

الإدارة بالاهداف كوسيلة لتطوير أداء المنظمات الصناعية في محافظة السلیمانیة

إعداد المهندس الميكانيكي

أحمد محمد عبد الله

مقدمة

إن كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تواجه تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك.

وقد وجد الباحثون في أسلوب الإدارة بالأهداف نمطا جديدا للإدارة، كونه يمثل أسلوبا يتميز بالحدثة نسبيا، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على رفع الروح المعنوية و زيادة القدرات الإنتاجية للمنظمة وتطوير أدائها. هذا الأسلوب الذي تبناه معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو، كان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

وانطلاقا من هنا باتت ممارسة المنظمات العامة والخاصة لأسلوب الإدارة بالأهداف ضرورة ملحة وحتمية، إذ أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها واستمرارها في الواقع بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة، لان المنظمات العامة والخاصة ملزمة في البحث عن كل ما يمكن أن يحقق لها استراتيجياتها بمختلف الأساليب والطرق، مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز للوصول إلى أعلى مراتب تحقيق الأهداف ورضا الزبائن.

إن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف قد يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمات الصناعية ويحسن من دافعية العمل ويزود الإدارة العليا بأداة تقييم للأداء ويطور إدارة المنظمات بحيث يساعد في مواجهة المشكلات الإدارية وينمي القدرة على تحقيق الأهداف، لذلك لا بد من دراسة معرفة مدى تطبيقه في المنظمات الصناعية وأثر تطبيقه على الأداء المؤسسي، وتشجيع المنظمات على تفهمه وتطبيقه لتحسين أدائهم وكيفية علاج مشكلة انخفاض مستويات الأداء، وضعف الأساليب الإدارية، لذلك فإن المنظمات الصناعية تحتاج باستمرار لمعرفة طرق تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل الكلفة وكيفية الحصول على أفضل الأساليب وأحسن الطرق للوصول إلى الأهداف، ولكن المشكلة هي أن معرفة الطرق والأهداف ليست كافية للوصول إلى النتائج، فالمنظمات بحاجة إلى جهود كبيرة ومستمرة لتطبيق المفاهيم وتغيير الواقع بأساليب علمية وميدانية، لذلك أن من المفيد استخدام أساليب إدارية حديثة، كالإدارة بالأهداف.

إن محافظة السلیمانیة شهدت في السنوات القليلة الماضية تطورا نوعيا في مجال المنظمات الصناعية حيث أنشأت معامل متطورة للأسمت و طورت معامل أخرى كانت موجودة من قبل، بالإضافة إلى إنشاء عدد من المعامل الإنتاجية

الخاصة، ومصانع للمياه المعدنية، لذلك من الضروري دراسة كيفية تحسين أداء هذه المنظمات وكيفية استخدام أفضل الأساليب الإدارية لإدارتها وتطويرها، فهذه الدراسة محاولة لاكتشاف أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في أداء المنظمات المبحوثة.

الإدارة بالأهداف كوسيلة لتنمية الاداء

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف، ولكنهم على شبه اتفاق أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يقوم بتحديد الأهداف في العملية الإدارية وبمشاركة المرؤوسين في المنظمة، وأول من نادى به هو بيتر دراكر، كما يقول (هوارى، ١٩٧٦: ١٦): "ربما من الإنصاف أن نذكر أن أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو بيتر دراكر Drucker أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة "نيويورك" عام ١٩٥٤ في كتابه "الإدارة في التطبيق" The Practice of Management".

يرى دراكر (Drucker, 1976: 21) أن الإدارة بالأهداف نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منها لها في العمل الإداري، وإنها أداة تقوم على أساس انجاز الأهداف والالتزام بالعمل، وإنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.

ويشير (ياسين، ٢٠٠٢: ٦٢) إلى أنه بدون الأهداف لا يمكن أن توجد الإدارة، حيث لا يمكن لأي فرد أو مجموعة أفراد توقع إنجاز نتائج بصورة فعالة من دون تحديد واضح للأهداف، وأصبحت مفهوم الإدارة بالأهداف اليوم بمثابة مدخل منهجي لعمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

ويقول (عبوي، ٢٠٠٦: ٣٥) إن الإدارة بالأهداف "هي نتائج تسعى المنظمة إلى الوصول إليها، مستغلة في ذلك الوقت الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل".

