



## الإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى بالمصارف التجارية العامة في

مدينة بنغازي"

من قبل:

أحمد إدريس أوحيدة محمد

إشراف:

د. زينب حسن اجباره

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير"

بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي.

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

ربيع 2018.

Copyright © 2018.All rights reserved , no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy , recording scanning , or any information , without the permission in writhing from the author or the Directorate of Graduate Studies and Training university of Benghazi .

حقوق الطبع 2018 محفوظة ، لا يسمح اخذ اى معلومة من اى جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية او ميكانيكية بطريقة التصوير او التسجيل او المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي



## الإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا والوسطى بالمصارف التجارية العامة في  
مدينة بنغازي"

إعداد:

امجد ادريس اوحيدة

لجنة الإشراف والمناقشة:

..... التوقيع	مشرفاً رئيسياً	د. زينب حسن اجباره
..... التوقيع	ممتحناً داخلياً	د. فاطمة علي الفرجاني
..... التوقيع	ممتحناً خارجياً	د. وائل محمد جبريل

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير" بقسم الإدارة بكلية

الاقتصاد جامعة بنغازي، الموافق 25 اكتوبر 2018م.

يعتمد/ د. مدير إدارة الدراسات العليا

د. مدير إدارة الدراسات العليا

والتدريب بالجامعة

بكلية الاقتصاد

.....

.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ

الْحَكِيمُ)

{ صدق الله العظيم }

سورة البقرة الآية (32)

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى....

إلى أمي العزيزة أطال الله في عمرها

وإلى أبي التماسا للصحة والرضا... إخوتي وأخواتي...

وأصدقائي

وإلى كل الذين ينتظرون أن يكون هذا الإهداء لهم

الباحث

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على من بعث  
رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أشكر الله كثيراً على عونه وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، كما أتقدم بخالص الشكر  
والتقدير للدكتورة الفاضلة زينب اجبارة والتي تكرمت بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما  
قدمته لي من آراء وتوجيهات علمية ومتابعة مستمرة لإرساء دعائم هذه الرسالة وإظهارها  
بالصورة الحالية.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الكرام لتفضلهم بقبول  
المشاركة في مناقشة الرسالة وعلى ما سيقدمونه من توجيهات وملاحظات ستساعد على  
إخراج الرسالة بأفضل شكل.

كما أقدم خالص شكري لجميع الموظفين المعنيين بالدراسة على حسن تجاوبهم وتعاونهم  
في ملء استمارة الاستبانة.

والشكر موصول لكل من ساهم وساعدني في إعداد هذه الرسالة بمعلومة أو توجيه أو  
رأي وأخص بالذكر الدكتور عبد الغفار المنفي، والشكر موصول لجميع الأساتذة الأفاضل  
في قسم الإدارة.

الباحث

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الأشكال.	ح
	قائمة الجداول.	ح
	ملخص الدراسة.	ي
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1-1	المقدمة.	2
2-1	الدراسات السابقة.	4
3-1	مشكلة الدراسة.	13
4-1	متغيرات الدراسة.	15
5-1	أهداف الدراسة.	15
6-1	أهمية الدراسة.	16
7-1	حدود ونطاق الدراسة	16
8-1	منهجية الدراسة	17
9-1	التعريفات الاجرائية.	18
<b>الفصل الثاني: فاعلية اتخاذ القرار</b>		
1-2	المقدمة.	21
2-2	مفهوم عملية اتخاذ القرار.	21
3-2	مفهوم فاعلية اتخاذ القرار	23

الترقيم	الموضوع	الصفحة
4-2	الأركان الأساسية لاتخاذ القرار.	23
5-2	خصائص القرار الإداري.	24
6-2	أهمية عملية اتخاذ القرار.	24
7-2	أهداف عملية اتخاذ القرار.	25
8-2	أنواع القرارات.	26
9-2	أساليب اتخاذ القرار.	29
10-2	مراحل عملية اتخاذ القرار.	33
11-2	العلاقة بين الفاعلية واتخاذ القرار	36
12-2	خصائص القرار الفعال.	37
13-2	العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار.	38
<b>الفصل الثالث: الإدارة بالأهداف</b>		
1-3	المقدمة.	43
2-3	مفهوم ونشأة الإدارة بالأهداف.	43
3-3	العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف.	45
4-3	أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف.	46
5-3	أهداف نظام الإدارة بالأهداف.	47
6-3	خصائص الإدارة بالأهداف.	48
7-3	مبادئ الإدارة بالأهداف.	49
8-3	فلسفة الإدارة بالأهداف.	51
9-3	دور الإدارة العليا في ظل الإدارة بالأهداف.	52



الصفحة	الموضوع	الترقيم
53	مراحل (خطوات) تطبيق الإدارة بالأهداف.	10-3
57	مقومات نجاح الإدارة بالأهداف.	11-3
59	مميزات الإدارة بالأهداف.	12-3
60	مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وسبل التغلب عليها.	13-3
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>		
الصفحة	الموضوع	الترقيم
63	المقدمة.	1-4
63	الدراسة الاستطلاعية.	2-4
63	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية.	1-2-4
63	تحديد مفردة الدراسة.	1-1-2-4
64	تحديد مجتمع الدراسة.	2-1-2-4
65	تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها.	3-1-2-4
65	كيفية اختيار العينة الاستطلاعية.	4-1-2-4
66	وصف مقاييس الدراسة.	2-2-4
67	ثبات مقاييس الدراسة.	3-2-4
67	صدق مقاييس الدراسة.	4-2-4
69	الدراسة الرئيسية.	3-4
69	أساليب تحليل البيانات.	1-3-4
70	مجتمع الدراسة	2-3-4
71	تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة.	3-3-4

الترقيم	الموضوع	الصفحة
1-3-3-4	مجتمع الدراسة حسب العمر.	72
2-3-3-4	مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	72
3-3-3-4	مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة.	73
4-3-3-4	مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	74
4-4	التحليل الإحصائي للبيانات.	74
1-4-4	مناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مدى توفر ممارسات الإدارة بالأهداف للمصارف الرئيسية التجارية في نطاق مدينة بنغازي.	74
2-4-4	مناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مدى فاعلية اتخاذ القرار للمصارف الرئيسية التجارية في نطاق مدينة بنغازي.	88
3-4-4	مناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على أثر الإدارة بالأهداف بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرار للمصارف الرئيسية التجارية في نطاق مدينة بنغازي.	92
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>		
1-5	المقدمة.	95
2-5	نتائج الدراسة.	95
3-5	توصيات الدراسة.	98
4-5	دراسات مقترحة.	99
	المراجع.	101
	الملاحق.	
	ملحق (1) أسماء المحكمين.	
	ملحق (2) رسالة الإرفاق.	

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	ملحق (3) صحيفة الاستبانة.	
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.	

### قائمة الأشكال

الترقيم	الموضوع	الصفحة
(1-1)	متغيرات الدراسة.	15
(1-2)	الخطوات التفصيلية للإدارة بالأهداف.	56

### قائمة الجداول

الترقيم	الجدول	الصفحة
(1-4)	مجتمع الدراسة.	64
(2-4)	توزيع العينة الاستطلاعية بالمصارف قيد الدراسة.	65
(3-4)	معاملات ثبات المقياس وصدقه.	68
(4-4)	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي.	70
(5-4)	عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة من كل مصرف قيد الدراسة.	71
(6-4)	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.	72
(7-4)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	73
(8-4)	توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة.	73
(9-4)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	74
(10-4)	مستوى الإدارة بالأهداف	75

الترقيم	الموضوع	الصفحة
(11-4)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بالثقة بين الرئيس والمرؤوس.	78
(12-4)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمشاركة في تحديد الأهداف.	81
(13-4)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف.	84
(14-4)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بالتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين.	87
(15-4)	مستوى فاعلية اتخاذ القرار	88
(16-4)	إجابات أفراد مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار.	91
(17-4)	تحليل الارتباط والانحدار البسيط لأثر لمتغير الإدارة بالأهداف على فاعلية اتخاذ القرار.	92
(18-4)	تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لأثر ابعاد الإدارة بالأهداف على فاعلية اتخاذ القرار.	93

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الإدارة بالأهداف على فاعلية اتخاذ القرار في المصارف الرئيسية التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الاقسام بالإدارة العليا والوسطى في المصارف قيد الدراسة والبالغ عددهم (72) مديراً ورئيس قسم، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل؛ لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي، وتم جمع البيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة الإستبانة، ولتحليل البيانات تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، معامل ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، تحليل الانحدار المتعدد).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها كالاتي:

- أظهرت الدراسة توافر ممارسات الإدارة بالأهداف بمستوى مرتفع بالمصارف قيد الدراسة.
- كما أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من فاعلية اتخاذ القرار في المصارف قيد الدراسة.
- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) أن متغير الإدارة بالأهداف قادرة على تفسير ما نسبته (62.5%) من المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار).
- كما أظهرت الدراسة عن طريق استخدام تحليل الانحدار البسيط، أن هناك أثر للإدارة بالأهداف بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرار.

• كما بينت الدراسة عن طريق استخدام تحليل الانحدار المتعدد أن التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس من أكثر الأبعاد تأثيراً على فاعلية اتخاذ القرار.

• ومن خلال النتائج السابقة تم تقديم مجموعة من التوصيات منها ما يلي:

1- التركيز على أهمية استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة لزيادة فاعلية اتخاذ

القرار في المصارف المبحوثة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس.

2- تعزيز دور الإدارة العليا والوسطى في تثقيف المرؤوسين بأهمية التغذية الراجعة لما لها من تأثير كبير على فاعلية اتخاذ القرار.

3- العمل على معرفة العوامل المؤثرة على فاعلية اتخاذ القرار سلباً وإيجاباً للاستفادة منها من خلال التغذية الراجعة وجعلها ثقافة في المنظمة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.

4- تعزيز ممارسة الإدارة العليا والوسطى لاتخاذ القرار بشكل فعال لما لذلك من أثر في تحقيق أهداف المنظمة، وتسهيل إجراءات العمل والمهام المرتبطة به.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## 1-1 المقدمة:

تطور الفكر الاداري خلال القرن الماضي تطوراً كبيراً ومر بمراحل مختلفة كما ظهرت مدارس ادارية متعددة نتيجة للتطورات في العلوم النفسية والاجتماعية، وكل مدرسة ادارية جديدة تسعى إلى تلاقي عيوب وسلبات المدارس الادارية التي سبقتها وتكمل الجوانب التي أغفلتها، ومن منطلق أن المدرسة التقليدية (الادارة العلمية) قد أغفلت الجوانب الانسانية للعاملين حيث ينظر إلى العامل على أنه آلة رشيدة يمكن التحكم بها وفقاً لمتطلبات العمل، فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل لتغيب الجوانب الإنسانية في الإدارة العلمية، ثم جاءت دراسات تؤكد على الجانب الإنساني في زيادة انتاجية الفرد، وبعد تطبيق مبادئ هذه المدرسة تبين أنها بالغت في دور العلاقات الإنسانية على حساب العمل، فأدى ذلك إلى انخفاض انتاجية الفرد، فجاءت المدرسة السلوكية بسبب النقد الموجه للإدارة العلمية ولمدرسة العلاقات العلمية لتركز على السلوك الإنساني في المنظمة (شبير، 2015).

وكما أن عملية اتخاذ القرار في العصر الحديث تطورت مع تطور العلوم وأصبحت تحظى بإهتمام علماء الإدارة نظراً لأهميتها وخطورتها في أنشطة أي منظمة، حيث تعتبر أهم العمليات في المجال الإداري، فعن طريقها تُدار المنظمة وتتحقق أهدافها؛ لأن القرار يعتبر حلقة الوصل في العملية الإدارية، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة وتحتاج في جميع مجالات تنفيذ أنشطتها إلى اتخاذ قرار (مهنا، 2006).

وحيث أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرار، وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرار المناسب التي يحقق أهدافها، ومن منطلق أن الفاعلية هي تحقيق الأهداف فان الباحث يرى أن المنظمة الفعالة هي التي تتخذ



القرار الفعال، وأن الفاعلية تعني في أحد جوانبها القدرة على اتخاذ القرارات المحققة للأهداف المرغوبة، مما يؤكد على أن مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية القرار المتخذ وملاءمته للهدف المحدد على مختلف المستويات (الغزالي، 2012).

وبما أن القرن الحالي قرن التطورات الإدارية والقرن الماضي قرن وضع الدساتير الإدارية، ونتيجة للثورة الصناعية حدثت تطورات في المبادئ العلمية لعلم الإدارة بصفة عامة مما انعكس على المؤسسات كلا حسب تخصصه، ونتيجة لإتساع النشاط الحكومي في القرن الحالي والتغير في البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال والإقتصاد أصبح الإهتمام موجهاً لوضع النظم والنماذج الإدارية المناسبة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لأجهزتها وخدماتها ومن هذه النماذج المستخدمة نموذج الإدارة بالأهداف (الغويرين، 2010).

فالإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي نظام يعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والنفسية والفنية والمعنوية وتتضمن التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية (المسيدي، 2006).

وعلى الرغم من غزارة البحوث العربية والدراسات التي تناولت مفهوم الإدارة بالأهداف وتأثيرها إلا أن القطاع المصرفي (حسب علم الباحث) لم يحظ بالدراسات الكافية التي تناقش وضع الإدارة بالأهداف وتأثيرها على الجوانب التنظيمية في المنظمات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على نموذج الإدارة بالأهداف وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرار في المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي.

## 1-2 الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الأدب الإداري المرتبط بموضوع الدراسة، سنحت الفرصة للباحث للاطلاع على الدراسات العربية ذات علاقة بموضوع الدراسة، وعليه تم تقسيم الدراسات إلى مجموعتين كالتالي:

### الدراسات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار:

1- دراسة (أبو سمرة، 2014)، بعنوان "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية". هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرار وتبني قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، كم هدفت إلى دراسة العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة وتطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (117) عضواً، حيث تم استخدام المسح الشامل، وكما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تطبيق الأداة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، وأيضاً درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية متوفرة بدرجة عالية، كما أن هناك علاقة طردية بين درجة فاعلية اتخاذ ودرجة ممارسة قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

2- دراسة هاشم (2013)، بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرار في بنك اليمن الدولي". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرار في المجالات الاقتصادية المعروفة التي تعتمد على نظم المعلومات في الإدارة المؤسسية، حيث تم اختيار بنك اليمن الدولي مجالاً لإجراء الجانب الميداني للدراسة، واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة المكونة من كوادرات البنك التي تستخدم نظم المعلومات في العمل واتخاذ القرار والبالغ عددهم (70) عنصراً من مدراء الفروع والأقسام، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن السياسات المكتوبة التي ينتجها البنك لا تتسجم مع أهدافه، كما أن الإدارة العليا لبنك اليمن الدولي تسمح بشكل متواضع بالمشاركة الجماعية في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العمل، وأيضاً أن مستوى التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة داخل البنك بشأن المعلومات الهادفة إلى تحقيق ما يسعى إليه البنك إلى تحقيقه غير كافية، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية صنع القرار بدرجات متفاوتة في كافة مراحلها.

3- دراسة قاسم (2011)، بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في مكتب غزة الإقليمي". هدفت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي، كما تشمل الدراسة التعرف على أثر كل من (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد المشرف عليهم) على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، ولقد تم استخدام صحيفة الاستبانة، والمكونة من المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، والذين بلغ عددهم (94) مديراً، حيث يمثل هذا العدد مجتمع الدراسة، كما

أستخدم أسلوب الحصر الشامل في الدراسة، وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) وعملية اتخاذ القرار للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما أثبتت الدراسة أن عنصري (الاستشراف، الدافعية) من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثران تأثيراً ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرار للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

4- دراسة مهنا (2006)، بعنوان "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على درجة تفويض السلطة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين والعاملين في الجامعات الفلسطينية ممن يحملون شهادة الدكتوراه والماجستير، والبالغ عددهم (1710) عضواً، وتكونت عينة الدراسة من (370) عضواً، والتي اختيرت بطريقة العينة الطبقية العشوائية، وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وبينت نتائج الدراسة أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً، كما أن درجة فاعلية اتخاذ القرار في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جدا، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرار، وبينت أيضا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار في الكليات ولصالح الكليات العلمية، وبينت أيضا وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في فاعلية اتخاذ القرار على مجالي المهام التعليمية، وممارسة عملية اتخاذ القرار.

#### - الدراسات المتعلقة بالإدارة بالأهداف:

1- دراسة الخضير، المحيميد (2016)، بعنوان "واقع ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات". هدفت الدراسة للتعرف على واقع الإدارة بالأهداف لدى مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض، من وجهة نظر المشرفات التربويات، ومعوقات التطبيق، وكذلك المقترحات التطويرية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط استجابات المشرفات، تبعًا لمتغيرات الدراسة: (مكتب التعليم، والوظيفة، والمؤهل، وسنوات الخبرة)، وتكونت عينة الدراسة من (434) مشرفة تربوية من مجتمع الدراسة البالغ (1250) مديراً، وأستخدم المنهج الوصفي المسحي، حيث كانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت من ثلاثة محاور أساسية و(59) عبارة، وبعد تطبيق الأداة وتحليلها أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض للإدارة بالأهداف بأبعادها الأربعة: (تحديد الأهداف، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، وتقويم الإنجاز)، من وجهة نظر المشرفات التربويات متحققة بدرجة عالية، وأن المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة بالأهداف في مكاتب التعليم متحققة بدرجة عالية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفات لدرجة ممارسة مديرات مكاتب

التعليم للإدارة بالأهداف؛ تعود إلى اختلاف المكتب، والوظيفة، والمؤهل، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفات للمقترحات التطويرية؛ تعود لاختلاف الوظيفة وسنوات الخبرة.

