



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
Impact factor isi 1.304

## العدد الثاني والعشرون / كانون الأول 2023

أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني

دراسة أجريت على عينة من مدراء منظمات المجتمع المدني

اعداد

حسام أحمد الحلاق<sup>1</sup> & أ.د.م جابر شعيب الاسماعيل<sup>2</sup>



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
المخلص:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني السورية العاملة من تركيا، إضافة لتحديد ابعاد الإدارة بالأهداف التي ترتبط وتؤثر على الأداء المؤسسي، من خلال اختبار العلاقة بين الإدارة بالأهداف بأبعادها ( بعد وضع الأهداف، بعد تنفيذ الأهداف، بعد متابعة تنفيذ الأهداف) والأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين الإدارة بالأهداف بأبعادها ( بعد وضع الأهداف، بعد تنفيذ الأهداف، بعد متابعة تنفيذ الأهداف) والأداء المؤسسي ، حيث بلغت قوة هذه العلاقة ( 0.75 ) ، كما أن المتغيرات المستقلة الثلاثة للإدارة بالأهداف تفسر حوالي 75 % من التباين والتغير الحاصل في المتغير التابع الأداء المؤسسي.

كما أظهرت الاختبارات الإحصائية أن الإدارة بالأهداف بأبعادها ( بعد وضع الأهداف، بعد تنفيذ الأهداف، بعد متابعة تنفيذ الأهداف) لها أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: أثر، الإدارة بالأهداف ، الأداء المؤسسي ، لمنظمات المجتمع المدني.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- مقدمة:

الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف العناصر المكونة له مع أهداف المنظمة، من خلال تحديدها للنتائج التي ترنو للوصول إليها، مع تحديد مسارات العمل الفعالة و حدود المسؤولية، أي أن الإدارة بالأهداف تركز على المشاركة و التعاون بين كل أعضاء المنظمة: الرؤساء و المرؤوسين، لتحقيق النتائج المحددة سلفاً في شكل أهداف بأكثر فعالية و كفاءة ممكنة بالاعتماد على الرقابة الذاتية التي ينميها هذا النمط من الإدارة، و تصبح كحافز لدى الرؤساء و المرؤوسين لأداء مهامهم على أكمل وجه، وعلى وضع الخطط و الإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، خصوصاً في ظل لأزمات والكوارث الطبيعية الغير متوقعة، ووضع معايير لقياس و تقييم الأداء و تقويم الانحرافات التي قد تظهر، حيث يقسم الهدف الاستراتيجي في رسالة المنظمة إلى عدة أهداف تكتيكية، توزع على الإدارات، ثم يقسم كل هدف منها إلى عدة أهداف صغيرة يحولها رؤساء الأقسام إلى مهام في شكل خطط مبسطة لتحقيق الهدف.

إن تفشي جائحة كورونا شهد تغييرات واسعة النطاق في السلوك البشري، مما شجع المنظمات على تغيير العمليات الإدارية اليومية من خلال السماح للموظفين بالعمل من المنازل وتطوير حلول فعالة طويلة الأمد من قبل المنظمات للحد من الآثار السلبية للفيروس على سير العمليات الإدارية وتقديم الخدمات الإنسانية في ظروف صعبة يعيشها العالم، والتي تشمل في البداية تكييفاً تدريجياً طفيفاً، ولكنه سيتطلب بسرعة تغييراً في تصميم البرامج وتنفيذها من قبل المنظمات.

- مشكلة البحث:

يعتبر تطبيق الإدارة بالأهداف في منظمات المجتمع المدني، والتي تستلهم من علم الإدارة المعاصر قوانينها وبنائها النظري، ذات أهمية بالغة في تحقيق الغايات المنشودة للمنظمات في ظل الظروف التي فرضتها جائحة كورونا على العمل، فهي ضرورة للتغلب على سوء التوجيه بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، حيث يتمثل جوهر أسلوب الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف القائم على مبدأ المشاركة بين الرئيس والمرؤوس في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

إن هذا الأسلوب يقوم على عامل رئيس يتمثل في اشتراك العاملين في تحديد الأهداف ومجالات الأداء وتقويم مدى تحقيقها، بالإضافة أنها تساعد المنظمات على زيادة قدرتها على حل المشكلات المستقبلية.

لذلك تتلخص مشكلة البحث في مدى إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في منظمات المجتمع المدني وانعكاس ذلك على الأداء المؤسسي لها وجوده الخدمات التي تقدمها للمجتمعات المتضررة والمعوقات والتحديات المرتبطة بذلك.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- أهمية البحث:

أصبح أسلوب الإدارة بالأهداف اليوم ضرورة من ضرورات الحياة اليومية للمنظمات بسبب ما يشهده العالم من تغيرات في ظل جائحة كورونا وما نتج عنها من تغير في إنجاز الأعمال حيث توجه عدد كبير من المنظمات إلى اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال التركيز على المخرجات بدلاً من التركيز على العمليات الإدارية بإنجاز العديد من المهام الوظيفية اليومية من منازل الموظفين من مثل عقد الاجتماعات أو حضور ندوات أو دورات تدريبية أو القيام بالأعمال المحاسبية وإدخال البيانات الرقمية والمراسلات.

ونظراً لأهمية هذا التوجه في الإدارة والتعرف على ما يحمله من أفكار ومفاهيم جديدة تواكب ما فرضته جائحة كورونا على المنظمات في جميع انحاء العالم وما فرضته على الإدارة والمؤوسين من اتباع طرق جديدة في إتمام المهام الوظيفية وإكساب الموظفين مهارات جديدة تعتمد على الرقابة الذاتية وتحقيق أهداف المؤسسة في أسرع وقت ممكن وفي مختلف الظروف والمتغيرات التي فرضت نفسها على العالم.

يسلط هذا البحث الضوء على واقع ممارسات الإدارة بالأهداف في منظمات المجتمع المدني السورية وأثره على الأداء المؤسسي لضمان الجودة المتوقعة في الخدمات المقدمة للمجتمعات التي تخدمها هذه المنظمات وبالتالي أهمية معرفة معوقات وعوامل نجاح هذا الأسلوب في ظل جائحة كورونا.

- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف لمنظمات المجتمع المدني.
2. التعرف على أهمية الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني.
3. توضيح مفاهيم أسلوب الإدارة بالأهداف في منظمات المجتمع المدني وأبعاده ومعوقاته عبر مراجعة وتتبع الأدبيات ذات الصلة.
4. توضيح أبعاد الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. بيان أثر أبعاد الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في عينة البحث.  
6. توجيه أنظار مجالس الإدارة في منظمات المجتمع المدني والإدارات التنفيذية لأهمية أسلوب الإدارة بالأهداف في ظل الظروف الحالي.

