

الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

(دراسة حالة شركة مطاحن سين للغلّال المحدودة –السودان 2020 -2022م)

كلية التنمية البشرية
جامعة أم درمان الإسلامية

د. معاوية موسى محمد عبد الله

المستخلص:

تناولت الدراسة الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق علي شركة مطاحن سين المحدودة - السودان للفترة (2020م -2022م) وهدفت الدراسة إلى إظهار دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلّال المحدودة بالسودانومعرفة مدي تبني الإدارة بالأهداف كمنهجية إدارية بمطاحن سين للغلّال ، ومعرفة مستوي توفر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بشركة سين للغلّال، وما أثرها على تحقيق الاستراتيجية. وأستمدت هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للنظريات الادارية وتطورها وتبني إنتهاجهاو قياسأثر الادارة بالأهداف في أداء العاملين بشركة مطاحن سين للغلّال. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل المشكلة والتحقق منها، وذلك من خلال صياغة أسئلتها وفرضياتها لمحاولة إيجاد الحل المناسب عبر إستمارة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجدولة الزمنية للأهداف في إستخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلّال ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف في إستخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلّال وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام والتركيز علي استخدام الإدارة بالأهداف مع الالتزام بأبعادها من المشاركة في وضع الأهداف والالتزام والتغذية الراجعة والمراجعة المستمرة، وتشجيع العاملين بأداء آرائهم. الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف ، الأهداف الاستراتيجية.

Management by objectives and its impact on achieving strategic objectives

Case Study of Sen Grain Mills Company Limited – Sudan (2020 -2022AD)

Moawia Musa Mohammed Abdalla –Faculty of Human Development – Omdurman Islamic University

Abstract:

This study dealt with management by objectives and its impact on achieving strategic objectives by applying it to Sen Mills Company Ltd. for the period (20202022-). This study aimed to show the role of management by objectives in achieving strategic objectives in Sen Flour Mills Company and to know the extent to which the management adopts objectives as a management methodology in Sein Flour Mills, Knowing the level of trust availability between superiors and subordinates in Sen Grain Company, and its impact on achieving the strategy. This research derived its importance from the increasing view of administrative theories and their development and adoption of their approach and measuring the impact of management by objectives on the performance of the employees of Sein Mills Company for Grain. The study used the descriptive approach to analyze and verify the problem, by formulating its questions and hypotheses to try to find the appropriate solution through the questionnaire. The study concluded that there is a statistically significant relationship between the scheduling of goals in the use of management by goals and the achievement of strategic goals in Sein Flour Mills Company. The study of the need to pay attention and focus on the use of management by objectives with a commitment to its dimensions of participation in setting goals, commitment, feedback, continuous review, and encouraging employees to perform their opinions.

Keywords: management by objectives, strategic objective

المقدمة:

إن علم الإدارة وباستمرار نجده قد لقي اهتماماً كبيراً في التحديث والتطوير المستمر نظراً للتطور المتسارع في كل المجالات كما أن شدة التنافس بين المنظمات كان لها الأثر الكبير في أن يتطور طبقاً لها في الإدارة وذلك للبقاء والاستمرار والمنافسة في السوق. وفي ظل هذا التطور والتحول الكبير كان لابد من الاهتمام بالإدارة من حيث طبيعتها، ووظائفها، وغاياتها، ومستوياتها فمن حيث طبيعتها تُعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية، ولا يتم إنجاز الأعمال في المنظمات إلا بوجود الممارسة الإدارية، وليس للمنظمة خيار في أن تأخذ بها أو ترفضها، ومن حيث وظائف الإدارة فإن الإدارة تشتمل على مجموعة من الوظائف

المداخلة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، و أن لكل وظيفة خصوصية معينة، وتستهدف تحقيق أغراض محددة، و هذه الأغراض تجتمع معاً لتحقيق أهداف المنظمة. ونشأت نظريات الادارة ومنها نظرية الادارة بالأهدافو التي حظيت بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقيين، ويرجع السبب فيما يحظى به هذا الأسلوب من قوة دفع مستمرة و بقاءه وتطوره كنظام للإدارة إلى اهتمامه بالناحية العلمية التطبيقية، حيث يشكل هذا الأسلوب منهجاً واضحاً للتطبيق العملي يعتمد على الكثير من مبادئ ونظريات الإدارة الناجحة.

2/ مشكلة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سوف نحاول اظهار دور الادارة بالأهداف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومعرفة مستوي تطبيق نظرية الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الاهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال المحدودة من خلال الآتي:

- ما مدى تبني الادارة بالأهداف بشركة مطاحن سين للغلال المحدودة؟
- ما مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية بشركة مطاحن سين للغلال المحدودة؟
- ما مدى تطبيق خصائص الإدارة بالأهداف في شركة مطاحن سين للغلال المحدودة؟

3/ أهمية الدراسة :تظهر في الآتي:

الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الحالية، والتي تستدعي الاهتمام بالنظريات الادارية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولاسيما في الأجل الطويل. ان تبني اسلوب الادارة بالأهداف يزيد من فاعلية اداء المنظمات وتكيف جهودها للوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيقها.

أهمية البحث من الناحية التطبيقية من خلال النتائج التي يتوصل إليها والتي يمكن أن تساعد في حل المشكلات التي تواجه تحقيق الاهداف الإستراتيجية التي تواجه قطاع الصناعة ككل وشركة مطاحن سين للغلال علي وجه الخصوص .

قياس اثر الادارة بالأهداف في اداء العاملين بشركة مطاحن سين للغلال

4/ أهداف الدراسة:

التعرف على مفهوم نظرية الادارة بالأهداف بشركة مطاحن سين للغلال.
التعرف على الإستراتيجية المتبعة بشركة مطاحن سين للغلال المحدودة
محاولة إبراز الدور الذي تؤديه الادارة بالأهداف بأبعادها (المشاركة ، الالتزام ، الثقة بين الرئيس والمرسين) في الأهداف في المنظمات الصناعية.

5/ فروض الدراسة:

الفرضية الأولى الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تبني الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال . وتتفرع منها :
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجدولة الزمنية للأهداف في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال.

الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (دراسة حالة شركة مطاحن سين للغلال المحدودة-السودان 2020-2022م)-

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين في تحديد الاهداف في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام العاملين في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية للثقة بين الرؤساء المرؤوسين في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول توافر ابعاد الإدارة بالأهداف التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين بالشركة السودانية لتحسين البذور
توجد علاقة ذات دلالة احصائية للتغذية الراجعة في استخدام الادارة بالأهداف في اداء العاملين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال.

6/ منهجية الدراسة :

يتبع الباحث المنهج الوصفي تحليل المشكلة والتحقق منها، وذلك من خلال صياغة أسئلتها وفرضياتها لمحاولة إيجاد الحل المناسب عبر استمارة الاستبيان، تُصمم وتُحلل وبها الأسئلة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

7/ حدود الدراسة:

الحدود المكانية: يقوم الباحث بالتطبيق علي شركة مطاحن سين للغلال المحدودة السودان - الخرطوم بحري.

الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترة من 2020م إلى 2022م.

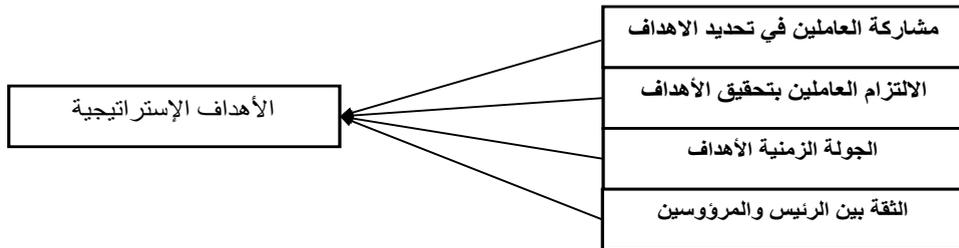
الحدود البشرية: كل العاملين في شركة مطاحن سين للغلال السودان قيد الدراسة.

8/ مصادر جمع المعلومات:

أعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية من الموظفين باستخدام استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض. المعلومات الثانوية التي تم الحصول عليها من المكتبة والمرجع ذات الصلة بالموضوع وشبكة المعلومات (الانترنت) وكذلك المجلات والدوريات.

9/ نموذج الدراسة :

شكل رقم (1) المتغيرات المستقلة
المتغيرات التابعة
الأهداف الإستراتيجية
الإدارة بالأهداف



المصدر : إعداد الباحث 2021

الدراسات السابقة:

1/ عفاف احمد (2011) (1):

البحث بعنوان أثر تطبيق منهج الادارة بالأهداف علي الشركة السودانية للاتصالات، وهدف للدراسة التحليلية للإدارة بالأهداف ودراسة المعوقات التي واجهت تنفيذ الإدارة بالأهداف، بالإضافة لدراسة الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة بالأهداف، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي التاريخي الاستقرائي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي. وتوصّلت الدّراسة إلى أن أداء الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) بعد تطبيق الإدارة بالأهداف إلى الانجازات عديده منها زيادة ثقة المدروسين بأنفسهم مما أدى إلي زيادة الإنتاج وذلك لإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، رفع الروح المعنوية للعاملين أدى إلى الرضا الوظيفي وايضا مشاركة العاملين في وضع الاهداف والنتائج أدى الي تحسين اداء الشركة وتطوير الأداء . وأوصت الدراسة بإعداد و تأهيل الكادرالإداري والفني باتباع أسلوب الإدارة بالأهداف وضرورة التوازن بين الاهداف الكلية وأهداف الإدارات والأقسام، كما أوصت الدراسة باتباع منهجية للبيئة الداخلية والخارجية قبل تطبيق الإدارة بالأهداف وتوعية أفراد الهيكل التنظيمي وإلمامهم بمسؤولياتهم الوظيفية إلماماً دقيقاً، حتى يتمكنوا من المشاركة في وضع الأهداف. كما وصت بضرورة وضع استراتيجية عامة للشركة حتى يتمكن العاملون من صياغة و وضع أهداف لتنفيذ الخطط.

2/ الرشيدى (2014) (2):

الدراسة بعنوان اثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت وهدفت الدراسة الي اختبار أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت . وقد تكونت عينه الدراسة من 380 موظفاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم استخدام عدد من المعالجات الاحصائية منها الانحدار المتعدد والمتدرج والمتوسط الحسابي واختيار التوزيع الطبيعي وقد توصلت الدراسة الي النتائج الآتية:-

1. ان مستوي استخدام طرية الادارة بالأهداف من العاملين كان متوسطاً.
2. كان مستوي اداء العاملين من وجهة نظر العاملين متوسطاً.
3. اشارت النتائج الي ان بعد التزام العاملين في في تحقيق الاهداف كان الاكثر تأثيرا في اداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. وقد وصت الدراسة بالتركيز علي تفعيل استخدام طريقة الادارة بالأهدافبأبعاها مجتمعه في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت ، كما وصت الدراسة علي تشجيع العاملين علي ابداء رأيهم وتعزيز الثقافة التنظيمية في مناح مؤسسة البترول الوطنية في الكويتية.

3/ عبدربه (2007م) (3):

الدراسة بعنوان اثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية هدفتهذهالدراسةإلإلتعرف على مدى تأثير قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، ولهذا الغرض تم اعتماد مصادر قوة الإدارة العليا التالية:

وأثرها على الأهداف الإستراتيجية في مجالات تنمية الموارد المالية والودائع، تحقيق متطلبات الربح، وزيادة حجم التمويل والاقتراض اللازم لدعم الاقتصاد . وقد أجريت الدراسة على مجتمع مكون من

122 موظف في الإدارة العليا في المصارف التجارية، وقد تم الحصول على البيانات من خلال 74 استبانة، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير إيجابي معنويين القوة من حيث الهيكلية والخبرة والملكية والصفات الشخصية و تحديد الأهداف الإستراتيجية، وفضوء النتائج اقترحت الدراسة بعض التوصيات التي من أبرزها ضرورة فحص مصادر أخرى لقوة الإدارة العليا لفهم أهداف إستراتيجية أخرى. وإمكانية تطبيق الدراسة على مستويات إستراتيجية أخرى، كم وصت علي أهمية الموازنة بين جميع الأهداف في المصارف التجارية.

