

المستلزمات الأساسية لنجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الشركة العامة للصناعات الجلدية (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في الشركة فرع الكرازة والزعرانية)

سماح مؤيد محمود *

المستخلص :

يهتم البحث بدراسة مدى توافر المستلزمات أو (العناصر) الضرورية لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف (Mbo) في إدارة الشركة العامة للصناعات الجلدية، بهدف بيان دور هذه المستلزمات والتي إذا ما توافدت في الشركة المبحوثة بشكل جيد وكفوء مما يوفر أرضية مناسبة يمكن في ضوءها تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وما يعكس من آثار إيجابية على مستوى أداء الشركة. وقد استخدمت استمارة الاستبيان والموزعة على (80) من المدراء العاملين ضمن المستويات الإدارية الثلاث (العليا والوسطى والتنفيذية). ولغرض اختبار فرضية البحث استخدمت أساليب إحصائية تمثلت بالأوساط الحسابية المرجحة والانحراف المعياري والتحليل العنقودي وبمستوى معنوية (0.05)

واختتم البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات:

من أهم الاستنتاجات:

"توافر كلاً من العناصر المتمثلة بـ (طبيعة الأهداف المرونة، تقويم الأداء) في البيئة الداخلية للشركة وافتقارها إلى (اللامركزية، والرقابة الذاتية) كمستلزمات أساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف".
أما التوصيات:

على إدارة الشركة إعادة النظر في أسلوب إدارتها المركزية المتسلطة وضرورة خلق وعي بين أفرادها العاملين لاعتماد الأسلوب الحديث في الرقابة ألا وهي الرقابة الذاتية.

* مدرس مساعد / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة أعمال

مقبول النشر بتاريخ 2005/8/28

المقدمة :

يتطرق البحث للتعريف بنظام الإدارة بالأهداف بكونه مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث ، ويعنى بمفهومه وخطوات تنفيذه، إلا أن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف في أي منظمة يستدعي وجود عدد من المستلزمات التي تساهم وتساعد على التطبيق وهو الجزء المهم الذي يتمحور حوله بحثنا الحالي . وإمكانية توافر هذه المستلزمات في بيئة الشركة العامة للصناعات الجلدية بحسب استجابة عينة البحث لقرسيخ موضوعية تقويم الأداء.

المبحث الأول منهجية البحث

1- أهمية البحث:

لاستخدام الإدارة بالأهداف يستوجب توافر عدد من المستلزمات التي تساهم وتساعد على عملية تطبيقه في أي منظمة، وهذا هو ما يركز عليه البحث الحالي بكونه الحجر الأساس في دراسة الإدارة بالأهداف وتختلف أهمية ووزن كل من تلك المستلزمات في حالة التزام الإدارة به من خلال تنفيذ العمليات الإدارية الأساسية وهي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ومن خلال تلك الوظائف تتبلور مستلزمات نظام الإدارة بالأهداف وهي (طبيعة الأهداف، اللامركزية، الرقابة الذاتية، المرونة، تقويم الأداء).

2- مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث في إقرار إدارة الشركة بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف دون دراسة تحليلية شاملة مسبقة للتعرف إلى مدى احتواء بيئة الشركة الداخلية لمقومات ومستلزمات تطبيقها ونجاحها، ومدى قدرة بيئة الشركة على التكيف مع متطلبات نظام الإدارة بالأهداف ومكوناته كمرحلة أولى وتأثيرها بالتالي على تطوير الأداء كمرحلة ثانية.

3- مفهوم البحث:

هدف البحث يتركز ويدور حول توضيح ماهية الإدارة بالأهداف لإدارة الشركة ؟ وما هي مستلزماتها أو عناصرها في حال اعتمادها كأسلوب إداري؟ وهل تتوافر في بيئة الشركة الداخلية عناصر أو مستلزمات نجاحها بكفاءة؟

4- فرضية البحث:

لتطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب توافر عدد من المستلزمات أو العناصر الإدارية وهي (طبيعة الأهداف، اللامركزية، الرقابة الذاتية، المرونة، تقويم الأداء).

