

الإدارة بالأهداف

محمد بن فوزي الغامدي

م٢٠٢٢



الإدارة بالأهداف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

الإدارة بالأهداف

محمد بن فوزي الغامدي

١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م

ح) محمد فوزي محمد الغامدي ، ١٤٤٣ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الغامدي ، محمد فوزي بن محمد

الإدارة بالأهداف. / محمد فوزي بن محمد الغامدي . - الدمام،

١٤٤٣ هـ

٧٠ ص ، ٢٤×١٧ سم

ردمك: ٩٧٨_٦٠٣_٠٣_٩٠٠٠_٧

١- الإدارة ٢- إدارة الأعمال أ.العنوان

١٤٤٣/٨٨٥

ديوي ٦٥٨,٤

رقم الإيداع: ١٤٤٣/٨٨٥

ردمك: ٩٧٨_٦٠٣_٠٣_٩٠٠٠_٧

جدول المحتويات

المقدمة.....	٩-١٠
مفهوم الإدارة بالأهداف.....	١١-١٥
نشأة الإدارة بالأهداف.....	١٦
مبادئ الإدارة بالأهداف.....	١٦-٢٣
المبادئ التي وضعها العجمي.....	١٦-١٧
مبادئ سيرتو وتريفيس.....	١٧-٢٠
مبدأ تحديد الأهداف.....	١٧-١٨
مبدأ المشاركة.....	١٨-١٩
مبدأ تحديد الوسائل والأساليب اللازمة.....	١٩-٢٠
مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة.....	٢٠
المبادئ التي وضعها قطان وأحمد.....	٢١
المبادئ التي أشار إليها Raj.....	٢١-٢٢

- المبادئ التي وضعها آل ناجي ٢٢-٢٣
- المبادئ التي وضعها الباحث ٢٣
- أهمية الإدارة بالأهداف ٢٤
- أهمية الإدارة بالأهداف التي وضعها أحمد ٢٥
- أهمية الإدارة بالأهداف التي وضعها لغضر ووحدة ٢٥-٢٦
- أهداف الإدارة بالأهداف ٢٦-٣٠
- أهداف الإدارة بالأهداف التي وضعها العيسى ٢٦-٢٧
- أهداف الإدارة بالأهداف التي وضعها الحريري ٢٧
- أهداف الإدارة بالأهداف التي وضعها حريم ٢٨-٢٩
- أهداف الإدارة بالأهداف التي وضعها الحلاملة والمدادحة ٢٩
- أهداف الإدارة بالأهداف التي وضعها كردي ٣٠
- عناصر الإدارة بالأهداف ٣-٣٢

- مرتكزات الإدارة بالأهداف ٣٣-٣٥
- مرتكزات الإدارة بالأهداف التي وضعها دودين ٣٥
- متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف ٣٦
- متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف التي وضعها أحمد ٣٧
- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف ٣٨-٤٣
- مميزات الإدارة بالأهداف ٤٤-٤٨
- مقومات عوامل نجاح الإدارة بالأهداف (MBO) ٤٨-٥٠
- معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف ٥١-٥٥
- المراجع ٥٦-٦٨
- المراجع العربية ٥٦-٦٦
- المراجع الأجنبية ٦٧-٦٨

الإدارة بالأهداف (Management by objectives)

● المقدمة:

تحتاج الإدارة إلى كثير من الأدوات لتكون فعالة في إدارة الأعمال اليومية، والإدارة بالأهداف هي واحدة من هذه الأدوات، فهي طريقة للحصول على نتائج محسنة بطريقة إدارية، يحدد فيها المدبرون والمرؤوسون في المنظمة مجالات المسؤولية الرئيسة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى وضع بعض المعايير للأداء الجيد أو السيئ، وقياس النتائج مقابل تلك المعايير، فالإدارة حسب الهدف، نظام ديناميكي يسعى إلى مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (المطيري، ٢٠١٩).

وتعد الإدارة بالأهداف كما أشار إليها (الهندي، ٢٠١٨) أنها من أنجح الأساليب الحديثة الموصلة للأهداف بشكل عام، ولتنظومة العمل المؤسسي، وبما أن المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص دائمة الحراك الإداري، سواء بالتغيير الطبيعي من تقاعد أو تدوير، أو أسباب أخرى تؤدي إلى تغيير المناصب، فإنها تضع أهدافاً للمنظمة بمشاركة الجميع؛ لكي تحقق أهدافها المحددة.

وقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى عدة نقاط رئيسية في الإدارة بالأهداف وهي كالآتي:

● مفهوم الإدارة بالأهداف

● نشأة الإدارة بالأهداف

● مبادئ الإدارة بالأهداف

- أهمية الإدارة بالأهداف
- أهداف الإدارة بالأهداف
- عناصر بالإدارة بالأهداف
- مرتكزات الإدارة بالأهداف
- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
- مميزات الإدارة بالأهداف
- مقومات عوامل نجاح الإدارة بالأهداف
- معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف

وآمل أن تتحقق الفائدة المرجوة من هذا الكتاب، وينفع الله به جميع الباحثين وطلبة العلم والإداريين، والمهتمين بالإدارة بالأهداف.

محمد بن فوزي الغامدي

• مفهوم الإدارة بالأهداف:

اختلف الباحثون في تعريف الإدارة بالأهداف (Druker, 1976، العلاق، ٢٠٠٨، Morriesy, 1977، البناء، ٢٠١٣، المغربي، ٢٠٠٧، الحربي، ٢٠٠٨، عباس، ٢٠٠١، الطروانة، ٢٠١٢، Hanka, 1972، Mullins, 2010، فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٩، القريوتي، ٢٠٠٦، عمرو، ٢٠١٣)؛ لاختلاف مفهوم للإدارة، فقد جرى تعريفها لعدة اعتبارات، إلا أنهم اتفقوا على أنها: أسلوب إداري حديث يوفق بين أهداف المؤسسة، وأهداف الفرد، ومدى تفاعلهم في تحديدها، والتعاون لتحقيقها.

وقد عرّف بيتر دركر الإدارة بالأهداف بأنها: " نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف، والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها" (قطان، ٢٠١٤، ص ١٩).

ويعرّف (Druker, 1976, p12) الإدارة بالأهداف: بأنها أحد أنواع الإدارة التي تتميز باتخاذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، وكذلك في الوقت ذاته: أداة تقوم على إنجاز الهدف والالتزام بالعمل، وهي الطريقة التي تجد فيها العاملين على شكل متكامل فيما بينهم داخل التنظيم، فيوجهون أنفسهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.

وتعد الإدارة بالأهداف: أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوسين وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف، ويقومون دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم بالدرجة الأساس على نتائج الأعمال، ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقاً، ويُرَكِّز على كون الأهداف: هي الموجه الأساسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، وتسعى أيضاً إلى معرفة العوامل التي تُعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثمّ تقييم النتائج بصورة دورية لوضع أهداف جديدة (العلاق، ٢٠٠٨، ص ٩٤).

ويرى (Morriesy, 1977, p13) أن الإدارة بالأهداف: منهج منطقي، ومفهوم يُلزم تغيير الأنماط الإدارية التقليدية من قبل المدراء، ويتضمن هذا المنهج أهدافاً أو نتائج متوقعة ومحددة، ويحتوي كذلك على برامج واقعية؛ لتحقيق تلك الأهداف، وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج المتوقعة.