- متغيرات الدراسة ونموذجها:

1- متغيرات الدراسة:

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة على النحو الآتي:

المتغير التابع	المتغير المستقل الإدارة بالأهداف بأبعادها:
الأداء المؤسسي	1- بعد وضع الأهداف
	2- بعد تنفيذ الأهداف
	3- بعد تقييم تنفيذ الأهداف
تدعم المنظمة توجهات الابتكار والتطوير في الخدمات المقدمة للمجتمعات التي تخدمها	



**- فرضيات البحث:**

يقوم البحث على فرضيتين أساسيتين الأساسيتين التالية:

- 1- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة بالأهداف (بعد وضع الاهداف، بعد تنفيذ الاهداف، بعد متابعة تنفيذ الاهداف ) و الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين تطبيق الإدارة بالأهداف (بعد وضع الاهداف، بعد تنفيذ الاهداف، بعد متابعة تنفيذ الاهداف ) و الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني.
- 3- تختلف الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل الإدارة بالأهداف ( بعد وضع الأهداف، بعد تنفيذ الأهداف، بعد متابعة تنفيذ الأهداف) بالتأثير على المتغير التابع الأداء المؤسسي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع البحث من المدراء العاملين في منظمات المجتمع المدني السورية العاملة في تركيا والتي يبلغ عددها حوالي 200 منظمة تعمل في مجالات مختلفة من العمل الانساني، اقتصر البحث على عينة من المدراء في منظمات المجتمع المدني بجميع مستوياتهم والفروع التي يعملون.

- الإطار النظري والدراسات السابقة:

**1- منظمات المجتمع المدني:**

لا يمكن لأي تنمية مجتمعية أن تنهض بها المؤسسات الحكومية وحدها، فهي بحاجة لجهود مجتمعية أخرى غير الحكومية كجهود الجمعيات الأهلية، والمؤسسات الشبابية، ومنظمات المجتمع المدني عامة. ولقد تنامي دور المجتمع المدني لاسيما مع بداية القرن الحادي والعشرين في المشاركة مع الحكومة في تحقيق العديد من الأهداف في المجتمع، وفي تحمل المسؤولية مع الدولة في إشباع الحاجات ومواجهة المشكلات، بل وفي صنع القرارات، كما تؤدي منظمات المجتمع المدني دور الشريك الفاعل لمؤسسات المجتمع الأخرى في تنشئة أبنائه ورعايتهم عبر الأنشطة والفعاليات والبرامج التي تنفذها، وهي بذلك شريك فاعل في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، مما يجعلها مرشحة لتحل دورا بارزا في العملية التنموية داخل المجتمع ( الدجنى، الدهدار، و شويخ، 2017).

**2- الإدارة بالأهداف:**

**مفهوم الإدارة بالأهداف:**

تعتبر الإدارة وظيفية أساسية في العصر الحديث تلعب دوراً في توظيف موارد المجتمع واستثماره وإمكانياته المتاحة لتحقيق الخدمات التي يحتاجها المجتمع، وتعرف الإدارة بأنها



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

النشاط الإنساني المختص بتوظيف الموارد المالية والبشرية والمعنوية المتاحة والعمل على تنميتها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التي يربغها المجتمع مع مراعاة الظروف المحيطة (عياصرة، 2006، 60).

يُعتبر مدخل الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) من مدارس الفكر الإداري الحديث والتي تتسم بالبساطة وإمكانية التطبيق في مختلف المجالات العامة والخاصة وهي فلسفة إدارية تتخذ الأهداف كمعايير في توجيه العمل وكأداة لزيادة الإنتاجية وتوليد الدافعية عند العاملين ويتفق (مكاري 1984) (1976 و عبد الوهاب) على أنها منهج تكامل يجمع العديد من الوظائف الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم (الغويرين، 2010، 14).

#### تعريف الإدارة بالأهداف:

يعرف أوديورن الإدارة بالأهداف بأنها عملية يقوم المدير ورئيسه بمقتضاها بتعريف الأهداف العامة للجهاز الذي يعملان فيه، وتحديد المجالات الرئيسية لمسؤولية كل منها في صورة نتائج متوقعة، واستخدام المعايير التي تقيس التقدم نحو الأهداف ومساهمة كل من الطرفين في تحقيق النتائج المطلوبة (عبد الوهاب، 2017، 18).

ويعرفها العمائرة: بأنها نظام إداري يتشارك فيه المديرون مع المرؤوسين بنشاط وفاعلية في تحديد أهداف أدائية للعمل قابلة للقياس والتقويم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد، ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقويم أداء جميع العاملين في المؤسسة.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

على ما تقدم فإن التعريفات السابقة وأن اختلفت في صياغتها إلا أن جميعها تؤكد على أهمية

الإدارة الأهداف وضرورة التوافق ما بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات وتفاعل الجميع

ومشاركتهم في تحديدها والتعاون لتحقيقها بطريقة تضمن الإنتاجية والتحسين والتطوير

والفاعلية للمؤسسات.

### فلسفة الإدارة بالأهداف

إن فلسفة الإدارة بالأهداف يجب أن تعتمد على فكرة الأداء الجيد للعمل وتبادل المنافع بين المنظمة والأفراد وتكوين فرق عمل متناسقة ومتنافسة وبالتالي يتم الاتجاه نحو تحقيق أهداف محددة ومترابطة بعيداً عن الارتجالية حيث تتحول الأهداف إلى بوصلة حقيقية لتحديد المسار والاتجاه العام لجميع النشاطات في المؤسسة، وهذا ما يعمل على زيادة دافعية ورضا الأفراد وتنمية وتوظيف قدراتهم الإبداعية في العمل كون الجميع يؤثر ويتأثر بالنتائج المحققة ويبني نظام الإدارة بالأهداف حول فكرة أن تحقيق أهداف معينة يكون نقطة الانطلاق لتحقيق أهداف أخرى أشمل بإتباع طرق جديدة في التفكير موجهه نحو الاستغلال الأمثل للموارد والتحديد الدقيق للعلاقة والأدوار والصلاحيات للرئيس والمرؤوسين (الغويرين، 2010، 18).

بناء على ما سبق يتضح بأن استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر ذات أهمية عالية بالنسبة للمنظمة والإدارة، فهذا الأسلوب يعطي أفكار جديدة ومتعددة للإدارة نحو تحقيق الأهداف ويساعدها على تقييم أداء الموظفين، وهنا يكون الموظفين غير مقيدون بالعمل الذي وكل لهم بل يساعدهم على التوسع في مجال عملهم مما يعطي أداء أفضل.

### خصائص الإدارة بالأهداف:

- 1 - تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلاً: الجودة العالية والتكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها - وهي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية.
- 2- تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقويم الانحرافات التي قد تظهر.
- 3 - هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، والاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.
- 4 - يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في وتنظيم وتخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادراً على توجيهه الذاتي الرقابة الذاتية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5 - عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العملي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة، تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من مواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها (العتيبي، 2002، 58).

**أهمية الأهداف الإدارية فوائدها، والصعوبات، والتحديات**

يشير مفهوم الأهداف (Objectives) إلى النقاط الاستراتيجية الأساسية والتي تمثل الغايات المستهدفة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بحيث تشكل منهج العمل الذي تجند له الطاقات والموارد المادية والتقنية وبذلك تُعد الأهداف القوة الدافعة والمحفزة للعاملين والموجه الحقيقي لمتخذي القرارات في المؤسسة كما وتعتبر الأهداف الأساس لبناء نظم المراجعة والسيطرة والتقييم والتغذية الراجعة وبالتالي تعمل الأهداف على رفع الكفاءة التنظيمية وتحسن الإنجاز (الغويرين، 2002، 21).

