب: نعم.
- درجة قبول المسؤول من موقعه الوظيفي لأفكار الآخرين و العمل على تميمتها عند متغير التخصص جاءت الإجابة عالية عند الإجابة ب: نعم.
- درجة إبداء المسؤول من موقعه الوظيفي إمكانية تعاونه مع مرؤوسيه كعضو في فريق العمل عند متغير المركز الوظيفي جاءت الإجابة عالية عند الإجابة ب: نعم.
- درجة إتاحة المسؤول من موقعه الوظيفي إ عطاء الفرصة للمرؤوسين في إيجاد طريقة مغايرة لطريقة العمل لبلوغ الأهداف عند متغير المؤهل العلمي جاءت الإجابة عالية جدا عند الإجابة ب: نعم.
- درجة رفض المسؤول من موقعه الوظيفي لقبول فكرة مغايرة لأسلوب العمل المتبع عند متغير المركز الوظيفي جاءت الإجابة سلبية عالية عند الإجابة ب: لا.
- درجة إعطاء الأهمية من قبل المسؤول لكل من تحقيق الأهداف وسير العمل عند متغير المركز الوظيفي عند متغير المركز الوظيفي جاءت الإجابة متوسطة عند درجة تحقيق الأهداف.
- موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من مستوى المهارة في أداء موظفيه عند متغير التخصص جاء عالي عند الاجابة بعالي جدا
- موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من مستوى أداء دائرته التي يرأسها عند متغير التخصص جاء عند مستوى متوسط عند الاجابة متوسط.
- درجة اقتناع المسؤول من موقعه الوظيفي لبلوغ الاهداف المسطرة لدائرته عند متغير التخصص جاء عالي عند الاجابة بنعم.

- موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من مسؤولية الاطراف التي تساهم في بلوغ الاهداف عند متغير التخصص جاء عالي عند الاجابة جهدي الخاص مع التعاون مع جهد الاخرين
- موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من درجة تحقيق دائرته الادارية لميزة تنافسية عند متغير التخصص جاء عالي عند الاجابة بنعم.
- موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من درجة تلقيه الثناء والشكر عند متغير التخصص جاء سلبي بدرجة عالية عند الاجابة ب لا.
- درجة اقتناع المسؤول من موقعه الوظيفي من تحفيز بقية الدوائر الاخرى التابعة للجامعة لنجاحه عند متغير التخصص، جاءت عالية عند الاجابة ب نعم.
- موقف المسؤول من موقعه الوظيفي من درجة مساهمة نجاحه في تحقيق صورة ايجابية للجامعة عند متغير التخصص جاءت اجابة عالية عند الاجابة ب نعم.

6- فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسة :

بالنظر إلى نتائج العامة المستخلصة حول كل من درجة ممارسة الإدارة بالأهداف داخل الجامعة ودرجة مساهمتها في خلق الميزة التنافسية من وجهة نظر الإداريين تبين لنا الآتي :

- إن مستوى ممارسة مبادئ الإدارة بالأهداف داخل مختلف مستويات الإدارة الجامعية (الكلية ،الأمانة العامة للكلية ، الأقسام) ، وإن جاءت عالية ، إلا ان الوقائع الميدانية لا تعكس ذلك بالمرّة بالنظر إلى الحقائق الآتية :
- درجة إشراك القادة على اختلاف مستوياتهم الإدارية لمروسيهم في وضع الأهداف منخفضة للغاية .

والحال ذاته ينطبق على كل من:

- درجة تقبل القادة بمناقشة أفكارهم من قبل مروسيهم منخفضة.
- ودرجة قبولهم لآراء مروسيهم عند ما يعمدون إلى تبيان لهم الصواب على خلاف ما يقترحونه هم من آراء و أفكار .
- و درجة تقبل أفكار الآخرين والعمل بها في الميدان .
- و درجة إبدائهم للتعاون معهم كأعضاء في فريق العمل من أجل صياغة وتنفيذ الأهداف .
- و درجة إعطائهم هامش من الحرية في تطبيق طرق عمل غير تلك المعتمدة من قبلهم .

أما درجة مساهمة مبادئ الإدارة بالأهداف في حال تطبيقها في خلق ميزة تنافسية للمنظمة الجامعية وإن جاءت كذلك عالية ، إلا أن الوقائع الميدانية لا تعكس ذلك بالمرّة بالنظر إلى الحقائق الآتية :

- درجة بلوغ الأهداف المسطرة على مستوى كل دائرة إدارية ضعيفة لا من حيث الكم ولا من حيث النوع .