مفهوم الادارة بالأهداف:

إن الإدارة في السابق تركز بشكل كبير إلى الجانب الفني، وبدءاً من القرن العشرين أخذت تنحو منحى علمياً وأخذ علماء الإدارة يتبنون مبادئ جديدة تخرج الادارة من كونها مهنة محددة ذات شكل واحد، ولكنها أصبحت ترتبط بالجماعة وتعمل باتجاه هدف وتتخذ في ذلك قرارات، ويعتبر موضوع الإدارة بالأهداف أحد أهم مواضيع الإدارة في العصر الحديث. فهي أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليه، كما يمكن النظر إليها أيضاً على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة. ومعنى آخر هي فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج من خلال توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الهدف.

تعريف الادارة بالأهداف:

يعرفها العملاق بانها اسلوب يقوم بموجه الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك في بتحديد الاهداف ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ الاهداف وتهتم بالدرجة الاولى بنتائج الاعمال ومدى تطابقها مع الاهداف الموضوعه مسبقاً وترتكز علي كون الهدف هو الموجه الاساسي لقوي الادارة ونشاطها.⁽⁴⁾ ويعرفها(نشوان) بأنها نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية كل من المنظمة الإدارية والإدارية عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون محددة زمنياً وقابلة للقياس.⁽⁵⁾ ويرى دراكر، Drucker الإدارة بالأهداف بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.⁽⁶⁾

نشأة الادارة بالاهداف:

يعتبر العديد من المفكرين بيتر دراكر، أول من أوجد الإدارة بالأهداف، إلا أن ذلك غير صحيح، و الدليل على ذلك هو أن كل فرد أو جماعة عند ممارستها لأعمالها أو أنشطتها العادية فإنها تسعى لتحقيق هدف معين أو الوصول إلى نتيجة محددة، لكن الفضل يعود لبيتر دراكر في إلقائه الضوء على النمط من الإدارة في كتابه « The Practice of Management ».⁽⁷⁾

كما أن شركة جنرال إلكترونك الأمريكية كانت قد اعتمدت نمط مماثل للإدارة بالأهداف، من خلال فكرة مركزية اتخاذ القرارات بوضع مناطق رئيسية للنتائج عند كل مركز من مراكز اتخاذ القرار، كما قامت آنذاك بتعديل هيكلها التنظيمي. وفي عام 1975 وضع دوجلاس ماكريجور بالاعتماد على طرح دركر مدخلا

جديدا لتقييم المرؤوسين و أدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين و الرؤساء، للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على الصورة النهائية للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه الأداء و السلوك، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء ، والتقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافز لتحقيق الأهداف المطلوبة. مع نهاية الستينات وبداية السبعينات، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الإستراتيجي و القيادة الإدارية، و كل جوانب الإدارية و التسييرية، و بذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها الإدارة بالأهداف و النتائج، الإدارة بالأهداف و الأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف.⁽⁸⁾

خصائص الادارة بالاهداف:⁽⁹⁾

- من خلال المفاهيم السابقة للإدارة بالاهداف يمكن تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف، و هي:
1. تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور و المشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة.
 2. تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على وضع الخطط و الإجراءات المرورية لتنفيذ الأهداف، و وضع معايير لقياس و تقييم الأداء و تقوم الانحرافات التي قد تظهر.
 3. هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، و يرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، و الاتصال المباشر و المستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.
 4. يساعد التحديد المسبق للأهداف و معرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم و تنظيم و تخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادرا على توجيهه الذاتي الرقابة الذاتية.
 5. عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين، و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور و تأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف.
 6. فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تتفق و أهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة كأهداف المالكين و المستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة ، أهداف الموظفين و أهداف المتعاملين مع المنظمة من زبائن، موردين.

خطوات الادارة بالاهداف:

للإدارة بالأهداف أربعة عناصر رئيسية وهي:⁽¹⁰⁾

1 / وضع الاهداف:

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. والمرحلة الثانية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز. وهنا يطالع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، وبعدها إطار عام بمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف للخروج بصياغة نهائية لمسئوليته في الفترة القادمة.

2/ تطوير خطة عملية:

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيقها وهنا يحدد الموظف في ضوء هذه المسئوليات أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية.

3/ المراجعة الدورية:

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

4/ التقييم:

الخطوة الأخير لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم للإنجاز الذي تم ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازه، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجماً عن سوء الإشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب، ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة.

إيجابيات الإدارة بالأهداف:

- زيادة الطاقة الإنتاجية، ومستوى الإنتاج بالاهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت و تحسين الأداء.
- تمكن من تحديد المشاكل الفعلية والمحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها
- زيادة فعالية تقييم و تقويم الأداء، والاستفادة من استغلال الإمكانيات المتاحة داخليا و خارجيا.
- يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين وثقة العاملين بأنفسهم.
- تشجيع أعضاء المنظمة وتنمية روح الإبداع و المبادرة لديه
- القضاء على الترهل والتسيب الإداري

سلبات الإدارة بأهداف:

- صعوبة فهم و تعلم الإدارة بالأهداف وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات والاتصالات اللازمة، أو التي تشجع الإبداع.
- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تطغى على الأهداف طويلة الأجل.
- زيادة الوقت والجهد والتكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.
- التمادي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.

الأهداف الإستراتيجية:

أولاً: مفهوم الأهداف الإستراتيجية:

تمثل الأهداف الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في صياغة الخطة الإستراتيجية، فالمؤسسة من خل التحليل البيئية تقوم بتحديد القضايا الإستراتيجية وهي أهم المشكلات الرئيسية التي يجب على المؤسسة أن تتعامل معه التحقيق رؤيتها بنهاية فترة الخطة وان الأهداف الإستراتيجية هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة وهي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومدى قدرتها التنافسية و هي الغرض الرئيسي الذي تود المؤسسة تحقيقه بنهاية المسار الذي تضعه الإدارة العليا وتسعى الجهة إلى تحقيقه بعد تحويلها إلى أهداف تفصيلية تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وان تكون الاهداف ملائمة لقدرات المدراء والذين تقع عليهم مسئولية تنفيذها، وترتبط الاهداف الإستراتيجية مباشرة برسالة المؤسسة وبعناصرها.