وينظر (البناء، ٢٠١٣، ص ٦٥) للإدارة بالأهداف على أنها: أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في المستويات الإدارية كافةً في تحديد الأهداف، التي ينبغي على تلك الوحدات الإدارية تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف بالنتائج المتوقعة منه تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة تشمل المؤسسة لتحقيق تلك النتائج المرجوة.

ووفقًا ل (Hanika, 1972, p13) فإن الإدارة بالأهداف: هي عملية مقسّمة ومتعددة الخطوات، مثل: تحديد أهداف المنظمة، ووضع خطة عمل دورية؛ لضمان تحقيق الأهداف والتقييم من خلال إنتاج الموظفين وفاعلية أدائهم.

أما (Mullins, 2010) فيعتقد أن: الإدارة بالأهداف تُستخدم لوصف أسلوب الإدارة، والذي يسعى لربط الأهداف الدورية بالأداء الفوري والتحسين، من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية.

ونجد (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٩، ص ٢٤٣) يعرّفان الإدارة بالأهداف بأنها: "عملية مشاركة فعلية بين القيادة الإدارية والعاملين؛ من أجل تحديد أهداف المؤسسة والنتائج المطلوب تحقيقها، وتعدّ المشاركة عنصرًا مهمًا في توفير جو من الراحة، ودافعًا قويًا للعمل في عملية التنمية الإدارية".

وأشار (القيوتي، ٢٠٠٦، ص ١٣٩) أن الإدارة بالأهداف: نظام يُركز على أهداف التنظيم أو جزء منه، كأساس لتحقيق كفاءة أكبر، ولتهيئة دوافع المديرين، وتشخيص العوامل التي تعيق التنفيذ، وتحويل دون تحقيق الأهداف، وذلك بهدف التغلب عليها ومراجعة النتائج دوريًا، ووضع أهداف جديدة إن استدعت الضرورة.

واتجهت (عمرو، ٢٠١٣، ص ٢٥) بتعريفها للإدارة بالأهداف بأنها: "طريقة تُمارس بها وظائف الإدارة الأساسية، منها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفاءات، والرقابة، وتمتاز الإدارة بالأهداف عن غيرها أنها: تتسم بالسهولة، والانسجام مع جميع متطلبات الأعمال البسيطة، فهي انعكاس للغرض من الإدارة نفسها".

ويُعرّف رضا (٢٠١٤، ص ١٤) الإدارة بالأهداف بأنها: "فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف، وزيادة رقابة المرؤوسين على عملية اتخاذ القرار".

وتُعرّف الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها "أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في تحديد الأهداف التي ينبغي على تلك الوحدات الإدارية تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كلِّ موظف بالنتائج المتوقعة منه تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة، تشمل المؤسسة لتحقيق تلك النتائج المرجوة" (البناء، ٢٠١٣، ص ٣٣).

ويذكر أيضاً (شاويش، ٢٠١٣، ص ١٩٠) بأنها: "وضع أهداف المؤسسة أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر ولتهيئة دوافع وحوافز المديرين، وإلى جانب ذلك تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجل التغلب عليها ومراجعة النتائج بشكل دوري، ووضع أهداف جديدة إذا كان ذلك ضرورياً".

كما أشار (العمرو، ٢٠١٣، ص ١١١) أن الإدارة بالأهداف: "أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيس على غايات وأهداف التنظيم، والنتائج المتوقعة، والتي ينبغي تنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد، ووضع معايير يمكن بواسطتها تقسيم فعالية تحقيق هذه الأهداف".

وقد أشار إليها رائد من رواد الإدارة (جون هامبل-J.Humble) أن الإدارة بالأهداف: "نظام ديناميكي الذي يوحد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو، وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه" (العمارة، ٢٠١٢، ص ١٥٠).

ويمكن تعريف الإدارة بالأهداف: على أنها: "إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتمنح في نفس الوقت توجيهًا مشتركًا للجهود نحو الرؤية، وأيضًا خلق روح الفريق، ومواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة.

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام حركي، يسعى إلى دمج أهداف العناصر المكونة له مع أهداف المنظمة، من خلال تحديدها للنتائج التي تصبو للوصول إليها، مع تحديد مسارات العمل الفعالة و حدود المسؤولية، أي أن الإدارة بالأهداف تركز على المشاركة والتعاون بين كل أعضاء المنظمة: الرؤساء والمرؤوسين؛ لتحقيق النتائج المحددة سلفًا في شكل أهداف بأكثر فعالية وكفاءة ممكنة، بالاعتماد على الرقابة الذاتية التي ينميها هذا النمط من الإدارة، و تصبح كحافز لدى الرؤساء والمرؤوسين لأداء مهامهم على أكمل وجه.

• نشأة الإدارة بالأهداف:

ظهر في السبعينات من القرن الماضي مفهوم جديد في الإدارة رمز إليه (MBO) (Management By Objectives)، الإدارة بالأهداف ، وهذا الأسلوب الإداري يركز على الغايات أكثر من تركيزه على الإجراءات ، وتعود بداية نشأتها إلى الأمريكي (بيتر دراكر) الذي يعتبر أول من نادى بها في عام ١٩٥٤م، حيث يرى أن الإدارة بالأهداف، هي ذلك النوع من الإدارة التي تتخذ مساراتها على ضوء الأهداف، وتقييم إنجازها على أساس الالتزام بتكامل الأعمال المحققة للأهداف. (آل ناجي، ٢٠١٥)

• مبادئ الإدارة بالأهداف:

تعددت آراء الباحثين والمؤلفين في مبادئ الإدارة بالأهداف وستعرض بعض منها وهي

كالآتي:

يرى (العجمي، ٢٠١٨) أن أسلوب الإدارة بالأهداف يستند إلى مجموعة من المبادئ

وهي:

١- أن الموظفين في المنظمات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة القيام بها.

٢- أن الموظفين يرغبون في الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في مصلحتهم، ومستقبلهم.

٣- أن الموظفين يرغبون في الوقوف على أدائهم في المنظمة.

وتدل هذه المبادئ على أهمية العنصر الإنساني في أسلوب الإدارة بالأهداف، باعتباره العنصر الحيوي في الإدارة، وهو الذي يحركها، ويضع خططها وينفذها (العجمي، ٢٠١٨).

ويرى الباحث أن هناك العديد من مبادئ الإدارة بالأهداف، ومن خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت هذا الجانب واتفق أغلب المؤلفين على أهم المبادئ كما أشار إليها سيرتو وتريفيس، (Certo & Trevis, 2013)، إلى أن الإدارة بالأهداف تقوم على أربعة مبادئ أساسية أهمها:

١. مبدأ تحديد الأهداف:

إن الأهداف في غاية الأهمية؛ لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها، ويجب اعتماد هذه الأهداف في الواقع على جميع المستويات داخل المؤسسة، وتبنى الأهداف على صميم تحديد الإنجازات التي يمكن تحقيقها إدارة المؤسسة، ولكل هدف متطلبات وأسس يعتمد عليها كما ذكرها (المشهداني، العبيدي، ٢٠١٣، ص ١١٧).