وأكد (الحربي قاسم، ٢٠٠٨: ١٦٤) أنها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل، وأنها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين أيضا، وتشمل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يحسن شبكة الاتصالات.

ويعد (العلاق، ٢٠٠٨: ٩٤-٩٥) الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوع مسبقا، وتركز على كون الأهداف هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، وتسعى أيضا إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة.

وأشار (العزاوي، و جواد، ٢٠١٠: ٣٨١) إلى أن الإدارة بالأهداف منهج منظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة نرى أن الإدارة بالأهداف هي: أسلوب إداري وطريقة حديثة في العملية الإدارية، حيث يشترك فيها الرئيس والمرؤوسون في كافة المستويات الإدارية في المنشأة، أو الشركة، أو المؤسسة في تحديد الأهداف التي تنبغي على الوحدات الإدارية تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه تحقيقها.

فلسفة الإدارة بالأهداف وخصائصها

لكل مفهوم فلسفة معينة تساندها، فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على الاهتمام الأقصى بعنصر الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة وباستمرار.

ويرى (توفيق، ٢٠٠٨: ٢٤) أن الإدارة بالأهداف نبعت على أساس حاجة النظام الإداري إلى وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ثم استخدام هذه الأهداف نفسها لتقييم الأداء، ووضع أهداف محددة بوضوح، وتحسين عملية الاتصالات بين المديرين والموظفين للمناقشة والموافقة على أهداف الأداء، ويمكن أن تتبع فلسفة الإدارة بالأهداف من خلال إدراك ما يلي:

١- إن احتمالات تكامل الجهود الإدارية تزداد لحد كبير في أي مشروع إذا ما اتجهت هذه الجهود نحو تحقيق أهداف واحدة و واضحة ومحددة ومتفق عليها.

٢- انه كلما ازداد التركيز على النتائج التي ينبغي الفرد والتنظيم الوصول إليها في فترة زمنية معينة ازدادت احتمالات النجاح في الوصول إلى النتائج.

٣- إنه كلما ازدادت درجة المشاركة في تحديد هذه النتائج وخطة العمل للوصول إليها من القائمين بالتنفيذ، ازدادت حوافزهم لتحقيق هذه النتائج

٤- إن القياس الحقيقي للتقدم لا يتم إلا من خلال خطوات التقدم نحو النتائج المستهدفة.

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات وهي: أن الناس في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها، وإن الناس في المؤسسات يرغبون في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم ومستقبلهم، وأنهم يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات، وتدل هذه المسلمات على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في إدارة الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها، وتثق الإدارة بالأهداف في الإنسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن اكتسابها من خلال برامج تدريبية منظمة متخصصة، تؤدي إلى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكار وتجعله أهلاً للتطوير والتقدم (الحربي موسى، ٢٠٠٨: ١٠).

الإدارة بالأهداف تهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدئين (الحربي موسى، ٢٠٠٨: ١٢):

١- **مبدأ تحديد الأهداف:** تستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمة، فالرؤساء والمرؤوسون يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج.

٢- **مبدأ المشاركة:** تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي يتحقق من خلالها اختيار أساليب التقويم والقياس التي يتم في ضوءها تحديد مستويات الانجاز وتحقيق الأهداف، ومشاركة الإدارة مع العاملين في هذه الجوانب تساعد على فعاليتها من

أجل تحقيق الأهداف، وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة.

متطلبات الإدارة بالأهداف

إن متطلبات الإدارة بشكل عام هو تحقيق تلك الأهداف التي من أجلها وجدت المنظمة، والإدارة بالأهداف ما هي إلا وسيلة متطورة لتحقيق أهداف الإدارة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال بناء فريق عمل متجانس تتسق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ولايجاد هذا التناسق لابد من وجود عدة متطلبات ذكرها (حمود، واللوزي، ٢٠٠٨: ٩٣):

- ١- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- ٢- الإسهام الفعلي للعاملين كافة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ.
- ٣- اعتماد أسلوب التغيير في الإجراءات المثبتة إذا اقتضت ضرورة الإنجاز، واتباع مبدأ المرونة في التنظيم.
- ٤- الحد من الرقابة إلى قدر معين مع ضرورة الإبقاء على شكل بسيط من ممارستها لمتابعة انجاز الداء بغية تصحيح الانحراف في العمل.
- ٥- القيام باتباع أسلوب أو نظام مكافأة وتحفيز العاملين.
- ٦- اعتماد نظام الإدارة الذاتية أو الانضباط الذاتي.
- ٧- اتباع نظام متطور للمعلومات إلي يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة.