## 2- دراسة شبير (2015)، بعنوان "واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية

بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار". هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعة (الإسلامية، الأزهر، وفلسطين، والأقصى) والبالغ عددهم (2439)، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لهذا الغرض لتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (400) مفردة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل (377) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف لدى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مستخدم بنسبة (73.71%)، والى وجود علاقة ذات دلالة بين مكونات الإدارة بالأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، كما أظهرت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة بين متوسط استجابات المفحوصين حول واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى إلى الجامعة، وكانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، كما بينت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين (نظام تقييم الأداء، والاتصال الإداري الفعال، ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف، ووضوح ومرونة الأهداف) من ناحية ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار من ناحية أخرى.

## 3- دراسة الرشدي (2014)، بعنوان "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول

الوطنية في الكويت، وقد تكونت عينة الدراسة من (380) موظفا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة البالغ عدده (800) موظفا، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطا، كما بينت أن مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت كان متوسطا، وأيضا أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين)، في أداء العاملين، كما بينت أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيرا على أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

**4- دراسة الغويرين (2010)، بعنوان "نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه".** هدفت الدراسة للتعرف على نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية تبعا لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة، نوع اللعبة)، وكما استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات حيث اشتملت على خمسة محاور (تحديد الأهداف، التخطيط، الرقابة الإدارية، تقييم الأداء، دعم الإدارة العليا)، وتكونت عينة الدراسة من (84) عضوا من مجتمع الدراسة البالغ عدده (410)، عضوا من رؤساء وأعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات أظهرت النتائج أن الاتحادات الرياضية الأردنية لديها إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف بدرجة

متوسطة وعلى جميع محاور الدراسة، كما أظهرت النتائج أن متغير الجنس ونوع الاتحاد ليس لهما أثر على إمكانية تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية، في حين أظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية على محاور الدراسة تبعا لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح البكالوريوس والماجستير، كذلك أظهرت النتائج فروقا دالة إحصائية لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (5- 10 سنوات وأكثر من 10سنوات).

5- دراسة (صادق، 2010)، بعنوان: "مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية". استهدفت الدراسة الوقوف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، ودرجة احتياجها، وأبرز معيقاتها من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين، والكشف عن الفروق بين وجهات نظرهم حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، الذي بلغ عددهم (217) فردا أي بنسبة 12% من المجتمع الأصلي (1808)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما أعد الباحث استبانتي الأولى استبانة مدى تطبيق الإدارة بالأهداف وتتكون من (50) فقرة، والثانية استبانة معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف وتتكون من (50) فقرة أيضاً، وجميع فقرات الاستبانتي موزعتان على أربعة مجالات هي: الإدارة التعليمية، الهيئة الإدارية، الهيئة التدريسية، والبيئة التعليمية، وبعد تطبيق الأداة وتحليلها بينت النتائج أن هناك تطبيقاً للإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن أكثر المجالات تطبيقاً للإدارة بالأهداف هو مجال الهيئة التدريسية، وأن أقلها تطبيقاً هو مجال البيئة التعليمية، كما يرى



أفراد عينة الدراسة أن هناك احتياجاً لتطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة، كما أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بدرجة متوسطة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين حول مدى تطبيق الإدارة بالأهداف.

6- دراسة الرحيلي، سمية سليمان (2009)، بعنوان "الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بجامعة أم القرى فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري بالجامعة". هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى وفاعلية استخدامه على العمل الإداري وتحديد أبرز المعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن التغلب عليها، حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين القائمين بالعمل الإداري والذي بلغ عددهم (320) إدارياً، وقد بلغت حجم عينة البحث (160) إداري ، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، وبعد تحليل البيانات بينت نتائج الدراسة إلى أن استجابات عينة البحث بالنسبة لفاعلية تطبيق الإدارة بالأهداف بدرجة عالية، كما بينت أن واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف موجود بدرجة عالية، كما جاءت استجابات عينة الدراسة بالنسبة للمعوقات التي تحد من استخدام الإدارة بالأهداف بدرجة عالية.

7- دراسة الحربي (2008)، بعنوان "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة للتعرف على دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفايات مديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من (301) مديراً، وعينة الدراسة من (261) مديراً في منطقة تبوك التعليمية

للعام الدراسي (2007/2008)، حيث استخدمت الاستبانة واشتملت على (49) فقرة ضمت ستة مجالات (تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم والتنسيق، التنفيذ والمتابعة، التقويم، الكفايات الإنسانية)، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات أظهرت النتائج أن دور أسلوب الإدارة بالأهداف لتطوير كفايات مديري المدارس كانت بدرجة عالية، كما بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات حول دور أسلوب الإدارة بالأهداف عند مديري المدارس تعزى لصالح الخبرة والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** بالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أن جميعها تناولت موضوع الإدارة بالأهداف وكذلك فاعلية اتخاذ القرار، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراسته الحالية وفي إعداد استمارة الاستبانة و صياغة فقراتها، حيث أن الدراسة الحالية تختلف في الحدود الزمنية للدراسات السابقة، كما تختلف بشكل جزئي في موضوع الدراسة، وكذلك تختلف عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة هاشم (2013) في تنفيذها على المصارف، وفي تطبيق أسلوب المسح الشامل في دراسة هاشم، وقاسم (2011)، وأبو سمرة (2014)، وفي تنفيذها على مديري الإدارة العليا والوسطى في دراسة الخضير، المحيميد (2016)، ودراسة الغويرين (2010)، والحربي (2008)، وكما تتفق في أداة الدراسة (الاستبانة)، وفي المنهج الوصفي الاستكشافي، في كل الدراسات السابقة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تعد الأولى على حد علم الباحث التي تبحث أثر الإدارة بالأهداف على فاعلية اتخاذ القرار في المصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي،

حيث أن معظم الدراسات السابقة درست فاعلية اتخاذ القرار ولم يتم ربطها بالإدارة بالأهداف وهذا ما يضيف تميزاً لهذه الدراسة التي ربطت بين هذين المجالين.

### 3-1 مشكلة الدراسة:

تشهد البيئة الليبية في السنوات الأخيرة العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، وتتزايد فيها حالات التوتر والاضطراب وتتنوع فيها الأزمات، بسبب التغير في الظروف السياسية والاقتصادية، مما جعل المنظمات الليبية تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التعامل معها (البدرى، 2008).

كما أن القطاع المصرفي كغيره من المنظمات يشهد تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً وتأثراً بالبيئة المحيطة مما يستدعي إعادة النظر في الأساليب الإدارية التقليدية المتبعة واستبدالها بأساليب إدارية حديثة كالإدارة بالأهداف لتساعده في اتخاذ القرار الفعال لتحقيق الأهداف المرغوبة خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها البلاد.

وكما أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية إتخاذ قرار، وأن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة اداراتها على اتخاذ القرار المناسب التي يحقق أهدافها، ومن منطلق أن الفاعلية هي تحقيق الأهداف فان الباحث يرى أن المنظمة الفعالة هي التي تتخذ القرار الفعال.

وبالرغم من أهمية موضوع الإدارة بالأهداف في تحقيق العديد من رؤى المنظمات وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار إلا أن الدراسات الليبية لم توليه بالاهتمام الكافي وخاصة في القطاع المصرفي - على حد علم الباحث - ووفقاً لما استندت عليه الخطة الاستراتيجية لسنة 2011،

بهدف تفعيل رقابة المصرف المركزي على المصارف العاملة في الدولة الليبية، للورقة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية لسنة 2006 م، حيث كانت الخطة تركز على إحدى عشرة مبادرة تطويرية لتطوير وتطوير وتفعيل العمل الاداري كان من ضمنها الإدارة بالأهداف (تقرير الرقابة المصرفية، 2015)، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

1- ما مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف بأبعدها (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين)، من وجهة نظر مديري ورؤساء الاقسام الإدارات العليا والوسطى في المصارف الرئيسية التجارية العاملة في نطاق مدينة بنغازي؟

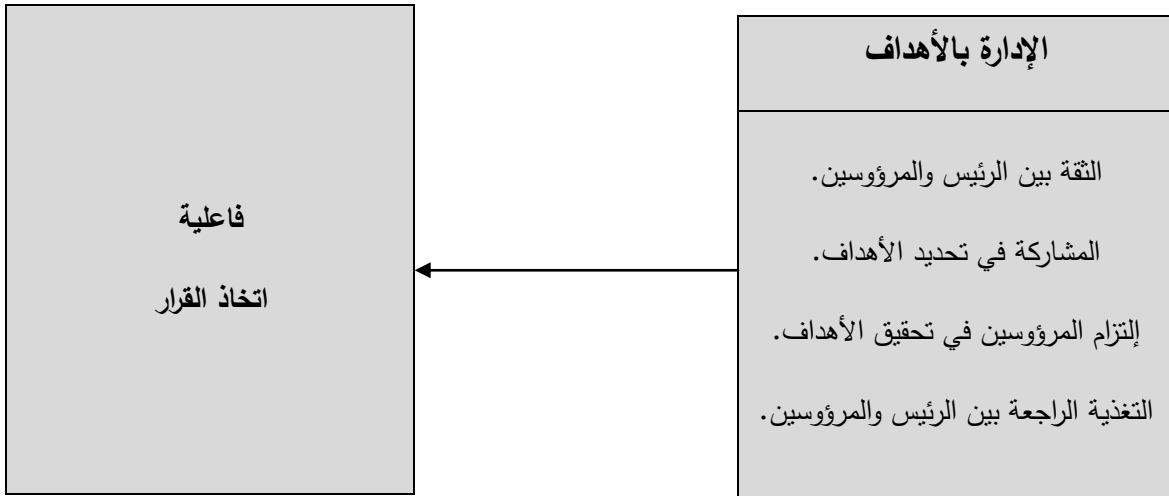
2- ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر مديري ورؤساء الاقسام الإدارات العليا والوسطى في المصارف الرئيسية التجارية العاملة في نطاق مدينة بنغازي؟

3- هل هناك أثر للإدارة بالأهداف بأبعدها (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين) على فاعلية اتخاذ القرار في المصارف الرئيسية التجارية العاملة بمدينة بنغازي؟

## 4-1 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الإدارة بالأهداف.
- المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار.

### ➤ الشكل (1-1) متغيرات الدراسة



المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة: متغير الإدارة بالأهداف (الرشيدي، 2014)، متغير فاعلية اتخاذ القرار (الغزالي، 2012).

## 5-1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر مديري ورؤساء الاقسام الإدارات العليا والوسطى في المصارف الرئيسية التجارية العاملة في نطاق مدينة بنغازي.
- 2- التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر مديري ورؤساء الاقسام الإدارات العليا والوسطى في المصارف الرئيسية التجارية العاملة في نطاق مدينة بنغازي.

3- تبيان أثر الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، إلتنزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين) على فاعلية إتخاذ القرار في المصارف الرئيسية التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

### 6-1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة العلمية والعملية بما يلي:

- 1- ربط موضوع فاعلية اتخاذ القرار بموضوع جديد وحديث وهو الإدارة بالأهداف، فالبرغم من الدراسات العديدة في موضوع فاعلية اتخاذ القرار لم يتم ربطها بموضوع الإدارة بالأهداف حسب علم الباحث.
- 2- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهوم الإدارة بالأهداف وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة.
- 3- تغيير وجهة نظر إدارة المصارف الرئيسية التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازي إلى ضرورة معرفة أثر الإدارة بالأهداف على الفاعلية في اتخاذ القرار ومحاولة إبراز أهمية الإدارة بالأهداف في أداء المدير لعمله وأثرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار.
- 4- نتائج الدراسة ستبرز للمسئولين في المصارف الرئيسية التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازي إلى ضرورة إعادة النظر للأساليب الإدارية المتبعة والعمل على اختيار الأسلوب الإداري الأنسب.

### 7-1 حدود ونطاق الدراسة:

تتمثل حدود ونطاق الدراسة في الآتي:

- 1- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر الإدارة بالأهداف على فاعلية اتخاذ القرار في المصارف الرئيسية التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

2- **الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على المصارف الرئيسية التجارية العاملة في نطاق مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية لدى الباحث.

3- **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات خلال فصل الربيع (2018).

### 1-8 منهجية الدراسة وهيكلتها:

تم في هذه الدراسة إتباع **المنهج الوصفي** الذي يقوم بإستطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها، أما هيكلية الدراسة فتم تقسيمها إلى ثلاثة جوانب على النحو التالي:

#### أولاً : الجانب النظري :

تم في هذا الجانب بناء الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال ما تناولته الكتب والدوريات وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في هذا الخصوص.

#### ثانياً: الجانب الميداني:

تم في هذا الجانب تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام صحيفة الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة.

#### ثالثاً: الجانب التحليلي:

تم في هذا الجانب تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من صحيفة الاستبانة باستخدام أسلوب حزم التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS)، Statistical Package for the Social Sciences ؛ لغرض استخلاص النتائج منها.

## 1-9 التعريفات الإجرائية:

بعد الاطلاع على الأدبيات والمراجع المنشورة قام الباحث بإختيار ما يتناسب من التعريفات المذكورة مع موضوع الدراسة من حيث الطبيعة الإجرائية وهي كما يلي:

**فاعلية عملية اتخاذ القرار:** تعرف بانها مساهمة القرار المتخذ في إنجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق ما يلي (الغزالي، 2012):

1- سهولة تنفيذ القرار: أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.

2- قبول القرار من قبل المعنيين: أن يكون القرار الإداري مُرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.

3- زمن اتخاذ القرار: أن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

الإدارة "هي عبارة عن عملية تجميع المدخلات الإنتاجية (الموارد البشرية والمادية) عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بهدف إنتاج مخرجات معينة (سلع أو خدمات) مرغوبة ومطلوبة من زبائن المنظمة، وذلك بغية تحقيق أهداف تلك المنظمة، ويؤدي هذا العمل مع الأفراد ومن خلالهم وذلك في مناخ مليء بالتغير" (فارس، 2014: 12).

**الإدارة بالأهداف:** عرفها أبو حليلة بأنها "طريقة يتم بموجبها قيام كل من الرئيس ومعاونيه معا بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة التي يعملون بها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة بحيث يكون تحقيق الأهداف هي المعايير الموجهة في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها وعليه يعتبر نظام الإدارة بالأهداف نظاما متحركا يدفع العاملين إلى الإبتكار والإبداع" (الغويرين، 2010: 18).



## أبعاد الإدارة بالأهداف:

- 1- **الثقة بين الرئيس والمرؤوسين:** "هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي ويجمع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة" (هاشم، العابدي، 2010: 45).
- 2- **المشاركة في تحديد الأهداف:** "قيام الرئيس والمرؤوس بالإتفاق على الأهداف المرغوب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة" (الحياصات، 2007: 385).
- 3- **التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف:** ويعرف بأنه "الارتباط النفسي والشعور بالعضوية واستعداد الفرد للتضحية وبذل الجهد في المنظمة سعياً لتحقيق المنظمة أهدافها وإقامتها رسالتها نظراً للتوافق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف المنظمة وقيمتها" (عابدين، محمد، 2010: 204).
- 4- **التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين:** "وهي المعلومات التي تتصل بأداء سلوك معين، وتصدر عن أحد طرفي التواصل (الرئيس والمرؤوس)، بهدف تقويم مستوى الأداء، ومن ثم توجيهه من خلال معلومات كمية أو كيفية أو كليهما معا إلى السلوك النموذجي الأمثل" (كنعان، 2014: 71).

## الفصل الثاني

### فاعلية اتخاذ القرار

## 2-1- المقدمه:

إن عملية إتخاذ القرار من المسائل المهمة في حياة كل إنسان، وقد لا توجد وظيفة إنسانية تتطلب هذا القدر من الطاقة الإنفعالية والفكرية مثلما تتطلب عملية إتخاذ القرار، حيث يواجه الفرد العديد من المواقف والمشكلات التي تتطلب منه بل توجب عليه إتخاذ العديد من القرارات يوميا، ويتدرج القرار من حيث أهميته وآثاره (القيسي، 2011).

كما يعتبر القرار الإداري هو جوهر القيادات الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، كما أن توقف إتخاذ القرار مهما كان نوعه يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى إظمحلال المنظمة وزوالها ويظل مجال الإختيار موجودا أمام القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى لو شارفت المنظمة على الانتهاء (قاسم، 2011).

وإنطلاقا من أن إختيار القرار هو إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة متخذ القرار فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعلومات هي حجر الأساس في إتخاذ القرار، وبقدر ما تكون دقيقة وشاملة، ومحكمة التوقيت، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائبة ويخدم أهداف المنظمة.

## 2-2- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

من المؤكد عند المفكرين اليوم أن تصرفات الأفراد وجهودهم إما أن تكون نتيجة للتفكير أو نتيجة اللاشعور، فإذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير، قيل أن الأفراد قد أتخذوا قراراً، أما إذا كانت التصرفات لا شعورية (أو مجرد رد فعل لا شعوري) فإنه لا يمكن أن يكون اتخاذ قرار،

فالأساس في الأخير هو أختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير، وقد أكد أغلبية أصحاب الفكر الإداري أن أساس إتخاذ القرار هو وجود البدائل، فوجودها يعني إمكانية الإختيار، مما يتطلب توفير أكبر قدر من الدقة والموضوعية (مناصريه، 2004).

وكما أن الفاعلية تشكل نقطة أساسية في نظرية الادارة إلا أن الباحثين لا زالوا في جدل بشأن تحديد معنى دقيق لها، وهم في الوقت نفسه مقتنعين تماماً أنه من الصعب التسليم وقبول أي نظرية في مجال التنظيم لا تدخل في حساباتها مفهوم الفاعلية، لأن الفاعلية تؤدي دوراً مهماً في مجال الإدارة بشكل عام، حيث تعتبر مدخلاً مهماً للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات، ومساعداتها، ودفعها نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الوقوف على مستوى درجة الفاعلية للمنظمة، ومن ثم تدعيم النواحي الإيجابية، ومعالجة النواحي السلبية (مهنا، 2006)، وقد تناول الكثير من المؤلفين والمفكرين الإداريين عملية اتخاذ القرار وفعاليتها بتعريفها وتحديد أسلوب تطبيقها.

