



فلسفة الإدارة بالأهداف بين النظرية والتطبيق في شركات الإسمنت الليبية

(دراسة حالة: مصنع الفتاح - درنة، ليبيا)

أ. محمد عبدالعاطي محمد نصر
محاضر ورئيس قسم إدارة الفنادق
المعهد العالي لتقنيات السياحة والضيافة - بنغازي.

أ. يوسف محمد مسعود يحيى
محاضر، ومدير عام

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على التكوين النظري لأسلوب الإدارة بالأهداف، وكذلك التعرف على مستويات التطبيق لهذا الأسلوب في شركات الإسمنت الليبية، وأيضاً الوقوف على مستويات التطبيق لأبعاد (مكونات) هذا الأسلوب كل على حدة. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها أن مستوى المعرفة وكذلك التطبيق لدى الإداريين بشركات الإسمنت الليبية كان متوسطاً وكذلك مستويات تطبيق أبعاده كل على حدة. وأوصت الدراسة بضرورة البدء في البرامج التدريبية الخاصة بهذا الأسلوب لكل إداري هذه الشركات، مع تقديم الحوافز المادية التي تزيل موانع مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف - شركات الإسمنت - ليبيا - فلسفة - النظرية والتطبيق.

Philosophy of Management by Objectives Theory and Practice in Libyan Cement Companies (Case Study: Al-Fetaeh Factory - Derna, Libya)

Mr. Mohammed Abdalati Mohammed Nasr Mr. Yousuf Mohammed Masoud Yahy
The Higher Institute of Tourism and Hospitality, Benghazi, Libya.

Abstract

This study aimed to explore the theoretical framework of the Management by Objectives (MBO) approach, as well as to assess the levels of its implementation in Libyan cement companies. Additionally, it sought to examine the application levels of the dimensions (components) of this approach individually. The study found that both the level of knowledge and the application among managers in Libyan cement companies were moderate, as were the levels of application of its dimensions individually. The study recommended the initiation of training programs specific to this approach for all managers in these companies, along with providing financial incentives to overcome resistance to change.

Keywords: Management by Objectives – Cement Companies – Libya – Philosophy – Theory and Practice.

Prepared by

أولاً: الأطار العام للدراسة

تقديم

يشهد العالم اليوم تطور سريع في شتى مجالات الحياة بصفة عامة وفي علم الإدارة بصفة خاصة، فتطورت أساليبها وظهر أسلوب جديد هو الإدارة بالأهداف والذي حضي باهتمام وتركيز متزايدين على أساس أن النجاح في تطبيقه يحقق للوحدات الإدارية المختلفة الكفاية الانتاجية، وتزايد هذا الاهتمام مع مطلع القرن العشرين ليطل أسلوب الإدارة بالأهداف مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية (غنيم، 2001). وأيضاً توجه الدول المتسارع لاستخدام هذا الأسلوب باعتماده كأحد الأساليب الهامة لتحقيق الإصلاح الإداري اللازم في المؤسسات المختلفة للتحويل من الإدارة التقليدية المبنية على اللوائح والقوانين إلى إدارة علمية مبنية على تحقيق أهداف واقعية (Loup, 2007). وبكونه أسلوب للتفكير بطريق مبتكرة من خلال تنمية موارد المؤسسة باستمرار وتحقيق التعاون لوضع أهداف واقعية لتحقيق نتائج مرجوة (Reddin, 1991).

إن الأساليب الإدارية المعاصرة ما هي إلا فلسفة* إدارية متطورة تحسن أسلوب الإدارة داخل المنظمات للنهوض بها. ومن بين هذه الأساليب الحديثة "الإدارة بالأهداف" والذي يعتبر جوهر الإدارة الحديثة، حيث تستخدم هذه الفلسفة للتخطيط قصير الأجل ذا الصبغة التكتيكية للقيام بالأعمال، ويعد هذا الأسلوب قادراً على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة على أنه الأسلوب الأنجح في إدارة الأعمال وحل المشكلات.

مشكلة البحث

نظرا لأهمية موضوع التطوير باستخدام أحدث الأساليب الإدارية وارتباطه بآليات البقاء والنمو، وحساسية موقف قطاع الصناعة بالدولة الليبية لأثار هذا التوجه - التطوير باستخدام أحدث الأساليب الإدارية الحديثة - دعى الأمر البحث في مدى مواكبة هذا القطاع الحيوي في استخدام أحد هذه الأساليب ألا وهو "أسلوب الإدارة بالأهداف"، وحيث أن هناك الكثير من الدراسات ربما قد أشبعت هذا الموضوع بالبحث والتحليل، إلا أننا لم نجد دراسات قد تناولت متغيرات كأبعاد هذا الأسلوب (مكوناته) من ناحية الوجود أو العدم، خاصة في صناعة الإسمنت الليبية على حد علم الباحثان، وكانت في أغلبها تتناول

* الفلسفة كلمة تدل على كل ما يستنبط بالمنطق والعقل، بحثاً عن أصله وحقيقة منشئه، فيقال فلان فلسف الشيء أي فسره وبينه، لذا يمكن اعتبار الفلسفة هي منهج تفسير المعرفة، ولذلك تنوعت استخدامات الكلمة وقد نسبت للاستثمار فيقال الفلسفة الاستثمارية والفلسفة المدرسية والفلسفة الدينية (تعريف ومعنى الفلسفة، 2019). والفلسفة اصطلاحاً تعبر عم أهم العلوم التي نشأت على أسس مشتركة بين المفكرين والعلماء والمتخصصين وأي إنسان محب للعلم والثقافة والبحث والمعرفة، فالفلسفة نشأت على أساس تفعيل أقصى إمكانات العقل والمنطق والملاحظة والاستدلال بهدف الوصول لحقائق مثبتة، حول أصل الوجود وحقيقة العلوم والمعارف وأصل الأشياء والأخلاق التي يحتكم لها الناس (غير معروف، 2019).



متغيرات تابعة كالأداء أو الرضاء الوظيفي أو بعض المتغيرات التي تعبر عن قضايا إدارية عامة. عليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الآتي:

ما هو واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في شركات الإسمنت الليبية؟

أهداف البحث

- 1- تكوين إطار نظري يشرح ويوضح أسلوب الإدارة بالأهداف.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في شركات الإسمنت الليبية.
- 3- التعرف على مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد أسلوب الإدارة بالأهداف.
- 4- تقديم التوصيات اللازمة لمعالجة القصور إن وجد بناءً على نتائج الدراسة.

تساؤلات الدراسة

وتحقيقاً للأهداف السابقة فإن الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

هل هناك تطبيق لأسلوب الإدارة بالأهداف في شركات الإسمنت الليبية ؟

ومن ثم فإن الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- هل هناك تطبيق لبعء المشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها ؟
- 2- هل هناك تطبيق لبعء منح الحرية الكاملة للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند تحديد الأهداف ؟
- 3- هل هناك تطبيق لبعء ضرورة عدم تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد ومصالحهم ؟
- 4- هل هناك تطبيق لبعء ضرورة إقحام الأفراد وتدريبهم على المشاركة في تحديد الأهداف ؟
- 5- هل هناك تطبيق لبعء ضرورة دفع الأفراد باتجاه تحقق الولاء التنظيمي ؟
- 6- هل هناك تطبيق لبعء ضرورة توفير التغذية العكسية حول النتائج واستعراضها من خلال اللقاءات الدورية مع الأفراد ؟
- 7- هل هناك تطبيق لبعء ضرورة التنسيق المستمر لجهود الأفراد في كل المناصب الإدارية لتحقيق الهدف العام للتنظيم ؟

- 8- هل هناك تطبيق لبعء ضرورة توفير الدعم المادي والبشري لتحقيق الأهداف الموضوعة ؟
- 9- هل هناك تطبيق لبعء ضرورة المراجعة والتأكد من أن عملية المشاركة في وضع الأهداف قد زادت فعلاً من دافعية المرؤوسين لتحقيقها ؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من النقاط الآتية:

1- حاجة قطاع الصناعة الليبية للتوجه نحو التطوير، لذا فإن الدراسة ستعمل كمرآة عاكسة لحقيقة وضعه في مواكبة متطلبات التطوير.