مزايا تطبيق الإدارة بالأهداف:

- إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب لابد أن يكون له جوانب ايجابية، ذكرها (توفيق، ٢٠٠٨: ١٤٤) وهي:
- ١- يمكن الحكم على أداء المرؤوس بطريقة أكثر دقة، بموجب النتائج، وليس بناء على آراء عامة أو شخصية.
 - ٢- يتكون لدى المرؤوس فكرة واضحة عما يتوقعه منه الرئيس، وهذا الوضوح الزائد يحفز له أداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمستواه.
 - ٣- يلمس المرؤوس ثمرة جهوده بوضوح فتتحسن معنوياته وترتفع بالتالي إنتاجيته.
 - ٤- يتشجع المرؤوس على تطوير نفسه، ويصبح بمقدوره تحليل نقاط قوته وضعفه، ويتعرف على ما يجب أن يفعله كي يتطور وتزيد فرصته في الترقى.
 - ٥- يكون المرؤوس على دراية بالموقف الكلي وعلى مدى علاقة وأهمية عمله كفرد بالنسبة لجهود العمل في الإدارة التي يعمل بها.

طرق قياس أداء العاملين

هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المنظمة نذكر أهمها (عليان، ٢٠١٠: ١٥٥):

- ١- طريقة المقالة أو التقرير: تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير لوصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل، ورأي المقيم فيه، من مساوئ هذه الطريقة صعوبة

تحقيق الثبات، لان بعض المقيمين يركزون على عوامل وعناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم، كما إن أسلوب المقيم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم.

٢- **طريقة الترتيب:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام على شكل قائمة، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقه في الإدارات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين، وعندما يتساوي تقييم أكثر من فرد لاحتلال مرتبة واحدة.

٣- **طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين:** تم بموجبه تقسيم العاملين إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد من جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، تتميز الطريقة بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها إنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتاً طويلاً في القياس.

٤- **طريقة التوزيع الإجباري:** تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبراً على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة ١٠% من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في إحدى جانبي المنحنى، ويضع نسبة ١٠% من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى، تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام وتحقق قدراً معقولاً من الموضوعية، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين لتلافيتها، ويصعب استخدامها في الأعداد الصغيرة.

٥- **طريقة القوائم:** تعتمد هذه الطريقة على تصميم قائمة تحدد فيها فقرات أو عبارات وصفية وأمام كل عبارة مربع للتأشير ب(نعم) أو (لا) بما يتفق مع وجهة نظر المقيم نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل، وفي النهاية تحدد وزن كل إجابة وتجمع قيم الإجابات ومجموع درجات الأداء لكل قائمة، وتتميز الطريقة بسهولة استخدامها، ودور المقيم يكون محدوداً ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المنظمة بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء.

٦- **طريقة التقييم البياني:** تعد هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالاً وشيوعاً في المنظمة، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر والخصائص التي يتطلبها العمل الكفء، مثل: كمية العمل، التعاون، المبادرة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف، وغيرها متبوعة بمقياس متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز، من مميزات الطريقة أنها تبرز جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهل عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزئيات تطابق التدرج في مدى توفرها لدى الفرد.

٧- **طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء:** إن استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء ذكرها أكثر من مصدر، حيث ذكر (العزاوي، وجواد، ٢٠١٠: ٣٨١) أنها منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المنظمة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وتمثل نوعاً من التحدي لإمكانات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع.

أما (ثابت، ٢٠٠٨: ٣٣٢) فيرى ان هناك خطأ شائعا حيث يرى بعض القادة أو الإداريين أن عملية التقييم عملية شخصية يقيم بها الإداريون، ولكن الحقيقة أن التقييم عملية مشتركة بين المسؤولين وكل العاملين بغير استثناء عامل واحد حتى الحرات وعامل النظافة، لان اشتراك كل أولئك في عملية قياس الأداء سيتضح للقائد نتائج ما لم يكن يظن من قبل على أية حال.

