

دور استخدام اسلوب الإدارة بالاهداف في فاعلية المنظمات

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات الادارة من ثلاث جامعات في مدينة السليمانية

كاوه محمد روستم^{1,2} و عطا آدم حمه صالح¹

¹ كلية التقنية الادارية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، اقليم كردستان، العراق

² قسم ادارة الصحة، كلية كويژه الجامعة، السليمانية، اقليم كردستان، العراق

يجمع المعنيين لتقييم ماتم انجازه، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تنتم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

والواقع أن تطبيق الأساليب الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية، أمر مهم وضروري لرفع كفاءة العمل، ولا يكون التطبيق ذا فاعلية ما لم يكن هناك حسن إختيار لعناصر أجهزتها الإدارية باعتبار أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي تدار بها تنظيها، ومدى قدرة هذه التنظيمات على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، فالإدارة بالأهداف وكما يشير (العايرة 2012م، 152) نظام إداري يركز على النتائج بدلاً من التركيز على النشاطات، فليست العبرة في كيفية القيام بالأعمال وإنما ماذا (نريد أن ننجز من الأعمال).

المبحث الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال انخفاض فاعلية المنظمات ومنها الجامعات بشكل العام ومن ضمنها كليات الادارة، حيث يمكن استكشاف دور الادارة بالاهداف في رفع فاعلية منظمات من خلال الاجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ماهو دور اسلوب الادارة بالاهداف في رفع فاعلية المنظمات؟ وينبثق منها الاسئلة الفرعية التالية:

- هل لادارة بالاهداف علاقة وارتباط ذات دلالة احصائية في تحقيق فاعلية المنظمات؟
- هل تتباين الاهمية النسبية لابعاد التابعة لادارة بالاهداف في تحقيق فاعلية المنظمات؟

المستخلص - يهدف هذا البحث الى التعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في فاعلية المنظمات ومنها الجامعات في مدينة السليمانية من وجهة نظر القيادات الادارية، وكان مجتمع البحث في كليات الادارة والاقتصاد في جامعتي السليمانية والتنمية البشرية وكلية التقنية الادارية في جامعة السليمانية التقنية لعام الدراسي 2019 - 2020، واستخدم الباحثان عينة قصدية عمدية، واستخدما الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، ومعامل علاقة ارتباط بطريقة بيرسون، وخلص البحث الى عدد من النتائج اهمها: تساعد الادارة بالاهداف في الاستغلال الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة. وقدم الباحثان مجموعة من التوصيات اهمها: ينبغي تهيئة المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتوفير الوسائل اللازمة لنجاحه على مستوى إدارة الجامعات.

كلمات مفتاحية - الادارة بالاهداف، فاعلية المنظمات.

المقدمة

يعتمد رقي المجتمعات الانسانية إلى حد كبير على نجاح الإدارات فيها، فالعمل دون إدارة تقوم بتنظيمه والتخطيط له ومتابعته وتقويمه لا يمكن أن تنجح، كما أن الإدارة تقوم بتحديد أهداف النشاط المطلوب وتعمل على استثمار الموارد المتاحة المادية والبشرية والمعلوماتية بشكل كفاء، وتعمل على تنظيم العلاقات والفعاليات بالشكل الذي يؤدي الى درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المنظمة.

اصبحت الادارة بالاهداف اليوم منهجاً واسع الانتشار، حيث نشأت "الادارة بالاهداف" لتساعد الادارة في الوصول الى تقويم واقعي وموضوعي لاداء المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق أهدافها وزيادة الانتاجية، وإن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداته يعتبر أفضل وسيلة لادارة المنظمات في الوقت الحالي، وذلك لان الادارة بالاهداف يزرع روح الاحساس بالمسؤولية والرقابة الذاتية وبعد انتهاء المدة المحددة

خامساً: المنهجية :

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستبانة تكونت من جزأين الأول منها ضم البيانات الشخصية لعينة البحث والآخر ضم محاور البحث والتي تقيس اتجاهات افراد العينة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

سادساً: حدود الدراسة: تنقسم حدود البحث الى:

الحدود المكانية: يقتصر البحث من حيث التطبيق على عينة من كليات الادارة في بعض من الجامعات في مدينة السلمانية.

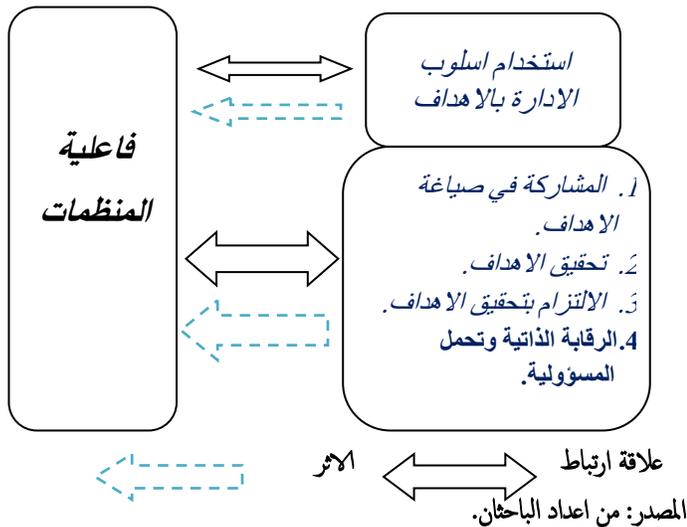
الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة ابتداءً من تاريخ 2019/10/2 وانتهاءً الى 2020/12/28

الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث القيادات الادارية من العمداء ومعاونيهم ورؤساء ومقرري الاقسام ومسؤولي وحدات العلمية والدراسات العليا.

سابعاً: نموذج البحث:

الشكل التالي يبين نموذج البحث الذي يعكس اسلوب الادارة بالاهداف كمتغير مستقل وابعاد الفاعلية كمتغير تابع .

الشكل رقم (1)

**المبحث الثاني****الإدارة بالأهداف****تمهيد:**

في الحياة رغبات وحاجات واهداف يسعى الانسان إلى تحقيقها بقدر الامكان، وعليه في سعيه هذا من تحديد الهدف، وتدير الوسائل اللازمة لذلك، وتوجيه خطواته وأعماله، في هذا الاتجاه، كذلك الامر بالنسبة للمؤسسة، فبدون الهدف لا يتحقق الشيء المستهدف، وان حدث ذلك مرة، فلا يتكرر مرة أخرى لان العمل والحياة ككل تسير وفق نظام معين يحدده الهدف المرجو بلوغه. فالمنظمة يجب ان تضع جملة

- هل هناك اثر لتطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف في رفع فاعلية المنظمات؟

ثانياً: أهمية البحث

ينبع أهمية البحث من أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف الذي أثبتت فعاليته في تطوير الأداء الإداري وتحقيق أهدافها. ونظراً لأهمية هذا الأسلوب مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في إدارة المنظمات ولقلة الدراسات التي تناولت متغيري الإدارة بالاهداف وفاعلية المنظمات معاً، ويسعى البحث للخروج بنتائج يسهم في معرفة أهمية تطبيق اسلوب الإدارة بالأهداف في المنظمات واثرها على تحقيق اهداف تلك المنظمات وتنتجلى أهمية هذا البحث من خلال:

1. تحديد الاتجاه الذي يرشد كافة الرؤساء والمرؤوسين.