يمكن التفريق بين مفهومي (Objectives) و (Goals) على أساس أن (Goals) تشير إلى الأهداف التي تتميز بالغايات النهائية الواجب تحقيقها ولهذا تأخذ صفة العمومية والشمول والأفضلية مثل تحقيق أعظم ربحية أما (Objectives) فتشير إلى تلك الأهداف الوسطى المطلوبة لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى نواحي محددة، كما أن الأهداف الشاملة (Goals) تمثل ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد وهي بطبيعتها أهداف عامة توضع بصورة مجردة فهي ترتبط ارتباط وثيق بالإستراتيجية، في حين أن الأهداف الفرعية (Objectives) تمثل أهدافاً على المدى التخطيطي والتشغيلي وتهتم الإدارة بتحديد لها لبيان أكثر تفصيلاً وإيضاحاً للأهداف العامة وكمرشد للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل (المغربي، 2009، 33).

وبناء على ذلك نجد أن لكل فرد في المؤسسة على حد سواء أهداف يسعى إلى تحقيقها، وذلك على اعتبار أن الأهداف:

- عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والوظيفي لأنه بلا هدف لا معنى لحياة الفرد أو المؤسسة

- تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة الرؤساء والمرؤوسين (أبو شيحة، 80، 2002).
  - 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 (المغربي، 1998، 98).
  - تسمح بتحديد معايير التقييم والرقابة والتقويم.
  - تحديد سلم الأولويات وتعتبر أداة للتحفيز.
  - تساعد في تخصيص الموارد، وتوصيف وتصميم الوظائف (الماضي، 1999، 182).
- وحتى تكون الأهداف على هذه الدرجة من الأهمية، لا بد أن تكون: كمية وقابلة للقياس، وتكون مفهومة وواضحة ومحددة بدقة، أن تبنى على نوع من التحدي أي ألا تكون سهلة في المتناول أن تكون متسلسلة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق الهدف الأساسي وتكون مرتبطة بزمن تحقيقها، وأن يشارك المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع والمحفز لهم.

**فوائد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف:**

ينتظر (المدهون) الى الفوائد التي تجنى من تطبيق نظام الإدارة بالأهداف:

- 1-زيادة وعي وفهم الموظف للأهداف العامة.
  - 2-زيادة ارتباط والتزام العاملين بالأهداف.
  - 3-زيادة الدافعية لدى العاملين.
  - 4-تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
  - 5-تنمية مهارات التخطيط واتخاذ القرارات.
  - 6-تسهيل مهمة الإدارة العليا نتيجة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - 7-يتيح الفرصة أمام الموظف لتحقيق الذات.
  - 8-رفع درجة رضا العاملين والروح المعنوية لديهم.
  - 9-يكشف عن المقصرين بسرعة.
  - 10-يخفف من الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
- من الملاحظ أن نظام الإدارة بالأهداف ثورة بيضاء على ما سبقها من الأساليب الإدارية ، فهي تحاول جاد لحضارة جديدة يسودها روح الفريق ، العمل في منظمات المجتمع المدني بدورها تدعو إلي روح الفريق الواحد لتحقيق هدفها السامي الذي ينعكس إيجاباً على المجتمع (المدهون، 1994، 122).

**مقومات نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف:**

يشير (حسام الدين) ١٩٩٧ الى أن مقومات نجاح تطبيق نظام الإدارة بالأهداف:

- 1-وضوح الهدف : أهداف الإدارة واضحة ومتفق عليها مع الإدارة العليا حتى يتسنى اختيار أفضل الطرق لتحقيقها.
- 2-تعاقب الأهداف : يتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى إنجاز أهداف متعاقبة من الأهداف القصيرة المتكاملة فيما بينها والمؤدية للهدف البعيد.
- 3-التفويض بالأهداف : الواجبات المسندة محددة على شكل نتائج مطلوبة ، وتفويض السلطة يرتبط بحجم الهدف المسند لأي مرؤوس.
- 4-حرية التصرف : إسناد واجب محدد وتفويض السلطة الكاملة يساعدان المدير على اختيار أحسن الطرق للعمل بفاعلية عالية.
- 5-قابلية النتائج للقياس : التعبير عن مدى تحقيق الهدف كمياً ويمكن قياس نتائجه.
- 6-تحسين قدرة الأداء : من خلال المراجعة الدورية للبرامج الموضوعية.
- 7-المسؤولية المشتركة : عملية المشاركة تولد الشعور المتزايد بالمسؤولية اتجاه تحقيق الأهداف.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويؤكد (Erskin, 1996,25) أن نجاح الإدارة بالأهداف يرتكز على المعايير الآتية:

1. التحديد الدقيق للأهداف.
2. التنسيق بين أهداف الأقسام.
3. وجود معايير محددة لقياس النتائج.
4. دعم الإدارة العليا.
5. تدريب العاملين على الأسلوب.

**صعوبات تطبيق نظام الإدارة بالأهداف:**

يواجه تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بعض الصعوبات المآخذ وهي كما يذكرها (عربيات، 2008، 45) تتمثل بالآتي:

- 1- يكشف تطبيق هذا النظام أهداف وخطط المؤسسة للعملاء والمنافسين.
- 2- صعوبة التوفيق بشكل مرضٍ بين مختلف الأهداف التي تركز عليها أهداف المؤسسة.
- 3- مدخلات هذا المنهج الإداري متفرعة ومتعددة والسيطرة عليها محدودة.
- 4- صعوبة التوفيق بين أهداف المؤسسة كاملة.
- 5- يفتح مجال للنقاش والجدل وإضاعة الوقت.
- 6- تفاوت الالتزام والحماس نحو نظام الإدارة بالأهداف بين أفراد المؤسسة.
- 7- قصور المعلومات والتغذية الراجعة والمتوفرة.

**10-3- الأداء المؤسسي:**

يعد مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة التي فرضتها جائحة كورونا وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التميز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من منظمات المجتمع المدني في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة والابتكار، بل وأصبحت المؤسسات المتميزة والمبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح وإحراز التقدم والتفوق، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية في المنظمات جهوداً مكثفة نحو مزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي (حتاملة ودرواشة، 2002، 20).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يعتبر الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من خلالها تطوير المؤسسات والارتقاء بها، إضافة إلى ما تتضمنه تلك العملية من فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات، كما تبدو في غاية الأهمية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة، والوسائل اللازمة لتحقيقها؛ كما تتيح للإداريين فرصة عرض نقاط القوة، والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المقررة (عبدالمحسن، 2002، 56).

**تعريف الأداء المؤسسي:**

عرفت الدكتورة عفاف الباز الأداء بأنه يشير إلى: "درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل" (الباز، 2004، 34) ويعرف يونس أحمد حسين أمين الأداء بأنه: مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي تم إنجازها في فترة زمنية معينة للخطط الموضوعة مسبقاً والتعرف على أوجه القصور، ونقاط الانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في المستقبل (أمين، 1998، 56).

وعرف سايمون Simon : الأداء المؤسسي بأنه " قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
عناصر الأداء " الكفاءة والفعالية:

يعتبر هذان المفهومان من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء ويعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسان له، حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المقررة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة (العابدي وبوجلال، 2016، 22).

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادف إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن: مفهوم الإنتاجية الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه " علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ومنهم من يرى بأنه يمثل: الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة في الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يصرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا: حيث عرفه بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود هو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة (مزهودة، 2001، 87).

#### أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم يمكن تحديدها في أربعة أشكال:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

1- حسب معيار المصدر:

أ. الأداء الداخلي : يطلق عليها اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج

أساساً من التوليفة التالية:

✓ الأداء البشري : هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسخير مهاراتهم.