خطوات منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين

حدد لارسون (Larson, 1995: 534) في دراسته المشار إليها في (العزاوي، وجواد، ٢٠١٠: ٣٨١) مجموعة من

الخطوات وهي:

- ١- تحديد أهداف المنظمة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المنظمة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.
- ٢- تحديد أهداف العاملين أو الموظفين.
- ٣- مناقشة هذه الأهداف مع المرؤوسين، وتحديد مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج، أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من الموظفين.

الأداء المنظمي

إن عملية قياس الأداء تعد ضرورية لأنها تمكن المنظمات من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي من أجل تقييم مدى تقدم أدائها، وتساعدها في إعادة تركيز اهتمامها على الإستراتيجية، هذه الصورة السريعة لواقع تقدم المنظمة يجب أن تقارن داخليا ومع الآخرين بواسطة الطرق التالية: (Ingram & McDonnell, 1996: 4٠)

- ١- الأداء الماضي (Past Performance): النجاحات المسجلة والمحقة في الماضي.
 - ٢- المقارنة المرجعية: عملية مقارنة الأداء مع الشركات الأخرى.
 - ٣- الأهداف (Goals) (الأداء المخطط للمستقبل): مقارنة الأهداف المتحققة مع التوقعات والإستراتيجية.
- ونظرا لتعدد المؤشرات أو المقاييس المستخدمة في عملية تقييم الأداء، فان تبويب مؤشرات الأداء يمكن أن تنقسم إلى (علي، ٢٠٠٢: ٤٠):

١- **مقاييس الأداء المالية:** وهي المقاييس التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية الداخلية نظرا لاهتمام إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين، وهذه المقاييس تستخدم في تقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المنظمة مثل (العائد على الاستثمار، الدخل المتبقي، والقيمة المضافة الاقتصادية)، وهي تعد ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي التي تتم على مستوى أعلى من المستويات التشغيلية الدنيا بالمنظمة، والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ريف.

٢- **مقاييس الأداء الغير المالية:** إن التغيرات في بيئة العمل، وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء، وشدة المنافسة أدت إلى إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنظمة تتلائم مع الأهداف الإدارية الحديثة مثل (مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكار)، وتحل محل مقاييس الداء المالية قصيرة الأجل، وتعد مقاييس الأداء غير

المالية أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل محاولة للتأكد على أهمية توجيه العمليات التشغيلية، وأنها لا تحل محل المقاييس المالية، ولكنها تدعمها وتكملها حيث تغطي جوانب عديدة تتعلق بعوامل النجاح الأساسية مثل (التوقيت المناسب، جودة الخدمة، والعمليات المتعلقة بالابتكار والتجديد)، ويجب ربط مقاييس الأداء غير المالية ببعضها حتى لا يحدث تعارض بينها، بالإضافة إلى مقاييس الأداء الكمية، يجب أن تتضمن مقاييس الأداء غير المالية بعض المقاييس الكيفية مثل: (صورة أو سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء العميل، ومرونة العمليات الداخلية)، والتي تعد عناصر هامة لنجاح المنظمة في الأجل الطويل.

بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لقياس الأداء

قدم كابن ونورتن (Kaplan & Norton) مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء المنظمات، والذي يؤدي تطبيقه للتقليل من اعتماد المنظمات الكلي على المقاييس المالية، ثم قدمت بعد ذلك كأداة إدارية عام (١٩٩١)، فهي تزود المديرين ومتخذي القرارات بالمقدرة على تطوير المقاييس التي تنبئ بنجاح أو فشل المنظمة، واقترح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء المؤسسي بدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات غنية وأكثر ملاءمة عن أداء المنظمات، وفيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية منها، ذلك أن اعتماد نظام بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافياً، حيث أبقى على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية لقياس الأداء وربطها بالإستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة، دايفنج وألبرت وبراون (Davig; Elbert & Brown, 2004: 18).