2. تحديد سلم الاولويات وتعتبر اداة للتحفيز.

3. تساعد في تخصيص الموارد وتوصيف وتصميم الوظائف.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم الإدارة بالأهداف ومدى فاعلية استخدامها وتطبيقها في المنظمات. وحدد الباحثان اهداف البحث بالنقاط التالية :

1. تشخيص اثر اسلوب الادارة بالاهداف في فاعلية المنظمات .

2. تحديد مستوى معرفة المبحوثين بأسلوب الادارة بالاهداف.

3. التعرف على فاعلية استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في العمل.

رابعاً: فرضيات البحث:

بناءً على مشكلة البحث وأهميتها وأهدافها وضع الباحثان الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمات ويتفرع عنها:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد (المشاركة في صياغة الاهداف) وفاعلية المنظمات.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد (تحقيق الاهداف) وفاعلية المنظمات.

3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد (إلتزام المرؤوسين) وفاعلية المنظمات.

4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد (الرقابة الذاتية) وفاعلية المنظمات.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للإدارة بالاهداف في تحقيق فاعلية المنظمات. ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد الادارة بالاهداف في تحقيق فاعلية المنظمات.

كما سبق يمكن القول أن الإدارة بالأهداف هي نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف الافراد العاملين مع أهداف المنظمة، من خلال تحديد النتائج النهائية التي تسعى للوصول إليها، أي أنها تركز على المشاركة والتعاون بين كل أعضاء المنظمة: الرؤساء والمرؤوسين، الموظف، العامل، لتحقيق النتائج المحددة مسبقاً بفعالية وكفاءة ممكنة بالاعتماد على الرقابة الناتية التي يسميها نمط الإدارة بالأهداف، وتصبح حافظاً للأداء لدى العاملين على أكل وجه.

2. فلسفة الإدارة بالأهداف :

الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف هي فلسفة ادارية قائمة بذاتها لأنها تطرح تصوراً مميّزاً عن وظيفة الإدارة والسلوك الإداري فهي فلسفة تقوم على افتراضات اساسية توجه حركتها وكيفية تطبيقها في المؤسسات، وهذه الافتراضات هي ان الناس في المؤسسات يميل الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم ان يقوموا بها ولديهم رغبة قوية بالاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم ويرغب الناس في الوقوف على أدائهم في المؤسسات. (درة، 2004، 96).

تطلق الإدارة بالأهداف من الأهداف وليس الأنشطة او الافعال وردود الافعال. وذلك ان الهدف او النتيجة هو الرباط النفسي- الذي يجمع الافراد ويوحد جهودهم ويوجه افكارهم نحو بلوغه. وهو الذي يعطيهم معنى لسلوكهم ويمدهم بالاحساس بالانجاز، الذي يسبب لهم درجات مختلفة من الرضا. كما ان السبيل للترقية والتقدم واثبات الذات، ليس قضاءهم لفترة زمنية في درجة وظيفية معينة أو مجرد أدائهم الروتيني لأعمالهم، وإنما انجازاتهم الحقيقية، ومدى ما يقدمونه من حلول للمشكلات الحاضرة او المتوقعة، والوفورات التي يحققونها، ومقدار المساهمة التي يضعونها بجهدهم وفكرهم واخلاصهم لبلوغ النتائج المستهدفة. (عبدالوهاب، 1976، 30) ويرى (الغويرين، 2010، 1103) انطلاق فلسفة الإدارة بالأهداف من أن تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة هو غاية جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، والذي يكون نتاجاً عن مجموعة من الأهداف الفرعية لتشمل جميع مكونات المؤسسة، مثل الرؤساء والمرؤوسين.

ثانياً: مبادئ الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الاساليب الرائدة في الادارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الاسلوب الاداري وتبعه العديد من المفكرين الاداريين والنقاط التسعة التالية تقدم ملخصاً سريعاً لهذا الاسلوب. (البستان واخرون 2010م، 231-233) (و. شريف، 2003، 204). و توفيق، (2008: 40- 42)، (نشوان، 1986، 27).

1. **مبدأ المشاركة:** تتمثل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والعمليات المرتبطة بها بعد صياغتها وتحليلها، حيث أن المشاركة بين الرئيس والمرؤوس تؤدي إلى الالتزام وتحمل المسؤولية ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

من الأهداف واضحة ومحددة توجه بها نشاطاتها، وتضمن بقاءها واستمراريتها، وذلك من خلال جهازها الاداري الذي يقوم بتنظيم وتوجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف المرسومة (لخضر، وحدة، 2006، 21).

أولاً: الإدارة بالأهداف مفهومها وفلسفتها:

1. مفهوم وتعريف الإدارة بالأهداف:

تعددت مفاهيم الإدارة بالأهداف، وفيما يلي سنحاول طرح بعض منها: أسلوب حديث من اساليب العمل الاداري، يختلف عن الاسلوب التقليدي المتعارف عليه وهو(الادارة بالتواين واللوائح) في انه يصب اهتمامه على مطلب تحقيق الاهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالتواين واللوائح الموضوعة والتي غالباً ما تحد من حريات العاملين ومبادئهم. ويقوم هذا الاسلوب على اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الادارة والعاملين الذين قاموا بذلك. كما ان الحكم على افضل الترتيبات او الاجراءات الادارية والفنية يعتمد - بناء على ذلك- على مجموعة الاهداف الموضوعة من ناحية، وعلى الاهداف والنتائج المتحققة من ناحية اخرى. (الخالدي، 2011، 39)

إن أول من أبرز مفهوم الادارة بالأهداف هو(بيتر دراكر) في كتابه الادارة في التطبيق عام 1954، حيث وصف هذا المفهوم بقوله: إن ما تحتاج اليه المنظمات الادارية " مبدأ إداري" بني الاحساس بالمسؤولية لدى الافراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الاهداف العامة للمنظيم. والمدخل الوحيد الذي يمكن ان يحقق ذلك كله هو الادارة بالأهداف والرقابة الذاتية. (كنعان ، 2009م، 416-417).

ان الإدارة بالأهداف "هي أسلوب إداري منطقي يجمع بين استراتيجية التخطيط لضمان استمرار المؤسسة والتخطيط التكتيكي، بالإضافة إلى تقييم الأداء ومحاولة تطويره وتحسينه بما يحقق الأهداف بكفاءة أعلى" (لخضر، وحدة، 2006، 22) نقلا عن احمد خاطر .