5- أنموذج البحث:



6- وسيلة جمع البيانات:

لقد تم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية والتي كانت بمثابة استطلاع من قبل الباحثة للمشكلة التي تهم البحث.

وكذلك استخدام الأسلوب الرئيس وهو استمارة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وتمثل (دائماً 5، غالباً 4، أحياناً 3، نادراً 2، إطلاقاً 1) وفي الجدول رقم (1) وصف ل فقرات الاستبانة.

جدول رقم (1)

هيكل الاستبانة

متغيرات البحث	رمز الاستبانة	العبارات
الأهداف أن تكون	X1	موضوعة بوضوح ومفهومة للعاملين
	X2	معدة بأسلوب المشاركة بين الجميع في وضعها وتحديد
	X3	واقعية وذات مرونة وملائمة مع الإمكانيات المتاحة والمتوقعة
	X4	قابلة للقياس الكمي والنوعي والزمني
اللامركزية	X5	اللامركزية في الإدارة هي الاتجاه السائد في الشركة
	X6	المشاركة والوضوح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات
	X7	الإيمان بالأساليب الديموقراطية في الإدارة
	X8	وجود هيكل تنظيمي محدد ويطابق التنظيم ومنسجم مع أهداف الشركة
الرقابة الذاتية تتوفر به السمات الاتية	X9	تشجيع أسلوب الرقابة والضبط الذاتي الذي ينبع من الفرد والتزامه بوظيفته
	X10	تتطلب طبيعة عمل الموظف متابعة مستمرة من قبل رئيسه المباشر
	X11	التحديد الواضح والدقيق للمعايير الرقابية وشموليتها لكافة أنشطة الشركة
	X12	الوضوح ومعرفة الجميع لمجالات النتائج المحددة لهم والواجبة التنفيذ
المرونة تتميز بالآتي	X13	توافر المرونة عند اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف المحتملة والمختلفة
	X14	القيادة محبة للتغيير ومتجددة بشكل مستمر
	X15	اهتمام المدراء بالمواعيد الزمنية المحددة مسبقاً
	X16	طبيعة العلاقة بين الأقسام الإدارية تتميز بمرونتها
	X17	يتم قياس الأداء وتقويمه وفقاً للنتائج المتحققة
	X18	ضرورة إطلاع وموافقة الجميع على أسس ومبادئ قياس تقويم الأداء والحصول على الالتزام بأشراكهم الفعلي في إعدادها.
	X19	عدم الاكتفاء في قياس الأداء بعرض الانحرافات السلبية فقط
	X20	مقارنة الأهداف الموضوعة وفقاً إلى معايير الأداء

7- مجتمع وعينة البحث:

لقد تناول البحث بالعرض والتحليل لمجتمع المدراء العاملين في الشركة العامة للصناعات الجلدية والتي تتألف بدورها من معامل عدة موزعة في ثلاث مواقع الأول في الكوفة، والثاني في الزعفرانية، والثالث في مدينة الكرادة ببغداد. وقد تم اختيار الموقعين الثاني والثالث مجتمعاً للبحث لإمكانية وصول الباحثة إليهما. ومن ضمن توجهات الشركة هو توفير السلع التي تنتجها للمستهلكين بما يلائم أذواقهم ورغباتهم. وقد جرى اختيار عينة مقصودة من المدراء العاملين في مستويات الإدارة الثلاث (العليا والوسطى والدنيا) أي من هم بمستوى مدير بما في ذلك مدير عام ومدراء أقسام ومدراء شعب ومعامل. وذلك بتوزيع استمارة الاستبيان على مفردات عينة البحث بواقع (90) استمارة، جرى استرجاع (80) استمارة، وبذلك أصبح حجم العينة هو (80).

المبحث الثاني الجانب النظري

الإدارة بالأهداف Management By Objectives (MBO)

أولاً: مفهومه:

اختلف أساتذة الإدارة في الاتفاق على مفهوم واحد للإدارة بالأهداف ويبدو أن هذا الاختلاف يعود إلى أن كل منهم كان ينظر إلى الإدارة بالأهداف من زاوية إدارية ومنهجية خاصة ويمكن القول أن (الإدارة بالأهداف) هو مدخل لتنمية ورفع كفاءة وفاعلية المنظمات من خلال إعطاء اهتمام أكبر بالأهداف والنتائج وتعرف على المستوى الدولي من الناحية الفنية والتطبيقية ببرنامـج تحسـين الأداء (Programme of Improvement Productivity) والمعرفة اختصاراً بـ (PIP) (العمرى، 1983: 13).