والحال ذاته ينطبق على المسائل الآتية :

- درجة تحقيق الميزة التنافسية من خلال نوعية الأهداف المحققة جاءت كذلك ضعيفة ، لكل المستويات الإدارية التي شملتها الدراسة .

- درجة تلقي الثناء على مستوى الأداء الكمي والنوعي جاءت منعدمة بالنظر إلى مستوى النتائج المحققة في الميدان .

- و درجة مساهمة تلك الأهداف في تحسين صورة أداء مختلف الدوائر الإدارية ، جاءت كذلك منعدمة ، بالنظر إلى الضعف المسجل في كمية ونوعية الخدمات المقدمة بالخصوص الإدارية والبيداغوجية .

تبعاً لهذه النتائج المتحصل عليها يمكن القول :

- إن متطلبات الإدارة بالأهداف داخل جامعة عمار تليجي غير متوفرة ، وإن مستلزمات تطبيقها غائبة كذلك بالمرّة.

- فلا وجود للمشاركة الفعلية للمرؤوسين من قبل القادة و لا وجود لهامش من الحرية في مناقشة أفكارهم معهم ولا أفكارهم معه .

- ولا يوجد اهتمام في إبداء النية في تقديم المساعدة للمرؤوسين من قبل القادة في صنع و تنفيذ الأهداف .

- ولا وجود لمرونة في تطبيق أفكار جديدة بخصوص تنفيذ الأعمال الموكلة للمرؤوسين بعيداً عن الأسلوب الصلب المحدد من قبل الإدارة .

وبذلك فإن غياب هذه المستلزمات الإدارية التي بنيت عليها نظرية الإدارة بالأهداف حتماً سيساهم في:

- عدم بلوغ المنظمة الجامعية لمختلف أهدافها الإدارية و البيداغوجيا بالكم والنوع الذي تود الوصول إليه .

- عدم إمكانية إحداث تغيير في أدائها الإداري و البيداغوجي لجعله مواكباً للتطورات الحاصلة فيها .

- عدم إمكانية تحقيق ميزة في أدائها الإداري و البيداغوجي .
- و من ثم عدم قدرتها على خلق ميزة تنافسية لها على الأقل مع جامعات وطنية ما بالك بجامعات عربية أو إفريقية أو أجنبية .
- إن الوصول إلى هذه النتائج يجعلنا نقول أن :
- إن مستوى تحقيق مبادئ الإدارة بالأهداف بجامعة عمار ثليجي بالأغواط بعيدة جدا، وأن شروط تحقيقها غير متوفرة على الأقل في الوقت الحاضر .
- فلا يوجد أي اهتمام منصب حول تركيز الجهود على الأهداف بقدر ما يوجد اهتمام واسع حول كيفية تصريف المهام بأي صورة كانت .
- ولا توجد شخصيات قيادية تؤمن بالعمل التشاركي ، والعمل التعاوني في سبيل تحقيق الأهداف ، بقدر ما يوجد عمل أحادي ضيق الأفق .
- و لا يوجد ميل من القادة في فتح مجال المساهمة لكل في تقديم المقترحات و العمل بها ، التي من شأنها أن ترفع من مكانة الجامعة التي تقبع اليوم في الركود والجمود إلى حالة النهضة الفكرية والعلمية .
- إن غياب هذه المستلزمات الإدارية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة بالأهداف حتما سيكون لها الأثر السلبي على أدائها العام و على أداء مختلف أفرادها ، إداريين كانوا ، أم بيداغوجيين ولعل الواقع الذي نعيشه لخير دليل .
- بناء على كل ما سبق يمكن القول :
- أن الفرضية الأولى ، غير محققة بالمرّة لأن من مستلزمات الإدارة هو التركيز على إمكانية تحقيق الأهداف وليس على أسلوب تحقيق تلك الأهداف ، لأن العبرة بالنتيجة.
- كذلك الحال بالنسبة للفرضية الثانية ، غير محققة بالمرّة على اعتبار أن غياب التعاون بين مختلف الأعضاء المشكلين للجامعة سيجعل مختلف الجهود مشتتة و ضائعة.
- و الحال ذاته للفرضية الثالثة، غير محققة كذلك لأن من مستلزمات تطبيق الإدارة بالأهداف وجود نوع خاص من القادة، تؤمن بالحرية في الرأي، والاستعداد لإبداء النية لقبول أفكار الآخرين والسهر على تنفيذها إن كانت صائبة وهو أمر غير وارد في الميدان.
- غياب كل هذه المؤشرات الدالة على الإدارة بالأهداف في ميدان الدراسة يجعل تحقيق الأهداف بالكم والنوع اللازمين غير ممكن ، وبالتالي إمكانية تحقيق و خلق ميزة تنافسية للجامعة أمر غير وارد بالمرّة .