ويعرف (أحمد، 2011، 181) الإدارة بالأهداف بأنها عملية إدارية يلتزم فيها المرؤوسين ورؤسائهم في تحديد أهداف المؤسسة والتوافق عليها، ووضع خطة للوصول لها مع العمل على قياس التقدم والنتائج طبقاً لمعايير موضوعية. وقد أدرج (العمر، 2013، 111) تعريف كلا من رحبي الحسن وزياد الخوري للإدارة بالأهداف كالتالي: " أنها أسلوب إداري يميز بتركيزه الرئيسي- على غايات وأهداف التنظيم والنتائج المتوقعة، والتي يسعى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد، وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقسيم فعالية تحقيق هذه الأهداف." الادارة بالأهداف عبارة عن اسلوب اداري، يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على وضع الاهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، يعقها تقييم المرؤوس للنتائج التي تم التوصل اليها، وخلال هذه الفترة المحددة يقوم المرؤوس بالتنسيق مع رئيسه ليبلغه أولاً بأول بما تم انجازه ، وبعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم انجازه.(عباس، 2004م، 67)

واختار الباحثان اربعة مبادئ مما اتفق عليه كل من (البستان واخرون) و(نشوان) وذلك لانسجامها مع واقع العمل في الجانب الميداني للبحث.

ثالثاً: الهدف من اسلوب الإدارة بالأهداف:

- ان تطبيق الادارة بالاهداف لها اهداف معينة اشار اليها الكتاب والباحثين منهم: البرنوطي، 2008، ص37
1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد من يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
 2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
 3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقييم.
 4. مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

رابعاً: خطوات الإدارة بالأهداف:

- تمر الادارة بالاهداف بخمس خطوات اساسية هي: درة، (2004:99-100)و(الدويك، 2001، 147-149).
1. يبدأ الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة ادارية معاً بمناقشة النتائج المراد تحقيقها في القسم أو الوحدة الإدارية، التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.
 2. يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف ينبغي أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
 3. وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
 4. وضع عناصر الرقابة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
 5. يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في نهاية كل فترة معينة لتقييم الإنجاز ومقدار ما تحقق من الأهداف، لتدارك ما قد يعترض العمل من عقبات وتصحيح ما يتبين من الخرافات وتعزيز ما يظهر من إيجابيات وتزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عن نتائج عملية التقييم كي يعرفوا مقدار مساهمتهم في تحقيق اهداف وحدتهم الادارية واهداف المنظمة بشكل عام.
- وعموماً يحتاج تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف الى تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذه، وتحسين نظام الإتصالات داخل المنظمة، وتوطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العاملة في المنظمة ودعم الادارة العليا لهذا الاسلوب.(الخالدي، 2011، 40)

خامساً: مزايا وفوائد الإدارة بالأهداف:

- تحقق فلسفة الإدارة بالأهداف جملة من المزايا توافرت تمثل في الآتي:(لخضر- وحدة، 2006، 28)، (العتيبي، 2002م، 56)، (القيروني، 2004م، 153)، (جدعون واطنون، 2010، 185-186)

2. **مبدأ تحقيق الأهداف** : الأهداف هي العمود الفقري لهذا الاسلوب من الاساليب الادارية، وذلك لأن الاهداف والمرامي تحدد النتائج المراد الوصول اليها، كما تحدد البرامج المراد تصميمها والطرق المستخدمة في تحقيقها وهذا يتطلب وضوح الاهداف وتحديد بصورة يسهل تحقيقها.

3. **مبدأ الالتزام**: وهو الارتباط الذي يرحى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار، حيث يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطه وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.

3. **مبدأ الرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية**: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك، حيث يتولى كل عامل انجاز اهداف محددة موكلة اليه، وهذا بالطبع يحث العامل على تركيز جهوده نحو انجاز المهام، وكذلك تحقق الفرد ذاتيا من تدقيق ادائه دون الاعتماد على طرف اخر للقيام بعملية التأكيد من الانجاز بدقة.

4. **مبدأ رفع الروح المعنوية**: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص، وان المرؤوسين يودون معرفة الاهداف التي تطلب المنظمة تحقيقها ويودون ان تقاس فاعلية ادائهم بمدى تحقيقهم لهذه الاهداف.

5. **مبدأ تأييد الإدارة العليا والثقة**: وهي العلاقة التبادلية والتكاملية بين الرئيس والمرؤوس والتي تستند على قيام المرؤوس بتقدير قرارات رئيسه، وان يرى الرئيس مرؤوسه اهلا للثقة في كل ما يسند اليه من مهام، وهذه العلاقة ترتبط بشكل وثيق الصلة بنجاح العمل واستغلال الطاقات الذي يتمخض عنه الارتقاء بمستوى الاداء والعمل بروح الفريق الواحد.

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

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

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

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

سابعاً: مواصفات الاهداف:

- الهدف عبارة عن نتيجة يراد بها الوصول اليها في زمن محدد ومواصفات وكميات معينة ، وهذا هو الركن الاساسي للادارة بالاهداف. لذا يجب أن تتصف الاهداف بالمواصفات التالية: (الهندي، 2017، 20)
1. أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً بصياغة دقيقة، حتى يمكن ملاحظة انجازه من عدمه.
 2. أن يكون الهدف معقولاً وواقعياً بما يتوافق مع الامكانيات البشرية والمادية للمؤسسة.
 3. أن يكون الهدف قابلاً للقياس، ولكي يتم ذلك يجب أن تصاغ على شكل كمي، وكما يشير علماء الإدارة يجب أن يتم توضيح الزمن والكم، أيضاً توضيح الجودة والتكلفة.
 4. مشاركة الرؤساء والمؤوسين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف بوضعها.

ثامناً: شروط يجب مراعاتها عند كتابة الاهداف (الرشيدى، 2014، 28)

- أ. كتابة الاهداف بصيغة المضارع اي انجازها في المستقبل.
- ب. ربط الاهداف بمجال الاداء الذي اتفق عليه وليس بعيدا عنه.
- ج. تحديد الاهداف بشكل كمي يمكن قياسه.
- د. تحديد الزمن الذي ينجز خطة العمل.
- هـ. الاهداف تكون واقعية ويمكن تحقيقها.
- و. انسجام الهدف مع سياسات المنظمة
- ز. تكتب الاهداف بمشاركة الرئيس والمؤوس بعد المناقشات

المبحث الثالث**فاعلية المنظمات****تمهيد:**

تنشأ المنظمات جميعها البقاء والتطور في عالم الاعمال، الذي يتسم بالتغير والتجديد، مما دفع الباحثين الى ايبلاء هذا الموضوع الحيوي العناية والاهتمام البالغين اللذين تجسدا في دراسة فاعلية المنظمة وتحليلها، باعتباره انعكاساً لقدرة ادارة المنظمة في التعامل مع والاستجابة لذلك التغير والتجديد الحاصل ويمكن مناقشة الموضوع المذكور (فاعلية المنظمة) من خلال التعرف على مفهومها وتحديد المداخل لدراستها، ومن ثم بيان مؤشرات قياسها (خوين، 2009، 9).