ثانياً: تعريف الأهداف الإستراتيجية:

الأهداف الاستراتيجية تتمثل في النتيجة التي يجب أن تصل إليها المنظمة لكي تحقق غايتها النهائية. والهدف بطبيعته يكون أكثر تحديدا من الرسالة ويعتبر في حقيقة الأمر ترجمة للرسالة إلى نتائج أداء محددة يمكن مقابلها قياس مستويات الأداء الفعلية. وعادة ما يتم وضع مجموعة مراحل صياغة الأهداف: (13)

المرحلة الأولى:

البحث عن الأهداف تعتبر مرحلة البحث عن الأهداف من أصعب المراحل التي تواجه الإدارة العليا لأنه وبالرغم من مسئوليتها الكاملة عن ذلك إلا أنها تعتبر عملية صعبة تتطلب مشاركة الأطراف ذات المصلحة في ذلك لأنها عادة ما تعكس احتياجاتهم ومطالبهم من المؤسسة.

المرحلة الثانية:

تحويل الأهداف من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي بعد أن تحدد المؤسسة أهدافها بشكل واضح ومحدد تعمل على تحويلها إلى أهداف قابلة للتطبيق.

المرحلة الثالثة:

تحليل العلاقات بين الأهداف: عملية تحديد العلاقات بين الأهداف وبعضها البعض ومعرفة درجة الترابط بينها تساهم بشكل كبير في عملية الدقة في التنفيذ، حيث يساهم ذلك في سرعة الإنجاز في الأهداف المرتبطة بعضها وكذلك منع التداخل والتضارب بين الأهداف.

المرحلة الرابعة:

تحديد مدى القابلية للتنفيذ وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى القدرة على تنفيذ هذه الأهداف وتحديد المعايير والمؤشرات التي تمكن المؤسسة من متابعتها أثناء التنفيذ والتأكد من إلى أي مدى تستطيع المؤسسة متابعة التنفيذ.

المرحلة الخامسة:

تنفيذ الأهداف وفيها يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ والتأكد من انها حققت طبقا لما هو مخطط وتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه التنفيذ والتدخل لعلاجها وتصحيحها.

من الأهداف. تؤدي في مجملها إلى تحقيق رسالة المنظمة وبالتالي غايتها النهائية. (11) ويمكن تعريفها بأنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة وفق معطيات مستندة على النشاط الرئيس للمنظمة مربوطا ذلك بزمن محدد ولا بد أن تكون قابله للقياس ويجب التعبير عنها في صورة كمية .

أهمية الأهداف الإستراتيجية: (12)

تحقيق الكفاءة في الإنجاز.

تساعد في تحديد الأولويات للمؤسسة.

المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنشأة، وتعزيز قدرتها التنافسية، والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها دعم الرقابة والتنسيق بين كافة الوحدات في المنشأة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمنشأة. تحفيز مشاركة الموظفين والعاملين بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي. تساعد في تقييم الأداء من خلال تحديد المعايير.

تقلل من عدم التأكد وتعزز التأكد.

تعمل على تقليل الصراعات.

تعمل على تقليل الإجهاد الإداري.

خصائص الأهداف الاستراتيجية:

- أن تكون محددة.
- أن يكون لها توقيت معين.
- أن تكون قابلة للقياس .
- أن تكون ذات صلة بالرسالة.
- يمكن تحقيقها.
- واقعية بحيث يرى الموظفون أنها تعبر عن واقع المؤسسة وليست خيالية.
- تتلاءم مع طبيعة عمل جميع وحدات المؤسسة: أي أن الأهداف مرتبطة بعمل وحدات المنظمة.

الاعتبارات الواجب اتباعها في صياغة الأهداف الاستراتيجية: (14)

عند صياغة الأهداف الاستراتيجية هنالك عدة اعتبارات يجب أن تتبعها المنظمة وهي:

الربط بين الأهداف الاستراتيجية والرؤيا والرسالة.

ان تعبر عن الأهداف النهائية.

أن تتعامل مع القضايا الحيوية للمنظمة.

بقاؤها تحت السيطرة.

القوانين النافذة والصلاحيات الممنوحة والتعليمات ذات الاولوية.

تعكس نوايا مؤكدة وليس نوايا احتمالية.

محددات الاهداف الاستراتيجية:

تاريخ المنظمة ويشمل اهدافها واستراتيجياتها وانجازاتها وانشأتها.
قيم اصحاب المصالح ومراكز القوة والسيطرة في المنظمة.
عوامل البيئة الخارجية وتضم العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والتقنية.
الثقافة التنظيمية وتشمل عمر المنظمة والقيادة ونمط الادارة والهيكل التنظيمي والنظم الادارية.
المسئولية الاجتماعية ودور المنظمة في تحقيق متطلبات المجتمع.
مستوي الاهتمام بالابتكار والتجديد والتطوير من قبل المنظمة.

الدراسة الميدانية:

تهيد:

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي استخدمت لدراسة وتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من الموظفين.
وتمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عينة عشوائية بسيطة للحصول على بيانات الدراسة، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث، وتم توزيع عدد (50) استبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (50) استبيان سليمة تم استخدامها في التحليل بيانه كالاتي:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها

النسبة %	العدد	البيان
100 %	50	استبيانات تم إعادة تعبئتها كاملة
0 %	0	استبيانات غير صالحة للتحليل
100 %	50	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.
من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 100 % من الاستبيانات .

ثانياً-تصميم أداة الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان لدراسة معرفة دور الادارة بالاهداف في تحقق الاهداف الاستراتيجية من وجهة نظرالعاملين بشركة مطاحن سين والاستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية ويتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:
الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بمعرفة دور الإدارة بالاهداف في تحقق الاهداف الاستراتيجية من وجهة نظرالعاملين بشركة مطاحن سينو بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.
إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول:

اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني:

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي وشملت البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:
النوع .
العمر .
المستوى الأكاديمي .
الوظيفة .
سنوات الخبرة في العمل.

القسم الثالث:

وشمل متغيرات الدراسة الأساسية (بيانات الدراسة): وهي التي من خلالها يتم التعرف على فروض البحث. ويشتمل هذا القسم على عدد (27) عبارة تمثل فرضيات الدراسة.

المحور الأول :

الإدارة بالاهداف ، ويتكون من (5) عبارات.

المحور الثاني :

المشاركة في تحديد الاهداف ، وتتكون من (5) عبارات.

المحور الثالث :

التزام العاملين بتحقيق الاهداف ، وتتكون من (6) عبارات.

المحور الرابع :

الجدولة الزمنية للاهداف ، وتتكون من (5) عبارات.

المحور الخامس :

الاهداف الاستراتيجية ، ويتكون من (5) عبارات

وقد اعتمدت الباحثة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي . حيث تم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالتالي: أوافق بشدة (5) ، أوافق (4) ، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق مطلقاً (1)

الوسط الفرضي = مجموع الأوزان ÷ عدد الأوزان = 3 =
 الوسط الفعلي = مجموع إجابات المبحوثين عن عبارة الفرضية على عدد المبحوثين .
 فإن زادت قيمة الوسط الفعلي عن قيمة الوسط الفرضي دل ذلك على الاتجاه الإيجابي لإجابات
 المفحوصين والعكس. تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

جدول (2) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 - 0.1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.2

ثالثاً- أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمّ تفريغ البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences» ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارات الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام «معامل الفا كرونباخ» (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه للتحقق من صدق الأداء .
2. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات الدراسة؛ للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة % لكل متغير على حدا، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المبحوثين.
3. تم استخدام اختبار مربع كاي (χ^2) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين وتم حسابه وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\chi^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

حيث χ^2 = كاي تربيع

\sum = مجموع

O_i = التكرارات المشاهدة

E_i = التكرارات المتوقعة

رابعاً تقييم أداة الدراسة:

ويتم تقييم واختبار أداة الدراسة من خلال المقاييس التالية:

(1). ثبات وصدق الأداة (الاستبيان):⁽¹⁵⁾

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف) ويستخدم لقياس الثبات « معامل الفا كرونباخ» (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح . أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والصدق هو الجزر التريعي لمعامل الثبات.

جدول (3) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	الفرضية
5	0.90	0.81	المحور الأول
5	0.93	0.87	المحور الثاني
6	0.92	0.84	المحور الثالث
5	0.93	0.87	المحور الرابع
5	0.92	0.85	المحور الخامس
26	0.98	0.96	الصدق والثبات الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الثبات المحور الأول هي 81% وهي درجة عالية من الثبات وقمة الصدق هي 90% وهي درجة عالية من الصدق كما نجد أن قيمة الثبات المحور الثاني هي 87% وهي درجة عالية من الثبات وقمة الصدق هي 93% وهي درجة عالية من الصدق وقيمة الثبات للمحور الثالث هي 84% وهي درجة عالية وقمة الصدق هي 92% وهي درجة عالية من الثبات والصدق وقيمة الثبات للمحور الرابع هي 87% وهي درجة عالية وقمة الصدق هي 93% وهي درجة عالية من الثبات والصدق وقيمة الثبات للمحور الخامس هي 85% وهي درجة عالية وقمة الصدق هي 92% وهي درجة عالية من الثبات والصدق.

كما نجد أن قيمة معامل الثبات الكلية للاستبيان هي 96% وهي دراجة عالية وقيمة معامل الصدق هي 98% وهي درجة عالية من الصدق، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

جدول رقم (4) يوضح البيانات الشخصية :-

النسبة %	العدد	العبرة	
66.0	33	ذكر	النوع
34.0	17	أنثى	
6.0	3	أقل من 30 سنة	العمر
68.0	34	من 30 وأقل من 40 سنة	
4.0	2	40 وأقل من 50	
22.0	11	50 سنة فأكثر	
4.0	2	ثانوي فما دون	المستوى الأكاديمي
30.0	15	جامعي	
66.0	33	فوق الجامعي	
26.0	13	موظف	الوظيفة
50.0	25	مهندس	
22.0	11	رئيس قسم	
2.0	1	مدير إدارة	
30.0	15	اقل من 5 سنه	
26.0	13	5 و اقل من 10 سنه	
6.0	3	10 و اقل من 20 سنة	
38.0	19	20 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2021م
من الجدول أعلاه نجد أن 66.0 % من أفراد عينة الدراسة ذكور و 34.0 % إناث.
من الجدول أعلاه نجد أن 6.0 % من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة و 68.0 % من 30
وأقل من 40 سنة و 4.0 % وأقل من 50 و 22.0 % 50 سنة فأكثر.
من الجدول أعلاه نجد أن 4.0 % من أفراد عينة الدراسة مستواهم الأكاديمي ثانوي فما دون و
30.0 % جامعي و 66.0 % فوق الجامعي.
من الجدول أعلاه نجد أن 26.0 % من أفراد عينة الدراسة وظائفهم مهندسين و 50.0 % مهندسو
22.0 % رئيس قسم و 2.0 % مدير إدارة.
من الجدول أعلاه نجد أن 30.0 % من أفراد عينة الدراسة سنوات خبره في العمل اقل من 5 سنه و 26.0
% 5 و اقل من 10 سنه و 6.0 % 10 و اقل من 20 سنة و 38.0 % 20 سنة فأكثر.

جدول رقم (5) يوضح عبارات المحور الأول: (الإدارة بالأهداف)

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق مطلقاً	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
1	يوجد تعاون بين الرؤساء و المرؤوسين في وضع الخطط و الإجراءات المحلية لتنفيذ الأهداف	24	48.0 %	16	32.0 %	5	10.0 %	5	10.0 %	0	0.0 %
2	تتاح لي الفرصة للمشاركة في صياغة اهداف الشركة	24	48.0 %	18	36.0 %	7	14.0 %	1	2.0 %	0	0.0 %
3	توفير الشركة ظروف العمل المناسبة من أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب و الحوافز	18	36.0 %	20	40.0 %	7	14.0 %	5	10.0 %	0	0.0 %
4	تتبع الشركة وضع برامج مراجعات و لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لتصحيح الانحرافات	26	52.0 %	21	42.0 %	2	4.0 %	0	0.0 %	1	2.0 %

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق مطلقاً	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
5	تتبني شركة مطاحن سين للغلال اسلوب الادارة بالاهداف لتحقيق اهدافها الاستراتيجية	21	42.0%	21	42.0%	4	8.0%	4	8.0%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن 48.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « يوجد تعاون بين الرؤساء و المرؤوسين في وضع الخطط و الإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف » و 32.0% يوافقون و 10.0% محايد و 10.0% لا يوافقون .