وذكر (يوسف، ٢٠٠٥: ١٢٦) أيضاً، أن بداية الاهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس الأداء المؤسسي يرجع إلى بداية عام ١٩٩٠ عندما قررت مؤسسة "Norton Nolan" أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات، وترى الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن الوسيلة المتطورة التي يتم عن طريقها متابعة أداء المنظمات وفق الأهداف الموضوعية، وتقييم النتائج المطلوبة من خلال الأبعاد (المالية، والجمهور، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن

الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن هي (زايد، ٢٠٠٤: ١٨):

الرؤية والرسالة: مدى تحقيق حلم المنظمة والوصول إلى المستقبل الذي ترغب المنظمة الوصول إليه:

١. الجانب المالي: حيث تبين نجاح المنظمة مالياً.

٢. جانب المستفيدين وملتقي الخدمة: حيث تبين نجاح المنظمة للعملاء.

٣. جانب العمليات الداخلية: إجابة العمليات الداخلية.

جانب التعليم والنمو: وهي قدرة المنظمة على التعليم والنمو.

الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن:

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وإعمالها، حيث يراعي الاعتبارات التالية (المغربي، ٢٠٠٦: ٢٨٤):

البعد الزمني: حيث أن عمليات قياس الأداء تعتمد على ثلاثة أبعاد زمنية وهي الأمس واليوم وغدا.

البعد الاستراتيجي: وهو ربط التحكم التشغيلي قصير المدى وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

البعد البيئي: تهتم بكل من الأطراف الداخلية والخارجية، حيث الاهتمام بالعملاء والأسواق كمقاييس خارجية، وتحسين الفعالية والكفاءة كمقاييس داخلية.

جانب النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب ان تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين.

الجانب العملي للدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الصناعية المسجلة في وزارة الصناعة والتجارة الموجودة ضمن حدود محافظة السليمانية، والتي يبلغ عدد العاملين في كل واحدة منها أكثر من (٢٠٠) عاملاً، وبعد الحصول على الإحصائيات الرسمية من الوزارة، تبين انه هناك (٦) ست منظمات صناعية شملتها الدراسة وهي (معمل اسمنت بازيان، معمل أسمنت طاسلوجة، معمل الألبسة الجاهزة، معمل السكائر، معمل باني خيلان للمياه المعدنية، معمل الغزل والنسيج كفري)، ويبلغ مجموع عدد العاملين فيها (٢٧٨٠) ألفين وسبعمائة وثمانين موظفاً وموظفة، (تقرير وزارة الصناعة لحكومة إقليم كردستان، ٢٠٠٧).

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم في المنظمات الصناعية في مدينة السليمانية للعام ٢٠١٠

ت	اسم المنظمة الصناعية	عدد العاملين	نسبة ٢٠% من مجتمع الدراسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المعادة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
١	معمل اسمنت طاسلوجة	٧٥٧	١٥١	١٥١	١٣٨	١٣٣
٢	معمل اسمنت بازيان	٤٢٠	٨٤	٨٤	٦٧	٦٣
٣	معمل الألبسة الجاهزة	٢٩٠	٥٨	٥٨	٤٦	٤٣
٤	معمل السكائر السليمانية	٨٢١	١٦٤	١٦٤	١٣٤	١٢٨
٥	معمل الغزل والنسيج كفري	٢٩٤	٥٨	٥٨	٤٨	٤٦
٦	معمل مياه باني خيلان	٢٠٦	٤١	٤١	٣٥	٣٢
	المجموع	٢٧٨٠	٥٥٦	٥٥٦	٤٦٨	٤٤٥

عينة الدراسة: قام الباحث بسحب عينة طبقية عشوائية من العاملين في المنظمات الصناعية الموجودة في حدود محافظة السليمانية، تتكون عينة الدراسة من (٢٠%) من عدد الموظفين لمجتمع الدراسة والذي بلغ (٥٥٦) فرداً، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (٤٦٨) استبانة ما نسبته (٨٤%) من حجم عينة الدراسة، وتم استبعاد (٢٣) استبانة

لعدم استيفائها الشروط وأصبحت بصورتها النهائية (٤٤٥) استبانة شكلت ما نسبته (١٦%) من مجتمع الدراسة الكلي، ونسبة (٨٠%) من عينة الدراسة، الجدول يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

محددات الدراسة: اقتصر مجتمع الدراسة على المنظمات الصناعية الموجودة في محافظة السليمانية في العراق، وذلك لوجود عدد كبير من المعامل والمصانع في حدود هذه المحافظة، حسب تقرير وزارة الصناعة لحكومة إقليم كردستان العراق، فإن (٦٠%) من مصانع إقليم كردستان العراق تقع في هذه المحافظة، أما المحددات المكانية فهي محافظة واحدة في العراق وهي محافظة السليمانية، أما المحددات الزمنية فهي فترة توزيع الاستبانة في شهر نيسان ٢٠١٠.