لذلك يعرف القرار بأنه "الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بدلين محتملين أو أكثر" (توفيق، 1986: 104).

ويمكن تعريف عملية إتخاذ القرار بأنها "عملية فكرية وعقلية يسعى الفرد من ورائها إلى إنتقاء بديل من مجموعة بدائل لحل مشكلة ما" (حلاق، 2014: 69).

كما عرفها الجوهري (2006: 88) بأنها "عملية أو أسلوب الإختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين".

كما تم تعريفها على أنها "عملية إختيار بديل من بديلين أو أكثر، أو إختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل مشكلة، إذ أنها عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة معينة، بعد أن تمت مناقشتها لتكون خطة عمل لحل المشكلة " (مهنا، 2006: 54).

### 2-3- مفهوم فاعلية اتخاذ القرارات:

تأتي الفاعلية كما عرفها فيليه وعبد المجيد بأنها "قدرة الإدارة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة" (الرحيلي، 2009: 27).

وتعرف فاعلية اتخاذ القرار: بأنها "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها من خلال استغلال الموارد المتوفرة لديها وبتحويلها الى عمل فعال" (أبو سمرة، 2014: 38).

ويرى الباحث فاعلية اتخاذ القرار بأنها: الاختيار الرشيد والعقلاني بين عدة بدائل متاحة لحل مشكله ما باستخدام الاساليب العلمية المناسبة لتحقيق جودة القرار من خلال الوقت المناسب له وقبوله من قبل المعنيين وبأقل تكلفة ممكنة وسهولة تنفيذه.

### 2-4- الأركان الرئيسية لاتخاذ القرار:

هناك ركنان أساسيان من اتخاذ القرار (العزاوي، 2006):

1- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين، وتكفي حتى نكون بصدد قرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى وأن يكون الشخص ملزماً بالإختيار بينهما.

2- أن يختار الشخص وبإدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات تكون مقصودة وشعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية.

## 2-5- خصائص القرار الإداري:

تتمثل خصائص القرار الإداري في الآتي (عاشور، 2017):

1. القرار الإداري عملية فكرية بحتة، يحتاج متخذه للتفكير والتحليل والتنبؤ واختيار البديل الأفضل.

2. اتخاذ القرار الإداري عملية إنسانية تتعلق بمهارات وقدرات العاملين.

3. تتسم عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، حيث أن كل النشاطات داخل التنظيم تعتبر نتاج لعملية اتخاذ القرار.

4. وجود عدة بدائل متاحة لاتخاذ القرار للاختيار من بينها.

5. سبب عملية اتخاذ القرار وجود مشكلة معينة، فإن لم توجد فلن يوجد قرار.

6. اتخاذ القرار يعتمد على العقوبة والترشيد.

7. اعتماد عملية اتخاذ القرار على حقائق علمية مرتبطة بالمشكلة المراد حلها.

8. تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعوامل البيئية المحيطة.

9. ينتج القرار من تفاعل عدد من الجهود التنظيمية المشتركة.

10. يتأثر القرار الإداري بالأعراف والقيم والاتجاهات والعادات التي يحملها متخذه.

## 2-6- أهمية عملية اتخاذ القرار:

إن عملية إتخاذ القرار في العمل الإداري تشبه حركة الدم في جسم الإنسان، فهي عملية دائمة ومستمرة تتناول مختلف النشاطات التنظيمية، فمنها ما هو روتيني ومنها ما هو جديد وطارئ، وكما يلعب العنصر البشري دوراً مهماً في هذه العملية، وهو العامل المتحكم في العملية سواء من حيث مساهمته فيها أو مدى

تأثره بها، إن أهمية عملية إتخاذ القرار تتجسد في أنها تتناول في الواقع بعض الجوانب الإنسانية بجانب الجوانب الإدارية والتنظيمية التي يشتمل عليها القرار، بحيث تمثل الجوانب الإنسانية إحدى الدعائم الرئيسية لها، وإن النظرة التقليدية التي تعطي القرار أهمية من النواحي القانونية الإدارة لم يعد لها الأهمية في الفكر الإداري الحديث، بل أصبحت أهمية القرار تأخذ في الإعتبار مقدار العائد الإنساني بجانب العوائد المادية الأخرى (فارس، 2014).

وكما تعتبر عملية اتخاذ القرار من المهام الجوهرية التي يقوم بها المدير ولهذا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ القرار وإن قدرة المدير علي اتخاذ القرار من واقع حقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري في المنظمات ولهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية الرئيسة وأصبح النجاح الذي يتحقق لأي منظمة ويحقق الأهداف المأمولة يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة القيادات الإدارية في اتخاذ القرار الصحيحة والمناسبة (كنعان، 1998).

## 2-7- أهداف عملية اتخاذ القرار :

لا شك أن كل قرار يهدف إلى تحقيق هدف معين، فالقرار المتخذ عادة يتناول حل مشكلة معينة، من خلال دراسة جميع جوانب هذه المشكلة ووضع عدة بدائل، ومن ثم إختيار البديل الأمثل، وإتخاذ القرار بشأن تنفيذه، فالغرض الرئيسي من إتخاذ القرار هو تحقيق هدف معين سواء كان هذا الهدف مواجهة مشكلة طارئة، أو تعديل وضع، أو شغل مركز وظيفي في مستويات القيادة المختلفة، أو غير ذلك من الأمور، ويسعى القادة إلى إتخاذ قرارات مقبولة تحقق الرضا، ولذلك يجب أن تتوفر في القرارات الهادفة عنصري

الرشد وحسن التقدير وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يتمتع بجميع مقومات الرشد من خلال الإلمام بجميع الحلول الممكنة ونتائج كل حل، والتقويم السليم لجميع البدائل والحلول (الهدلي، 2002).

## 2-8- أنواع القرار الإداري:

يمكن تقسيم وتصنيف القرار وتحديد أنواعها بأشكال شتى، وفقا للمعيار الذي يستخدم في عملية التصنيف، وبشكل عام يمكن التمييز بين نوع القرار على النحو التالي (حريم، 1997):

### 1- قرار تنظيمي وقرار شخصي:

على أساس صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم بإتخاذ القرار، فالقرار التنظيمي هو ذلك القرار التي يتخذها المدير بصفته الرسمية، وفي حدود سلطته أي بصفته عضو في المنظمة أو موظفا يشغل وظيفة رسمية، أما القرار الشخصي فهو القرار الذي يتخذها بصفته الشخصية كفرد يتصرف خارج نطاق وظيفته.

### 2- قرار مبرمج وقرارات غير مبرمج:

على أساس طبيعة القرار ودرجة تكراره، فالقرار المبرمج هو القرار الروتيني والمتكرر، ومع مرور الزمن تطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذا القرار مثل تقرير مدة الإجازة التي تمنح للموظف أو مقدار علاوته السنوية، أما القرار غير المبرمج فهي جديدة واستثنائية وغير متكررة، وبالتالي لا توجد إجراءات قاطعة ومحددة للتعامل مع مثل هذه القضايا والمشكلات، مثل قرار إنشاء برنامج جديد أو خط جديد من خطوط الإنتاج، أو تعديل في سياسة المنظمة، وفي مثل هذه القضايا والمشكلات غير المتكررة، يلجأ المديرون إلى الإستعانة بالإجتهد والحدس والإبداع.



### 3- القرار وفقا لأساليب اتخاذه:

ويصنف القرار وفقا لهذا المعيار إلى قسمين (الغزالي، 2012):

1- القرار الوصفي: وهذا النوع من القرار يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على

التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

2- القرار المعياري (الكمي): وهذا القرار يتم اتخاذه بالاعتماد على الرشد والعقلانية والاعتماد على

الأسس والقواعد والمعايير المحددة مسبقا ويفترض في مثل هذا القرار وضوح الأهداف ومعقوليتها

وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها.

### 4- القرار الاستراتيجي والقرار التشغيلي:

على أساس القرار والنتائج المترتبة عليه، فالقرار الاستراتيجي يعتبر قرارا هام وحيوي، ويتميز بالتعقيد

والشمولية وأثاره تستمر لمدة طويلة، أما القرار التشغيلي يسميه البعض روتيني، فهو يعني بتسيير

الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية والبسيطة في المنظمة، وهذا قرار يتطلب قدرا ضئيلا

من الإبداع والإستقلالية.

### 5- قرار شامل وقرارات جزئي:

على أساس درجة شمول القرار فالقرار الشامل هو الذي يمتد أثاره ونتائجه إلى معظم وحدات

المنظمة ويغطي العديد من جوانبه، مثل القرار الذي يتعلق بالعلوات والرواتب وساعات العمل، أما

القرار الجزئي فيشمل قسما واحدا أو إدارة واحدة ما في المنظمة أو فئة معينة من الموظفين مثل

إعادة تنظيم قسم معين أو قرار ترقية فئة معينة من العاملين.

## 6- القرار في ظل المخاطرة والقرار في ظل التأكد:

على أساس درجة التأكد من المؤثرات التي تؤثر على إتخاذ القرار، فالقرار في ظل المخاطرة، وهو الذي يتخذ في ظل احتمالات معينة لحدوث أحداث معينة ليست معروفة كليا، أما القرار في ظل التأكد فيتخذ في حالة التأكد من نوع وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرار المزمع إتخاذه، وعليه فنتائج القرار وتأثيره تكون معروفة بشكل مسبق (الشمري، 2006).

## 7- القرار المخطط والقرار الطارئ:

فيتصف القرار الطارئ بدرجة عالية من الإلحاح والإستعجال، فهو يكون عادة مفاجئ نتيجة ظهور مشكلة طارئة تمارس ضغطا على متخذ القرار، والذي لا يجد متسعا من الوقت لجمع المعلومات والبيانات وتحليله كما هو الحال في الظروف العادية، أما القرار المخطط فهو ليس طارئ، وهو نتيجة حتمية للتخطيط السليم الذي تعرض للمفاجآت الكثيرة، حيث لا يمارس الوقت ضغطا على متخذ القرار، فيأتي القرار على أساس الدراسة الواعية المستفيضة.

## 8- القرار المتعلق بمشكلة معينة والقرار المرتبطة بفرصه سانحة:

النوع الأول هو الذي يتخذ لحل مشكلة قائمة ومنتوقعة، أما النوع الثاني من القرار فيتخذ لإغتنام فرصه سانحة للنمو وزيادة الأرباح أو إنجاز بعض الأهداف.

## 9- القرار حسب مجال التخصص:

فهناك قرار إنتاجي، وقرار تسويقي، وقرار تمويلي، وغيرها.

## 2-9- أساليب اتخاذ القرار:

تختلف أساليب ووسائل وطرق إتخاذ القرار في السابق عنها الآن، وتكاد تكون فترة الحرب العالمية الثانية هي الحد الفاصل بين أساليب ووسائل تقليدية وأساليب ووسائل حديثة في عملية إتخاذ القرار ويمكن إدراج هذه الأساليب كم يأتي (الهدلي، 2002):

### أ- الأسلوب التقليدي:

ويتضمن:

**1- الحكم الشخصي أو البديهية:** يعتمد القائد هذا الأسلوب على تقديره الشخصي للأمر وتقييمه للحلول مستعينا ببديته وخبرته وتجاربه السابقة، حيث يبني وجهة نظره على أساس خلفياته وقدراته الذهنية والاجتماعية والثقافية التي تساعده في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرار.

**2- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:** يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل (كنعان، 1998).

**3- التجربة والخبرة:** تمثل التجارب والخبرات التي مرت بالقائد مصدراً مهماً لإثراء خبرته العملية في مواجهة المشاكل الماثلة في اتخاذ القرار اللازم بشأنه، ولاشك أن الخبرة تلعب دوراً كبيراً في سرعة اتخاذ القرار في الظروف الطارئة، وإن كانت الظروف الطارئة غالباً ما تتميز بالحدائثة، إلا أن الخبرة

في أسلوب العمل في هذه الظروف تساعد أيضا في سرعة إتخاذ القرار، لاشك أن إختلاف المشاكل يؤدي إلى إختلاف المواقف، وهذا يتطلب تعديل القرار ليتمكن من مواجهة المشاكل الجديدة.

**4- التقليد:** وهو أسلوب شائع جدا حيث يقوم فيه المدير أو متخذ القرار بتقليد الآخرين المناظرين له أو المنافسين أو الذين يعتبرهم المثال الذي يحتذي به في عمله، وعادة تعتمد المنظمات الجديدة المنشأة أو الصغيرة على تقليد المنظمات الكبيرة أو الناجحة والمتميزة في مجال النشاط الواحد، ويصاحب هذا الأسلوب عادة نسبة من الخطورة بسبب إختلاف الظروف العامة والخاصة لكل منظمة (فارس، 2014).

**5- العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة إثارة إمكانياتهم في التفكير السريع لطرح حلول سريعة وتطوير أخرى بديلة مع مناقشة سريعة لكل ذلك حتى يمكن الوصول إلى الحل الأمثل، بمعنى آخر الإعداد لهجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة يراد اتخاذ قرار صائب بشأنه.

#### **ب- الأسلوب العلمي:**

نتيجة لكبر حجم المنظمات الإنتاجية والخدمية فقد أصبحت المشكلات الإدارية فيها على درجة عالية من التعقيد، وصارت عملية إتخاذ القرار التي تعتمد على الأساليب التقليدية غير فعالة، كما أن نتائج هذا القرار لم تكن دقيقة ومثالية فترتب عليه أضرارا أو خسائر لا يمكن تعويضها بسهولة، وإزاء هذا الواقع وتفاقماته ظهرت الحاجة ملحة لاعتماد أساليب جديدة في الإدارة تساعد في عملية اتخاذ القرار مبنية على التحليل الكمي، ومن بين هذه الأساليب:

1- بحوث العمليات: والتي تعني ليس فقط إتخاذ القرار، بل والمساعدة في اتخاذ القرار (فارس، 2014).

وأهم خصائص بحوث العمليات تنحصر في (الهدلي، 2002):

1- إستخدام الأسلوب العلمي من خلال تحديد المشكلة وأسباب حدوثها، ووضع الفروض، واختبارها، وتحليل البدائل المتاحة للحل على أساس صحة الفروض، ثم اختيار البديل الأفضل.

2- الارتكاز على الأسلوب الكمي من خلال إستخدام الأدوات والأساليب الرياضية لتحديد نسق القرار الواجب اتخاذه.

3- الإستعانة بتخصصات مختلفة.

4- اتخاذ قرار أكثر موضوعية.

وكما يمكن توضيح الأساليب الكمية أو مدخل بحوث العمليات في معالجة مشكلات الإدارة فيما يأتي (فارس، 2014):

1- تحديد المشكلة وصياغتها.

2- بناء النموذج الرياضي.

3- إيجاد حل للنموذج.

4- إختبار النموذج والحل.

5- تنفيذ الحل.

كما ذكر أغلب الكتاب العديد من الأساليب والنظريات العلمية التي يروا أنها تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار ومن ضمن الأساليب والنظريات العلمية، نظرية الاحتمالات، أسلوب شجرة القرارات،

نظرية المباريات الإدارية، أسلوب التحليل الحدي، وأسلوب دراسة الحالات وهي كالتالي (كنعان، 1998):

2- **نظرية الاحتمالات:** وتعني هذه النظرية تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل، حيث لجأت الكثير من المنظمات الإدارية إلى الاحتفاظ ببيانات تاريخية لنشاطات ومشاكل معينة لتكون معيارا تستند إليه في حساب الاحتمالات.

3- **أسلوب شجرة القرارات:** يقوم هذا الأسلوب على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار، حيث يفترض هذا الأسلوب أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان سلسلة هذه التأثيرات بقدر الإمكان عند اتخاذ القرار، أي أن هذا الأسلوب من الوسائل التي تساعد المدير في تطبيق سلسلة التأثيرات سواء في فهمه للنظام أو التنبؤ بتأثير قراره في المستقبل.

4- **نظرية المباريات الإدارية:** تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرار وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل التي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر.

5- أسلوب التحليل الحدي: ويعتبر هذا الأسلوب من القواعد الاقتصادية التي يمكن تطبيقها على عملية اتخاذ القرار والذي يمكن أن يسهل وييسر للمدير متخذ القرار عملية الاختيار بين الحلول البديلة للمشكلة محل القرار، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة والمطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة من تلك البدائل.

6- أسلوب دراسة الحالات: يقوم هذا الأسلوب بتعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة.

## 2-10- مراحل عملية اتخاذ القرار:

هناك شبه إ اتفاق عام على أن إتخاذ أي قرار يمر بمراحل أو خطوات عديدة معروفة ومتفق عليها، والإختلاف فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، ويمدى وجود نظام فعال للإتصال يؤدي إلى فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنظمة (مهنا، 2006)، وتتكون مراحل عملية اتخاذ القرار من سبع مراحل وهي (الشمري، 2006):

### 1- إدراك المشكلة:

ينتج عن وجود فجوة بين الأداء الفعلي وبين الأهداف المنشودة والمعايير الموضوعية.

## 2- تحديد المشكلة وتعريفها:

لا بد من التعرف على المشكلة وتحدد طبيعتها وخصائصها وأبعادها ومقدار تكرارها، كذلك لا بد من تحديد المشكلات الفرعية الناتجة عن المشكلات الرئيسية، ولا بد من التفرقة بين أسباب المشكلة وأعراضها.

## 3- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة:

فالقرار الرشيد هو الذي تتوفر له الإحصاءات والبيانات الضرورية التي جمعت بشكل دقيق ونظمت وحللت بحيث يمكن إستخدامها والإستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.