2- ستقدم الدراسة إطاراً نظرياً يليق ببرامج تدريبية تهدف لتعليم هذا الأسلوب.

3- إن الدراسة ستعطي منهجاً مناسباً من الناحية التحليلية والإجرائية في تتبع هذا الموضوع في نفس القطاع وغيره من القطاعات.

4- تقديم التوصيات والتي ستمثل حلول مقترحة بناءً على نتائج الدراسة.

حدود البحث المكانية والزمنية

أجريت الدراسة خلال الفترة من شهر 2023/2 إلى شهر 2023/4 وكان الإداريين المكلفين بمناصب إدارية في مصنع إسمنت الفتائح بمدينة درنة هم وحدة التحليل الرئيسية.

مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة المقصود كل شركات الإسمنت الليبية وهو المجتمع المراد تعميم كل النتائج عليه، ونظراً لمحدودية الإمكانيات قام الباحث بتحديد "مصنع إسمنت الفتائح" كمجتمع متاح يمكن حصره، وكذلك اعتماد كل المدراء ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات كوحدة تحليل لهذه الدراسة (مصدراً للبيانات الأولية) حيث بلغ عددهم (50) مفردة. منهم المدير العام، و(8) مدراء إدارات، ومنهم (41) رئيس قسم أو مكتب أو وحدة، و سيتم مسحهم جميعاً بأسلوب المسح الشامل.

التعريف بمصنع الفتائح

معلومات عامة عن المصنع المستهدف بالدراسة:

شركة الإسمنت الليبية المساهمة (LCC)، هي واحدة من أكبر الشركات المصنعة للإسمنت في ليبيا، وتمتلك ستة خطوط إنتاج في كل من بنغازي، والوهاري، والفتائح، حيث تم إطلاق الخط الأول في عام 1968 بطاقة إنتاجية 100000 طن سنوياً. ويمتلك شريك أجنبي حصة 45% وصندوق التنمية الاقتصادية والاجتماعية حصة 45% من الشركة، وكذلك 10% هي حصة المنتجين بالمصنع. ويقع مصنع الفتائح في ضواحي مدينة درنة حيث تم إنشاؤه من طرف المقاول الرئيس وهو شركة ميتسوبيشي اليابانية للصناعات الثقيلة، وبدأ الانتاج الفعلي في يناير عام 1984، ويملك الآن خطين إنتاجيين بقدرة تصميمية قرها 1000000 طن سنوياً.

* من خلال الزيارة الميدانية للمصنع.

تاريخ صناعة الإسمنت

ترجع تسمية الإسمنت أو السمنت (Cement) للمواد التي استخدمها الرومان حيث استخدموا حجارة البوزلان (pozzolan) التي تتواجد في المناطق ذات النشاطات البركانية، من ثم اكتشف جوهن سميون 1724 - 1792 أهمية الطين (Clay) لتصلب الكلس الهيدروليكي، تلاه جيمس باركو سنة 1796 حيث قام بإنتاج الكلس الهيدروليكي (Hydraulic Lime) من إحراق تربة لندن الكلسية ودعا إسمنت روماني (Roman cement)، وكذلك قام جوزيف اسبيند سنة 1824 بإحراق خليط من حجر الكلس (Limestone) والطين (Clay) طبقاً للتعريف الحديثة للكلس الروماني في تركيبته وقابليته ودعا هذا الإسمنت برباط بورتلند (binder Portland cement)، حيث أن الأحجار الاصطناعية لإسمنت بورتلند كانت مماثلة في اللون لحجارة بورتلند (Portland stone)، وهو حجر كلس يتواجد في ساحل قناة شبه جزيرة بورتلند، ومن بعده قام وليام اسبيند ابن جوزيف اسبيند بإنتاج إسمنت بورتلند سنة 1843 في مؤسسته الحديثة في روثير هيث قرب لندن، كما عرضه في بناء دور البرلمان في لندن، وكان إنتاج محسن راجع لدرجة حرارة الحرق العالية، واليوم حوالي 85% من سوق الإسمنت في العالم تستهلك الإسمنت البورتلاندي العادي (OPC) (غير معروف، 2024).

منهجية الدراسة

يُنظر عادةً إلى منهجية البحث Methodology، وطرق البحث Methods، على أنهما مصطلحان مترادفان، إلا أن الأول أوسع وأشمل من الثاني، ذلك أن المنهجية إنما تشتمل على طرق البحث، فالمنهجية من شأنها العمل على تفسير وفهم المكونات الأساسية لموضوع الدراسة، حيث تعتبر المنهجية الإطار الفلسفي العام للدراسة، والذي يشتمل على الأسس والمبادئ المستخدمة والمنظمة لأساليب وطرق البحث العلمي؛ بينما تعتبر طرق البحث، مجموعة من التقنيات المستخدمة، لملاحظة وقياس الظاهرة محل الدراسة، وتجميع البيانات عنها، ثم تحليلها، ومن ثم إعداد التقارير بشأنها، (Neuman, 2006). و استناداً إلى ذلك تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (بأسلوب دراسة الحالة بالمسح الشامل) لتحديد كل معالم الظاهرة (مشكلة الدراسة) لغرض الوصول للبيانات اللازمة للدراسة كماً ونوعاً وفق التساؤلات المحددة، كما سيتم التطرق إلى الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال المقياس الذي تم تصميمه لغرض تحقيق أهداف الدراسة وفقاً للمنهجية المُتبعة في الإطار التحليلي لهذه الدراسة حيث سيتم جمع هذه البيانات بوساطة (أداة) وهي استمارة استبيان أعدت لذلك ليتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ببرنامج (SPSS) ومن ثم الحصول على المخرجات النهائية وهي المعلومات التي ستشكل نتائج هذه الدراسة، والتي على ضوئها ستطرح الحلول في توصيات هذه الدراسة.



الدراسات السابقة

وفيما يلي مجموعة من الدراسات ساعدت في الإحاطة بموضوع البحث، وكذلك تحديد مسار الدراسة وتفاصيلاتها، وهي كما يلي:

دراسة الاسطل (2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان كانت متوسطة بشكل عام، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الجنس، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية. وأوصت الدراسة بالعمل على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الجامعات الأردنية الخاصة.

دراسة الرشيد (2014)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين. دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كان متوسطاً، وكان مستوى أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت متوسطاً أيضاً، ووجود أثر لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها الثقة بين الرئيس والمروؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمروؤوس في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف والتغذية الراجعة بين الرئيس والمروؤوسين، في أداء العاملين، وأن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. وأوصت الدراسة بالتركيز على تفعيل استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة كالثقة، الالتزام، المشاركة، والتغذية الراجعة في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وتعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة الوطنية للبترول في الكويت.