نتائج الدراسة :

- ١- يتضح من النتائج ان تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين لها تأثير في الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية و تؤدي إلى تطوير الأداء و تطوير الموظفين التي تشمل (عمل الفريق، اللامركزية، ووجود نظام حوافز) وأداء الشركة و زيادة الربحية وتقليل التكاليف.
- ٢- وحسب النتائج الإحصائية، فإن تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، وتقييم أداء العاملين لها تأثير في الأداء المؤسسي التنظيمي في المنظمات الصناعية.
- ٣- تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين لها تأثير في أداء المنظمات الصناعية.
- ٤- تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين لها تأثير في العمليات الداخلية والأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية و بناء روح الفريق وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي و تؤكد أيضا أن تطبيق الإدارة بالأهداف تحقق تنمية المفاهيم والاستقرار بين القيادات الإدارية و المستويات الإدارية الدنيا ويزيد من الالتزام والضبط في العمل.
- ٦- تحديد الأهداف في مستويات المنظمة، ومشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، وتقييم أداء العاملين لها تأثير في النمو والتعلم كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

- ١- على المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية تهيئة المناخ المناسب لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال المنظمات الصناعية، وتوفير السبل اللازمة لنجاحه على مستوى إدارة المنظمات الصناعية، لأنها ما زالت في بداياتها، وأنها بحاجة إلى مزيد من التوعية والممارسة لكي تطبق، وذلك من خلال:

أ- توضيح الأهداف للعاملين في كل المستويات بحيث يفهمها الجميع عن طريق لقاءات مشتركة بين المديرين والعاملين.

- ب- إعطاء الحرية الكاملة للعاملين لإبداء آرائهم حول تحديد الأهداف في جميع المستويات الإدارية.
- ج- وضع جداول خاصة لتقييم أداء العاملين، وكتابة تقارير الانجاز وتقييم كل عامل على حدة والمتابعة الدورية لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها.
- ٢- السعي لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بجميع أبعاده وبمفهومه العلمي بشكل جاد في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية والاستفادة من مزاياه في رفع أداء المنظمات، وذلك عن طريق:
- أ- إخضاع كافة المدراء على مستوى المنظمات وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية عملية متخصصة في كيفية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ب- الحرص على إشراك كافة المدراء في المستويات الوظيفية في عملية تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بصورة مباشرة، وإشراكهم في تحديد الأهداف المرحلية ليقوموا بدورهم إشراك الموظفين كل حسب مستواه الوظيفي.
- ج- تغيير بعض الأنظمة والتعليمات التي تركز السلطة في يد الإدارة العليا لإعطاء فرصة للمستويات الدنيا للمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.
- د- اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تتيح الوقت الكافي للمدراء من أجل القيام بعملية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، كأن يسمح لرؤساء الأقسام والشعب الإدارية مناقشة الأمور الشكلية والإجرائية التنفيذية في المنظمات.
- ٣- توصية الإدارة العليا للتركيز على إيجاد خطط ومشاريع للتطوير والتنمية في أقسام ومستويات المنظمات الصناعية على المستوى الإستراتيجي في المنظمات الصناعية في محافظة السليمانية، وذلك عن طريق:
- أ- محاولة تبسيط الإجراءات الإدارية، والسعي لاستخدام كل ما هو جديد في عالم الإدارة، وتطبيقها في المنظمات.
- ب- الاهتمام بالتحديث التكنولوجي والأتمتة، واستخدام كل ما هو جديد ومتطور في مجال الآليات والوسائل التي تخدم رفع مستوى الإنتاج.