- **وضوح الأهداف:** يساعد على تحديد المهام، والأنشطة، والإجراءات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات، إضافة إلى أن الأهداف الواضحة هي المعيار لتقييم الأداء الفعلي، وتحديد ما تم إنجازه من الهدف.
 - **إمكانية تحقيق الأهداف:** وهي عملية تتضمن قياس الطموح لبلوغ الأهداف في المستقبل انطلاقاً من الطاقات المتاحة حاضراً، والمتوقعة مستقبلاً، والإحاطة بالإمكانيات التكنولوجية والإدارية لدى المنافسين.
 - **الإيمان بالأهداف وسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها:** ويستلزم الفهم الواسع للمطلوب إنجازه من قبل إدارة المنظمة والعاملين بها.
 - **هرمية الأهداف:** الترابط والتناسق والتوازن، حيث تتشعب الأهداف "الثانوية" من "الأهداف الرئيسية" ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف، ووسائل تحقيقها.
٢. **مبدأ المشاركة:** يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة والعمليات المترتبة على صياغة هذه الأهداف، وتستخدم المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين كوسيلة لإعداد ترتيب وتنظيم علاقات العمل بين جميع العاملين في المؤسسة في إطار نظام للموارد البشرية يراعي هذه المبادئ.

وتحقق عملية المشاركة في إدارة المدرسة العديد من الفوائد ومن أهمها: (السعودي، ٢٠١٣، ص ٥٠).

- ١- تضع المشاركة السلطة لصنع القرارات في مواقع أقرب ما تكون إلى حيث تتم الأعمال.
- ٢- تحقق المشاركة أفضل النتائج حيث توفر أكبر قدر من المعرفة المباشرة والقابلة لتطبيق والفهم المناسب لصنع القرارات.
- ٣- تحقق المشاركة الثقة بالنفس، ورفع الروح المعنوية، وشعورهم بذاتهم وأهمية ما يقومون به.
- ٤- تؤدي إلى تفهم الدور الرئيس للأعضاء، لتقديم المساعدة والنصح لهم.
- ٥- تؤدي المشاركة إلى تحسين العلاقة بين المستويات الإدارية، والتنفيذية، وتقبل أي تغييرات يتم إقرارها من خلال المشاركة.

٣. مبدأ تحديد الوسائل والأساليب اللازمة:

هذا المبدأ يعمل على تحديد الوسائل والأساليب الواجب اتخاذها، للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها، لتحديد الأعمال في الفترة التالية، وهناك

بعض الوسائل والنظم التي تساعد الإدارة والعاملين في الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة (العجمي، ٢٠١٠، ص ٣٣٩) وهي:

- **نظم الموظفين:** ويقصد به: ما يتميزون به من الحرص والرغبة الجادة، والاستعداد، والدوافع الملائمة للقيام بالأنشطة والمهام التي تتطلبها الإدارة بالأهداف.
- **نظم المعلومات:** وهي ما تتضمنه من دقة وصحة وتكامل، ونماذج يتم استرجاعها بسهولة لجميع الموظفين.
- **النظم المالية:** وهي تعني الحرية والتصرف من قبل المسؤولين بدون قيود وبمرونة، وهذا كله يفرض على المدرسة أن تعيد النظر في اللوائح والقرارات الخاصة، بما يتناسب مع اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج.

٤. مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة:

تُبنى الإدارة بالأهداف على وضع معايير محددة لقياس أداء الرؤساء في انجاز الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة والوصول إلى النتائج المتوقعة، ثم التغذية الراجعة، ومعالجة السلبيات التي تظهر.

وأضاف (قطان، ٢٠١٤)، (وأحمد، ٢٠١١) مجموعة من المبادئ الآتية:

- تأييد الإدارة العليا: ويمثل البداية والقوة الدافعة للإدارة بالأهداف.
- وضوح السياسات: يعني وضوح رسالة ورؤية وإستراتيجية المنظمة.
- أهمية العنصر الإنساني: تبني منهج الثقة بالإنسان، وقدراته في تحقيق الأهداف.
- التطوير المستمر: ويشمل التدريب وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، لإحداث التطوير والتقدم.
- اتفاق المصالح: التوفيق بين مصالح الأفراد والمنظمة التي يعملون بها.
- تنوع الأساليب: وجود بدائل مختلفة تصلح لتحقيق الأهداف.

ولقد أشار (Raj, 2012) إلى عدة مبادئ للإدارة بالأهداف في المنظمة ومنها ما

يلي:

- أ- الدعم والتأييد من جميع العاملين: تنجح الإدارة بالأهداف في حال عرف كل موظف بما هو موكل له، وما يجب أن يقوم به، والمهم في الإدارة بالأهداف، لتعاون والمشاركة في كل خطوة يقوم بها مع المسؤول عنه.

ب- قبول القادة لتطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة، وأن يكون القائد على قناعة تامة بنجاح استخدام الإدارة بالأهداف في منظومته، وأن هذا النوع من الإدارة هو الذي سيحقق أهدافه.

ج- تدريب القائد: لا بد أن يتم تدريب أفراد المنظمة ضمن منظمة الإدارة بالأهداف على استخدام هذا النوع من الإدارة، مع كيفية وضع الأهداف والغايات الملائمة، وكيفية التعامل مع تلك الأهداف للوصول للنتائج المطلوبة.

د- المشاركة: لا بد أن يعمل أفراد المنظمة، ويقدمون تقارير أداء عن كيفية سير العمل، من أجل التأكد أنهم يسبرون نحو تحقيق الهدف، وأنهم منتظمون مع الوقت المحدد (العتيق، ٢٠١٧).

ورغم التنوع بين الباحثين عن مبادئ الإدارة بالأهداف، إلا أن جميعها يشترك في أهمية تحديد الأهداف ومشاركة العاملين، وأن هناك مجموعة اتفق عليها أغلب الباحثين وهي: تحديد الهدف، والمشاركة، والأساليب المستخدمة، وتقييم الأداء ومن ثم تطرق الباحثين بتناول مبادئ الإدارة بالأهداف حسب منظوره، واتجاهه بشكل خاص.

ويحدد (آل ناجي، ٢٠١٤) مبدئين رئيسيين لمبادئ الإدارة بالأهداف وهي:

(أ) مبدأ المشاركة: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها ، وتشمل المشاركة تحديد الوسائل والإجراءات التي تتخذ لتحقيق هذه الأهداف ، كما تشمل المشاركة تحديد طريقة التقويم المناسبة للتأكد من تحقيق الأهداف ، وأن العمل يسير في الطريق المناسب للوصول للنتائج المرغوبة.

(ب) مبدأ تحديد الأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المأمول تحقيقها ، فالرؤساء والمرؤوسين يحددون الأهداف أو النتائج المراد الوصول إليها ، في ضوء المعايير التي ستستخدم لقياس بلوغ تلك النتائج مع المراجعة المستمرة من الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج في مقابل الأهداف ، ولا بد أن تكون واضحة لدى العاملين وتحقيقها في فترة زمنية محددة . (آل ناجي، ٢٠١٤ ، ص ٥١ - ٥٢)

ويرى الباحث بأنه يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف تقوم على مبادئ رئيسية ثابتة وهي:

- ١- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف.
- ٢- التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لا على الإجراءات.
- ٣- جعل أهداف المنظمة أهدافاً للعاملين، وأهداف العاملين أهدافاً للمنظمة.