## 4- دراسة المعلومات وتحليلها:

حتى يستفيد متخذ القرار من المعلومات التي في حوزته، فلا بد أن يرتبها في علاقات مفيدة تمكنه من تحليلها إجراء المقارنات والإستفادة منها.

## 5- وضع الحلول البديلة:

الحل البديل هو إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع المشكلة أو الفرصة، وعند وضع الحلول البديلة يمكن لمتخذ القرار أن يقوم بالآتي (حريم، 1997):

1. يبحث عن حلول من خلال تجاربه السابقة في مواقف مماثلة.
2. يقتبس حلولاً ناجحة قام بوضعها الآخرون في مواقف مشابهة.
3. يستعين بخبراء إستشاريين.
4. يبتكر حلولاً معتمداً في ذلك على خبرته وممارسته العلمية.



## 6- تقييم البدائل إنتقاء الحل الأنسب:

وتتضمن هذه الخطوة أربع معايير لإختيار أفضل الحلول بعد أن يتم مقارنة الايجابيات والسلبيات لجميع البدائل وهذه المعايير هي (فارس، 2014):

1- **المخاطرة:** وتعني تقدير المخاطر المتوقعة من كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة منه، إن كل تصرف أو عدم تصرف يتضمن مخاطر ومكاسب وما يهم هن هو مقدار النسبة بينهما؛ بمعنى يجب أن يتضمن كل بديل تقييما للميزات الترجيحية له.

2- **الاقتصاد في الجهد:** ويعني تحديد التصرفات التي يمكن أن تعطي أفضل النتائج بأقل الجهود، والتي تحقق التغيير المطلوب بأقل إزعاج ممكن للمنظمة.

3- **التوقيت:** ويعني أن التصرف ينبغي أن يخدم التوقيت المطلوب ليتطابق مع الوقت بما يوحي أن هناك أمرا هاما يحدث داخل المنظمة.

4- **الموارد المتاحة:** يقف المورد البشري في مقدمة الموارد المتاحة أمام المنظمة ليس لأنه أهم الموارد على الإطلاق ولكن أيضا لأنه المعني بعملية إتخاذ القرار وتنفيذها وتقييم ذلك، إن رؤية المورد البشري وكفاءته ومهارته وفهمه هو الذي يحدد له ماذا يمكن أن يفعل وما الذي لا يمكن القيام به، وما هي الموارد المادية الأخرى التي تحتاجها عملية إتخاذ القرار وتطبيق وظائف المنظمة للوصول إلى أهدافها.

## 7- تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه:

لا تنتهي عملية اتخاذ القرار باختيار البديل الأنسب ولكن تمتد لمتابعة القرار بعد تنفيذه من قبل العاملين في المنظمة، والذي لا يتم إلا بعد فهمهم وإقناعهم ورضيتهم في تنفيذه، وعلى متخذ القرار أن

يراجع بإستمرار مدى فعالية هذا القرار بعد تنفيذه أن يصلح أي قصور يشوبه أو ينقص من فعاليته في تحقيق الأهداف والمعايير الموضوعة من قبل المنظمة، وأن المدير الفعال هو المدير الذي يتخذ قرار فعال، والقرار الفعال هو القرار الذي يتحلل في شكل عمل فهو ليس قرار على الورق ولكنه قرار يحدث أثر ويحقق الهدف ويأتي بنتيجة والمقصود هنا بالنتيجة ليس شيئاً ضعيفاً ولكنه شيء قوياً، وشيئاً جوهرياً محدث تأثيراً في المنظمة ككل (الهوري، 1982).

## 2-11- العلاقة بين الفاعلية واتخاذ القرار:

يعتقد الكثيرون أن عملية اتخاذ القرارات تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل بديل، ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية في الحقيقة لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي بتحويله إلى عمل فعال، لأن نجاح المنظمة أو فشلها يعتمد على فاعلية العملية الإدارية، وتعد عملية اتخاذ القرار هي المقياس المقبول لذلك، وبوضوح القاضي أن الحكم على القرار الفعال يكون من خلال ما يلي (مهنا، 2006):

1- الجودة في ضوء عناصر الدقة والتكاليف والإجراءات والسلامة.

2- القبول في إطار عناصر الاقتناع والرضا والشعور والرغبة والتنفيذ.

وكما يرى الهوري (1997) أنه لكي يكون القرار فعال فلا بد من أن يتوفر فيه ما يلي:

1- أن يتصدى لمفاهيم فكرية عالية ومجردة، ومفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي، وليس مجرد قرار في موضوعات عادية.

2- أن تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين القرار ذاته؛ أي ألا يكون القرار مجرد حسن نية أو قرار لغايته إقناع الناس به لتنفيذه.

وتعتمد الفاعلية في اتخاذ القرار على مدى قدرة متخذ القرار على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، ويتم ذلك عندما يحصل متخذ القرار على أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة، وعن البدائل المتاحة لديه من مصادره المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار، فالقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه.

## 2-12- خصائص القرار الفعال:

يرى العديد من المتخصصين في مجال الإدارة أن هناك عدداً من المواصفات التي يجب أن تراعى حتى يكون القرار فعالاً، وهي توافر المعلومات، وتوافر الوقت، وعدم التسرع، وإسهام القرار في تحقيق الأهداف، ووجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرار المختلف، والاعتراف بحتمية التغيير، وتوافر عدة بدائل للاختيار، وتوافر معايير صحيحة ودقيقة، وقابلية القرار للتنفيذ (الصيرفي، 2003)، وكذلك من ضمن خصائص القرار الفعال ما يلي (مهنا، 2006):

1- مراعاة شرعية القرار، بحيث أن تكون من ضمن الإطار العام للتشريعات المعمول بها في الدولة.

2- إتباع المنهج العلمي بجميع خطواته في عملية إتخاذ القرار والتي تبدأ بمعرفة القضية التي تحتاج إلى اتخاذ قرار حتى متابعته وتنفيذه.

3- تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار وتنفيذه، والحرص على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، لأنهم سيتأثرون به مما يؤدي على زيادة دافعيتهم للإلتزام به.

4- استخدام التقنيات والأساليب الحديثة، كالحاسوب مثلاً، في اتخاذ القرار.

5- تجنب الأخطاء عند اتخاذ القرار التي يقع فيها متخذو القرار، كالإحجام عن اتخاذه بسبب حادثة خبراتهم.

## 2-13- العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار الإدارية على مستوى الإدارة العليا هي عملية صعبة ومعقدة، خاصة في منظمات الأعمال ذات الحجم الكبير، وعليه فمن الطبيعي جدا أن تؤثر فيها العديد من العوامل، منها الذاتي ومنها الموضوعي خاصة في مرحلة إختيار البديل المناسب، وعليه يمكن تقسيم العوامل والمعوقات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار إلى ما يلي (مناصريه، 2004):

### 1- القوانين والأنظمة:

غالبا ما تجد الإدارات العليا نفسها مقيدة بمجموعة قوانين وأنظمة سواء على مستوى الحكومات أو على مستوى المحيط الذي تعمل به، مما يعيق العديد من إستراتيجياتها وسياساتها ويحرمها من مجموعة بدائل قد تكون المثلى في حالة غياب تلك القوانين، أما الإدارات الوسطى والدنيا فإن متخذ القرار فيها يجد نفسه مقيدا بمجموعة أنظمة ولوائح بحكم المركز أو المنصب الذي يشغل في الهيكل التنظيمي بحيث تعتبر قراراته جزءا من السياسة الشاملة للمنظمة، لذا فهو مضطر لأخذ العديد من العوامل في الحسبان، كالإعتمادات المالية المخصصة له، والإستراتيجية التي تتبعها المنظمة (هجومية، دفاعية....)، والقوانين والأعراف السارية المفعول في المحيط المباشر،.... وغيرها.

## 2- شخصية المدير وخبرته:

إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع الأعمال التي سبق أن قام بها، ومركزه الاجتماعي والمالي وحالته النفسية، كلها عوامل تؤثر على فاعلية القرار الذي يتخذه، كما أن المدير هو عضو في المجتمع يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد وقيم تنعكس على سلوكه الوظيفي.

## 3- المساعدون والمستشارون المتخصصون:

يكن تأثير مساعدي المدير ومستشاريه من خلال أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات لذلك لا بد للقائد من أن يختار بدقة مساعديه، والمستحسن أن يكونوا ذوي ميول واختصاصات متباينة حتى يخلق جوا مواتيا للأفكار المبدعة.

## 4- المرؤوسين:

لقد تطورت النظرة للمرؤوسين كثيرا، إذ أنه لم يعد ينظر إليهم على أنهم أدوات عمل فقط، بل على أنهم أفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم التي يمكن استثمارها والاستفادة منها في مجال المساهمة بالأراء والأفكار لإيجاد الحلول التي يختار من بينها البديل الأفضل، إذ أن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسة الحديثة يتطلب مشاركة جميع من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة، أو ما يسمى بالاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة، خاصة وأن القرار اليوم أصبح ذا أبعاد متعددة تنظيمية، إنسانية، بيئية، قانونية، واقتصادية.... الخ.

## 5- الضغوط الداخلية والخارجية:

يتعرض المديرون للعديد من الضغوطات وعلى جميع الأصعدة، مما يؤثر على جودة وفاعلية القرار المتخذة، وهناك نوعان منها:

أ- **الضغوط الداخلية:** ومن أهمها في المنظمة ضغوطات التنظيم الغير رسمي من خلال القادة والأتباع مما لا يتيح المجال لأخذ الوقت الأكبر للتفكير في أخذ القرار ولا تكون الفرصة كافية للحصول على معلومات صحيحة عن البدائل ودراستها دراسة موضوعية، إذ أن هذه الضغوطات عادة ما تحول القرار إما عن قصد أو غير قصد نحو مصالحها التي لا تتوافق تماما ومصالح المنظمة ككل.

ب- **الضغوطات الخارجية:** متمثلة في ضغوطات البيئة الخارجية مثل الحالة السياسية، الوضع الاقتصادي، الرأي العام... الخ، لذلك فالقرار الفعال في فترة أو منطقة معينة، قد لا يكون كذلك في منطقة وفترة أخرى، بالإضافة إلى ضغوطات أصحاب العلاقة في المنظمة، مثل العملاء أو المستهلكين، والدائنين والموردين، التي تحدد عمل المدير في اتخاذه القرار.

6- **كفاءة المدير:** إن ضعف كفاءة المدير تجعله غير قادر على إختيار البديل الأفضل، وبالتالي إما تضيع فرصة على المؤسسة أو تحميلها تكاليف وخسائر إضافية، كما أن هذا الضعف قد يدفع به لإختيار بديل يرضي جميع الأطراف التي يمسه القرار.

7- **إرادة المدير أو خوفه من اتخاذ القرار:**

إذ يعود خوف المدير من اتخاذ القرار إلى المحيط الاجتماعي والوظيفي الصعب، وعدم الإستقرار في الأنظمة الإدارية، وكثرة التنقلات، وغموض الأدوار والأهداف معا، مما يدفع بالمدير إلى الرجوع لرؤسائه حتى يشركهم في المسؤولية.

## 8- كمية ونوعية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار:

من بين العناصر المهمة في زيادة فاعلية اتخاذ القرار هو عنصر المعلومات من حيث الكمية أو النوعية فكلما توافرت المعلومات كلما أقترب المدير من حالة التأكد، وبالتالي أقترب من اتخاذ القرار الرشيد، وكلما كانت المعلومات منظمة، سهلة، شاملة ودقيقة، وفي توقيتها المناسب كلما أقترب من حالة التأكد التام، وبالتالي زادت جودة القرار المتخذ، إضافة إلى أن وجود المعلومات في وقتها المناسب يسرع ويسهل عملية إتخاذ القرار وتنفيذه إضافة إلى تبديد عوامل الشك مما يزيد من درجة قبول المرؤوسين له.

## الفصل الثالث

### الإدارة بالأهداف



### 3-1- المقدمة:

مع وجود التطور المتسارع في التكنولوجيا والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات المميزة، يتطلب من المنظمات أن تحدث تغييرا واضحا في أساليبها الإدارية بما يتوافق مع تلك التطورات، وقد تبع ذلك التطور تطورا مثيلا به في الفكر الإداري، مما أدى إلى بروز مفاهيم إدارية حديثة اجتاحت بيئة الأعمال العالمية وأصبح من الضروري تطبيقها للاستفادة من فوائدها (الملفوح، 2016).

كما أن منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق العملي في كثير من المنظمات الإدارية في معظم دول العالم هو منهج الإدارة بالنشاط أو الإدارة بالسلطة ويستمد هذا المنهج جذوره الفكرية من النظريات والمدارس التي سادت الفكر الإداري في مطلع هذا القرن وحتى الخمسينات منه أصبحت الإدارة تركز على النشاطات والمجهودات، وأصبح القادة الإداريون يركزون على الأوامر والرقابة المحكمة بدلاً من التركيز على الأهداف، أدى ذلك إلى ظهور منهج جديد هو منهج الإدارة بالأهداف (الرحيلي، 2009).

وقد جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على أهم ما يتعلق بالإدارة بالأهداف استنادا إلى الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، للاستفادة منها في الدراسة الميدانية ومقارنة الأطر النظرية بالواقع العملي لمجتمع الدراسة الحالية.

### 3-2- مفهوم الإدارة بالأهداف (النشأة والتعريف):

إن أول من تحدث عن هذا الأسلوب الإداري هو العالم بيتر دراكر Peter .F. Dracker الذي أورد في كتابه المعروف "الإدارة في التطبيق" الصادر عام 1945 وقد ذكر هذا الأسلوب فيه باسم الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية، ثم كرر ذلك في كتابه الآخر حول الموضوع والذي صدر عام 1974

وأصر فيه على أن يسمي الإدارة بالأهداف والنتائج بأنها "فلسفة إدارية" أكثر من أنها نظام أو طريقة إدارية، بمعنى أنه نقلها من أسلوب إداري إلى فكر وفلسفة جديدة في الإدارة، حيث رأى Dracker أن الإدارة بالأهداف هي نوع من الإدارة تتخذ منها لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها (فارس، 2014).

ويعتبر الأمريكيون أول من استخدم هذا الأسلوب، وطبق في بريطانيا والدول الأوروبية الأخرى، ثم بعد ذلك أدخل إلى الدول النامية، وقد طبق هذا الأسلوب الإداري في القطاع الخاص قبل القطاع العام، حيث بدأ استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1971، (الحري، 2008)، وقد ساهم بعد ذلك الكثير من الكتاب والمفكرين الإداريين بتعريفها وتحديد أسلوب تطبيقها، ومنهم البستان الذي رأى أنها "طريقة يتم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، ثم تحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة واختبار المقاييس والمعايير التي يحتكمون لها واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات الفرعية، وفي تقييم إسهامات الأفراد" (شبير، 2015: 12). كما تم تعريفها على أنها "فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرار" (هاشم، 2014: 120).

وكما تم تعريفها على أنها "النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات" (علاق، 2008: 183).

ويرى أسامة صادق بأن الإدارة بالأهداف "هي أسلوب المسئولين عملي تطبيقي يجمع أساليب الإدارة المختلفة التي تثبت فاعليتها ويسخرها لتحقيق أهداف المنشأة والتي تسهم في الوصول إلى المستويات العليا" (السيد، 2002: 15).

### 3-3- العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف:

يتطلب نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف العديد من العناصر التنظيمية والإدارية ومن أهم هذه العناصر (الحري، 2008):

- تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية، حيث يتم مناقشة وبحث الأهداف الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا والتي تشكل في مجموعها الهدف العام.
- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الهدف الجزئي قبل الزمن المحدد لهم لإنجازه من قبل الإدارة العليا بحيث يكون هناك فارق زمني تستفيد منه الوحدة التنظيمية في حال حدوث أي طارئ.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ما تم إنجازه ويجري إعلام الإدارة العليا بنتائج تقييمهم وما تم الاتفاق على إنجازه في المرحلة المقبلة وحسب جدول زمني يتم الاتفاق عليه.

• تستمر عملية اجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق من قبلهم لمراجعة الإنجازات المرحلية وتقييمها وإعلام الإدارة بالنتائج.

• يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا ويرفعون تقريراً بما تم إنجازه من هذا الهدف الجزئي.

• تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف المرفوعة إليهم من الوحدات التنظيمية في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام ثم تعيد النظر في رسم وتحديد الأهداف وتوزيعها على الوحدات التنظيمية (عبوي، 2007).

ومما سبق نجد أن الإدارة تركز على نشاطاتها على معرفة وتبني الأهداف الأكثر واقعية وإمكانية تنفيذ ذلك في ممارستها للعملية الإدارية وهذا سر تسمية هذا المنهج الإداري بالأهداف.

### 3-4- أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف:

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال ما يلي (جودة والزعبي، 2008):

• مساعدة الإدارة بالتعرف على المشاكل وكذلك مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها.

• تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية واختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.

• المساعدة في تقوية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال التعاون في إنجاز الأهداف.

• المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.

• تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.

• المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير القادرين على تنفيذ أعمالهم.

### 3-5- أهداف نظام الإدارة بالأهداف:

إن ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر هو مبدأ يتيح المجال لكل طاقات الفرد ومسؤوليته ويعطي في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهد والرؤيا، وكذلك تقليل مبدأ العمل بأسلوب الفريق وموائمة أسلوب الفرد مع المصلحة العامة، لاشك أن نظام الإدارة بالأهداف يحقق العديد من الأهداف للمنظمة ومنها ما يلي (السلمي، 1999):

- يعتبر أساس للتخطيط الشامل طويل المدى لمختلف الأوجه على مستوى كل إدارة وقسم، وعلى مستوى المنظمة.
  - أساس للتخطيط متوسط وقصير المدى للعمليات والأنشطة المختلفة يحقق الفاعلية لنظام الموازنات التخطيطية.
  - إيجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية وتأكيد انتمائهم لأهداف المنظمة.
  - تنسيق أوضاع المنظمة مع أوضاع السوق من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد كل جهود الإدارة والعاملين لسد الفجوة الاستراتيجية التي تفصل المنظمة عن منافسيها.
- ويرى عبوي (2007) ان أهداف النظام تتبلور فيما يلي:
- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى وبين الأهداف ذات المدى الطويل.
  - ربط أشكال الأداء الروتين اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.

• تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الإيجابية السريعة، وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقات أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية.

• مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

• وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن خلالها من متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام.

### 3-6- خصائص الإدارة بالأهداف:

تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في الآتي (عبوي، 2007):

- المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الإدارة بالأهداف والذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية.
- مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الهدف المرحلي.
- المشاركة والاتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء.
- التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أولاً بأول.
- تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل المشترك وإحساسهم بأنهم جزء من المنظمة.

- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل.
- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم لأن كل فرد في المنظمة شارك في هذا الأسلوب الإداري وهو مسؤولاً عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه.
- تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة.
- تمكين المنشآت من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المنشآت والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف.

### 3-7- مبادئ الإدارة بالأهداف:

تستند الإدارة بالأهداف على مبدئين رئيسيين، كما يلي (الخصير، المحيميد، 2016):

#### 1. مبدأ تحديد الأهداف:

يعد مبدأ تحديد الأهداف الخطوة الأولى والأساسية لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي دون أهداف؛ لأنها نقطة الانطلاق في التخطيط، وتحديد الاتجاه العام للجهود الجماعية، وتبرز أهميته؛ كونه يحدد أنواع الأنشطة اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة، ويحدد الوقت، وأساليب التقويم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف، ونوع الإنجاز؛ لذلك يجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً صياغة دقيقة، وأن يكون واقعياً ومتوافقاً مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة، وأن يتضمن عناصر رئيسية في قياسه، وهي الزمن، والكم، والكيف، والكلفة.

## 2. مبدأ المشاركة:

تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها وفي تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف، وتتطلب المشاركة تدريب العاملين؛ لتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة؛ وبذلك يتحقق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج مهمة تعد من أبرز سمات الإدارة بالأهداف وهي ما يلي:

- الالتزام: يساعد الالتزام المنظمة، فمن خلال مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد أهداف المنظمة الإدارية، فإنه لديهم قناعة بالانتماء إلى تلك الأهداف؛ مما يجعلهم متحمسين لتنفيذها، ومن ثم الحرص والإخلاص في تحقيقها.
- تحمل المسؤولية: نتيجة مبدأ المشاركة تتوزع الأدوار بين العاملين؛ إذ يتولى كل فرد منهم إنجاز أهداف معينة خاصة به، ويركز جهوده نحوها؛ مما يؤدي إلى تحمله المسؤولية، وتحقيق الرقابة الذاتية.
- رفع الروح المعنوية: من خلال المشاركة مع الرؤساء في التخطيط للمنظمة يشعر المرؤوسون بأهمية ما يقومون به من أعمال، مما يؤدي إلى إخلاصهم في العمل، ويشعرهم هذا الانجاز بتقدير الذات؛ مما يزيد من رضهم الوظيفي، وبالتالي من فاعلية أدائهم، وفاعلية منظماتهم.



### 3-8- فلسفة الإدارة بالأهداف :

ترتكز فلسفة الإدارة بالأهداف على أنها فلسفة ادارية تؤكد على الجانب الإيجابي في طريقة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب السلبي أو ردود الأفعال، كما أنها أسلوب إداري يؤسس على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث، وطبقا لهذا يمكن استخلاص ما يلي (شبير، 2015):

1. إن الفلسفة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف تؤكد على الجوانب الإدارية، والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيها، وتهيئ النتائج، وتشجع المسؤولين في إدارتها.

2. إن الإدارة بالأهداف في ظل هذا التعريف لا تقتصر على مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث، أي أنها ليست رد فعل لما يحدث.

كما أن الإدارة بالأهداف أسلوب حديث في الإدارة يتلافى سلبيات كل من مدخل الإدارة العلمية، ومدخل العلاقات الإنسانية، وسيستفيد من إيجابيات كل منهما، وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المسلمات منها (الخصير، المحيميد، 2016):

1. أن الفرد لديه القدرة على الإبداع والابتكار إذا توفرت له الظروف المناسبة والطريقة الفعالة لتحفيزه.

2. أن لدى الموظفين في المؤسسات رغبة قوية في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات، خصوصا التي تؤثر في مصالحهم ومستقبلهم.

3. يميل الأفراد إلى معرفة النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها وفهمها.

4. يرغب الموظفين في الوقوف على أدائهم في المؤسسات، سواء أكان مرضيا أم غير مرض.

### 3-9- دور الإدارة العليا في ظل الإدارة بالأهداف:

لاشك أن الإدارة العليا تمثل عنصراً أساسياً ومهماً في كل مراحل العملية الإدارية بصفة عامة، وعملية الإدارة بالأهداف بصفة خاصة حيث تمثل الإدارة العليا محور العملية الإدارية في جميع جوانبها وأبعادها، فبدون المساهمة الفعالة للإدارة العليا لا يمكن بأي حال من الأحوال تطبيق النظام أو جني ثمار أي من فوائده المتعددة، وهذا بدوره يتطلب من الإدارة العليا أن تقوم بمجموعة من الخطوات التي تلخص دورها في ظل نظام الإدارة بالأهداف بخمس نقاط (شبير، 2015):

- السعي الجاد للتنسيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف الإدارة العليا وأهداف المؤسسة ككل.
  - أن تكون أهداف المرؤوسين والإدارة العليا والمؤسسة محددة وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس.
  - متابعة الأهداف بشكل دوري ومراجعتها أولاً بأول وإجراء التعديلات والتغيرات والإضافات وحتى الحذف حسب حاجة المؤسسة وأن يكون المرؤوسين على إطلاع دائم على الإنجازات المتحققة.
  - مراعاة الموضوعية والشفافية في تقييم المرؤوسين.
  - تقديم الأجور والمكافآت والحوافز مثل الترقية والتقدير.
- ومن أجل أن تكون الإدارة العليا قادرة على إيجاد بيئة داعمة لتطبيق الإدارة بالأهداف يجب أن تتصف ببعض الصفات الشخصية، لذلك يجب أن تتسم الإدارة العليا بالديمقراطية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بأن يكون لهم دور استشاري فقط في عمل المرؤوس وأن لا يتدخل إلا بناء على طلبه، ويراعي في ذلك العلاقات الإنسانية، وأن يتمتع بالكفاءة العالية في الإدارة والقدرة على التخطيط.

### 3-10- مراحل (خطوات) تطبيق الإدارة بالأهداف:

تختلف مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف فلسفة القائمين على تطبيقها وإمكاناتهم وخبراتهم العلمية، كما أن الإدارة بالأهداف تنقسم في تطبيقها إلى مراحل وخطوات معينة تختلف في عددها ومسمياتها من رؤيا إلى أخرى كما ورد في قنصوة يتضح ان هذه المراحل تنحصر في ثلاث نقاط هي (الحربي، 2008):

- تحديد الأهداف العامة للمنظمة تحديداً واضحاً.
  - وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع المهام والمسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث يتعرف كل منهم على الهدف الذي يخصه.
  - الاتفاق على تقاسم المسؤولية في اجتماعات مشتركة على أن تسجل الواجبات والمسؤوليات المنوطة بكل شخص لضمان عدم تداخل الاختصاصات عند التنفيذ.
- وفي البعض الآخر تكون خمس مراحل هي (شبير، 2015):
- تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء الرئيسية في اجتماعات مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
  - وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
  - استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

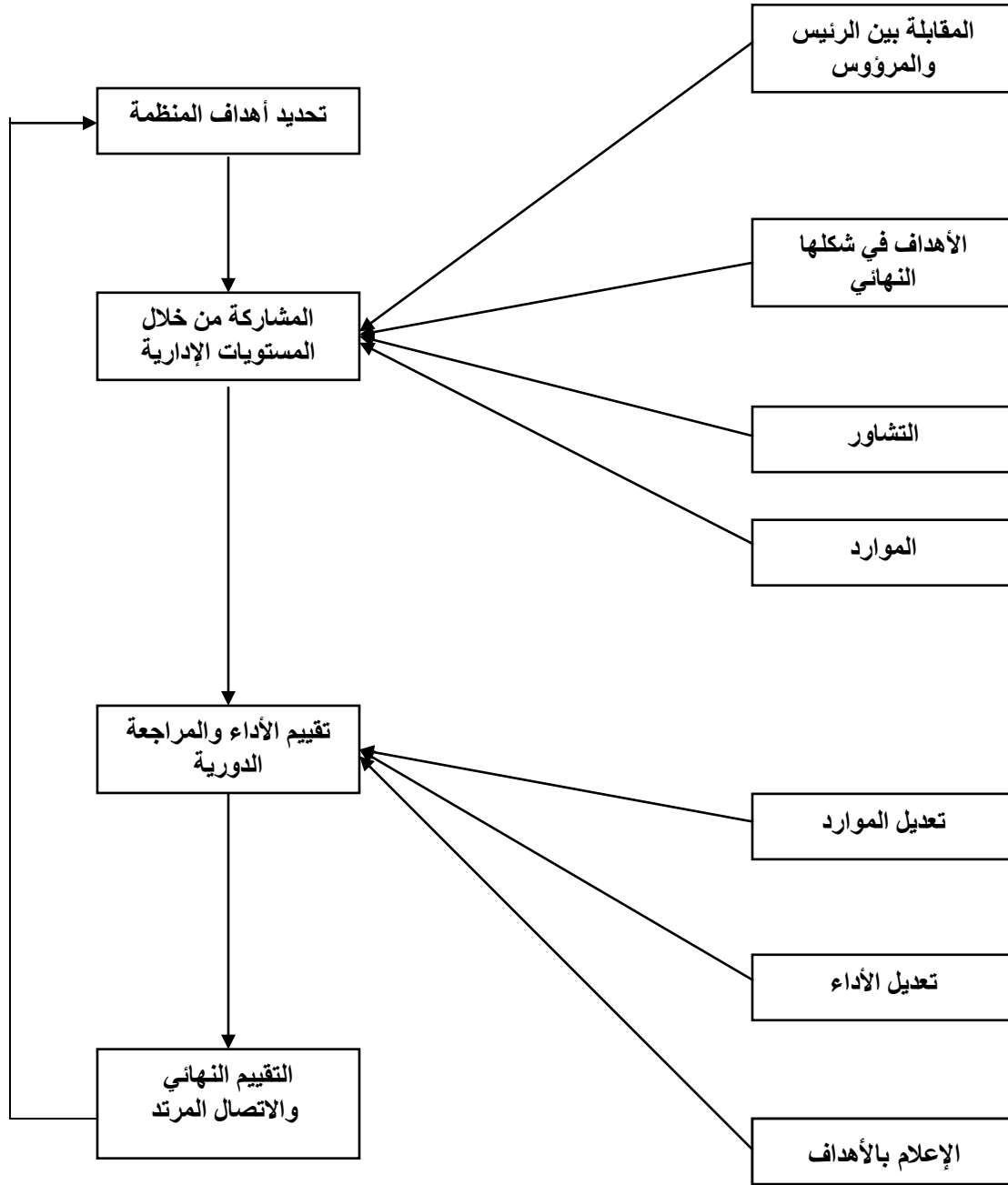
أما روبرت كوفي (Rupert covey) الوارد ذكره في (الحربي، 2008)، فيقترح سبع خطوات لتنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف وتتمثل في:

- مرحلة الأهداف العامة للمنظمة، وفيها تصاغ أهداف المنظمة أساليب إنجاز هذه الأهداف مسبقاً لقياس مدى بلوغ الأهداف.
  - مراجعة تركيب المنظمة للبحث عما إذا كان تركيبها يتلاءم مع الأهداف العامة ويتمشى معها.
  - يضع المسئول الإداري أهدافاً ومقاييس للمرؤوسين لكي يقوموا بتنفيذها كما يقوم المرؤوسين أنفسهم باقتراح أهداف ومقاييس لأعمالهم.
  - الحصول على الموافقة المشتركة على أهداف المرؤوسين، وقد تكون بمثابة مراجعة الأهداف العامة التي قد تؤثر على الأهداف التي وضعها المرؤوسين.
  - التغذية الراجعة للنتائج تؤثر بدورها في المخرجات ويترتب عليها حذف الأهداف الغير مناسبة.
  - الاستفادة من التغذية الراجعة في مراجعة المرؤوسين في ضوء أهدافهم وهذه المراجعة تكون بصفة دورية مستمرة.
  - مراجعة إنجاز المنظمة وهي بدورها تؤدي إلى وضع الأهداف العامة للمنظمة.
- وبناءً على ما سبق فإن خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف تبدأ بتحديد أهداف المنظمة بواسطة الإدارة العليا، ومن خلال سلسلة من المقابلات، تؤخذ موافقة كل مدير على الهدف أو مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة، هذه المشاركة تبدأ بإعلام المديرين بالأهداف السابق تحديدها في المستوى الأعلى، يلي بعد ذلك سلسلة من المقابلات الفردية بين كل مدير ومرؤوسيه، حيث يحدد كل مرؤوس الدور الذي يمكنه القيام به للمساعدة في تحقيق الهدف المخصص لرئيسه،

وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومروسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المخصصة المتفق عليها، ينبغي أن تكون واضحة تماما، وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور الرئيس مع مروسيه حول إنجاز تلك الأهداف.

وعندما يبدأ المرؤوسون العمل نحو إنجاز الأهداف، فإنهم يحصلون على معلومات فعلية تساعدهم في تقييم مدى التقدم، وعلى ضوء هذه المعلومات قد يكون من الضروري تعديل الأهداف إذا حدثت مشاكل طارئة، وفي نهاية المدة المحددة تعقد اجتماعات أخرى بين الرئيس وكل مرؤوس على حدة لتقييم مستوى الإنجاز (شريف، وآخرون، 2007).

الشكل (1-2) الخطوات التفصيلية للإدارة بالأهداف



المصدر: (شريف، وآخرون، 2007: 137).

### 3-11- مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

تحقيق متطلبات الإدارة يحتاج إلى نظام الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على عدد من المقومات وهي (الهوري، 1997):

1. **تذويب الثلوج:** من الأهمية قبل إحداث أي تغيير تهيئة الجو لهذا التغيير، ومن غير السليم إدخال (الإدارة بالأهداف) وهو نظام يحوي معه درجات مختلفة من التغيير دون تهيئة؛ أي أن بقاء التنظيمات على حالها فترة طويلة وبقاء الموارد البشرية بعلاقاتها المتشابكة الراسخة يكون بمثابة الثلج الذي يجب تذويبه حتى يمكن إحداث نوع من التغيير.

2. **التركيز على التغيير:** يجب ألا ينظر إلى نظام الإدارة بالأهداف على أنه مجرد نظام للإدارة أو نظام للتخطيط والرقابة، أو نظام لتطوير المديرين، ولكن يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي يحقق بعض أو كلا ما يلي:

- إعادة الشباب للمنظمة والمديرين فيها.
- بناء روح الفريق.
- خلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة.
- التفويض الحقيقي للسلطات.

إن الإدارة العليا يجب أن تؤمن بأهمية التغيير كما يجب أن تخلق مناخا ملائما للتغيير.

3. **قبول الجانب الإنساني:** يشمل أشياء مثل القيم الشخصية والعلاقات الرسمية والطموح الشخصي بالنسبة للترقية والقدرات الفكرية والعاطفية، وقد ينظر البعض إلى هذه العوامل على أنها غير

موضوعية وبالتالي يجب إهمالها إلا أنها تعتبر مهمة في أي تغيير مثلها مثل أي شيء موضوعي آخر.

4. **أقصى معلومات ممكنة:** يجب أن تعطي الإدارة أقصى معلومات عن التغيير، وعلى ذلك يجب إعلام العاملين أن هناك تغيير سيحدث، وأن يحدد التغيير بالضبط وسببه، وكيفية تنفيذه على مراحل أو مرحلة واحدة، وبيان عن التقدم في التغيير أولاً بأول.

5. **التركيز على المجموعة:** إن تدريب المدير في عزله لا يأتي عادة بفوائد كبيرة ولكن تدريب المدير في المجموعة التي يعمل بها ستجعل منه مدير أكثر فاعلية حيث الأفكار المتبادلة تكون أفكار المجموعة وعلى ذلك فإن من الضروري عند وضع الأهداف أن يتم ذلك بإشراك مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض ومع رئيسهم.

6. **التركيز على النتائج:** التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف، فإن تم وضع مجالات النتائج خطأ أو وضع مقاييس خطأ للنتائج فإن كل شيء آخر سينهار، والمشكلة هنا أن معظم الناس يفكرون في الأنشطة التي يقومون بها، فإذا طلب منهم ذكر النتائج المتوقعة منهم، فإنهم يذكرون عادة الأعمال أو الأنشطة التي يقومون بها.

7. **التركيز على الموقف:** ينظر المستشارون التقليديون إلى المدير على أنه شخص له علاقة برئيسه، ولكن الواقع في المنظمات أعقد من ذلك؛ إن كل مدير له رئيس وله مرؤوسين وله زملاء، وبالتالي موقف أي مدير يتوقف على عدة عناصر منها مناخ المنظمة رئيس المنظمة وتكنولوجيا المعلومات وزملاء العمل والمرؤوسين، وعلى ذلك فإن الإدارة بالأهداف يجب أن تأخذ في الحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير ويجب ربط كل ذلك ببعضه ببعض.



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

9. أداة إدخال النظام: إن الطريقة التقليدية في إدخال الإدارة بالأهداف هي عمل برنامج يشمل على محاضرات حيث يشرح المستشار الطريقة التي ستتبع في عمل النظام وفي تطبيقه ولكنها تقترح أداة إدخال أقوى يبذل فيها المديرين والمستشار الخارجي أدوارا قوية مثل إعداد برامج عمل لكل برنامج هدف معين ويحدد فيه نوع المشاركين ومدته.