ويعرفه (Ridden) من أنه إنشاء مجالات فعالة ومعايير فعالة للوظائف الإدارية المختلفة وتحويل هذه المجالات إلى نتائج قابلة للقياس في إطار جداول زمنية محددة. بحيث تربط مجالات النتائج بعضها مع بعض أفقياً ورأسياً وترتبط مع أهداف خطة المنظمة (Ridden, 1980: 11).

ويعتبر بيتر دركر (P. Drucker) هو أول من ابتدع هذا الأسلوب سنة 1954، وهو يستعمل اليوم في الكثير من المنظمات المعاصرة ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف. ويستخدم كأسلوب لقياس الأداء. (الباحثة).

ثانياً: مستلزمات (عناصر) الإدارة بالأهداف:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية ضرورية التواجد لأي تطبيق ناجح للإدارة بالأهداف وهي:

1- الأهداف Objective:

من الشعارات التي أخذت مجاًلاً بارزاً في الكتابات الإدارية الحديثة شعار القائل بأن مسؤولية المنظمة تتحدد بمجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التي تتولاها، وهذه الأهداف تؤخذ كأساس لتقويم كفاءة الإدارة، وتعتبر الأهداف محور أساسي توجه في ضوءه كافة موارد وإمكانيات وأنشطة المنظمة، وأساس الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح في ذلك يعتمد على كيفية تحديد كل منها وتوصيله للآخرين وقبولهم لها.

ويمكن تعريف الأهداف ما هي إلا تلك النهايات التي تسعى المنظمة في الوصول إليها من خلال وجودها وعملياتها ومن شروطها أن تتسم مع سياسات المنشأة وأن تكون محددة، واقعية، واضحة. (Mali, 1986: 25).

2. اللامركزية والرقابة الذاتية Decentralization & Self Control:

إن اللامركزية تعني تقليل السلطة المركزية، وإعطاء استقلالية أكثر ومسؤولية أكبر للمستويات الدنيا في البنيان التنظيمي وهو التوجه نحو اللامركزية ونحو المشاركة بعيداً عن المركزية أو السطوية بل قد تتعدى ذلك نحو الأبعاد المتقدمة لجوهر الإدارة الذاتية وحتماً نحو الإدارة الديمقراطية.

وتبرز الإدارة بالأهداف دور الفرد في الرقابة عن طريق الرقابة الذاتية حيث أن لكل فرد عاداته وأساليبه الخاصة به لإتجاز عمله بالطريقة التي تلائمها، إن أهدافه مستمدة من أهداف المنظمة وبذلك يتحقق شعورهم بالانتماء للمنظمة عندما يواجهون ذاتياً ويراقبون أنفسهم في سبيل تحقيق أهداف منظماتهم تعبيراً عن تحقيقهم لأهدافهم الشخصية. (مرار، 1990: 53).

3. المعايير وتقويم الأداء Standards and Performance:

إن عملية تحديد معايير للأداء والرقابة تعتبر ذلك من الأركان الأساسية للإدارة بالأهداف، وأن يتم التركيز على أن تكون المعايير للأداء المنجز وليس للجهد. ويتم قياس الأداء المنجز وتقويمه وفقاً للمعايير التي تم تحديدها مسبقاً، وأن تكون مقاييس تقويم الأداء محددة وموافق عليها من قبل الجميع. (Robbins, 2003: www).

4. المرونة Elasticity:

بما أن العمل مرن والزمن ليس كذلك، فإن العمل يمكن توسيعه ليعتلاء مع الزمن المحدد لإكماله. وأن المدراء يجب أن يهتموا بالزمن، لأن العمل سوف يتم توسيعه لمواجهة أسباب غير ظاهرة وغير معروفة، وأن المواعيد الزمنية النهائية تشير للأفراد والأقسام متى يبدأون ومتى ينتهون وأنها كذلك توضح التنسيق والتعاون مع الآخرين الذين يجب أن يساهموا في العمل، وأن تحديد الأهداف استراتيجية زمنية تسمح لإصدار إشارات للبدء والتنسيق والتعاون (Mali, 1986: 80).