● أهمية الإدارة بالأهداف:

يمكن الاستدلال على أهمية تطبيق الإدارة بالأهداف (جوده والزعي، ٢٠٠٨، ص ٥٢-٥٣) في سعيها إلى:

● تقديم المساعدة من قبل الإدارة للتعرف على المشكلات، وإيجاد الحلول لتلك المشكلات، بالاستعانة بالمشاركة الجماعية للرؤساء والمرؤوسين.

● تنمية القدرات الإدارية ورفعها للرؤساء والمرؤوسين، واختيار البدائل السلمية مع تحديد الأهداف.

● المساعدة في جعل علاقة الرؤساء والمرؤوسين متينة، وذلك من خلال إنجاز الأهداف بتعاون تام.

● رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشراكهم في صناعة القرار.

● تفعيل مبدأ المرونة، والعمل على التخلص من الروتين في المؤسسة.

● المساهمة في تحديد الأخطاء واكتشافها، وملاحظة القصور لدى العاملين غير القادرين على تنفيذ أعمالهم.

● زيادة الرقابة الفعّالة، ومراقبة الأداء وتقويمه.

ويمكن القول أن أهمية الإدارة بالأهداف يمكن تحديدها فيما يلي (أحمد، ٢٠١١، ص١٩٣-١٩٤):

● تحسين الأداء: فعندما يتشارك الرؤساء والعاملون في وضع الأهداف، يصبح لديهم معرفة بما يجب عليهم القيام به، مما يولد لديهم شعورًا بالالتزام.

● تحسين التخطيط: فوضوح الأهداف الناتج من تشارك المدراء والعاملون في وضعها وتحديدها، يُسهم في تحسين عملية التخطيط الدقيق، الذي يعمل على وضع حدود المسار الذي تسلكه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ورسمها.

● تحسين الرقابة: وذلك بالاستعانة بالخطط الموضوعة، والمسؤوليات الموزعة لكل العاملين، فتعمل الإدارة على متابعتها بشكل دوري وتقييمها.

ويرى (لغضر ووحدة، ٢٠٠٦) أن أهمية الإدارة بالأهداف تكون في المجالات المختلفة التالية:

● التخطيط: أثبتت الدراسات أن الإدارة بالأهداف تُسهم بشكل كبير في تحسين عملية التخطيط الفعّال، كونه يهتم بتحديد الأهداف، والعمل على بلوغها في ظل الإمكانيات والوسائل المتاحة.

● القيادة: بإعطاء حرية التصرف لاختيار الأساليب الملائمة للعمل، وردم الهوة بين الأنظمة الشخصية والتنظيمية، والتركيز على تطبيق أهداف التنظيم الضرورية، وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

● الرقابة الذاتية: إن الإدارة بالأهداف تساعد على توفير معلومات عن الأهداف المراد الوصول إليها، والمقاييس اللازمة لمعرفة مدى تقييمهم في سير العمل الخاص بهم.

● العلاقات الإنسانية: وهي تدعم أواصر التقدير المتبادل بين أعضاء المؤسسة، ويصبح أسس العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين هو تحقيق النتائج.

● أهداف الإدارة بالأهداف :

هناك مجموعة من الأهداف الرئيسة التي يسعى أسلوب الإدارة بالأهداف لتحقيقها من أجل هدم الفجوة بين الإدارة العليا، وبين جميع العاملين فيها استعدادًا لرفع جودة الإنتاج، ومشاركة العاملين باتخاذ القرارات (العيسى، ٢٠١٤).

١. بناء علاقات إنسانية قوية بين جميع العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، مما يعزز الثقة داخل المؤسسة.

٢. تمكين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين من جميع المهارات الأساسية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتحديد الأهداف، وأهمية الأهداف في حياة المؤسسة.

٣. الاستفادة من إمكانيات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

٤. زيادة إنتاجية المؤسسة، مع مراعاة الجودة العالية في الإنتاج.

٥. بناء نظام من التقييم قائم على تقييم العاملين بشكل أكثر دقة، من خلال التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط.

٦. التعامل إيجابياً مع مؤشرات التغيير من خلال التعرف على المشاكل القائمة والحالية.

وقد أضاف (الحري، ٢٠١٤، ص ١٧٤) مجموعة من الأهداف الأخرى وهي:

أ- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية المتوسطة المدى، وبين الأهداف المستقبلية طويلة المدى.

ب- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

ج- الالتقاء الفردي بين المشرف، وكل واحد ممن يشرف عليهم؛ لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

ح- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتقييم.

د- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.

كما أضاف (حريم، ٢٠١٤) مجموعة من أهداف الإدارة بالأهداف في المدرسة تتمثل فيما يلي:

- أ- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء، والاستمرارية.
- ب- تحقيق أهداف المؤسسة في شكل نتائج يراود تحقيقها.
- ت- التوازن بين أداء الفرد وأهدافه ومصالحه، وأهداف المدرسة.
- ث- تشجيع العاملين بالمدرسة على الإبداع، والابتكار، والتجديد.
- ج- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي، عن طريق المتابعة والتقييم.
- ح- تنمية القدرة على التخطيط لكل من القائد، والعاملين بالمدرسة.
- خ- تساعد على تضيق الفجوة بين مستوى أدائها الحالي، ومستوى أدائها القديم.
- د- بناء اتفاق جماعي بخصوص أهداف المدرسة، وأولوياتها، وإحساس العاملين بضرورة تحقيق أهداف المدرسة والتفكير في سبل بلوغ الأهداف، وتنمية قدراتهم على تقويم أعمالهم والحكم عليها.
- ذ- تحسين سبل وأساليب التواصل بين القيادات المدرسية، وكافة العاملين فيها.

- ر- وضع القرارات التربوية داخل المدرسة بطريقة تعاونية وتشاركية.
- ز- ربط الأداء اليومي الروتيني بأهداف قابلة للتحقيق.
- س- زيادة فاعلية المدرسة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع البيئة الخارجية، مما يجعل المدرسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها في ظل المتغيرات المستمرة.
- ش- إكساب المدرسة القدرة على التطوير، والانتقال إلى وضع جديد باستخدام نمط إداري جديد، يتماشى مع اتجاهات العصر بشكل أفضل لمتطلبات تحدياته وتقنياته.
- ص- تمكين المديرين من تنمية وتطوير إدارتهم المدرسية، وتحقيق أهداف المدرسة، وتكوين فريق إداري أكثر كفاءة واتخاذ القرارات التي تعمل على تطور المدرسة، وإحداث التغيير المنشود فيها.

ويشير أيضاً (الحلالمة والمدادحة، ٢٠١٠، ص ٩٩) بأهداف يمكن تلخيصها في الآتي :

- ١) الربط بين أداء الفرد وأهدافه، وأهداف المنظمة.
- ٢) رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- ٣) المساهمة في تحقيق التنسيق، والرقابة الفعالة.
- ٤) إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية .
- ٥) قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي، عن طريق المراجعة الدورية.
- ٦) وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم، والتوظيف والتوجيه، والتقييم.