✓ الأداء التقني: ويمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ الأداء المالي: ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، المؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

فهذا النوع يظهر بصفة عامة النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع

أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار

المواد واللوازم و الخدمات، فكل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب )

(BERANDO,1999,236).

2 – حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل الأنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ. الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة الإنتاجية في تكوينها دون

انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة

على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ب. الأداء الجزئي: هو قدرة النظام الإنتاجي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام

الإنتاجي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة

الإنتاجية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة تشكل في ما بينها

شبكة (مرغيش، 20، 2012).

### 3 – حسب معيار الزمن

وفق هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء على المدى القصير وعلى المدى المتوسط والبعيد:

أ. الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء في ما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المدخلات / المخرجات.

- الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من تفاعل الأفراد ضمن نظام

معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر

من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب. الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- التكيف: قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك،

فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمنه للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق

أو فلا بد أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.

- النمو: مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة

ومؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سوف يمكن



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة.

- الأداء في المدى البعيد: يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي، وعلى الصعيد الجزئي، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصدر واضح للأداء بطرفيه ( الكفاءة، الفعالية).

**العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة.**

هناك مجموعة من العوامل والأسس التي تعمل كقوة دافعة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة ومن بين هذه العوامل نذكر ( جوهر، 2011، 58) :

أ-العامل السياسي: وذلك من حيث المناخ والنظام السياسي ومدى ملائمة السياسة لأعمال المؤسسة ووجود سياسة حاكمة لأعمال المؤسسة.

ب-العامل الاقتصادي: وذلك مثل الموارد الاقتصادية، والعمالة، والبطالة، والاقتصاد المحلي، والإقليمي والعالمي وأثر كل ذلك على المؤسسة ومدى الانعكاسات على ممارسة الإنتاج والعمل والنشاط والخدمات. ج-العامل الاجتماعي: ومثال ذلك حاجات المؤسسة والمجتمع والسلوك العام ونمط حياة الأفراد والعلاقات الإنسانية والمجتمعية.

د-العامل التكنولوجي: وذلك كالتقدم والتقني والفني ومدى توفرهما لدعم وتميز الأداء وعمل المؤسسة.

ه-العامل البيئي: مثال ذلك المناخ ومجال عمل المؤسسة والموقع الجغرافي والتلوث البيئي وسلوكيات المجتمع المحلي اتجاه البيئة.

و-العامل القانوني: وذلك نحو وجود دستور ينظم شؤون الدولة وتشريعات وقوانين والحقوق المدنية للمواطنين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تقييم الأداء المؤسسي:

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفى.

1 - مفهوم عملية تقييم الأداء.

تعددت التسميات التي أطلقها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الأداء فتارة يسمونها الأداء ومرة يشيرون إلى قياس الكفاءة إلا أن المصطلح الأكثر انتشاراً هو مصطلح تقييم الأداء (زرليف، 1994، 45) ومن بين التعاريف المختارة ما يلي:

➤ يقصد بتقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة بالبيئة لإنجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل.

➤ الصيغة النظامية أو الرسمية التي تعتبر عن مكامن القوى ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الفرد للوظائف التي كلفوا بإنجازها أو القيام بها.

➤ إذ عرف فيشير ورفاقه تقييم الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.

2- أهداف تقييم الأداء:

➤ يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام.

➤ التأكد من سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

➤ تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسع وتطوير قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

➤تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها.

➤تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد من فرص الترقية المتاحة أمامهم.

➤إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

➤المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة والإنتاجية.

➤مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على

تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية.

➤تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.

➤يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ عن طريق نتائج التنفيذ

الفعلي للأداء زمنيا للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانها بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.

➤يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين

مستوى أدائه (البنبي، 2011، 10)

#### 10-4- الدراسات السابقة:

- دراسة محمد توفيق محمد شبير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، رسالة ماجستير، 2015

حيث خلصت الدراسة إلى واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات حيث غطت الدراسة أربع جامعات وهي الإسلامية، والأزهر، وفلسطين، و الأقصى، ومجتمع العينة 2439 وتم إجراء الدراسة على عينة مقدارها 400 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، كما أوصت الدراسة إلى اطلاع الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق انجاز الأهداف من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تساعد على تجاوز العقبات.

- دراسة عصام صالح ذيب الغويرين، بعنوان نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه، الجامعة الأردنية، 2010،



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هدفت الدراسة إلى التعرف على نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه كما هدفت للتعرف على الفروق في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ونوع اللعبة تكونت عينة الدراسة من 84 عضو وأظهرت النتائج أن الاتحادات الرياضية الأردنية لديها إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة متوسطة وعلى جميع محاور الدراسة.

-دراسة محمد مبارك محمد الرشيد، بعنوان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير، 2014،

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت وقد تكونت عينة الدراسة من 380 موظفاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة، وكانت من نتائج هذه الدراسة أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً وكما أشارت نتائج التحليل إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت، كما أوصت الدراسة على التركيز على تفعيل استخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها مجتمعة (الثقة، والالتزام، و المشاركة، والتغذية الراجعة. وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم وتعزيز الثقة التنظيمية في مناخ المؤسسة الوطنية للبترول في دولة الكويت.

- دراسة جميلة العابدي، عائشة بوجلال، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي و صرف المياه بخميس مليانة، 2015-2016 هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تبني المؤسسات العمومية لتطبيق الدراسة على مؤسسة سقي و صرف المياه في تطبيق إدارة التغيير في أدائها لأنشطتها المختلفة طبقت وحدة الشلف الأعلى بخميس مليانة.



1- تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (2) التكرارات والنسب المئوية حسب الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

النسب المئوية	التكرارات	القيم	الخصائص الشخصية
92.5	372	ذكر	الجنس
7.5	30	أنثى	
<b>100.0</b>	<b>402</b>	<b>المجموع</b>	
64.4	259	إدارة تنفيذية	المستوى الإداري
0.7	3	إدارة عليا	
32.6	131	إدارة متوسطة	
2.2	9	مجلس إدارة	
<b>100.0</b>	<b>402</b>	<b>المجموع</b>	
5.2	21	25 – 18 سنة	العمر



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

60.4	243	34 – 26 سنة	
26.9	108	44 – 35 سنة	
6.5	26	54 – 45 سنة	
1.0	4	64 – 55 سنة	
<b>100.0</b>	<b>402</b>	<b>المجموع</b>	
18.7	75	3 – 1 سنوات	سنوات الخبرة
31.6	127	5 – 4 سنوات	
49.8	200	9 – 6 سنوات	
<b>100.0</b>	<b>402</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارات (التنفيذية، الوسطى، العليا) بالإضافة إلى مجلس الإدارة في منظمات المجتمع المدني السوري العاملة من تركيا، وتكونت عينة الدراسة من (402) موظف وموظفة، حيث انه تم استهداف 450 موظف وموظفة واتت الردود من 402 فقط. وبلغ عدد أفراد العينة من الذكور



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(372) بنسبة مئوية (92.5%)، كما بلغ عدد الإناث (30) بنسبة مئوية (7.5%). تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