من الجدول أعلاه نجد أن 48.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تتاح لي الفرصة للمشاركة في صياغة اهداف الشركة » و 36.0% يوافقون و 14.0% محايد و 2.0% لا يوافقون .

من الجدول أعلاه نجد أن 36.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « توفير الشركة ظروف العمل المناسبة من أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب و الحوافز » و 40.0% يوافقون و 14.0% محايد و 10.0% لا يوافقون .

من الجدول أعلاه نجد أن 52.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تتبع الشركة وضع برامج مراجعات و لقاءات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين في الوحدات التنظيمية لتصحيح الانحرافات » و 42.0% يوافقون و 4.0% محايد و 4.0% لا يوافقون مطلقاً.

من الجدول أعلاه نجد أن 42.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تتبني شركة مطاحن سين للغلال اسلوب الادارة بالاهداف لتحقيق اهدافها الاستراتيجية » و 42.0% يوافقون و 8.0% محايد و 8.0% لا يوافقون .

جدول رقم (6) يوضح عبارات المحور الثاني (المشاركة في تحديد الاهداف)

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق مطلقاً	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد اهداف الشركة كل حسب تخصصه	24	48.0 %	17	34.0 %	6	12.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %
2	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً علي الانشطة التي تخص كل مرؤوس في الشركة	26	52.0 %	15	30.0 %	6	12.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %
3	يطلب الرئيس من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفق اهميتها	22	44.0 %	21	42.0 %	6	12.0 %	1	2.0 %	0	0.0 %
4	يملك المرؤوسين في الشركة الحرية الكاملة لابداء الرأي عند تحديد الأهداف	22	44.0 %	22	44.0 %	3	6.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %
5	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة للشركة حسب المستوي الإداري	26	52.0 %	20	40.0 %	2	4.0 %	2	4.0 %	0	0.0 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن 48.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد اهداف الشركة كل حسب تخصصه» و 34.0 % يوافقون و 12.0 % محايد و 6.0 % لا يوافقون .
من الجدول أعلاه نجد أن 52.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا علي الانشطة التي تخص كل مرؤوس في الشركة» و 30.0 % يوافقون و 12.0 % محايد و 6.0 % لا يوافقون .

من الجدول أعلاه نجد أن 44.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «يطلب الرئيس من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الاهداف وفق اهميتها» و 42.0 % يوافقون و 12.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون.
من الجدول أعلاه نجد أن 44.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «يمتلك المرؤوسين في الشركة الحرية الكاملة لبدء الرأي عند تحديد الاهداف» و 44.0 % يوافقون و 6.0 % محايد و 6.0 % لا يوافقون.
من الجدول أعلاه نجد أن 52.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الاهداف العامة للشركة حسب المستوي الاداري.» و 40.0 % يوافقون و 4.0 % محايد و 4.0 % لا يوافقون .

جدول رقم (7) يوضح عبارات المحور الثالث: (التزام العاملين بتحقيق الاهداف)

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	اكون سعيداً في مسيرتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف الشركة واهدافي الشخصية	32	64.0%	15	30.0%	2	4.0%	1	2.0%	0	0.0%
2	اشعر بالسعادة عند مناقشة مدى تحقق اهداف الشركة مع رؤسائي في العمل	24	48.0%	23	46.0%	2	4.0%	1	2.0%	0	0.0%
3	قدرتي في تحقيق اهداف الشركة يمنحني الانتماء الاكبر لعملي	26	52.0%	15	30.0%	8	16.0%	1	2.0%	0	0.0%

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
4	لا أتاخر في تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد الأهداف	29	58.0 %	16	32.0 %	4	8.0 %	1	2.0 %	0	0.0 %
5	احرص حرصاً كاملاً علي العمل ضمن فريق لتحقيق اهداف الشركة	28	56.0 %	18	36.0 %	3	6.0 %	1	2.0 %	0	0.0 %
6	أساس رفع كفاءة العاملين الادارية بالشركة هو الاهتمام بتدريب الكادر البشري	28	56.0 %	10	20.0 %	9	18.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن 64.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «أكون سعيداً في مسيرتي الوظيفية نتيجة تحقيق اهداف الشركة واهدائي الشخصية» و 30.0 % يوافقون و 4.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 48.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «اشعر بالسعادة عند مناقشة مدى تحقق اهداف الشركة مع رؤسائي في العمل» و 46.0 % يوافقون و 4.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون من الجدول أعلاه نجد أن 52.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «قدرتي في تحقيق اهداف الشركة يمنحني الانتماء الاكبر لعملي» و 30.0 % يوافقون و 16.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون. من الجدول أعلاه نجد أن 58.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «لا أتاخر في تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد الاهداف.» و 32.0 % يوافقون و 8.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون. من الجدول أعلاه نجد أن 56.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «احرص حرصاً كاملاً علي العمل ضمن فريق لتحقيق اهداف الشركة» و 36.0 % يوافقون و 6.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون. من الجدول أعلاه نجد أن 56.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «أساس رفع كفاءة العاملين الادارية بالشركة هو الاهتمام بتدريب الكادر البشري» و 20.0 % يوافقون و 18.0 % محايد و 6.0 % لا يوافقون .