ويرى (كردي، ٢٠١٠) بأن أهداف الإدارة بالأهداف تتلخص فيما يلي:

– أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف :

- ١ . الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة .
- ٢ . رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة .
- ٣ . المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي .
- ٤ . المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة .
- ٥ . قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية .
- ٦ . الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم، لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك .
- ٧ . إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية .
- ٨ . وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والتقييم.

● عناصر الإدارة بالأهداف:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يتكون من أربعة عناصر لتطبيقها، وأشار إلى ذلك (الشغري، ٢٠١٨، ص ١٠٢):

١. وضع الأهداف:

يتم وضع الأهداف في ثلاث مراحل، حيث تهتم المرحلة الأولى بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي لها أثر كبير في تقدم المنظمة على المدى الطويل، وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية تكون الخطوة التي تليها تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، وفي المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز، وهنا يقوم كل موظف في المنظمة بالاطلاع على الوصف الوظيفي الخاص به، وبعد منه إطار عام بمسؤولياته الرئيسية، ثم يناقش المدير والموظف هذا الإطار للخروج بصيغة متفق عليها لمهامه في الفترة القادمة.

٢. تطوير خطة العمل:

ترتبط عملية التخطيط بالأهداف التي يتم وضعها سابقاً، بحيث تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها، وفي ضوء هذه المسؤوليات يحدد الموظف أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية، وتمثل هذه الأهداف مستهدفات خطة العمل الفردية، ثم مناقشة هذه المستهدفات مع المدير المباشر، ويحددان معاً سبل تحقيقها، والمهام التي سيقوم بها الموظف، وأوجه المساعدة التي من الممكن أن يقدمها مديره في العمل.

٣. القيام بالمراجعة الدورية:

بعد مرحلة التخطيط، ووضع الأهداف تأتي مرحلة إنشاء نظام للرقابة، وذلك للتأكد من أن المنظومة تسيّر على الطريق المرسوم حسب الأهداف المحددة، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق تحديدها، وإن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن استخدامها لقياس النتائج، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة للمعلومات، وفي المنظومات التي تقوم بممارسة عملية الإدارة بالأهداف، تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن لأي عامل في المنظومة قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

٤. تقييم الإنجاز السنوي:

يأتي تقييم الإنجاز السنوي كخطوة أخيرة لعملية الإدارة بالأهداف، ثم الإعداد للعام القادم، فإذا لم تحقق الأهداف فعلى الشخص المسؤول ومديره، بذل الجهود اللازمة لمعرفة الأسباب، فداءة الإنجاز قد تكون نتيجة لوجود أسباب مختلفة مثل: عدم معرفة الموظف بالمهام والواجبات المطلوبة منه، سواء في شكل نتائج متوقعة أو عدم قدرته على تنفيذ المهام المطلوبة منه؛ نتيجة لقلة التدريب، أو التعليم، أو بسبب عدم توفر الحوافز المشجعة، أو عدم وجود دعم مناسب لتحقيق الأهداف، أو نتيجة قصور في الإشراف، أو بسبب عدم واقعية الأهداف الموضوعية، وغيرها من الأسباب.

فمتى تم التعرف على الانحرافات وأسبابها من الممكن تصحيحها، والعمل على تجنبها في المرات القادمة، حيث يقوم المدير في ضوء المسؤوليات بتقييم أداء المرؤوس، بناءً على

الأهداف المتحققة، وتحديد خطط التطوير المستهدفة للمرؤوس في الفترة القادمة، كما يقوم المرؤوس بإبداء ملاحظاته على هذا التقييم، ومدى رضاه عن تقييم مديره له.

ويرى (الشمري، ٢٠٢٠، ص ١٩) أن عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف تكون ناجحة، إذا طبقت بالطريقة المناسبة مع مشاركة المرؤوسين في تطبيقها حسب الأولويات، حيث يعمل القائد على تقييم أداء العاملين، بناء على ما تم تحقيقه من الأهداف المرسومة، والعمل على تطوير المرؤوس، واكتشاف نقاط الضعف، وتكثيف التدريب للمرؤوس؛ لكي يتجنب الوقوع بها في المستقبل، كما يمكن للموظف بإبداء رأيه وملاحظاته عن عملية التقييم، وأن يعبر عن شعوره بدرجة تقييم الرئيس له، كما يمكن أن يقدم مقترحات تعزز الفاعلية والتجديد في أداء الرئيس للمرؤوسين.

● مرتكزات الإدارة بالأهداف:

تطلق الإدارة بالأهداف من الأهداف نفسها، وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، وتعد الأهداف الرابط التنظيمي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، فهي موجهة للجهود التي يقوم بها المدبرون والأفراد، بحيث تزرع فيهم الحماس وتؤكد دعمها لاندفاعهم نحو الإنجاز، وهناك ازدياد في مساهمة المديرين والعاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، خصوصاً إذا تمت المشاركة فيما بينهم؛ لتقرير الأهداف الخاصة بالمنظمة، وتحديد النتائج التي يريدون الوصول إليها، انطلاقاً من مفهوم عدم التعارض بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.

ويتمثل العنصر الأساسي في الأداء في القيمة الداخلية للعمل، ولا يوجد للأداء طريقة مثلى، لذلك يسعى المديرون والعاملون إلى استخدام الطرق التي يجدونها مناسبة في حدود إطار معين، من الإمكانيات والظروف والمتطلبات؛ لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقون على تنفيذها (الشريف، ٢٠٠٣، ص ٣٦).

وتقوم الإدارة بالأهداف على ركيزتين هما: الإدارة والموارد البشرية؛ باعتبارها الدعامات الأساسية لتحقيق الأهداف، والسلوك الإنساني: هو نشاط هادف يقوم به الفرد، ولهذا النشاط دوافعه ومبرراته التي يجب أن تكون واضحة للفرد ليكون على قناعة بها، لذلك فإن تحقيق الأهداف يتطلب سلوكًا ونشاطًا وأداءً من قبل الأفراد (العمرو، ٢٠١٣، ص ١١٣).

ويضيف (الشريف، ٢٠٠٣، ص ٣٧) أن من أهم ركائز الإدارة بالأهداف: التعاون بين الأعضاء جميعهم، فالتنظيم يُعد ركيزةً مهمّةً في فلسفة الإدارة بالأهداف، وبه تتحقق النتائج الممتازة، وذلك عندما يضع الرئيس والمرؤوسين أهدافهم، ويتفقون على طرق تحقيقها ويحددون معايير قياسها، وكلما ازدادت الثقة بالعامل، كلما توفر المناخ المؤسسي اللازم لنضجه، وتدريبه، وتشجيعه على الابتكار، وازدياد درجة التعاون بين الأفراد.

إن القائد الإداري: هو عضو فاعل، ووظيفته التوجيه والإرشاد، ويعمل في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، ويتقبل أفكارهم ويناقشها، ويستفيد منها ويطبقها، فالعلاقة بين القائد والآخرين هي علاقة أخذٍ وعطاء، وتعليم وتعلّم، وتأثير وتأثر، وتوجيه واقتراحات،

فالقائد الناجح يُؤسس نجاحه بالعمل الجماعي، ويستفيد من دور العاملين لديه، لتحقيق هدف مشترك.