المراجع العربية:

- البرنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، ط٣، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- توفيق، عبدالرحمن، (٢٠٠٨)، الإدارة بالأهداف السهل الممتنع لتحقيق الأهداف، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- ثابت، عادل خليل، (٢٠٠٨)، الإدارة المعاصرة، ط١، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جوزان، نيلز، وجان روى وماجتر ووت، (٢٠٠٣)، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، ترجمة علا احمد اصلاح، القاهرة.
- حرب، سعد محمد سعيد محمود، (٢٠٠٤)، العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن دراسة تحليلية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت، الأردن.
- الحربي، قاسم بن عائل، (٢٠٠٨)، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

- الحربي، موسى بن سليمان، (٢٠٠٨)، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن.
- حريز، سامي محمد هشام، (٢٠٠٨)، الإدارة بالأفكار، عمان، دار الولاية للنشر والتوزيع.
- الحسن، حسام محسن، (٢٠٠٢)، الإدارة بالأهداف دراسة ميدانية للشركات المشمولة بالقرار الوزاري رقم ٧٨١ تأريخ ١٧/١/١٩٩٩، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.
- حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، (٢٠٠٨)، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.
- الحياصات، خالد محمد، (٢٠٠٧)، معايير كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين، دراسة تحليلية نشرت في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٤، العدد ٢، ص ٣٨٥-٤٠٥، الأردن.
- الخضراء، بشير، واحمد، مروة، وأبوهندوش، احمد، والظاهر، جنان، (١٩٩٥)، السلوك التنظيمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة.
- درة، عبد الباري إبراهيم، (٢٠٠٣)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- رشا، هاشم حمدي، (٢٠٠٩)، تنمية نظم الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الولاية للنشر و التوزيع.
- الشريف، عابدين محمد، (٢٠٠٣)، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية، المجلد السابع عشر، العدد ٦٦، ص ١٨٥-٢٢١، جامعة الكويت.
- الطراونة، محمد، (١٩٩٦)، اثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة، دراسة تحليلية نشرت في مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٢٣، العدد ٢، الأردن، ص ١٤٧-١٥٩.
- الطراونة، محمد عبد الرزاق، (٢٠١٠) أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الإستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عبوي، زيد منير، (٢٠٠٦)، الإدارة بالأهداف ، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العدوان، فريال حسن مانع، (٢٠٠٦)، تصورات مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لإمكانية تطبيق نمط الإدارة بالأهداف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- العدوان، شاكر احمد، و الخوالدة، رياض عبد الله، (٢٠٠٨)، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي، وهي حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، دراسة منشورة في مجلة الإداري، العدد ١١٥، السنة الثلاثون، سلطنة عمان، ص ٥٣-٨١.
- العزاوي، نجم عبد الله، و جواد، عباس حسين، (٢٠١٠)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار الياوزي.
- عقيلات، هند ناصر عقيلات، (٢٠٠٢)، درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال (دراسة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، الأردن.
- العلاق، بشير، (٢٠٠٨)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، دار الياوزي للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى، (٢٠١٠)، العمليات الإدارية، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع.
- علوان، وكاظم جودة، (١٩٨٤)، نحو إقامة نظام لتقييم الأداء العاملين في مصرف الرافدين في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- أبو قاعود، غازي رسمي عايد، (٢٠٠٥)، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي، رسالة دكتوراه غير منشورة، في الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
- القبلان، سمر معروف، (٢٠٠٠)، مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في القطر العربي السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة أعمال، جامعة دمشق، سورية.

- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٦)، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات الوظائف، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- لغضر، مرغاد، وحدة، رابيس، (٢٠٠٦)، الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، الجزائر، جامعة بسكرة.
- الماضي، محمد المحمدي، (٢٠٠٥)، آليات وأساليب قياس الأداء في القطاع الخاص، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة ٩-١٣ يناير (كانون الثاني) ٢٠٠٥، القاهرة.
- محمد، جلال عبد الله، (٢٠٠٨)، التدريب وأثره على الأداء دراسة ميدانية في معمل الألبسة الجاهزة في السلیمانية، دراسة غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السلیمانية، العراق.
- المغربي، كامل محمد، (٢٠٠٧)، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط١، عمان، دار الفكر.