### 3-12- مميزات أسلوب الإدارة بالأهداف:

نظام الإدارة بالأهداف أسلوب للعمل لا يلغي النظام القائم، ولا يحل محل وظائف الإدارة التقليدية، ولكنه يوضح طريقة لممارسة هذه الوظائف بشكل أكثر فعالية وذلك للأسباب التالية (رمضان، 2005):

- تعتمد فكرة الإدارة بالأهداف على فكرة العلاقات الإنسانية لحل الكثير من مشكلات الأداء.
- يصبح تخطيط الأنشطة وتقويم الأداء، إضافة إلى مبادئ الإدارة التقليدية، بدلا من الحدس والتخمين ومن ثم تفادي الاختناقات بالاعتماد على تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
- معرفة ما يتحقق من نتائج وأهداف.
- إيجاد أسس موضوعية لتقييم الأداء.
- التغيير في سلوك وإنتاجية العاملين وانخفاض معدل دوران العمالة.

• يعد نظام الإدارة بالأهداف من أهم مصادر المعلومات التفصيلية، وبذلك تتمكن الإدارة من إصلاح مكامن الخلل.

• يساعد نظام الإدارة بالأهداف زيادة الكفاءة الإنتاجية، عن طريق تحريك طاقات التعبير الجاد والتقدير الذاتي.

• يمكن نظام الإدارة بالأهداف إدارة المنظمة من مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة والعمل على تصحيح أي أخطاء تكتشف.

• يؤدي إلى تحقيق التحسين في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب زيادة الاتصال بينهما.

• إن الفهم الواضح لدور العاملين في المنظمة، يجعلهم أكثر التزاما بتحقيق الأهداف الموضوعية.

• تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتدريبهم على الرئاسة وتحمل المسؤولية.

• تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي وتحديد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها خلال السنة المالية.

• يمكن هذا الأسلوب الأفراد من القدرة على استخدام التصور، والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة، وفي الوقت وبالتكلفة المعينة لها (عبد الله، 2012).

### 3-13- مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف وسبل التغلب عليها:

ومن وجه نظر أخرى يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من المداخل المفيدة في الإدارة إلا أن تطبيقها يواجه بعض من الصعوبات أو المشكلات ومنها ما يلي (الحري، 2008):

• أن الإدارة بالأهداف تتطلب وضع أهداف تكون تلك الأهداف واضحة ومحددة وكمية لسهولة قياسها وهذا الشرط يصعب تحقيقه.

- ان الادارة بالأهداف تحتاج في تحديد أهدافها إلى وقت وجهد كبيرين نظرا لاشتراك كافة المستويات التنظيمية في وضع الأهداف وكثرة الإجراءات والاتصالات.
- ان تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يحتاج إلى مهارات إدارية لوضع الأهداف والتفاعل بين الرئيس والمرؤوس وقد لا تتوفر هذه المهارات.
- مقاومة بعض الرؤساء لأسلوب الإدارة بالأهداف.
- إهمال النواحي السلوكية والاهتمام بزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف وهذا يقلل من تنمية النظام واستمراريته.
- صياغة الأهداف أحياناً تكون بطريقة براقية تظهر محاسن الإدارة وتخفي مساوئها.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### 4-1 المقدمة:

بعد أن تم استعراض الإطار العام والجانب النظري للدراسة في الفصول السابقة، تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، والذي ينقسم إلى دراسة استطلاعية للتعرف على مدى وضوح وصلاحيية الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة، والدراسة الرئيسية للتعرف على مدى توافر ممارسات الإدارة بالأهداف، ومستوى فاعلية اتخاذ القرار، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك اثر للإدارة بالأهداف على فاعلية اتخاذ القرار.

#### 4-2 الدراسة الاستطلاعية:

توضح الدراسة الاستطلاعية مدى إمكانية القيام بالدراسة من عدمها، من خلال التأكد من صلاحيية ووضوح الأسئلة الواردة في استمارة الاستبانة، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية في إجراء تعديلات على الاستمارة، وكذلك للتأكد من صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة).

#### 4-2-1 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

لتحديد واختيار مفردات العينة الاستطلاعية فإنه يجب تحديد ما يلي:

#### 4-2-1-1 تحديد مفردة الدراسة:

تتمثل مفردة الدراسة في جميع مديري ورؤساء الاقسام في الإدارات العليا والوسطى للمصارف الرئيسية التجارية الرئيسية العاملة في نطاق مدينة بنغازي.

#### 4-2-1-2 تحديد مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الاقسام الإدارات العليا والوسطى في المصارف التجارية العاملة في نطاق مدينة بنغازي والمتواجدة إدارتها الرئيسية في نطاق مدينة بنغازي، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة - الذي بلغ (72) مديراً ورئيس قسم في مستوى الإدارة العليا والوسطى - تم استخدام أسلوب المسح الشامل؛ لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم .

حيث تم اختيار الإدارة العليا والوسطى؛ لأن هاتين الإدارتين هما المعنيتين أكثر من غيرهما في اتخاذ القرار، ولأنهما تلعبان دوراً بارزاً في حياة المنظمات الحديثة وإنجازها لأهدافها، فالإدارة العليا مسؤولة عن رسم السياسات والخطط الإدارية والتنظيمية، والإدارة الوسطى تشرف على تنفيذ استراتيجيات وسياسات التنظيم، وبالتالي تؤديان دوراً قيادياً في عمليات التنظيم المختلفة مما جعل دورهما يُعد من أصعب الأدوار وأعقد في أداء التنظيم (جبريل، 2006)، ويوضح الجدول (4-1) عدد عناصر مجتمع الدراسة في كل مصرف.

الجدول (4-1) مجتمع الدراسة في كل مصرف.

ت	أسم المصرف	مديري الإدارة العليا	رؤساء اقسام الإدارة الوسطى	العدد الكلى
1	مصرف الوحدة	5	14	19
2	مصرف التجاري الوطني	4	14	18
3	مصرف الجمهورية	3	12	15
4	مصرف شمال أفريقيا	2	8	10
5	مصرف الصحاري	3	7	10
6	المجموع	17	55	72

المصدر: مكتب شؤون الموظفين لكل مصرف قيد الدراسة لسنة 2017.

#### 3-1-2-4 تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها:

يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية على مجموعة من العوامل منها، هدف الدراسة ونوع البيانات المطلوبة، والإمكانات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحث، وحيث لا يشترط في حجم العينة الاستطلاعية أن تكون كبيرة، لذلك فقد تم تحديد حجم العينة الاستطلاعية ب(15) مفردة أي ما يمثل 21% من مجتمع الدراسة الأصلي والبالغ (72) مديراً ورئيساً قسم ووفقاً لمجتمع الدراسة المكون في الإدارة العليا والوسطى فقد تم تحديد نوعها عينه طبقية.

#### 4-1-2-4 كيفية اختيار العينة الاستطلاعية:

قد تم تحديد العينة الاستطلاعية بضرب النسبة المئوية لعدد المدراء ورؤساء الأقسام لكل مصرف في حجم العينة الاستطلاعية، والجدول (4-2) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية لكل مصرف قيد الدراسة.

(2-4)

توزيع العينة الاستطلاعية بالمصارف قيد الدراسة.

ت	أسم المصرف	مديري الإدارة العليا	رؤساء الاقسام في الإدارة الوسطى
1	مصرف الوحدة	5	14
2	مصرف التجاري الوطني	4	14
3	مصرف الجمهورية	3	12
4	مصرف شمال أفريقيا	2	8
5	مصرف الصحاري	3	7
72	المجموع	17	55
	النسبة	%24	%76
15	العينة الاستطلاعية	4	11

#### 2-2-4 وصف مقاييس الدراسة:

لقد تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبانة، التي تكونت من قسمين

رئيسيين لقياس متغيرات الدراسة وهما:

القسم الأول خصص للتعرف على البيانات الشخصية لمالئي الاستبانة وهي (العمر، المستوى

التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي)، أما القسم الثاني يتعلق بمجالات الدراسة وتتكون الاستبانة

فيه من (31) فقرة.

#### 1- مقياس التعرف على توافر ممارسات الإدارة بالأهداف:

استخدم للتعرف على توفر ممارسات الإدارة بالأهداف في هذه الدراسة عبارات تمت صياغتها

بالاعتماد على دراسة (الرشيدي، 2014)، مع إجراء بعض التعديلات، بناءً على ملاحظات الأستاذ

المشرف، وبعض أعضاء هيئة التدريس، ويحتوي هذا المقياس على (22) عبارة، أعدت حسب

مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وقد صيغت العبارات الواردة في استمارة الاستبانة بشكل إيجابي،

حيث يعطى للمشارك (1) عندما تكون الإجابة بأنه (غير موافق إطلاقاً)، في حين يعطى للمشارك

الدرجة (5) عندما تكون الإجابة (موافق تماماً)، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي:

الدرجة (2) وتعني أن المشارك (غير موافق)، والدرجة (3) تعني أن المشارك (محايد)، أما الدرجة

(4) تعني أن المشارك (موافق).

وقد وزعت العبارات الواردة في الاستبانة لقياس المتغير المستقل كما يلي:

- العبارات (من 1 إلى 5) تخص الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- العبارات (من 6 إلى 10) تخص المشاركة في تحديد الأهداف.



- العبارات (من 11 إلى 16) تخص التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف.
- العبارات (من 17 إلى 22) تخص التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين.

## 2- مقياس تحديد مستوى فاعلية اتخاذ القرار:

استخدم لتحديد مستوى فاعلية اتخاذ القرار عبارات تمت صياغتها بالاعتماد على دراسة (الغزالي، 2012) مع إجراء بعض التعديلات، ويحتوي هذا المقياس على (9) عبارات أعدت حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وصيغت جميعها بشكل إيجابي.

### 4-2-3 ثبات مقياس الدراسة:

يعرف الثبات بأنه "الاتساق في النتائج ويعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا منه على النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل الظروف نفسها" (مروان، 2000: 42).

وللتحقق من ثبات مقياس الدراسة تم تطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على العينة الاستطلاعية. حيث أعطيت درجة ثبات تدعو إلى الثقة، كما هو موضح بالجدول (4-3).

### 4-2-4 صدق مقياس الدراسة:

يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفردتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"، (عبيدات وآخرون، 1999: 179).

وعادةً ما يقترن الثبات بالصدق، حيث أن الاختبار الصادق عادةً ما يكون اختباراً ثابتاً، في حين أنه ليس كل اختباراً صادقاً، فقد يكون الاختبار أو أداة القياس ثابتةً ولكنها غير صادقة، (صابر وخفاجة، 2002).

ولقياس صدق متغيرات الدراسة تم استخدام معادلة الصدق الذاتي، وذلك بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

وقد بلغ المستوى العام لمعامل ثبات المقياس وصدقه على التوالي (0.932)، (0.965)، وهما نسبتان عاليتان مما يدل على تمتع استمارة الاستبانة بثبات وصدق إحصائي مرتفع، ونظرا لعدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا، لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha) أكبر أو يساوي (0.60) مقبولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية (Sekaran، 2003)، والجدول (3-4) يوضح معاملات الثبات والصدق لمقاييس الدراسة.

#### جدول (3-4)

معاملات ثبات المقياس وصدقه.

معامل الصدق	معامل الثبات	المقياس
0.965	0.932	المستوى العام
0.959	0.92	الإدارة بالأهداف
0.928	0.862	الثقة بين الرئيس والمرؤوس
0.219	0.850	المشاركة بين الرئيس والمرؤوس
0.847	0.719	الالتزام بين الرئيس والمرؤوس
0.916	0.840	التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس
0.854	0.73	فاعلية اتخاذ القرار

#### 3-4 الدراسة الرئيسية:

من خلال العينة الاستطلاعية تبين عدم وجود غموض في المقياس وبذلك يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه على مجتمع الدراسة، وفي هذا الجزء يتم عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية، كما سيتم تحليل الجزء الخاص بالإدارة بالأهداف ومعرفة مستوى فاعلية اتخاذ القرار لمجتمع الدراسة، ثم إيجاد أثر الإدارة بالأهداف على فاعلية اتخاذ القرار.

#### 1-3-4 أساليب تحليل البيانات:

استخدم في تفرغ وتحليل الاستبانة مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، حيث استخدمت الأساليب التالية:

1- الجداول التكرارية (Cumulative Frequency)، وذلك لحصر أعداد الموظفين ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة لمالئي استمارات الاستبانة.

2- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسطات الحسابية، وذلك لتحديد متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وكذلك مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري بغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.

3- تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression)، لأثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

4- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression)، لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

5- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

6- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.

7- الأهمية النسبية لمقياس ليكرت الخماسي.

#### الجدول (4-4)

مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي (عبد الفتاح، 2008).

المقياس	المستوى	طول الفئة
1	منخفض جدا	1 اقل من 1.80
2	منخفض	1.80 اقل من 2.60
3	متوسط	2.60 اقل من 3.40
4	مرتفع	3.40 اقل من 4.20
5	مرتفع جدا	4.20 فاكثر

#### 4-3-2 مجتمع الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة - الذي بلغ ( 72 ) مديراً ورئيس قسم في مستوى الإدارة العليا والوسطى - تم استخدام أسلوب المسح الشامل؛ لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم، عليه تم توزيع الاستمارات على جميع مدراء ورؤساء الأقسام للمصارف الرئيسية التجارية العاملة في نطاق

مدينة بنغازي قيد الدراسة، واستغرقت فترة توزيع الاستثمارات وجمعها أسبوعين خلال ربيع (2018) وذلك لاسترجاع العدد الكلي من الاستثمارات.

حيث استلم العدد (72) استثماراً صالحةً للتحليل أي ما نسبته (100%) والجدول (4-5) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة لكل مصرف قيد الدراسة.

#### جدول (4-5)

عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة الصالحة للتحليل من كل مصرف قيد الدراسة.

المصرف	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	نسبة الاستثمارات المستلمة
مصرف الوحدة	19	19	%100
مصرف الجمهورية	15	15	
المصرف التجاري الوطني	18	18	
مصرف الصحاري	10	10	
مصرف شمال إفريقيا	10	10	
الإجمالي	72	72	

#### 4-3-3 تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة:

يختص هذا الجزء بتحديد الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث (العمر، مدة الخدمة،

المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

#### 4-3-3-1 مجتمع الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول (4-6) البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة حسب العمر ويلاحظ أن الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، والفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة هي السائدة حيث تمثل على التوالي حوالي 42 %، و 33 %، وأقلها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 6%.

#### جدول (4-6)

توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	4	6%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	24	33%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	30	42%
من 50 إلى أقل من 60 سنة	14	19%
الإجمالي	72	100%

#### 4-3-3-2 مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (4-7) البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي ويلاحظ أن الموظفين الحاملين للشهادة الجامعية (بكالوريوس - ليسانس) يمثلون النسبة الأعلى والتي بلغت 51% ثم حاملي شهادة الدبلوم المتوسط والذين يمثلون 18%، يليهم الدبلوم العالي بنسبة 14%، ثم يأتي حملة الماجستير بنسبة 11%، وأخيرا الثانوي بنسبة 6%، ويلاحظ أن أكبر نسبة للجامعيين، حيث هذه النسبة من الجامعيين ستساعد المصارف على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل.

جدول (4-7)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
6 %	4	ثانوي أو أقل
18%	13	دبلوم متوسط
14%	10	دبلوم عالٍ
51%	37	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)
11%	8	ماجستير
100%	72	الإجمالي

4-3-3 مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة:

يوضح الجدول (4-8) البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة أن الموظفين الذين أعمارهم ما بين 10 سنوات إلى 15 سنة، و 20 فأكثر لهم أكثر خدمة بنسبة 35%، و 29% على التوالي، وأن أقلهم خبره هم من تتراوح مدة خدمتهم من 5 سنوات فأقل بنسبة 3% ويعزوا ذلك إلى أن المصارف تتبع إستراتيجية الاحتفاظ بالعمالة بما يحقق الاستقرار الوظيفي في المصارف المبحوثة، والاستفادة من الخبرات من خلال ما أكتسبه هؤلاء الأفراد العاملين في المنظمة المصرفية كالتالي:

جدول (4-8)

توزيع مجتمع الدراسة حسب مدة الخدمة.

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات
3%	2	أقل من 5 سنوات
19%	14	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
29%	21	من 10 إلى أقل من 15 سنة
14%	10	من 15 إلى أقل من 20 سنة
35%	25	من 20 سنة فأكثر
100%	72	الإجمالي

#### 4-3-3-4 مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول (9-4) البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي، أن أكثر الموظفين من رؤساء الأقسام ما نسبته 76%، يليه نائبي المدراء ما نسبته 17%، ثم المدراء بنسبة 7% وهي كالتالي:

#### جدول (9-4)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى الوظيفي
7%	5	مدير
17%	12	نائب مدير
76%	55	رئيس قسم
100%	72	الإجمالي

#### 4-4 التحليل الإحصائي للبيانات:

يختص هذا الجانب بعرض وتحليل البيانات التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعد احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة.

#### 4-4-1 مناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مدى توفر ممارسات الإدارة بالأهداف للمصارف

الرئيسية التجارية في نطاق مدينة بنغازي.

تضمنت استمارة الاستبانة (22) عبارة فيما يتعلق بالتعرف على مدى توفر ممارسات الإدارة بالأهداف في المصارف الرئيسية التجارية قيد الدراسة، ويبين الجدول (4-10)، نتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي العام لمستوى الإدارة بالأهداف في المصارف حيث بلغ (3.90)،



وبانحراف معياري (0.44)، وهو بمستوى مرتفع، مما يدل على توافر ممارسات الإدارة بالأهداف في المصارف الرئيسية التجارية قيد الدراسة بمستوى مرتفع.