ولخص (دودين، ٢٠١٢، ص ٩٨) مرتكزات الإدارة بالأهداف، فيما يلي:

- حب العمل والابتكار فيه محبوب لدى الإنسان، إذا توافرت له الظروف والطريقة المثالية لتحفيزه.
- ارتكاز الإيمان بالإيمان بالإدارة على المشاركة والتعاون كونه منهجًا ديمقراطيًا.
- أن الإدارة بالأهداف مبدأ قديم وليس بجديد، وهو أحد الأساليب العملية التطبيقية، القائمة على النتائج المستفاد من الموارد جميعها.
- احتوائها على كل غالبية مفاهيم مدارس الفكر الإداري، سواء كانت المدرسة العلمية أم مدرسة العلاقات الإنسانية.
- تعيين الإدارة بالأهداف، وتحديد كاداة تخطيطية ورقابية ومشرفة، فهي منهج يحتوي على كل وظائف الإدارة ويُنسّق بينها ويعمل على تكافئها.
- ويمكن القول أن المرتكزات السابقة تُشير إلى أن الإدارة بالأهداف، تعمل على إيجاد تكامل بين الإدارة العليا والعاملين كأفراد، وبين الأهداف العامة للمؤسسة والخاصة للإدارات

والعملية التنظيمية، مما يعزز قوة الأداء وجودته، مع التركيز على تحقيق الأهداف المتفق عليها.

● متطلبات تطبيق الإدارة بالأهداف:

إن متطلبات الإدارة بشكل عام، تحقيق تلك الأهداف التي من أجلها وُجدت المنظمة، وأسلوب الإدارة بالأهداف هو من الاتجاهات الحديثة والمتطورة لتحقيق أهداف الإدارة، وذلك من خلال تشكيل فريق عمل متجانس، يعمل على تنسيق أهداف بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ولإيجاد هذا التناسق، لا بد من وجود عدة متطلبات ذكرها (حمود، واللوزي، ٢٠٠٨، ص ٩٩):

- ١- اعتماد أسلوب التفويض الشامل والكامل للسلطات الممنوحة للعاملين.
- ٢- الإسهام الفعلي للعاملين 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 الإنجاز.
- ٥- القيام باتباع أسلوب أو نظام مكافأة، وتحفيز العاملين.
- ٦- اعتماد نظام الإدارة الذاتية، أو الانضباط الذاتي.
- ٧- اتباع نظام متطور للمعلومات يضمن تحقيق التغذية العكسية بصورة فعالة.

أوضح كذلك (أحمد، ٢٠١١) أن هناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لنجاح برنامج الإدارة بالأهداف في التعليم:

- ١) التزام الإدارة العليا بإجراءات وخطوات منهج الإدارة بالأهداف، وأن تضع أهدافاً مناسبة للتنظيم.
- ٢) توفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يدعم التعليم التنظيمي، ويسهم في زيادة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، ويجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي، والمرونة في تطبيق الأهداف.
- ٣) توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المتفق عليها، وتدريب الأفراد العاملين على كيفية وضع الخطط والبدء في تنفيذها.
- ٤) اتفاق كل من المدير والأفراد العاملين على الأهداف الفردية، وذلك لابد وأن يُشعر العاملين بأن هذه الأهداف الفردية مناسبة، ويمكن تحقيقها عند بذل الفرد الجهد المطلوب منه، ويشترط أن يكون هذا الجهد في استطاعته.

ويرى (الشمري، ٢٠٢٠، ص ٢٥) أن نجاح الكثير من تطبيقات الإدارة بالأهداف يعود إلى مرحلة ما قبل تطبيق الأسلوب، أي قناعة القيادات الإدارية العليا به، والتطبيق السليم له، لذلك فإنه من الضروري الاهتمام بالإعدادات الأولية والخطط، والتأني وعدم الاكتفاء بنقل الأساليب أو الطرق مهما كانت درجة نجاحها؛ بسبب قد تكون غير متوافقة مع الإمكانيات والمعطيات والظروف الخاصة بالمدرسة.

• خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

تتعدد خطوات الإدارة بالأهداف، حيث يتفق الكثير من الباحثين حول مجموعة من الخطوات، ويختلفون في بعضها الآخر؛ بسبب اختلاف مدارسهم الفكرية، وخبراتهم العملية، حيث يشير كلٌّ من (شبير، ٢٠١٥، ص ٢٥)، (والحشيطي، ٢٠١٣، ص ٣١) وإلى أن خطوات الإدارة بالأهداف تتمثل في:

- تحديد وصياغة الأهداف للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة.
- توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا، بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي، ويفضل تدوين ذلك.
- توزيع المهام على الجميع بالتساوي فيما بينهم.
- تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل، بناء على أهداف الوحدة التنفيذية، وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.
- وضع خطة عمل لكل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس، ويلتزم الجميع بتنفيذها.
- المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين.

- تقييم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها، وهل فعلاً تحققت الأهداف؟ يقدم كل مستوى وكل مسؤول في كل خطوة تقريراً عن العمل، لاسيما في الإنجازات.

ويضيف (سحاري، ٢٠١٧، ص ٣١) خطوات أخرى وهي:

- وضع برنامج للعمل والتنفيذ .
- تحفيز العاملين بالمكافآت، وإصدار العقوبات وذلك بحسب الجهد وإنجاز العمل.
- تقييم الوضع البشري والمادي داخل المدرسة.
- وضع الأهداف والإستراتيجيات العامة التي تسعى المدرسة إلى بلوغها.
- توزيع المهام والصلاحيات على العاملين في المؤسسة التعليمية، ما يناسب قدراتهم.
- تجزئة الأهداف العامة، إلى أهداف فرعية محددة وواضحة.

ويرى (العجمي، ٢٠١٠، ص ٣٣٩) أن هناك اختلافات في تحديد عدد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف، ويعتبر أن خطوات الإدارة بالأهداف تتلخص في الخطوات الخمس التالية:

- ١- تحديد أهداف إدارة المدرسة بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

٢- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.

٣- وضع معايير لقياس الأداء.

٤- الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على عمل المرؤوسين.

٥- المراجعة الدورية للأداء وتقييم النتائج.

ويلخص (أبو علي، ٢٠١٤، ص ٣٢٦) خطوات سير نظام الإدارة بالأهداف، من خلال خطوات منسقة وهي:

(١) وضع الأهداف.

(٢) إعداد خطة عمل.

(٣) القيام بالمراجعة الدورية للإنجازات .

(٤) تقييم الأداء.

ويحدد تراسي (Tracy, 2013) خطوات تحقيق عملية الإدارة بالأهداف على النحو

التالي:

١) الحصول على اتفاق واضح عن ماهية الأهداف والغايات التي يتعين إنجازها، وتتطلب هذه الخطوة من المسؤول أن يكون الهدف واضحاً للجميع، وأن تكون هناك مرونة في كيفية تحقيق هذا الهدف.

٢) المناقشة والمشاركة بين الموظف والمسؤول، عن الطرق المختلفة التي سيتم بها تحقيق الهدف، ويمكن أن يعطي المسؤول الأفكار والمدخلات التي يراها مناسبة.