خلاصة الفصل:

إن تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف بجامعة عمار تليجي بالأغواط وإن كانت غائبة ، يمكن أن تتحقق إن تم تغيير الذهنية السائدة اليوم في إدارة مختلف مهامها ، من خلال التخلي عن الأسلوب الكلاسيكي في الإدارة و استبداله بالأسلوب الحرية ، الذي يقوم على تحرير المبادرة وإفضاء الشفافية في الممارسة ، والتي إن تحققت يمكن لها أن تحقق وتخلق ميزة تنافسية للجامعة ، و ترقى بها إلى مصاف الجامعات الكبرى وطنيا و إقليميا و دوليا .

- من خلال ما توصلنا اليه خلال كل من الدراسة النظرية والميدانية يمكن القول أن:
- ان مفهوم الادارة بالأهداف لها مدلولها الخاص في تسيير المؤسسات والادارات وله اهمية كبيرة في تسيير الادارات عبر دول العالم الا ان الواقع في المؤسسات العمومية بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة لا يوحى إلى الموضوع بشيء.
 - تبرز اهمية الادارة بالأهداف إلى وضع المؤسسة الجامعية استراتيجياتها بناء على الاهداف المسطرة لبلوغها ومن هنا تبرز اشكالية المشاركة في صنع الاهداف.
 - فكرة عدم تقبل الافكار والاراء من القادة في المؤسسة الجامعية تصنع الفارق في ان يكون لإدارة الاهداف مكانا لها داخل الحرم الجامعي.
 - الواقع الذي تسيير به المؤسسة الجامعية لا يوحى بوجود شيء من التعاون بين الرؤساء والمرؤسين لصياغة الاهداف وتنفيذها في المستقبل القريب أو البعيد .
 - عندما لا تكون هناك رؤيا واضحة للاهداف يقابلها في الواقع الجامعي عدم وجود سياسة واضحة وبالتالي لا يمكن أن تصبو إلى تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها على المستوى الوطني.
 - لا يمكن ان يكون هناك تحقيق للميزة التنافسية في المؤسسة الجامعية بالاغواط في وجود هذا الكم الهائل من الطلبة ومن الاساتذة و لا يوجد لا انتاج علمي لا انتاج عملي .

الاقتراحات والتوصيات :

- اسلوب الادارة بالأهداف اسلوب جديد لتسيير الادارة تعتمد الكثير من المؤسسات والادارات وهو اسلوب يسعى إلى وضع استراتيجية المؤسسات بالموازاة مع الاهداف التي تسعى لتحقيقها لذا وجب على المؤسسات الجامعية تبني هذا الاسلوب ليكون له استراتيجية مبنية على الأهداف.
- وجب على الجامعة ان تضع سياسة مبنية على اساس التعاون المشترك بين اعضاء هيئتها التدريسية
- لا بد على الجامعة ان تبني سياستها على وجود قادة ورؤساء على رأس الهرم لديها القابلية على أن يكون لها تبادل للأفكار مع المرؤسين وقبول الأفكار من الطرف الاخر
- على المؤسسة الجامعية انتهاج سياسة من خلال الرغبة لديها على ان يكون لديها ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى
- على المؤسسة الجامعية ومن خلال كلياتها المختلفة بناء سياسة تشاورية للعمل على الرفع من الرصيد العلمي لها من خلال جميع كلياتها.

قائمة المصادر والمراجع

أ- المعاجم

1- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين "لسان العرب"، ط3، بيروت، دار احياء التراث العربي، 2018.