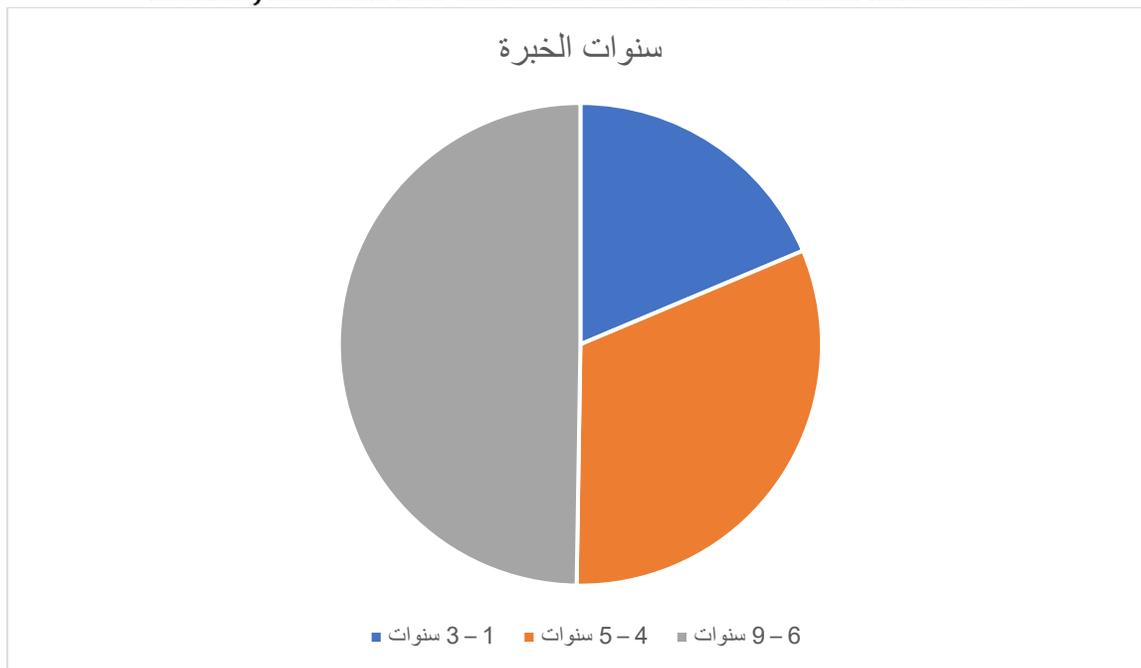
كما يمكن أن نستنتج أن المستويات الإدارية المشاركة في عملية الإجابة على فقرات الاستمارة كانت (259) من الإدارة التنفيذية وذلك بنسبة (64.4) كما نجد أن موظفي الإدارة الوسطى كان عددهم (131) بنسبة (32.6%). وكان عدد أفراد الإدارة العليا الأقل بنسبة (0.7%) حيث بلغ عددهم (3) كما نجد أن أعضاء مجلس الإدارة المشاركين في الإجابة على الأسئلة قد بلغ عددهم (9) أفراد بنسبة (2.2%).

أيضاً بالنظر إلى الفئات العمرية للأفراد المشاركين في استمارة الدراسة نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (26 – 34 سنة) قد بلغ عددهم (243) بنسبة (60.4%)، أيضاً الفئات العمرية التي تتراوح بين (35 – 44 سنة) قد بلغ عددهم (108) بنسبة (26.9%) في حين نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (45 – 54 سنة) قد بلغ عددهم (26) بنسبة (6.5%) وكذلك كان عدد الفئات العمرية التي تتراوح بين (18 – 25 سنة) (21) شخص و(4) أفراد للفئات العمرية (55 – 64 سنة).

أيضاً بالنظر إلى متغير سنوات الخبرة نجد أن هناك (200) شخص من الأفراد المشاركين في استمارة الاستبانة كانت سنوات الخبرة لديهم (6 – 9 سنوات) وذلك بنسبة (49.8%)، في حين نجد أن الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (4 – 5 سنوات) بواقع (127) فرد وبنسبة بلغت (31.6%) لكن كان هناك ما نسبته (18.7) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (1 – 3 سنوات).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences



## 2- الصدق الداخلي لمحاور الدراسة.

تم حساب معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة مع المحاور التابعة له وذلك لمعرفة مدى الارتباط بين المحور مع كامل أسئلة الاستبانة، حيث أنّ هذه الطريقة تعد أشمل وأوسع ومن خلالها نستطيع معرفة الاتساق بين كل محور مع كامل فقرات الاستبانة، بالإضافة الى مستوى الدلالة، وكانت النتائج كما يلي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول (3)، يبين الصدق الداخلي بين كل بُعد من أبعاد المحور مع المحور بشكل عام

متابعة تنفيذ الأهداف	الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف	الإدارة بالأهداف عند وضع الأهداف	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والأبعاد التابعة له	
0.92**	0.91**	0.85**	معامل الارتباط	الإدارة بالأهداف
0.000	0.000	0.000	درجة Sig	
مقبول	مقبول	مقبول	القبول أو الرفض	
0.84**	0.78**	0.69**	معامل الارتباط	الإدارة بأبعادها مع الأداء المؤسسي
0.000	0.000	0.000	درجة Sig	
مقبول	مقبول	مقبول	القبول أو الرفض	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الجدول السابق يشير إلى تحليل معامل ارتباط بيرسون (correlation person) بين محور الإدارة بالأهداف والأبعاد التابعة له، وبالنظر إلى بيانات الجدول نجد أنّ العلاقات الارتباطية كانت تتراوح بين (0.85\*\* و 0.92\*\*)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذا المحور، كما يلاحظ أنّ مستوى الدلالة لكل عبارة هو عند (0.000)، أي موثوقة العلاقة عالية جداً عند، (99.99%)، كما يشير الرمز (\*\*)، إلى أنّ حدوث هذه العلاقة الترابطية بالصدفة هو منخفض جداً. مما يشير إلى التجانس الداخلي بين محور الإدارة بالأهداف وتحقيق الصدق البنائي له، كما أنّ هذه العبارات صادقة وهي صالحة للبحث الميداني. وكذلك الأمر لو نظرنا إلى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بالإدارة بالأهداف بأبعادها مع المتغير التابع الأداء المؤسسي، نجد أنّ العلاقات الارتباطية كانت تتراوح بين (\*\*0.69 و \*\*0.85)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بالمجموع الكلي لمحاور الدراسة.

### 3- تحليل فقرات المتغير المستقل (الإدارة بالأهداف)

✓ تحليل فقرات بعد (الإدارة بالأهداف بعد وضع الأهداف)

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإدارة بالأهداف بعد وضع

الأهداف

الو	الانحد	المتد	تحليل فقرات المحور الأول	ا
النسبي	المعياري	الحسابي		لرقم
8	0.6	4.0	تشمل الأهداف التي تضعها منظمنا كافة مجالات العمل لدينا	1
0.4	2	2		
8	0.6	4.1	تحدد منظمنا أولويات لوضع الأهداف وصياغتها	2
2.6	6	3		
7	0.9	3.6	تتيح منظمنا الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في وضع الأهداف	3
3.2	8	6		
8	0.6	4.0	يتم وضع الأهداف في ضوء المتغيرات الفعلية في بيئة ومجال العمل في منظمنا	4
1.2	1	6		



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

8	0.5	4.0	تحدد منظماتنا المجالات التي يتم وضع الهدف لها	5
0.4	3	2		
8	0.6	4.2	تتبع أهداف منظماتنا من احتياجات المجتمعات التي تخدمها واحتياجات الموظفين والمتطوعين في المنظمة	6
4.4	9	2		
7	0.7	3.8	توجد إدارة مستقلة مسؤولة عن وضع الخطط والأهداف على مستوى المنظمة	7
6.6	9	3		
7	0.4	3.9	المتوسط الحسابي العام لفقرات الإدارة بالأهداف بعد وضع الأهداف	
9.8	6	9		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

يبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.66- 4.22)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (6) والتي تشير إلى أن أهداف منظماتنا نابعة من احتياجات المجتمعات التي تخدمها واحتياجات الموظفين والمتطوعين في المنظمة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) وبوزن نسبي (84.4%). بينما جاءت الفقرة (3) ونصها "تتيح منظماتنا الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في وضع الأهداف" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وبوزن نسبي (73.2%). وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الإدارة بالأهداف عند وضع الأهداف (3.99)، وانحراف معياري (0.46) ، وبدرجة متوسطة للمجال ككل.