ثالثاً: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية هي:

- 1- لقاءات المدير والمرووسين لمناقشة أهداف المرووسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف تقسيماتها.
- 2- اشترك المدير مع المرووسين في وضع أهداف لهم قابلة للتطبيق.
- 3- تحديد مجالات النتائج الأساسية.
- 4- توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات.
- 5- لقاءات المدير والمرووسين بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المرووس في بلوغ تلك الأهداف.

(Robbins, 2003: www)

المبحث الثالث عروض وتحليل النتائج

أولاً: عرض نتائج الاختبار لمتغيرات الفرضية:

تهدف هذه الفقرة إلى عرض آراء العينة باستخدام بعض من أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، والمتمثلة بالأوساط الحسابية للمتغيرات بغية تحديد مستوى كل منها، والانحراف المعياري لتشخيص مدى تشتت القيم عن أوساطها الحسابية.

جدول رقم (2)

الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لإجابيات عينة البحث N=80

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	رمز المؤشر في استمارة الاستبانة	المتغير المستلزمات
1.10	3.40	X1	الاهداف
0.89	2.02	X2	
0.78	4.16	X3	
0.85	3.81	X4	
	3.35	الإجمالي	
0.78	2.01	X5	اللامركزية
0.76	2.02	X6	
0.76	2.27	X7	
1.09	3.31	X8	
	2.40	الإجمالي	
0.77	1.82	X9	الرقابة الذاتية
1.10	3.40	X10	
0.83	2.07	X11	
0.96	2.18	X12	
	2.37	الإجمالي	
0.79	4.00	X13	المرونة
1.14	2.81	X14	
0.85	3.92	X15	
1.12	3.42	X16	
	3.54	الإجمالي	
0.88	3.36	X17	تقويم الأداء
1.43	2.67	X18	
0.93	2.88	X19	
1.09	3.31	X20	
	3.05	الإجمالي	

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن الفقرات المتعلقة بالعنصر الأول والمتمثل بالأهداف حصلت على أوساط حسابية مرجحة أعلى من الوسط الفرضي (-3) فيما عدا ذلك الفقرة X2 حصلت على وسط حسابي مرجح بلغ (2.02).

أما بالنسبة للعنصر الثاني وهي (اللامركزية) حصلت فقراتها على أوساط حسابية مرجحة أقل من الوسط الفرضي عدا الفقرة X8 حصلت على وسط حسابي مرجح بلغ (3.31).
كذلك بالنسبة للعنصر الثالث (الرقابة الذاتية) إذ حصلت فقراتها على أوساط حسابية مرجحة أقل من الوسط الفرضي عدا الفقرة X12 حصلت على وسط حسابي مرجح بلغ (3.40).
أما العنصر الرابع (المرونة) فقد حصلت فقراته على أوساط حسابية مرجحة أعلى من الوسط الفرضي عدا الفقرة X14 حصل على وسط حسابي مرجح بلغ (2.81).
وأخيراً بالنسبة للعنصر الخامس (تقويم الأداء) حصل على أوساط حسابية أعلى من الوسط الفرضي عدا الفقرتين X18, X19 إذ حصلوا على أوساط حسابية مرجحة بلغا (2.67, 2.88) على التوالي.

ثانياً: تحليل نتائج اختبار الفرضية:

جرى اختبار الفرضية باعتماد أسلوب (التحليل العاملي) (Factor Analysis) باستخدام مصفوفة العوامل المدورة بطريقة Varimax، وبيان تحميلات العوامل (Factors Loading) التي مثل مقادير الارتباطات في المتغيرات الأصلية والعوامل المشبعة، وكلما كبرت قيمة التحميل كان ذلك بمثابة دلالة على قرب المتغير بعامله. والدلالة الإحصائية للتحميل هي (0.5).

جدول رقم (3)
التحليل العاملي لسمات وطبيعة الأهداف

رمز المؤشر في الاستبانة	المقاييس	معاملات تحميل (تثبيغ) العامل		
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
X1	موضوعة بوضوح ومفهومة للعاملين	-0.21	0.67	0.33
X2	معدة بأسلوب المشاركة بين الجميع في موضوعها وتحديداتها	0.13	0.11	0.13
X3	واقعية وذات مرونة وملائمة مع الإمكانيات المتاحة والواقعية	0.89	0.50	0.35
X4	قابلية للقياس الكمي والنوعي والزماني	0.55	0.21	0.74

في الجدول رقم (3) يظهر أن هناك ثلاثة عوامل أساسية لسمات الأهداف حيث يمثل العامل الأول سمة واقعية الأهداف ومرونتها وملائمتها مع الإمكانيات المتاحة واحتسوى على عنصرين

موجبين تحميل (تشبع) على المدخل الكلي لعملية وضع الأهداف وتحديداتها وهي (0.89) و(0.55) على التوالي على أن تكون الأهداف واقعية ومرنة وكذلك قابلة للقياس الكمي والنوعي والزمني أما فيما يخص العامل الثاني ونتيجة التحليل الإحصائي لها معاملات تحميل أو تشبع بقيمتين فقط (العناصر) وهي أن الأهداف موضوعية بوضوح ومفهومة للعاملين وواقعية ومرنة، وأخيراً العامل الثالث إذ أظهرت نتائج التحليل له معامل تحميل (تشبع) واحد فقط بمقدار (0.74) وهو أعلى من (0.5) وهي تؤكد أن الأهداف قابلة للقياس الكمي والنوعي والزمني.

وبهذا يتم تفسير وإثبات أحد عناصر أو متغيرات فرضية البحث وهو عنصر الأهداف إذ أن معظم عناصر القياس تنسجم مع الظاهرة قيد البحث عدا الفقرة X2.

جدول رقم (4)

التحليل العاملي لبعض سمات وظيفة التنظيم (اللامركزية)

رمز المؤشر في الاستبانة	المقاييس	معاملات تحميل (تشبع) العامل		
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
X5	اللامركزية في الإدارة هي الاتجاه السائد في الشركة	-0.07	-0.02	0.01
X6	المشاركة والوضوح في تحديد المسؤوليات والصلاحيات	0.22	-0.07	0.13
X7	الإيمان بالأساليب الديمقراطية في الإدارة	-0.33	0.11	-0.04
X8	وجود هيكل تنظيمي محدد ويطابق التنظيم ومنسجم مع أهداف الإدارة	0.56	0.53	0.55

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن العامل الأول احتوى على عنصر تحميل (تشبع) واحد فقط وهي تتمثل بوجود هيكل تنظيمي محدد ويطابق التنظيم ومنسجم مع أهداف الإدارة أما بالنسبة للعامل الثاني فهو أيضاً يحتوي على عنصر تشبع واحد وهو ذاته الفقرة X8 وكذلك الحال للعامل الثالث بحصوله على عنصر تشبع أو تحميل واحد أعلى من 0.5 وهي الفقرة X8.

وبهذا فلم يتم إثبات أحد عناصر أو متغيرات فرضية البحث وهو عنصر اللامركزية.

جدول رقم (5)

التحليل العاملي لسمات الرقابة الذاتية

رمز المؤشر في الاستبانة	المقاييس	معاملات تحميل (تشبع) العامل		
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
X9	تشجيع أسلوب الرقابة والضبط الذاتي الذي ينبع من الفرد والتزامه بوظيفته	0.13	0.19	0.34
X10	تتطلب طبيعة عمل الموظف متابعة مستمرة من قبل رئيس المباشر	0.50	0.77	0.23
X11	التحديد الواضح والدقيق للمعايير الرقابية وشموليتها لكافة أنشطة الشركة	-0.21	0.17	-0.31
X12	الوضوح ومعرفة الجميع لمجالات النتائج المحددة لهم والواجبة التنفيذ	0.01	-0.37	0.05

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن العامل الأول حصل على عنصر تحميل (تشبع) واحد فقط تمثل بتطلب طبيعة عمل الموظف متابعة مستمرة من قبل رئيسه المباشر وكذلك الحال بالنسبة للعامل الثاني فقد حصلت الفقرة X10 على مقدار (0.77) وهو أعلى من مستوى (0.5) أما العامل الثالث فلم يحصل على مقدار تحميل (تشبع).

عليه لم يتم إثبات العنصر أو المستلزم الثالث فرضية البحث وهي الرقابة الذاتية.

جدول رقم (6)

التحليل العاملي للمرونة

رمز المؤشر في الاستبانة	المقاييس	معاملات تحميل (تشبع) العامل		
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
X13	توافر المرونة عند اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف المحتملة	0.77	0.02	0.52
X14	القيادة محبة للتغير ومتجددة بشكل مستمر	0.22	0.03	-0.03
X15	اهتمام المدراء بالمواعيد الزمنية المحددة مسبقاً	0.98	-0.32	0.51
X16	طبيعة العلاقة بين الأقسام الإدارية تتميز بمرونتها	0.05	0.54	0.62

يظهر الجدول رقم (6) باحتواء العامل الأول لعناصر المرونة على قيمتين تحمل (تشبع) إيجابي وبمستوى أعلى من (0.5) أما بالنسبة للعامل الثاني فقد أظهرت النتائج بوجود عنصر واحد تحميل (تشبع) تمثّل بالفقرة X16 وأخيراً للعامل الثالث إذ بين ثلاث عوامل تحميل (تشبع) وهي الفقرات X16, X15, X13 .

وبهذا يتم تفسير وإثبات العنصر الرابع من عناصر أو متغيرات فرضية البحث وهو عنصر المرونة إذ أن معظم عناصر القياس تنسجم مع الظاهرة قيد البحث عدا الفقرة X14.

جدول رقم (7)

التحليل العاملي لعملية تقويم الأداء

رمز المؤشر في الاستبانة	المقاييس	معاملات تحميل (تشبع) العامل		
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
X17	يتم قياس الأداء وتقويمه وفقاً للنتائج المتحققة	0.52	0.77	0.65
X18	ضرورة إطلاع وموافقة الجميع على أسس ومبادئ قياس تقويم الأداء والحصول على الالتزام باشتراكهم في إعدادها.	0.13	0.07	-0.81
X19	عدم الاكتفاء في قياس الأداء بعرض الانحرافات السلبية فقط.	0.03	-1.20	0.21
X20	تتم مقارنة الأهداف الموضوعية وفقاً إلى معايير الأداء.	0.63	0.13	0.55

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العامل الأول حصل على عاملين تحميل (تشبع) وهما الفقرتين X20, X17، أما بالنسبة للعامل الثاني فقد حصل على عامل تحميل (تشبع) واحد فقط تمثل بالفقرة X17 وأخيراً العامل الثالث حصل على عاملين تحميل (تشبع) تمثل بالفقرتين X17 و X20 بحصولها على أقيام موجبة أعلى من 0.5 .

وعليه يتم إثبات وتفسير العنصر الخامس والأخير من عناصر أو متغيرات فرضية البحث وهو عنصر تقويم الأداء إذ أن معظم عناصر القياس تنسجم مع الظاهرة قيد البحث عدا الفقرتين , X19 X18 .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- أظهرت نتائج البحث أن (طبيعة الأهداف) من المستلزمات الأساسية والمركزية في تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف والتي عكستها النتائج الإيجابية لإجابات عينة البحث.
- 2- أظهرت نتائج التحليل العاملي أن المركزية في الإدارة هو الأسلوب المعتمد حالياً مما يعكس الأجواء الإدارية المتسلطة ويعكس نقطة سلبية تتميز بها إدارة الشركة.
- 3- فيما يخص عنصر (الرقابة الذاتية) يستدل من نتائج التحليل الإحصائي أنها تتميز بالسلبية.
- 4- من وجهة نظر المدراء العاملين في الشركة يؤكدون أن طبيعة عمل الموظف يتطلب المتابعة المستمرة من قبلهم، وعكس ذلك يقود إلى البطء في الإنجاز.
- 5- إدارة الشركة ليس لها استعداد للتغيير والتجدد بشكل مستمر.
- 6- فيما يخص عنصر المرونة، يستدل من نتائج التحليل العاملي أنها تتميز بالإيجابية إذ إن أغلب عوامل التحميل حصلت على أرقام موجبة أعلى من المعيار 0.5، مما تعكس القرارات المرنة التي تتخذها إدارة الشركة وطبيعة العلاقة بين أقسامها.
- 7- توصلت الباحثة من خلال نتائج الدراسة التحليلية إلى أن الأسلوب المعتمد حالياً لتقويم أداء العاملين يتميز بالإيجابية، وما زالت الفرصة مناسبة لزيادة نسبة الإيجابية من خلال معالجة نقاط الضعف في الفقرتين X19, X18.
- 2- لقد أثبتت الفرضية قبولها بشكل جزئي وذلك بتوافر كلاً من الأهداف، والمرونة، وتقويم الأداء في البيئة الداخلية لإدارة الشركة العامة للصناعات الجلدية كمستلزمات لتطبيق الإدارة بالأهداف وغياب كلاً من اللامركزية والرقابة الذاتية.

ثانياً: التوصيات:

- 1- يفضل أن تبدأ الشركة أولاً بتحديد الأهداف بالمشاركة، أي إتاحة الفرصة أمام الموظفين للمشاركة في وضع الأهداف حسب مواقعهم الوظيفية وحسب القرارات المناسبة. خاصة أن نتائج التحليل أشرت أن الفرصة لازالت متاحة أمام إدارة الشركة المبحوثة بزيادة درجة إيجابية عنصر (طبيعة الأهداف) من خلال معالجة الفقرة الضعيفة التي تم تشخيصها وهي X2.
- 2- تخفيف شدة المركزية المعتمدة في العمل الإداري حالياً والتوسيع في تفويض الصلاحيات وتبسيط الإجراءات.
- 3- فتح دورات تثقيفية للمدراء والأفراد العاملين خاصة بشرح برنامج تطبيق الإدارة بالأهداف وتوضيح المفهوم الخاص للديموقراطية في الإدارة.
- 4- توزيع المسؤوليات على مستويات الوظيفية المختلفة وعدم تجميعها في وظائف محددة وتكويل الصلاحيات المنسجمة مع تلك المسؤوليات. بذلك يتحقق مبدأ اللامركزية في التنفيذ مع إمكانية تطبيقها بحيث تكون المسؤولية عن نتائج الأعمال وليست المسؤولية عن الأنشطة وهذه هي إحدى مبررات القياس لتطبيق الإدارة بالأهداف.
- 5- على إدارة الشركة خلق الوعي لأفرادها العاملين حول المفهوم الحديث للرقابة ألا وهي الرقابة الذاتية أي أن يكون الإنسان رقيب ذاته أولاً، بالتالي نضمن أداء الأعمال خلال الأوقات المحددة لها وبالكفاءة المطلوبة.
- 6- تشجيع الإدارة العليا باعتماد التغيير والتجدد والتطوير في أداء أعمالها كأساس وركيزة مهمة في مواكبة التطور والأسواق التنافسية.
- 7- أن يتضمن أسلوب تقويم الأداء المعتمد حالياً في الشركة بعرض الانحرافات الإيجابية إضافة إلى الانحرافات السلبية كونها تعتبر حافز معنوي جيد لأفراد الشركة.
- 8- الإشراك الفعلي لأفراد العاملين في صياغة وإعداد أنظمة لتقويم أداءهم وإحاطتهم بكافة جوانبها.

المصادر:

○ المصريات:

1. فيصل فخري مراد (1990)، «الإدارة بالأهداف والنتائج»، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، عمان، الأردن، العدد 48.

○ المكتب العربية:

2. العمري، إبراهيم (1983)، «نظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج»، دليل الخبرة مركز ايروماك.

○ المكتب الأجنبية:

3. Reddin William (1980) "Effective Management by Objectives" (New York: McGraw – Haill.
4. Malip. (1986) MBO Updated (New York: Pribted in the (U.S.A) John Wiley and Sons.

○ الإنترنت:

5. Robbins, (2003). "Management by Objectives" Htm.www.

.....