دراسة جميعي، وبوصيدة (2016)

هدفت الدراسة لمعرفة دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة إسمنت تبسة. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: يعد أسلوب الإدارة

بالأهداف طريقة لتقييم أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة الإسمنت تبسة، كما أظهرت النتائج وجود انعكاسات سلبية على مواردها البشرية نتيجة عدم أخذ الرئيس لأرائهم وعدم الاهتمام بها، وأنه لاوجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف وأداء الموارد البشرية بأبعادها المختلفة. وأوصت الدراسة بتوصيات من بينها الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تقييم الأداء في المؤسسات المبحوثة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين، وإنشاء وحدة إدارية مستقلة باسم الإدارة بالأهداف تكون ضمن الهيكل التنظيمي قصد الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تحقيق أهدافها في سبيل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

دراسة عبد الله (2021)

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، على اعتبار أن رسالة المؤسسة تعتبر أحد المكونات الأساسية لاستراتيجية المؤسسة، وإبراز التغيير الحاصل في إدارة الخدمات الإدارية وفقاً لنظرية الإدارة العامة، محاولة بذلك فهم مصدر الاختلالات المتواجدة والإشكاليات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها إدارة الخدمات التقليدية ثم العمل على ربطها بالحلول الجديدة التي أتت بها الإدارة بالأهداف، دراسة نظرية. وتوصلت لنتائج أهمها: أن الإدارة بالأهداف تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة، وأنها تساعد في معرفة نوع الثقافة السائدة في المؤسسة وبالتالي معرفة السلوكيات والاتجاهات والقيم والعادات المتواجدة ما يتيح معرفة محددات السلوك التنظيمي، ومن ثم توقعه للتحكم فيه. ومن توصيات الدراسة: ضرورة أنتهاج مبدأ البحث والتطوير المستمر وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة واتباع النمط الديمقراطي في الإدارة وتكوين صف ثان من المديرين المؤهلين، ورؤية شاملة ومتكاملة لأهداف المنظمة، مع تشجيع العاملون لبذل اقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة ورفع روحهم المعنوية.

دراسة فرحة (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الأكاديمية والإدارية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية: تحديد العلاقة بين أسلوب تحديد جامعة الطائف لأهدافها وتحقيق الرضا الوظيفي، وبين أسلوب وضع جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي، و بين أسلوب تنفيذ جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي، وبين أسلوب متابعة جامعة الطائف لخططها وتحقيق الرضا الوظيفي، وبين أسلوب تقييم جامعة الطائف لإنجاز خططها وتحقيق الرضا الوظيفي، تحديد المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي،

وكذلك تحديد سبل مواجهة المعوقات التي تحول دون تحقيق الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف ورفع كفاءة الأداء الوظيفي، وكذلك وجود علاقة دالة بين مستوى الرضا الوظيفي وبين مستوى أداء المبحوثين الوظيفي كما ونوعا. وقدمت الدراسة التوصيات الآتية: يجب تطوير الأساليب الإدارية بالجامعة بشكل مستمر وتشجيع استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف، و ضرورة تحقيق المشاركة عند تحديد الجامعة لأهدافها ووضع خططها، وضرورة وجود قنوات اتصال جيدة بين كافة المستويات الإدارية بالجامعة.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

نشأة الإدارة بالأهداف

كان عالم الإدارة بيتر دراكر (Peter F. Drucker) من أوائل المتحدثين عن فكرة قياس درجة أداء الأفراد عن طريق درجة إنجازهم لما رسم لهم من أهداف، وكذلك دوجلاس ماجريجور (Douglas McGregor) الذي كان يرى أنه لا بد من تحديد أهداف مرحلية للأفراد يتم تقييم أعمالهم بمقتضاها (بعيرة، 2011). عليه يمكننا متابعة تطور نشوء ونمو هذا الأسلوب عبر ثلاثة مراحل تاريخية أساسية كما بينها عبوي (2008)، وهي:

1- المرحلة الأولى: تقييم الأداء من فترة الخمسينيات إلى أوائل الستينيات حيث كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة أحد الوسائل التي تساعد على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد، وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقع تحقيقها من الأفراد.

2- المرحلة الثانية: مرحلة التحديد المشترك للأهداف والمعايير من فترة منتصف الستينيات حتى أوائل السبعينيات، حيث يقوم كلا من الرئيس والمروؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية، وتحديد طرق تحقيق ومعايير قياس النتائج.

3- المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي (الغالبي، 2011). وهي من بداية السبعينيات حتى الآن، حيث يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة أي أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير (العجمي، 2008).

تعريف الإدارة بالأهداف (Management by objectives)

يعرف أتريني (Etzioni) الهدف كما أورده الركابي (2004) بأنه صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها. وكذلك من خلال تعريف الإدارة بشكل عام على أنها التنسيق الفعال للموارد

المتاحة من خلال الوظائف الإدارية كالخطيط، التوجيه، التنسيق، التنظيم، والرقابة على جهود كل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية. عليه فإن الإدارة بالأهداف هي أسلوب للخطيط في الإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف محددة لفترات محددة لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة التحقق، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف المحددة والنتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات باتجاه الأهداف والنتائج المتوقعة عباس (2001). كما تعرف بأنها فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار (رضا، 2014).

أهمية الأهداف

- تتمحور أهمية الأهداف كما بينها أبو شيحة (2002)؛ والمغربي (1998)، في النقاط الآتية:
- عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والوظيفي، لأنه بلا هدف لا معنى لحياة الفرد أو المؤسسة.
 - تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة الرؤساء والمرؤوسين.
 - تسمح بتحقيق التعاون والتنسيق والتكامل بين مختلف الأطراف.
 - تساعد في تحديد المسؤوليات والسلطات، وكذا تحديد مجال تفويض السلطة.
 - تساهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وكذا علاقاتها ببيئتها.
 - تسمح بتحديد معايير التقييم والرقابة والتقييم.
 - تحديد سلم الأولويات وتعتبر أداة للتحفيز.
 - تساعد في تخصيص الموارد، وتوصيف وتصميم الوظائف.
- ولتكون الأهداف على هذه الدرجة من الأهمية، لا بد أن تحقق الشرط الآتي: أن تكون كمية، وقابلة للقياس، وتكون مفهومة وواضحة ومحددة بدقة، وأن تبني على نوع من التحدي أي ألا تكون سهلة في المتناول، وأن تكون متسلسلة ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق الهدف الأساسي وتكون مرتبطة بزمان تحقيقها، وأن يشارك المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع والمحفز لهم.

الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف

- تستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المسلمات كما بينها ديفيد (1999)، هي :
- إن العمل القائم على المشاركة والتعاون الجماعي، والتفاعل بين العاملين في المؤسسة هو اقصر الطرق للوصول إلى الأهداف المنشودة.
 - إن العاملين في المؤسسة لديهم رغبة قوية في الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تخص مستقبلهم ومؤسساتهم.

- إن الإدارة عملية إنسانية في المقام الأول تراعي الفرد باعتباره إنسان له حاجات ومتطلبات مطلوب إشباعها في إطار مراعاة أهداف المؤسسة ومصالحها.
- إن العاملين في المؤسسة يرغبون في الوقوف على أدائهم، ولديهم رغبة قوية في تقييم هذا الأداء أول بأول (الرقابة الذاتية).
- يميل أداء العاملين إلى التحسن عندما يفهمون جيداً أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.
- إن العاملين في المؤسسة يميلون إلى معرفة ما هو متوقع منهم أن يقوموا به.
- إن مراعاة حقوق العاملين في المؤسسة يتواءم مع تطورات العصر التي تطالب بتمتع الأفراد بالحرية في العمل، والمشاركة في تحديد الأهداف، وتحمل مسؤولية إنجازها.
- إن منح العاملين في المؤسسة الاهتمام والثقة والحرية وتحمل المسؤولية يساهم في ارتفاع مستوى أدائهم، وتحقيق الكفاءة في الانجاز.
- إن أداء العاملين في المنظمة يميل إلى التحسن عندما يكون هناك اتفاق بين هؤلاء العاملين على الأمور التي سينجزونها.
- يتجه أداء العاملين إلى التحسن عندما يعطون تغذية راجعة تعينهم على فهم ما أنجزوه وما لم ينجزوه.
- يتجه أداء العاملين إلى التحسن عندما يمنحون الفرصة للتعلم والنمو وإذا أقر رؤسائهم لهم بما أنجزوا من أعمال.