✓ تحليل فقرات بعد (الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ

الأهداف

الو زن النسبي	الانحد راف المعياري	المتد وسط الحسابي	تحليل فقرات المحور الثاني	ا لرقم
8 0.4	0.5 3	4.0 2	تقوم المنظمة بنشر الأهداف على الوحدات التنظيمية المسؤولة عنها	1
7 8.4	0.7 2	3.9 2	تحدد المنظمة فترة زمنية مناسبة لتنفيذ كل هدف	2
7 7.8	0.6 3	3.8 9	تضع المنظمة مؤشرات قياس مناسبة لكل هدف ليكون مرشدا للتنفيذ	3
7 9.8	0.6 0	3.9 9	تحدد المنظمة الأنشطة والإجراءات الكفيلة بتنفيذ الأهداف والموارد المطلوبة بالتشارك مع المسؤولين عن هذه الأهداف	4
8 0.4	0.7 2	4.0 2	تحرص المنظمة على رصد مشكلات ومعوقات التنفيذ وحلها	5
8 2.2	0.6 3	4.1 1	تحدد المنظمة خطة تشغيلية مناسبة لتنفيذ الأهداف المطلوبة	6



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

8	0.8	4.1	تدريب المنظمة المسؤولين عن تنفيذ الأهداف لاكتساب	7
3	0	5	المهارات المطلوبة	
8	0.4	4.0	المتوسط الحسابي العام لفقرات الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف	
0.2	5	1		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الجدول أعلاه يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف وبعد الاطلاع على البيانات الموجودة في الجدول نستنتج أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.92- 4.15)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (7) والتي تشير إلى أن المنظمة تدرب المسؤولين عن تنفيذ الأهداف لاكتساب المهارات المطلوبة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.15) وبوزن نسبي (83%). بينما جاءت الفقرة (2) والتي تنص على أن المنظمة تحدد فترة زمنية مناسبة لتنفيذ كل هدف، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبوزن نسبي (78.4%). وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف (4.01)، في حين نجد كما ورد سابقاً أن المتوسط الحسابي للإدارة بالأهداف عند وضع الأهداف (3.99)، وعليه يمكن استنتاج أن رؤية أفراد عينة الدراسة لمحور الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف كانت أفضل منها عند وضع الأهداف وهو ما يشير إلى أهمية الإدارة بالأهداف كمتغير مؤثر في الأداء المؤسسي.

✓ تحليل فقرات الإدارة بالأهداف بعد متابعة تنفيذ الأهداف

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد متابعة تنفيذ الأهداف

الو	الانحد	المتد		ا
زن	راف	وسط	تحليل فقرات المحور الثالث	لرقم
النسبي	المعياري	الحسابي		
7	0.6	3.9	تحرص المنظمة على رصد مشكلات التنفيذ وحلها والمخاطر	1



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

8.8	6	4	المصاحبة للتنفيذ	
7	0.7	3.9	لدى المنظمة نظام واضح لمتابعة تنفيذ الأهداف	2
8.6	5	3		
7	0.6	3.7	تحدد دورية قياس الأهداف في بطاقات الأهداف	3
4.4	6	2		
7	0.7	3.9	تصدر المنظمة تقارير دورية عن نتائج متابعة تنفيذ الأهداف وتقوم بنشرها	4
8.4	8	2		
8	0.6	4.0	يعقد المسؤولين في المنظمة اجتماعات دورية لمتابعة تنفيذ الأهداف	5
0.0	8	0		
7	0.6	3.9	تستخدم المنظمة برمجيات متطورة في متابعة تنفيذ الأهداف	6
9.2	9	6		
7	0.9	3.7	تحفز المنظمة الإدارات والأقسام التي تتميز في تنفيذ الأهداف المطلوبة	7
4.8	2	4		
8	0.6	4.0	تحدد المنظمة مهام واختصاصات مناسبة لإجراءات متابعة تنفيذ الأهداف	8
0.2	0	1		
7	0.	3.97	المتوسط الحسابي العام لفقرات متابعة تنفيذ الأهداف	
9.4	44			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الجدول أعلاه يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد متابعة تنفيذ الأهداف وبعد الاطلاع على البيانات الموجودة في الجدول نستنتج أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(3.72- 4.01)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (8) والتي تشير إلى أنّ المنظمة تحدد المهام واختصاصات مناسبة لإجراءات متابعة تنفيذ الأهداف، وبمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبوزن نسبي (80.2%). بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنص على تحدد دورية قياس الأهداف في بطاقات الأهداف، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبوزن نسبي (74.4%). وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور متابعة تنفيذ الأهداف (3.97).

#### 4-11- تحليل فقرات المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء المؤسسي

الو زن النسبي	الانحد راف المعياري	المتد وسط الحسابي	تحليل فقرات الأداء المؤسسي	ا لرقم
7 9.6	0.5 8	3.9 8	تحدد المنظمة ضوابط ومعايير الأداء المطلوب من كل وحدة تنظيمية	1
8 1.2	0.7 5	4.0 6	تضع المنظمة مواصفات واضحة للأداء الوظيفي للعاملين	2
7 9.6	0.7 9	3.9 8	تعمل المنظمة على رفع الكفاءة التشغيلية للوحدات التنظيمية بشكل دوري	3
7 8.6	0.6 7	3.9 3	تحدد المنظمة المتغيرات الداخلية المؤثرة على الأداء المؤسسي للمنظمة	4
7 9.8	0.6 2	3.9 9	ترصد المنظمة متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على الأداء المؤسسي لها	5



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

8	0.7	4.0	تسود في المنظمة ثقافة تنظيمية معززة لتطوير الأداء المؤسسي	6
0	2	0		
8	0.5	4.3	تعمل المنظمة على قياس وتحسين صورتها الذهنية لدى المجتمعات التي تخدمها	7
6.6	7	3		
8	0.8	4.0	تطبق المنظمة أفضل الأساليب في أداء أنشطتها	8
1.4	0	7		
8	0.6	4.0	تطور المنظمة من المهام والاختصاصات التنظيمية المؤثرة على أدائها	9
1.4	5	7		
8	0.7	4.0	تتبع المنظمة استراتيجية حديثة لتطوير الأداء البشري	10
0.4	6	2		
7	0.6	3.9	تراعي المنظمة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتعظيم المخرجات	11
9.6	9	8		
8	0.6	4.0	تدعم المنظمة توجهات الابتكار والتطوير في الخدمات المقدمة للمجتمعات التي تخدمها	12
0	9	0		
8	0.6	4.2	توجه المنظمة أدائها المؤسسي بشكل مناسب للتفوق والتميز في مجال عملها	13
4.8	0	4		
8	0.4	4.0	المتوسط الحسابي العام لفقرات المتغير التابع (الأداء المؤسسي)	
1	8	5		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول أعلاه يشير إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الأداء المؤسسي وبعد الاطلاع على البيانات الموجودة في الجدول نستنتج أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.93- 4.33)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (7) والتي تشير إلى أنّ المنظمة تعمل على قياس وتحسين صورتها الذهنية لدى المجتمعات التي تخدمها، وبمتوسط حسابي بلغ (4.33) وبوزن نسبي (86.6%). بينما جاءت الفقرة (4) والتي تشير إلى أنّ المنظمة تحدد المتغيرات الداخلية المؤثرة على الأداء المؤسسي للمنظمة، بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبوزن نسبي (78.6%). وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الأداء المؤسسي (4.05)، وهنا إشارة إلى ايجابية العلاقة بين الإدارة بالأهداف وتحسن الأداء المؤسسي.

5- اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الإدارة بالأهداف بأبعادها (الإدارة بالأهداف عند وضع الأهداف، الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف، متابعة تنفيذ الأهداف). والأداء المؤسسي.

جدول رقم (8) مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 <sup>a</sup>	.759	.758	.23989

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

بالنظر إلى الجدول أعلاه (Model Summary)، نجد إنّ هناك علاقة طردية قوية بين الإدارة بالأهداف والأداء المؤسسي حيث بلغت قوة هذه العلاقة (0.75) كما نلاحظ أنّ المتغيرات المستقلة (الإدارة بالأهداف بعد متابعة تنفيذ الأهداف، الإدارة بالأهداف بعد وضع الأهداف، الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الأهداف) تفسر حوالي (0.75%) من التباين والتغير الحاصل في الأداء المؤسسي. وهي نسبة ذات دلالة معنوية. وعليه يمكن رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بأبعادها (الإدارة بالأهداف عند وضع الأهداف، الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف، متابعة تنفيذ الأهداف). والأداء المؤسسي. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بأبعادها والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين الإدارة بالأهداف بأبعادها (بعد وضع الأهداف، بعد تنفيذ الأهداف، بعد متابعة تنفيذ الأهداف) والأداء المؤسسي.

جدول رقم (9) مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72.304	3	24.101	418.821	.000 <sup>b</sup>
	Residual	22.903	398	.058		
	Total	95.208	401			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

بالاطلاع على بيانات الجدول السابق تحليل التباين الاحادي (ANOVA) وبالنظر إلى قيمة ( $F=418.821$ ) بمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ ) وهو أقل من (0.05) وبالتالي نرفض فرضية العدم أو الفرض الصفري الذي يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة (الإدارة بالأهداف بعد متابعة تنفيذ الأهداف، الإدارة بالأهداف بعد وضع الأهداف، الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف) والأداء المؤسسي. ونقبل الفرض البديل الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي للإدارة بالأهداف بأبعادها والأداء المؤسسي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

كما يمكن توضيح أثر هذه المتغيرات من خلال جدول (Coefficients)، الذي يشير من خلال قيمة (Sig) أنّ الإدارة بالأهداف بأبعادها الثلاثة لها أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

جدول رقم (1-10) مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

Coefficients									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.409	.114		3.601	.000			
	الإدارة بالأهداف عند وضع الأهداف	.172	.037	.165	4.685	.000	.691	.229	.115
	الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف	.248	.046	.234	5.406	.000	.783	.262	.133
	متابعة تنفيذ الأهداف	.502	.039	.548	12.944	.000	.844	.544	.318

a. Dependent Variable: الاداء المؤسسي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

الفرضية الرئيسية الثالثة: تختلف الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل الإدارة بالأهداف ( بعد وضع

الأهداف، بعد تنفيذ الأهداف، بعد متابعة تنفيذ الأهداف) بالتأثير على المتغير التابع الأداء المؤسسي.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مناقشة هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ( Stepwise Multiple Regression) الذي يمكن من خلاله معرفة هل جميع المتغيرات المستقلة مرتبطة وتؤثر في المتغير التابع

كما يمكن ملاحظة نسبة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في لمتغير التابع، كذلك يمكن ملاحظة أنّ

المتغير المستقل الذي لا يرتبط بالمتغير التابع سيتم حذفه من الجدول التالية. وعليه فقد استخدم الباحث كل

من الإحصاءات الآتية في اختبار الانحدار المتعدد التدريجي

(Correlations, Variables Entered/ Removeda ,Model Summary, Coefficientsa)

جدول رقم (10-2) مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

Correlations					
		الأداء المؤسسي	الإدارة بالأهداف عند وضع الأهداف	الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف	متابعة تنفيذ الأهداف
Pearson Correlation	الأداء المؤسسي	1.000	.691	.783	.844
	الإدارة بالأهداف بعد وضع الأهداف	.691	1.000	.686	.668
	الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف	.783	.686	1.000	.797
	الإدارة بالأهداف بعد متابعة تنفيذ الأهداف	.844	.668	.797	1.000
Sig	الأداء المؤسسي	.000	.000	.000	.000
	الإدارة بالأهداف بعد وضع الأهداف	.000	.000	.000	.000
	الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف	.000	.000	.000	.000
	الإدارة بالأهداف بعد متابعة تنفيذ الأهداف	.000	.000	.000	.000
N	الأداء المؤسسي	402	402	402	402



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الإدارة بالأهداف بعد وضع الأهداف	402	402	402	402
الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف	402	402	402	402
الإدارة بالأهداف بعد متابعة تنفيذ الأهداف	402	402	402	402

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

نلاحظ من جدول تحليل الارتباط بين المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والمتغيرات المستقلة (بعد وضع الأهداف، بعد تنفيذ الأهداف، بعد متابعة تنفيذ الأهداف) أنّ هناك علاقة ارتباط طردية قوية بمستوى معنوية (0.000) دال إحصائياً.

وعليه وبالنظر إلى الجدول أدناه (Variables Entered/Removed) نلاحظ أنّ جميع المتغيرات المستقلة أدخلت في معادلة الانحدار ولم يتم استبعاد أي متغير باعتبار أنّ جميع المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي على المتغير التابع.

جدول رقم (10-3) مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد متابعة تنفيذ الأهداف	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq$ .050, Probability-of-F-to-remove $\geq$ .100).
2	بعد تنفيذ الأهداف	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq$ .050, Probability-of-F-to-remove $\geq$ .100).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3	بعد وضع الأهداف	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter $\leq$ .050, Probability-of-F-to-remove $\geq$ .100).
a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

كما نلاحظ من خلال الجدول التالي (Model Summary) أنّ علاقة الارتباط بين المتغير المستقل متابعة تنفيذ الأهداف والمتغير التابع الأداء المؤسسي كانت (0.84) وبالتالي يمكن القول أنّ نسبة (71%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي سببه متابعة تنفيذ الأهداف.

كما نلاحظ أنّ العلاقة بين محور الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف والأداء المؤسسي قد بلغت (0.86) وبالتالي تساهم الإدارة بالأهداف بعد تنفيذ الأهداف ب (74%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي. أيضاً يمكن أن نلاحظ أنّ الإدارة بالأهداف عند وضع الأهداف تساهم بنسبة (75%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي.

جدول رقم (10-4) مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

Model Summary <sup>d</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.844 <sup>a</sup>	.713	.712	.26157
2	.864 <sup>b</sup>	.746	.745	.24610
3	.871 <sup>c</sup>	.759	.758	.23989
a. Predictors: (Constant), بعد متابعة تنفيذ الأهداف				
b. Predictors: (Constant), بعد تنفيذ الأهداف				
c. Predictors: (Constant), بعد وضع الأهداف				
d. Dependent Variable: الأداء المؤسسي				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).



من خلال الدراسة العملية والدراسات السابقة توصل البحث للنتائج التالية:

- 1- تمارس منظمات المجتمع المدني السورية العاملة من تركيا ممارسات الإدارة بالأهداف في ظل جائحة كورونا كأحد المقترحات العملية أساليب الإدارة الناجعة في ظل هذه الازمة.
- 2- تولي منظمات المجتمع المدني وضع الأهداف أولوية خاصة حيث بلغ متوسط إجابات العينة لمقاييس هذا البعد 3.99 من 5 ، لكنها بحاجة أيضا لتعزيز هذه الممارسات من خلال تدريبات مستمرة للمدراء على وضع الأهداف ومشاركة الأطراف بها.
- 3- يوجد في منظمات المجتمع المدني السوري اهتمام لتنفيذ الأهداف ورصد العقبات التي تعترض سبل تحقيق هذه الأهداف حيث بلغ متوسط الإجابات لمقاييس هذا البعد من الإدارة بالأهداف 4.01 من 5 وهذا مؤشر جيد على حسن المتابعة، مع ضرورة إيلاء الاهتمام الكافي لتشاركية وضع الإجراءات والأنشطة المحققة للأهداف وتدريب العاملين على وضع هذه الإجراءات.
- 4- تقوم منظمات المجتمع المدني بعملية تقييم عملية تحقيق الأهداف من خلال وجود أنظمة متابعة ودورية قياس وتقويم للأخطاء المرتكبة حيث بلغ متوسط الإجابات لهذا البعد من الإدارة بالأهداف 3.97 من 5 مع ضرورة استخدام نظم معلومات فعالة تسهل عملية التقييم .
- 5- يوجد اهتمام واضح من قبل منظمات المجتمع المدني بالأداء المؤسسي لها حيث بلغ متوسط الإجابات لمقاييس الأداء المؤسسي في عينة البحث 4.05 من 5 وهذا دليل واضح على اهتمامها بمخرجات ونتائج عملها وتحسين صورتها الذهنية لدى المجتمعات التي تخدمها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6- وجود علاقة ارتباط قوية بين الإدارة بالأهداف والأداء المؤسسي حيث أظهرت الاختبارات إيجابية

العلاقة وطرديتها، بحيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعزز الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع

المدني بالأخص في ظل جائحة كورونا الحالية.

**- التوصيات**

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التطبيقية التي من الممكن ان تساهم في تعزيز ممارسات الإدارة بالأهداف والأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني :

- 1- ضرورة تكوين وحدة إدارية مستقلة متخصصة في وضع الخطط والأهداف على مستوى المنظمة باسمك مكتب أو إدارة الإستراتيجية والأداء وتأمين الدعم اللازم لها لتقوم بعمليات التدريب اللازمة للإدارات حول وضع الأهداف ووضع معايير ومؤشرات أداء ودورية قياس ومتابعة لهذه الأهداف.
- 2- زيادة المشاركة في وضع الأهداف لكافة موظفي المنظمة لضمان تبني الجميع لها والعمل على تحقيقها.
- 3- ضرورة تحديد فترات زمنية كافية لعمليات التخطيط ووضع الأهداف مع التدريب اللازم للقيام بذلك من قبل كافة المستويات الإدارية، مع وضع سياسات وإجراءات عمل مناسبة .
- 4- إيلاء الاهتمام بالتدريبات اللازمة لوضع الأنشطة والإجراءات المناسبة والمرنة لتحقيق الأهداف بما يلائم المتغيرات السريعة في بيئة العمل الخاصة بمنظمات المجتمع المدني .
- 5- استخدام نظم معلومات في عمليات وضع ومتابعة تنفيذ الأهداف لما تقدمه من سهولة ودقة في عمليات المتابعة والضبط.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6- الاهتمام بأنظمة رصد المخاطر والتحديات التي تحد من فعالية الأهداف ووضع سيناريوهات عمل

في حال وقوعها وتدريب العاملين عليها.

7- ضرورة وضع نظم تحفيز للإدارات والاقسام التي تتميز في تنفيذ الأهداف المخططة وربط تقييم

عمليات تحقيق هذه الأهداف بالأداء الوظيفي للعاملين.

8- تطوير ضوابط ومعايير الأداء المطلوبة من الوحدات التنظيمية في منظمات المجتمع المدني وفق

الممارسات والمنهجيات الدولية لتحسين الصورة الذهنية لهذه المنظمات لدى المجتمعات المستفيدة

من خدماتها.

9- ضرورة وضع أنظمة ضبط ومراقبة لاستخدام موارد المنظمات وتعظيم مخرجاتها وجودتها .

10- الاهتمام بقياس رضا المستفيدين من خدمات منظمات المجتمع المدني بشكل دوري وعكس

نتائج هذا القياس على خدمات هذه المنظمات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- المراجع

1. على عياصرة ومحمد الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2006.
2. السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2001.
3. عصام صالح ذيب الغويرين، نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 2010، ص 14
4. علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة، ص 18
5. محمد حسن العمائري، مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة للنشر، عمان ط 3، 2002، ص 318
6. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2002، ص 53 -
7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن لمكتبة العصرية للنشر مصر |، 2009 -
8. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002، ص
9. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 95
10. محمد المحمدي الماضي، الإدارة الاستراتيجية، الإعداد و الصياغة، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1998-1999، ص 182.
11. المدهون، موسى توفيق ( ) ، ١٩٨٤ الإدارة بالأهداف: منهج متكامل يجمع وظائف الإدارة المختلطة ، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول. -



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

12. حسام الدين، طلحة، و مطر، عدله عيسى ) (، ٩٩٧ مقدمة في الإدارة الرياضية، مركز الكتاب للنشر
13. عربيات، ياسر المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان : دار يافا العلمية للنشر، ٢٠٠٨ -
14. حابس محمد حتامله، نجوى عبدالحميد دراوشه، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة لأكاديميين - دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ملحق ، 20 - ص 271 بتصرف
15. (2002تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد. دار النهضة العربية، الاسكندرية، مصر). توفيق محمد عبد المحسن -
16. د. عفاف محمد أبو العينين الباز، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري) الدولة في عالم متغير. ( أوراق المشروع
17. البحثي المشترك، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2004.
18. يونس، أحمد حسين أمين. تقييم أداء المؤسسات العامة في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، لاردن1998
19. جميلة العابدي-عائشة بوجلال، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة، رسالة ماستر في إدارة الاعمال 2016-، ص22
20. عبد الملوك مز هودة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001ص 87.
21. مز غيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012ص ص 2.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

22. عبد الله حسين جوهر، استراتيجيات الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،

2011 ص ص 58.

23. مهدي حسن زرليف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلوي للنشر

والتوزيع، 1994 ص،.

24. محمد أحمد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ط 1، 2010، ص 1.

25. Erskin, Robert (1996), Business Management New York Mc Gaw Hill.P.10

26. Simons, R. (2000). Performance Measurement and Control Systems for  
Implementing Strategy. New Jersey: Prentice Publishing Co.p22

27.- Bernard martory, control de gestuersocial, librairieuibert; Paris ;1999 ;p  
236.