ب- الكتب:

- 1- البستان، أحمد عبد الباقي وآخرون، الإدارة والإشراف التربوي، الطبعة الأولى، مصر، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2010.
- 2- البناء، هالة مصباح، الإدارة المدرسية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر، 2013.
- 3- الخطيب، رداح وآخرون ، الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، الطبعة الثالثة، الأردن، دار الأمل، 2000.
- 4- الحكاك، حسن، نظرية المنظمة، طبعة الثانية، بغداد، مطبعة دار مازن، 1973.
- 5- السالم، مزيد سعيد، إدارة الموارد البشرية، بغداد، دار الكتب والوثائق، 1988.
- 6- السالمي، علاء عبد الرازق، الإدارة الإلكترونية، د، ط، عمان، دار وائل، 2008.
- 7- السكارنة، بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.
- 8- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ب، ت.
- 9- السلمي، علي، الإدارة بالأهداف عن طريق المدير المتفوق، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
- 10- الصاوي، مصطلحات وقراءات بالإنجليزية في الإدارة، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، 1994.
- 11- العجمي، محمد حسن، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، د، ن 2010.
- 12- العميرة، محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2008.
- 13- العمرو، إبراهيم علي، (2013): الإدارة والإدارة التربوية، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية للنشر، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- العمرو، إبراهيم علي، الإدارة والإدارة التربوية، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية للنشر، 2013.
- 15- المغربي، عبد الحميد، التخطيط الاستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006.
- 16- المغربي، كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم أسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، الأردن، دار الهلية للنشر، 1993.
- 17- الغالبي، طاهر محسن منصور، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الأردن، دار وائل للنشر، 2007.
- 18- أحمد، أحمد إبراهيم، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفكر العربي، 2011.
- 19- بوشناف، عمار، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر، نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002.
- 20- بيتر، دروكر، الإدارة- المهام- المستويات التطبيقية، ترجمة محمد عبد الكريم، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 2008.
- 21- توفيق، عبد الرحمن، الإدارة بالأهداف، د، ط، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008.
- 22- جودة، محفوظ وآخرون، منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ب.ت.
- 23- حمدي هاشم، رضا، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2014.
- 24- خليل، المرسي نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، د، ط، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب، 1993.
- 25- خليل، موسى، الإدارة المعاصرة مبادئ الوظائف الممارسة، د، ط، لبنان، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 26- درة، عبد الباري، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، د، ط، عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع، 2004.
- 27- دودين، أحمد يوسف ، إدارة الأعمال الحديثة وظائف المنظمة، د، ط، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
- 28- راولي، دانيل، جيمس وشيرمان هيربيرت، من التخطيط على التغيير : تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 29- رضا، هاشم حمدي :الإدارة بالأهداف ، الطبعة الأولى، عمان، دار الراجعية للنشر والتوزيع، 2014.
- 30- شاويش، مصطفى، الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف، وتطبيقات، ط1، الأردن، دار الفرقان، 2000.
- 31- الصاوي، ياسر ،إدارة المعرفة و التكنولوجيا، المعلومات ، الطبعة الأولى ،القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
- 32- عبد الله، عبد القادر، الصناعة الدوائية بين مطرقة منظمة التجارة العالمية، الأردن، دار وائل للنشر ، 2008.
- 33- عبد الهادي، أحمد إبراهيم اتخاذ القرارات الإدارية (الإدارة - الأسس والمبادئ العلمية)، د، ط، د، ن، 2010.
- 34- عبوي زيد منير، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار كنوز المعرفة، 2006.
- 35- عبوي، زيد منير ، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى ،عمان ،دار كنوز المعرفة، 2006.
- 36- عبوي، زيد، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، الأردن، دار البداية للنشر والتوزيع، 2008.
- 37- عياصرة ، على والفاضل محمد، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد، 2006.
- 38- فياض، محمود احمد وآخرون، مبادئ الإدارة - وظائف المدير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010.
- 39- كلالدة، ظاهر محمود (2012): الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- 40- كنعان، نواف ،القيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- 41- كنعان، نواف ،اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2003.
- 42- لخضر ، مرغاد درابيس ، حدة ، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في المنظمات الأعمال ، د، ط، الجزائر ، ايتراك للنشر والتوزيع ، 2006.