٣) أن تكون المعايير والأهداف التي تم وضعها واضحة، وقابلة للتنفيذ وإجرائية، وأن يكون هناك اتفاق بين المسؤول والموظف حول كيفية قياس تلك المعايير، وعن الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف، والوقت والميزانية المحددة لإنجاز العمل، وتحقيق الأهداف (العتيق، ٢٠١٧، ص ٢٦).

ويرى (كردي، ٢٠١٠) بأن هنالك عدد من الخطوات اللازمة لتطبيق الإدارة بالأهداف وهي كالآتي:

• الخطوة الأولى:

تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

• الخطوة الثانية:

توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا، بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي، ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

● الخطوة الثالثة:

تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف، التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

● الخطوة الرابعة:

تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

● الخطوة الخامسة:

تحديد هدف كل موظف، ومرؤوس، وعامل، بناء على أهداف الوحدة التنفيذية، وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

● الخطوة السادسة:

وضع خطة عمل كل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

• الخطوة السابعة:

المراجعة الدورية للأهداف المنجزة التي حققها المرؤوسين.

• الخطوة الثامنة:

تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟

ويرى (الشمري، ٢٠٢٠، ص ٢٨)، أنه يمكن تحديد خطوات تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف في المؤسسات التعليمية على النحو التالي:

- ١- تحديد أهداف ذكية للمدرسة بمشاركة جميع العاملين.
- ٢- وضع خطط تنفيذية متفق عليها، موضح فيها مهام ومسؤوليات جميع المعنيين في المدرسة وعلى جميع المستويات.
- ٣- وضع معايير للأداء يتم من خلالها المراجعة الدورية لإنجاز الأهداف المتفق عليها.
- ٤- تفعيل نظام الحوافز لمكافأة المنجزين.

ويرى الباحث بأن الإدارة بالأهداف، تركز على عدة خطوات مهمة، ومن أهمها اشتراك الرئيس والعاملين، في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين، وهذا بحد ذاته أمر يدفع العاملين في تقديم أفضل ما لديهم، فالعاملين هنا لهم احترامهم ومكانتهم في اتخاذ القرارات داخل

المنظمة، وأيضًا فإن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها، تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء، لذلك يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف، هو أسلوب الإدارة وجهًا لوجه أو فردًا لفرد، وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه، لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية، أو لتطويع العمل، وأهداف للظروف الشخصية للأفراد.

• مميزات الإدارة بالأهداف:

يتملك كل أسلوب إداري مزايا تعمل على تنمية العمل الإداري وتطويره تبعًا لفلسفته، وبالنظر إلى المزايا التي حققها تطبيق الإدارة بالأهداف في مؤسسات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو ما أشار إليه (عبد الله، ٢٠١٢، ص ١٤٨) بالنقاط الآتية:

- الاتفاق المشترك بين الرئيس والمرؤوس على تحديد الأهداف، ومن ثم اتخاذ القرار، وهو محل المشاركة في اتخاذ القرار.

- تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي، وتحديد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها.

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

- تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعًا للأهداف المحددة، أي: أن تكون الأهداف بمثابة المعايير لقياس مستوى الأداء.

- يُمكن هذا الأسلوب الأفراد على القدرة في استخدام التصور والابتكار؛ لإنجاز الأهداف المحددة وفي الوقت وبالتكلفة المعينة لها.

وتعد الإدارة بالأهداف، من الأساليب الإدارية الفاعلة، التي تُدار بها المنظمات، وتتمتع بعدة مزايا كما أشار إليها (Synnott, 2017, p10) ومنها:

(١) إن أكبر ميزة من مزايا الإدارة بالأهداف، تتمثل في أنها تجعل من الممكن قيام كل مرؤوس من التحكم الذاتي في الأداء، والذي يمكن قياسه كميًا ونوعيًا لكل هدف.

(٢) قيام الرؤساء بالعمل مع مرؤوسيه من أجل توضيح أهداف الأداء، التي تتوافق مع أهداف المنظمة ككل، فعندما يتم اتباع هذه العملية في جميع أنحاء المنظمة، فإن عملية الإدارة بالأهداف تساعد في توضيح التسلسل الهرمي للأهداف.

(٣) إن عملية الإدارة بالأهداف ليست نظامًا معقدًا، بل نظامًا بسيطًا وسهل التطبيق.

(٤) تعتبر الإدارة بالأهداف عملية منهجية وإنسانية، ومحفزة للأشخاص، حيث يبذل المرؤوسين جهودًا أكبر لتحقيق الأهداف التي ساهموا بوضعها بأنفسهم.

ومن خلال النظر إلى المزايا لأسلوب الإدارة بالأهداف، التي طبقت في مؤسسات مختلفة

بالولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم تلك المزايا التي ذكرها (عبد الله، ٢٠١٣، ص ١٤٨) ما يلي:

- ١- الاتفاق المشترك بين الرئيس الإداري والمرؤوس على تحديد الأهداف، وهو مدخل المشاركة في اتخاذ القرار.
 - ٢- تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي، وتحدد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها، من خلال السنة المالية.
 - ٣- تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتدريبهم على الرئاسة وتحمل المسؤولية.
 - ٤- تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعاً للأهداف المحددة، فالأهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الأداء.
 - ٥- يُمكن هذا الأسلوب الأفراد من القدرة على استخدام التصور، والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة، وفي الوقت وبالتكلفة المعينة لها.
- ومن الميزات أيضاً كما أشار إليها (قطان، ٢٠١٤) :

- ١- أسلوب الإدارة بالأهداف يحفز نسبة الإنجاز، وذلك من خلال عملية دفع أو تحفيز العاملين على الإنتاج والعمل.

٢- التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة، ومن ثم التنبه لمؤشرات التغيير، والتعامل معها إيجابياً.

٣- تشجيع الابتكار؛ نظراً لاعتماده على منح العاملين الحرية في التصرف في إطار قواعد محددة.

٤- يستفيد أسلوب الإدارة بالأهداف، من كافة الإمكانيات المتاحة للمنظمة، في بيئتها الداخلية والخارجية استفادة قصوى.

ويذكر (Warnet, 2013, p3) إيجابيات الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

أ- الإدارة بالأهداف تجعل هناك صلة واضحة بين الجهد الفردي، ورؤية المؤسسة ورسالتها.

ب- تتطلع الإدارة بالأهداف إلى أن يكون هناك وضوح فيما يتعلق بالمهام والمشاريع التي يؤديونها بحيث تؤدي في النهاية بالنفع على الفريق والمنظمة بأكملها.

ت- الإدارة بالأهداف تسمح باستخدام العديد من التقنيات لإدارة فريق العمل بشكل فعال، بما في ذلك تشكيل الفريق، وتحديد الأهداف، وتقييم الأداء، وتفويض العمل، وتقديم التغذية الراجعة.

ث- تساعد الإدارة بالأهداف تجنب عدم تطابق المهمة مع الشخص الموكل له تلك المهمة، وتجنب تداخل المهام لدى الموظفين، حيث لكل عامل مهمة محددة يقوم بها دون إرباك لسير العمل.