أبعاد الإدارة بالأهداف

- من خلال ما سبق يرى الباحثان أن فلسفة الإدارة بالأهداف عبر مسلماتها تقودنا لتحديد مجموعة من الأبعاد تمثل حدود ومعالم التطبيق لهذه الفلسفة الإدارية الحديثة. وهذه الأبعاد، هي:
- 1- بعد المشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها.
 - 2- بعد منح الحرية الكاملة للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند تحديد الأهداف.
 - 3- بعد ضرورة عدم تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد ومصالحهم.
 - 4- بعد ضرورة إقحام الأفراد وتدريبهم على المشاركة في تحديد الأهداف.
 - 5- بعد ضرورة دفع الأفراد باتجاه تحقق الولاء التنظيمي.
 - 6- بعد ضرورة توفير التغذية العكسية حول النتائج واستعراضها من خلال اللقاءات الدورية مع الأفراد.
 - 7- بعد ضرورة التنسيق المستمر لجهود الأفراد في كل المناصب الإدارية لتحقيق الهدف العام للتنظيم.
 - 8- بعد ضرورة توفير الدعم المادي والبشري لتحقيق الأهداف الموضوعة.

9- بعد ضرورة المراجعة والتأكد من أن عملية المشاركة في وضع الأهداف قد زادت فعلاً من دافعية المرؤوسين لتحقيقها.

خصائص الإدارة بالأهداف:

تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف كما بينها علاق (2008) بما يلي:

- مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.
- نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
- وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة.
- أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة.
- وضوح وفهم معايير قياس الأداء بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين.
- يتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.
- تقوم على المسؤولية والمحاسبة المشتركة لجميع العاملين.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.

المبادئ الأساسية للإدارة بالأهداف

يبني أسلوب الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ الأساسية كما بينها لفته (2011)، وهي كما يلي:

1. وضع أهداف لكل منصب إداري متفرع من الهدف العام، بحيث ينظر للمناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية وهذا يتطلب أن تكون النتائج لأي منصب واضحة.
2. ضرورة اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية وهذا يتطلب من المدراء عقد اجتماعات دورية مع المرؤوسين.
3. تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقياً وعمودياً بحيث أن الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط الأفقي فيما بينها. والأهداف الخاصة بكل من المناصب الإدارية في المستويات الثلاثة، العليا، الوسطى والدنيا، يجب أن تحقق الترابط العمودي الذي يخلق الانسجام فيما بينها.
4. توفير الدعم الإداري اللازم، وهيكل ومناخ تنظيمي واضح يسمح بتدفق المعلومات وتكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي، والتوجه الإنساني؛ وذلك عن طريق اعتماد نظام فعال للحوافز، وأكبر قدر من المشاركة في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات.

5 اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية بحيث تساعد الإدارة بالأهداف على تدعيم الاحترام المتبادل بين الأفراد داخل المنظمة، لتصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في إطار الود والاحترام المتبادل والتعاون وسيادة روح الفريق الواحد.

6. التركيز على النتائج أكثر من القيام بالنشاطات نفسها، فهنا تترك الإدارة بالأهداف للمرؤوسين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم وتقويم الأداء على أساس النتائج المتحققة وليس على أساس الأنشطة المبذولة.

7. تحسين نظام التدريب حيث يجب أن يبدأ التدريب بمدخل متكامل يشمل جميع الأفراد في المنظمة، ويشمل أيضا اللوائح والاختصاصات والمفاهيم.

8. تحسين نظام اللوائح والتعليمات، فسيكون نظام الإدارة بالأهداف أكثر فعالية إذا ما اتبع معتقوه نمطا إداريا متميزا، بحيث يتسم بنمط متوازن مشارك وهو ما يشجع على تحقيق أعلى درجات المشاركة.

عليه يمكن القول بأن المبادئ السابقة التي يستند إليها نظام الإدارة بالأهداف تقوم على أساس أن هذا النظام يعتبر وسيلة لإيجاد التكامل بين الأهداف التنظيمية مثل تحقيق الربح والنمو للمنظمة من جهة، والأهداف الفردية للعاملين والمتمثلة بالتطوير الذاتي من جهة أخرى (حريم، 2010).

عمليات الإدارة بالأهداف

تؤدي الإدارة بالأهداف عمليات إدارية داخل منظمات الأعمال تمثل خطوة المعالجة لمدخلات التنظيم في اتجاه المخرجات المتوقعة (النتائج)، وهي تقوم على مبدأ أن كل النشاطات الإدارية التي تقوم بها المنظمة تنصب حول تحقيق الهدف العام للمنظمة، وتتحقق هذه العمليات من خلال مجموعة من المراحل، وهي كالآتي:

1. مرحلة تحديد الأهداف بالمشاركة: تتضمن تحديد مجموعة من الأهداف ذات الأولويات والتي تتصف بالدقة والوضوح والقابلية للقياس، حيث يجب أن تحدد الأهداف وتصاغ لحين البدء بالمرحلة اللاحقة، هذا وتحدد الأهداف في بداية الأمر من قبل المستويات الإدارية العليا ثم تبدأ عمليات دراستها وتقييمها من المستويات الإدارية حسب التسلسل الإداري (السلمي، 2000).

2 مرحلة وضع البرامج التنفيذية: وهذه البرامج كفيلة بتحقيق الأهداف المحددة بالمشاركة، وهي بذلك تكمل التخطيط في مراحلها، ووضع البرامج التنفيذية تعني أن كل مدير من كافة المستويات الإدارية يقوم بتطوير الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف بالمشاركة، كما يتوجب على المديرين في المستويات العليا التأكد من أن خطط مرؤوسيه تكمّل بعضها البعض ولا تتقاطع مع بعضها البعض (الحقاف، 2007).

3. مرحلة التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها: يجب على كل من الرئيس والمرؤوسين أن يلتقوا وجها لوجه كل ثلاثة أشهر لمراجعة وتقييم الأهداف في ضوء الإنجازات الفعلية

وإعادة النظر فيها طبقاً لذلك، وهذه الأهمية ترجع إلى إعطاء الفرصة للرئيس لإعطاء أوامره إلى مرؤوسيه في العمل، وبذلك تتم عملية التغذية الراجعة دون حواجز أو قيود وتكون أكثر فعالية (المغربي، 2007).

4. مرحلة إجراءات التقييم السنوي للإنجاز: في هذه المرحلة تبدأ مرحلة جديدة وهي عملية التقييم، ومن الممارسات الشائعة الاستعمال في الإدارة بالأهداف خلال هذه المرحلة إضافة مستوى إداري جديد كل سنة كما أثبتت التجارب أن تعميم المشاركة بكافة المستويات مرة واحدة يؤدي إلى الإرباك وعدم الرضا والفشل في تحقيق النتائج المتوخاة، ذلك أن الانتقال مرة واحدة من المركزية الشديدة إلى نظام الإدارة بالأهداف قد يحذو بالمرؤوسين لتشكيك في صدق النوايا من ناحية ويجعل عملية المشاركة الفاعلة غاية في الصعوبة من ناحية أخرى (الحري، 2014).

خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

إن نظام الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب الإدارية الحديثة يتضمن مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتراكبة من أجل عملية التطبيق داخل أي منظمة. وهذه الخطوات كما قدمها فهمي (2003)، هي كالآتي:

أولاً: تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجموعة من مختلف الأطراف في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.

ثانياً: تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة، إنتاج، وغيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلاً حسب كل فرد أو عضو في المنظمة. تقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية كما يتم هنا الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.

ثالثاً: رسم خطط العمل التفصيلية التي تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر بشكل سلسلة مترابطة أفقياً وعمودياً كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين وأدائهم.

رابعاً: توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال والتدريب والحوافز ووضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات.

خامساً: تنفيذ ما تم التخطيط له وتنظيمه انطلاقاً من الأهداف المحددة في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير والمقاييس المجهزة وعلى أساس الأهداف المحددة ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها وتحديد الطرق والوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلاً.

سادساً: مرحلة التقويم يتم هنا إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

وتبدأ دورة إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى إستعداداً لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات والمراحل السابقة.

العوامل المؤثرة في فعالية الإدارة بالأهداف

إن أسلوب الإدارة بالأهداف كأى أسلوب إداري تتحدد فعاليته من خلال عوامل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بكل تنظيم، ومن العوامل المؤثرة في فعالية الإدارة بالأهداف كما حددها عبد المحسن (2004) كالآتي:

- ❖ حجم التنظيم خاصة فيما يتعلق بعدد الأفراد العاملين فيها، بمعنى إن زيادة عدد العاملين في المنظمة سوف يؤثر سلبي على تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف.
- ❖ هيكل التنظيم وعدد المديرين بمعنى عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم؛ هل هو هيكل مجزأ بثلاثة أو أربعة مستويات إدارية، أم هل الهيكل يتكون من سبعة أو الثمانية مستويات. وكذلك النمط الإداري السائد، مركزي، لا مركزي...إلخ.
- ❖ تنوع المنتجات حيث أن تطبيق الإدارة بالأهداف في منظمة تتخصص في إنتاج نوع واحد من المنتجات وتتعامل مع سوق معين سوف يكون أسهل من تطبيقه على تنظيم متعدد المنتجات.
- ❖ التوزيع الجغرافي للتنظيم حيث يؤدي بعد المسافة (البعد الجغرافي) بين فروع التنظيم الواحد، إلى صعوبة الاتصال بين المدراء، والالتقاء فيما بينهم، وإلى عدم توفر الوقت اللازم لاعتماد النظام.
- ❖ مدى الترابط والانسجام بين مجموعة المديرين حيث أن الخلفية المشتركة بين المديرين أنفسهم، ومدى انسجام الخلفيات والمؤهلات العلمية والخبرات التنظيمية وحقول الاختصاص بين المدراء سوف يسهل من تطبيق النظام.
- ❖ العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم (اللامركزية) بمعنى مدى الصلاحية والاستقلالية التي يتمتع بها المدراء، بالقياس للقيادة العليا في التنظيم، ودرجة تدخل الإدارة العليا بالأعمال اليومية في التنظيم؛ إذ أن من الضروري عند تطبيق هذا النظام وجود نوع من اللامركزية التي يسود معها نظام الإدارة بالمشاركة وهذا سيؤدي بالتأكيد لزيادة فرص نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

صفات المدير في ظل الإدارة بالأهداف

وقدم عبد المحسن (2004) بعض الصفات منها أن يتصف المدراء أثناء تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بالصفات الآتية:

1. القدرة على إحراز النتائج و تحقيق الأهداف.

2. التعاون والتعاطف مع المرؤوسين لتحقيق النتائج المطلوبة.
3. يعطي انطباع عن صورة مرموقة للمنظمة في البيئة المحيطة.
4. يمثل عامل القدوة في كل شيء.
5. يقر ويعترف ويعطي فرصة للمجتهدين والأذكياء و المبدعين ويحفز المتفوقين.
6. يعمل ساعات طويلة من العمل تتجاوز في الغالب الساعات الرسمية له.
7. ذو صفات متعددة، فجانب فيه فني وآخر إنساني والبعض منه يمس جوانب خارجية.
8. قادر على الاتصال والتواصل مع الآخرين خاصة شفويًا في الاجتماعات والمقابلات (القيوتي، 2009).
9. يلعب المدير الكثير من الأدوار التي تمليها مواقف العمل الإداري وذلك لكي يستطيع أن يعرف الأمور ويسيرها بالشكل الملائم ماهر (2004).

إرشادات التغير للإدارة بالأهداف

يمكننا الوصول لحصر مجموعة من الإرشادات التي يجب أن تتبع لإجراء التغيير التنظيمي نحو أسلوب الإدارة بالأهداف، وهي:

1. تهيئة المناخ التنظيمي: قبل إحداث أي تغيير، فمن غير السليم إطلاقاً إدخال الإدارة بالأهداف وهو نظام يحوي درجات مختلفة من التغيير دون التهيئة اللازمة لضرورة تغيير جديد يقود المنظمة الكفاءة والفعالية التنظيمية.
2. التركيز على التغيير: نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد نظام للإدارة أو التخطيط والرقابة، بل يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي يحقق بناء روح الفريق ويخلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة ويعيد الشباب للمنظمة والمديرين فيها.
3. قبول الجانب الإنساني: الجانب الإنساني يشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات الرسمية والطموح الشخصي بالنسبة للترقية والقدرات الفكرية والعاطفية، فهذه الجوانب تعتبر مهمة في أي تغيير مثلها مثل أي شيء موضوعي آخر.
4. تقديم التوضيحات: حيث يجب أن تعطي الإدارة أقصى معلومات عن التغيير، فيجب إعلام العاملين أن هناك تغيير سيحدث، وأن يحدد التغيير بالضبط وسببه، وكيفية تنفيذه على مراحل أو مرحلة واحدة، وبيان عن التقدم في التغيير أولاً بأول.
5. التركيز على المجموعة: تدريب المدير في عزله لا يأتي عادة بفوائد كبيرة ولكن تدريب المدير في المجموعة التي يعمل بها سيجعل منه مديراً أكثر فعالية، حيث الأفكار المتبادلة تكون أفكار المجموعة،

وعلى ذلك فإنه من الضروري عند وضع الأهداف أن يتم ذلك باشتراك مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض.

6. التركيز على الموقف: كل مدير له رئيس ومرؤوسين وزملاء بالإضافة إلى ارتباطه بمناخ المنظمة التي هو جزء منها وكذلك تكنولوجيا العمل ويجب أن تأخذ الإدارة بالأهداف بالحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير وربط ذلك كله ببعضه البعض.

7. نقطة الإدخال السليمة: هناك أربع نقاط لإدخال الإدارة بالأهداف هي الإدارة العليا الإدارة الوسطى والقطاع أو القسم ومستوى الإشراف الأول، والإدارة بالأهداف تبدأ في كل هذه النقاط ، إلا أن مكاتب الاستشارات تفضل البداية من الأعلى.

8. التركيز على النتائج: التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف فإن تم وضع مجالات النتائج بمقاييس خطأ فإن كل شيء آخر سينهار.

9. معدل ملائم للتغيير: من الخطأ إحداث تغيير كبير بسرعة ومن الضروري أن تستوعب الإدارة العليا الفكرة بسرعة على أن يأخذ التنفيذ مجراه ببطء نسبي بدلا من أن تأخذ الإدارة العليا وقتها في إستعاب الفكرة ثم تقرر تكوين فريق للتنفيذ على وجه السرعة.

10. النظام: الطريقة التقليدية لإدخال الإدارة بالأهداف هي عمل برنامج يشمل مجموعة محاضرات حيث يشرح المستشار الطريقة التي ستتبع في عمل النظام وفي تطبيقه ولكن يكون أفضل عمل عدة برامج تدريبية لكل برنامج هدف معين ويحدد فيه نوع المشتركين ومدته.

إيجابيات التحول للإدارة بالأهداف

تتضح من خلال النقاط التالية مجموعة من الإيجابيات لممارسة الإدارة بالأهداف كما أوضحها بعيرة (2011)؛ جمال (2011)، وهي:

- إن برامج الإدارة بطريق الأهداف تعطي المنظمة أساساً للقيام بعملية التخطيط بكفاءة وذلك لأنها تشرك جميع المديرين في جميع المستويات الإدارية في وضع خطط المنظمة.
- إن برامج الإدارة بطريق الأهداف تؤدي إلى تحسين وسائل ونظم الاتصال داخل المنظمة وذلك لأن المديرين ومرؤوسيهم يجلسون مع بعضهم البعض لمناقشة الأهداف المراد تحديدها.
- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجية المؤسسة، وجعل التنظيم على مختلف المستويات على درجة عالية من الوعي العميق بالأهداف المطلوب تحقيقها.