ت-المذكرات

- 1- الزغبى ، هدى منير ، إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركات الصناعية ، رسالة ماجستير لكلية الدراسات العليا ، قسم ادارة الأعمال الجامعة الأردنية .
- 2- الرحيلي سمية": بنت سلمان، "الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظرا القائمات بالعمل الإداري بالجامعة"، ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، (2009).
- 3- الطيبشات ، علي محمود، دور أنظمة المعلومات في تحقيق الابداع المؤسسي دراسة ميدانية استكشافية في قطاع الهندسة الطبية الأردني ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد جامعة اليرموك ،مملكة الأردنية ،2004. عيسى، محمد ، صفاء علي، "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية لوكالة البحوث للإدارة بالأهداف، وعلاقتها بأداء مديري المدارس"، ماجستير منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة،2013/2014 .
- 4- العتوم محمد فوزي علي: "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على القطاع صناعة الادوية الاردوني"، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا ماجستير منشورة الأردن 2009م.
- 5- أبو هرييد ياسر سعيد، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" ، ماجستير منشورة جامعة الأقصى فلسطين 2017م.
- 6- عليان علي،علي محمد، "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة نظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" ، ماجستير منشورة الجامعة الإسلامية بغزة 2013/1434.

- 7- بن جدو بن عليّة: "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الإدارية"، ماجستير منشورة ، جامعة امحمد بوقر بومرداس الجزائر 2015/2014م.
- 8- بوزيد، وسيلة، "مقاربة المواد الداخلية والكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، ماجستير منشورة جامعة سطيف1- 2012/2011.
- 9- حجاج، عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي" ، جامعة عشرين أوت 55-بسكيكدة، ماجستير منشورة 2007/2006م.
- 10- سمالي ، يحضية ، اثر الستير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وعلوم الستير ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر ، 2005.

ج- مجلات

- 1- النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد ، "مقال:واقع وأهمية مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف"، الجامعة السعودية للعلوم والتربية والنفسية، العدد37، الرياض 2011.
- 2- خوالدة ، محمد فلاح علي، مقال: "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 59، عمان، 2010.
- 3- توزان فاطمة، زيري، بلقاسم، "ابعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 16، جامعة الشلف ، جامعة وهران اجزائر ، ب،ت.
- 4- سيد ،محمود يوسف ، " التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية : مدخل لتطوير التعليم الجامعي"، العدد السادس، جامعة صنعاء، اليمن، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، يونيو 2004 .
- 5- سيد ،مصطفى أحمد ، " تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين" دعوة للتأمل "مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، العدد 144 ، قطر، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، السنة 2003 .

- 6- شاكر، التميمي، مقال: "السلوك الابداعي وأثره على الميزة التنافسية-دراسة ميدانية في شركة الصناعات الغذائية الأردنية" ، للعدد 2، الاردن، 2012.
- 7- سالم ، حمدي ، المعرفة التسويقية و استدامة الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على من شركات الصناعية العراقية ، مجلة دراسات للعلوم الادارية ، العدد 2، العراق ، 2009.
- 8- الزبيدي ، حمزة محمود، تكامل منظومة التفاعل بين القطاعات الانتاجية ومؤسسات التعليم العالي والبحث التطبيقي: أوراق المؤتمر الثاني للتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، المنعقد في فترة 17-20 صفر 1429هـ، الموافق 24-27 فبراير 2008م، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الظهران، المملكة العربية السعودية.

د- المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- "Malaysia In World Competitiveness Yearbook 2009", Malaysia Productivity Corporation, Selangor, Malaysia, 2009.
- 2- "World Competitiveness Yearbook(WCY)", International Institute For Management Development (IMD), Lausanne, Switzerland, 2009.
- 3- "Jordan's Competitiveness Book", The Ministry Of Planning And International Cooperation, Aman, Jordan, 2004.
- 4- <http://www.ukessays.com>

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الموضوع: طلب تقديم يد المساعدة لإنجاز متطلبات رسالة تخرج

لنيل شهادة ماستر تخصص : تنظيم وعمل

تحية وبعد :

لي بالغ الشرف أن اتقدم لسيادتكم أن أتوجه لسيادتكم المحترمة بطلب تقديم يد المساعدة من خلال التكرم بالإجابة على اسئلة الاستمارة لأجل استخدام بياناتها لإنجاز رسالة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان " دور الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالميزة التنافسية في المنظمة الجامعية "

علما أن المعطيات التي تقوم بالإدلاء بها سرية لا يمكن استخدامها الا في حدوث البحث العلمي