جدول رقم (8) يوضح عبارات المحور الرابع: (الجدولة الزمنية للأهداف)

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	توجد جدولة زمنية واضحة لكل الأهداف بالشركة	27	54.0 %	9	18.0 %	11	22.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %
2	يراعي في جدولة أهداف الشركة مقدرات ومهارات المورد البشري	26	52.0 %	16	32.0 %	3	6.0 %	5	10.0 %	0	0.0 %
3	تستخدم الشركة التقنيات الحديثة في جدولة الزمنية للأهداف	26	52.0 %	15	30.0 %	6	12.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %
4	توفر الشركة الإمكانيات المادية المطلوبة التي تسهم في جدولة الأهداف	22	44.0 %	21	42.0 %	6	12.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %
5	تتفاعل الشركة مع متغيرات البيئة الخارجية في جدولة أهدافها	22	44.0 %	22	44.0 %	3	6.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن 54.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «توجد جدولة زمنية واضحة لكل الأهداف بالشركة» و 18.0 % يوافقون و 22.0 % محايد و 6.0 % لا يوافقون. من الجدول أعلاه نجد أن 52.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «يراعي في جدولة أهداف الشركة مقدرات ومهارات المورد البشري» و 32.0 % يوافقون و 6.0 % محايد و 10.0 % لا يوافقون. من الجدول أعلاه نجد أن 52.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «تستخدم الشركة التقنيات الحديثة في جدولة الزمنية للأهداف» و 30.0 % يوافقون و 12.0 % محايد و 6.0 % لا يوافقون. من الجدول أعلاه نجد أن 44.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «توفر الشركة الإمكانيات المادية المطلوبة التي تسهم في جدولة الأهداف» و 42.0 % يوافقون و 12.0 % محايد و 6.0 % لا

من الجدول أعلاه نجد أن 44.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «تفاعل الشركة مع متغيرات البيئة الخارجية في جدولة أهدافها». و44.0% يوافقون و6.0% محايد و6.0% لا يوافقون .

جدول رقم (9) يوضح عبارات المحور الخامس: (الأهداف الاستراتيجية)

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
1	الأهداف الإستراتيجية للشركة محددة بصورة دقيقة	26	52.0%	20	40.0%	2	4.0%	2	4.0%	0	0.0%
2	الأهداف الإستراتيجية للشركة لها توقيت محدد	32	64.0%	23	46.0%	2	4.0%	1	2.0%	0	0.0%
3	تلتزم الإدارة العليا بالشركة بالادارة الاستراتيجية	24	48.0%	15	30.0%	6	12.0%	3	6.0%	0	0.0%
4	الأهداف الإستراتيجية للشركة قابلة للقياس	26	52.0%	15	30.0%	8	16.0%	1	2.0%	0	0.0%
5	الأهداف الإستراتيجية للشركة واقعية ويمكن تحقيقها	29	58.0%	16	32.0%	4	8.0%	1	2.0%	0	0.0%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.
من الجدول أعلاه نجد أن 52.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «الأهداف الإستراتيجية للشركة محددة بصورة دقيقة» و40.0% يوافقون و4.0% محايد و4.0% لا يوافقون.
من الجدول أعلاه نجد أن 64.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «الأهداف الإستراتيجية للشركة لها توقيت محدد» و30.0% يوافقون و4.0% محايد و2.0% لا يوافقون.
من الجدول أعلاه نجد أن 48.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «تلتزم الإدارة العليا بالشركة بالادارة الاستراتيجية» و46.0% يوافقون و4.0% محايد و4.0% لا يوافقون .
من الجدول أعلاه نجد أن 52.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «الأهداف الإستراتيجية للشركة قابلة للقياس» و30.0% يوافقون و16.0% محايد و2.0% لا يوافقون .

من الجدول أعلاه نجد أن 58.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «الأهداف الإستراتيجية للشركة واقعية ويمكن تحقيقها» و 32.0% يوافقون و 8.0% محايد و 2.0% لا يوافقون .
اختبار الفرضيات:

جدول رقم (10): يوضح اختبار محاور الدراسة ككل:

رقم العبارة	المحور	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	لتفسير
1	الإدارة بالأهداف	147.111	4	.000	4.07	.747	5.00	دالة	أوافق بشدة
2	المشاركة في تحديد الأهداف	88.778	4	.000	4.01	.893	5.00	دالة	أوافق بشدة
3	التزام العاملين بتحقيق الأهداف	76.167	4	.000	4.12	.825	5.00	دالة	أوافق بشدة
4	الجدولة لرمنية للأهداف	88.889	4	.000	3.87	.985	5.00	دالة	أوافق بشدة
5	الأهداف الاستراتيجية	147.111	4	.000	4.07	.747	5.00	دالة	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للمحور الأول أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين تجاه المحور الأول ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين الموافقة على المحور الأول الذي ينص على « الإدارة بالأهداف».

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للمحور الثاني أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين تجاه المحور الثاني، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين الموافقة على المحور الثاني الذي ينص على « المشاركة في تحديد الأهداف » قد تحققت .

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة لاحتتمالية لاختبار مربع كاي للمحور الثالث أقل من 0.05 وهي ذات دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين إجابات المبحوثين تجاه المحور الثالث، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين الموافقة على المحور الثالث التي تنص على أن « التزام العاملين بتحقيق الأهداف».

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للمحور الرابع أقل من 0.05 وهي ذات دالة إحصائية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه المحور الرابع ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين بالموافقة على المحور الرابع الذي ينص على « الجدولة الزمنية للأهداف

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للمحور الرابع أقل من 0.05 وهي ذات دالة إحصائية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تجاه المحور الخامس ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء المبحوثين بالموافقة على المحور الخامس الذي ينص على « الأهداف الاستراتيجية

أختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى و التي تنص على « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجدولة الزمنية للأهداف في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للجلال.» حيث يعتبر الجدولة الزمنية للأهداف هو المتغير المستغل (x_1) و الأهداف الإستراتيجية المتغير التابع .

جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيرات

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	قيمة معامل الارتباط
\bar{R}^2	R^2	R
0.52	0.53	0.73

من الجدول رقم (16) نجد أن قيمة الارتباط هي 0.73 وهو ارتباط طردي قوي بين الجدولة الزمنية للأهداف (المتغير المستغل (x_1)) و الأهداف الإستراتيجية (المتغير التابع (y)) ، معامل التحديد هو 0.53 ومعامل التحديد المعدل هو 0.52 أي أن 52 % من التغيرات التي تحدث في الأهداف الإستراتيجية سببها الجدولة الزمنية للأهداف و 48 % من التأثيرات ترجع لعوامل أخرى.

اختبار معنوية المتغير المستقل :

1- الجدولة الزمنية للأهداف:

من الجدول رقم (18) نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار (t) لمعامل الجدولة الزمنية للأهداف هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه متغير الجدولة الزمنية للأهداف معنوي بمعنى آخر الجدولة الزمنية للأهداف يؤثر على الأهداف الإستراتيجية أي ان الفرضية الأولى و التي تنص على « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجدولة الزمنية للأهداف في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للجلال » قد تحققت.