ب- المراجع الإنجليزية

- Anderson, Mary; Sohal, Amrik, S. (1999), The Study of The Relationship Between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 16, No.9, Pp. 859-877.
- Antonio, Conny, (2005) Management by Objectives-An Effective tool for teamwork? **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 16, Issue 2 February 2005, pages 174 -184.
- Brown ,Eric Adam,(2008), **Dimensions of transformation leadership and relationship with employee performance in hotel front desk staff**. U.M.I. Proudest Information and learning Company Library of University of Jordan – center of thesis deposit.
- Charles, J., & Pineno, P, (2004), Balanced Scorecard Application and Model Building A survey and Comparisons of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, **Management Accounting Quarterly**, Fall Vol. 6, No. 1 Pp. 21-28.
- Davig, William; Elbert, Norb, & Brown Steve, (2004) Implementing a strategic Planning Model for Small Manufacturing Firm: An Adaptation of the Balanced Scorecard, **Sam Advanced Management Journal**, Winter, Pp. 18-23
- Drucker, peter, 1976, what results should you expect? Users Guide to MBO. **Public Administration Review**. Vol.36 (Jon/Feb).
- Rodgers, Robert, John E. Hunter (1991), Impact of Management By Objectives on Organizational Productivity, **Journal of Applied Psychology**, Volume 76, Issue 2, April 1991
- Swess, James E. (2007), **Public Management Systems Monitoring And Managing Government Performance**, Prentice all, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Vointece, stevany Kristen (2008) **Learning Embedded in Organization's Culture Influences Organizational Performance**, University of New Mexico

الملحق

أجابات عينة الدراسة عن فقرات تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
٢.	تحدد منظمتي الوقت المطلوب لانجاز الأعمال بدقة	3.33	1.12	متوسط
١.	تحدد منظمتي الأهداف بشكل كمي يمكن قياسها	3.30	1.10	متوسط
٣.	تحدد منظمتي الأهداف الموضوعية بحيث يمكن تحقيقها	٢٩3.	1.07	متوسط
٤.	تنسجم أهداف منظمتي مع قدرتها المادية والبشرية	٢٨3.	1.14	متوسط
٦.	أهداف منظمتي مرنة بحيث قابلة للتعديل	3.10	1.02	متوسط
٥.	تنسجم أهداف منظمتي بالوضوح بحيث يفهمها جميع العاملين	٩٦2.	1.13	متوسط
٦-١	تحديد الأهداف	3.21	٠,٨٣	متوسط

إجابات عينة الدراسة عن فقرات المشاركة في تحديد الأهداف مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١١.	يشارك المرؤوسون الرؤساء في تحديد أهداف المنظمة حسب اختصاص العمل	٩٨2.	1.11	متوسط
٨.	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقاً على الفعاليات والأعمال التي تخص كل عامل في المنظمة	٩٦2.	1.21	متوسط
١٠.	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقاً لأهميتها وأولويتها	2.95	1.08	متوسط
٩.	يمتلك العاملون الحرية الكاملة لإبداء الآراء والمقترحات عند تحديد الأهداف	2.93	1.20	متوسط
٧.	يشارك المرؤوسين الرؤساء لتحديد الأهداف العامة للمنظمة حسب المستوى الإداري	2.82	1.19	متوسط
١٢.	تأخذ الوحدات الإدارية آراء العاملين بعين الاعتبار عند تحديد الأهداف	2.79	1.07	متوسط
١٢-٧	المشاركة في تحديد الأهداف	2.90	٠,٩٢	متوسط

إجابات عينة الدراسة عن فقرات تقييم أداء العاملين مرتبة تنازلياً حسب درجة أهميتها.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١٧.	تقارن النتائج مع ما تم الاتفاق عليه في خطة العمل في منظمتي	3.35	1.03	متوسط
١٦.	تقوم في منظمتي عملية مراجعة وتقدير مدى نجاح تحقيق الأهداف	3.28	1.08	متوسط
١٤.	يتم متابعة تنفيذ أداء العاملين لاكتشاف الأخطاء ومعالجتها في منظمتي	3.27	1.12	متوسط
١٥.	تقوم منظمتي بتحديد نقاط القوة والضعف بشكل دوري لتقييم أداء العاملين	3.15	1.19	متوسط
١٨.	تقوم منظمتي بقياس الأداء لكل العاملين عن طريق جداول خاصة وبشكل دقيق	3.03	1.26	متوسط
١٣.	يوجد في منظمتي تقارير تبين انجاز العمل لكل العاملين	2.97	1.26	متوسط
١٨-١٣	تقييم أداء العاملين	3.18	٠,٨٢	متوسط