شكرا على التفهم و المساعدة

المشرف : د. د. جوزه

الطالبة: بن يحي نورة

المحور الاول : البيانات الشخصية

السن: 30-35 36-40 41-46 47 ما فوق

الجنس: ذكر أنثى

المركز الوظيفي:

الكلية التابع لها : كلية العلوم الاقتصادية كلية التكنولوجيا كلية العلوم الانسانية

والحضارة كلية الحقوق والعلوم السياسية

المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 6-10 11-15 16-20

21-25 26-30 31-35 36 فأكثر

المحور الثاني: درجة ممارسة الادارة بالأهداف في المؤسسة الجامعية.

س1: من موقع مركز الوظيفي كمسؤول هل تعمل على اشراك موظفيك على كافة

المستويات الادارية في وضع الأهداف؟ : نعم لا

في كل حالة وجب التبرير :

.....
.....
.....

س2: من موقع مركز الوظيفي هل ترى نفسك؟

عضو في فريق عمل متكامل

قائد على الجماعة

س3: من موقع مركز الوظيفي هل تقبل بمناقشة أفكارك من قبل مرؤوسيك؟

نعم لا

في حالة وجب التبرير :

.....
.....
.....

س4: كيف يكون موقفك منهم أن أبانوا عدم اقتناعهم بأفكارك؟

.....
.....
.....

س5: من موقع مركزك الوظيفي هل تقبل أفكار الآخرين وتعمل على تنميتها إذا كانت جديدة؟
نعم لا

في حالة الاجابة بنعم ما لذي يدفعك لذلك؟

.....
.....
.....

س6: من موقع مركزك الوظيفي هل تبدي الاستعداد للتعاون مع موظفيك كعضو في الفريق لا كقائد عليهم ؟ نعم لا

في حالة الاجابة بنعم كيف يتم ذلك ؟

.....
.....
.....

س7: من موقع مركزك الوظيفي كمسؤول هل تعطي لموظفيك إمكانية إنجاز الأعمال بالطريقة التي يرونها ملائمة لبلوغ تحقيق الأهداف؟

نعم لا

في حالة الاجابة ب لا ما الذي يدفعك لذلك؟

.....
.....
.....

س8: هل هذا يعني أنك لا تؤمن بوجود طريقة مثلى للأداء ؟ نعم لا

س9: من موقع مركزك الوظيفي كمسؤول هل تعطي الأهمية؟

- لدرجة تحقيق الأهداف

- لدرجة سير العمل

المحور الثالث: الإدارة بالأهداف والميزة التنافسية.

س11: كيف تجد موظفيك من حيث المستوى و المهارة في الأداء؟

عال جدا:

متوسط:

ضعيف للغاية

س12: كيف تجد مستوى أداء دوائرك الادارية التي رأسها؟

عال

متوسط

ضعيف

ضعيف للغاية

س13: هل تجد أن مجمل الأهداف التي وضعتها مع موظفيك تم بلوغها؟

نعم لا

في حالة وجب التبرير:

.....

.....

.....

س14: هل تجد أن بلوغ هذه الأهداف متوقف على؟

جهدك الخاص

جهدك الخاص متضمن جهد الآخرين

س15 هل تجد أن لتحقيق هذه الأهداف من ميزة لدائرك الادارية التي ترأسها ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم

.....
.....
.....

س16: فيما تحدد هذه الميزة التي حققتها دائرتك الادارية عن بقية الدوائر الأخرى المشكلة للجامعة؟

.....
.....
.....

س17: هل تلقيت الثناء والشكر على مستوى أدائك؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم.

.....
.....
.....

س18: ما الجهة التي أبدت هذا الثناء؟

.....
.....

س19: ما طبيعة محتوى هذه الثناء؟

.....
.....

س20: هل تجد لبلوغك لمجمل الأهداف المسطرة قد ساهم في تحفيز بقية الدوائر على منافستك؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم:

.....
.....
.....

حدد مظاهر تلك المنافسة معك :

.....
.....
.....

س21: هل تجد لبلوغك لمجمل الأهداف المسطرة قد ساهم في تحسين صورة الجامعة التي أنت ودائرتك جزء منها؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم

.....
.....
.....

س22: حدد مظاهر هذا التحسين في صورة الجامعة ؟

.....
.....
.....
.....