" ان عملية وضع الاهداف بصورة صحيحة ودقيقة ومتراطة يساعد في تحويل الرسالة والقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية لمنظمات الاعمال الى مستويات أداء تحاول منظمة الاعمال تحقيقها بشكل فعال وعبر المديات الزمنية المختلفة. واذ لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الاهداف فان رسالتها وقيمتها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة. (الغالي، وادريس، 2007، 221)

1. كأداة تحفيز المستخدم من خلال مشاركته في تحديد الأهداف، وتحمله المسؤولية في تحقيقها، وتخطيطه عملية تطوير ذاته.
 2. كأداة تقييم للمستخدم، بحيث يضع أهدافاً واقعية ويراقب ذاتياً عملية تحقيقها، ويلتزم بتحقيق ما اتفق عليه مع الإدارة العليا، ويستكشف طاقاته.
 3. كوسيلة مراقبة من المدير، من خلال التركيز المستمر على الأهداف وتحقيقها وتصحيح اي انحراف منها، ومعرفة مدى صوابية العمل والأهداف من خلال النتائج المحققة، وإمكانية استكشاف إمكانيات المستخدم واستغلالها، وكذلك إمكانية تصنيف الاعمال بالنسبة لأولوياتها.
 4. كعملية تخطيط للمدير والمستخدم، فهما يتفقان على تحديد المهام والاهداف وعلى طريقة تحقيقها، وعلى المعايير التي ستنتج في تقييم الاداء خلال فترة من الزمن، ويقوم كل منهما على حدة الاداء والنتائج. ويقارنان تقييمهما ويجدان معاً النشاطات التي هي بحاجة الى تقوية والنشاطات التي يمكن استغلالها، ويتفقان على خطة تطوير الأداء في النشاطات التي هي بحاجة الى تقوية.
 5. وجود ترابط وتنسيق بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، وتخفيف العبء على القيادة من ناحيتي المتابعة والاشراف، لان الاتفاق بين القادة والمؤوسين يساعد الأولى على التفريغ للمسائل الهامة.
 6. تسهيل عملية الاتصال بين القمة والقاعدة وذلك يزيد في إيجاد الثقة المتبادلة والتعاون الفعال بين المسؤولين على مختلف المستويات الادارية.
 7. رفع الروح المعنوية للعاملين بفضل اطلاعهم ومساهماتهم في وضع الأهداف العامة لمؤسستهم، وتنفيذ المشاريع المتفق عليها حسب مقاييس دقيقة محددة سلفاً.
 8. التنمية الذاتية للعاملين باعطائهم الفرص لكي يتعلموا ويعتمدوا على انفسهم، ثم يعملوا على تحسين مستواهم الاجتماعي والإداري عن طريق اظهار الكفاءة في العمل وتحقيق النتائج التي تتناسب وقدراتهم العقلية والمهنية.
 9. القضاء على الترهل والتسيب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، ومن خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المنظمة.
 10. زيادة الطاقة الانتاجية ومستوى الانتاج بفضل الإهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت وتحسين مستوى الاداء.
 11. ويمكن القول، ان الادارة بالأهداف (Management By Objectives) لا غني عنها لأي منشأة لكي تستمر في المنافسة في مناخ عمل يتسم بالعدولمة، وعدم اليقين، والمنافسة الشرسة.
- وأنه من خلال استعراضنا لأسلوب الإدارة بالأهداف وجدنا أنه أسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم. وأنه لا بد من تبني هذا الأسلوب في المؤسسات العامة والخاصة لزيادة الفعالية الإدارية. حيث إن أكثر ما تعاني منه في جميع المؤسسات هو عدم وضوح أهدافها، ففي الغالب لا تعرف المنظمة ما تريدها بالضبط.

أولاً: مفهوم وتعريف الفاعلية:

يشير الفاعلية الى مؤشرات نوعية تمثل أساساً في القدرة على تحقيق الاهداف من بين مؤشرات اخرى. وليس من الممكن دائماً تحقيق الفاعلية والكفاية معاً على الرغم من أهمية ذلك.

الفاعلية تعني مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها، ويقال فاعلية التنظيم (Organization Effectiveness) ويقصد بها مدى صلاحية المنظمة في الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق اهدافها بافضل شكل ممكن. كما تعني قدرة المنظمة على التأقلم مع ظروفها الداخلية والخارجية ، وتقاس فاعلية التنظيم بمدى تحقق الكفاءة والانسجام والتوازن بين العناصر والابعاد التنظيمية المختلفة. (الخالدي، 2011، 335).

ويعرف ريدن ((Reddin) الفاعلية الإدارية باعتبارها ترتبط بمدى قدرة المديرين على تحقيق المخرجات التي تتطلبها وظائفهم، ويميز ريدن بين الكفاءة والفاعلية على اساس ان الكفاءة ترتبط الفاعلية بفعل الاشياء بطريقة صحيحة، وتسعى لحل المشكلات، وحماية الموارد، وخفض التكاليف، في حين ترتبط الفاعلية بفعل الاشياء الصحيحة، واتاج بدائل خلاقة، وتحقيق النتائج، وزيادة الانتاج. ووفقاً لكل من فارمر، ريتشمان، (Farmer & Richman) فإن الفاعلية الإدارية ترتبط بقدرة الإدارة على تحقيق الاهداف التنظيمية في ظل القيود البيئية أو الاحداث الغير متوقعة، وعلى المدى الطويل تتضمن الفاعلية الادارية قدرة المنظمة على النمو، والتكيف، في حين ينظر كل من سانتيجو سيماس رومان جارسيا Santiago S. Ramon M . Garcia (Simpas، إلى الفاعلية (باعتبارها مؤشر هام لقياس الأداء ويمكن تعريفها بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المرجوة فضلاً عن تحقيق رضا العملاء فلن يكون فعالاً: يجب أن يتم الفعل وأن تقدم الخدمة في الوقت المناسب، وأن تتوافر بالجودة المناسبة وبالكمية المطلوبة، ومن وجهة النظر السلوكية يمكن النظر إلى الفاعلية باعتبارها الأداء الناجح لدور محدد. (محمد، 2015م، 11).

الفاعلية التنظيمية:

يعتبر تعريف الفاعلية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية، لانه معيار مهم في تحديد نجاح التنظيم او فشله، ويقدر أهمية تحديد هذا المفهوم بقدر ما هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف واضح ومقبول له، وتختلف التعريفات لهذا المفهوم باختلاف عدد الباحثين، حيث يعطي كل منهم التعريف الخاص به، ويتراوح تعريف مفهوم الفاعلية ما بين معدل انتاجية العامل، وتكلفة العامل، وتكلفة تقديم الخدمة، ونسبة التطور في اعمال التنظيم، ومعدل الربح، ومعدل العائد على راس المال المستمر. (القيروتي، 2006، 113) وتهم نظرية التنظيم بتحديد مفهوم أو مفاهيم واضحة للفاعلية التنظيمية. ومن الواضح أن من مركاتزات نظرية التنظيم: طريقة تصميم الوظائف، وتحديد أدوار العاملين وعلاقات العمل فيما بينهم، وهي عوامل محددة لفاعلية التنظيم. إذ أن هناك أنماطاً تنظيمية تناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها، وأن المديرين الأكثر نجاحاً يفهمون الامتاط التنظيمية التي تتناسب بشكل أفضل مع الظروف. وقد كانت بدايات البحث في موضوع الفاعلية التنظيمية ترى ان تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الاهداف المتوخاة من إنشائه. وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات. اذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشراً كافياً على الفاعلية. (القيروتي، 2006، 114) أما في

الستينات وبداية السبعينات من القرن الماضي تغير مفهوم الفاعلية من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوي الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث أو اصابات العمل، ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فاعلية المنظمات. ويبين الجدول رقم (1) مدى تنوع وتعدد المعايير المقترحة كمتاييس للفاعلية على درجة التناقض فيما بينها.

جدول رقم (1)

المعايير المختلفة للفاعلية

1	معدل الانتاجية	16	مستوى الاجماع على الاهداف
2	الكفاية	17	ايمان العاملين باهداف التنظيم
3	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الادوار والقيم التنظيمية
4	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
5	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
6	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وادارة المعلومات
7	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
8	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
9	مستوى الرضى الوظيفي	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	اهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/التناقض	28	التأكيد على اهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الانجاز
15	التخطيط/وتحديد الاهداف	30	الفاعلية الشاملة

المصدر: محمد قاسم القوي، 2006، ص 116

ولا شك ان اي معيار يتم اختياره كؤشر على الفاعلية يعتمد على الشخص أو الجهة التي تقوم بالتقييم أكثر من الاعتماد على العمل أو التنظيم الذي يجري تقييم فاعليته. وكذلك فان بعض مقاييس الفاعلية أكثر مناسبة لتنظيم ما منها إلى تنظيم آخر. بل إن معيار فاعلية التنظيم قد يختلف حسب مراحل التطور التي يمر بها التنظيم. ففي المراحل الاولى من إنشاء أي تنظيم قد تكون القدرة على البقاء وتحقيق التوازن بين النفقات والايرادات هدفاً مقبولاً، ولكن ومع مرور الوقت لا بد وأن يتغير هذا المعيار، ليصبح معدل الارباح المتحققة او الحصة في السوق. (القيروتي، 2006م، 117)

ثالثاً: المداخل:

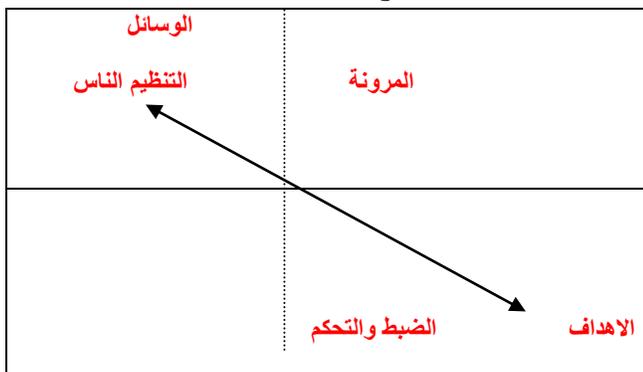
إن الاهتمام بموضوع الفاعلية قديماً وحديثاً-تركز في جانب كبير منه على 0 محاولة تفسير هذه الظاهرة والتنبؤ بآثارها. وأدى ذلك إلى تعدد واضح في طرق

4. مدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة:

وتتحقق ذلك عندما تستطيع المنظمة تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة، والتي تعتمد عليها في استمرارها وبقائها. ويفترض أصحاب هذا المدخل ان فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تقديم ما يرضي المتفاعلين منها. سواء كانوا من البيئة الداخلية او الخارجية المحيطة بها، ليضمنوا لها استمرارها وبقائها. وقد تبنى المدخل المذكور كل من (Jobson Yancy & Glisson Dubrin & Schenck, S.P. (1998).

5. مدخل القيم التنافسية: يفترض هذا المدخل بان معيار الفاعلية هو معيار شخصي يعتمد بشكل اساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته. وهناك قيما متعارضة في اي تنظيم، ومن ذلك التعارض بين هدف المرونة وهدف الرقابة، فالمرونة تستلزم اعطاء اهمية كبيرة للابداع والتكيف والتغيير بينما تستلزم الرقابة الثبات والاستقرار والقدرة على التنبؤ، وكذلك هناك تعارض بين التركيز على العاملين ومشاعرهم واحتياجاتهم، وبين التركيز على الانتاجية وانجاز الاهداف التنظيمية. كما ان هناك تعارضاً بين تركيز التنظيم على الاهداف طويلة المدى او الالية. كما في الشكل التالي:

شكل رقم (3) نموذج للابعاد المختلفة للفاعلية التنظيمية



المصدر: (محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، 2006، 126.

6. مدخل ادارة الجودة الشاملة:

يؤكد هذا المدخل على إن فاعلية المنظمة تشمل مؤشرات شاملة لكل الاطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل المنظمة، اذ يهتم بثلاثة عناصر اساسية هي الزبائن والتحسين المستمر واعتماد نمط عمل الفرق. وقد ساهم في تجسيده كل من (Schreiner, M. (2005), (Pounder, Ivancevich & Motteson).
7. مدخل النظم (The system approach) الذي ينظر الى المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة وتتفاعل معه، وتتحدد فاعلية المنظمة وفقاً لهذا المدخل واستناداً على التفاعل مع البيئة وخلق نوع من المناخ التعاوني وتحقيق الرضا بين أعضائها، ومن أهم أنصار هذا المدخل (ديرفيسيتوتيس، Dervitsiotis)، و (بيكهارد، Beckhard).

قياسها وتنوع مناهج البحث فيها، وتباين أساليب وصفها وقاد ذلك الى ظهور مداخل تباينت في اتجاهاتها. واتضح من خلال المصادر وجود أكثر من ست مداخل، حيث اعتمد الباحثان على مدخل الاهداف في البحث، ولعل من ابرز المداخل هي: (بنات، 2002، 73)، (سعال، 2018، 82). (القريوتي، 2006، 118-123). (Kim Kameron, "Op.cit., p.

1. مدخل الاهداف : ينظر لفاعلية المنظمة في ضوء هذا المدخل على انها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ان فاعلية المنظمة يجب ان يحكم عليها في ضوء تحقيق الاهداف والغايات ولبس الوسائل، والنتيجة النهائية هي التي تحدد، وبالتالي فان المخرجات هي وسيلة القياس الاساسية للفاعلية فكلما اقتربت او تطابقت مخرجات المؤسسة مع الاهداف كلما كانت هذه المؤسسة فعالة. ومن الاهداف المألوفة للحكم على الفاعلية هي تأدية المنظمة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد وبأقل كلفة واقصى- ربح ممكن، التوسع والانتشار والقدرة على التنافس. هذا اذا كانت الاهداف واضحة لدى الاداريين والعاملين معاً. وهناك مشكلة في قياس الفاعلية وفق هذا الاسلوب الا وهي وجود عدة مستويات من الاهداف الاستراتيجية ومتوسطة المدى وقصيرة المدى. وهناك تعارض بين الاهداف منها ما يتوقعه المساهمون في اي منظمة وما يتوقعه الزبائن، بينما تتركز اهداف العاملين في الحصول على أكبر قدر من المزايا والمنافع وهذه كلها اهداف على الادارة ان تستوعبها وتوفق بينها، وهو امر ليس من السهل تحقيقه.

2. مدخل الموارد :

يركز هذا المدخل على قابلية المنظمة في استغلال بيئتها للحصول على الموارد المختلفة النادرة والقيمة منها، لغرض استخدامها بشكل فعال لتحقيق الاهداف المرسومة وللمحافظة على والاستقرار التوازن، غالباً ما يشار الى نموذجين لمدخل الموارد هما: نموذج كاتز وكان، ونموذج ياختمان وسيشور، حيث يجمع هذان النموذجان على ان فاعلية التنظيمية عبارة عن محصلة أنشطة تخدم وظائف المنظمة إضافة للأنشطة الموجهة لاستغلال الحد الأقصى من الموارد المتاحة للمنظمة في بيئتها.

3. مدخل العمليات الادارية

بموجبه يتم تقييم الفاعلية من خلال قدرة المنظمة على الاداء والانسجام بين عملياتها ووظائفها الادارية، ومدى كفاءة تلك العمليات مثل: اتخاذ القرار، التخطيط، الموازنة. حسب هذا المدخل فان الفاعلية التنظيمية مرتبطة ارتباطاً كلياً بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة، فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها، وانسجامها مع النظام، وغياب أي علامة من علامات التوتر، وسريان مختلف الاجراءات بصورة سلسة، وانخفاض معدل الشكاوى ودوران العمل وحدة التذمر، وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الادارة والعاملين، وتدفق المعلومات الاساسية بسهولة ويسر- ووضوح فيما بين مختلف المستويات وبمختلف الاتجاهات كل ذلك يعتبر المقياس الاساسي لفاعلية المنظمة وجوده أداتها.

مؤشرات القياس :

ثانياً : توزيع البيانات:

يظهر في الجدول (2) ان توزيع البيانات لعينة الدراسة طبيعي Normal distribution ويصلح للتحليل الاحصائي، حيث استخدم الباحثان اختبار one-Sample Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة توزيع البيانات، والرموز (y,x) يمثل الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمات على التوالي.

الجدول (2) يبين توزيع الطبيعي للبيانات

	X	y
N	44	44
Normal Mean	3.3920	3.0114
Parameters ^a Std. Deviation	.50083	.28222
Most Absolute	.189	.188
Extreme Positive	.189	.085
Differences Negative	-.172-	-.188-
Kolmogorov-Smirnov Z	1.255	1.250
Asymp. Sig. (2-tailed)	.086	.088

المصدر من اعداد الباحثان.

ثالثاً: اختبار الثبات:

ان الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل اذا اعيد تطبيقه مع نفس المجتمع. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل (Cronbach Alpha) للوقوف على دقة اجابات افراد مجتمع الدراسة، وتعد قيم معامل (Cronbach Alpha) مقبولة احصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية او أكبر من (60%) (محمود جودة، 2008، 300) على وجه التحديد في البحوث الادارية، وان قيمة (Cronbach Alpha) تساوي (0.686) على المستوى الاجمالي لجميع المتغيرات.

رابعاً : وصف البيانات الشخصية لعينة البحث:

يتضح من الجدول (3) أن نسبة الذكور في عينة البحث هو الأكبر، حيث يمثل (84.1%)، ونسبة الإناث من العينة كانت تشمل (15.9%). فيما يخص العمر يتبين من نفس الجدول أن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين (30-39) هم أكبر فئة عمرية، حيث بلغت نسبتها (43.2%)، وأن الفئة العمرية بين (40-49) كانت في المرتبة الثانية وواقع (29.5%)، وتأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (50 فأكثر) حيث بلغت نسبتها (27.3%)، وما يدل على أن النسبة الأكبر من المستجيبين من العاملين للعينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (30-39)، وهذا يساعد في الإجابة على فقرات الإستبيان بشكل أوضح، إضافة الى وجود ذوي الخبرات من الفئة العمرية (40 فأكثر)، وخاصة فيما يتعلق بموضوع دراستنا حيث يمكن ان يساهم ذوي الخبرات في وضع الخطط، وهذا يدل على ان هذا الخليط من الفئات العمرية يكمل بعضه بعضاً.

اعتمدت الدراسات والبحوث التطبيقية، التي اجريت في مختلف انواع المنظمات، عددا من المؤشرات للتعبير عن الفاعلية ووصفها. فيلاحظ على المستوى العام، ان مؤشرات المرونة، والتطوير، والتأسيك، والاشراف الديمقراطي، والموثوقية، والانتقاء، والتنوع، والتفويض، والمساومة، والتأكيد على النتائج، وتنمية المدراء، والتنسيق واللامركزية، والفهم، والصراع، وتخطيط القوى العاملة، والاشراف المساعد، والتخطيط، والتعاون، والاداء والدعم والاستخدام، والاتصال، والدوران، والاشراف المحكم، قد اعتمدت للتعبير عن الفاعلية من قبل كل من (Mahoney,1967). (Weitzel,et.al., 1971) واستخدام (Osborn & Hunt., 1974)، الاداء مؤشراً للفاعلية. (خوين، 2009، 11)

وعدت القدرة على التكيف، والمرونة، والإنتاجية، والرضا، والرجية، والتطوير، والكفاءة، والاحتفاظ بالعاملين، والنمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة، واخيرا الابقاء على المؤشرات التي يمكن التعبير باي منها عن الفاعلية، وكان كل من دوران الافراد، وتاخر الافراد، والغياب، وكلف العمل هي المؤشرات التي عبر بها بعض الباحثين عن الفاعلية. (خوين، 2009، 11-12)

أما (Robbins) (1990) فعبّر عن الفاعلية عن طريق ست مؤشرات هي درجة المهارة في العلاقات بجميع انواعها، وطبيعة الاتصالات وافتتاح النظم والتفاعل الاجتماعي، واعتماد التقييم على جهات خارجية، والسيطرة على البيئة، ومستوى الاجماع على الاهداف التنظيمية.. وقد تبني (Marrow,1999) ثلاثة مؤشرات هي انجاز الاهداف، واستحسان المرؤوسين ورضاهم، والاستحسان الجاني. ووصفت الفاعلية، من قبل فريق اخر، عن طريق متغيرات اقتصادية هي درجة الكفاءة، ونوعية الخدمة المقدمة، ومعمل الانتاجية خلال السنوات الاخيرة(خوين، 2009، 12).

واعتمد الباحثان في الجانب الميداني للبحث على بعض من المؤشرات الالفة الذكر منها مؤشري (الانتاجية والرضا)، ومؤشر المهارة في العلاقات لـ (Robbins) (1990)، ومؤشر انجاز الاهداف لـ (Marrow,1999)، كما اشار اليها (خوين، 2009، 11-12).

المبحث الثالث : الجانب الميداني

اولاً : وصف مجتمع البحث وعيته :

اجري هذا البحث على عينة من القيادات الادارية من اساتذة الجامعات او قيادات ادارية في كلية التجارة والادارة والاقتصاد في جامعة السلطانية وكلية الادارة والاقتصاد في جامعة التنمية البشرية وكلية التقنية الادارية في جامعة السلطانية التقنية، حيث تم تحديد حجم العينة في هذا البحث بـ (60) مشارك، وتم توزيع الاستبانات بطريقة عمدية قصدية.

تم توزيع الاستبانات على افراد العينة واسترجاعها من قبل الباحثان، وكان عدد الاستبانات المستردة 46 استبانة، وبعد فحص وتدقيق الاستبانات استبعد استبانتين، حيث اصبح عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي بـ (44) استبانة. وقد وضع الباحثان في الاستبانة عبارات تخص الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمات.

رابعاً: عرض وتحليل الاستبانة:

ضمن هذه الفقرة تم قياس وتحليل اجابات الاستبيان، الموزعة على عينة البحث، لمعرفة اراء عينة البحث ازاء تطبيق الادارة بالاهداف ودورها في فاعلية المنظمات. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1-5) للتحليل الاحصائي من خلال استخدام برنامج الاحصائي (Spss) لمعرفة مدى الاتفاق او الاختلاف بين افراد عينة البحث والمتغيرات، وتم الاستعانة ببعض الاساليب الاحصائية منها الارتباط بطريقة (Pearson) والانحدار الخطي (Regression). وكما يلي:

1. اختبار علاقة ارتباط ومستوى المعنوية (sig) بين الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمات في العينة المبحوثة، كما هو موضح في الجدول رقم (4) حيث يظهر وجود علاقة ارتباط بين الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمات بنسبة (0.572) على مستوى المعنوية (0.000)، وان مستوى العلاقة متوسطة وطردية، وبشكل عام يمكن اعتبار ان العلاقة متوسطة اذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (0.30) الى (0.70) (محفوظ جودة، 2008، 255).

الجدول (4)

علاقة ارتباط بين الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمات

		Y	X
Y	Pearson Correlation	1	.572**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	44	44
X	Pearson Correlation	.572**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	44	44

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وبناء على ما سبق تثبت الفرضية الرئيسية الاولى والذي نصه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمات."

2. اختبار علاقة ارتباط بين ابعاد الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمة في العينة المبحوثة:

يبين جدول (5) وجود علاقة ارتباط بين ابعاد الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمة في العينة المبحوثة، وكانت نسبة العلاقة (0.677)، (0.343)، (0.551)، (0.223) ومستوى الدلالة (0.145، 0.000، 0.022، 0.000) لكل من:

(x01)، (x02)، (x03)، (x04)، حيث يظهر وجود علاقة ارتباط بين (x01، x03)، x02 ومستوى الدلالة اقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية، اما ما يخص x04 حيث يظهر وجود علاقة ارتباط غير معنوية وذلك لان مستوى الدلالة اكبر من 0.05 حيث يساوي 0.145.

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى والثانية والثالثة للفرضية الرئيسية الاولى، ورفض الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الاولى.

وفما يخص المؤهل العلمي لعينة البحث تشير النتائج الوصفية للبيانات الشخصية أن نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه كانت تشكل أعلى النسب من بين المستجيبين على الإستبانة بمعدل (47.7%)، وتأتي في المرتبة الثانية شهادة (الماجستير) بنسبة (45.5%)، وتأتي شهادة (دبلوم عالي) في المرتبة النهائية حيث شكلت نسبة (6.8%)، مما يدل على أن مستوى العلمي لعينة المبحوثين عالية، وأن أجوبتهم لإستبارات الإستبيان لن تكون عشوائية بل بطريقة علمية وفهم عميق لمحتوياتها.

والذي يتعلق بعدد سنوات الخدمة أظهرت النتائج الوصفية للبيانات الشخصية ان نسبة (52.3%) من المبحوثين تبلغ خدماتهم (16 سنوات فما فوق)، ثم تليها نسبة (31.8%) من (11 - 15 سنوات)، وتأتي في المرتبة الثالثة الذين تتراوح خدماتهم ما بين (6 - 10 سنوات) بنسبة (13.6%)، وتأتي نسبة (2.3%) في المرتبة الرابعة من الافراد الذين تبلغ خدماتهم (اقل من 5 سنوات)، مما يشير إلى أن غالبية عينة المبحوثين ذو خبرات وتجارب طويلة في بيئة العمل مما يساعد على إيجاد وسائل في كيفية الوصول الى الاهداف وتحقيقها.

ومن ناحية المشاركة في القيادة الادارية وتولي المناصب لأفراد عينة البحث، كانت نسبة (38.6%) من رؤساء الاقسام العلمية، ونسبة (36.4%) من مقرر القسم، ونسبة (11.4%) من (مسؤولي العلمية والدراسات العليا)، و(9.1%) من منصب (معاون العميد)، ونسبة (4.5%) من منصب العميد، وفي نظر الباحث هذه النسب تؤشر الى كفاءة العينة للاجابة على العبارات التي جاءت في الاستبانة بشكل جيد من ناحية المعلومات والكفاءات العملية.

الجدول (3)

البيانات الشخصية لعينة البحث

المتغيرات الوصفية لعينة البحث	التكرار	%
الجنس	ذكر	84.1
	انثى	15.9
العمر	30 - 39	43.2
	40 - 49	29.5
	50 فما فوق	27.3
الشهادة	دكتورا	47.7
	ماجستير	45.5
سنوات الخدمة	دبلوم عالي	6.8
	اقل من 5 سنوات	2.3
المنصب	6 - 10 سنوات	13.6
	11 - 15 سنوات	31.8
	16 فما فوق	52.3
المنصب	العميد	4.5
	م. عميد	9.1
	رئيس القسم	38.6
	مقرر القسم	36.4
	مسؤول العلمية والدراسات العليا	11.4

المصدر من اعداد الباحثان

الجدول (7)

اثر ابعاد الادارة الاهداف على فاعلية المنظمات

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	
	0.720	0.518	0.469	
			F	Sig
Regression			10.498	0.000

المصدر من اعداد الباحثان

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي نصها "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد الادارة بالاهداف على تحقيق فاعلية المنظمات".

خامسا: النتائج :

من خلال اختبار فرضيات البحث وتحليل نتائج الاستبيان في الفصل الميداني وبعد تقييم لافراد العينة توصلنا الى مجموعة من النتائج وكانت كالتالي:

1. أثبتت نتائج البحث وجود علاقة ايجابية بين استخدام الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمة في العينة المبحوثة، حيث بلغ (572) بمستوى دلالة (0.000).

2. أثبتت نتائج البحث ان هناك علاقة طردية بين جميع الابعاد التابعة للادارة بالاهداف وفاعلية المنظمة، حيث تتراوح نسبتها بين (0.677) و (0.223).

3. يوجد تأثير للابعاد التابعة للادارة بالاهداف على فاعلية المنظمة في العينة المبحوثة، حيث بلغ عامل التحديد (R2) نسبة (0.518) ومستوى الدلالة (sig) بلغ نسبة (0.000).

4. اثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية لاستخدام الادارة بالاهداف على فاعلية المنظمة بشكل عام من خلال معامل (R2) والذي يبلغ (0.327).

الخاتمة (الاستنتاجات والتوصيات)

أولاً: الاستنتاجات : تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية :

اثبتت نتائج الدراسة :

أ. تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث ان هناك علاقة ارتباط بين الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمات، وهذا يعني كلما نجحت المنظمة في التركيز على الغايات ووضع المعايير لتحقيق الاهداف ادى ذلك الى رفع فاعلية المنظمة.

ب. توضح نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير معنوي للادارة بالاهداف على فاعلية المنظمات، وهذا يعني ان اي تغير نوعي في اهداف المنظمة سيؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمة بشكل ايجابي.

1. أظهر البحث أهمية استخدام الادارة بالاهداف من خلال تعزيز المشاركة

والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوس.

2. تساعد الادارة بالاهداف في استغلال الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

الجدول (5)

علاقة ارتباط بين ابعاد الادارة بالاهداف وفاعلية المنظمة

	y	x01	x02	x03	x04	
Y	Pearson Correlation	1	.677**	.343*	.551**	.223
	Sig. (2-tailed)		.000	.022	.000	.145
	N	44	44	44	44	44
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

المصدر من اعداد الباحثان.

3. اختبار الاثر: استخدم الباحثان معامل انحدار الخطي لمعرفة مدى تأثير العامل المستقل (الادارة بالاهداف) على العامل التابع (فاعلية المنظمات)، حيث يظهر من خلال الجدول (6) ان R Square يساوي 0.327، وهذا يدل على ان استخدام اسلوب الادارة بالاهداف يساهم في فاعلية المنظمات، بمعنى ان اي تغير في استخدام الادارة بالاهداف بشكل ايجابي يؤثر على فاعلية المنظمة ايجابا وبالنسبة المذكورة.

الجدول (6)

اثر الادارة بالاهداف على فاعلية المنظمة

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	
	0.572	0.327	0.311	
			F	Sig
Regression			20.443	0.000
	B	T	Sig	
Constant	1.918	7.845	0.000	
X	0.322	4.521	0.000	

المصدر من اعداد الباحثان

وبناء على ماسبق تثبت الفرضية الثانية والتي نصها "يوجد اثر ذات دلالة احصائية للادارة بالاهداف على تحقيق فاعلية المنظمات".

4. اختبار اثر ابعاد الادارة بالاهداف على فاعلية المنظمة في العينة المبحوثة:

من خلال اختبار اثر ابعاد الادارة بالاهداف والمتمثل بـ (المشاركة في صياغة الاهداف) و(تحقيق الاهداف) و(الالتزام المرؤسين) و(الرقابة الذاتية) على العامل التابع فاعلية المنظمات، حيث يظهر في الجدول (7) ان R Square يساوي 0.518، وهذا يدل على ان ابعاد الادارة بالاهداف يساهم في فاعلية المنظمات، بمعنى ان اي تغير في استخدام ابعاد الادارة بالاهداف بشكل ايجابي يؤثر على فاعلية المنظمة ايجابا وبالنسبة المذكورة، وان نسبة التأثير للعوامل الاخرى خارج النموذج تكون بنسبة 0.482.

الكتب:

أحمد، أحمد إبراهيم، (2011) الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

البرنوطي، سعاد نايف، (2008) الإدارة الحديثة، دار الواصل للنشر والتوزيع، طبعة رابعة، الاردن.

البستان، أحمد عبد الباقي، وعبد الجواد، عبد الله السيد، و بولس، وصفي عبد العزيز (2010) (الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .

بنات، ماهر صالح، (2002) الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، الجامعة الإسلامية بغزة .
توفيق، عبد الرحمن، (2008) الادارة بالاهداف السهل المتمتع لتحقيق الاهداف، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك ، القاهرة.

جدعون، داني، واضنون، ايفات، (2010) مبادئ الإدارة الحديثة-مانجمنت-، بيروت، لبنان.
الخالدي، ابراهيم بدر شهاب، (2011) معجم الإدارة، موسوعة ادارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وادارة الاعمال، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.

درة، عبد الباري(2004) العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للنشر- والتوزيع

عباس، علي (2004) أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
عبد الوهاب، علي محمد (1984) الإدارة بالاهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة.

عجوي، زيد منير (2006) الإدارة بالاهداف، داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
العتيبي، صبحي (2002) تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن.

عدون، ناصر دادي (2001) الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

الغزاوي، نجم عبدالله، وجواد، عباس حسين (2010) الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البياوي، عمان، الاردن.

العمارة، محمد حسن (2012) مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العمرو، إبراهيم علي (2013) الإدارة والإدارة التربوية، دار البداية، عمان، الأردن.
الغالي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي (2007) دراسات في الاستراتيجية

وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
غنيم، أحمد محمد (2001) أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الجيوشي، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2006) مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، ط3.

لخضير، مرغاد، وحدة، رايس (2006) الادارة بالاهداف والادارة بالقيم في منظمات الاعمال، الجزائر.

محمد، دعاء رضا رياض(2015) التاصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما.

المغربي، كامل محمد (2007) الادارة اصالة المبادئ والاسس ووظائف المنشأة مع حداثه وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار الفكر، ط1، عمان.

نواف، كنعان (2009) القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.

المصادر الاجنبية:

Kim Kameron, " Organizational Effectiveness: Its Demise and Re- Emergence Through Positive Organizational Scholarship", Op.cit., p.308.

الانترنت:

alriyadh.com/ http://www.

http://al-aqsa.ahlamontada.com/t40858-topic.

http://etudiant-dz.com/ l28.

3. أظهر نتائج البحث أن إنجاز الاهداف تكون معياراً لفاعلية المنظمات .

4. إن الادارة بالاهداف تساعد في زيادة التحفيز الداخلي والاقابة الناتية للأفراد .

ثانياً : التوصيات :

1. ضرورة إهتمام الادارة العليا بتطبيق أبعاد الادارة بالاهداف من أجل تعزيز فاعلية المنظمات.

2. ضرورة إهتمام الجامعات بأسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال منح كوادرها واساتذتها حرية رسم أهداف والإهتمام بها ومعالجتها من أجل سهولة تطبيقها.

3. تساعد الادارة بالاهداف في استغلال الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

4. ينبغي تهيئة المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وتوفير الوسائل اللازمة لنجاحه على مستوى إدارة الجامعات.

5. ينبغي تصميم رسالة الجامعة بشكل يجعل من غاياتها واهدافها واقعية وقابلة للتنفيذ والقياس، بما يجعلها تحقق وتؤثر بشكل ايجابي في فاعليتها.

6. ضرورة إشراك المرؤوسين عند تحديد الاهداف واتخاذ القرارات .

7. يوصي الباحثان بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال بقصد النهوض بالجامعات لمواجهة الأزمت بشكل فعال ولتحقيق النمو والتطور

المراجع والمصادر**الرسائل والاطارح:**

الرشيدى، محمد مبارك محمد. (2014). "أثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط .

الهندي، أشرف عدنان محمد. (2017). " واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة" رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الدوريات والمجلات:

خوين، سندس رضوي. (2009). "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75.

سعال، سومية. (2018). "الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة". مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35. https://dspace.univ-ouargla.dz

شريف، عابدين. (2003). "دور الادارة بالاهداف في تطوير الكفايات الادارية والمهنية لمدير المدرسة". المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد:66، المجلد 17.

عبد الوهاب، علي محمد. (1976). "الإدارة بالأهداف". مجلة الإدارة، المجلد السابع، العدد الأول، القاهرة.

الغويرين، عصام. (2010). "نموذج الإدارة بالأهداف في الإتحادات الرياضية للألعاب الجماعية في الأردن وامكانية تطبيقه". مجلة جامعة النجاح للابحاث(العلوم الإنسانية)، (4)، الصفحات 1101- 1128.