الفرضية الثانية و التي تنص على « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين في تحديد الأهداف في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للجلال.» حيث يعتبر مشاركة العاملين في تحديد الأهداف هو المتغير المستغل (x_1) والأهداف الإستراتيجية المتغير التابع (y_2) .

اختبار معنوية المتغير المستقل :

مشاركة العاملين في تحديد الاهداف:

من الجدول رقم (21) نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار (t) لمشاركة العاملين في تحديد الاهداف هي 0.000 وهي أقل من 0.05 عليه متغير مشاركة العاملين في تحديد الاهداف معنوي بمعنى آخر مشاركة العاملين في تحديد الاهداف يؤثر على الأهداف الإستراتيجية أي ان الفرضية الثانية و التي تنص على « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين في تحديد الاهداف في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال » قد تحققت.

الفرضية الثالثة و التي تنص على « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام العاملين في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال. » حيث يعتبر التزام العاملين بتحقيق الأهداف هو المتغير المستقل (x_1) و الأهداف الإستراتيجية التابع (y_3) .

جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيرات

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	قيمة معامل الارتباط
\bar{R}^2	R^2	R
.87	.87	.93

من الجدول رقم (22) نجد أن قيمة الارتباط هي 0.93 وهو ارتباط طردي قوي بين التزام العاملين بتحقيق الأهداف (المتغير المستقل (x_1) و الأهداف الإستراتيجية (المتغير التابع (y_3)) ، معامل التحديد هو 0.87 ومعامل التحديد المعدل هو 0.87 أي أن 87 % من التغيرات التي تحدث في الأهداف الإستراتيجية سببها التزام العاملين بتحقيق الأهداف و 13 % من التأثيرات ترجع لعوامل أخرى.

اختبار معنوية المتغير المستقل :

التزام العاملين بتحقيق الأهداف:

من الجدول رقم (24) نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار (t) التزام العاملين بتحقيق الأهداف هي 0.000 وهي أقل من 0.05 عليه متغير التزام العاملين بتحقيق الأهداف معنوي بمعنى آخر التزام العاملين بتحقيق الأهداف يؤثر على الأهداف الإستراتيجية أي ان الفرضية الثالثة و التي تنص على « توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام العاملين في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال. » قد تحققت.

الفرضية الرابعة و التي تنص على « توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول توافر ابعادا لإدارة بالأهداف التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزي للمتغيرات الشخصية للعاملين بشركة مطاحن سين للغلال. » .

الخاتمة:

في ظل التطور المتسارع والمنافسة العالية كان لابد للمنظمات أن تسير قدماً في سبيل تبني مناهج إدارية من شأنها خلق الكفاءة والمرونة في العمل والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة كالإدارة بالأهداف والإدارة بالموافق وتفويض السلطة واللامركزية وتعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة التي يُنظر إليها على أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والإدارية، ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحسين العلاقات داخل العمل وتطوير القدرات والأنشطة الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة والاتصالات وحل المشكلات واتخاذ القرارات وتقييم الأداء كما أنها تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة وكان لابد من انتهاجها في المنظمات نظراً لما تحققه من فوائد تعود بالنتائج الإيجابية للفرد والمنظمة

النتائج والتوصيات:

النتائج:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الجدولة الزمنية للأهداف في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال.
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مشاركة العاملين في تحديد الاهداف في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال.
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام العاملين في استخدام الادارة بالأهداف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة مطاحن سين للغلال.
توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول توافر ابعادا لإدارة بالأهداف التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تعزي للمتغيرات الشخصية للعاملين بشركة مطاحن سين للغلال .
الإدارة بالأهداف لها أثر ايجابى زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم مما يؤثر على زيادة الإنتاج.

التوصيات:

- استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كونه أسلوب إداري فعال.
- إشاعة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ورفع روحهم المعنوية للاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع الإستراتيجية العامة للشركة مع تمكينهم واشراكهم في صياغة الاهداف .
- ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين في المستويات المختلفة علي أسلوب الإدارة بالأهداف.

الهوامش:

- (1) عفاف أحمد محمد علي، أثر تطبيق منهج الإدارة بالأهداف علي الشركة السودانية للاتصالات، (السودان: جامعة السودان كلية الدراسات التجارية، بحث غير منشور لنيل درجة الدكتوراه 2011م).
- (2) محمد مبارك محمد الرشيدى،: اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت (الكويت : جامعة الشرق الأوسط ، بحث غير منشور لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، 2014م)
- (3) مني علي عبدربه: اثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة، (فلسطين : الجامعة الإسلامية، بحث غير منشور لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2007م).
- (4) العملاق ، بشير ،الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، عمان : دار اليازوري للنشر ، 2008م، ص 39
- (5) يعقوب، نشوان، الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1986، ص 42
- (6) George. Odiorne. (1979). MBO 2. A system of Managerial Leadership for the 80s,(6) USA, New York, Fearon Pitman Publishers, Inc.
- (7) احمد السيد كردي تاريخ الزيارة <http://www.thabethejazi.com/article-17/3/2>.2022
- (8) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم القيادة والرقابة، الاسكندرية :الدار الجامعية، 1999،
- (9) عدون، ناصر دادى،الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2001م ص 51.
- (10) تمت الزيارة <http://www.thabethejazi.com> 2021/4/2
- (11) المقلي، عمر أحمد عثمان، مبادئ الإدارة ، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2002، ص 193.
- (12) فتحي ، محمد ، معضلات إدارية تبحث عن حلول ،القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2002، ص 13.

الإدارة بالأهداف وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (دراسة حالة شركة مطاحن سين للفلال المحدودة-السودان 2020-2022م)-

(13) عبدالرحيم محمد ، ورقة بحثية بعنوان مفهوم الإدارة الاستراتيجية. <http://dr-ama.com/?cat=47>.

(14) رشيد صالح عبدالرضا جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، عمان: دار المناهج ، 2008 ، ص 128

(15) عزالدين حسن عبد الفتاح، (2017) مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام

SPSS، ص 560.