جدول (4-10)

مستوى ممارسة الادارة بالأهداف بأبعادها الثقة، المشاركة، التزام، التغذية الراجعة

المستوى	ترتيب الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
مرتفع	2	0.51	4.07	الثقة بين الرئيس والمؤوس
مرتفع	3	0.678	3.67	المشاركة في تحديد الاهداف
مرتفع	4	0.613	3.65	التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف
مرتفع جداً	1	0.457	4.20	التغذية الراجعة بين الرئيس والمؤوس
		0.44	3.90	الادارة بالأهداف

يبين الجدول اعلاه أن المتوسط الحسابي العام للثقة بين الرئيس والمؤوس بلغ (4.07)، وبانحراف معياري (0.51)، وهو مستوى مرتفع، ويرجع السبب في ذلك إلى أن هؤلاء المديرين ومن خلال التعامل المثالي جعلهم يكسبون ثقة مرؤوسيههم مما جعل هؤلاء المرؤوسين يخلصون في عملهم مع رؤسائهم ويتفانون في عملهم مما أكسبهم بالتالي ثقة قادتهم بقدراتهم.

كما يبين أن المتوسط الحسابي العام للمشاركة في تحديد الأهداف بلغ (3.67)، وبانحراف معياري (0.678)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها وفي تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف.

وأن المتوسط الحسابي العام لالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف بلغ (3.65) وبانحراف معياري (0.613)، وهو مستوى مرتفع ، مما يدل على العزم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، وكما يدل على مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

واخيراً أن المتوسط الحسابي العام للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين بلغ (4.20)، وهو مستوى مرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.457)، وهذا يدل على أنها عملية يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين (الرئيس والمرؤوس)، للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها على فعالية الفرد.

وفيما يلي عرض لمتغيرات الإدارة بالأهداف:

**أولاً: تحليل العبارات المتعلقة بالثقة بين الرئيس والمرؤوس:**

يبين الجدول (4-11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً

من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (97.2%) بمتوسط

حسابي (4.35) وبانحراف معياري (0.54)، مما يدل على قوة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من

خلال التعاون في إنجاز الأهداف، كما يدل على حرص معظم المديرين على توفر مناخ مفعم

بالعلاقات الإنسانية بينهم وبين موظفيهم.

2- "يثق رئيسي في العمل ثقة كافية في شخصيتي"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (97.2%)  
بمتوسط حسابي (4.32) وبانحراف معياري (0.53)، مما يدل على غرس الثقة في نفوس المديرين  
من قبل الموظفين الناتج عن التزامهم وعلاقتهم الجيدة في العمل، الواردة في الفقرة السابقة رقم (1).

3- "يفهم رئيسي في العمل مشاكلي"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (79.2%)  
بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.78)، مما يدل على قدرة الإدارة على التعرف وفهم المشاكل وكذلك  
مشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل وإيجاد الحلول لها، مما يحقق مبدأ المرونة،  
ومحاولة التخلص من الروتين في المصارف.

4- "رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني"، وافق على هذه العبارة ما  
نسبته (76.3%) بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.84)، مما يدل على امتلاك معظم  
المديرين للمهارات الادارية واستعدادهم لحل مشكلات العمل وهذا ما تم التأكيد عليه في الفقرة السابقة  
رقم (3).

5- "يعرف رئيسي في العمل توقعاتي وحاجاتي"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (69.4%)  
بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.81)، مما يدل على أن معظم المديرين يمتلكون  
القدرة على التواصل الفعال مع موظفيهم بحكم خبرتهم، ومعرفة احتياجاتهم وتأمينها، مما يسهم في  
رفع مستوى الأداء لدى الموظفين، ويعزز العلاقة الجيدة.

جدول (4-11)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بالثقة بين الرئيس والمرؤوس.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة
يثق رئيسي في العمل ثقة كافية في شخصيتي	4.32	0.526	مرتفع جداً	2	97.2%
علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة	4.35	0.535	مرتفع جداً	1	97.2%
يفهم رئيسي في العمل مشاكلي	4.01	0.778	مرتفع جداً	3	79.2%
يعرف رئيسي في العمل توقعاتي وحاجاتي	3.83	0.805	مرتفع	5	69.4%
رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني	3.88	0.838	مرتفع	4	76.3%

## ثانياً: تحليل العبارات المتعلقة بالمشاركة في تحديد الأهداف:

يبين الجدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على المهام التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (75%) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.757)، مما يدل على مبدأ المشاركة بحيث تتوزع الأدوار والمهام والمسؤوليات بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث يتعرف كل منهم على الهدف الذي يخصه، ويركز جهوده نحوه؛ مما يؤدي إلى تحمله المسؤولية، وتحقيق الرقابة الذاتية.

2- "يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم" وافق على هذه العبارة ما نسبته (65.3%) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.805)، وهذا يدل على المشاركة والإتفاق بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف وفي تقاسم المسؤولية لضمان عدم تداخل الاختصاصات عند التنفيذ.

3- "يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها" وافق على هذه العبارة ما نسبته (62.5%) بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.859)، وهذا يدل على رغبة الرؤساء في مشاركة المرؤوسين في ترتيب الأهداف، حتى يتسنى لهم معرفة مسارها وما تريد تحقيقه.

4- "يمتلك المرؤوسون الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف" وافق على هذه العبارة ما نسبته (57%) بمتوسط حسابي (3.56) وبتباخراف معيارى (0.92)، مما يدل على اتمام الإدارة العليا بالديمقراطية وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة وإبداء الرأى فى تحديد الأهداف، مما يساعد على اختيار الإجراء الذى يعتقدون أنه مناسب لتطوير الأهداف وتحسينها بصفة مستمرة.

5- "يشارك المرؤوسون الرؤساء فى تحديد الأهداف العامة للمؤسسة حسب المستوى الإدارى" وافق على هذه العبارة ما نسبته (52.8%) بمتوسط حسابى (3.51) وبتباخراف معيارى (0.919)، مما يدل على تعاون الرؤساء والمرؤوسين فى تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية حسب المستوى الإدارى.

جدول (4-12)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمشاركة في تحديد الأهداف.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة
يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم.	3.74	0.805	مرتفع	2	65.3%
يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على المهام التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة.	3.82	0.757	مرتفع	1	75%
يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها.	3.72	0.859	مرتفع	3	62.5%
يملك المرؤوسون الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف.	3.56	0.918	مرتفع	4	57%
يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للمصرف حسب المستوى الإداري.	3.51	0.919	مرتفع	5	52.8%

### ثالثاً: تحليل العبارات المتعلقة بالالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف:

يبين الجدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "يدفعني الواجب الأخلاقي للاستمرار في العمل في المصرف لتحقيق أهدافه" وافق على هذه العبارة ما نسبته (97.2%) بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.539)، وهذا يدل على إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، ويعزوا هذا الشعور من دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف وتحقيقها والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، وهو ما يعرف بالارتباط الأخلاقي السامي.

2- "أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف المصرف" وافق على هذه العبارة ما نسبته (93%) بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.698)، وهذا يدل أن كل فرد فيها متعهدا وملتزما بتحقيق أهداف المنظمة ويعمل بكونه عضو فريق فعال.

3- "أقدم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف المصرف" وافق على هذه العبارة ما نسبته (94%) بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على تحقق مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف وفي العمليات المرتبطة بها.



4- "أشعر بالانجاز في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف المصرف وأهدافي" وافق على هذه العبارة ما نسبته (89%) بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.718)، وهذا يدل على مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة.

5- "أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف المصرف يمنحني انتماء أكبر لعملي" وافق على هذه العبارة ما نسبته (91.6%) بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.58) مما يدل على اندماج الفرد وانتمائه للمنظمة ومقدرته على تبني أهداف المنظمة وتحقيقها.

6- "أشعر بالرضا عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف المصرف مع رؤسائي في العمل" وافق على هذه العبارة ما نسبته (79.1) بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.852).

جدول (4-13)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة
أشعر بالرضا عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف المصرف مع رؤسائي في العمل.	3.92	0.852	مرتفع	6	%79
أشعر بالإنجاز في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف المصرف وأهدافي.	4.14	0.718	مرتفع	4	%89
أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف المصرف يمنحني انتماء أكبر لعملي.	4.12	0.58	مرتفع	5	%91.6
يدفعني الواجب الأخلاقي للاستمرار في العمل في المصرف لتحقيق أهدافها.	4.36	0.539	مرتفع جداً	1	%97.2
أقدم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف المصرف.	4.31	0.62	مرتفع جداً	3	%94
أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف المصرف.	4.36	0.698	مرتفع جداً	2	%93

#### رابعاً: تحليل العبارات المتعلقة بالتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين:

يبين الجدول (4-14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة تنازلياً

من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين"، وافق على هذه العبارة ما

نسبته (68.1%) بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.821)، هذا يدل على أنها دافع

للأداء فكلما زادت معلومات التغذية الراجعة ستؤدي إلى أداء أفضل.

2- "تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيزي"، وافق على هذه العبارة ما نسبته

(62.5%) بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.884)، وهذا يدل أن التغذية الراجعة

وسيلة من الوسائل التي تخلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.

3- "تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة من أدائي"، وافق على

هذه العبارة ما نسبته (58.4%) بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.77)، وهذا يدل

إلى أن المعلومات ذات المصدقية العالية وبالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب تسهم في تحسين

الأداء.

4- "تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي"، وافق على هذه

العبارة ما نسبته (66.7%) بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل أن

التغذية الراجعة وسيلة لمعرفة أوجه القصور والضعف في الأداء في مرحلة مبكرة مما يتيح تعزيز

نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والسيطرة عليها مما يعزز الأداء الوظيفي.

5- "يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (59.7%) بمتوسط حسابي (3.58) وبانحراف معياري (0.88)، وهذا يدل على التغذية الراجعة الفورية التي يتزود بها الفرد عن أدائه بشكل منظم ومستمر، لغرض معرفة أوجه القصور والضعف ونقاط القوة في مرحلة مبكرة مما يتيح تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والسيطرة عليها بشكل مستمر، وهذا ما تم التأكيد عليه في الفقرة السابقة رقم (4).

6- "يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي"، وافق على هذه العبارة ما نسبته (51.3%) بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (0.94)، وهذا يدل على العلانية في إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم مما يشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل المنظمة.

جدول (4-14)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بالتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة
يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.	3.36	0.94	متوسط	6	%51
يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير.	3.58	0.884	مرتفع	5	%59.7
يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين.	3.79	0.821	مرتفع	1	%68
تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المؤسسة في تحفيزي.	3.75	0.884	مرتفع	2	%62.5
تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة المتبعة في المصرف من أدائي.	3.72	0.773	مرتفع	3	%58.4
تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.	3.71	0.759	مرتفع	4	%66.7

#### 2-4-4 مناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على مدى فاعلية اتخاذ القرار للمصارف الرئيسية التجارية في نطاق مدينة بنغازي.

يبين الجدول (4-15)، أن المتوسط الحسابي العام لمستوى فاعلية اتخاذ القرار في المصارف بلغ (3.97)، وبانحراف معياري (0.445)، وهو بمستوى مرتفع، مما يدل على المستوى العالي لفاعلية اتخاذ القرار أي مساهمة القرار المتخذ في إنجاز الأهداف الموضوعة لدى موظفي الإدارة العليا والوسطى للمصارف الرئيسية العاملة بمدينة بنغازي.

#### جدول (4-15)

مستوى فاعلية اتخاذ القرار.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير المستقل
مرتفع	0.445	3.97	فاعلية اتخاذ القرار

ويبين الجدول (4-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، وهي مرتبة

تتنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

1- "اتخذ قراري بما يتماشى مع أهداف المصرف" وافق على هذه العبارة ما نسبته (86%) بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.678)، هذا يؤكد مقدار النجاح التي يحققه متخذ القرار، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرار الإداري المتخذ وملاءمته للهدف المحدد للمنشأة وعلى مختلف المستويات.

2- "اتخذ قراري مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرار" وافق على هذه العبارة (93.1%) بمتوسط حسابي (4.07) وبتباخراف معياري (0.565)، وهذا يدل على أن اتباذا القرار عملية إنسانية تتعلق بمهارات وقدرات العاملين.

3- "امتلك القدرة لاتباذا قرار سريع لمواجهة المشكلاات الطارئة" وافق على هذه العبارة ما نسبته (86%) بمتوسط حسابي (4.04) وبتباخراف معياري (0.615)، مما يدل على قدرة معظم المديرين على اتباذا القرار السريع والصعب خاصة في الأواضاع غير المستقرة.

4- "أأأأ قراري في الوقت المناسب" وافق على هذه العبارة ما نسبته (84.7%) بمتوسط حسابي (4.04) وبتباخراف معياري (0.638)، وهذا يثبت خاصية من خصائص القرار الفعال وهي تحديد الوقت المناسب لاتباذا القرار وتنفيذه.

5- "أستشير العاملين عند اتباذا القرار مما يساهم في تسهيل قبولهم لهذه القرار" وافق على هذه العبارة ما نسبته (82%) بمتوسط حسابي (4.03) وبتباخراف معياري (0.712)، هذا يدل على مشاركة المرؤوسين عند اتباذهم للقرار، مما يدل على تميز هذا القرار بفعاليتة ورشده؛ ذلك لان مشاركة المرؤوسين في اتباذها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم وخلق الالترام نحو تنفيذها.

6- "اعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها" وافق على هذه العبارة ما نسبته (79.2%) بمتوسط حسابي (3.93) وبتباخراف معياري (0.678)، وهذا يدل على مساهمة القرار المتباذا في انجاز الأهداف الموضوعة؛ نتيجة للوقت المناسب لاتباذا القرار، وقبول القرار من قبل المعنيين، وسهولة تنفيذ القرار، الواردة في الفقرات (4)، (8)، (9).

7- "اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراري" وافق على هذه العبارة ما نسبته (80.6%) بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.808)، وهذا يدل على اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للعناصر المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.

8- "القرار التي اتخذه يلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين" وافق على هذه العبارة ما نسبته (71%) بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.775)، هذا يدل على جودة ونوعية القرارات المتخذة، ويعزوا ذلك إلى أن القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا وترحيبا لدى العاملين.

9- "أقوم بتنفيذ القرار التي أتخذه بكل يسر" وافق على هذه العبارة ما نسبته (71%) بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.88)، وهذا يدل على أن القرار المتخذ قابل للتنفيذ دون معوقات.



جدول (4-16)

إجابات عناصر مجتمع الدراسة على الفقرات المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرار.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة
اتخذ قراري بما يتماشى مع أهداف المصرف.	4.14	0.678	مرتفع	1	%86
اعتقد أن قراري يحقق الأهداف المرجوة منها.	3.93	0.678	مرتفع	6	%79.2
اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ قراري.	3.90	0.808	مرتفع	7	%80.6
أقوم بتنفيذ القرار التي أتخذة بكل يسر.	3.76	0.88	مرتفع	9	%71
اتخذ قراري مراعيًا قدرات العاملين واملاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرار.	4.07	0.565	مرتفع	2	%93.1
أخذ قراري في الوقت المناسب.	4.04	0.638	مرتفع	4	%84.7
امتلك القدرة لاتخاذ قرار سريع لمواجهة المشكلات الطارئة.	4.04	0.615	مرتفع	3	%86
القرار التي أتخذة يلاقي قبولًا من قبل العاملين المعنيين.	3.82	0.775	مرتفع	8	%71
أستشير العاملين عند اتخاذ القرار مما يساهم في تسهيل قبولهم لهذا القرار.	4.03	0.712	مرتفع	5	%82

4-4-3 مناقشة البيانات المتعلقة بالتعرف على أثر الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والمشاركة في تحديد الأهداف، والتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين)، على فاعلية اتخاذ القرار للمصارف الرئيسية التجارية في نطاق مدينة بنغازي.

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الواردة بالجدول (4-17)، يتضح أن الإدارة بالأهداف لها أثر ايجابي على فاعلية اتخاذ القرار بمعامل تأثير (0.789)، وبمعامل ارتباط (0.790)، وبمعامل تفسير (0.625)، أي أن زيادة وحدة واحدة في أي بعد من أبعاد الإدارة بالأهداف سوف يزيد من فاعلية اتخاذ القرار في المصارف الرئيسية التجارية العاملة في نطاق مدينة بنغازي.

وعند جمع المتغيرات المستقلة في متغير واحد يسمى الإدارة بالأهداف حصلنا على نتائج تحليل الانحدار البسيط والارتباط المبينة في الجدول (4-17):

جدول (4-17)

تحليل الارتباط والانحدار البسيط لمتغير الإدارة بالأهداف على فاعلية اتخاذ القرار.

المتغير المستقل	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط P	معامل التحديد $R^2$
الإدارة بالأهداف	0.789	0.790	0.625

ومن خلال نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد الواردة بالجدول أدناه (4-18)، يتضح أن الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والمشاركة في تحديد الأهداف، والتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين)، قادرة على تفسير ما نسبته

(62.5%) من المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.625)، أما النسبة البالغة (37.5%)، فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة، حيث كان للتغذية الراجعة الأثر الأكبر على فاعلية اتخاذ القرار فقد بلغ معامل الانحدار (0.355)، وبمعامل ارتباط (0.695)، ثم جاء متغير المشاركة في تحديد الأهداف من حيث التأثير على فاعلية اتخاذ القرار بمعامل انحدار (0.270)، ومعامل ارتباط (0.661)، ثم يليه متغير التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف بتأثيره على فاعلية اتخاذ القرار بمعامل انحدار (0.198)، وبمعامل ارتباط (0.467)، وأخيرا متغير الثقة بين الرئيس والمرؤوس وتأثيره على فاعلية اتخاذ القرار بمعامل انحدار (0.183)، وبمعامل ارتباط (0.589).

#### جدول (4-18)

جدول تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للمتغيرات (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، والمشاركة في تحديد الأهداف، والتزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين) على فاعلية اتخاذ القرار.

فاعلية اتخاذ القرار					الإدارة بالأهداف
قيمة معمل التحديد R2	الترتيب	معامل الانحدار $\beta$	الترتيب	معامل الارتباط p	
0.625	4	0.183	4	0.467	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين
	2	0.270	2	0.661	المشاركة في تحديد الأهداف
	3	0.198	3	0.589	التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف
	1	0.355	1	0.695	والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## 5-1 المقدمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على توافر ممارسات الإدارة بالأهداف المتمثلة في (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة في تحديد الأهداف، التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين) في المصارف الرئيسية التجارية العاملة بمدينة بنغازي، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار، والتعرف أيضاً على أثر ذو دلالة احصائية للإدارة بالأهداف على فاعلية اتخاذ القرار في المصارف الرئيسية التجارية العاملة بمدينة بنغازي.

## 5-2 نتائج الدراسة:

1- أظهرت الدراسة أن (42%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة)، بينما الأعمار (30 سنة إلى أقل من 40) فقد بلغت نسبتهم (33%)، وأغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادات جامعية أو دبلوم أو ماجستير بنسبة (94%)، أما حملة الشهادة الثانوية فكانت نسبتهم (6%)، وبلغت سنوات الخبرة (من 10 سنوات فأكثر) (78%)، وأما من لديهم سنوات خدمه (أقل من 10 سنوات) بلغت نسبتهم (22%)، وأن غالبية أفراد الدراسة هم رؤساء أقسام حيث بلغت نسبتهم (76%)، أما نائبي المدراء والمدراء فكانت نسبتهم (24%).

2- كما أظهرت الدراسة ان ممارسات الإدارة بالأهداف بالمصارف قيد الدراسة تتوافر بدرجة مرتفعة، حيث حظي بمتوسط حسابي عام ومرتفع (3.90)، بانحراف معياري (0.44)، وقد بلغ مستوى توافر الإدارة بالأهداف في كل بعد كالتالي:

• بلغ المتوسط العام لالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف (4.20)، وبلغ المتوسط العام للثقة بين الرئيس والمرؤوس (4.07)، وبلغ المتوسط العام للمشاركة في تحديد الأهداف (3.67)، وبلغ المتوسط العام للتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين (3.65)، وبذلك فهي تتفق مع كل من دراسة الخضير والمحيميد (2016)، ودراسة الحربي (2008)، ودراسة الرشيدى (2014)، ودراسة الغويرين (2010).

3- أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من فاعلية اتخاذ القرار في المصارف قيد الدراسة، حيث حظي بمتوسط حسابي عام (3.97) وبانحراف معياري (0.45)، وبذلك فهي تتفق مع كل من دراسة أبو عاشور و شنطاوي (2014)، ودراسة مهنا (2006).

4- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) أن متغير الإدارة بالأهداف قادرة على تفسير ما نسبته (62.5%) من المتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، أما النسبة البالغة (37.5%)، فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.625).

5- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام تحليل الارتباط والانحدار البسيط ( $\beta$ )، أن هناك أثر للإدارة بالأهداف بأبعادها على فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغ معامل الانحدار للأثر (0.789)، وبمعامل ارتباط (0.790).

6- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد أن التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس من أكثر الأبعاد تأثيراً وعلاقةً على فاعلية اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.695)، والانحدار للأثر (0.355).

7- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وجود أثر للمشاركة في تحديد الأهداف على فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.661)، والانحدار للأثر (0.270).

8- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وجود أثر للالتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف على فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.589)، والانحدار للأثر (0.198).

9- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام تحليل الارتباط والانحدار المتعدد وجود أثر للثقة بين الرئيس والمرؤوس على فاعلية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.467)، والانحدار للأثر (0.183).

### 3-5 توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تتمثل في الآتي:

1- تعزيز استخدام طريقة الإدارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة لزيادة فاعلية اتخاذ القرار في المصارف المبحوثة من خلال تعزيز ممارسات المشاركة والثقة والالتزام والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوس.

2- تعزيز دور الإدارة العليا والوسطى في تنفيذ الإدارة بأهمية التغذية الراجعة لما لها من تأثير كبير على فاعلية اتخاذ القرار.

3- وضع متطلبات ومؤهلات خاصة تعنى بالإدارة بالأهداف يتم من خلالها اختيار القيادات القادمة في المصارف مستقبلاً.

4- ضرورة اطلاع الإدارة الوسطى من قبل الإدارة العليا على الأهداف التي تحققت أولاً بأول ومشاورتهم في أي مشكلة تعترض طرق انجاز الأهداف من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار التي تساعد على تجاوز العقبات.

5- العمل على معرفة العوامل المؤثرة على فاعلية اتخاذ القرار سلباً وإيجاباً للاستفادة منها وجعلها ثقافة في المنظمة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط.



## 4-5 دراسات مقترحة:

- 1- إجراء دراسة عن الإدارة بالأهداف وأثرها على أداء العاملين.
- 2- إجراء دراسة عن أثر إدارة الوقت على فاعلية اتخاذ القرار.
- 3- إجراء دراسات عن مفهوم الإدارة بالأهداف في قطاعات الدولة الليبية الأخرى.

## قائمة المراجع

## المراجع:-

### أولاً- المراجع العربية:

#### أ- الكتب

- توفيق، جميل (1986)، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، بيروت: النهضة العربية، الطبعة الأولى.
- الجوهري، عبد الهادي (2006)، "علم الاجتماع الإدارة المفاهيم والقضايا"، الإسكندرية: دار الجيل للطباعة، الطبعة الأولى.
- جودة، محفوظ والزعبي، خالد (2008)، "منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- حريم، حسين (1997)، "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الزهر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- السلمي، علي (1999)، "الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق"، القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- شريف، سيد وآخرون (2007)، "الإدارة المعاصرة"، الإسكندرية: لمكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى.
- صابر، فاطمة عوض وخفاجة، ميرفت علي (2002)، "أسس البحث العلمي"، الإسكندرية: مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، "مفاهيم ادارية حديثة"، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.
- عبد الفتاح، عز حسن (2008)، "مقدمة في الاحصاء الوصفي الاستدلالي باستخدام spss"، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- عبد الله، رابح سرير، (2011)، "القرار الإداري"، عمان: دار وكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- عبوي، زيد منير، (2007)، "الإدارة بالأهداف"، عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- عبيدات، محمد ، ذوقان عدس وعبد الرحمن، عبد الحق، كابد، (1999)، "منهجية البحث العلمي"، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.
- العزاوي، خليل (2006)، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، القاهرة: دار المعرفة، الطبعة الأولى.
- علاق، بشير (2008)، "مبادئ الإدارة"، الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- فارس، علي محمود (2014)، "مبادئ الإدارة العامة وأساسيات إدارة الأعمال"، بنغازي: دار الكتب الوطنية ، الطبعة الأولى.
- كنعان، نواف (1998)، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة.
- مروان، إبراهيم عبد الحميد (2000)، "أسس البحث العلمي"، عمان: مؤسسة الوراق للنشر، الطبعة الأولى.

- نداء، نبيل خليل (2011)، "الأسس العلمية للإدارة"، بنها: دار الشمس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- هاشم، حمدي رضا (2014)، "الإدارة بالأهداف"، الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الهواري، سيد (1982)، "المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين"، القاهرة: دار الجيل للنشر، الطبعة الأولى.
- الهواري، سيد (1997)، "الإدارة بالأهداف والنتائج"، القاهرة: دار الجيل للطباعة، الطبعة الأولى.

#### ب- الدوريات:

- الحياصات، خالد محمد، (2007)، "معايير كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين"، مجلة دراسات العلوم الإدارية: 34 (2)، ص ص 385-405.
- الخضير، رنا عبد الرحمن والمحيميد، سعد بن محمد، (2016)، "واقع ممارسة الإدارة بالأهداف لدى مديرات مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات"، مجلة التربوية الدولية المتخصصة: 25 (4)، ص 53.
- صبري، هالة عبد القادر، (2010). "أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمه الثقافية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6 (4)، ص 55.

• عابدين، محمد، (2010). "درجة الالتزام المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهة نظر المعلمين والمديرين"، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 6 (3)، ص ص 203-217.

• كنعان، عماد، (2014)، "تأصيل مبدأ التغذية الراجعة التعليمي في ضوء مبادئ التعلم في السنة النبوية"، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 22(3)، ص ص 63-92.

• هاشم، صبيحة قاسم والعايدي، علي رزاق جيد، (2010)، "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*: 12(1)، ص 45.

### ج- الرسائل العلمية:

• أبو سمرة، اسماء نعيم (2014)، "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم إدارة التربية، غزة.

• البدري، عبد الجليل عمر (2008)، "مدى توافر نظام إدارة الأزمات في المنظمات التابعة لقطاع النفط في ليبيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بنغازي.

• جبريل، وائل محمد (2006)، "مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي: جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

- الحربي، موسى بن سليمان، (2008)، "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من نظرهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة موته، تبوك.
- حلاق، ربما علي، (2014)، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية من وجه نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الرحيلي، سمية بنت سليمان، (2009)، "الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري بالجامعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- الرشيد، محمد، (2014)، "أثر استخدام الإدارة بالأهداف في أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- رمضان، سعد الدين محمد، (2005)، "النظام الإداري لجامعة الخرطوم: دراسة تطبيقية لنظام الإدارة بالأهداف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.
- السيد، معتز محمد، (2002)، "تموذج مقترح للإدارة بالأهداف في النادي الرياضي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنين، القاهرة.
- شبير، محمد توفيق، (2015)، "واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة واثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.

- الشمري، محمد فليح سلمان، (2006)، "أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس ، مصر.
- صادق، عبد القادر، (2010)، "مدى تطبيق الإدارة بالأهداف في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- عاشور، محمد حامد حسين، (2017)، "أثر غموض الدور الوظيفي على عملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- الغويرين، عصام صالح، (2010)، "نموذج الإدارة بالأهداف في الاتحادات الرياضية الأردنية وإمكانية تطبيقه"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، "أثر للقيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، الشرق الأوسط.
- فاتن، محمود عبد الرحمن الملفوح، (2016)، "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
- قاسم، سعاد حرب، (2011)، "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، غزة، فلسطين.



- القيسي، لبنى ناطق، (2011)، "اتخاذ القرار وعلاقته بكفايات الذكاء الانفعالي لدى القيادات التربوية الجامعية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كلمنتس العالمية، بغداد، العراق.
- المسيدي، عمرو إبراهيم محمد، (2006)، "الإدارة بالأهداف كمدخل لتطوير الاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
- مرعي، كائتمان فوز، (2008)، "أثر القيادات التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- مناصريه، إسماعيل، (2004)، "دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية إتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- مهنا، إبراهيم عفيف، (2006)، "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- هاشم، غسان علي، (2013)، "أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المكلا، اليمن.

- الهذلي، سعد بن عليوى، (2002)، "مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Sekaran، Uma، (2003)، Research، Methods for business، John Wiley & Sons.

الملاحق

**ملحق (1)**  
**أسماء المحكمين**

الاسم	القسم	الجامعة
د. خالد الطيرة	إدارة الأعمال	بنغازي
د. ناصر احسونة	إدارة الأعمال	بنغازي
د. فاطمة الفرجاني	إدارة الأعمال	بنغازي
د. عبد الغفار المنفي	الإحصاء	بنغازي
د. خليفة الكندروا	اللغة العربية	المرج

ملحق (2)

رسالة الإرفاق

السادة/ مديرو ورؤساء الأقسام المحترمين.

تحية طيبة وبعد ،،،

إسهاما منكم في إثراء وتشجيع البحث العلمي، يضع الباحث بين أيديكم إستمارة الاستبانة المرفقة، والتي تهدف لمعرفة ما إذا كان هناك أثر للإدارة بالأهداف على فعالية اتخاذ القرارات في المصارف الرئيسية التجارية العاملة في نطاق مدينة بنغازي.

تفضلك بالإجابة على هذه الاستبانة ينم عن وعي أصيل وثقافة عالية وإدراك لأهمية البحث العلمي لحاضر ومستقبل واعد لبلدنا الحبيب، وأن أي تعاون منكم سيكون له بالغ الأثر في إنجاح هذه الدراسة.

علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها منكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم تعاونكم سلفاً لتحقيق أهداف هذا البحث العلمي.

الباحث

ملحق (3)

صحيفة الاستبانة



أولاً - معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك:

1. العمر:

أقل من 30 سنة.			
----------------	--	--	--

من 30 - إلى أقل من 40 سنة.			
----------------------------	--	--	--

من 40 - إلى أقل من 50 سنة.			
----------------------------	--	--	--

من 50 - إلى أقل من 60 سنة.			
----------------------------	--	--	--

من 60 سنة فأكثر.			
------------------	--	--	--

2. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل.		دبلوم متوسط		دبلوم عالٍ.
---------------	--	-------------	--	-------------

جامعي (بكالوريوس - ليسانس).		ماجستير.
-----------------------------	--	----------

دكتوراه		أخرى	
---------	--	------	--

4. مدة الخدمة:

أقل من 5 سنوات.		من 5 إلى أقل من 10 سنوات.
-----------------	--	---------------------------

من 10 إلى أقل من 15 سنة.		من 15 إلى أقل من 20 سنة.
--------------------------	--	--------------------------

من 20 سنة فأكثر .

5. المستوى الوظيفي

مدير إدارة.		نائب مدير .
رئيس قسم.		

ثانياً: الإدارة بالأهداف: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

م	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>أولاً: الثقة بين الرئيس والمرؤوس.</b>						
1	يثق رئيسي في العمل ثقة كافية في شخصيتي.					
2	العلاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة.					
3	يفهم رئيسي في العمل مشاكلي.					
4	يعرف رئيسي في العمل توقعاتي وحاجاتي.					
5	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي تواجهني.					
<b>ثانياً: المشاركة في تحديد الأهداف.</b>						
6	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف في المصرفية حسب اختصاصهم.					
7	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على المهام التي تخص كل مرؤوس في المصرف.					
8	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها.					
9	يمتلك المرؤوسون الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف.					
10	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد الأهداف					

					العامة للمصرف حسب المستوى الإداري.	
م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
<b>ثالثاً: التزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف.</b>						
11	أشعر بالرضا عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف المصرف مع رؤسائي في العمل.					
12	أشعر بالانجاز في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف المصرف وأهدافي.					
13	أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف المصرف يمنحني إئتناء أكبر لعملي.					
14	يدفعني الواجب الأخلاقي للاستمرار في العمل في المصرف لتحقيق أهدافها.					
15	أقدم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف المصرف.					
16	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف المصرف.					
<b>رابعاً: التغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين</b>						
17	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي.					
18	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير.					
19	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين.					
20	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في المصرف في تحفيزي.					
21	تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة المتبعة في المصرف من أدائي.					
22	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.					

ثالثاً\_ فاعلية اتخاذ القرار: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	اتخذ قراراتي بما يتماشى مع أهداف المصرف.					
2	اعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها.					
3	اختر البديل الأسهل للتطبيق العملي عند إتخاذ قراراتي.					
4	أقوم بتنفيذ القرارات التي أتخذها بكل يسر.					
5	اتخذ قراراتي مراعيًا قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.					
6	أتخذ قراراتي في الوقت المناسب.					
7	امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.					
8	القرارات التي اتخذها تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين.					
9	أستشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يساهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.					

وشكراً على حسن تعاونكم...

ملخص الدراسة

باللغة الإنجليزية

## Abstract

The aim of this study is to determine whether there is an impact of the management by objectives of the decision-making effectiveness of the main Libyan commercial banks operating in Benghazi city. The study population consists of all managers of the top and middle administrations in the banks under study, to achieve the objective of the study, the researcher used the descriptive method. The basic data of the study were collected by means of the questionnaire. In order to analyze the data, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used. M following statistical methods: (arithmetic averages, standard deviations, frequencies, Alpha Cronbach coefficient, simple regression analysis, multiple regression analysis)..

The study reached several conclusions that can be summarized as follows:

- The study showed the availability of high-level management practices at the banks under study.
- The results also showed that there is a high level of effective decision-making in the banks under study.
- Using the R<sup>2</sup>, the study showed that the management variable with the objectives was able to interpret (62.5%) of the dependent variable (the effectiveness of decision making).

Using simple regression analysis ( $\beta$ ), the study showed that there is a statistically significant effect of management on objectives and their dimensions on the effectiveness of decision making.

- The study also showed by using multiple regression analysis that feedback between the president and the subordinate is the most influential dimension of decision-making effectiveness

. Through the previous results, a number of recommendations were presented, including the following:

- 1 - Emphasize the importance of using the management method of the goals as one of the important means to increase the effectiveness of decision - making in the banks

investigated through the promotion of participatory practices and trust and commitment and feedback between the president and subordinate.

2- Enhancing the role of senior management in educating subordinates about the importance of feedback because of their significant impact on the effectiveness of decision-making.

3 - Working to know the factors affecting the effectiveness of decision-making negatively and positively to benefit from and make it a culture in the organization and not as a policy to deal with problems only.

4. To enhance the effective exercise of decision-making by the staff in order to achieve the objectives of the Organization and to facilitate the work procedures and related tasks.



# **Management by Objectives And Their Impact On The Effectiveness Of Decision- Making At Public Commercial Banks In City Of Benghazi**

**"A Field Study on the Directors of the Top and Central  
management in the public Commercial Banks in the City of  
Benghazi"**

**By:**

**AMJAD ADREES WAHEEDAH MOHAMED**

**Supervisor:**

**Dr. Zainab Hassan Ejbara**

**A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement  
of Master's degree in management, Faculty of Economics,  
Benghazi University.**

**Benghazi University**

**Faculty of Economics**

**Spring 2018**