- إفادة الرؤساء في التعرف على ما تتوقعه منهم الإدارة العليا ويحقق النظام أيضا التلاحم مع رؤوسهم.
- يعمل النظام على توفير معايير موضوعية لتقييم الأداء حيث أن اهتمامه بالإنجازات أكثر من اهتمامه بالسمات الشخصية للأفراد يجعل من معايير القياس والتقييم أكثر فعالية بشرط سلامة عنصري القياس والتقييم.

- نظام الإدارة بالأهداف فلسفة جديدة ومتطورة للإدارة وذلك من خلال كونها تشكل مدخلا جديدا في الإدارة يجمع بين أسلوب المدارس الكلاسيكية واتجاهاتها والتي تركز أساسا اهتمامها بالفرد العامل واتجاهاته بحيث تتكامل مع بعضها البعض وهذه الميزة نادرا ما تتوافر في غيره من مداخل الإدارة.

الانتقادات الموجهة للإدارة بالأهداف

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يوفرها نظام الإدارة بالأهداف فإن تطبيقاتها قد كشفت عن بعض الجوانب السلبية وأهمها كما أوضحها الحريري (2014)، ما يلي

- إن تعلم المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجهها حيث أثبتت التطبيقات العلمية أن أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق النظام هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقاييس لقياس النتائج المطلوب تحقيقها.

- إن تطبيق النظام يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية العامة و الخاصة الأخرى إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها كونه ينظر إلى التنظيم على أنه يتكيف بحسب الأهداف المتغيرة.

- تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوجده هذا النظام بين الرئيس و رؤوسه والذي يؤكد على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف على أنه يفقدها بعض سلطاتها وينقص من رقابتها باعتبار أن اشتراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم في القرارات التي تتخذ.

- إن الإدارة الأهداف تعنى بالأهداف الطويلة والإستراتيجيات.

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما.

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.

ثالثاً: الإطار العملي للدراسة

التركيب البنائي لأداة الاستقصاء

تم تصميم استمارة الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات في هذا المجال، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع المحكمين، حيث حوت أسئلة عن الخصائص الديموغرافية لمفردات التحليل، وحوت (9) عبارات تمثل مقياس أسلوب الإدارة بالأهداف، وصيغت على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (زويلف، 1996؛ Likert, 1932). وحيث مثلت هذه العبارات في درجتها مجتمعة مقياس مستوى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ومثلت كل عبارة منفردة بعداً من أبعاد الإدارة بالأهداف، وهي :

- 1- بعد المشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها.
- 2- بعد منح الحرية الكاملة للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند تحديد الأهداف.
- 3- بعد ضرورة عدم تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد ومصالحهم.
- 4- بعد ضرورة إقحام الأفراد وتدريبهم على المشاركة في تحديد الأهداف.
- 5- بعد ضرورة دفع الأفراد باتجاه تحقق الولاء التنظيمي.
- 6- بعد ضرورة توفير التغذية العكسية حول النتائج واستعراضها من خلال اللقاءات الدورية مع الأفراد.
- 7- بعد ضرورة التنسيق المستمر لجهود الأفراد في كل المناصب الإدارية لتحقيق الهدف العام للتنظيم.
- 8- بعد ضرورة توفير الدعم المادي والبشري لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- 9- بعد ضرورة المراجعة والتأكد من أن عملية المشاركة في وضع الأهداف قد زادت فعلاً من دافعية المرؤوسين لتحقيقها.

كما أن التساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة كانت اجابتها مغلقة أي أن لكل عبارة خمسة إجابات، هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وباعتبار الإجابات كانت رتيبة ومصاغة بشكل إيجابي، تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز إجابات مفردات الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة التوجه، بحيث تعطى الدرجة الأقوى (5) للتوجه "موافق بشدة" بينما تمنح الدرجة (1) للتوجه الأضعف "غير موافق بشدة"

وقد تم توزيع الاستبانة على كل المبحوثين بالمصنع المحدد وعددهم (50) من مدراء إدارات ورؤساء أقسام ومكاتب ووحدات، وتم بالفعل استلام عدد (45) استمارة قابلة للتحليل وهو عدد يتيح التعميم (Krejcie, R. and Morgan, D. (1970).

ثبات وصدق مقياس الدراس

أولاً: ثبات مقياس الدراسة

ويعبر مفهوم الثبات عن خلو المقياس من الأخطاء، بمعنى أن تكون الدرجة النهائية متطابقة مع الدرجات المكونة لها، وهو ما يسمى "بالثبات الداخلي للمقياس" وأنه إذا ما أخذت هذه الدرجات على فترات زمنية متعاقبة يجب أن تبقى ثابتة مع مرور الوقت (الهالي، 2008).

ولقد عرف أحمد (1960) الثبات على أنه "الاتساق داخل فقرات المقياس، والتجانس الكلي للمقياس" (ص. 234).

ثانياً: صدق مقياس الدراسة

ويعبر مفهوم صدق المقياس عن مدى قدرة هذا المقياس في قياس الظاهرة التي صمم من أجلها، وهو ما يسمى بالصدق الظاهري. وكذلك يعبر مفهوم الصدق الذاتي أو الإحصائي عن صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من شوائب الصدفة، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزان الذي ينسب إليه صدق المقياس (الغريب، 1977).

وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) لحساب مقياس الدراسة، حيث أعطت درجة ثبات عالية تدعو إلى الثقة لنتائج الدراسة، كما تم حساب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقد كانت درجة صدق عالية، وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة اتسمت بالثبات والصدق وبدرجة عالية من التميز، ويبين الجدول (1-3) معامل الثبات والصدق لمقياس الدراسة، كما يلي

جدول (1-3) معامل الثبات والصدق الذاتي

المتغيرات	معامل الثبات	الصدق الذاتي	الدالة الإحصائية
المقياس (أسلوب الإدارة بالأهداف)	0.783	0.885	دال إحصائياً

ونستخلص من نتائج الجدول أعلاه أن أداة القياس صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

معيار تحليل النتائج

تم اعتماد المعيار الموضح في الجدول (2-3) في تصنيف قوة ركون المتوسطات الخاصة بمتغيرات الدراسة نحو الارتفاع أو الانخفاض، ومن ثم تحديد الإجابات عن تساؤلات الدراسة، وذلك باعتماد ثلاثة مستويات لقوة الركون وهي: مرتفع - متوسط - منخفض.

وليكون طول الفترة باحتساب النطاق والمدي كالآتي: $1.333 = \frac{1-5}{3}$



مرتفع (موافق بشدة)	متوسط (محايد)	منخفض (غير موافق بشدة)
5. — 3.666	3.665 — 2.333	2.332. — 1

جدول رقم (3-2) معيار تصنيف قوة ركون متوسطات متغيرات الدراسة نحو الارتفاع أو الانخفاض

وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1- الإحصاء الوصفي (التكرارات، الوزن النسبي، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف متغيرات الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach s Alpha) لاختبار ثبات فقرات الاستبانة.

وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences.

تحليل بيانات الدراسة

أولاً: الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة

ويبين الجدول (3-3) الخصائص الديموغرافية لمفردات التحليل، كما يلي:

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير عام	1	2.2%
	مدير إدارة	16	35.6%
	رئيس قسم أو وحدة أو مكتب	28	62.2%
	المجموع	45	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	93	86.7%
	ماجستير	6	13.3%
	المجموع	45	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	4.4%
	أكثر من 5 سنوات وأقل من 15 سنة	21	46.7%
	أكثر من 15 سنة	22	48.9%
	المجموع	45	100.0%
	معرفة قليلة جداً	22	48.9%



42.2%	19	معرفة متوسطة	درجة المعرفة بأسلوب الإدارة بالأهداف
8.9%	4	على درجة عالية من المعرفة	
100.0%	45	المجموع	

- من خلال الجدول رقم (3-1) والذي يتضمن البيانات الديمغرافية لمفردات الدراسة يتبين ما يلي:
- أنه في خاصية (الوظيفة) أن النسبة الأعلى كانت لمركز (رئيس قسم أو وحدة أو مكتب) وقد بلغت نسبته (62.2%)، يليها المركز الوظيفي (مدير إدارة) ونسبة بلغت (35.6%)، وفي المرتبة الأخيرة (مدير عام) وكانت نسبته (2.2%) من إجمالي المشاركين.
 - وأما عن خاصية (المؤهل العلمي) فقد كانت النسبة الأعلى للمؤهل العلمي (بكالوريوس) ونسبة بلغت (86.7%)، ثم المؤهل العلمي (ماجستير) وبلغت نسبته (13.3%) من إجمالي المشاركين بالدراسة.
 - أما بالنسبة لخاصية (عدد سنوات الخبرة) فقد كانت أعلى نسبة للخبرة (أكثر من 15 سنة) وبلغت (48.9%)، ثم جاءت الخبرة ذات (أقل من 5 سنوات) وكانت (46.7%)، يليها الخبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وكانت نسبته (4.4%) من إجمالي المشاركين.
 - أما بالنسبة لخاصية درجة المعرفة بأسلوب الإدارة بالأهداف فقد كانت أعلى نسبة للفئة (معرفة متوسطة) وبلغت (48.9%)، ثم جاءت الفئة ذات (معرفة قليلة جداً) وكانت (42.2%)، تليها الفئة (على درجة عالية من المعرفة) وكانت نسبته (8.9%) من إجمالي المشاركين.

ثانياً: تحليل البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة

التساؤل الأول: هل هناك تطبيق لبعد المشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها ؟

جدول (3-4) يبين مستوى الإجابة عن بعد المشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	6330.	313.	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصاتهم

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات الباحثين حول بعد (المشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها) بلغ (3.31) على مقياس ليكرت الخماسي بإنحراف معياري (0.633)، أما درجة المشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها فقد كانت متوسطة.

التساؤل الثاني: هل هناك تطبيق لبعد منح الحرية الكاملة للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند تحديد الأهداف ؟



جدول (3-5) يبين مستوى الإجابة عن بعد منح الحرية الكاملة للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند تحديد الأهداف

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	6610.	293.	يملك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والمقترحات عند تحديد الأهداف

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات المبحوثين حول بعد (منح الحرية الكاملة للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند تحديد الأهداف) بلغ (3.29) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.661)، أما درجة منح الحرية الكاملة للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند تحديد الأهداف فقد كانت متوسطة.

التساؤل الثالث: هل هناك تطبيق لبعد ضرورة عدم تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد ومصالحهم ؟

جدول (3-6) يبين مستوى الإجابة عن بعد ضرورة عدم تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد ومصالحهم

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.720	3.40	تغمرني السعادة في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف المؤسسة

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات المبحوثين حول بعد (ضرورة عدم تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد ومصالحهم) بلغ (3.40) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.720)، أما درجة ضرورة عدم تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد ومصالحهم فقد كانت متوسطة.

التساؤل الرابع: هل هناك تطبيق لبعد ضرورة إقحام الأفراد وتدريبهم على المشاركة في تحديد الأهداف ؟

جدول (3-7) يبين مستوى الإجابة عن بعد ضرورة إقحام الأفراد وتدريبهم على المشاركة في تحديد الأهداف

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.693	3.44	أشعر بالسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحديد أهداف المؤسسة مع الرؤساء في العمل

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات المبحوثين حول بعد (ضرورة إقحام الأفراد وتدريبهم على المشاركة في تحديد الأهداف) بلغ (3.44) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.693)، أما درجة ضرورة إقحام الأفراد وتدريبهم على المشاركة في تحديد الأهداف فقد كانت متوسطة.

التساؤل الخامس: هل هناك تطبيق لبعد ضرورة دفع الأفراد باتجاه تحقق الولاء التنظيمي ؟



جدول (3-8) يبين مستوى الإجابة عن بعد ضرورة دفع الأفراد باتجاه تحقق الولاء التنظيمي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.693	3.44	أشعر أن قدرتي على تحقيق أهداف المؤسسة يمنحني انتماء أكبر لعملتي

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات المبحوثين حول البعد (ضرورة دفع الأفراد باتجاه تحقق الولاء التنظيمي) بلغ (3.44) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.693)، أما درجة ضرورة دفع الأفراد باتجاه تحقق الولاء التنظيمي فقد كانت متوسطة.

التساؤل السادس: هل هناك تطبيق لبعد ضرورة توفير التغذية العكسية حول النتائج واستعراضها من خلال اللقاءات الدورية مع الأفراد ؟

جدول (3-9) يبين مستوى الإجابة عن بعد ضرورة توفير التغذية العكسية حول النتائج واستعراضها من خلال اللقاءات الدورية مع الأفراد

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.830	3.24	تعقد الإدارة اجتماعات دورية للتأكد من تحقيق الأهداف

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات المبحوثين حول بعد (ضرورة توفير التغذية العكسية حول النتائج واستعراضها من خلال اللقاءات الدورية مع الأفراد) بلغ (3.24) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.830)، أما درجة ضرورة توفير التغذية العكسية حول النتائج واستعراضها من خلال اللقاءات الدورية مع الأفراد متوسطة.

التساؤل السابع: هل هناك تطبيق لبعد ضرورة التنسيق المستمر لجهود الأفراد في كل المناصب الإدارية لتحقيق الهدف العام للتنظيم ؟

جدول (3-10) يبين مستوى الإجابة عن بعد ضرورة التنسيق المستمر لجهود الأفراد في كل المناصب الإدارية لتحقيق الهدف العام للتنظيم

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.704	3.22	تحرص الإدارة العليا على تنسيق جهود المرؤوسين للتأكد من تحقيق الأهداف

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات المبحوثين حول بعد (ضرورة التنسيق المستمر لجهود الأفراد في كل المناصب الإدارية لتحقيق الهدف العام للتنظيم) بلغ (3.22) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.704)، أما درجة ضرورة التنسيق المستمر لجهود الأفراد في كل المناصب الإدارية لتحقيق الهدف العام للتنظيم فقد كانت متوسطة.

التساؤل الثامن: هل هناك تطبيق لبعد ضرورة توفير الدعم المادي والبشري لتحقيق الأهداف الموضوعية ؟
جدول (3-11) يبين مستوى الإجابة عن بعد ضرورة توفير الدعم المادي والبشري لتحقيق الأهداف الموضوعية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.739	3.33	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعية

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات المبحوثين حول البعد (ضرورة توفير الدعم المادي والبشري لتحقيق الأهداف الموضوعية) بلغ (3.33) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.739)، أما درجة ضرورة توفير الدعم المادي والبشري لتحقيق الأهداف الموضوعية فقد كانت متوسطة.

التساؤل التاسع: هل هناك تطبيق لبعد ضرورة المراجعة والتأكد من أن عملية المشاركة في وضع الأهداف قد زادت فعلاً من دافعية المرؤوسين لتحقيقها ؟

جدول (3-12) يبين مستوى الإجابة عن بعد ضرورة المراجعة والتأكد من أن عملية المشاركة في

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.780	3.40	تساعد المشاركة في وضع الأهداف على زيادة دافعية المرؤوسين لتحقيقها

وضع الأهداف قد زادت فعلاً من دافعية المرؤوسين لتحقيقها

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات المبحوثين حول البعد (ضرورة المراجعة والتأكد من أن عملية المشاركة في وضع الأهداف قد زادت فعلاً من دافعية المرؤوسين لتحقيقها) بلغ (3.40) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.780)، أما درجة ضرورة المراجعة والتأكد من أن عملية المشاركة في وضع الأهداف قد زادت فعلاً من دافعية المرؤوسين لتحقيقها فقد كانت متوسطة.



التساؤل الرئيس للدراسة: هل هناك تطبيق لأسلوب الإدارة بالأهداف في شركات الإسمنت الليبية ؟

جدول (3-13) يبين مستوى الإجابة عن مستوى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	66.86%	0.565	3.34	الدرجة الكلية (الإدارة بالأهداف)

يتبين من الجدول أن متوسط استجابات المبحوثين حول (تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف) بلغ (3.34) على مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري (0.545)، أما درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فقد كانت متوسطة ويشير ذلك إلى أن مستوى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف متوسطاً في شركات الإسمنت الليبية. وهذا قد يدل على البطء في السير نحو التطور والتحديث مما يعني مستواً أقل من الأداء المفترض تحققه بتبني الأساليب الإدارية الحديثة.

النتائج

استخلصت الدراسة من واقع تحليل بياناتها الأولية جملة من النتائج، وهي:

- 1- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مدراء ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات الإدارية في شركات الإسمنت الليبية كان متوسطاً، وأن من يلمون بالجانب النظري لهذا الأسلوب بدرجة عالية من المعرفة لا يتعدون ما نسبته 8.9% من كل المبحوثين في شركات الإسمنت الليبية، وأن مانسبته 42.2% يلمون إماماً متوسطاً.
- 2- أظهرت الدراسة أن هناك تطبيق لأبعاد أسلوب الإدارة بالأهداف جميعاً ولكن بمستوى متوسطاً في شركات الإسمنت الليبية.
- 3- أظهرت الدراسة أن بعد ضرورة التنسيق المستمر لجهود الأفراد في كل المناصب الإدارية لتحقيق الهدف العام للتنظيم؛ كان أضعف المستويات بمتوسط حسابي (3.22) في شركات الإسمنت الليبية، يليه بعد ضرورة توفير التغذية العكسية حول النتائج واستعراضها من خلال اللقاءات الدورية مع الأفراد بمتوسط حسابي (3.24) في شركات الإسمنت الليبية، يليه بعد منح الحرية الكاملة للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند تحديد الأهداف بمتوسط حسابي (3.29) في شركات الإسمنت الليبية، يليه بعد المشاركة في تحديد الأهداف وتحقيقها بمتوسط حسابي (3.31) في شركات الإسمنت الليبية.

التوصيات

تضع الدراسة بين صناع القرار في شركات الإسمنت الليبية التوصيات الآتية:

- 1- يجب البدء في برامج تدريبية لكل المدراء ورؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات بشركات الإسمنت الليبية، تخصص بفترات متلاحقة للأساليب الإدارية الحديثة في إطار مواكبة التطور والرقي، ومن بين هذه الأساليب التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف؛ وذلك لمعالجة الضعف في التطبيق العملي بسبب الضعف في التحصيل النظري.
- 2- ضرورة التركيز عملياً على تعزيز تطبيق كل أبعاد أسلوب الإدارة بالأهداف لتتحول من نقاط ضعف إلى نقاط قوة تعزز القدرة التنافسية لشركات الإسمنت الليبية.
- 3- التركيز على زيادة تحسين وتعزيز تطبيق كل من الأبعاد الآتية بسبب ضعف تطبيقها والذي قد يكون سببه ارتباطها بسلطات الإدارة العليا، وهي: بعد ضرورة التنسيق المستمر لجهود الأفراد في كل المناصب الإدارية لتحقيق الهدف العام للتنظيم، وبعد ضرورة توفير التغذية العكسية حول النتائج واستعراضها من خلال اللقاءات الدورية مع الأفراد، وبعد منح الحرية الكاملة للمرؤوسين لإبداء آرائهم عند تحديد الأهداف، وبعد المشاركة في تحديد الأهداف.
- 4- زيادة الاهتمام بالممارسات الإدارية الحديثة - داخل شركات الإسمنت الليبية- التي تخلق اندماجاً أفضل للموظفين لأنهم الركيزة الأساسية لتحقيق النمو والتطور، ومنح المكافآت المادية نظير الأتقان النظري ومستوى التطبيق المتميز لأسلوب الإدارة بالأهداف؛ تشجيعاً للتطور ومنع معارضة التغيير.

المراجع

- أحمد، محمد عبدالسلام (1960). القياس النفسي والتربوي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الأسطل، طارق زياد (2008). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- أبو شيحة، نادر أحمد (2002). إدارة الوقت. الأردن، عمان: دار مجدلوي.
- بعيرة، أبوبكر مصطفى (2011). مبادئ الإدارة: المفاهيم والتطبيقات (ط. 7). بنغازي: دار الفضيل.
- جمال، رانيا عبد المعز (2011). الإدارة والعلاقات الإنسانية. مصر: دار الجامعة الجديدة.
- جميعي، فاتن، وبوصيدة، لبنى (2016). دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة، شركة أسمنت تبسة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي التبسي - تبسة، إدارة أعمال المؤسسات.
- الحريري، محمد حسنين (2014). الإدارة الحديثة. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (2010). إدارة المنظمات منظور كلي (ط.2). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحقاف، عبد المعطي (2007). مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. العراق: دار الدجلة للنشر والتوزيع.
- ديفيد، ولسون (1999). إستراتيجية التغيير، مفاهيم ونظريات إدارة التغيير (تحية عمارة، مترجم). القاهرة: دار الفجر للنشر.
- الرشيدي، محمد مبارك محمد (2014). أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات، قسم إدارة الأعمال.
- الركابي، كاظم نزار (2004). الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة. عمان: دار وائل.
- السلمي على (2000). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
- عباس، عبد الباسط (2001). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبدالله، عبدلعال عبدالله (2021). أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المنظمة. المجلة العلمية للدراسات، 12(2)، 612-639.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2004). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير (2008). الإدارة بالأهداف. الأردن: دار كنوز المعرفة.
- العجمي، محمد حسنين (2008). القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- علاق، بشير (2008). مبادئ الإدارة. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الغالبى، طاهر محسن (2011). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغريب، رمزية (1977). التقويم والقياس النفسي والتربوي. القاهرة: مكتبة الأنجلو.
- غنيم، أحمد محمد (2001). أساسيات الإدارة في عصر العولمة. الأردن: دار الجيوشي.
- غير معروف (2019). تعريف ومعنى فلسفة. استرجعت من WWW.almaany.com
- غير معروف (2024). تاريخ صناعة الإسمنت. استرجعت من WWW.Bulawali.com
- فرحه، نجاة محمود (2021). الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والأكاديمية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، (7)، 247-299.



- فهمي، محمد أبو زيد (2003). الإدارة العامة. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم (2009). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف (ط.4). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- لفته، جواد كاظم (2011). منهجية الإدارة المعاصرة في معالجة المعضلات الإقتصادية. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2004). إدارة المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (1998). الإدارة الاستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- المغربي، كامل محمد (2007). الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع الحداثة وتحديات القرن الحادية والعشرين. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- مهدي زويلف (1996). إدارة المنظمة نظريات وسلوك: دار نشر مجدلاوي.
- الهмали، عبدالله عامر (2008). التقنيات الإحصائية ومناهج البحث، مدخل نظري وتطبيقي للعلوم الاجتماعية. بنغازي: جامعة قاريونس.

Krejcie, R. and Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, No. 30, Pp. 607-610.

Likert, R. (1932). A technique for the Measurement of Attitudes. Archives of Psychology, No. 11, Pp. 27-39.

Loup, Jean Chappelet (2007). The Modern Management by Objectives and Result p.no (7), Swiss Institute of Public Management Lausanne.

Neuman, William Lawrence (2006). "Social Research Methods: Qualitative Approaches", 6th, ed. University of Wisconsin at White Water, PEARSON, ALLYN AND BACON.

Reddin, William. J. (1991). Effective Management by Objectives, New York: Mc Graw-Hill Book co.