ج- الإدارة بالأهداف تساعد على ضمان الاتصال بشكل أفضل، والتنسيق وتوزيع المهام بين الموظفين.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول: عندما يشارك العاملون في وضع الأهداف، يكون لديهم شعور الالتزام بسبب معرفة ما هو متوقع منهم إنجازه، وذلك يُحسن الأداء لديهم، كما أن الاتفاق المشترك على آلية وضع الأهداف، يُحسن عملية التخطيط، كما أن إعطاءهم الحرية في اتخاذ القرارات، يحسن العلاقات الوظيفية، وإن التنسيق بين حاجات المدرسة وحاجات القائد، وحاجات العاملين فيها، يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية، مع مراعاة أن تكون الأهداف الموضوعية، تناسب طموح الجميع، وتناسب قدراتهم على التنفيذ.

● مقومات عوامل نجاح الإدارة بالأهداف (MBO):

يشير (الهوري، ١٩٨٨، ص١٧٨) إلى عدد من المعوقات والعوامل التي تسهم في نجاح الإدارة بالأهداف، ومن هذه العوامل: تذويب الثلوج، فقبل إحداث أي تغيير لابد من تهيئة الجو مسبقاً لضمان تحقيقه، بالحصول على أقصى قدر ممكن من المعلومات، وقبول الجانب الإنساني، والتركيز على المجموعة، والتركيز على الموقف ونقطة الإدخال السليمة، والتركيز على النتائج.

ويحدد (القرعان والحراشنة، ٢٠٠٠، ص١٧٦) مجموعة من العوامل التي ينبغي توافرها لنجاح الإدارة بالأهداف بما يلي: الرقابة الذاتية والإدارة الجماعية، توفير التكامل بين

الأهداف التنظيمية، منح الدعم الكامل مع المديرين المسؤولين، الاتصال الجيد: الذي يعد من أهم عوامل نجاح المنظّمات، التغيير والتطوير اللازم للمنظمة، توضيح حدود المنظمة بدقة ووضوح.

ويرى (العبوي، ٢٠٠٦، ص ٥٢-٥٣) أن نظام الإدارة بالأهداف يعتمد على عدد من العوامل والشروط التي تؤثر على مدى فاعلية نجاح الإدارة بالأهداف، ومن هذه الشروط: حجم التنظيم، هيكل التنظيم، عدد المديرين، تنوع الخدمات والمنتجات، التوزيع الجغرافي للتنظيم، مدى الترابط والانسجام بين المديرين، العلاقة بين الإدارة العليا في التنظيم - اللامركزية- والهيكل المساعد.

ويذكر (كنعان، ١٩٩٥، ص ٤٢١) عددًا من المقومات الإدارية لنجاح الإدارة بالأهداف من بينها:

- المهارة في وضع الأهداف المحددة المنسجمة مع المواقع الوظيفية.
- اشتراك المدير والمرؤوسين معًا في وضع الأهداف، مما يجعلهم جميعًا أكثر تجاوبًا معها.
- القدرة على التمييز بين الأهداف المهمة، والأهداف الأقل أهمية.
- التكامل والتوافق بين نظامي الإدارة بالأهداف والنظم الإدارية الأخرى، كنظام تقييم الأداء، ونظام الرواتب، والحوافز، والمكافآت.

ويحدد (Erskin, 1996, p6) مجموعة من المعايير لنجاح الإدارة بالأهداف، وهي: التحديد الدقيق للأهداف، التنسيق بين أهداف الأقسام، وجود معايير محددة لقياس النتائج، دعم الإدارة العليا، تدريب العاملين، نظام دقيق للاتصالات والمعلومات، نظام كفاء للحواجز لدفع العاملين لتحقيق الأهداف، توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف.

ويشير (لغضر ووحده، ٢٠٠٦، ص ٦٤) إلى متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف بالتالي: المناخ الإداري الملائم، وضوح الهيكل التنظيمي، فاعلية نظام المعلومات، إدارة ذاتية لا مركزية، التطوير التنظيمي، وضوح الأهداف وترتيبها بحسب أهميتها، دعم الإدارة العليا، تحديد الجمهور المستهدف.

ويضيف (حسام الدين وآخرون، ١٩٩٧، ص ١٢) أن وضوح الهدف، وتعاقب الأهداف وتفويض الصلاحيات، وقابلية النتائج للقياس، وتحسين قدرة الأداء، والمسؤولية المشتركة تُسهم جميعها في نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة.

إضافةً لما سبق يمكن القول: لربما تنجح تطبيقات الإدارة بالأهداف في بعض المؤسسات، وربما تفشل في أخرى، ولا تحقق ما تهدف إليه، ولا يعود الخلل في (الإدارة بالأهداف)؛ لأنه نظام أو نمط وأسلوب إداري، بقدر ما يعود إلى أسباب تطبيقه وطرقها، واستعداد النظام المؤسسي لقبوله، والإدارة بالأهداف ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تكامل جهود العاملين مع الأهداف وتناسقها.

• معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب، الذي أظهر نجاحًا ملموسًا في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية؛ لأنه يتمتع بدفعة من الإيجابيات التي تجعل هذا الأسلوب قادرًا على النجاح، ورغم أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف، إلا أنه يواجه عددًا من السلبيات، حيث أكدت دراسة (الطراونة، ٢٠١٥) ودراسة (كافي، ٢٠١٢) العديد من المعوقات لهذا الأسلوب، وفي هذا المبحث سنعرض بعضًا من أهم معوقات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.

حيث يرى أبو علي (٢٠١٤، ص ٣٣٣) أن معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف هي:

(١) الإدارة بالأهداف تتطلب جهدًا في عمليات الإعداد، قد يفوق قدرات العاملين في المنظمة.

(٢) عدم رغبة الرؤساء في مناقشة نتائج الأعمال مع المرؤوسين وجهًا لوجه.

(٣) عدم رغبة بعض العاملين في المشاركة عند وضع الأهداف.

وذكر كل من (المشهداني، العبيدي، ٢٠١٣، ص ١٢٠) بعضًا من معوقات تطبيق

الإدارة بالأهداف وهي كالاتي:

١. الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة.

٢. ضعف التوجيه، وعدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف.
٣. المخاطرة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها.
٤. المغالاة بقصد قياسها، ومقارنة التنفيذ بها.
٥. الإفراط في تطبيق الثواب والعقاب.
٦. كثرة الإجراءات في تطبيقه.
٧. احتمال ظهور ردة فعل معاكسة من قبل المرؤوسين.

وقد أشار (كافي، ٢٠١٢، ص ٧٨) إلى مجموعة من معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف وهي:

- ١- مركزية الإدارة وقلة صلاحيات المدير.
- ٢- عدم معرفة الرؤساء، والمرؤوسين بهذا الأسلوب وفهمه.
- ٣- تدني المستوى التدريبي والتعليمي للعاملين بالمنظمة.
- ٤- نقص الشعور بالمسؤولية، وضعف الرقابة الذاتية.
- ٥- خوف بعض الرؤساء من فقدان السلطة، وتفوق المرؤوسين عليهم.
- ٦- قصور بعض الحوافز، وعدم تمتع الرؤساء بمنحها.
- ