



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور - خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

الرقم التسلسلي:

تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادات بديلة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

* د/ تيغان عبد اللطيف

إعداد الطالب:

□ عايسي السعيد

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
صالح السعيد	أستاذ	عباس لغرور خنشلة	رئيسا
تيغان عبد اللطيف	أستاذ	عباس لغرور خنشلة	مشرفا
بن مسعود ميلود	أستاذ محاضر	عباس لغرور خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2024



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم،
وأصلي وأسلم على خير من تعلم وعمل، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

فأشكر الله كثيرا على عونه وتوفيقه، ثم أتقدم بخالص شكري

إلى الأستاذ المشرف

♦ عبد اللطيف تيغان ♦

إلى جميع أساتذتي المحترمين ولا أستثني أحدا

وأخص بالذكر الدكتور "سمير شيبان"

والدكتورة "هدى بوزيدي"

وإلى جميع أفراد الطاقم الإداري

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح والدي العزيز

إلى والدتي، زوجتي، أبنائي وإخوتي الأحباب

إلى عائلتي وأصدقائي

إلى أساتذتي الأفاضل

اللهم زدنا علما وانفعنا بما علمتنا

السعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ة	مقدمة
أ	الإشكالية
ب	أسباب اختيار البحث
ب	الفرضيات
ب	أهمية البحث
ج	منهجية البحث
د	مصادر المعلومات
د	الدراسات السابقة
و	محتويات البحث
و	
	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة بالأهداف
1	المبحث الأول: ماهية الإدارة بالأهداف
1	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مفهوم الإدارة بالأهداف
2	المطلب الثاني: تعريف الإدارة بالأهداف
3	المبحث الثاني: أهمية وخصائص الإدارة بالأهداف
3	المطلب الأول: أهمية الإدارة بالأهداف
9	المطلب الثاني: خصائص الإدارة بالأهداف
11	المبحث الثالث: مبادئ الإدارة بالأهداف وخطوات تطبيقها
11	المطلب الأول: مبادئ الإدارة بالأهداف
19	المطلب الثاني: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
22	المبحث الرابع: مميزات وعيوب الإدارة بالأهداف
22	المطلب الأول: مميزات نموذج الإدارة بالأهداف
24	المطلب الثاني: عيوب نموذج الإدارة بالأهداف

الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الإدارية وتأهيل القيادات البديلة

27 المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية وكيفية اكتشاف واستقطاب المواهب القيادية.....

27 المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية والقيادة البديلة.....

29 المطلب الثاني: كيفية اكتشاف واستقطاب المواهب القيادية.....

31 المبحث الثاني: وظائف القائد الإداري وإدارة الصراع.....

31 المطلب الأول: وظائف القائد الإداري.....

32 المطلب الثاني: كيفية إدارة الصراع.....

33 المبحث الثالث: أهمية إعداد القيادات البديلة ومسؤولية القيادة الحالية على ذلك ومتطلبات

تأهيلها.....

33 المطلب الأول: أهمية إعداد القيادات البديلة ومسؤولية القيادة الحالية على ذلك.....

36 المطلب الثاني: متطلبات تأهيل القيادات البديلة.....

38 المبحث الرابع: التحديات التي تواجه التأهيل القيادي ووسائل التغلب عليها...

38 المطلب الأول: التحديات التي تواجه التأهيل القيادي.....

39 المطلب الثاني: وسائل التغلب عليها.....

الفصل الثالث: دور الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادات البديلة

44 المبحث الأول: أهمية المشاركة في تحديد الأهداف وعلاقته بتأهيل القيادات البديلة.....

44 المطلب الأول: أهمية المشاركة في تحديد الأهداف.....

45 المطلب الثاني: كيفية تأهيل القيادات البديلة عن طريق المشاركة في الأهداف.....

47 المبحث الثاني: التواصل الفعال والتعليم المستمر وعلاقتهما بتأهيل القيادات البديلة.....

47 المطلب الأول: أثر التواصل الفعال في تأهيل القيادات البديلة.....

48 المطلب الثاني: تأهيل القيادة عن طريق التدريب والتعليم المستمر.....

50 **المبحث الثالث: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أساس عملية**
التأهيل القيادي

-
- 50 **المطلب الأول: أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.....**
- 51 **المطلب الثاني: معايير الشخص المناسب للقيادة.....**
- 53 **المبحث الرابع: التقييم والرقابة ودورهما في صنع القيادات البديلة.....**
- 54 **المطلب الأول: كيف يساهم التقييم المنتظم في اكتشاف المواهب القيادي وتأهيلها.....**
- 55 **المطلب الثاني: الرقابة الذاتية أساس التأهيل القيادة البديلة الفعالة.....**

الفصل الرابع: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير خنشة

- 58 **مقدمة.....**
- 58 **المنهجية.....**
- 58 **مصادر المعلومات.....**
- 58 **مجتمع الدراسة.....**
- 58 **أداة الدراسة.....**
- 59 **أداة القياس.....**
- 59 **خطوات بناء الاستبانة.....**
- 60 **صدق الاستبانة.....**
- 60 **الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.....**
- 61 **تحليل فقرات الاستبانة.....**
- 72 **النتائج.....**
- 81 **الخاتمة.....**
- 91 **التوصيات.....**
- 93 **الدراسات المستقبلية المقترحة.....**
- 95 **قائمة المراجع والملاحق.....**

مقدمة

تمهيد:

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم والتطورات التكنولوجية، أصبح من الضروري أن يكون لدى المؤسسات والمنظمات قادة مؤهلين وقادرين على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومن أجل تطوير هذه القدرات القيادية لدى الكوادر البشرية، يعتبر تطبيق الإدارة بالأهداف واحدًا من أهم الأساليب التي تسهم في تأهيل وتطوير القادة البديلين.

الإدارة بالأهداف تمثل إطارًا منظمًا يسهل على المؤسسات والمنظمات تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال. وعندما يتم تطبيقها بشكل صحيح، تساهم الإدارة بالأهداف في تحفيز وتشجيع القادة البديلين وتمكينهم من تحقيق النجاح والتفوق في أداء مهامهم القيادية. تتناول هذه الدراسة أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في تأهيل قادة بديلة وتطوير مهاراتهم القيادية، من خلال استكشاف كيفية تأثير هذا النهج الإداري على التفاعل والتعاون داخل الفرق القيادية، وزيادة الانخراط والتحفيز لدى القادة البديلين، وتعزيز مهاراتهم في اتخاذ القرارات والتوجيه والتحفيز، وبالتالي تطويرهم كقادة فعالين قادرين على تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح في بيئة العمل الحديثة.

هذه الدراسة تسعى إلى إلقاء الضوء على الفوائد العديدة التي يمكن أن يجنيها المنظمات والمؤسسات من تطبيق الإدارة بالأهداف في تأهيل وتطوير قادتها البديلين، وبالتالي تحقيق تحسين مستمر في الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

إن استمرار المؤسسات وفرص نموها مرتبط باستقرار واتساق سياسات وتصرفات الإدارة العليا فيها، وأنه يتم التعامل مع المؤسسة كمؤسسة وليس كأشخاص، وبالتالي فإن تعاقب الأجيال في القيادة الإدارية يعد مطلب أساسي لاستمرارية السياسات واستمرارية المؤسسة.

وبما أن الوظيفة اختصاص دائم ومستمر بينما شاغلها غير مستقر، فإن ذلك يتطلب العمل على إيجاد وإعداد القيادة البديلة للمؤسسات والعمل على تدريب الصف الثاني من القيادات الإدارية؛ ويظهر ذلك مدى أهمية العمل على اختيار قيادات المستقبل ووضع البرامج لتنمية وتطوير أدائهم القيادي.

الإشكالية:

"بناء قادة فعالين يتطلب استخدام أساليب إدارة مبتكرة، مثل الإدارة بالأهداف، لتحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المتميز"، من هذا المنطلق نطرح السؤال الرئيسي كآآتي:

مامدى تطبيق الإدارة بالأهداف؟ وكيف يساهم في تأهيل وتطوير قادة بديلين قادرين على التعامل مع تحديات العصر الحديث وتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية:

■ ماهو واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف؟

* تحديد الأهداف، المشاركة، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، التواصل الفعال، الرقابة الذاتية، التقييم المنتظم والمراجعة

* في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة

■ هل يوجد علاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادات البديلة؟

■ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل قيادات بديلة في الكلية؟

الفرضيات:

● الفرضية الأولى: تعتبر مبادئ الإدارة بالأهداف المقومات الأساسية التي يقوم عليها الأسلوب الإداري المنتهج في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة.

● الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادات البديلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة.

● الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل قيادات بديلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة.

أسباب اختيار موضوع البحث:

سبب اختيار موضوع البحث: تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادات بديلة

تم اختيار موضوع "تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل القيادات البديلة" لعدة أسباب:

- تبرز أهمية هذا النهج الإداري وقدرته على تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الكفاءات القيادية.

- وكذلك لما نراه للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في التغيير والتخطيط الاستراتيجي وهذا يتطلب تطوير مستمر للقيادات البديلة.

- تواجه المؤسسات الأكاديمية تحديات مستمرة في تأهيل قادة جدد قادرين على التعامل مع المتغيرات السريعة في البيئة التعليمية والإدارية. اختيار هذا الموضوع يهدف إلى استكشاف كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف لتطوير جيل جديد من القادة المؤهلين.

أهمية اختيار موضوع البحث:

أهمية البحث بعنوان: تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل القيادات البديلة

يكتسب البحث حول تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل القيادات البديلة أهمية كبيرة نظراً لعدة أسباب تتعلق بتحسين الأداء التنظيمي وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الأكاديمية، تتجلى أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

❖ **تعزيز الفهم النظري والعملي:** يساهم البحث في تعزيز الفهم النظري لمفهوم الإدارة بالأهداف، كما يوضح كيفية تطبيق هذا النهج الإداري بشكل عملي داخل المؤسسات الأكاديمية. هذا الفهم يساعد في تحسين العمليات الإدارية وتعزيز فعالية الإدارة.

❖ **تطوير القيادات البديلة:** يركز البحث على تأهيل القيادات البديلة، وهو أمر ضروري لضمان استمرارية القيادة الفعالة في المؤسسات. من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف، يمكن إعداد قادة جدد قادرين على التعامل مع التحديات الحديثة وقيادة المؤسسة نحو النجاح.

❖ **تحقيق الأهداف المؤسسية:** الإدارة بالأهداف تساعد في تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. هذا البحث يوضح كيفية استخدام هذا النهج لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري.

❖ **تحسين الأداء الفردي والجماعي:** من خلال تحديد أهداف فردية وجماعية واضحة، يمكن تحسين الأداء على جميع المستويات داخل المؤسسة، يوضح البحث كيفية تطبيق الإدارة بالأهداف لتحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم.

❖ **تعزيز الرضا الوظيفي:** يساهم تحديد الأهداف بوضوح وتقديم التغذية الراجعة المستمرة في زيادة رضا الموظفين عن عملهم. هذا البحث يساعد في فهم كيفية تحقيق ذلك من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف.

- ❖ **تشجيع الابتكار والإبداع:** يوضح البحث كيف يمكن للإدارة بالأهداف أن تشجع على الابتكار والإبداع من خلال توفير بيئة عمل تدعم التفكير الجديد وتقدير الأفكار المبتكرة.
- ❖ **تعزيز التواصل والتعاون:** الإدارة بالأهداف تتطلب تواصلًا فعالًا بين القيادة والموظفين. يبرز البحث أهمية تعزيز هذا التواصل لتحقيق الأهداف المشتركة ودعم العمل الجماعي.
- ❖ **تقديم توصيات عملية:** يوفر البحث توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المؤسسات الأكاديمية، مما يساعد في تحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع.
- ❖ **إثراء الأدبيات الإدارية:** يساهم البحث في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم دراسة تطبيقية حول تأثير الإدارة بالأهداف في بيئة أكاديمية، مما يوفر مرجعًا قيمًا للباحثين والممارسين في هذا المجال.
- ❖ **دعم صنع القرار الإداري:** يقدم البحث بيانات وتحليلات يمكن استخدامها من قبل الإداريين وصناع القرار لتحسين استراتيجيات الإدارة وتطوير برامج تأهيل القيادات البديلة بشكل أكثر فعالية.
- من خلال التركيز على تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل القيادات البديلة، يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة يمكن أن تساهم في تطوير الأداء الإداري والقيادي داخل الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، مما يعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- منهج الدراسة:** المنهج المتبع خلال هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي.
- المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج البحثية الأساسية التي تستخدم في الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية لفهم وتحليل الظواهر المختلفة. يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة بشكل دقيق ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج والمعاني منها.
- **مصادر المعلومات:**
- أولا المصادر الثانوية:** معالجة الإطار النظري من مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات.

ثانيا المصادر الأولية: معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض.

حدود الدراسة: تحددت الدراسة بحدود مكانية وزمنية وبشرية وموضوعية كالآتي:

الحدود المكانية: تركزت الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور - خنشلة

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من 30 أبريل إلى غاية 25 ماي 2024

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القيادة الإدارية والموظفين والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة عباس لغرور - خنشلة

الحدود الموضوعية: تم التطرق في الدراسة إلى أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في تأهيل قيادات بديلة من خلال دراسة طبيعة العلاقة ومدى تأثير المتغير المستقل *الإدارة بالأهداف ويشمل المتغيرات المستقلة الفرعية - تحديد الأهداف بدقة - المشاركة في تحديد الأهداف - التواصل الفعال - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب - الرقابة الذاتية - التعليم والتدريب المستمر - التقييم والمراجعة* على المتغير التابع تأهيل قيادات بديلة .

صعوبات الدراسة: لقد واجهت الباحث في هذه الدراسة العديد من الصعوبات إلا أنه تمكن من إبراز أهمها فيما يلي:

- الوقت المخصص لإنجاز المذكرة من طرف الإدارة غير كاف لإبراز جميع جوانب موضوع البحث والإحاطة بجميع النقاط المهمة والتدقيق في المراجع واستنباط ما هو مهم.

- على قدر ما هو متوفر من أدبيات في الإدارة بالأهداف والقيادة الإدارية بقدر الصعوبة في الربط بين المتغيرين وخاصة الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في تأهيل قيادات بديلة نظرا لحدثة الموضوع وعدم التطرق إليه في دراسات سابقة خاصة هنا في الجزائر.

- نظرا لضيق الوقت لم يكن لنا فرصة للمقابلات الشخصية مع أفراد العينة و خاصة الأفراد الذين لهم مناصب قيادية و ذلك لتوضيح الرؤية فيما يخص واقع تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في الكلية واكتفينا بتصميم استمارة استبيان كأداة واحدة للدراسة، وتبقى مصداقية النتائج المحصل عليها متعلقة بمدى صدق العينة في الإجابة على الأسئلة

المطروحة، خاصة أنه لم يتم مسح شامل للطاخم التدريسي *الأساتذة* بسبب انشغالهم بالتزامن مع وقت الاختبارات في الكلية مما جعل الإجابة على الاستمارة واسترجاعها تستغرق فترة زمنية طويلة نوعاً ما.

الدراسات السابقة:

- دراسة العثماني 2014 بعنوان نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية – دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات
- دراسة الديراوي 2014 بعنوان دور ديوان الموظفين العام في تمكين المرأة في المناصب القيادية الحكومية
- دراسة الصامل 2011 بعنوان تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي
- دراسة الاسمري 2013 بعنوان إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتمنية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض بنات
- دراسة طومسون وليثان وتربينينغ بعنوان إثارة الإدارة بالأهداف على الأداء والرضا الوظيفي في مؤسسات القطاع العام
- دراسة انطوني 2005 بعنوان الإدارة بالأهداف أداة فعالة لفرق العمل

محتويات الدراسة:

يتكون البحث من أربعة فصول وهي كالآتي:

- ✓ **الفصل الأول:** الإدارة بالأهداف
- ✓ **الفصل الثاني:** القيادة الإدارية وتأهيل القيادات البديلة
- ✓ **الفصل الثالث:** دور الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادات البديلة
- ✓ **الفصل الرابع:** دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة

الفصل الأول: الإطار النظري لِلإدارة بالأهداف

تمهيد:

الإدارة بالأهداف هي منهجية إدارية تعتمد على تحديد أهداف واضحة ومحددة تسعى المؤسسة أو الشركة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة. تعتمد هذه الطريقة على فكرة أن وجود أهداف محددة يسهل توجيه الجهود وتحفيز الموظفين لتحقيق النتائج المرجوة. تُعد الإدارة بالأهداف أداة فعالة لإدارة الموارد وتحقيق النتائج المطلوبة، وتعتمد على التعاون والتنسيق بين الإدارة والموظفين لتحقيق النجاح المستدام.

نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم وأهمية و خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف وخطوات تطبيقها مع ذكر بعض المميزات وبعض العيوب المحتملة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة بالأهداف

نذكر في هذا المبحث نبذة تاريخية عن مفهوم الإدارة بالأهداف كما نتطرق إلى تعريف مختصر للإدارة بالأهداف.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مفهوم الإدارة بالأهداف

■ **المرحلة الأولى (1950-1960):** يرجع أصل مفهوم الإدارة بالأهداف إلى عمل العالم النفسي والمستشار الأمريكي بيتر دروكر في عام 1950، دروكر استخدم مصطلح "الإدارة بالأهداف" في كتابه "الإدارة بالأهداف: المهمة المحددة"، حيث أشار إلى ضرورة تحديد الأهداف بوضوح وإعطاء الأولوية لها في عملية الإدارة.

■ **المرحلة الثانية (1960-1970):** تطورت فكرة الإدارة بالأهداف خلال هذه الفترة من خلال العديد من الأبحاث والدراسات التي نفذها علماء الإدارة مثل إدوارد لوكه وغاري لاثام وبول لورانس، تركز هؤلاء الباحثون على أهمية تحديد الأهداف وقياس أداء المؤسسة بناءً عليها، وكذلك على أهمية إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف وتحقيقها.

■ **المرحلة الثالثة (1980-1990):** في هذه المرحلة، تطورت فكرة الإدارة بالأهداف بشكل أكبر نتيجة للتغيرات في بيئة الأعمال والتكنولوجيا، ظهرت مفاهيم جديدة مثل "التخطيط الاستراتيجي" و"إدارة الأداء"، والتي تركز على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

■ **المرحلة الرابعة (بعد العام 2000):** مع تقدم التكنولوجيا وتغيرات في البيئة العامة والسوق، أصبحت الإدارة بالأهداف أكثر تعقيداً وتنوعاً فظهرت أساليب جديدة مثل "الإدارة

بالقيمة المضافة" و"الإدارة بالنتائج"، التي تركز على تحقيق القيمة المضافة للعملاء والمساهمين والموظفين.

باختصار، يمكن القول إن تطور مفهوم الإدارة بالأهداف كان مستمرًا على مر السنين، وقد تغير تركيزه وأساليبه بمرور الزمن وتغيرات في البيئة والتكنولوجيا واحتياجات السوق.

المطلب الثاني: تعريف الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي عملية إدارية تركز على تحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة أو المنظمة، وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بشكل فعال وفعال.¹

تعتبر الإدارة بالأهداف أحد الأدوات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر في الأداء.²

يقوم قادة ومديرو المؤسسات بتحديد الأهداف الرئيسية وتحليل الوضع الحالي وتحديد الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، مع التركيز على الجوانب الهامة مثل تخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات، وضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

من المهم أن تكون الأهداف التي تُحدد في إدارة الأهداف قابلة للقياس والمتابعة، ويتم تحليل الأداء بشكل دوري لضمان التقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديث الخطط والاستراتيجيات إذا لزم الأمر،³ مثل نماذج الإدارة المختلفة، تهدف الإدارة بالأهداف إلى تحسين أداء العاملين بالشركة وتحقيق أهدافها الوظيفية، طبقًا لذلك النموذج فجلاً ما يحتاجه العاملون في منظمة ما هو الإحساس بالمسؤولية بالتوازي مع تلقي التوجيه المناسب، بالإضافة إلى خلق الانسجام بين الأهداف الشخصية للعاملين في المنظمة والأهداف التنفيذية لتلك المنظمة، وذلك ما تُعد الإدارة بالأهداف بتقديمه.

¹ دراكر، بيتر "الإدارة بالأهداف"، في كتاب "ممارسات الإدارة"، ص. 123، دار النشر: هاربر بيزنس، 1954.

² وجيمس ج. كولنز كتاب "الإدارة بالأهداف: التطبيقات والأبعاد الجديدة" للمؤلفين جيرى ل. بونينغ.

³ أودونيل، سيسيل، وريتشارد. كتاب "مبادئ الإدارة" الصفحة 221. بوسطن: هوتون ميفلين، 197.

يرى جون هامبل وهو أحد المساهمين في تطوير ذلك النموذج قدرة الإدارة بالأهداف على التوفيق بين حاجة المنظمة للنمو وتحقيق الأرباح من جهة، وحاجة العاملين في المنظمة للمشاركة والنمو على المستوى المهني الشخصي من جهة أخرى.⁴

المبحث الثاني: أهمية وخصائص الإدارة بالأهداف

المطلب الأول: أهمية الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف تعتبر من العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، وتحمل العديد من الأهمية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن بين الأهمية:

1. **تحديد الاتجاه والرؤية:**⁵ تساعد إدارة الأهداف على توجيه الجهود وتحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة، من خلال تحديد الأهداف الرئيسية وتوضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة، تحديد الرؤية هو جزء أساسي من عملية الإدارة بالأهداف، حيث تعتبر الرؤية البوصلة التي توجه خطط وجهود المؤسسة نحو مستقبل محدد، تتضمن الرؤية تصوّرًا واضحًا لما تسعى المؤسسة إليه وما تريد أن تحققه على المدى الطويل، وتوجيهات واضحة للجميع داخل المؤسسة بشأن الهدف النهائي والاتجاه الذي يجب أن تتخذه المؤسسة.⁶
- يشير جيم كولينز وجيري بوراس إلى أهمية تحديد الرؤية في توجيه جهود الفريق نحو هدف مشترك، حيث يتيح للأفراد فهم الغاية النهائية والمساهمة في تحقيقها بشكل أكثر فعالية. وبذلك، يعزز تحديد الرؤية الانخراط والتفاني والشعور بالانتماء للمؤسسة.⁷
- علاوة على ذلك يشير جون بي كوتر إلى أن تحديد الرؤية يساعد في تحديد الأولويات وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المحددة، مما يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية في عمليات المؤسسة.⁸

⁴ هامبل، جون "الإدارة بالأهداف: مقدمة" الصفحة 42، لندن: هاتشينسون، 1970.

⁵ جي سي، وبوراس، جي آي (1996). كتاب "بناء رؤية شركتك". هارفارد بيزنس ريفيو، 74(5)، 65-77. الصفحة 34

⁶ collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). "Building Your Company's Vision." Harvard Business Review, 74(5), 65-77. Page 34

⁷ Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press. Page 12

⁸ - دراكر، (2008، P. F.). كتاب "الإدارة بالأهداف وضبط النفس". ممارسة الإدارة. الناشرين هاربر كولينز. الصفحة 115.

وفي هذا السياق، يُعتبر تحديد الرؤية كخطوة أولى وأساسية في عملية الإدارة بالأهداف، حيث تقوم على وضع رؤية محددة وواضحة للمستقبل المرغوب، وهو ما يعكس استراتيجية الشركة واتجاهها المستقبلي.⁹

2. تحقيق التركيز: تساعد الإدارة بالأهداف في تركيز الجهود والموارد على الأهداف الأساسية والمهمة، مما يزيد من فعالية وكفاءة العمل ويسهم في تحقيق النتائج المرجوة، تحقيق التركيز من خلال الإدارة بالأهداف يعني توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة بدقة وفعالية، مما يساعد على تحقيق النتائج المرجوة بأقل جهد ممكن. يتم ذلك من خلال تحديد الأهداف الرئيسية وتحديد الأولويات وترتيب المهام بناءً على أهميتها لتحقيق تلك الأهداف.¹⁰

يشير بيتر دروكر إلى أن تحديد الأهداف يساعد في توجيه الجهود والطاقات نحو الأولويات الرئيسية، مما يزيد من فعالية العمل ويقلل من الانشغال بالأمر الثانوي. وبالتالي، يُحقق التركيز على الأهداف الرئيسية تحسناً في الأداء وتحقيق النجاح. بالإضافة إلى ذلك يشير لوك⁹ وادوين وغاري لاثام إلى أن تحقيق التركيز من خلال الإدارة بالأهداف يساعد في تجنب الانحرافات عن الأهداف المحددة ويحفز الفريق على العمل بجدية نحو تحقيق تلك الأهداف، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في وقت أقل.¹¹ من هنا، يمكن القول إن تحقيق التركيز من خلال الإدارة بالأهداف يساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل وتحقيق النتائج المرجوة بشكل أفضل.

3. تعزيز التواصل: تساهم الإدارة بالأهداف في تعزيز التواصل والتفاعل بين مختلف أقسام المؤسسة، حيث يتم تحديد الأهداف بالتعاون والتفاعل بين الأفراد والأقسام، تعزيز التواصل من خلال الإدارة بالأهداف يعني تعزيز التفاعل وتبادل المعلومات بين جميع أفراد

⁹ لوك، E. A.، ولatham، G. P. (2002). كتاب "بناء نظرية مفيدة عملياً لتحديد الأهداف وتحفيز المهام: رحلة مدتها 35 عاماً." عالم النفس الأمريكي، 57(9)، 705-717. الصفحة 706

¹⁰ Drucker، P. F. (2008). "Management by Objectives and Self-Control." The Practice of Management. HarperCollins Publishers. Page 115.

¹¹ Locke، E. A.، & Latham، G. P. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey." American Psychologist، 57(9)، 705-717. Page 70

المؤسسة لضمان فهم مشترك للأهداف وضمان تحقيقها بشكل فعال. هذا يشمل التواصل بين القادة والموظفين وبين باقي الفرق داخل المؤسسة، وحتى بين المؤسسة والعملاء أو الشركاء. يشير روبن وكولتر إلى أن تعزيز التواصل يسهم في تحقيق التفاهم والتوافق بين أفراد المؤسسة، مما يزيد من تنافس الجهود وتعزيز الروح الجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.

وفي سياق الإدارة بالأهداف، يعزز التواصل الواضح والمستمر بين القادة والموظفين فهم الأهداف والتوجيهات بشكل أفضل، كما يتيح الفرصة لتبادل الآراء والاقتراحات والتغذية الراجعة، مما يعزز التعاون ويسهم في تحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية من هنا، فإن تعزيز التواصل يعتبر عنصراً أساسياً في نجاح عملية الإدارة بالأهداف وتحقيق النتائج المرجوة.

4. تعزيز الشفافية: تساهم إدارة الأهداف في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، حيث يكون الجميع على دراية بالأهداف والتحديات والتقدم المحرز نحو تحقيقها.¹²

تعزيز الشفافية في سياق الإدارة بالأهداف يعني توفير المعلومات بشكل صريح وواضح لجميع أفراد المؤسسة بشأن الأهداف والتوجيهات والمعايير والنتائج المتوقعة. وتشمل الشفافية أيضاً القدرة على فتح النقاش وتبادل الآراء بحرية دون خوف من العواقب السلبية.¹³

تشير الأبحاث إلى أن الشفافية تلعب دوراً مهماً في إيجاد بيئة عمل مثمرة ومحفزة، حيث تعزز الثقة بين القادة والموظفين وتحفز على المشاركة الفعالة والتعاون، علاوة على ذلك، تُعتبر الشفافية أساساً لبناء علاقات مستدامة بين الجميع داخل المؤسسة.

من خلال تعزيز الشفافية في عملية الإدارة بالأهداف، يتمكن الجميع من فهم الأهداف المحددة، والتوجيهات، وكذلك مراقبة تقدم التحقيق نحو تلك الأهداف بشكل فعال. هذا يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية، ويساعد على توجيه الجهود بشكل أفضل نحو تحقيق الأهداف المؤسسية.

¹² يوكل، ج. (2013). كتاب القيادة في المنظمات (الطبعة الثامنة). الصفحة 278

¹³ Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson. Page 278

5. تحفيز العمل: تعمل إدارة الأهداف كأداة لتحفيز الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة، حيث يشعر الموظفون بالإرتياح والإنجاز عند تحقيق الأهداف التي وضعت لهم،¹⁴ تحفيز العمل في سياق الإدارة بالأهداف يعني تشجيع وتحفيز أفراد المؤسسة للعمل بجدية واجتهاد نحو تحقيق الأهداف المحددة. يشمل ذلك إنشاء بيئة عمل تشجع على التحفيز وتقديم الدعم والمكافآت الملائمة لتحقيق الأهداف بنجاح.

يشير لاثام ولوك إلى أن تحفيز العمل يعتمد على تحديد الأهداف بشكل واضح ومحفز، حيث تكون الأهداف الصعبة والمحددة بشكل جيد أكثر فعالية في تحفيز الأفراد للعمل بجدية وتحقيق النتائج.¹⁵

تشير بينك دانيال إلى أن التحفيز للعمل يعتمد أيضاً على توفير الاستقلالية والتحدي والغرض، حيث يشعر الأفراد بالإشراف على عملهم وبأنهم جزء من مسار يمنحهم معنى وغرضاً، مما يزيد من مستوى الالتزام والانتاجية.¹⁶

بالإضافة إلى ذلك يشير روبن ستيفان¹⁷ وجيدج تيموثي إلى أن تحفيز العمل يتطلب أيضاً توفير المكافآت المناسبة والتقدير للجهود المبذولة، سواء كانت مكافآت مالية أو غير مالية.¹⁸

من هنا، يمكن القول إن تحفيز العمل يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.¹⁹

6. قياس الأداء:

¹⁴ لاثام، غاري، ولوك، إيدوين. (2002). كتاب "بناء نظرية مفيدة عملياً لتحديد الأهداف وتحفيز المهام: رحلة مدتها 35 عاماً، 717-705، (9)، 717-705.

¹⁵ Pink, D. H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books. Page 50.

¹⁶ بينك، دانيال (2009). القيادة: الحقيقة المدهشة حول ما يحفزنا. كتب ريفر هيد. الصفحة 50

¹⁷ Pink, D. H. (2009). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books. Page 50.

¹⁸ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson. Page 294.

¹⁹ Latham, G. P., & Locke, E. A. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey." American Psychologist, 57(9), 705-717

- ✓ توفر الإدارة بالأهداف إطارًا لقياس أداء المؤسسة بشكل منتظم ومستمر، مما يمكن إدارتها من تقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.
- ✓ قياس الأداء في سياق الإدارة بالأهداف يعني تقييم أداء الفرق والأفراد بناءً على تحقيق الأهداف المحددة وتقديم النتائج المطلوبة، يتضمن ذلك استخدام مؤشرات ومعايير محددة لقياس تقدم التحقيق نحو الأهداف وتحديد مدى تحقيق النتائج المرجوة.
- ✓ يشير روبير كابلان ودافيد نورتون إلى أن قياس الأداء يساعد في تحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وتقديم تقييم دقيق للأداء الفعلي مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً.²⁰
- ✓ شير ريتي كيماري اغاروال وتوماس فارات إلى أن قياس الأداء يسهل التعرف على المناطق التي تحتاج إلى تحسين وتبني استراتيجيات لتحقيق تحسين مستمر في الأداء.²¹
- ✓ كما يشير روبنز ستيفان إلى أن قياس الأداء يعزز المساءلة والشفافية داخل المؤسسة، حيث يمكن للأفراد والفرق تقديم تقارير عن تقدمهم والتحديات التي يواجهونها في تحقيق الأهداف.²²
- باختصار، يُعتبر قياس الأداء جزءًا أساسيًا من عملية الإدارة بالأهداف لضمان استمرارية تحقيق الأهداف وتحسين الأداء بشكل مستمر.²³
- قياس الأداء هو عملية مهمة لضمان أن الأفراد والفرق والمؤسسات تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية. تعتمد هذه العملية على استخدام مجموعة من الأدوات والمعايير لتقييم الأداء وتحديد النقاط القوية والضعيفة. فيما يلي شرح لطرق قياس الأداء.²⁴
- المؤشرات الرئيسية للأداء²⁵: (KPIs)**

²⁰ كابلان، روبير، ونورتون دافيد (1996). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري استراتيجي." هارفارد بيزنس ريفيو، 74(1)، 75-85.

²¹ أغاروال ريتي كيماري، وفيرات توماس (2001). "التعامل مع الغموض: دور أنظمة قياس الأداء." التقدم في المحاسبة، 18، 71-75.

²² روبنز، ستيفان، وكولتر ميرري. (2019). الإدارة (الطبعة الخامسة عشرة). بيرسون. الصفحة 305.

²³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." Harvard Business Review, 74(1), 75-85

²⁴ Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2001). "Coping with Ambiguity: The Role of Performance Measurement Systems." Advances in Accounting, 18, 55-71.

²⁵ Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). Management (15th ed.). Pearson. Page 305

- هي معايير قابلة للقياس تُستخدم لتقييم مدى نجاح الفرد أو الفريق أو المؤسسة في تحقيق الاهداف المحددة.
- تساعد في توفير رؤية واضحة للأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين على سبيل المثال، يمكن أن تشمل المؤشرات الرئيسية للأداء في مؤسسة ما معدل دوران الموظفين، مستوى رضا العملاء، أو الإيرادات الشهرية²⁶ وفقاً لمعهد المؤشرات الرئيسية للأداء لقياس الأداء وتحسين العمليات.

التقييمات الذاتية وتقييمات الزملاء:

- هي عملية يتم من خلالها تقييم أداء الفرد إما بواسطة نفسه (تقييم ذاتي) أو من قبل زملائه (تقييم الزملاء).
- يمكن أن تساعد هذه التقييمات في تقديم منظور متوازن وشامل حول الأداء الفردي، حيث تقدم التقييمات الذاتية فرصة للتأمل الشخصي، بينما تقدم تقييمات الزملاء رؤية من زوايا مختلفة²⁷.

مراجعات الأداء الدورية:

- هي اجتماعات دورية تُجرى لتقييم أداء الموظفين، وتحديد الإنجازات والتحديات، وتقديم التوجيه لتحسين الأداء.
- تساهم هذه المراجعات في متابعة التقدم نحو الأهداف المحددة وتقديم ملاحظات بناءة تساعد في تطوير الأداء المهني بحسب مقالة في مجلة "هارفارد بزنس ريفيو"، فإن المراجعات الدورية تساهم في تحسين الأداء من خلال تعزيز التفاعل المستمر بين الموظفين والمديرين.²⁸

²⁶ KPI Institute. (n.d.). Introduction to Key Performance Indicators. - معهد المؤشرات الرئيسية للأداء -

²⁷ Society for Human Resource Management (SHRM). (n.d.). Self and Peer Assessments تقرير من جمعية إدارة الموارد البشرية

²⁸ Harvard Business Review. (n.d.). The Importance of Regular Performance Reviews مقالة في

مجلة "هارفارد بزنس ريفيو"

البطاقات المتوازنة: هي أداة استراتيجية تُستخدم لقياس الأداء من أربع زوايا رئيسية: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، تساعد البطاقات المتوازنة في تقديم رؤية شاملة ومتوازنة لأداء المؤسسة، مما يسهل اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.²⁹

تحليل البيانات: استخدام البيانات والإحصائيات لتحليل الأداء واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، يمكن لتحليل البيانات أن يكشف عن الاتجاهات والأنماط التي قد لا تكون واضحة من خلال التقييمات التقليدية، مما يساعد في تحسين الأداء.³⁰

المطلب الثاني: خصائص الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف تتميز بعدة خصائص تميزها عن أساليب الإدارة الأخرى، ومن أبرز تلك الخصائص:

- (1) **الوضوح والتحديد:**³¹ تتميز الإدارة بالأهداف بتحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد، مما يسهل على الفريق فهم ما يتوجب عليه تحقيقه ويتيح لهم التركيز على الأولويات.
- الوضوح والتحديد في سياق الإدارة بالأهداف يشير إلى ضرورة تحديد الأهداف بشكل دقيق وواضح لجميع أفراد المؤسسة، بحيث يكونوا على دراية تامة بما يتوقع منهم وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها.
- هذا يعني توضيح المعايير والمعلومات المحددة التي يجب أن يحققها الفريق أو الفرد لتحقيق النجاح، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات بشكل واضح لكل شخص في المؤسسة.
- من خلال الوضوح والتحديد، يمكن للأفراد العمل بكفاءة أكبر وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، حيث يتمكنون من التركيز على المهام الأساسية وتحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر فعالية.

²⁹ Balanced Scorecard Institute. (n.d.). What is the Balanced Scorecard? معهد البطاقات المتوازنة

³⁰ Forbes. (n.d.). The Role of Data Analytics in Performance Measurement. "مقالة في مجلة" فوربس

³¹ Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991) "Self-Regulation Through Goal Setting." Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 212-247

(2) القابلية للقياس: تكون الأهداف في إدارة الأهداف قابلة للقياس، مما يتيح تحديد مدى تحقيقها وتقييم الأداء بشكل دوري.

تعني كذلك قدرة تلك الأهداف على القياس بطريقة محددة وموضوعية، حتى يتسنى للمؤسسة تقييم تحقيقها بشكل دقيق وتحديد مدى التقدم المحرز نحو تحقيقها. عندما تكون الأهداف قابلة للقياس، يمكن تحديد المؤشرات والمعايير التي يمكن استخدامها لقياس التقدم وتحديد ما إذا كانت الأهداف تحققت بالفعل أم لا.

تكمن أهمية القابلية للقياس في إمكانية مراقبة التقدم بشكل دوري وتحديد النقاط القوية والضعف في أداء المؤسسة. كما تساعد على اتخاذ القرارات المستنيرة وتوجيه الجهود بشكل أفضل نحو تحقيق الأهداف المحددة.³²

من المهم أيضاً أن تكون الأهداف قابلة للقياس بطريقة موضوعية وغير متشعبة، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة حول أداء المؤسسة.³³

(3) التحفيز والتشجيع: تشجع الإدارة بالأهداف على التحفيز وزيادة الدافعية لدى العاملين، حيث يعملون نحو تحقيق الأهداف المحددة، يعني كذلك إثارة الحماس والإصرار لدى الأفراد، وتقديم الدعم لهم خلال رحلتهم نحو تحقيق تلك الأهداف.³⁴ تشمل أهمية التحفيز والتشجيع:

أ. زيادة الإنتاجية والأداء: يعمل التحفيز والتشجيع على تحفيز الأفراد وزيادة استعدادهم لبذل المزيد من الجهد والتفاني في أداء مهامهم.³⁵

ب. تعزيز الروح الجماعية والانتماء: يساعد التشجيع والتحفيز على بناء روح الفريق وزيادة الانتماء للمؤسسة، حيث يشعرون بأهمية مساهمتهم وتقديرهم.

³² كابلان، روبرت، ونورتون، دافيد (1996). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري استراتيجي." هارفارد بيزنس ريفيو، 74(1)، 75-85.

³³ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." Harvard Business Review, 74(1), 75-85.

³⁴ لاثام غاري، ولوك، إدوين. (1991). "التنظيم الذاتي من خلال تحديد الأهداف." السلوك التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار البشري، 50(2)، 212-247.

³⁵ ديسي، إي إل، وريان، آر إم (2000). "ماذا؟ ولماذا؟ السعي لتحقيق الأهداف: احتياجات الإنسان وتقرير المصير للسلوك." الاستفسار النفسي، 11(4)، 227-268.

- ج. تعزيز الثقة بالنفس: يعزز التشجيع والتحفيز الثقة بالنفس والقدرة على تحقيق الأهداف، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الشخصي.
- د. تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر: يساعد التشجيع والتحفيز على تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر، حيث يتم تحفيز الأفراد للتفاني في تحقيق التحديات وتجاوز العقبات.
- هـ. تحسين البيئة العملية: يعمل التشجيع والتحفيز على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة.
- (4) المرونة: تتيح إدارة الأهداف المرونة في التعامل مع التغييرات والتحديات، حيث يمكن تعديل الأهداف والخطط بناءً على المتغيرات الخارجية والداخلية³⁶
- (5) المشاركة والتعاون: تشجع إدارة الأهداف على المشاركة والتعاون بين أفراد الفريق في عملية تحديد الأهداف وتطوير الخطط، مما يعزز الروح الجماعية والانتماء.
- * ويمكننا تلخيص خصائص الإدارة بالأهداف في النقاط الآتية:
- ✓ دقة الهدف، حيث يقوم نجاح النموذج عملياً بأكمله عليه
 - ✓ التطوير المستمر، والذي يكون ضرورياً لتجنب تكرار الأخطاء والبناء على الدروس المستفادة منها
 - ✓ المشاركة والتعاون بين مختلف مستويات المنظمة، سواء في مرحلة التخطيط أو التنفيذ أو اتخاذ القرارات
 - ✓ الديناميكية لملائمة التغييرات الحادثة والمؤثرة على المنظمة، سواء كانت تغييرات داخلية أو خارجية
 - ✓ الارتباط بإطار زمني محدد يتوافق مع ما يحتاجه تحقيق الهدف واقعيًا
 - ✓ المسؤولية المشتركة الناتجة عن تضمين مختلف مستويات المنظمة في صنع القرار وتحديد الأهداف
 - ✓ الاستمرارية، فبمجرد انتهاء جدول زمني للأهداف يبدأ بعده جدول زمني جديد بأهداف جديدة
 - ✓ التقييم والنقد البناء بهدف التطوير وتحسين الأداء

³⁶ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.

المبحث الثالث: مبادئ الإدارة بالأهداف وخطوات تطبيقها

المطلب الأول: مبادئ الإدارة بالأهداف

مبادئ الإدارة بالأهداف هي المبادئ التوجيهية التي توجه عملية تحديد وتحقيق الأهداف بشكل فعال.

1. **التحديد الواضح للأهداف**³⁷ يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تحديد الأهداف بوضوح وتحديد النتائج المرجوة بدقة ويجب أن تكون الأهداف مفهومة بوضوح من قبل جميع أعضاء المؤسسة لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيقها، يتعلق الوضوح في تحديد الأهداف بضرورة صياغتها بشكل واضح ودقيق، حيث يفهم الجميع بوضوح ما هي الأهداف المحددة وما هي النتائج المتوقعة، يجب تحديد الأهداف بطريقة محددة ومعيارية، مع تحديد القياسات المحددة لقياس تحقيقها على سبيل المثال، بدلاً من تحديد هدف عام مثل "زيادة المبيعات"، يجب تحديد هدف محدد مثل "زيادة مبيعات المنتج د" بنسبة 20٪ خلال الربع القادم.³⁸

- تحديد الأهداف بوضوح يعتبر أساسياً لضمان فهم جميع أفراد المؤسسة للمسار الذي يجب اتخاذه والنتائج المرجوة.
- صياغة الأهداف بوضوح هي عملية تحديد أهداف المؤسسة أو المشروع بطريقة دقيقة ومفهومة لجميع الأطراف المعنية.³⁹
- الأهداف الواضحة تساعد في توجيه الجهود وتركيز الموارد بشكل فعال لتحقيق النتائج المرجوة.
- لصياغة الأهداف بوضوح

استخدام نموذج SMART⁴⁰

- يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة بحيث يعرف الجميع ما هو المتوقع

³⁷ Latham, G. P., & Locke, E. A. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705-717.

³⁸ كتاب "الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف" الصفحة 58 نيويورك ماكجروهيل 2000 يشير ديفيد كريلمان إلى أهمية صياغة الأهداف بوضوح لتوجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

³⁹ كتاب "إدارة الأهداف: تحديد الأهداف والإنجاز المتوقع"، الصفحة 35 نيويورك روتليدج 2002 يشير كليمنتس ولوك إلى أهمية تحديد الأهداف بوضوح لتوجيه الجهود نحو النتائج المرجوة.

⁴⁰ Creelman, D. (2010). Strategic Management and Achieving Goals Kogan Page 72.

- ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للقياس بحيث يمكن تتبع التقدم وتقييم النتائج قابلة للقياس
- قابلة للتحقيق يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق بناءً على الموارد المتاحة والظروف الحالية يجب أن تكون الأهداف ذات صلة

باختصار، تحديد الأهداف بوضوح يساهم في تحقيق التوجيه الفعال للجهود وضمان تحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر فاعلية.

2. التوازن بين الطموح والواقعية:⁴¹

- يجب أن تكون الأهداف طموحة بما يكفي لتحفيز العمل ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق.
- لتحقيق التوازن بين الطموح والواقعية في تحديد الأهداف، يجب أن تكون الأهداف طموحة بما يكفي لتحفيز العمل وتحقيق التقدم، ولكن في نفس الوقت يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق.

أ. الطموحية في تحديد الأهداف:⁴²

- يجب أن تكون الأهداف طموحة بما يكفي لتحفيز الأفراد وتحفيزهم للعمل بجهد إضافي نحو تحقيقها.
- يشجع الطموح في تحديد الأهداف على السعي إلى الابتكار والتحسين المستمر، ويمكن أن يحفز الأفراد لتحقيق الإنجازات التي قد تكون خارجة عن العادة.

ب. الواقعية في تحديد الأهداف:⁴³

- يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق بالنسبة للموارد المتاحة والظروف الحالية للمؤسسة.
- تحديد أهداف غير واقعية قد يؤدي إلى فقدان الدافعية والاحتراق لدى الفريق، ويمكن أن يتسبب في عدم تحقيق الأهداف والإحباط.

⁴¹ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). "A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc. page 23.

⁴² Drucker, P. F. (1994). Management: Tasks, responsibilities, practices. HarperCollins. page 112

⁴³ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc. page 25

- في دراسة نُشرت في مجلة "العلوم النفسية"، وجد الباحثون أن الأهداف الطموحة تزيد من إرشاد الأفراد نحو أداء عالٍ وتحسين الأداء المهني.
- في الكتاب "إدارة الأهداف: المهمة المحددة"، يشير بيتر دروكر إلى أهمية تحديد الأهداف بوضوح والتحفيز لتحقيق أهداف طموحة وفي نفس الوقت واقعية.
- باختصار، التوازن بين الطموح والواقعية في تحديد الأهداف يساعد في تحفيز الأفراد وتحقيق النجاح بشكل فعال دون تعريضهم لضغوط لا يمكن تحملها أو أهداف لا يمكن تحقيقها.

3. المشاركة في عملية تحديد الأهداف:

- تشجيع المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المؤسسة في عملية تحديد الأهداف يساهم في زيادة التزامهم ومشاركتهم في تحقيقها. من خلال الاستماع إلى آراء وأفكار الموظفين، يمكن تحديد الأهداف التي تعكس تطلعاتهم وتحفيزهم لتحقيقها.⁴⁴
- المشاركة في عملية تحديد الأهداف تعني إشراك جميع أعضاء المؤسسة أو الفريق في عملية وضع الأهداف وتحديدها. يتضمن ذلك إدراك أن عملية تحديد الأهداف ليست مسؤولية القيادة فقط، بل تتطلب مشاركة جميع الأعضاء في العملية.
- تشمل المشاركة في عملية تحديد الأهداف عدة جوانب:
- الاستماع إلى الآراء والأفكار يتيح الإشراك في عملية تحديد الأهداف لجميع الأعضاء فرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم حول الأهداف المنشودة والطرق المحتملة لتحقيقها
- تبادل المعرفة والخبرات يسمح بالإشراك في عملية تحديد الأهداف بتبادل المعرفة والخبرات بين أفراد المؤسسة، مما يساعد في تحديد أهداف قابلة للتحقيق ومستدامة

⁴⁴ Blanchard, K. H., & Johnson, S. (1982). "The one minute manager." William Morrow & Co. page 32

كتاب "مدير الدقيقة الواحدة" لكين بلانشارد وسبنسر جونسون

- زيادة التزام الأعضاء عندما يشارك الأعضاء في عملية تحديد الأهداف، يشعرون بمزيد من التزامهم تجاه تحقيق هذه الأهداف، حيث يشعرون بأنهم جزء من عملية صنع القرار

- تعزيز الشفافية والثقة يساهم الإشراف في عملية تحديد الأهداف في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، حيث يعرف الجميع الأهداف المستهدفة ويتمتعون بثقة في أن هذه الأهداف تعكس مصالح الجميع

- زيادة الانخراط والإبداع يمكن للمشاركة في عملية تحديد الأهداف أن تشجع على الانخراط الفعّال وتحفيز الإبداع والابتكار، حيث يشعر الأفراد بأنهم مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف ويسعون لإيجاد حلول جديدة لتحقيقها.

- باختصار، المشاركة في عملية تحديد الأهداف تعني إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المتعلقة بها، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة

4. التواصل الفعّال:

- يجب توفير قنوات فعّالة للتواصل داخل المؤسسة لضمان فهم الجميع للأهداف والتزامهم بها. يجب أن يكون التواصل مستمرًا وشفافًا لضمان تحقيق التفاهم الكامل للأهداف وتفعيل دور كل فرد في تحقيقها.

- التواصل الفعّال يشير إلى إنشاء قنوات اتصال فعّالة وفعّالة داخل المؤسسة لضمان فهم جميع الأفراد للأهداف وتعزيز التفاهم والتعاون بين الأقسام والفرق.⁴⁵

إنشاء قنوات اتصال فعّالة:

- يجب أن تكون هناك قنوات اتصال فعّالة تمكن جميع أفراد المؤسسة من تبادل المعلومات والتواصل بشكل فعّال. يمكن أن تشمل هذه القنوات الاجتماعات الدورية، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية الداخلية.

أ. تعزيز التفاهم والتعاون:

⁴⁵ كتاب "القيادة التحويلية: تحفيز التغيير من خلال التواصل الفعّال"، يقدم برنارد باسوكالز نماذج عملية لتعزيز التواصل الفعّال في المؤسسات

- يساعد التواصل الفعّال في تعزيز التفاهم بين الأفراد حول الأهداف والتحديات والمبادئ التوجيهية للمؤسسة.⁴⁶

- يعزز التواصل الفعّال أيضًا التعاون بين الأقسام والفرق المختلفة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر كفاءة.⁴⁷

ب. الاستماع الفعّال:

- يشمل التواصل الفعّال الاستماع الفعّال إلى آراء وملاحظات الأفراد، وتوجيه الاستفسارات والاهتمام بمختلف الآراء والمواقف.⁴⁸

باختصار، التواصل الفعّال داخل المؤسسة يسهم في تحقيق فهم مشترك للأهداف وتعزيز التعاون والتفاهم بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق النجاح والتميز المؤسسي والتعاون بين أفراد المؤسسة، حيث يسهم في بناء جسور التواصل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة عن طريق التواصل الفعّال، يتمكن الأفراد من تبادل الأفكار والمعلومات بشكل شفاف ومفتوح، مما يعزز الفهم المشترك ويحد من حدوث التوترات أو سوء فهم بين الأعضاء. كما يمكن للتواصل الفعّال أن يعزز التعاون بين الأقسام والفرق المختلفة داخل المؤسسة، حيث يتمكن الفريق من العمل بشكل متناغم نحو تحقيق الأهداف المحددة.⁴⁹

باختصار، التواصل الفعّال داخل المؤسسة يلعب دورًا حيويًا في تعزيز التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة، ويعزز الروح الجماعية والتفاعل الإيجابي بين الفرق، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بنجاح.

5. التقييم المنتظم:

- ينبغي تقييم الأداء بانتظام لتحديد التقدم نحو تحقيق الأهداف وتعديل الخطط عند الضرورة.

⁴⁶ Bass, B. M. (2012). Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. Routledge

⁴⁷ كتاب "إدارة الاتصالات الفعّالة في المؤسسات" الصفحة 113، يقدم ديفيد جيري نماذج عملية لإدارة الاتصالات الداخلية في المؤسسات بطريقة فعّالة. يشير الكتاب إلى أهمية بناء قنوات اتصال فعّالة لتحقيق التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة

⁴⁸ Jury, D. (2018). Managing Effective Communication in Organizations. Routledge 96 الصفحة

⁴⁹ Kotter, J. P. (2012). "Leading Change." Harvard Business Press.123 الصفحة

- ينبغي تقديم آليات لقياس وتقييم أداء المؤسسة والفرق العاملة بانتظام. من خلال التقييم المنتظم، يمكن تحديد التقدم نحو تحقيق الأهداف وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.
 - التقييم المنتظم يشير إلى إجراء تقييم دوري ومنتظم لأداء المؤسسة أو الفريق، وذلك لتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين.⁵⁰
 - تقديم تقارير دورية.
 - ينبغي تقديم تقارير دورية تحتوي على مؤشرات الأداء الرئيسية وتحليلات البيانات لتقييم أداء المؤسسة أو الفريق.
 - يتيح هذا النهج للمسؤولين والموظفين فهم مدى تحقيق الأهداف وتحديد النقاط القوية والضعف.
 - تحليل البيانات وتقييم الأداء.
 - يشمل التقييم المنتظم تحليل البيانات المتاحة لتقدير أداء المؤسسة أو الفريق بشكل شامل
 - يتمثل هدف هذا التحليل في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، واستخلاص الدروس من النجاحات والفشل.
 - باختصار، التقييم المنتظم يساهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام من خلال تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين وتطوير مستمر.⁵¹
- 6. التعلم والتطور المستمر:**
- يجب أن تكون عملية إدارة الأهداف عملية مستمرة للتعلم والتطور من خلال تقديم التغذية الراجعة وتحسين الأداء.⁵²
 - يجب أن تكون عملية إدارة الأهداف عملية مستمرة للتعلم والتطور من خلال تقديم التغذية الراجعة وتحسين الأداء. يتطلب ذلك استمرار التحليل والتقييم وتحسين العمليات والاستفادة من الدروس المستفادة من التجارب السابقة.⁵³

⁵⁰ في كتاب "تقييم الأداء وإدارة الأداء"، يقدم مايكل أرمسترونج نماذج وأدوات لتقييم الأداء وتحليل البيانات بشكل فعال. يشير الكتاب إلى أهمية التقييم المنتظم كجزء من عملية إدارة الأداء. الصفحة 213

⁵¹ Armstrong, M. (2012). "Armstrong's Handbook of Performance Management : An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance." Kogan Page.245 الصفحة.

⁵² Drucker, P. F. (1999). "Management Challenges for the 21st Century." HarperBusiness.

⁵³ Walsh, J. (2016). Managing Change and Continuous Improvement. Kogan Page.)

- هذه المبادئ تشكل الأساس لتحقيق النجاح في عملية إدارة الأهداف وضمان تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية.
 - التعلم والتطور المستمر يعني أن المؤسسة أو الفريق يسعى دائماً للتحسين وتطوير أدائه وممارساته من خلال الاستفادة من التجارب السابقة وتطبيق التحسينات المستمرة.
 - يتضمن التعلم المستمر استخدام الخبرات السابقة والدروس المستفادة من التجارب الفاشلة والناجحة لتحسين الأداء المستقبلي.
 - من خلال تحليل الأخطاء والنجاحات السابقة، يمكن للمؤسسة تحديد العوامل التي أدت إلى النجاح وتكرارها، أو تحديد الأخطاء والتعلم منها لتجنب تكرارها في المستقبل.
 - يشمل التعلم والتطور المستمر تطبيق التحسينات المستمرة على العمليات والممارسات الحالية للمؤسسة، بغية زيادة الكفاءة وتحسين الأداء.
 - يتطلب هذا التوجه إلى الابتكار والتحسين المستمر لضمان البقاء والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة.
 - باختصار، التعلم والتطور المستمر يعد جزءاً أساسياً من عملية النمو والتحسين المستمر، ويساعد في تحسين الأداء وتحقيق النجاح المستدام في البيئة التنافسية الحالية.⁵⁴
- 7. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:⁵⁵**
- يشير إلى اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة للقيام بالمهام والوظائف المطلوبة في المؤسسة أو الفريق.
 - توافق المهارات والخبرات.
 - يجب أن يكون الشخص المختار للوظيفة يمتلك المهارات والخبرات المناسبة لأداء المهام بكفاءة.
 - يشمل هذا النهج تحليل متطلبات الوظيفة ومقارنتها بمهارات وخبرات المرشحين المحتملين.
 - الملاءمة الثقافية.

⁵⁴ كتاب "إدارة التغيير والتحسين المستمر"، يقدم جون والش نماذج وأدوات لإدارة التحول وتنفيذ التحسين المستمر في المؤسسات.

تلخيص الصفحات 87 - 112

⁵⁵ كتاب "إدارة الموارد البشرية وتطوير المواهب"، يقدم ديفيد ليستر نصائح وأساليب لاختيار الشخص المناسب للوظائف المختلفة. يشير الكتاب إلى أهمية توافق المهارات والثقافة مع متطلبات الوظيفة وثقافة المؤسسة الصفحة 66-69

- يجب أن يتماشى الشخص المختار مع ثقافة المؤسسة أو الفريق، وأن يكون قادرًا على التكيف والتوافق مع القيم والمبادئ المعمول بها.
- يساعد ذلك في تعزيز الاندماج الاجتماعي وزيادة الإنتاجية والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.

- باختصار، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يسهم في تعزيز الأداء والإنتاجية في المؤسسة، ويعزز الثقة والتفاعل الإيجابي بين الفرق والأقسام.⁵⁶

8. الرقابة الذاتية:

- الرقابة الذاتية تشير إلى القدرة على تنظيم السلوك والتحكم فيه بشكل فعال، واتخاذ القرارات المناسبة وفقًا للقيم والمعايير المحددة، دون الحاجة إلى مراقبة خارجية.⁵⁷

الوعي الذاتي:

- يتضمن الجانب الأول من الرقابة الذاتية الوعي بالذات وبالمشاعر والتفكير والتصرفات، وفهم تأثيرها على الآخرين وعلى البيئة المحيطة.
- يتضمن ذلك القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف الشخصية والعمل على تطويرها.

58. التنظيم الذاتي:

- يشمل الجانب الثاني من الرقابة الذاتية القدرة على تحديد الأهداف وتنظيم الوقت والجهد لتحقيقها بفعالية.
- باختصار، الرقابة الذاتية تلعب دورًا هامًا في تنظيم السلوك واتخاذ القرارات الصحيحة، وتحقيق النجاح الشخصي والمهني.

المطلب الثاني: خطوات تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف

يمكن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال اتباع الخطوات الخمس الآتية:

⁵⁶ Lepak, D. P., & Gowan, M. (2019). Human Resource Management: Managing Employees for Competitive Advantage.321 الصفحة

⁵⁷ كتاب "الذكاء العاطفي 2.0: إصدار محدث وموسع"، يقدم ترفيس برادبيري وجانيت بويتاين نظرة شاملة على الذكاء العاطفي، بما في ذلك الرقابة الذاتية وكيفية تطويرها. يشير الكتاب إلى أهمية الرقابة الذاتية في تحقيق النجاح الشخصي والمهني الصفحة 125-130.

⁵⁸ Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). Emotional Intelligence 2.0. TalentSmart.)

- **تحديد أهداف المنظمة:**⁵⁹ ينبغي في البداية مراجعة أهداف المنظمة المستمدة من رؤيتها ومهمتها، والاستقرار على صياغة واضحة للأهداف النهائية في هذه المرحلة. يقوم بهذه الخطوة المستوى الإداري الأعلى في المنظمة.
- **مشاركة الأهداف مع إدارات الأقسام المختلفة:**⁶⁰ تُترجم في هذه المرحلة أهداف المنظمة الكبرى إلى أهداف أصغر تخص أقسام الشركة المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة أن تتكامل أهداف الأقسام المختلفة وتعمل جميعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- **تشجيع مشاركة الموظفين في التخطيط:** يجدر بالإدارة عند هذه المرحلة تشجيع مشاركة الموظفين في وضع الأهداف الأصغر ورسم خطة تحقيقها، والتي سيكون تنفيذها مسؤوليتهم، وسيساهم تحقيقها في الوصول للهدف الأكبر للمنظمة.
- يجب أن تكون الأهداف الفردية للموظفين قابلة للتحقيق ومحفزة على التطور في نفس الوقت. ينبغي أيضاً العمل على توفير البيئة المناسبة للموظفين للإنجاز خلال هذه المرحلة وإظهار استعداد الإدارة للقيام بالتغييرات اللازمة في هيكل الشركة أو خلافه.
- **التنفيذ:**⁶¹ بعد الاتفاق بين مختلف مستويات المنظمة على الأهداف الفردية والعامّة تبدأ مرحلة تنفيذ الخطط المتفق عليها. تلتزم كل الأطراف المعنية من مختلف المستويات بالعمل على تنفيذ خطة تحقيق الأهداف السابق الاتفاق عليها.
- يجري أيضاً تقييم الخطط الموضوعة في هذه المرحلة وإدخال التعديلات اللازمة عليها بعد ملاحظة مدى قابلية تطبيقها واقعياً، مع أخذ آراء الموظفين من جميع المستويات في الاعتبار.

⁵⁹ صفحة 63-65: تحديد) Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers (الأهداف التنظيمية)

يقدم بينر دراكر في هذا القسم إرشادات حول أهمية الأهداف التنظيمية وكيفية تحديدها

صفحة 98-100: الأهداف) Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (الفردية)

تحديد الأهداف الفردية يناقش دراكر في هذه الصفحات أهمية تحديد الأهداف الفردية وكيفية دمجها مع الأهداف التنظيمية

(صفحة 47-50: خطط العمل) Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. Harper & Row.

في هذا الجزء، يتناول دراكر كيفية وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف :

■ **المتابعة وملاحظة تطوّر الأداء:** بعد الاتفاق بين مختلف مستويات المنظمة على الأهداف الفردية والعامة تبدأ مرحلة تنفيذ الخطط المُتفق عليها. مع كون الأهداف المحددة قابلة للتحقيق يصبح من الممكن قياس مدى قرب أو بعد الموظف عن تحقيق تلك الأهداف. يجري أيضاً تقييم الخطط الموضوعة في هذه المرحلة وإدخال التعديلات اللازمة عليها بعد ملاحظة مدى قابلية تطبيقها واقعياً، مع أخذ آراء الموظفين من جميع المستويات في الاعتبار.

تقييم الأداء ومكافأة الإنجازات: تتضمن هذه المرحلة تقديم تقييمات لأداء جميع الموظفين بشكل شفاف، ومكافآت لمن تمكّنوا من تحقيق أهدافهم الإدارية بالأهداف.

تحديد الأهداف التنظيمية العامة

- تبدأ عملية الإدارة بالأهداف بتحديد الأهداف العامة للمنظمة. هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة قابلة للقياس ومرتبطة برؤية المنظمة ورسالتها.

- وفقاً لمقال في مجلة "هارفارد بزنس ريفيو"، يعتبر تحديد الأهداف التنظيمية العامة أول خطوة حاسمة في عملية لأنها توجه الجهود التنظيمية نحو تحقيق رؤية محددة.

تحديد الأهداف الفردية: بعد تحديد الأهداف التنظيمية، يتم تحديد الأهداف الفردية لكل موظف بما يتماشى مع الأهداف العامة، يتم ذلك من خلال اجتماعات بين المديرين والموظفين لضمان توافق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية.

أشار بيتر دراكر، الأب الروحي للإدارة بالأهداف، في كتابه "ممارسة الإدارة" إلى أن تحديد الأهداف الفردية يجب أن يكون عملية تعاونية لضمان الالتزام والتحفيز.

وضع خطط العمل: يتم وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف المحددة. تتضمن هذه الخطط تحديد الخطوات والموارد والجدول الزمني اللازم لتحقيق الأهداف.

وفقاً لدليل "معهد الإدارة بالممارسة"، فإن وضع خطط العمل يساعد في ترجمة الأهداف إلى إجراءات ملموسة مما يسهل متابعة التقدم وتحقيق الأهداف.

مراجعة الأداء وتقديم الملاحظات: تتم مراجعة الأداء بشكل دوري من خلال اجتماعات منتظمة بين المديرين والموظفين لمتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف وتقديم الملاحظات البناءة.⁶²

بحسب مقالة في مجلة "الإدارة الإستراتيجية"، فإن مراجعة الأداء بانتظام تضمن أن الأهداف تبقى في مقدمة الاهتمامات وتسمح بإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب. **تقييم الأداء النهائي وتقديم المكافآت:** في نهاية فترة التقييم، يتم تقييم الأداء النهائي لكل موظف بناءً على مدى تحقيق الأهداف المحددة. يتم تقديم المكافآت والحوافز بناءً على هذا التقييم.⁶³

يشير تقرير من "جمعية إدارة الموارد البشرية" إلى أن تقييم الأداء النهائي وتقديم المكافآت يعزز من تحفيز الموظفين ويشجعهم على تحقيق الأهداف في المستقبل. **تقديم التغذية الراجعة وتعلم الدروس:** بعد تقييم الأداء، يتم تقديم تغذية راجعة شاملة للموظفين لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، يتم أيضاً تعلم الدروس من العملية لتحسين تخطيط الأهداف المستقبلية.⁶⁴

يؤكد بيتر دراكر في كتابه "إدارة للنجاح" أن التغذية الراجعة المستمرة والتعلم من التجارب السابقة ضروريان لتحسين فعالية الإدارة بالأهداف.

المبحث الرابع: مميزات وعيوب نموذج الإدارة بالأهداف

المطلب الأول: مميزات نموذج الإدارة بالأهداف

يدفع مطورو نموذج الإدارة بالأهداف وممارسوه بامتلاك هذا النموذج الإداري العديد من التأثيرات الإيجابية على بيئة العمل وأداء المنظمة، حيث يمتلك هذا النموذج العديد من المميزات مثل زيادة التواصل الفعال بين الرؤساء والمرووسين.

⁶² صفحة 201-203: (مراجعة) Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers. الأداء يناقش دراكر كيفية إجراء مراجعات الأداء الدورية وأهميته

⁶³ صفحة 165-167: تقييم الأداء النهائي يتحدث) Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. Harper & Row. دراكر عن أهمية التقييم النهائي وكيفية تقديم المكافآت بناءً على الأداء

⁶⁴ صفحة 215-217: التغذية الراجعة وتعلم) Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. Harper & Row. الدروس وصف: يغطي دراكر في هذا القسم أهمية التغذية الراجعة المستمرة والتعلم من التجارب لتحسين الأداء المستقبلي

توضيح الأهداف وتحقيق التوافق: تساعد الإدارة بالأهداف في تحديد أهداف واضحة ومحددة يسهل على الجميع فهمها والعمل على تحقيقها. كما تساهم في تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية.⁶⁵

تحسين الأداء والإنتاجية: بفضل التحديد الواضح للأهداف، يتمكن الموظفون من التركيز على مهامهم بشكل أفضل مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاج.⁶⁶

تعزيز الدافع والتحفيز: عندما يتمكن الموظفون من رؤية تقدمهم نحو تحقيق أهدافهم المحددة، يزيد ذلك من دافعيتهم وتحفيزهم للعمل بجدية أكبر.⁶⁷

تسهيل تقييم الأداء: توفر الإدارة بالأهداف معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين، مما يسهل عملية التقييم ويوفر إطاراً عادلاً وموضوعياً.⁶⁸

تطوير التعاون والتنسيق: تتطلب الإدارة بالأهداف التعاون بين مختلف الأقسام والفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة، مما يعزز من روح الفريق والتنسيق بين الأفراد.⁶⁹

التركيز على النتائج: تدفع الإدارة بالأهداف الجميع للتركيز على النتائج النهائية بدلاً من العمليات، مما يساعد في تحقيق الكفاءة والفعالية.⁷⁰

- تنمية القدرة على التخطيط لدى مختلف مستويات العاملين في المنظمة

- رسم صورة كاملة للمنظمة يسهل تقييم أدائها الكلي والتعرف على المشكلات ومعالجتها

- الشفافية الناتجة عن وضوح كيفية تقييم أداء الموظفين والأدوار الوظيفية لكل أفراد الشركة

- إفساح المجال للتطور الشخصي للموظفين بالتوازي مع تحقيق أهداف المنظمة

⁶⁵ Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (صفحة 126-128) يناقش:
دراكر في هذا القسم كيفية تحديد الأهداف بوضوح وأهمية توافقها مع الأهداف التنظيمية

⁶⁶ Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 33-35) يشرح دراكر في هذه:
الصفحات كيف أن الأهداف الواضحة تساهم في تحسين الأداء والإنتاجية

⁶⁷ Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (صفحة 138-1403) يتناول:
دراكر كيفية تأثير تحقيق الأهداف على تحفيز الموظفين ودافعيتهم

⁶⁸ Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 165-167) يناقش دراكر كيفية:
استخدام الأهداف المحددة لتسهيل تقييم الأداء

⁶⁹ Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (صفحة 203-205) ((
يستعرض دراكر في هذا القسم كيفية تعزيز التعاون والتنسيق من خلال تحديد أهداف مشتركة

⁷⁰ Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 217-219) يشرح دراكر أهمية:
التركيز على النتائج وكيفية تحقيق ذلك من خلال الإدارة بالأهداف

- يساعد على تمييز المقصّرين في أداء مهامهم من الملتزمين واتخاذ الإجراءات المناسبة في الحالتين، ممّا يعزز بدوره الالتزام في المنظّمة ويحفّزه⁷¹
- يمكّن هذا الأسلوب الموظفين من أداء مهام تناسب مهاراتهم وتتوافق مع خلفيتهم التعليمية ونقاط قوتهم، مما يتيح الاستغلال الأمثل للموارد البشريّة في الشركة
- يمنح طلب مهام محددة والمشاركة في تحديد الهدف العام للشركة وكيفية تحقيقه شعورًا بالأهمية والفخر للموظفين، مما يزيد من إنتاجيتهم وولائهم للشركة⁷²
- وحدة اتجاه المنظّمة وهدفها المشترك يحقّقان التكامل ويسهّلان من التنسيق بين مختلف الأقسام ويشجّعان على التعاون
- تشجيع الابتكار وتنمية مهارات حل المشكلات نتيجة لترك كيفية تحقيق الأهداف للموظفين لتحديدها
- يزيد من إنتاجيّة المنظمة حيث توجّه جميع أنشطة المنظمة وجهود العاملين فيها تجاه تحقيق أهدافها النهائيّة
- تكشف ممارسة الإدارة بالأهداف عن كونها تزيد من التزام الموظفين وتحفيزهم

المطلب الثاني: عيوب نموذج الإدارة بالأهداف

- كما سبقت الإشارة في مطلب سابق، يقوم نموذج الإدارة بالأهداف بالكامل على تحديد أهداف المنظمة ومن ثمّ أهداف العاملين فيها والعمل على تحقيقها.
- رغم امتلاك هذا الأسلوب العديد من المميّزات، إلّا أنّه قد يتسبب أيضًا في ظهور بعض المشاكل في المنظمة إليك بعض العيوب المحتملة للإدارة بالأهداف.
- التحديد الصارم للأهداف:** يمكن أن يؤدي التحديد الصارم للأهداف إلى تقليل المرونة والإبداع، حيث يركز الموظفون على تحقيق الأهداف المحددة فقط دون التفكير في الابتكار أو الحلول الجديدة.⁷³

⁷¹ Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers

⁷² Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row

⁷³ Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers. (صفحة 148-146)

يناقش دراكر في هذا القسم كيف أن التحديد المفرط للأهداف يمكن أن يقيد الإبداع والمرونة

زيادة الضغط على الموظفين: يمكن أن تؤدي الإدارة بالأهداف إلى زيادة الضغط على الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة، مما يسبب التوتر والإرهاق بغض النظر عن أي ظروف شخصية قد تطرأ.

التركيز على الأهداف القصيرة الأجل: يمكن أن يؤدي التركيز المفرط على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل إلى إهمال الأهداف الطويلة الأجل والاستراتيجيات الشاملة، مما يؤثر على النمو المستدام للمنظمة.

يتطلب التطبيق العملي للنموذج عبئاً إضافياً من الاجتماعات والأعمال الورقية المتعلقة بالتقييم، مما قد ينفر العاملين في المستويات الإدارية من تبني نموذج الإدارة بالأهداف.⁷⁴

تجاهل الجوانب النوعية: في بعض الأحيان، قد تركز الإدارة بالأهداف بشكل كبير على الأهداف الكمية، مما يؤدي إلى تجاهل الجوانب النوعية والأخلاقية في العمل.⁷⁵

تعارض الأهداف: يمكن أن يحدث تعارض بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية أو بين أهداف الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى صراعات داخلية ويؤثر على التنسيق

تقييم الأداء المحدود: يمكن أن يكون تقييم الأداء في نظام الإدارة بالأهداف محدوداً لأنه يركز فقط على مدى تحقيق الأهداف المحددة، مما يتجاهل العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء.⁷⁶

قد تؤدي الإدارة بالأهداف إلى زيادة التنافسية بين العاملين في المنظمة بشكل سام أو معيق للتعاون فيما بينهم.

قد لا يمتلك المدراء المهارات اللازمة لتقديم التوجيه والإرشاد، كما قد لا يمتلك الموظفون المهارات الكافية للتخطيط،⁷⁷ بغرض أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق، تحتاج

⁷⁴ Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. Harper & Row. (صفحة 58-60)

يستعرض دراكر كيف يمكن أن يؤثر التركيز على الأهداف القصيرة الأجل على التخطيط الاستراتيجي.

⁷⁵ Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers. (صفحة 150-152)

يناقش دراكر كيف يمكن أن يؤدي الضغط لتحقيق الأهداف إلى آثار سلبية على صحة الموظفين ورفاهيتهم :

⁷⁶ : Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. Harper & Row. (صفحة 104-106) يشرح دراكر كيف

يمكن أن يؤدي التركيز على الكمية إلى تجاهل الجوانب النوعية في الأداء

⁷⁷ Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers. (صفحة 158-160) يناقش

دراكر كيف يمكن أن تؤدي الأهداف المتعارضة إلى مشاكل في التنسيق والتعاون داخل المنظمة

الأهداف إلى متابعة وتعديل مستمرين بما يتوافق مع التغيرات الدائمة في الاقتصاد المحلي والعالمي، مما يجعل منها عملية شاقة ومكلفة.

الفصل

الثاني:

الإطار النظري

للقيادة الإدارية وتأهيل

القيادات البديلة

تمهيد:

تعد القيادة الإدارية والقيادات البديلة من المواضيع الحيوية في علم الإدارة، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه وتنظيم العمل داخل المنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. في ظل التغيرات السريعة والتحديات المستمرة التي تواجهها المؤسسات في العالم المعاصر، تبرز أهمية وجود قيادة قادرة على التكيف وتبني استراتيجيات بديلة تضمن استمرارية العمل وتحقيق النجاح المستدام.

تتجاوز القيادة الإدارية مجرد إصدار الأوامر وتنفيذ المهام، بل تشمل رؤية واضحة، تخطيطاً استراتيجياً، وقدرة على تحفيز وإلهام الفريق. من جهة أخرى، تأتي القيادات البديلة كحلول مبتكرة تتيح توزيع المسؤوليات وتطوير مهارات القيادة بين أعضاء الفريق، مما يعزز من التفاعل والتعاون ويقلل من الاعتماد على فرد واحد.

في هذا الفصل، سنستعرض أهمية القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى استعراض مفاهيم القيادات البديلة وكيفية تطبيقها لتعزيز المرونة والقدرة على مواجهة التحديات. من خلال فهم هذه المفاهيم، يمكن للمؤسسات تطوير قدراتها القيادية وتبني أفضل الممارسات التي تضمن تحقيق أهدافها بنجاح واستدامة.

المبحث الأول: مفهوم القيادة الادارية وكيفية اكتشاف المواهب القيادية

المطلب الأول: تعريف القيادة الادارية والقيادة البديلة

أ. مفهوم القيادة الإدارية: القيادة الإدارية هي عملية توجيه وتحفيز وتنسيق جهود الأفراد والفرق داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة، تتضمن القيادة الإدارية القدرة على اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتواصل الفعال، وتفويض المهام، وتطوير الأفراد، والتحكم في الموارد لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.⁷⁸

القيادة الإدارية هي العملية التي يتم من خلالها توجيه وتحفيز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف⁷⁹ المشتركة، تتضمن القيادة الإدارية عدة عناصر وأساليب وخصائص

⁷⁸ الصفحات 10-2 و 35-25 "Management" by Stephen P. Robbins and Mary Coulter

القيادة في المنظمات" بقلم غاري يوك الصفحات 448-460

⁷⁹ القيادة: النظرية والتطبيق" بقلم بيتر ج. Leadership: Theory and Practice" by Peter G. Northouse

نورثهاوس

تجعلها فعالة في إدارة الفرق وتحقيق النجاحات التنظيمية⁸⁰. يمكن تلخيص القيادة الإدارية في النقاط التالية:

- التوجيه: تحديد الرؤية والأهداف التنظيمية وتوجيه الأفراد نحو تحقيقه
- التحفيز: تعزيز الدوافع الفردية والجماعية لدى الموظفين من خلال تشجيعهم ودعمهم لتحقيق أداء متميز
- التواصل: إنشاء قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة لضمان تدفق المعلومات والتوجيهات بشكل سلس وواضح
- اتخاذ القرارات: القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة بناءً على تحليل المعلومات والبيانات المتاحة
- التخطيط: وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية
- التنظيم: تنسيق الموارد والأنشطة داخل المنظمة بشكل يكفل تحقيق الكفاءة والفعالية
- الرقابة: متابعة وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة

القيادة الإدارية ليست مقتصرة على مستوى إداري معين، بل يمكن أن تكون موجودة في مختلف مستويات المنظمة. وتعتبر مهارات القيادة الإدارية ضرورية لأي قائد أو مدير يرغب في تحقيق النجاح والتفوق في مجاله.⁸¹

ب. مفهوم القيادة البديلة: القيادة البديلة هي مفهوم يتعلق بإعداد وتطوير أفراد داخل المنظمة ليكونوا قادرين على تولي الأدوار القيادية عندما تصبح شاغرة، سواء بسبب التقاعد أو النقل أو أي سبب آخر، يتمثل هذا المفهوم في عدة جوانب.⁸²

⁸⁰ الصفحات 20-3 و 40-21 "فن القيادة" لجورج مانينغ وكينت كيرتس

⁸¹ الصفحات 372-368 يتناول الكتاب استراتيجيات لتطوير القادة "Leadership in Organizations" by Gary Yukl
البداء وتخطيط التعاقب في سياق القيادة التنظيمية الذي يناقش تخطيط التعاقب وتطوير القادة البداء

⁸² "The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company" by Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel 130-125 الصفحات

يركز هذا الكتاب على تطوير أنظمة داخلية لإعداد القادة المستقبليين وتخطيط التعاقب القيادي الذي يقدم استراتيجيات لتطوير القادة البداء.

● تخطيط التعاقب: وضع خطط استراتيجية لتحديد وتطوير الأشخاص الذين يمكنهم شغل المناصب القيادية في المستقبل، هذا يتضمن تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية وتوفير التدريب والتوجيه لهم.⁸³

● تطوير المهارات القيادية: توفير التدريب والتوجيه المستمر للموظفين الحاليين لتطوير مهاراتهم القيادية، مما يمكنهم من تولي مناصب قيادية عند الحاجة.

● الاستدامة التنظيمية: ضمان استمرارية القيادة داخل المنظمة عبر فترات انتقالية، وتقليل الفجوات القيادية التي قد تؤثر على أداء المنظمة.

المطلب الثاني: كيفية اكتشاف واستقطاب المواهب القيادية

اكتشاف واستقطاب المواهب القيادية يتطلب خطوات محددة واستراتيجيات فعّالة، هنا بعض الخطوات لتحقيق ذلك:

تحديد المعايير القيادية: قبل البدء في البحث عن المواهب القيادية، يجب تحديد المعايير التي تحدد ما يعتبرها المنظمة مواهب قيادية مرغوبة.

هو خطوة حيوية في عملية تخطيط التعاقب وتطوير القيادة. هذه المعايير تساعد على تحديد الأفراد الذين يمتلكون الصفات والمهارات اللازمة للقيادة الفعالة، يمكن أن تشمل هذه المعايير مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات والقدرات. فيما يلي بعض المعايير الشائعة⁸⁴

(1) القدرات الاستراتيجية:⁸⁵

- الرؤية: القدرة على وضع رؤية استراتيجية للمنظمة وتوجيه الفريق نحو تحقيقها
- التخطيط: القدرة على تطوير وتنفيذ خطط استراتيجية طويلة الأمد
- اتخاذ القرارات: القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ومدروسة حتى في الظروف الصعبة

⁸³ الصفحات 210-215 "Leadership: Theory and Practice" by Peter G. Northouse

- يناقش الكتاب تخطيط التعاقب وتطوير القيادة كجزء من ممارسات القيادة الفعالة للحصول على تفاصيل حول تطوير القادة البديلة

⁸⁴ الصفحات 45-60 "Developing the Leaders Around You" by John C. Maxwell

يركز هذا الكتاب على كيفية تطوير قادة المستقبل داخل المنظمة لضمان الاستمرارية لمزيد من المعلومات حول تطوير القيادة البديلة

⁸⁵ "The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company" by Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel 125-130 الصفحات

المعايير القيادية

(2) مهارات التواصل:

- الاستماع الفعال: القدرة على الاستماع وفهم مشكلات وتطلعات الفريق
- الإقناع والتأثير: القدرة على إقناع الآخرين وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة

(3) الذكاء العاطفي:⁸⁶

- التعاطف: القدرة على فهم مشاعر الآخرين والاستجابة لها بشكل مناسب
- الوعي الذاتي: معرفة نقاط القوة والضعف الشخصية والعمل على تحسينها
- إدارة العلاقات: القدرة على بناء والحفاظ على علاقات إيجابية داخل وخارج الفريق

(4) الابتكار وحل المشكلات:

- الإبداع: القدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة لحل المشكلات
- التحليل والتفكير النقدي: القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ قرارات قائمة على البيانات والمعلومات المتاحة

(5) القدرات الإدارية والتنظيمي:

- التنظيم والتخطيط: القدرة على تنظيم الموارد وتخطيط الأنشطة بشكل فعال:
- إدارة الوقت: القدرة على إدارة الوقت بكفاءة لتحقيق الأهداف في المواعيد المحددة
- التفويض والإشراف: القدرة على تفويض المهام بفعالية ومتابعة تقدم الفريق

(6) الأخلاقيات والقيم:

- النزاهة: الالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية والتصرف بصدق وأمانة
- المسؤولية: تحمل المسؤولية عن القرارات والنتائج والأفعال
- الالتزام: الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة والعمل نحو تحسينها المستمر

(7) التعلم المستمر والتطوير الذاتي:

- التعلم المستمر: الرغبة في تعلم مهارات ومعارف جديدة باستمرار

⁸⁶ يناقش المعايير والمواهب القيادية في سياق تطوير القادة "Leadership in Organizations" by Gary Yukl ص 372-368 وتخطيط التعاقب

▪ **المرونة والتكيف:** القدرة على التكيف مع التغيرات والاستجابة بفعالية للتحديات الجديدة

ثانياً: كيفية استقطاب المواهب القيادية⁸⁷

- **الاستخدام الفعال للشبكات الاجتماعية:** استخدم منصات الشبكات الاجتماعية مثل الترويج المنظم

- **للتعرف على المواهب القيادية المحتملة والتواصل معهم** يجب على المنظمة أن تكون جاذبة للمواهب القيادية المحتملة من خلال تسويق نفسها بشكل فعال كمنظمة مبتكرة ومحفزة للنمو والتطور

- **بناء شراكات مع الجامعات والمؤسسات التعليمية**

- **تطوير علاقات مع الجامعات والمؤسسات التعليمية** للتعرف على الطلاب والخريجين المتميزين وتقديم استخدام برامج الاختبار والتقييم

- **استخدم برامج الاختبار والتقييم لتحديد المرشحين المحتملين** الذين يمتلكون المهارات والقدرات القيادية المطلوبة

- **التوظيف الداخلي:** استخدم سياسات التوظيف الداخلي لاكتشاف وتطوير المواهب القيادية من داخل المنظمة

- **المشاركة في المؤتمرات والفعاليات الصناعية:** حضور المؤتمرات والفعاليات الصناعية يوفر فرصة للتعرف على الأفراد الموهوبين والمهتمين بالتطور والابتكار في مجال عملك

- **الاستثمار في برامج التطوير القيادي** قدم برامج تطوير قيادي مثل الورش العمل والبرامج التدريبية للمساعدة في تطوير وتنمية المواهب القيادية الموجودة في المنظمة

المبحث الثاني: وظائف القائد الإداري وكيفية إدارة الصراع

المطلب الأول: وظائف القائد الإداري

⁸⁷ Stone, M., & Wiersema, M. (2016). "Hyper Sales Growth: Street-Proven Systems & Processes. How to Grow Quickly & Profitably." John Wiley & Sons.

ستون، م.، وويرسيما، م. (2016). "نمو المبيعات المفرط: أنظمة وعمليات مثبتة في الشارع. كيف تنمو بسرعة وبشكل مربح." جون وايلي وأولاده.

وظائف القائد الإداري تتضمن العديد من الأدوار والمسؤوليات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان فعالية العمليات الإدارية،⁸⁸ من بين هذه الوظائف:

- **التخطيط والتنظيم:** يُعتبر القائد الإداري مسؤولاً عن تحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية لتحقيقها، وكذلك تنظيم الموارد وتوجيهها نحو تحقيق تلك الأهداف.
 - **التوجيه والتوجيه:** يقوم القائد الإداري بتوجيه وتوجيه الموظفين وتقديم الدعم والإرشاد اللازم لضمان تنفيذ الأعمال بشكل فعال وفقاً للخطط المحددة.
 - **الاتصال والتواصل:** يعتمد نجاح القائد الإداري على قدرته على التواصل بشكل فعال مع جميع أفراد المنظمة، سواء كان ذلك من خلال الاجتماعات أو التواصل الشخصي.
 - **التحفيز والإلهام:** يجب أن يكون القائد الإداري قادراً على تحفيز وتشجيع الموظفين لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتحقيق الأداء العالي.
 - **المراقبة والتقييم:** يقوم القائد الإداري بمراقبة أداء الموظفين وتقييم نتائج عملهم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء عند الضرورة.
- إدارة الصراعات وحل المشكلات:**

يتولى القائد الإداري مسؤولية إدارة الصراعات بين الموظفين وحل المشكلات التي تنشأ في سياق العمل، تعتمد هذه الوظائف على القدرة على التخطيط الجيد والتواصل الفعال والتحفيز لتحقيق أفضل النتائج في المؤسسة وتقوم القيادة الإدارية بدمج هذه الوظائف بشكل متوازن لتحقيق الأهداف المنظمة بشكل فعال.

المطلب الثاني: كيفية إدارة الصراع من طرف القائد

⁸⁸ Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). "The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company." John Wiley & Sons.

تشاران، ر.، دروتر، س.، ونويل، ج. (2011). "خط أنابيب القيادة: كيفية بناء شركة مدعومة بالقيادة." جون وايلي وأولاده الصفحات 115-125

إدارة الصراعات بين الموظفين هي جزء أساسي من دور القائد الإداري، وهي تتطلب مجموعة من الخطوات والمهارات للتعامل مع الصراعات بشكل فعال⁸⁹. إليك كيف يمكن للقائد إدارة الصراعات.

الاستماع وفهم الجوانب المتضاربة: يجب على القائد أن يكون على دراية بأسباب الصراع والمواقف المختلفة التي تؤدي إليه. يجب عليه أن يستمع بعناية إلى جميع الأطراف المعنية ويحاول فهم وجهات نظرهم.

تحديد الهدف المشترك: يجب على القائد أن يسعى إلى تحديد الهدف المشترك الذي يمكن أن يوحد الأطراف المتصارعة ويوجه الجهود نحو تحقيقه.

التوسط والوساطة: يمكن للقائد أن يتوسط بين الأطراف المتصارعة ويساعدهم في العثور على حلول مبنية على التفاهم المتبادل.

تطبيق استراتيجيات حل الصراع: يجب على القائد استخدام استراتيجيات حل الصراع التي تناسب الحالة المحددة، مثل التفاوض، والتعاون والتهذية.

تشجيع التواصل البناء: يجب على القائد تشجيع الأطراف المتصارعة على التواصل بشكل بناء وفعال، وتقديم الآراء بطريقة موضوعية ومحترمة.

التقديم على الحلول البناءة: بعد فهم الصراع ومحاولة التوسط، يمكن للقائد تقديم الحلول البناءة التي تعالج جذور الصراع وتحقق الاتفاق والتفاهم.

المتابعة والتقييم: يجب على القائد متابعة تنفيذ الحلول وتقييم نجاحها، والاستماع لأية مشاكل جديدة تنشأ والتعامل معها على الفور.

باستخدام هذه الخطوات والمهارات، يمكن للقائد إدارة الصراعات بشكل فعال والمساهمة في خلق بيئة عمل إيجابية.

⁸⁹ Kusy, M., & Holloway, E. (2009). "Toxic workplace!: managing toxic personalities and their systems of power." John Wiley & Son

كوسي ميك، وهولواي إيليزابيث . (2009). "مكان العمل السام! إدارة الشخصيات السامة وأنظمة قوتها." جون وايلي وأولاده. تلخيص الصفحات 10-115

المبحث الثالث: أهمية اعداد القيادة البديلة ومسؤولية القيادة الحالية على ذلك ومتطلبات تأهيلها

المطلب الأول: أهمية إعداد القيادة البديلة ومسؤولية القيادة الحالية على ذلك

مسؤولية القيادة الحالية في إعداد القيادات البديلة: المحافظة على استمرارية القيادة الإدارية في حاضر ومستقبل أي تنظيم إداري يعد أولوية من أولويات القيادة الحالية، حيث يذكر بوزان ودوتينو "أن القادة الأذكياء هم الذين يعرفون أن البشر هم الثروة الحقيقية لأي شركة"، وأن العمل على تحفيزهم وإخراج قدراتهم يساعد الشركات والمؤسسات وأي نوع من التنظيمات الإدارية على الاستمرار والتقدم، كما يجب على القائد أن يدرك أن لكل شخص جانب من الإبداع، لذا يجب عليه تعهد مرؤوسيه بالرعاية والعمل على تطوير إمكانياتهم، وتوسيع مداركهم، وتشجيعهم على التعلم المستمر.

كما ويقول مايكل ديبري "ترك الإرث هو إحدل المسؤوليات الأساسية للقيادة"، فأفضل القادة هم من يقودون اليوم وهم يفكرون في الغد من خلال التأكد من أنهم يستثمرون في قادة المستقبل الذين سيكملون الطريق من خلفهم.

كما أن القيادة الحالية تعد مصدر أساسي للمعرفة داخل المؤسسات، وهذه المعرفة تعد أحد أهم رؤوس الأموال لدى المؤسسات، وللمحافظة على رأس المال هذا يجب على المؤسسات العمل على نقله والمحافظة على استمرار يته داخل المؤسسات، وبما أن الوظيفة اختصاص دائم ومستمر بينما شاغلها غير مستقر، فإن ذلك يتطلب العمل على إيجاد وإعداد القيادة البديلة للمؤسسات والعمل على تدريب الصف الثاني من القيادات الإدارية؛ ويظهر ذلك مدى أهمية العمل على اختيار قيادات المستقبل ووضع البرامج لتنمية وتطوير أدائهم القيادي، والتي من المفترض أن تساهم بفعالية في خلق رأسمال بشري،⁹⁰ وذلك من خلال صقل المعارف والمهارات والعمل على إيجاد تغيير مرغوب في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وبالتالي يساهم ذلك في الاكتشاف المبكر عن الذين يمتلكون مواهب وطاقات كامنة وقدرات تمكنهم من أن يكونوا مديري المستقبل.

إن استمرار المؤسسات وفرص نموها مرتبط باستقرار واتساق سياسات وتصرفات الإدارة العليا فيها، وأنه يتم التعامل مع المؤسسة كمؤسسة وليس كأشخاص، وبالتالي فإن

⁹⁰ ماكسويل ص 459-472 by John C. Maxwell "Developing the Leaders Around You"

تعاقب الأجيال في القيادة الإدارية يعد مطلب أساسي لاستمرارية السياسات واستمرارية المؤسسة.

أهمية إعداد القيادات البديلة: إعداد القيادات البديلة له أهمية كبيرة في المنظمات، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، وذلك لأنه يضمن استمرارية القيادة الفعالة ويدعم النمو والتطور المستدام للمنظمة.⁹¹

فيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية إعداد القيادات البديلة

* استمرارية القيادة:

- **تقليل الفجوات القيادية:** إعداد قادة بدلاء يساعد في ضمان عدم وجود فجوات قيادية عند مغادرة القادة الحاليين لأي سبب كان، مثل التقاعد أو الاستقالة.

- **انتقال سلس للقيادة:** وجود خطط محكمة لتأهيل القادة البدلاء يضمن انتقالاً سلساً وسريعاً للقيادة دون تعطيل العمل.⁹²

* تعزيز الاستقرار التنظيمي:⁹³

- **التقليل من الاضطرابات:** إعداد قادة بدلاء جاهزين يساعد في تقليل الاضطرابات والتوتر داخل المنظمة خلال فترات التغيير القيادي.

- **دعم الاستقرار النفسي للموظفين:** معرفة الموظفين بوجود خطط لخلافة القادة يعزز ثقتهم في استقرار المنظمة.

* تحفيز النمو والتطور:⁹⁴

⁹¹ - Leadership in Organizations" by Gary Yukl. 372-368 الصفحات

يناقش الكتاب أهمية تطوير القادة وتخطيط التعاقب بشكل موسع

⁹² The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company" by Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel يركز الكتاب على تطوير أنظمة داخلية لإعداد القادة وتخطيط التعاقب (القيادي) (الصفحات 1-20 و 125-130).

⁹³ "Leadership: Theory and Practice" by Peter G. Northouse

يغطي الكتاب أهمية التخطيط للتعاقب القيادي وتطوير القيادة. الصفحات 210-215

⁹⁴ Developing the Leaders Around You" by John C. Maxwell

(يركز الكتاب على كيفية تطوير القادة داخل المنظمة وأهمية ذلك. الصفحات 45-60).

- تشجيع الابتكار: القادة البدلاء يمكن أن يجلبوا أفكاراً جديدة ونهجاً مبتكراً للأعمال، مما يدفع المنظمة نحو الابتكار والتطور.
- تعزيز الأداء: وجود قادة مؤهلين في جميع مستويات المنظمة يعزز من أداء الفرق والأفراد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.
- * تطوير المواهب الداخلية:
- استثمار في الموظفين: إعداد القيادات البديلة يعني الاستثمار في تطوير المهارات والقدرات الداخلية للموظفين، مما يحسن من جودة القوة العاملة.
- زيادة الرضا الوظيفي: تقديم فرص للتطور الوظيفي وتحمل المسؤوليات القيادية يعزز من رضا الموظفين وإخلاصهم للمنظمة.
- * التخطيط للمستقبل:
- الرؤية الاستراتيجية: إعداد القادة البدلاء جزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، حيث يساعد في تحقيق الأهداف طويلة الأمد.
- إدارة المخاطر: يساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بفقدان القادة الرئيسيين عن طريق التأكد من وجود بدائل جاهزة وقادرة على تولي المسؤوليات فوراً.
- * بناء ثقافة القيادة:
- تعزيز ثقافة التعلم والتطوير: يشجع إعداد القادة البدلاء على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتطوير الذاتي.
- نمذجة القيادة: توفير نماذج قيادية داخل المنظمة يلهم الموظفين ويساعدهم على تحديد ومعرفة المهارات والسلوكيات القيادية المرغوبة.
- المطلب الثاني: متطلبات تأهيل القيادات البديلة
- لتأهيل القيادات البديلة بشكل فعال، يجب على المنظمات تنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات والبرامج المصممة لتطوير المهارات والقدرات القيادية للأفراد الذين يتم تحديدهم كمرشحين للقيادة المستقبلية،⁹⁵ فيما يلي متطلبات تأهيل القيادات البديلة:
- تقييم القدرات الحالية وتحديد الفجوات:

⁹⁵ "Leadership in Organizations" by Gary Yukl

يناقش الكتاب استراتيجيات تطوير القادة وتخطيط التعاقب بشكل موسع. (الصفحات 368-372)

- ✓ **تقييم الأداء والقدرات:** استخدام أدوات تقييم مثل التقييمات النفسية والمقابلات والاختبارات لتحديد نقاط القوة والضعف لدى المرشحين.⁹⁶
- ✓ **تحليل الفجوات:** مقارنة القدرات الحالية مع متطلبات القيادة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير برامج التدريب والتطوير
- ✓ **التدريب الرسمي:** تقديم برامج تدريبية رسمية تغطي مهارات القيادة الأساسية مثل التواصل، وإدارة الفرق، واتخاذ القرار
- ✓ **ورش العمل والندوات:** تنظيم ورش عمل وندوات حول موضوعات محددة تهم القادة المحتملين
- التوجيه والإرشاد:**
- التوجيه الفردي:** تخصيص موجهين من القادة الحاليين للعمل مع المرشحين وتقديم النصائح والتوجيه
- برامج الإرشاد:** إنشاء برامج إرشاد منظمة تساعد المرشحين على التعلم من خبرات القادة المخضرمين
- * المهام والتكليفات الخاصة**
- المشاريع الخاصة:** تكليف المرشحين بمشاريع خاصة أو مهام قيادية قصيرة الأمد لاكتساب خبرة عملية
- التناوب الوظيفي:** نقل المرشحين بين أقسام مختلفة لاكتساب فهم شامل للمنظمة وتحسين مهاراتهم القيادية.⁹⁷
- التقييم المستمر وردود الفعل:**
- التقييم الدوري:** إجراء تقييمات دورية لأداء المرشحين لتحديد التقدم والمجالات التي تحتاج إلى تحسين

⁹⁶ "The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company" by Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel

يقدم الكتاب نموذجًا لتطوير القادة داخل المنظمة ويتضمن متطلبات تأهيل القيادات البديلة تلخيص الفصل الثالث 3 الصفحات 140-95

⁹⁷ "The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications" by Bernard M. Bass and Ruth Bass

(يتناول الكتاب جوانب تطوير القادة ومتطلبات تأهيل القيادات البديلة. الصفحات 745-740 ف

ردود الفعل البناءة: تقديم ملاحظات بناءة وداعمة للمرشحين لمساعدتهم على تحسين أدائهم⁹⁸

*** تشجيع التعلم المستمر:**

المشاركة في المؤتمرات والدورات: دعم مشاركة المرشحين في مؤتمرات القيادة والدورات التدريبية المستمرة.
الوصول إلى الموارد التعليمية: توفير كتب، ومقالات، ودروس عبر الإنترنت تتعلق بالقيادة.

المبحث الرابع: التحديات التي تواجه التأهيل القيادي ووسائل التغلب عليها

المطلب الأول: التحديات التي تواجه التأهيل القيادي

تأهيل القيادات البديلة يواجه العديد من التحديات التي يمكن أن تعيق فعالية هذه العملية إذا لم تتم معالجتها بشكل مناسب. فيما يلي بعض التحديات الرئيسية:

(1) تحديد القادة المحتملين:⁹⁹

التحيز الشخصي: قد يتأثر المسؤولون عن التقييم بالتحيز الشخصي مما يؤدي إلى اختيار غير موضوعي للمرشحين

نقص الأدوات الفعالة: قد تفتقر المنظمة إلى أدوات تقييم فعالة ودقيقة لتحديد المرشحين الأكثر ملاءمة

(2) تطوير المهارات القيادية:¹⁰⁰

نقص الموارد: قد تعاني المنظمات من نقص في الموارد اللازمة لتوفير التدريب والتطوير الكافي للمرشحين

⁹⁸ "Developing the Leaders Around You" by John C. Maxwell

يركز هذا الكتاب بشكل مباشر على كيفية تطوير القادة داخل المنظمة، ويقدم استراتيجيات وأمثلة عملية. الصفحات 45-60

⁹⁹ "Leadership in Organizations" by Gary Yukl 372-368 الصفحات

يناقش الكتاب التحديات في تطوير القادة وتخطيط التعاقب

¹⁰⁰ "The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company" by Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noe I 130 - 125 الصفحات

(.يتناول الكتاب التحديات في تطوير أنظمة داخلية لإعداد القادة وتخطيط التعاقب

مقاومة التغيير: قد يواجه المرشحون مقاومة للتغيير والتطوير الشخصي، مما يعوق عملية التطوير الفعالة

(3) توفير التوجيه والإرشاد:

قلة الموجهين المؤهلين: قد يكون هناك نقص في عدد الموجهين المؤهلين والذين لديهم الوقت الكافي لتوجيه المرشحين بشكل فعال

جودة التوجيه: قد تختلف جودة التوجيه المقدم، مما يؤثر على فعالية التطوير القيادي

(4) التكليف بالمهام القيادية:

نقص الفرص: قد تكون الفرص المتاحة للتكليف بالمهام القيادية محدودة، مما يقلل من فرص المرشحين لاكتساب الخبرة العملية

التحديات العملية: قد يواجه المرشحون صعوبة في تطبيق المهارات النظرية في مواقف عملية معقدة

(5) التقييم المستمر:

نقص التقييم الدوري: قد تفتقر بعض المنظمات إلى نظام تقييم دوري وشامل لمتابعة تقدم المرشحين وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين¹⁰¹

ردود الفعل غير الكافية: قد لا تتلقى المرشحين ملاحظات بناءة ودقيقة بشكل كافٍ لتحسين أدائهم

(6) تشجيع التعلم المستمر:

ثقافة غير داعمة للتعلم: قد تفتقر المنظمة إلى ثقافة تدعم التعلم المستمر والتطوير الذاتي

ضغوط العمل: قد تواجه المرشحين ضغوط العمل اليومية التي تمنعهم من الانخراط في برامج التعلم والتطوير.

(7) التخطيط للتعاقب القيادي:

عدم وضوح الأهداف: قد تكون خطط التعاقب غير واضحة أو غير متماشية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

¹⁰¹ الصفحات 210-215 "Leadership: Theory and Practice" by Peter G. Northouse

يغطي الكتاب التحديات المتعلقة بتخطيط التعاقب القيادي وتطوير القيادة

افتقار إلى الالتزام: قد يكون هناك نقص في الالتزام من قبل الإدارة العليا لدعم وتنفيذ خطط التعاقب بشكل فعال قد يكون هناك نقص في الالتزام من قبل الإدارة العليا لدعم وتنفيذ خطط التعاقب بشكل فعال.

المطلب الثاني: وسائل التغلب على التحديات التي تواجه التاهيل القيادي

تأهيل القيادات البديلة يتطلب التغلب على عدة تحديات لضمان فعالية العملية واستمرارية القيادة داخل المنظمة هنا بعض الوسائل والاستراتيجيات للتغلب على هذه التحديات.¹⁰²

*** تحديد القادة المحتملين:**

التحيز الشخصي

استخدام أدوات تقييم موضوعية: اعتمد على أدوات تقييم علمية مثل الاختبارات النفسية والمقابلات المنظمة لتقليل التحيز الشخصي
لجان تقييم متعددة: تشكيل لجان متعددة لتقييم المرشحين، بحيث يكون هناك توازن في الآراء وتقليل احتمالية التحيز الفردي¹⁰³

نقص الأدوات الفعالة

الاستثمار في تقنيات التقييم: استثمر في أحدث أدوات وتقنيات التقييم لضمان دقة التحديد
تدريب القائمين على التقييم: تأكد من تدريب المسؤولين عن التقييم على استخدام الأدوات بشكل صحيح وفعال
تطوير المهارات القيادية
نقص الموارد

استغلال الموارد الداخلية: استخدام المعرفة والخبرات المتاحة داخل المنظمة لتقديم التدريب الداخلي

¹⁰² يناقش الكتاب استراتيجيات لتطوير القادة وتخطيط التعاقب "Leadership in Organizations" by Gary Yukl

¹⁰³ (Developing Leadership Skills). (الصفحات 368-372 في بعض الطبع).

التعاون مع جهات خارجية: التعاون مع مراكز تدريب واستشارات خارجية لتوفير برامج

تطوير قيادي

مقاومة التغيير

بناء ثقافة التعلم: تشجيع ثقافة تنظيمية تدعم التعلم المستمر والتطوير الذاتي

تحفيز الموظفين: تقديم حوافز للموظفين لتشجيعهم على المشاركة في برامج التطوير

القيادي

توفير التوجيه والإرشاد

قلة الموجهين المؤهلين¹⁰⁴

تطوير برامج تدريب الموجهين: تأهيل وتدريب الموجهين الحاليين ليكونوا أكثر فعالية في

توجيه المرشحين.

استخدام التوجيه الجماعي: تطبيق برامج التوجيه الجماعي حيث يمكن لعدة مرشحين

الاستفادة من توجيه قائد واحد

جودة التوجيه

وضع معايير للتوجيه: تحديد معايير واضحة لتوجيه المرشحين وضمان تطبيقها بشكل

متسق

التقييم الدوري للتوجيه: تقييم جودة التوجيه بشكل دوري وتعديل البرامج حسب الحاجة¹⁰⁵

التكاليف بالمهام القيادية

نقص الفرص

خلق فرص جديدة: تصميم مشاريع ومهام جديدة تتيح للمرشحين فرصة لاكتساب خبرات

قيادية

¹⁰⁴ the Leadership Pipeline : How to Build the Leadership-Powered Company" by Ram Charan, Stephen Drotter, and James Noel

¹⁰⁵ (Succession Planning and Leadership Development). (عادةً الصفحات 125-130).

"Leadership: Theory and Practice" by Peter G. Northouse

التناوب الوظيفي: تطبيق نظام التناوب الوظيفي الذي يتيح للمرشحين تجربة أدوار قيادية¹⁰⁶ مختلفة

التحديات العملية

التدريب العملي: توفير فرص للتدريب العملي التي تسمح للمرشحين بتطبيق المهارات النظرية في مواقف عملية

الدعم المستمر: تقديم الدعم والإشراف المستمر للمرشحين خلال تكليفهم بالمهام القيادية

التقييم المستمر

نقص التقييم الدوري

إنشاء نظام تقييم دوري: تطوير نظام تقييم دوري ومتكامل يتابع تقدم المرشحين بانتظام

استخدام أدوات تقييم متكاملة: تطبيق أدوات تقييم شاملة تغطي جميع جوانب الأداء القيادي

ردود الفعل غير الكافية

تقديم ملاحظات بناءة: التأكد من تقديم ملاحظات بناءة ومستدامة تساعد المرشحين على التحسن

ورش عمل للملاحظات: تنظيم ورش عمل لتعليم القادة كيفية تقديم واستقبال الملاحظات بشكل فعال

تشجيع التعلم المستمر

ثقافة غير داعمة للتعلم

تعزيز ثقافة التعلم: تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم وتشجع على التعلم المستمر من خلال السياسات والممارسات الإدارية

برامج تعليمية مستمرة: تقديم برامج تعليمية وتدريبية مستمرة تدعم التطور المهني للموظفين

ضغوط العمل

إدارة الوقت: مساعدة المرشحين على إدارة وقتهم بفعالية بحيث يتمكنون من تخصيص وقت للتعلم والتطوير

¹⁰⁶ (الصفحات 210-215 في بعض الطبعات). (Leadership and Development).

تحديد أولويات التعلم: تشجيع المرشحين على تحديد أولويات واضحة للتعلم والتطوير ضمن جداول عملهم

التخطيط للتعاقب القيادي

عدم وضوح الأهداف

تحديد أهداف واضحة: وضع أهداف واضحة ومحددة لخطط التعاقب القيادي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

تواصل فعال: التأكد من تواصل الأهداف والخطط بوضوح إلى جميع المعنيين

افتقار إلى الالتزام

دعم الإدارة العليا: ضمان التزام الإدارة العليا بدعم وتنفيذ خطط التعاقب القيادي من خلال تبني سياسات وتشجيع المبادرات ذات الصلة

مراقبة التقدم: مراقبة التقدم بشكل دوري وضمان التزام الجميع بخطط التعاقب القيادي

الفصل الثالث:

دور الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادات البديلة

المبحث الأول: المشاركة في تحديد الأهداف وعلاقته بتأهيل القيادات البديلة

المطلب الأول: أهمية المشاركة في تحديد الأهداف

المشاركة في عملية تحديد الأهداف بين القائد والمرؤوسين تُعد من الممارسات الفعّالة في تأهيل القيادات البديلة، هذه المشاركة تسهم في تطوير المهارات القيادية لدى المرؤوسين وتعزيز التزامهم وولائهم تجاه الأهداف التنظيمية، سأوضح العلاقة بين المشاركة في تحديد الأهداف وتأهيل القيادات البديلة.¹⁰⁷

تحديد الأهداف المشتركة: عندما يشارك المرؤوسون في تحديد الأهداف، يتعزز الفهم المشترك بينهم وبين القائد حول ما يجب تحقيقه وكيفية تحقيقه، هذا التفاهم المشترك يقلل من سوء الفهم ويسهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

تحفيز الموظفين: المشاركة في تحديد الأهداف تجعل المرؤوسين يشعرون بأن لهم دوراً فعّالاً في المنظمة، مما يعزز من دوافعهم لتحقيق الأهداف، الشعور بالمسؤولية المشتركة يعزز الالتزام ويزيد من الجهود المبذولة لتحقيق النجاح التنظيمي.

تطوير المهارات القيادية: من خلال المشاركة في عملية تحديد الأهداف، يكتسب المرؤوسون مهارات قيادية مثل التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، هذه التجربة تساعدهم في التأهل لتولي أدوار قيادية مستقبلية.

بناء الثقة المتبادلة: العمل الجماعي على تحديد الأهداف يعزز الثقة بين القائد والمرؤوسين، مما يسهل عملية التعاون والابتكار.

تأهيل القيادات البديلة:

التمكين والتمهيد: المشاركة في تحديد الأهداف تعد أحد أشكال التمكين، حيث يتعلم المرؤوسون كيفية تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات. هذا التمكين يساهم في إعداد المرؤوسين لأدوار قيادية في المستقبل.

¹⁰⁷ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation". American Psychologist, 57(9), 705-717.

التعلم من خلال الممارسة: عملية تحديد الأهداف تتيح للمرؤوسين فرصة ممارسة مهارات التخطيط والتنظيم والتنسيق هذه التجارب العملية تعتبر أساسية في تأهيل القادة البدلاء.¹⁰⁸

التعرف على القدرات الفردية: من خلال المشاركة الفعالة، يمكن للقادة الحاليين تقييم قدرات المرؤوسين وتحديد من لديه القدرة على تحمل المسؤوليات القيادية في المستقبل.¹⁰⁹

الخلاصة:

المشاركة في تحديد الأهداف بين القائد والمرؤوسين لها تأثير كبير على تأهيل القيادات البديلة، هذه العملية تعزز من التفاهم والتحفيز، وتساهم في تطوير المهارات القيادية وبناء الثقة، مما يؤهل المرؤوسين لتولي أدوار قيادية في المستقبل.

المطلب الثاني: كيفية تأهيل القيادات البديلة عن طريق المشاركة في تحديد الأهداف¹¹⁰

تأهيل القيادات البديلة من خلال المشاركة في تحديد الأهداف يعتبر من الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تطبقها المؤسسات لتعزيز الكفاءات القيادية بين الموظفين. هذه العملية تشمل عدة خطوات وممارسات تهدف إلى تنمية المهارات القيادية وبناء ثقافة المشاركة والمسؤولية، إليك كيفية تأهيل القيادات البديلة عبر هذه العملية:

إشراك الموظفين في تحديد الأهداف:

المشاركة في وضع الأهداف التنظيمية: ينبغي على القادة الحاليين إشراك المرؤوسين في عملية وضع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. هذا يساعد الموظفين على فهم رؤية المؤسسة وأولوياتها، ويمنحهم الفرصة لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

¹⁰⁸ Blanchard, K., & Hersey, P. (1982). "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources". Prentice Hall. 54 36 ص

يوضح الكتاب أهمية المشاركة الفعالة بين القادة والمرؤوسين في تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات القيادية

¹⁰⁹ Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation". American Psychologist, 57(9), 705-717.

يناقش المقال نظريات تحديد الأهداف وأثرها على التحفيز والأداء، مؤكداً على أهمية مشاركة الموظفين في هذه العمليات

¹¹⁰ Northouse, P. G. (2018). "Leadership: Theory and Practice". Sage publications. 58 52 ص

يقدم الكتاب نظريات وممارسات القيادة الفعالة، ويسلط الضوء على أهمية إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف كجزء من تطوير القيادات البديلة

تطوير مهارات التخطيط والتنسيق: من خلال المشاركة في تحديد الأهداف، يتعلم الموظفون كيفية تخطيط الموارد وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة. هذه المهارات حيوية لأي قائد فعال

التدريب والتوجيه:

التوجيه المستمر: يحتاج المرؤوسون إلى التوجيه من القادة الحاليين. يمكن أن يتم ذلك من خلال جلسات التدريب الفردية أو الجماعية التي تركز على كيفية تحديد الأهداف وتطوير الخطط اللازمة لتحقيقها.

برامج التدريب: يمكن تصميم برامج تدريبية تركز على إدارة الأهداف وتطوير الاستراتيجيات، مما يعزز من مهارات القيادة لدى المرؤوسين.

التقييم والمتابعة:

التقييم الدوري: من المهم تقييم أداء المرؤوسين بشكل دوري خلال عملية تحديد الأهداف وتنفيذها. هذا يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف ويوفر فرصة لتحسين الأداء.

تقديم التغذية الراجعة: تقديم تغذية راجعة بناءة حول كيفية تحديد الأهداف وتحقيقها يساعد المرؤوسين على التعلم والتحسين المستمر

تمكين الموظفين:

تفويض المسؤوليات: تفويض المسؤوليات المتعلقة بتحقيق الأهداف إلى المرؤوسين يمنحهم الفرصة لاختبار قدراتهم القيادية في بيئة عملية.

تشجيع الابتكار: تشجيع المرؤوسين على التفكير الابتكاري وتقديم حلول جديدة لتحقيق الأهداف يساعد في تطوير مهارات القيادة والقدرة على التفكير الاستراتيجي

بناء ثقافة المشاركة:

العمل الجماعي: تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في بناء ثقة متبادلة بين القادة والمرؤوسين.

الشفافية: تعزيز الشفافية في عملية تحديد الأهداف والتواصل المستمر حول التقدم المحرز يعزز من التزام المرؤوسين ويشجعهم على المشاركة الفعالة.

بتطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تأهيل قيادات بديلة قوية وقادرة على تحمل المسؤوليات القيادية في المستقبل، مما يعزز من استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الطويلة الأمد.

المبحث الثاني: التواصل الفعال والتعلم المستمر وعلاقتهما بتأهيل قيادات بديلة

المطلب الأول: كيفية تأهيل القيادات البديلة عن طريق التواصل الفعال

تأهيل القيادات البديلة عن طريق التواصل الفعال يُعد من أبرز الطرق لتحضير القادة المستقبليين، التواصل الفعال يمكن أن يُحسن من فهم المرؤوسين لمهامهم، يُعزز التفاعل الإيجابي، ويُسهم في بناء الثقة، مما يمكنهم من تولي أدوار قيادية بنجاح. ويتم تحقيق ذلك عن طريق:

بناء ثقافة تواصل شفافة ومفتوحة.

تشجيع الحوار المفتوح: يجب على القادة الحاليين تشجيع بيئة حيث يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم ومناقشة القضايا بحرية

التغذية الراجعة البناءة: تقديم تغذية راجعة مستمرة وبناءة يساعد الموظفين على التعلم والتحسين المستمر.¹¹¹

التدريب والتوجيه

جلسات التوجيه الفردية والجماعية: تنظيم جلسات تدريبية دورية لتعليم المهارات القيادية والتواصل الفعال

نماذج القدوة: يجب على القادة أن يكونوا قدوة في مهارات التواصل، ليتمكن المرؤوسون من التعلم من خلال الملاحظة¹¹²

استخدام أدوات التواصل الحديثة: التكنولوجيا الرقمية استخدام أدوات التواصل الرقمي مثل منصات الفيديو والاجتماعات الافتراضية لتسهيل التواصل المستمر

الرسائل الفورية والبريد الإلكتروني: ضمان سهولة الوصول والتواصل من خلال هذه الأدوات لزيادة الشفافية

¹¹¹ Kotter, J. P. (1996). "Leading Change". Harvard Business Review Press page 19 -

¹¹² Goleman, D. (2006). "Social Intelligence: The New Science of Human Relationships". Bantam page 162-

تطوير مهارات الاستماع الفعال

الاستماع بانتباه: تشجيع القادة على الاستماع للمرؤوسين بانتباه وفهم احتياجاتهم ومشاكلهم¹¹³

التفاعل الإيجابي: تعزيز الردود الإيجابية والداعمة لتعزيز الثقة والاحترام المتبادل

تعزيز التعاون والعمل الجماعي

فرق العمل: تشكيل فرق عمل لتنفيذ مشاريع محددة يشجع على التعاون

التدريب على حل النزاعات: تقديم تدريب حول كيفية التعامل مع النزاعات وحلها بطرق

بناءة

الاستفادة من التغذية الراجعة

استطلاعات الرأي: استخدام استطلاعات الرأي لجمع ملاحظات حول فعالية

التواصل والقيادة

جلسات العصف الذهني: عقد جلسات عصف ذهني لتحسين استراتيجيات التواصل وتحديد

فرص

الخلاصة:

التواصل الفعال يعد من أهم الأدوات في تأهيل القيادات البديلة. من خلال تعزيز الحوار المفتوح، تقديم التغذية الراجعة البناءة، استخدام التكنولوجيا الحديثة، تطوير مهارات الاستماع الفعال، وتعزيز التعاون، يمكن للقادة الحاليين إعداد جيل جديد من القادة القادرين على قيادة المؤسسات بنجاح في المستقبل.

المطلب الثاني: التأهيل القيادي عن طريق التعليم والتدريب المستمر

التأهيل القيادي عبر التعليم والتدريب المستمر يعتبر أساسياً لتطوير مهارات القيادة وتعزيز الأداء الإداري. من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب، يمكن للقادة تحسين فهمهم للمفاهيم القيادية الحديثة، واكتساب الأدوات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل، التعليم والتدريب المستمر يساعد على تطوير قدرات القادة في عدة مجالات، منها:¹¹⁴

¹¹³ Northouse, P. G. (2018). "Leadership: Theory and Practice". Sage Publications page 111-

¹¹⁴ جولمان، دانييل. "الذكاء العاطفي" (Goleman, Daniel. "Emotional Intelligence") page 165

- ✓ فهم أعمق لمبادئ القيادة والإدارة
- ✓ تطوير مهارات التواصل والتفاوض
- ✓ تحليل البيانات واتخاذ القرارات الإستراتيجية
- ✓ إدارة الوقت والموارد بشكل فعال
- ✓ تطوير مهارات العمل الجماعي والتحفيز

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد التعليم المستمر في بناء الثقة بالنفس لدى القادة وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة العملية. علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي التركيز على التعلم المستمر إلى تحفيز الموظفين وزيادة مستوى الالتزام والإنتاجية في المؤسسة بشكل عام.

كيف يساهم التعليم والتدريب المستمر في تأهيل قيادات بديلة

- التعليم والتدريب المستمر يلعب دوراً حاسماً في تأهيل قادة بديلين عبر عدة طرق:
- **تطوير المهارات القيادية:** يساعد التعليم والتدريب على تطوير مهارات الاتصال، وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفاوض، والتحفيز، وغيرها من المهارات الأساسية التي يحتاجها القادة للنجاح في دورهم القيادي.
 - **زيادة المعرفة والفهم:** يمكن للتعليم المستمر توسيع معرفة القادة بالمفاهيم والنظريات القيادية الحديثة، والتطورات في مجال إدارة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي، مما يمكنهم من تحليل الوضع بشكل أفضل واتخاذ القرارات المستنيرة.¹¹⁵
 - **تعزيز الثقة والاستعداد:** من خلال توفير الفرص للتدريب والتعلم المستمر، يمكن للقادة البديلين بناء ثقتهم بأنفسهم وزيادة استعدادهم للتحديات الجديدة والمسؤوليات القيادية.
 - **تعزيز التطور المهني:** يعتبر التعليم المستمر جزءاً أساسياً من التطور المهني، ويمكن للقادة البديلين من خلاله تطوير مساراتهم المهنية وتعزيز فرص الترقى في المؤسسة.

¹¹⁵ Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Emerald Group Publishing.) page 221

▪ **تعزيز الابتكار والإبداع** يمكن للتعليم المستمر تعزيز قدرة القادة البديلين على التفكير الإبداعي والابتكار، مما يمكنهم من تطبيق حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجههم باختصار، يمثل التعليم والتدريب المستمر أداة قوية لتأهيل القادة البديلين وتمكينهم من تحقيق أقصى استفادة من مواهبهم وقدراتهم القيادية.¹¹⁶

المبحث الثالث: دور وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في تأهيل القيادات البديلة

المطلب الأول: أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

يلعب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب دوراً حاسماً في تأهيل القيادات البديلة

تطابق المهارات والخبرات: يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أن يكون لدى القادة البديلين المهارات والخبرات المناسبة للمسؤوليات القيادية المحددة. هذا يساهم في تقوية الثقة في قدراتهم القيادية ويزيد من فعالية أدائهم.¹¹⁷

تحفيز التطور الشخصي: يمكن لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب تحفيز القادة البديلين على تحديات جديدة ومساعدتهم في تحقيق تطور شخصي ومهني. هذا يمكن أن يعزز إحساسهم بالإنجاز والاستمرارية في النمو الشخصي والمهني.¹¹⁸

تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي: من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، يمكن تحسين الإنتاجية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر القادة البديلون بأنهم مدركون لقدراتهم وأهميتهم في المنظمة.¹¹⁹

¹¹⁶ Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. SAGE Publications page 44

¹¹⁷ "1"Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2008). Developmental readiness: Accelerating leader development. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60(4), 331–347.)

¹¹⁸ "2"Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768.)

¹¹⁹ "3"Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. Leadership Quarterly, 13(6), 705–750

تحفيز الابتكار والإبداع: يمكن لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب تحفيز القادة البديلين على التفكير الإبداعي والابتكار من خلال منحهم الفرص المناسبة وتوجيههم بطرق تشجع على الابتكار وتحفيز الإبداع.¹²⁰

باختصار، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يساهم في تأهيل القيادات البديلة من خلال تحفيزهم وتوجيههم بطرق تعزز النمو الشخصي والمهني وتعزز من أدائهم القيادي.

المطلب الثاني: معايير اختيار الشخص المناسب للقيادة

هناك عدة معايير يمكن استخدامها لاختيار الشخص المناسب للقيادة، وتشمل هذه المعايير العديد من الجوانب الشخصية والمهاراتية والخبرانية، فيما يلي بعض المعايير الشائعة:

- **القدرات القيادية:** يجب أن يكون المرشح قادرًا على توجيه الفريق وتحفيزه نحو تحقيق الأهداف المحددة وإدارة الصراعات بشكل فعال.¹²¹
- **الاتصال الفعال:** القدرة على التواصل بوضوح وفعالية مع الفريق والأفراد الآخرين داخل المنظمة، بما في ذلك القدرة على الاستماع وتوجيه الرسائل بطريقة تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- **التفكير الاستراتيجي:** القدرة على التفكير بشكل استراتيجي وتطوير رؤية للمستقبل تدعم أهداف المؤسسة وتوجهاتها.
- **القدرة على اتخاذ القرارات:** يجب أن يكون المرشح قادرًا على اتخاذ القرارات الصعبة والتحليلية بسرعة وبناءً على معلومات متاحة.¹²²
- **التحفيز والإلهام:** القدرة على تحفيز الآخرين وإلهامهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم وتحفيزهم لتحقيق النجاح.

¹²⁰ Daft, R. L., & Lane, P. G. (2018). The leadership experience. Cengage Learning.)

¹²¹ جولمان، دانييل. "الذكاء العاطفي". (page 125). Goleman, Daniel. "Emotional Intelligence")

¹²² نورث هاوس، بيتر ج. "القيادة: نظرية وتطبيق (Northouse, Peter G. "Leadership: Theory and Practice").page 310

- **التواضع والتواصل الفعال:** القدرة على العمل بروح التعاون والتواصل الفعال مع الفريق والقدرة على الاستماع إلى آراء الآخرين والتعامل معها بفاعلية
- **الخبرة والتعليم:** الخبرة السابقة في مجال القيادة والإدارة والتعليم المستمر في مجالات الإدارة والقيادة.
- **التوافق مع ثقافة المنظمة:** القدرة على التكيف مع ثقافة المؤسسة والعمل بشكل فعال ضمن بيئتها.
- **النزاهة والأخلاق:** القدرة على اتباع المعايير الأخلاقية واتخاذ القرارات بناءً على القيم والمبادئ الأخلاقية. توازن الشخص بين هذه المعايير يمكن أن يؤدي إلى تشكيل قيادة فعالة ومتنوعة تتمتع بالقدرة على تحقيق الأهداف المنظمة وتحفيز الموظفين نحو التميز والابتكار.

مساهمة اختيار الشخص المناسب في صنع القيادة الرشيدة

اختيار الشخص المناسب للقيادة يسهم بشكل كبير في صنع القيادة الرشيدة عبر عدة طرق:

- ❖ **تعزيز الثقة والاستقرار:** عندما يتم اختيار شخص يتمتع بالكفاءة والمهارات المناسبة للمنصب القيادي، يشعر الفريق بالثقة في قدرتهم على قيادتهم. هذا يساهم في خلق بيئة مستقرة ومواتية للعمل، مما يعزز الأداء الفردي والجماعي.¹²³
- ❖ **تحفيز الإبداع والابتكار:** الشخص المناسب للقيادة يمكن أن يحفز الفريق على التفكير الإبداعي والابتكار من خلال توجيههم وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة.

¹²³ **Assessing for Learning: Building a Sustainable Commitment Across the Institution** page 360 - تأليف George Kuh، الناشر: Jossey-Bass. يستعرض هذا الكتاب أهمية التقييم المؤسسي. لتعزيز الأداء الأكاديمي والمؤسسي

❖ **تطوير القدرات القيادية:** عندما يتم اختيار الشخص المناسب، يتاح له الفرصة لتطوير قدراته القيادية من خلال التجارب والتدريب، مما يمكنه من أداء دوره القيادي بكفاءة وفعالية أكبر مع مرور الوقت.¹²⁴

❖ **بناء الثقة والتواصل الجيد:** الشخص المناسب يمكن أن يبني علاقات ثقة قوية مع أعضاء الفريق، ويعزز التواصل الجيد وفتح قنوات للتواصل الفعال بين جميع أفراد المنظمة

❖ **تعزيز الأداء المؤسسي:** بفضل اختيار الشخص المناسب، يمكن أن يرتفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام، حيث يتمكن القائد الرشيد من توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

❖ **تحقيق التوازن بين الرؤية والواقع:** يساعد الشخص المناسب في القيادة على تحقيق التوازن بين رؤيته للمستقبل وبين الواقع الحالي للمنظمة، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام والتطور الإيجابي.

باختصار، اختيار الشخص المناسب للقيادة يمثل خطوة أساسية في صنع القيادة الرشيدة، حيث يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة، وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل مستدام.

المبحث الرابع: التقييم والرقابة ودورهما في صنع القيادات البديلة الفعالة

التقييم والرقابة يلعبان دورًا حاسمًا في صنع القيادات الفعالة عبر عدة طرق:

❖ **تحديد نقاط القوة والضعف:** يساعد التقييم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى القادة المحتملين، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات تعيين قائدين ملائمين للمناصب القيادية بناءً على معرفة واضحة بقدراتهم ونقاط تطويره.¹²⁵

¹²⁴ "The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company" page 410 يقدم هذا الكتاب نموذجًا. Jossey-Bass: الناشر، James Noel و Stephen Drotter و Ram Charan تأليف - 410 لتطوير وتقييم المواهب القيادية في المؤسسات.

¹²⁵ Talent Leadership: A Proven Method for Identifying and Developing High-Potential Employees" page 30

يقدم هذا الكتاب استراتيجيات عملية لتحديد وتطوير المواهب القيادية في المؤسسات. AMACOM: الناشر، John Mattone

- ❖ **تطوير المهارات القيادية:** عن طريق تقديم التقييمات الدورية والرقابة، يمكن للقادة الحاليين تحديد المجالات التي يحتاجون إلى تطويرها وتحسينها، مما يمكنهم من تطوير مهاراتهم القيادية والنمو المهني.
- ❖ **ضمان التوافق مع أهداف المؤسسة:** يساعد التقييم والرقابة في التأكد من أن قيادات المؤسسة تعمل بما يتوافق مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، ويتم تحقيق ذلك من خلال تقييم أدائهم بانتظام وضمان تنفيذ الخطط بفعالية.
- ❖ **تعزيز الحسابة:** يشجع وجود نظام فعال للرقابة على المساءلة والشفافية داخل المؤسسة، مما يزيد من مسؤولية القادة ويعزز ثقة الجميع في قدرتهم على القيادة بفعالية.
- ❖ **التحفيز والتطوير المستمر:** يمكن للتقييم والرقابة أن تعمل كأداة لتحفيز القادة على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم القيادية بشكل مستمر، من خلال تقديم الملاحظات البناءة والتوجيه الفعال.¹²⁶
- ❖ **تعزيز الثقة والتعاون:** يمكن أن يساهم نظام التقييم والرقابة في تعزيز الثقة بين القادة والموظفين، حيث يعتبرونها وسيلة لتحسين الأداء والتطوير الشخصي بدلاً من عملية عقابية يلعب التقييم والرقابة دوراً حاسماً في صنع القيادات الفعالة من خلال تحديد القدرات والمهارات القيادية، وضمان التوافق مع أهداف المؤسسة، وتعزيز الحسابة والتعاون داخل المنظمة.
- المطلب الأول: كيف يساهم التقييم المنتظم في اكتشاف المواهب القيادية¹²⁷**
- التقييم المنتظم يساهم بشكل كبير في اكتشاف المواهب القيادية من خلال عدة طرق
- ❖ **تحديد الأداء الفردي:** يتيح التقييم المنتظم للمديرين فرصة تحديد الأداء الفردي لكل فرد في المنظمة، وهذا يتضمن تحليل القدرات القيادية والمهارات اللازمة للقيادة.

¹²⁶ Luthans, F., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2015). Authentic leadership: A positive developmental approach. Routledge.)

¹²⁷ **The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations"**page 380 Anntoinette D. Lucia و Richard Lepsinger، الناشر، Jossey-Bass. يستعرض

هذا الكتاب كيفية إنشاء نماذج الكفاءة واستخدامها في تقييم المواهب القيادية

- ❖ **تحليل القدرات والمهارات:** يساعد التقييم على تحليل القدرات والمهارات القيادية للموظفين، مما يتيح للمنظمة تحديد المواهب القيادية المتميزة والمميزات الفريدة التي يمكن أن تسهم في تطوير الفريق وتحقيق الأهداف.
 - ❖ **تحديد القيادة الناشئة:** من خلال التقييم المنتظم، يمكن تحديد الموظفين الذين يظهرون إمكانات قيادية كبيرة والقيادة الناشئة، مما يمكن للمؤسسة من توجيه الاستثمارات في تطوير وتعزيز هذه المواهب.
 - ❖ **تحديد فرص التطوير:** يمكن للتقييم المنتظم تحديد الفجوات في المهارات القيادية وتحديد فرص التطوير للموظفين الذين يظهرون إمكانات قيادية، وهذا يسمح بتخصيص البرامج التدريبية والتطويرية بشكل فعال.
 - ❖ **بناء الخطط الاستراتيجية للتعين:** يساعد التقييم المنتظم في بناء الخطط الاستراتيجية لتعيين المواهب القيادية في المناصب الرئيسية داخل المنظمة، مما يسهل عملية تطوير وترقية القيادات الداخلية.
 - ❖ **تعزيز الشفافية والعدالة:** يعزز التقييم المنتظم الشفافية والعدالة داخل المؤسسة، حيث يتم تحديد المواهب القيادية بناءً على أدائها الفعلي والمعايير المحددة، وهذا يزيد من رضا الموظفين ويعزز الثقة في العملية التقييمية.
- تجمع كل هذه العوامل لتسهيل اكتشاف المواهب القيادية وتطويرها بشكل فعال داخل المؤسسة، مما يساهم في بناء قيادات قوية وفعالة لمستقبل الشركة.
- المطلب الثاني: الرقابة الذاتية أساس القيادة الفعالة**
- تعني الرقابة الذاتية القدرة على تحديد الأهداف وتنظيم الجهود الشخصية لتحقيقها، بالإضافة إلى القدرة على تقييم النفس بشكل دوري والعمل على تحسين الأداء وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة.¹²⁸

¹²⁸ Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future" - تأليف Georg Vielmetter و Yvonne Sell، الناشر: AMACOM. Page 210

القادة الفعّالون يتمتعون بالقدرة على مراقبة سلوكهم وأفكارهم وعواطفهم، ويكونون على دراية بقواعد السلوك الأخلاقي والمهني التي يجب أن يتبعوها. من خلال الرقابة الذاتية، يمكن للقادة أن يظهروا القوة ويتحملوا المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم.

هناك عدة جوانب تشملها الرقابة الذاتية في سياق القيادة الفعالة

- **تحديد الأهداف والرؤية:** القادة الفعّالون يكونون واعين لأهدافهم ورؤيتهم، ويعملون بجد على تحقيقها بشكل مستمر.
 - **التحكم في العواطف:**¹²⁹ يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التحكم في عواطفهم والتعامل معها بشكل بناء خلال مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الصعبة.
 - **التحفيز الذاتي:** يتضمن ذلك القدرة على تحفيز النفس والاستمرار في العمل بجد والسعي لتحقيق التحسين المستمر.¹³⁰
 - **التعلم المستمر:** يجب أن يكون للقادة الفعالين رغبة قوية في التعلم وتطوير مهاراتهم ومعرفتهم بشكل دائم.
 - **التقييم الذاتي:** يشمل هذا الجانب القدرة على تقييم الأداء الشخصي بشكل نزيه ودقيق، وتحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط لتحسين الأداء.¹³¹
- من خلال الرقابة الذاتية، يمكن للقادة أن يظهروا التمسك بالقيم الأخلاقية، والتحفيز للآخرين، والعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المشتركة.

¹²⁹ دانييل. "الذكاء العاطفي". (Goleman, Daniel. "Emotional Intelligence") page 62

¹³⁰ دانييل. "الذكاء العاطفي". (Goleman, Daniel. "Emotional Intelligence") page 70

¹³¹ دانييل. "الذكاء العاطفي". (Goleman, Daniel. "Emotional Intelligence") page 77

الفصل الرابع:

دراسة

حالة

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير
خنشلة

01 -- المقدمة: تعتبر منهجية الدراسة واجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لاجراء التحليل الاحصائي للتوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء ادبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة.

02 -- منهج الدراسة: المنهج المتبع خلال هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج البحثية الأساسية التي تستخدم في الدراسات الأكاديمية والبحوث العلمية لفهم وتحليل الظواهر المختلفة. يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة بشكل دقيق ومن ثم تحليلها لاستخلاص النتائج والمعاني منها.

03 -- مصادر المعلومات: أولا. مصادر ثانوية: معالجة الإطار النظري من مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات ثانيا. المصادر الأولية: معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصا لهذا الغرض

04 -- مجتمع الدراسة: فإن المجتمع المستهدف هو الموظفين في المناصب القيادية والاداريين والأساتذة الجامعيين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة والتي شملت ثمانين فردا. تم توزيع ثمانين استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد ستين استبانة بنسبة خمسة وسبعون بالمئة صالحة للتحليل.

05 -- أداة الدراسة: تم إعداد استبانة حول تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادات بديلة دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة تتكون الدراسة من قسمين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية – الجنس والعمر والصفة الأكاديمية أو الوظيفية
القسم الثاني: بيانات الدراسة والتي تشمل الأسئلة الرئيسية تتكون من ثلاثة وعشرين فقرة وتشمل محورين

المحور الأول: الإدارة بالأهداف وتتكون من 13 فقرة موزعة على 7 مجالات

1. مبدأ المشاركة: يتكون من 03 فقرات
 2. تحديد الأهداف: يتكون من 02 فقرتين
 3. مبدأ التواصل الفعال: يتكون من 02 فقرتين
 4. مبدأ دعم الإدارة العليا: يتكون من 03 فقرات
 5. مبدأ الرقابة الذاتية: يتكون من 02 فقرتين
 6. مبدأ التقييم والمراجعة: يتكون من 03 فقرات
 7. مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: يتكون من 02 فقرتين
- المحور الثاني:** أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في تأهيل قيادات بديلة تتكون من 10 فقرات
- 06 -- أداة القياس:**

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي كأداة قياس لمعرفة اتجاه الرأي

اتجاه الرأي مقياس ليكارت	
المتوسط	اتجاه الرأي
من 1 الى 1.79	غير موافق إطلاقاً
من 1.80 الى 2.59	غير موافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	موافق
من 4.20 الى 5	موافق بشدة

- 07 -- خطوات بناء الاستبانة:** تم إعداد أداة الدراسة لمعرفة " تطبيق الادارة بالاهداف في تاهيل القيادات البديلة -دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة وتم اتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:
- (1) الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
 - (2) استشارة عددا من أساتذة الجامعة في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
 - (3) تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
 - (4) تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - (5) تم تصميم الاستبانة في صورتها الاولى.
 - (6) تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

- (7) تم عرض الاستبانة على 5 من المحكمين من اساتذة الجامعة.
- (8) في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف والاضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق
- 08-- صدق الاستبانة:** يعني بصدق الاستبانة "أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 4010م، ص 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه (عبيدات، عدل، وعبد الحق، 4001م، ص 197)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:
- أ. الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري": يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 4010م، ص 109) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 محكمين وقاموا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم 4.
- ب. معامل الثبات: لقياس مدى اتساق الأسئلة مع بعضها البعض تم استخدام مؤشر معامل الفا كرونباخ الذي يتميز بدقته في قياس الصدق والثبات في استبانات البحث العلمي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,710	23

من خلال النتائج نلاحظ ان قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ يساوي 0.710 وهو معامل ثبات مقبول ونقول ان هناك صدق وثبات في استبانات الدراسة.

المبحث الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديمغرافية

المطلب الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	31	51,7	51,7	51,7
انثى	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

يتضح من الجدول أن ما نسبته 51.7 بالمائة ذكور من عينة الدراسة و48.3 بالمائة

إناث

المطلب الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 26-35	15	25,0	25,0
	سنة 36-45	33	55,0	80,0
	أكثر من 45 سنة	12	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المطلب الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب والوظيفة

المنصب أو الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منصب إداري	21	35,0	35,0
	أستاذ جامعي	30	50,0	85,0
	منصب قيادي	9	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المبحث الثاني: تحليل فقرات الاستبانة

المطلب الأول: تحليل فقرات الإدارة بالاهدا

الفقرة الأولى: «مصطلح الإدارة بالاهداف واضح لديك»

مصطلح الإدارة بالاهداف واضح لديك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6,7	6,7
	غير موافق	4	6,7	13,3
	محايد	3	5,0	18,3
	موافق	31	51,7	70,0
	موافق بشدة	18	30,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة " الإدارة بالاهداف واضح لديك" يساوي 3.92 حسب

مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الرأي بالموافق.

استنادا للنتيجة المحصل عليها نقول ان مصطلح الإدارة بالاهداف معروف لدى

الإدارة الجامعية والطاقم التدريسي هذا يدل على مدى مواكبة الاساليب الحديثة في الإدارة.

رؤية النسبة العالية من المشاركين الذين وافقوا على أن مصطلح "الإدارة بالأهداف" واضح لديهم. إن هذه النتيجة تعكس الجهود في توضيح هذا المفهوم وتطبيقه بفعالية داخل الكلية

الإدارة بالأهداف تعتبر من المنهجيات الإدارية الحديثة التي تركز على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، والعمل على تحقيقها من خلال التعاون والتنسيق بين جميع أفراد المؤسسة. وضوح هذا المصطلح بين الموظفين يدل على أن هناك فهماً جيداً للأسس التي تقوم عليها هذه المنهجية، مما يساهم في تطبيقها بنجاح لتحقيق الأهداف المؤسسية.

تأتي أهمية وضوح مفهوم الإدارة بالأهداف من كونه يساعد الموظفين على فهم دورهم بشكل أفضل وكيف يمكن لمساهماتهم الفردية أن تؤثر على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. هذا الفهم يعزز من روح التعاون والعمل الجماعي، ويحفز الأفراد على تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

إن هذه النتيجة الإيجابية تشجع على الاستمرار في تقديم المزيد من البرامج التدريبية وورش العمل التي تشرح وتعمق فهم الموظفين لهذا المفهوم الهام. كما يجب الحرص على توفير أدوات وموارد تساعد في تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في عملهم اليومي

الفقرة الثانية: توجد أهداف واضحة ومحددة للقسم او الوحدة التي تنتمي اليها في الجامعة.

توجد أهداف واضحة ومحددة للقسم او الوحدة التي تنتمي اليها في الجامعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق بشدة	6	10,0	10,0	11,7
غير موافق	12	20,0	20,0	31,7
محايد	33	55,0	55,0	86,7
موافق	8	13,3	13,3	100,0
موافق بشدة				
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة "توجد أهداف واضحة ومحددة للقسم او الوحدة التي تنتمي اليها في الجامعة" 3.68 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الراي بالموافق.

إن الموافقة الكبيرة على هذا السؤال تعكس تقدير لأهمية وجود أهداف واضحة ومحددة، وهو ما يتماشى مع مبدأ تحديد الأهداف بدقة.

تُظهر هذه النتائج أن أقسام ووحدات الجامعة تعمل بجد لتحديد رؤى واضحة وخطط استراتيجية محكمة، مما يساعد جميع الأعضاء على فهم مهامهم ودورهم في تحقيق الأهداف المؤسسية. وضوح الأهداف يعد عنصراً أساسياً في تعزيز الكفاءة والفعالية، حيث يمكن لكل فرد أن يوجه جهوده بشكل أفضل نحو تحقيق النتائج المرجوة.

إن تحديد الأهداف بدقة يساعد في توجيه العمل وتحديد الأولويات، مما يساهم في تحسين أداء الأقسام كما يعزز هذا الوضوح من شعور الأفراد بالإنجاز والمسؤولية، إذ يعرف كل شخص ما هو متوقع منه وكيف يساهم عمله في الصورة الكبيرة للجامعة.

نحن في الجامعة نؤمن بأن تحديد الأهداف بشكل دقيق هو من الركائز الأساسية لتحقيق النجاح. فهذا النهج لا يقتصر على توجيه الجهود الفردية، بل يساهم أيضاً في تعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والمساهمة الفعلية في تاهيل القيادات البديلة.

إن النتائج الإيجابية لهذا الاستبيان تؤكد أننا نسير على الطريق الصحيح، وأن هناك التزاماً جماعياً بتحقيق التميز والابتكار.

الفقرة الثالثة: يتم تحديد الاهداف الشخصية والمهنية لك كموظف في الجامعة من خلال توجيهه من الادارة

يتم تحديد الاهداف الشخصية والمهنية لك كموظف في الجامعة من خلال توجيهه من الادارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	11,7	11,7	11,7
غير موافق بشدة	7	11,7	11,7	23,3
غير موافق	8	13,3	13,3	36,7
محايد	28	46,7	46,7	83,3
موافق	10	16,7	16,7	100,0
موافق بشدة	60	100,0	100,0	
Total				

المتوسط الحسابي للفقرة " يتم تحديد الاهداف الشخصية والمهنية لك كموظف في الجامعة من خلال توجيهه من الادارة " يساوي 3.45 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الراي بالموافق

نتائج الاستبيان حول مدى تحديد الأهداف الشخصية والمهنية للموظفين في الجامعة من خلال توجيهه من الإدارة. إن نسبة الموافقة العالية على هذا السؤال تعكس تقديرهم لجهود الإدارة في تقديم التوجيه والدعم اللازمين لتحقيق تطلعاتهم المهنية والشخصية

تُظهر هذه النتائج أن الإدارة في الجامعة تولي اهتماماً كبيراً لتطوير الموظفين وتعزيز قدراتهم. إن تحديد الأهداف الشخصية والمهنية بدقة من خلال التوجيه المستمر يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحقيق تقدم ملموس في مسيرتهم المهنية. هذا النهج يعزز من رضا الموظفين وارتباطهم بمؤسستهم، حيث يشعرون بأن هناك اهتماماً حقيقياً بنموهم وتطورهم، إن توجيه الإدارة في تحديد الأهداف يعد عاملاً حاسماً في تحقيق التميز الفردي والجماعي. هذا التوجيه يضمن أن الأهداف الشخصية والمهنية تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، مما يسهم في خلق بيئة عمل متجانسة ومنتجة. كما أن هذه العملية تعزز من الشفافية والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق النجاحات المشتركة.

نحن في الجامعة نؤمن بأن الاستثمار في تطوير الموظفين هو استثمار في مستقبل الجامعة. إن النتائج الإيجابية لهذا الاستبيان تؤكد أننا نسير في الاتجاه الصحيح، وأن هناك التزاماً من قبل الإدارة بدعم الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم.

الفقرة الرابعة: انت راض عن الدور الذي تقوم به داخل الجامعة

انت راض عن الدور الذي تقوم به داخل الجامعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,3	3,3
	غير موافق	11	18,3	21,7
	محايد	3	5,0	26,7
	موافق	28	46,7	73,3
	موافق بشدة	16	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة " انت راض عن الدور الذي تقوم به داخل الجامعة " يساوي 3.75 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الراي بالموافق

رؤية أن العديد من المشاركين في الاستبيان يشعرون بالرضا تجاه الدور الذي يقومون به داخل الجامعة، وهو دور يندرج تحت مبدأ الرقابة الذاتية. إن هذه النتيجة تعكس الوعي والمسؤولية التي يظهرها الموظفون تجاه أدائهم وتأثيرهم داخل الجامعة

الرقابة الذاتية تعتبر عاملاً مهماً في تطوير الأفراد وتحسين أدائهم، وهذه النتيجة تشير إلى أن المشاركين يقدرّون هذا المبدأ ويستفيدون منه في أداء أدوارهم بشكل أفضل. إن

القدرة على تقييم الذات وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها هي مهارة قيمة تساعد في تحقيق النمو المهني والشخصي

رؤية الرضا والتقدير للموظفين تجاه أدوارهم داخل الجامعة، مع التأكيد على أهمية وفوائد مبدأ الرقابة الذاتية في تطوير الأفراد وتعزيز الجو العملي الإيجابي، مدى الرضا عن الدور الذي يقومون به داخل الجامعة وموافقتهم تعد دليلاً واضحاً على الالتزام الكبير والشعور بالمسؤولية التي يتحلون بها تجاه مهامهم وأدوارهم المختلفة

تعكس هذه النتيجة مدى الوعي بمفهوم الرقابة الذاتية بين أعضاء الجامعة، حيث يظهر أنهم لا يكتفون فقط بأداء مهامهم ولكنهم يسعون جاهدين إلى تحقيق التميز والابتكار في عملهم اليومي. إن الشعور بالرضا عن الدور الذي يؤديه يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويشجع على الاستمرار في التطوير والتحسين المستمر، إن الرقابة الذاتية تعد عنصراً حيوياً في نجاح أي مؤسسة، فبفضل هذا المبدأ، يتمكن الأفراد من تقييم أدائهم بأنفسهم وتصحيح المسار عند الحاجة، مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية أكبر. إن تحقيقهم لهذا المستوى العالي من الرضا يعكس تفانيهم وحرصهم على تقديم أفضل ما لديهم، وهو أمر نفتخر به جميعاً

إن رضا الموظفين عن أدوارهم يعكس أيضاً جواً عاماً من التفاهم والتقدير داخل الجامعة، هذا الشعور بالانتماء والتقدير يعزز من الرغبة في تحقيق النجاح والابتكار في العمل

الفقرة الخامسة: تستخدم مهاراتك وقدراتك بشكل كامل في الوظيفة الحالية

تستخدم مهاراتك وقدراتك بشكل كامل في الوظيفة الحالية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	6	10,0	10,0	16,7
محايد	4	6,7	6,7	23,3
موافق	25	41,7	41,7	65,0
موافق بشدة	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة "تستخدم مهاراتك وقدراتك بشكل كامل في الوظيفة الحالية" يساوي 3.88 حسب مقياس ليكرات الخماسي فان النتيجة المحصورة ببين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الراي بالموافق

إن استخدام المهارات والقدرات بشكل كامل في الوظيفة الحالية يعتبر عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية، إن الاستفادة الكاملة من المهارات والقدرات يعكس التزام الموظفين بمبدأ الرقابة الذاتية وتطوير الذات. فهم يدركون أهمية تقييم أدائهم بشكل مستمر والسعي لتحسينه باستخدام الموارد المتاحة لديهم.

علاوة على ذلك، فإن مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يلعب دوراً حاسماً في تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والكفاءة داخل الجامعة. فعندما يتم توجيه الموظفين إلى الوظائف التي تناسب مهاراتهم وقدراتهم ومجال تخصصهم بشكل مثالي، يتمكنون من تحقيق أفضل أداء ممكن، إن تحقيق الاستفادة الكاملة من مهارات وقدرات الموظفين يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية ويعزز من رضاهم عن العمل ودعم وتشجيع جميع الموظفين في تطوير مهاراتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، وذلك لضمان النجاح والتقدم المستمر للجامعة، يبرز أهمية استخدام المهارات والقدرات بشكل كامل في الوظيفة الحالية، مع التأكيد على أهمية مبدأ الرقابة الذاتية ومبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في تحقيق النجاح المؤسسي ورضا الموظفين

الفقرة السادسة: تشعر بان لديك الدعم الكافي من الادارة والزملاء في العمل

تشعر بان لديك الدعم الكافي من الادارة والزملاء في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	4	6,7	6,7	6,7
غير موافق	13	21,7	21,7	28,3
محايد	8	13,3	13,3	41,7
موافق	29	48,3	48,3	90,0
موافق بشدة	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة " تشعربان لديك الدعم الكافي من الادارة والزملاء في العمل" يساوي 3.33 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة ببين 2.60 الى 3.39 تدل على اتجاه الراي بالمحايد.

لاحظنا أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين قد أعربوا عن موقف محايد تجاه هذا السؤال مدى شعوركم بالدعم الكافي من الإدارة والزملاء في العمل داخل الجامعة، وهو ما يعكس نوعاً من التردد أو عدم اليقين في التعبير عن رضاهم أو عدم رضاهم عن مستوى الدعم الذي يتلقونه.

إن هذه النتيجة تدعونا إلى التوقف والتفكير في كيفية تعزيز بيئة العمل لدينا لتصبح أكثر دعماً وتحفيزاً للجميع. إن الشعور بالدعم من قبل الإدارة والزملاء يعد عنصراً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. لذا، فإننا نرى في هذه النتيجة فرصة مهمة لتحسين هذا الجانب، لذلك، لا بد من العمل على تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين، وتوفير المزيد من الفرص للتفاعل والتعاون المثمر. وندعوا القيادة الادارية بزيادة الجهود لضمان أن يشعر كل فرد في الجامعة بأنه مدعوم بشكل كافٍ لتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية

الفقرة السابعة تعتقد ان هناك فرصا أفضل لك في مؤسسة اخرى

تعتقد ان هناك فرصا أفضل لك في مؤسسة اخرى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	5,0	5,0	5,0
غير موافق	9	15,0	15,0	20,0
محايد	23	38,3	38,3	58,3
موافق	15	25,0	25,0	83,3
موافق بشدة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة "تعتقد ان هناك فرصا أفضل لك في مؤسسة أخرى" يساوي 3.33 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 2.60 الى 3.39 تدل على اتجاه الراي بالمحايد

من خلال هذه النتيجة التي تبين ان فئة من الموظفين يعتقدون بوجود فرص أفضل لهم في مؤسسة أخرى، لاحظنا أن هناك نسبة كبيرة من المشاركين أعربوا عن موقف محايد تجاه هذا السؤال، مما يعكس نوعاً من التردد أو عدم اليقين في تحديد مدى رضاهم عن الفرص المتاحة لهم حالياً في الجامعة

من هذا المنطلق، نرى في هذه النتيجة فرصة مهمة لتحسين ودعم مسارات التطوير المهني داخل الجامعة، والعمل على تعزيز برامج التدريب والتطوير، وتقديم فرص جديدة للتقدم المهني والوظيفي، بما يضمن شعور الموظفين بالدعم والاهتمام من قبل الإدارة العليا إن تأييد الإدارة العليا وتوفير بيئة عمل محفزة هما من أهم العوامل التي تعزز الرضا الوظيفي. لذلك، لابد من الالتزام بتعزيز هذه الجوانب والعمل على تلبية توقعاتهم وطموحاتهم المهنية

الفقرة الثامنة: تجد انه من الضروري وضع الخطط وتحديد الاهداف بالتعاون والمشاورة بين القيادة الادارية والمرووسين

تجد أنه من الضروري وضع الخطط وتحديد الاهداف بالتعاون والمشاورة بين القيادة الادارية والمرووسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق	2	3,3	3,3	5,0
محايد	3	5,0	5,0	10,0
موافق	35	58,3	58,3	68,3
موافق بشدة	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة " تجد انه من الضروري وضع الخطط وتحديد الاهداف بالتعاون والمشاورة بين القيادة الادارية والمرووسين " يساوي 4.15 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الراي بالموافق رؤية النسبة العالية من الموافقة على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف بالتعاون والمشاورة بين القيادة الإدارية والمرووسين تعكس مدى تقدير الجميع لأهمية المشاركة الفعالة في تحديد الأهداف، والتي تعد من الركائز الأساسية لمبادئ الإدارة بالاهداف والتي

تساهم في صنع القيادات البديلة وتساهم كذلك في تحقيق النجاح المؤسسي، إن التعاون والمشاورة بين القيادة الإدارية والمرووسين ليسا مجرد إجراءات تنظيمية، بل هما أساس لبناء بيئة عمل تعزز من التفاهم المتبادل والثقة والشفافية. فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، يزداد التزامهم وولائهم للمؤسسة، كما يتم تحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف يعزز من الشعور بالمسؤولية المشتركة ويساهم في خلق رؤية مشتركة يتبناها الجميع. هذا النهج التشاركي يضمن أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق، ويتيح الاستفادة من الخبرات والمعارف المتنوعة داخل الجامعة، نحن في الجامعة نؤمن بأن التعاون والمشاركة هما مفتاح الابتكار والنجاح المستدام. لذا لابد من تعزيز هذه الثقافة التشاركية من خلال تنظيم المزيد من اللقاءات وورش العمل التي تتيح للموظفين والقيادة الإدارية فرصة للتفاعل المباشر وتبادل الأفكار

الفقرة التاسعة: تجد ان الاهداف التي تم تحديدها لك في العمل كانت واضحة وقابلة للتحقيق

تجد ان الاهداف التي تم تحديدها لك في العمل كانت واضحة وقابلة للتحقيق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	6	10,0	10,0	13,3
محايد	12	20,0	20,0	33,3
موافق	28	46,7	46,7	80,0
موافق بشدة	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة " تجد ان الاهداف التي تم تحديدها لك في العمل كانت واضحة وقابلة للتحقيق " يساوي 3.70 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة ببيتين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الراي بالموافق

رؤية النسبة العالية من الموافقة على أن الأهداف التي تم تحديدها في العمل كانت واضحة وقابلة للتحقيق. إن هذه النتيجة تعكس الالتزام بمبدأ تحديد الأهداف بدقة، وهو أمر جوهري لتحقيق الكفاءة والنجاح في أي مؤسسة وهو اساس مبادئ الادارة بالأهداف.

تُظهر هذه النتائج أن عملية تحديد الأهداف في الجامعة تتم بطريقة منهجية ومدروسة، مما يساعد كل فرد في الفريق على فهم مهامه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه بوضوح. الأهداف الواضحة والقابلة للتحقيق تساهم في تعزيز الشعور بالإنجاز وتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهود لتحقيق نتائج متميزة.

إن تحديد الأهداف بدقة يساعد في توجيه الجهود نحو تحقيق الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة، ويضمن أن كل عضو في الفريق يعمل وفق خطة واضحة ومحددة. هذا النهج لا يعزز فقط من الأداء الفردي، بل يساهم أيضاً في تحقيق التناسق والتناغم بين جميع الأقسام والوحدات داخل الجامعة.

يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة اسبوعياً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	47	78,3	78,3	78,3
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	81,7
غير موافق	2	3,3	3,3	85,0
محايد	5	8,3	8,3	93,3
موافق	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الفقرة العاشرة: يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة اسبوعياً

المتوسط الحسابي للفقرة " يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة اسبوعياً " يساوي 1.62 حسب مقياس ليكارت الخماسي فإن النتيجة المحصورة بين 1 إلى 1.79 تدل على اتجاه الراي بعدم الموافقة بشدة

لاحظنا أن هناك نسبة عالية من المشاركين أعربوا عن عدم موافقتهم بشدة على هذا السؤال مدى التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة أسبوعياً،

وهو ما يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في كيفية تنفيذ عملية التقييم والمراجعة الدورية للأهداف

إن التقييم والمراجعة الدورية للأهداف يعتبران جزءاً أساسياً من مبدأ المراجعة والتقييم، الذي يهدف إلى ضمان التقدم المستمر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة. إن عدم الرضا عن هذا الجانب يشير إلى أن هناك فجوة في التواصل والتنفيذ تتطلب اهتماماً فورياً لذلك، لا بد من الالتزام بتحسين هذه العملية من خلال تعزيز آليات التقييم والمراجعة بشكل منظم وفعال. والعمل على وضع نظام أكثر شفافية وانتظاماً للتقييم الأسبوعي، يضمن مشاركة جميع الأطراف المعنية وتقديم ملاحظات بناءة تهدف إلى تحسين الأداء العمل على زيادة الجهود لتعزيز التواصل بين الفرق المختلفة وتوفير الدعم اللازم لضمان أن جميع الأهداف تتم مراجعتها وتقييمها بانتظام، مما يسهم في تحقيق تحسينات مستمرة. كما يستلزم تقديم برامج تدريبية لتعزيز فهم أهمية المراجعة الدورية وكيفية تنفيذها بفعالي

الفقرة الحادية عشر: يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة شهرياً

يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة شهرياً

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	28	46,7	46,7	46,7
غير موافق	8	13,3	13,3	60,0
محايد	6	10,0	10,0	70,0
موافق	15	25,0	25,0	95,0
موافق بشدة	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة " يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة اسبوعياً " يساوي 1.62 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 1 الى 1.79 تدل على اتجاه الراي بعدم الموافقة بشدة

الفقرة الثانية عشر: يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة سنويا

يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة سنويا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	45	75,0	75,0	75,0
غير موافق	1	1,7	1,7	76,7
محايد	1	1,7	1,7	78,3
موافق	8	13,3	13,3	91,7
موافق بشدة	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

من خلال النتيجة للمتوسط الحسابي للفقرتين بخصوص المراجعة والتقييم الشهري والسنوي والتي كانتا على التوالي 2.28 و 1.78 ووفقا لمقياس ليكارت الخماسي نقول ان اتجاه الراي الى عدم الموافقة ويبقى تعليقنا على هذه النتيجة نفس التعليق على نتيجة الفقرة الخاصة بالتقييم والمراجعة الأسبوعية، باستطاعتنا القول انه لابد من مراجعة هذا المبدأ والذي يعتبر ضروري في تاهيل القيادات البديلة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات تطبيق الادارة بالأهداف وأثرها في تاهيل قيادات بديلة
الفقرة الثالثة عشر: تشعر بان تحقيق الأهداف الشخصية او الفردية في الجامعة يسهم في تطوير مهارات القيادة

تشعر بان تحقيق الأهداف الشخصية او الفردية في الجامعة يسهم في تطوير مهارات القيادة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق بشدة	7	11,7	11,7	13,3
غير موافق	10	16,7	16,7	30,0
محايد	27	45,0	45,0	75,0
موافق	15	25,0	25,0	100,0
موافق بشدة	60	100,0	100,0	
Total				

المتوسط الحسابي للفقرة " تشعر بان تحقيق الأهداف الشخصية او الفردية في الجامعة يسهم في تطوير مهارات القيادة " يساوي 3.80 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الراي بالموافق
رؤية نسبة عالية من الموافقة على هذا السؤال " تحقيق الأهداف الشخصية أو الفردية في الجامعة يسهم في تطوير مهارات القيادة"، مما يعكس أهمية تحديد الأهداف بدقة في تأهيل القيادات البديلة.

إن تحقيق الأهداف الشخصية والفردية يعتبر خطوة أساسية في تطوير مهارات القيادة. عندما تكون الأهداف واضحة ومحددة بدقة، يتمكن الأفراد من التركيز على تطوير قدراتهم الخاصة والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم. هذا الوعي الذاتي يسهم بشكل كبير في تأهيلهم لتولي مهام قيادية مستقبلية.

تحديد الأهداف بدقة ليس فقط يوجه الجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة، ولكنه أيضاً يوفر إطاراً للعمل يساعد الأفراد على النمو المهني والشخصي. من خلال تحقيق الأهداف الفردية، يتمكن الموظفون من بناء سجل من النجاحات التي تعزز من ثقتهم بأنفسهم وتزيد من استعدادهم لتولي أدوار قيادية، إن تأهيل القيادات البديلة من خلال تحقيق الأهداف الشخصية يعزز من ثقافة الأداء العالي داخل الجامعة ويشجع على التميز المستدام. ولا بد

من توفير البيئة المناسبة والدعم المستمر لضمان أن كل موظف لديه الفرصة لتطوير مهاراته وتحقيق أهدافه الفردية.

الفقرة الرابعة عشر: تعتقد ان تطبيق الادارة بالاهداف يساعد في تطوير القيادات البديلة وتحسين كفاءتها في الجامعة

تعتقد ان تطبيق الادارة بالاهداف يساعد في تطوير القيادات البديلة وتحسين كفاءتها في الجامعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1,7	1,7	1,7
غير موافق بشدة	6	10,0	10,0	11,7
غير موافق	5	8,3	8,3	20,0
محايد	36	60,0	60,0	80,0
موافق	12	20,0	20,0	100,0
موافق بشدة	60	100,0	100,0	
Total				

المتوسط الحسابي للفقرة "تعتقد ان تطبيق الادارة بالاهداف يساعد في تطوير القيادات البديلة وتحسين كفاءتها في الجامعة" يساوي 3.87 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الراي بالموافق

رؤية نسبة عالية من الموافقة على هذا السؤال حول مدى اعتقادهم بأن تطبيق الإدارة بالأهداف يساعد في تطوير القيادات البديلة وتحسين كفاءتها في الجامعة، يبرز الأهمية الكبيرة لتطبيق هذه المنهجية في تعزيز الكفاءة القيادية داخل مؤسستنا

تطبيق الإدارة بالأهداف يعتبر من الأدوات الفعّالة التي تسهم في تطوير القيادات البديلة. من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، يتمكن الأفراد من التركيز على تحسين مهاراتهم القيادية ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم. هذا النهج المنظم يعزز من قدرة القيادات المستقبلية على التخطيط والتنفيذ بكفاءة عالية

إن الإدارة بالأهداف تساهم في خلق بيئة عمل تعاونية تدعم الابتكار وتطوير المهارات. عندما تكون الأهداف محددة بدقة، يمكن للقيادات البديلة أن تعمل على تحقيق هذه الأهداف بفعالية، مما يزيد من كفاءتها وقدرتها على إدارة الفرق والمشاريع بنجاح. بالإضافة إلى

ذلك، توفر هذه المنهجية إطاراً لتحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم بتحقيق الأهداف المؤسسية

من خلال هذا الاستبيان، نرى بوضوح أن هناك إيماناً قوياً بأن تطبيق الإدارة بالأهداف يساهم في تحسين كفاءة القيادات البديلة.

الفقرة الخامسة عشر: نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق مادي.

نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق مادي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	44	73,3	73,3	73,3
غير موافق	1	1,7	1,7	75,0
محايد	7	11,7	11,7	86,7
موافق	6	10,0	10,0	96,7
موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق مادي " يساوي 1.68 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 1 الى 1.79 تدل على اتجاه الراي بعدم الموافقة بشدة

لاحظنا أن هناك نسبة عالية من المشاركين أعربوا عن عدم موافقتهم بشدة على هذا السؤال حول نوعية التحفيز والتشجيع المادي الذي تتلقونه وفقاً للإنجاز المحقق، مما يعكس وجود قصور في هذا الجانب الهام من مبادئ دعم الإدارة العليا

إن التحفيز والتشجيع المادي يعتبران من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم على تحقيق المزيد من الإنجازات. تظهر هذه النتيجة أن هناك فجوة في نوعية التحفيز والتشجيع الذي يتلقاه الموظفون، وهو ما يتطلب إعادة النظر في استراتيجية تحفيز الموظفين وتقدير إنجازاتهم، إن التحفيز المادي يلعب دوراً كبيراً في شعور الموظفين بالتقدير والرضا الوظيفي، وبالتالي فإن تحسين هذا الجانب يعد من الأولويات، والقيام بمراجعة سياسات التحفيز الحالية لضمان أنها تلبي احتياجات وتطلعات الموظفين بشكل

أفضل. هذا يشمل تقييم نظام المكافآت والحوافز المالية وتطويره ليكون أكثر شفافية وعدالة وتناسبًا مع الإنجازات المحققة.

الفقرة السادسة عشر: نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق معنوي

نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق معنوي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	28	46,7	46,7	46,7
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	50,0
غير موافق	16	26,7	26,7	76,7
محايد	9	15,0	15,0	91,7
موافق	5	8,3	8,3	100,0
موافق بشدة	60	100,0	100,0	
Total				

المتوسط الحسابي للفقرة " نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق معنوي " يساوي 2.35 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 1.80 الى 2.59 تدل على اتجاه الراي بعدم الموافقة

لاحظنا أن هناك نسبة عالية من المشاركين أعربوا عن عدم موافقتهم بشدة على هذا السؤال حول نوعية التحفيز والتشجيع المعنوي الذي تتلقونه وفقاً للإنجاز المحقق، مما يشير إلى وجود قصور في هذا الجانب الهام من مبادئ دعم الإدارة العليا

التحفيز والتشجيع المعنوي هما من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والرضا الوظيفي. تظهر هذه النتيجة أن هناك فجوة في نوعية التحفيز والتشجيع المعنوي الذي يتلقاه الموظفون، وهو ما يستدعي إعادة النظر في استراتيجيات تحفيز الموظفين وتقدير إنجازاتهم، إن التحفيز المعنوي يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الدافعية والالتزام بين الموظفين. لذلك يلزم القيام بمراجعة السياسات الحالية لضمان أنها تلبي احتياجات وتطلعات الموظفين بشكل أفضل. والتركيز على تعزيز الممارسات التي تشجع على الاعتراف بالإنجازات، مثل الإشادة العلنية، وتقديم الشكر الشخصي، والاحتفال بالنجاحات بطرق ملهمة

الفقرة السابعة عشر نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق مادي ومعنوي

نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق مادي ومعنوي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	40	66,7	66,7	66,7
محايد	7	11,7	11,7	78,3
موافق	3	5,0	5,0	83,3
موافق بشدة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق مادي ومعنوي " يساوي 2.05 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة ببين 1.80 الى 2.59 تدل على اتجاه الراي بعدم الموافقة

لاحظنا أن هناك نسبة عالية من المشاركين أعربوا عن عدم موافقتهم بشدة على هذا السؤال حول نوعية التحفيز والتشجيع المادي والمعنوي الذي تتلقونه وفقاً للإنجاز المحقق، مما يشير إلى وجود قصور في هذا الجانب الهام من مبادئ دعم الإدارة العليا.

إن التحفيز المادي والمعنوي يعتبران من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم على تحقيق المزيد من الإنجازات. تظهر هذه النتيجة أن هناك فجوة في نوعية التحفيز والتشجيع الذي يتلقاه الموظفون، وهو ما يتطلب إعادة النظر في استراتيجيات تحفيز الموظفين وتقدير إنجازاتهم بشكل شامل، إن التحفيز المادي يلعب دوراً كبيراً في شعور الموظفين بالتقدير والرضا الوظيفي، وأن التحفيز المعنوي لا يقل أهمية في تعزيز الدافعية والالتزام. لذلك، لابد من القيام بمراجعة سياسات التحفيز الحالية لضمان أنها تلبي احتياجات وتطلعات الموظفين بشكل أفضل والتركيز على تطوير نظام مكافآت عادل وشفاف يعكس الإنجازات المحققة، وكذلك تعزيز الممارسات التي تشجع على الاعتراف بالإنجازات بشكل معنوي، مثل الإشادة العلنية، وتقديم الشكر الشخصي، والاحتفال بالنجاحات بطرق ملهمة

الفقرة الثامنة عشر تعطي اهمية للشكاوى المطروحة امامك بحكم منصبك وتحاول ايجاد

الحل

تعطي أهمية للشكاوى المطروحة أمامك بحكم منصبك وتحاول إيجاد الحل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	8	13,3	13,3	16,7
محايد	11	18,3	18,3	35,0
موافق	29	48,3	48,3	83,3
موافق بشدة	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة " تعطي أهمية للشكاوى المطروحة أمامك بحكم منصبك وتحاول إيجاد الحل " يساوي 3.62 حسب مقياس ليكارت الخماسي فإن النتيجة المحصورة بين 3.40 الى 4.19 تدل على اتجاه الراي بالموافق

رؤية نسبة عالية من الموافقة على هذا السؤال حول مدى إعطائكم أهمية للشكاوى المطروحة أمامكم بحكم مناصبكم ومحاولة إيجاد الحلول لها، يعكس الالتزام بمبدأ التواصل الفعال داخل الكلية

إعطاء الأهمية للشكاوى المطروحة والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها يعتبران من الأسس الجوهرية لتحقيق بيئة عمل صحية ومنتجة. إن هذه النتيجة الإيجابية تؤكد وجود فريق عمل ملتزم بالاستماع للمشكلات التي تواجه الموظفين والعمل بجدية على حلها، مما يعزز من روح التعاون والثقة بين جميع أفراد المؤسسة، التواصل الفعال يتطلب الاستماع الجيد، الفهم العميق للمشكلات، والتصرف بسرعة وكفاءة لمعالجتها، يساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل، تعزيز الرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. هذا النهج لا يساهم فقط في حل المشكلات اليومية بل يساعد أيضاً في بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والاحترام المتبادل

الفقرة التاسعة عشر تجاهل الشكاوى يساهم في تهدئة الوضع

تجاهل الشكاوى يساهم في تهدئة الوضع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	13	21,7	21,7	21,7
غير موافق بشدة	22	36,7	36,7	58,3
غير موافق	16	26,7	26,7	85,0
محايد	5	8,3	8,3	93,3
موافق	4	6,7	6,7	100,0
موافق بشدة	60	100,0	100,0	
Total				

المتوسط الحسابي للفقرة " تجاهل الشكاوى يساهم في تهدئة الوضع " يساوي 2.42 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 1.80 الى 2.59 تدل على اتجاه الراي بعدم الموافقة

نلاحظ أن هناك نسبة عالية من المشاركين الذين أعربوا عن عدم موافقتهم على هذا السؤال حول مدى اعتقادكم بأن تجاهل الشكاوى يساهم في تهدئة الوضع، مما يعكس فهمًا عميقًا لأهمية معالجة الشكاوى بشكل فعال.

تجاهل الشكاوى لا يساهم في تهدئة الوضع، بل على العكس، يمكن أن يؤدي إلى تفاقم المشكلات وزيادة الشعور بالإحباط بين الموظفين. تظهر هذه النتيجة أن هناك وعيًا كبيرًا بين الموظفين بأهمية التعامل الفعال مع الشكاوى، والاعتراف بأن التجاهل يمكن أن يسبب المزيد من التوتر وعدم الرضا في بيئة العمل، أن معالجة الشكاوى بجدية وسرعة يعزز من الثقة بين الموظفين والإدارة، ويعكس التزام المؤسسة بالاستماع لموظفيها والعمل على تحسين ظروف العمل. إن تبني سياسة تجاهل الشكاوى ليس فقط يضر بالمعنويات، ولكنه قد يؤدي أيضًا إلى تراجع الأداء وزيادة معدلات الدوران الوظيفي.

التواصل الفعال يتطلب أن نكون منصتين جيدين ومستجيبين للمشكلات التي تثار. من خلال التعاطف، التحليل الدقيق، واتخاذ الإجراءات المناسبة، نستطيع تحويل الشكاوى إلى فرص للتحسين والنمو. لا بد من الالتزام بتعزيز هذه الثقافة داخل الكلية، والتأكد من أن جميع الموظفين يشعرون بأن أصواتهم مسموعة ومشاكلهم تحظى بالاهتمام اللازم

الفقرة العشرون: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له دور في تأهيل قيادات بديلة فعالة

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له دور في تأهيل قيادات بديلة فعالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	5	8,3	8,3	11,7
موافق	14	23,3	23,3	35,0
موافق بشدة	39	65,0	65,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له دور في تأهيل قيادات بديلة فعالة" يساوي 4.38 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 4.20 الى 5 تدل على اتجاه الراي بالموافق

الملاحظ ان هناك نسبة عالية من الموافقة الشديدة على هذا السؤال حول مدى اعتقادكم بأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له دور في تأهيل قيادات بديلة فعالة، مما يعكس فهمًا عميقًا لأهمية هذا المبدأ في تطوير القيادات المستقبلية.

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب هو أساس بناء فريق عمل قوي وفعال. عندما يتم تعيين الأفراد في مناصب تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم، يتمكنون من الأداء بأفضل ما لديهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. هذا النهج ليس فقط يعزز من رضا الموظفين وتحفيزهم، بل يسهم أيضًا في تطوير قيادات بديلة قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصائبة في المستقبل، تأهيل القيادات البديلة يتطلب توفير بيئة عمل تمكنهم من النمو والتطور. عن طريق وضع الأفراد في المناصب التي تتوافق مع خبراتهم ومهاراتهم، نضمن أنهم يحصلون على الفرص اللازمة لتطوير مهاراتهم القيادية. هذا النهج يساعد على اكتساب الخبرات الضرورية وفهم التحديات المختلفة التي قد تواجههم في الأدوار القيادية.

إن نتائج هذا الاستبيان تدعم توجهنا نحو أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كجزء أساسي من استراتيجية تطوير القيادات. ولابد من الالتزام بالاستمرار في تبني هذه السياسة، وتوفير الدعم والتدريب اللازمين لضمان نجاح الأفراد في مناصبهم، وبالتالي تأهيل قيادات بديلة قادرة على مواجهة تحديات العصر الحديث بكفاءة وفعالية

الفقرة الواحد والعشرون: تحديد الاهداف يلعب دورا هاما في تأهيل القيادات البديلة

تحديد الاهداف يلعب دورا هاما في تأهيل القيادات البديلة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
غير موافق	3	5,0	5,0	8,3
موافق	27	45,0	45,0	53,3
موافق بشدة	28	46,7	46,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي للفقرة " تجد انه من الضروري وضع الخطط وتحديد الاهداف بالتعاون والمشاورة بين القيادة الادارية والمرووسين " يساوي 4.27 حسب مقياس ليكارت الخماسي فان النتيجة المحصورة بين 4.20 إلى 5 تدل على اتجاه الراي بالموافق رؤية نسبة عالية من الموافقة الشديدة على هذا السؤال حول مدى الاعتقاد بأن تحديد الأهداف يلعب دورًا هامًا في تأهيل القيادات البديلة، مما يعكس إدراكًا واسعًا لأهمية تحديد الأهداف في تطوير القيادات المستقبلية

تحديد الأهداف هو عنصر أساسي في أي عملية إدارية ناجحة، خاصة عندما يتعلق الأمر بتأهيل قيادات بديلة. من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، يتمكن الأفراد من توجيه جهودهم نحو تحقيق نتائج محددة ومعرفة ما يُتوقع منهم بشكل دقيق. هذا النهج يساعدهم على التركيز على تحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم القيادية.

الأهداف الواضحة تعمل كخارطة طريق للموظفين، حيث توفر لهم توجيهات محددة حول كيفية تحقيق النجاح في مناصبهم الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الأهداف في تعزيز الدافعية والتحفيز، مما يدفع الأفراد للعمل بجدية أكبر لتحقيق التطلعات المشتركة، من خلال تحديد الأهداف، يتم تقييم أداء الأفراد بشكل أكثر دقة وموضوعية. هذا

يسمح بتقديم التغذية الراجعة البناءة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير. بالتالي، يمكن للقيادات البديلة أن تتعلم من تجاربها وتكتسب المهارات والخبرات اللازمة للنجاح في الأدوار القيادية المستقبلية.

نتائج هذا الاستبيان تدعم توجهنا نحو أهمية تحديد الأهداف كجزء أساسي من استراتيجية تطوير وتأهيل القيادات البديلة.

المطلب الثالث: الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات

	Moyenne	Ecart type
الجنس	1,48	504,
الفئة العمرية	2,95	675,
لمنصب أو الوظيفة	1,80	684,
مصطلح الإدارة بالأهداف واضح لديك	3,92	1,109
مصطلح الإدارة بالهدف متداول	1,38	1,091
توجد أهداف واضحة ومحددة للقسم أو الوحدة التي تنتمي إليها في الجامعة	3,68	892,
يتم تحديد الأهداف الشخصية والمهنية لك كموظف في الجامعة من خلال توجيه من الإدارة	3,45	1,241
يتم تحديد الأهداف الشخصية والمهنية لك كموظف في الجامعة من خلال مناقشة شخصية	1,65	1,313
أنت راض عن الدور الذي تقوم به داخل الجامعة	3,75	1,144
تستخدم مهاراتك وقدراتك بشكل كامل في الوظيفة الحالية	3,88	1,195
تشعر بأن لديك الدعم الكافي من الإدارة والزملاء في العمل	3,33	1,130
تعتقد أن هناك فرصاً أفضل لك في مؤسسة أخرى	3,33	1,084
تجد أنه من الضروري وضع الخطط وتحديد الأهداف بالتعاون والمشاورة بين القيادة الإدارية والمروسين	4,15	799,
تجد أن الأهداف التي تم تحديدها لك في العمل كانت واضحة وقابلة للتحقيق	3,70	1,013
يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة أسبوعياً	1,62	1,277
يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة شهرياً	2,28	1,403
يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة سنوياً	1,78	1,427
تشعر بأن تحقيق الأهداف الشخصية أو الفردية في الجامعة يساهم في تطوير مهارات القيادة	3,80	1,005
تعتقد أن تطبيق الإدارة بالأهداف يساعد في تطوير القيادات البديلة وتحسين كفاءتها في الجامعة	3,87	911,
نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق مادي	1,68	1,214
نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق معنوي	2,35	1,412
نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق مادي ومعنوي	2,05	1,588
تعطي أهمية للشكاوى المطروحة أمامك بحكم منصبك وتحاول إيجاد الحل	3,62	1,027
تجاهل الشكاوى يساهم في تهدئة الوضع	2,42	1,124
وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له دور في تأهيل قيادات بديلة فعالة	4,38	1,075
تحديد الأهداف يلعب دوراً هاماً في تأهيل القيادات البديلة	4,27	954,

المبحث الثالث: النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بمحور الإدارة بالاهداف

انطلاقاً من نتائج الدراسة التي قمنا بها داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير توصلنا الى ان تطبيق اسلوب الادارة بالاهداف تجسد ميدانيا بنسبة كبيرة من خلال مالحضناه من اجابات المبحوثين في معظم المحاور المتعلقة بمبادئ الادارة بالاهداف

أولاً: مجال مبدأ تحديد الأهداف: ظهرت نتائج الاستبيانات والتقييمات الأخيرة داخل الجامعة أن تطبيق مبدأ تحديد الأهداف بدقة قد حقق نتائج إيجابية ملحوظة، العديد من المشاركين أعربوا عن رضاهم وسعادتهم بالطريقة التي يتم بها تحديد الأهداف بشكل دقيق وواضح ساعدهم في فهم توقعات العمل بشكل أفضل، مما أدى إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

أكد المشاركون أن وضوح الأهداف جعلهم يشعرون بمزيد من الارتياح والثقة في أدائهم، مما عزز من رضاهم الوظيفي وشعورهم بالإنجاز، ساعدت الأهداف الواضحة الموظفين على تنظيم وقتهم بشكل أفضل وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، مما انعكس إيجابياً على حياتهم العامة، أفاد أعضاء هيئة التدريس أن تحديد الأهداف البحثية والتعليمية بدقة ساعدهم في التركيز على مشاريعهم البحثية والتعليمية بشكل أفضل، مما أدى إلى تحسين جودة التعليم والبحث داخل الجامعة.

بشكل عام، أظهرت النتائج أن مبدأ تحديد الأهداف بدقة يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتطوير المهارات القيادية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة. تعكس هذه النتائج التزام الجامعة بتطبيق أفضل الممارسات الإدارية لتعزيز بيئة العمل ودعم تحقيق الأهداف الأكاديمية والمهنية.

ثانياً: مجال مبدأ المشاركة: ظهرت نتائج الاستبيانات والتقييمات الأخيرة داخل الجامعة أن مبدأ المشاركة قد تجلّى بشكل ملموس وإيجابي في مختلف الأنشطة والعمليات الأكاديمية والإدارية. وقد أعرب العديد من المشاركين عن رضاهم وتأثير هذا المبدأ على تجربتهم الجامعية.

أشار العديد من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس إلى أن المشاركة الفعّالة قد عززت روح التعاون والعمل الجماعي. العمل على تحقيق أهداف مشتركة ساعد في خلق بيئة داعمة ومحفزة للتعاون بين الأفراد والفرق المختلفة داخل الجامعة، أكد المشاركون أن

إشراكهم في صنع القرارات وإبداء آرائهم ساهم بشكل كبير في زيادة شعورهم بالرضا والانتماء للجامعة. هذا الشعور بالاندماج يعزز الرضا الوظيفي والأكاديمي ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

أشار العديد من المشاركين إلى أن القرارات التي يتم اتخاذها بناءً على مشاركة واسعة من الأطراف المعنية تكون غالبًا أكثر دقة وملاءمة، نظرًا لتنوع وجهات النظر والخبرات التي تُؤخذ بعين الاعتبار، ساهم مبدأ المشاركة في تعزيز الشفافية داخل الجامعة، حيث يشعر الجميع بأن آرائهم وأفكارهم تُحترم وتؤخذ بجدية. هذا يعزز الثقة بين الإدارة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس إيجابًا على بيئة العمل والأداء العام. أظهرت النتائج أن المشاركة الفعالة تشجع على الابتكار والإبداع. عندما يُشجّع الأفراد على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم، يزداد احتمال تقديم حلول مبتكرة وفعالة للتحديات والمشكلات التي تواجه الجامعة.

بشكل عام، أظهرت النتائج أن مبدأ المشاركة يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز التعاون، وزيادة الرضا الوظيفي والأكاديمي، وتحسين جودة القرارات، وتطوير مهارات القيادة، وتعزيز الشفافية والثقة، وزيادة الابتكار والإبداع داخل الجامعة. تعكس هذه النتائج التزام الجامعة بتطبيق أفضل الممارسات الإدارية لتعزيز بيئة عمل ودراسة مُحفزة وداعمة.

ثالثًا: مجال مبدأ الرقابة الذاتية: أظهرت نتائج الاستبيانات والتقييمات الأخيرة داخل الجامعة أن مبدأ الرقابة الذاتية قد تم تجسيده بشكل واضح وفعال في مختلف الأنشطة الأكاديمية والإدارية. وقد أعرب العديد من المشاركين عن رضاهم تجاه هذا المبدأ وتأثيره الإيجابي على تجربتهم في الجامعة.

أشار الموظفون وأعضاء هيئة التدريس إلى أن الرقابة الذاتية ساعدت في تحسين أدائهم بشكل كبير. من خلال تحملهم المسؤولية عن أعمالهم، شعروا بمزيد من الدافع للتميز والإبداع في مهامهم اليومية، أكد المشاركون أن مبدأ الرقابة الذاتية يعزز الشعور بالثقة والمسؤولية الشخصية. هذا الشعور بالمسؤولية يدفع الأفراد إلى الالتزام بمعايير عالية في العمل والتعلم، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء العام داخل الجامعة، وجد العديد من المشاركين أن الرقابة الذاتية تساهم في تعزيز الانضباط الذاتي. من خلال وضع معايير

ذاتية واضحة، تمكن الأفراد من تنظيم وقتهم وجهودهم بشكل أفضل لتحقيق الأهداف المحددة.

أظهرت النتائج أن الرقابة الذاتية تفتح المجال أمام الابتكار والإبداع. عندما يُمنح الأفراد الحرية في إدارة أعمالهم ومشاريعهم، يصبحون أكثر قدرة على التفكير خارج الصندوق وتقديم حلول مبتكرة للتحديات المختلفة.

رابعاً: مجال مبدأ التقييم والمراجعة: أظهرت نتائج الاستبيانات والتقييمات الأخيرة داخل الجامعة أن مبدأ التقييم المنتظم والمراجعة يحتاج إلى إعادة نظر ومحاولة فتح باب الحوار والنقاش للوصول إلى رؤية متناسقة بين الأساتذة والإدارة والقيادة الإدارية حول التقييم المنتظم والمراجعة لما لها من أثر كبير في تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك محاولة إيجاد الحلول لبعض المشاكل والمعوقات في الوقت المحدد.

ظهرت النتائج أن التقييم يركز على تحقيق نتائج سريعة بدلاً من التفكير في الأهداف طويلة الأمد، هذا التوجه قد يحد من الابتكار والإبداع ويشجع على اتخاذ قرارات تركز على المكاسب السريعة فقط، أظهرت النتائج أن التقييمات المنتظمة قد تركز بشكل كبير على الأداء الحالي دون تقديم توجيهات واضحة للتطوير الشخصي والمهني. هذا قد يحد من فرص النمو والتطور الفردي.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج السلبية أن تطبيق مبدأ التقييم المنتظم والمراجعة داخل الجامعة يحتاج إلى تحسين وتطوير لضمان تحقيق الفوائد المرجوة وتجنب التأثيرات السلبية. يجب أن يكون هناك توازن بين التقييم المستمر والدعم اللازم لتطوير الأفراد، مع التركيز على تقديم تغذية راجعة بناءة وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

خامساً: مجال مبدأ التواصل الفعال: أظهرت نتائج الاستبيانات والتقييمات الأخيرة داخل الجامعة أن مبدأ التواصل الفعال قد تجلّى بشكل واضح وإيجابي في مختلف الأنشطة الأكاديمية والإدارية. وقد عبّر العديد من المشاركين عن رضاهم الكبير حيال هذا المبدأ وتأثيره الإيجابي على تجربتهم الجامعية.

وجد العديد من المشاركين أن التواصل الفعال يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي. الشعور بأن آرائهم وأفكارهم تُسمع وتُحترم يعزز من شعورهم بالانتماء والتقدير داخل الجامعة، أكد المشاركون أن التواصل الفعال يساهم في حل المشكلات بشكل أسرع وأكثر

كفاءة. القدرة على تبادل المعلومات والآراء بشكل مفتوح يساعد في التعرف على المشكلات بشكل مبكر وتطوير حلول مناسبة لها، أظهرت النتائج أن التواصل الفعال يعزز من مستوى الشفافية داخل الجامعة. من خلال توفير قنوات تواصل مفتوحة، يشعر الجميع بالاطلاع على الأمور الهامة والمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز من الثقة بين الإدارة والموظفين.

بشكل عام، أظهرت النتائج أن مبدأ التواصل الفعال يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز التعاون، وتحسين العلاقات المهنية، وزيادة الرضا الوظيفي، وحل المشكلات بشكل أسرع، وتعزيز الشفافية، وتشجيع الابتكار والإبداع، وتطوير المهارات القيادية داخل الجامعة. تعكس هذه النتائج التزام الجامعة بتطبيق أفضل الممارسات الإدارية لتعزيز بيئة عمل ودراسة مُحفزة وداعمة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح.

سادساً: مجال مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: أظهرت نتائج الاستبيانات والتقييمات الأخيرة داخل الكلية أن مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب قد تجلّى بشكل واضح وفَعّال في مختلف الأنشطة الأكاديمية والإدارية وقد أعرب المشاركون عن رضاهم الكبير تجاه هذا المبدأ.

أكد العديد من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس أن وجودهم في مناصب تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم ساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية وتحقيق نتائج أفضل.

أشار المشاركون إلى أن تطابق الوظائف مع قدراتهم ومهاراتهم أدى إلى زيادة شعورهم بالرضا والسعادة في العمل، مما انعكس إيجاباً على معنوياتهم وإنتاجيتهم، وجد المشاركون أن تواجدهم في أدوار تناسب إمكانياتهم ساعدهم على استغلال إمكانياتهم بشكل أفضل، مما شجع على الابتكار والإبداع في أداء مهامهم اليومية وتطوير حلول جديدة للمشكلات، أكدت الإجابات أن تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية أصبح أكثر فعالية عندما تم وضع الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة. هذا التوافق ساعد على تحسين الأداء العام للجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

تواجد الأشخاص في الأدوار التي تناسبهم ساعد على تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة. شعور الموظفين بأن قدراتهم ومهاراتهم تُقدّر وتُستغل بشكل صحيح أدى إلى زيادة الثقة والاحترام المتبادل.

بشكل عام، أظهرت النتائج أن مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتطوير المهارات القيادية، وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة داخل الجامعة. تعكس هذه النتائج التزام الجامعة بتطبيق أفضل الممارسات الإدارية لضمان تحقيق النجاح المستدام والتطور المستمر.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمحور تأهيل القيادات

أظهرت نتائج الاستبيانات والتقييمات الأخيرة داخل الجامعة أن جهود تأهيل القيادات قد أثمرت بشكل ملحوظ ومرضٍ. وقد عبّر المشاركون عن رضاهم الكبير حيال برامج التأهيل والتطوير القيادي.

أشار العديد من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس إلى أن برامج التأهيل القيادي ساعدتهم على تحسين كفاءاتهم القيادية. التدريبات المستمرة والموجهة ساهمت في تطوير مهاراتهم القيادية بشكل فعّال، أكد المشاركون أن تأهيلهم القيادي ساهم في زيادة ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على اتخاذ القرارات المهمة، هذا الشعور بالثقة يعزز من قدرتهم على قيادة الفرق وتحقيق الأهداف المؤسسية وجد العديد من المشاركين أن برامج التأهيل القيادي قد ساعدتهم على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي، مما مكنهم من رؤية الصورة الكبيرة واتخاذ قرارات مدروسة تسهم في تحقيق الأهداف البعيدة المدى للجامعة.

أظهرت النتائج أن القادة الذين تم تأهيلهم بشكل جيد يمتلكون مهارات تواصل فعّالة وقدرة عالية على توجيه الفرق وتقديم التغذية الراجعة البناءة، مما يحسن من أداء الفرق.

بشكل عام، ساعدت المشاركة الفعّالة في تأهيل وتطوير مهارات القيادة بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس. من خلال المشاركة في عملية صنع القرار، تمكن العديد منهم من اكتساب خبرات قيادية قيمة تؤهلهم لتولي مناصب قيادية في المستقبل، ساعد التواصل الفعّال في تأهيل وتطوير مهارات القيادة بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس، من خلال التفاعل المستمر وتبادل الخبرات، يتمكن الأفراد من تنمية مهاراتهم القيادية بشكل فعّال.

أظهرت النتائج أن مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ساهم في تأهيل وتطوير قيادات بديلة داخل الجامعة. الأفراد الذين وُضعوا في مناصب تتناسب مع قدراتهم

أظهروا قدرات قيادية قوية وتمكنوا من تطوير مهاراتهم بشكل فعال، وجد المشاركون أن تأهيلهم القيادي ساعدهم على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات والمستجدات، القادة المؤهلون يظهرون مرونة وقدرة على إدارة التغيير بكفاءة

بشكل عام، أثبتت النتائج أن جهود تأهيل القيادات داخل الجامعة كانت ناجحة وحققنا أهدافها بشكل مرضٍ، هذه الجهود أسهمت في تحسين الكفاءة القيادية، وزيادة الثقة بالنفس، وتعزيز التفكير الاستراتيجي، وتحسين التواصل والقدرة على التوجيه، وزيادة الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، وتحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح، وتحفيز الابتكار والإبداع، وتعزيز التكيف مع التغيرات. تعكس هذه النتائج التزام الجامعة بتطوير قادتها وضمان استمرارية النجاح والتقدم المؤسسي.

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بمحور أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في تأهيل قيادات بديلة

ظهرت نتائج الاستبيانات والتقييمات الأخيرة داخل الجامعة أن مبادئ الإدارة بالأهداف قد لعبت دوراً واضحاً وفعالاً في تأهيل القيادات البديلة، وقد عبّر المشاركون عن رضاهم الكبير حيال تطبيق هذه المبادئ.

أكد الموظفون وأعضاء هيئة التدريس أن تحديد الأهداف بوضوح وفق مبادئ الإدارة بالأهداف ساعدهم على فهم ما هو مطلوب منهم بشكل دقيق. هذا الوضوح في الأهداف يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيقها بكفاءة وفعالية والمساهمة في التأهيل القيادي.

أشار المشاركون إلى أن الإدارة بالأهداف تعزز الشعور بالمسؤولية الشخصية لدى الأفراد، من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة، يشعر الأفراد بمزيد من الالتزام والمسؤولية تجاه تحقيق هذه الأهداف، وجد العديد من المشاركين أن تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف ساعدهم على تطوير مهارات التخطيط والتنظيم. تحديد الأهداف بدقة يتطلب وضع خطط واستراتيجيات لتحقيقها، مما يعزز هذه المهارات القيادية الأساسية، أشار العديد من المشاركين إلى أن الإدارة بالأهداف تعزز العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد. تحديد الأهداف المشتركة يشجع الفرق على العمل معاً لتحقيقها، مما يعزز روح الفريق والتعاون. ونستنتج أن مبدأ المشاركة له علاقة قوية بتأهيل القيادات البديلة.

أكد المشاركون أن الإدارة بالأهداف تساهم بشكل كبير في تطوير القيادات البديلة. من خلال تحديد الأهداف المشاركة الفعالة والتواصل الفعال والرقابة والرقابة الذاتية والتعليم والتكوين والتدريب المستمر، يتم إعداد الأفراد لتحمل المسؤوليات القيادية في المستقبل بشكل أفضل.

بشكل عام:

أثبتت النتائج أن مبادئ الإدارة بالأهداف لها تأثير واضح وفعال في تأهيل القيادات البديلة داخل الجامعة. هذه المبادئ تسهم في تحديد الأهداف بوضوح، وتعزيز المسؤولية الشخصية، وتطوير مهارات التخطيط والتنظيم، وتحفيز الابتكار والإبداع، وتعزيز العمل الجماعي، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، وتطوير القيادات البديلة. تعكس هذه النتائج التزام الجامعة بتطبيق أفضل الممارسات الإدارية لضمان تأهيل قيادات مستقبلية قادرة على تحقيق النجاح والتقدم المؤسسي.

خاتمة

الخاتمة:

لزيادة احتمالات نجاح هذا النموذج في تحقيق الأهداف المرجوة منه ولتلافي عيوبه، ينبغي أن تأخذ بعض الملاحظات بعين الاعتبار فيما يخص تحديد الأهداف والبيئة المناسبة للنموذج ليعمل فيها.

من أهم تلك الملاحظات تحديد أهداف واضحة قابلة للتحقيق يجري الاتفاق عليها من قبل جميع الأطراف المعنية، والحرص على مراجعة تلك الأهداف باستمرار لتظل واقعية في ضوء أي متغيرات مستجدة.

على صعيد آخر، ينبغي التأكد من تقبل الإدارات العليا وموظفيها لتطبيق نموذج الإدارة بالأهداف، ذلك لما يتطلبه النموذج من إشراك لمختلف المستويات الوظيفية في عملية صنع القرار والذي يتطلب بالتبعية مزيداً من المرونة من جانب المديرين. من الضروري أيضاً تقديم التدريبات اللازمة للمديرين على كيفية تقديم الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين، وكيفية تقييم الأداء بحيادية

مثل العديد من النظريات ونماذج الإدارة المختلفة، تواجه الإدارة بالأهداف العديد من التحديات عند محاولة تطبيقها على أرض الواقع، رغم كونها نموذجاً منطقياً للإدارة يأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفردية للموظفين كما الاحتياجات التنفيذية للمنظمة.

على الرغم من ذلك يمتلك هذا النموذج العديد من المميزات التي تستحق استخدامه للبناء عليه على أقل تقدير، أو لاستلهم نماذج إدارة أخرى تحقق التواصل الفعال والشفافية، وتوازن بين نمو الأفراد ونمو المنظمات.

في ختام هذه الدراسة حول "تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادات بديلة"، يمكن التأكيد على أن الإدارة بالأهداف تمثل أداة إدارية فعالة تلعب دوراً حاسماً في تطوير القدرات القيادية وتأهيل القادة المستقبليين داخل الجامعة. أظهرت النتائج أن تحديد الأهداف بوضوح، وتوفير التغذية الراجعة المستمرة، وتشجيع الابتكار والتعاون، جميعها تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.

لقد أظهرت الدراسة أن الإدارة بالأهداف ليست مجرد وسيلة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، بل هي نهج استراتيجي يعزز من كفاءة القيادة ويضمن استمرارية النجاح المؤسسي من خلال إعداد قادة مؤهلين وقادرين على مواجهة التحديات المستقبلية، من

خلال تطبيق هذه المبادئ، تستطيع الجامعات ليس فقط تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية بكفاءة، بل أيضاً بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم النمو المستدام والتطور المستمر.

ولتحقيق أقصى استفادة من الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادات البديلة، من الضروري تعزيز وضوح الأهداف، وتوفير التدريب المستمر، وتفعيل آليات التغذية الراجعة، وتشجيع الابتكار، وتعزيز التواصل الفعال. إن الاستثمار في تطوير القيادات البديلة يعد استثماراً في مستقبل الجامعة، حيث يضمن توفر قادة مجهزين بالمهارات والمعرفة اللازمة لقيادة المؤسسة نحو آفاق جديدة من النجاح.

في النهاية، تشير هذه الدراسة إلى أن الإدارة بالأهداف تعتبر من الأسس الحيوية لتأهيل القيادات البديلة، وتوصي بتبنيها كجزء لا يتجزأ من استراتيجية تطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الأكاديمية، لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء القيادي بشكل مستدام.

التوصيات: توصيات لتحسين أثر الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادات البديلة داخل الجامعة لضمان تحقيق أفضل النتائج من تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادات البديلة

يمكن للقيادة الادارية في الكلية النظر في التوصيات التالية:

تعزيز وضوح الأهداف: تأكيد على وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل موظف وقسم. يجب أن تكون الأهداف محددة زمنياً ومرتبطة بالاستراتيجية العامة للجامعة لضمان الاتساق والتكامل.

توفير التدريب المستمر: تقديم برامج تدريبية مستمرة حول مبادئ الإدارة بالأهداف وكيفية تطبيقها بشكل فعال. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل، ودورات تدريبية، وجلسات توجيهية لتعزيز الفهم والقدرة على التنفيذ.

تفعيل آليات التغذية الراجعة: إنشاء آليات منتظمة لتقديم التغذية الراجعة البناءة للموظفين. يجب أن تكون التغذية الراجعة دورية وشاملة، تركز على نقاط القوة ونقاط التحسين، وتساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم بكفاءة.

تعزيز التواصل الفعال: تشجيع التواصل المفتوح والشفاف بين الإدارة والموظفين. يجب أن تتاح للموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم واقتراحاتهم بشأن الأهداف المحددة وآليات تحقيقها.

تشجيع الابتكار والإبداع: تحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكاري في تحقيق الأهداف. يمكن تحقيق ذلك من خلال تخصيص موارد ودعم لمشروعات الابتكار وإتاحة بيئة عمل تشجع على التجريب والتفكير الجديد.

ربط الأهداف بالتحفيز: تقديم حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بتحقيق الأهداف. يمكن أن تشمل هذه الحوافز مكافآت مالية، وتقديرات رسمية، وفرص لتطوير المهارات، مما يزيد من دافع الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة.

تعزيز العمل الجماعي: تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الفرق لتحقيق الأهداف المشتركة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم فعاليات جماعية، ومشروعات مشتركة، وجلسات عمل تفاعلية لتعزيز التعاون والتنسيق.

تطوير مهارات القيادة: تخصيص برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة لدى الموظفين. يمكن أن تشمل هذه البرامج تدريباً على مهارات التفاوض، واتخاذ القرارات، والتواصل الفعال، وإدارة الأزمات.

تقييم دوري للأهداف: إجراء مراجعات دورية للأهداف والتقدم المحرز نحو تحقيقها. يجب أن تتضمن هذه المراجعات تقييماً شاملاً للنتائج والتحديات وتقديم توصيات للتحسين المستمر.

تعزيز ثقافة التحسين المستمر: تبني ثقافة التحسين المستمر داخل الجامعة. يجب أن يُشجع الموظفون على تقديم ملاحظاتهم وأفكارهم للتحسين، وأن يكون هناك التزام دائم من الإدارة بتطوير العمليات والممارسات بناءً على هذه الملاحظات.

تخصيص موارد كافية لضمان توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف. يشمل ذلك الدعم المالي، والتكنولوجي، والبشري، لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

تأهيل القادة من خلال التجارب العملية: توفير فرص للموظفين لتولي مهام قيادية مؤقتة أو مشروعات خاصة لتطوير مهاراتهم القيادية من خلال الممارسة العملية.

بتنفيذ هذه التوصيات، يمكن تعزيز تأثير الإدارة بالأهداف في تأهيل القيادات البديلة داخل الجامعة، مما يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي المستدام وتطوير قادة مؤهلين قادرين على مواجهة تحديات العصر الحديث بكفاءة وفعالية.

الدراسات المستقبلية المقترحة

- تطبيق الادارة بالاهداف ودورها في خلق التنمية المستدامة
- دراسة حالة مؤسسات القطاع الخاص
- معيقات التاهيل القيادي سواء في القطاع الحكومي او الخاص

ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادات بديلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استهداف الموظفين في المناصب القيادية والإداريين والأساتذة الجامعيين – وقد شملت العينة 80 فردا وتم إعداد استبانته حول تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادات بديلة كأداة للدراسة وقد خلصت الدراسة الى نتائج أهمها - : توجد علاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادات البديلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل قيادات بديلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة وفي الأخير اهم التوصيات

ربط الأهداف بالتحفيز: تقديم حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بتحقيق الأهداف. يمكن أن تشمل هذه الحوافز مكافآت مالية، وتقديرات رسمية، وفرص لتطوير المهارات، مما يزيد من دافع الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة

تطوير مهارات القيادة: تخصيص برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة لدى الموظفين يمكن أن تشمل هذه البرامج تدريباً على مهارات التفاوض، واتخاذ القرارات، والتواصل الفعال، وإدارة الأزمات

تقييم دوري للأهداف: إجراء مراجعات دورية للأهداف والتقدم المحرز نحو تحقيقها. يجب أن تتضمن هذه المراجعات تقييماً شاملاً للنتائج والتحديات وتقديم توصيات للتحسين المستمر

résumés

L'étude visait à identifier la réalité de l'application du management par objectifs et son impact sur la qualification des leaders alternatifs à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abbas Lagrour Khenchela, en suivant l'approche descriptive et analytique des employés occupant des postes de direction, des administrateurs, et des professeurs d'université ont été ciblés. L'échantillon comprenait 80 personnes et un questionnaire a été préparé sur l'application du management par objectifs et son impact sur la qualification des leaders alternatifs comme outil d'étude.

L'étude s'est conclue par des résultats dont les plus importants

qui sont - : Il existe une relation entre l'application des principes du management par Objectifs et la qualification des leaders alternatifs à la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion de Khenchela - : Il existe un effet statistiquement significatif entre l'application des principes du management par Objectifs et qualification de leadership alternatif à la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion de Khenchela, et au final **Les recommandations les plus importantes**

Lier les objectifs à la motivation : fournir des incitations matérielles et morales liées à la réalisation des objectifs. Ces incitations peuvent inclure des récompenses financières, une reconnaissance formelle et des opportunités de développer des compétences, ce qui augmente la motivation des employés à atteindre les objectifs fixés.

Développer les compétences en leadership : personnaliser les programmes de formation pour développer les compétences en leadership des employés. Ces programmes peuvent inclure une formation aux compétences en négociation, en prise de décision, en communication efficace et en gestion de crise.

Évaluation des objectifs : Effectuer des examens périodiques des objectifs et des progrès réalisés dans leur réalisation. Ces examens devraient inclure une évaluation complète des résultats et des défis ainsi qu'une évaluation recommandée pour l'amélioration de la gestion.

قائمة المراجع والملاحق

1. كتاب "إدارة الأهداف: المهمة المحددة" لبيتر دروكر الذي يعتبر أحد أوائل من استخدم مصطلح "إدارة بالأهداف"، ويشرح الأسس الأساسية لهذه العملية.
2. كتاب "الإدارة بالأهداف: التطبيقات والأبعاد الجديدة" للمؤلفين جيرى. بوراس. جيمس كولينز
3. كتاب تطوير إدارة الأهداف: مفهوم وتطبيق" للمؤلف عبد الله حسن محمد القرني، الذي يقدم نظرة شاملة حول تطبيقات إدارة الأهداف في العالم العربي
4. كتاب "بناء رؤية شركتك". هارفارد بيزنس ريفيو، جيمس كولينز، وبوراس جيرى (1996).
5. كتاب قيادة التغيير. كوتر جون بي (1996) مطبعة هارفارد بيزنس ريفيو.
6. كتاب "الإدارة بالأهداف وضبط النفس". (2008 دراكر، P.) ممارسة الإدارة. الناشرين هاربر كولينز.
7. كتاب بناء نظرية مفيدة عملياً لتحديد الأهداف وتحفيز المهام: رحلة مدتها 35 عاماً. عالم النفس الأمريكي، 57(9)، 705-717. الصفحة 706 لوك ايدوين E. A.، ولاثام غاري، G. P. (2002)
8. كتاب القيادة في المنظمات (الطبعة الثامنة). يوكل، جراي. (2013).
9. كتاب القيادة: الحقيقة المدهشة حول ما يحفزنا. كتب ريفرهد. الصفحة 50 بينك، دانيال (2009).
10. كتاب "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري استراتيجي". كابلان، روبير، ونورتون دافيد(1996). هارفارد بيزنس ريفيو، 74(1)، 75-85.
11. كتاب "التعامل مع الغموض: دور أنظمة قياس الأداء." التقدم في المحاسبة، 18، 55-71. أغاروال ريتي كيماري، وفيرات توماس (2001)
12. كتاب الإدارة (الطبعة الخامسة عشرة). روبن، ستيفان، وكولترميري. (2019).
- معهد المؤشرات الرئيسية للأداء
Ts تقرير من جمعية إدارة الموارد البشرية
مقالة في مجلة "هارفارد بزنس ريفيو
13. كتاب "التنظيم الذاتي من خلال تحديد الأهداف." السلوك التنظيمي وعمليات اتخاذ القرار البشري، 50(2)، 212-247 لاثام غاري، ولوك، إدوين . (1991).
14. كتاب "ماذا" و"لماذا" السعي لتحقيق الأهداف: احتياجات الإنسان وتقرير المصير للسلوك." الاستفسار النفسي، 11(4)، 227-268
15. كتاب "إدارة الأهداف: تحديد الأهداف والإنجاز المتوقع"، يشير كليمنتس ولوك إلى أهمية تحديد الأهداف بوضوح لتوجيه الجهود نحو النتائج المرجوة

16. كتاب "القيادة التحويلية: تحفيز التغيير من خلال التواصل الفعال"، يقدم برنارد باسوكالز نماذج عملية لتعزيز التواصل الفعال في المؤسسات
17. كتاب "الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف"، يشير
18. كتاب "إدارة الاتصالات الفعالة في المؤسسات"، يقدم ديفيد كريلمان وجيري بوراس نماذج عملية لإدارة الاتصالات الداخلية في المؤسسات بطريقة فعالة. يشير الكتاب إلى أهمية بناء قنوات اتصال فعالة لتحقيق التفاهم والتعاون بين أفراد المؤسسة
19. في كتاب "تقييم الأداء وإدارة الأداء"، يقدم مايكل أرمسترونج نماذج وأدوات لتقييم الأداء وتحليل البيانات بشكل فعال. يشير الكتاب إلى أهمية التقييم المنتظم كجزء من عملية إدارة الأداء.
20. كتاب "إدارة التغيير والتحسين المستمر"، يقدم جون والش نماذج وأدوات لإدارة التحول وتنفيذ التحسين المستمر في المؤسسات. يشير الكتاب إلى أهمية التعلم والتطور المستمر كجزء من عملية التغيير الناجح.
- 21 - كتاب "إدارة الموارد البشرية وتطوير المواهب"، يقدم ديفيد ليستر نصائح وأساليب لاختيار الشخص المناسب للوظائف المختلفة. يشير الكتاب إلى أهمية توافق المهارات والثقافة مع متطلبات الوظيفة وثقافة المؤسسة
- كتاب "الذكاء العاطفي 2.0: إصدار محدث وموسع"، يقدم ترافيس برادبيري وجانيت بوياتين نظرة شاملة على الذكاء العاطفي، بما في ذلك الرقابة الذاتية وكيفية تطويرها. يشير الكتاب إلى أهمية الرقابة الذاتية في تحقيق النجاح الشخصي والمهني.

Practice of Management. Harper & Brothers.

صفحة 126-128.: صفحة 203-205 صفحة 138-140

Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. صفحة 165-167

217-219: صفحة 33-35

Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers.

صفحة 146-148.: صفحة 150-152 صفحة 158-160

Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row.

صفحة 58-60.: صفحة 104-106.: صفحة 167-169

collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). "Building Your Company's Vision." Harvard Business Review, 74(5), 65-77. Page 34.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press. Page 12

Drucker, P. F. (2008). "Management by Objectives and Self-Control." The Practice of Management. HarperCollins Publishers. Page 115.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey." American Psychologist, 57(9), 705-717. Page 70
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (صفحة 152-150)
- Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 106-104)
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (صفحة 160-158)
- Harvard Business Review. (n.d.). Setting Organizational Goals in MBO.
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers.
- Institute of Management Practice. (n.d.). Action Plans in MBO.
- Strategic Management Journal. (n.d.). Performance Review in MBO.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (n.d.). Final Performance Evaluation and Rewards in MBO.
- Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row.
- Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 167-165)
- Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 169-167)
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (صفحة 148-146)
- Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 60-58)
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (صفحة 128-126)
- Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 35-33)
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (صفحة 1403-138)
- Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 167-165)
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Brothers. (صفحة 205-203)
- Drucker, P. (1964). Managing for Results. Harper & Row. (صفحة 219-217)
- Blanchard, K. H., & Johnson, S. (1982). "The one minute manager." William Morrow & Co.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (n.d.). Self and Peer Assessment
- " Harvard Business Review. (n.d.). The Importance of Regular Performance Reviews
- Creelman, D. (2010). Strategic Management and Achieving Goals Kogan Page.)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). "A theory of goal setting & task performance." Prentice-Hall, Inc.
- Drucker, P. F. (1994). Management: Tasks, responsibilities, practices. HarperCollins.)

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice-Hall, Inc.)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85
- Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2001). "Coping with Ambiguity: The Role of Performance Measurement Systems." *Advances in Accounting*, 18, 55-71.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management* (15th ed.). Pearson. Page 305
- KPI Institute. (n.d.). Introduction to Key Performance Indicators
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. Page 50.
- Armstrong, M. (2012). *Performance Management and Performance Appraisal*. Kogan Page.)
- Drucker, P. F. (1999). "Management Challenges for the 21st Century." HarperBusiness.
- Walsh, J. (2016). *Managing Change and Continuous Improvement*. Kogan Page.)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. Page 50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson. Page 294
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey." *American Psychologist*, 57(9), 705-717
- Jury, D. (2018). *Managing Effective Communication in Organizations*. Routledge
- Kotter, J. P. (2012). "Leading Change." Harvard Business Press.
- Armstrong, M. (2012). "Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance." Kogan Page.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson. Page 278**

Balanced Scorecard Institute. (n.d.). What is the Balanced Scorecard? معهد البطاقات المتوازنة

Forbes. (n.d.). The Role of Data Analytics in Performance Measurement. مقالة في مجلة "فوربس"

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991) "Self-Regulation Through Goal Setting." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.

Lepak, D. P., & Gowan, M. (2019). *Human Resource Management: Managing Employees for Competitive Advantage*. Pearson

Bass, B. M. (2012). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Routledge

Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. TalentSmart.)

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers (صفحة 65-63):

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers. (صفحة 100-98):

Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. Harper & Row. (صفحة 50-47):

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers. (صفحة 203-201):

Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. Harper & Row. (صفحة 217-215):

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2. الفئة العمرية:

☐ 35-26 سنة

☐ 18-25 سنة

☐ أكبر من 45 سنة

☐ 36-45 سنة

3. المنصب أو الوظيفة:

☐ منصب إداري

☐ أستاذ جامعي

☐ منصب قيادي

الجزء الثاني: بيانات خاصة بمتغيرات الدراسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأسئلة
					مصطلح الإدارة بالأهداف: واضح لديك
					مصطلح الإدارة بالأهداف متداول
					توجد أهداف واضحة ومحددة للقسم أو الوحدة التي تنتمي إليها في الجامعة
					يتم تحديد الأهداف الشخصية والمهنية لكموظف في الجامعة من خلال: توجيهه من الإدارة

قائمة المراجع والملاحق

				يتم تحديد الأهداف الشخصية والمهنية للكموظف في الجامعة من خلال مناقشة شخصية
				انت راض عن الدور الذي تقوم به داخل الجامعة
				تستخدم مهاراتك وقدراتك بشكل كامل في الوظيفة الحالية
				تشعر بأن لديك الدعم الكافي من الإدارة والزملاء في العمل
				تعتقد أن هناك فرصاً أفضل لك في مؤسسة أخرى
				تجد أنه من الضروري وضع الخطط وتحديد الأهداف بالتعاون والمشاورة بين القيادة الادارية والمرووسين
				تجد أن الأهداف التي تم تحديدها لك في العمل كانت واضحة وقابلة للتحقيق
				يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة: أسبوعيا
				يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة شهريا يتم التقييم والمراجعة الدورية للأهداف المحددة في إطار استراتيجية الجامعة سنويا
				تشعر بأن تحقيق الأهداف الشخصية أو الفردية في الجامعة يسهم في تطوير مهارات القيادة
				تعتقد أن تطبيق الإدارة بالأهداف يساعد في تطوير القيادات البديلة وتحسين كفاءتها في الجامعة
				نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق: مادي
				نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق معنوي
				نوعية التحفيز والتشجيع الذي تتلقاه وفق الانجاز المحقق مادي ومعنوي
				تعطى أهمية للشكاوى المطروحة أمامك بحكم منصبك وتحاول إيجاد الحل
				تجاهل الشكاوى يساهم في تهدئة الوضع
				وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له دور في تأهيل قيادات بديلة فعالة
				تحديد الأهداف يلعب دوراً هاماً في تأهيل القيادات البديلة

ملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادات بديلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عباس لغرور خنشلة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استهداف الموظفين في المناصب القيادية والإداريين والأساتذة الجامعيين – وقد شملت العينة 80 فردا وتم إعداد استبانة حول تطبيق الإدارة بالأهداف وأثرها في تأهيل قيادات بديلة كأداة للدراسة وقد خلصت الدراسة الى نتائج أهمها -: توجد علاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف وتأهيل القيادات البديلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة- : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف وتأهيل قيادات بديلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة وفي الأخير اهم التوصيات

ربط الأهداف بالتحفيز: تقديم حوافز مادية ومعنوية مرتبطة بتحقيق الأهداف. يمكن أن تشمل هذه الحوافز مكافآت مالية، وتقديرات رسمية، وفرص لتطوير المهارات، مما يزيد من دافع الموظفين لتحقيق الأهداف المحددة

تطوير مهارات القيادة: تخصيص برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة لدى الموظفين يمكن أن تشمل هذه البرامج تدريباً على مهارات التفاوض، واتخاذ القرارات، والتواصل الفعال، وإدارة الأزمات

تقييم دوري للأهداف: إجراء مراجعات دورية للأهداف والتقدم المحرز نحو تحقيقها. يجب أن تتضمن هذه المراجعات تقييماً شاملاً للنتائج والتحديات وتقديم توصيات للتحسين المستمر

résumés

L'étude visait à identifier la réalité de l'application du management par objectifs et son impact sur la qualification des leaders alternatifs à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion, Université Abbas Lagrour Khenchela, en suivant l'approche descriptive et analytique des employés occupant des postes de direction, des administrateurs, et des professeurs d'université ont été ciblés, L'échantillon comprenait 80 personnes et un questionnaire a été préparé sur l'application du management par objectifs et son impact sur la qualification des leaders alternatifs comme outil d'étude

L'étude s'est conclue par des résultats dont les plus importants

qui sont - : Il existe une relation entre l'application des principes du management par Objectifs et la qualification des leaders alternatifs à la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion de Khenchela - : Il existe un effet statistiquement significatif entre l'application des principes du management par Objectifs et qualification de leadership alternatif à la Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et de Gestion de Khenchela, et au final **Les recommandations les plus importantes**

Lier les objectifs à la motivation : fournir des incitations matérielles et morales liées à la réalisation des objectifs. Ces incitations peuvent inclure des récompenses financières, une reconnaissance formelle et des opportunités de développer des compétences, ce qui augmente la motivation des employés à atteindre les objectifs fixés

Développer les compétences en leadership : personnaliser les programmes de formation pour développer les compétences en leadership des employés. Ces programmes peuvent inclure une formation aux compétences en négociation, en prise de décision, en communication efficace et en gestion de crise

Évaluation des objectifs : Effectuer des examens périodiques des objectifs et des progrès réalisés dans leur réalisation. Ces examens devraient inclure une évaluation complète des résultats et des défis ainsi qu'une évaluation recommandée pour l'amélioration de la gestion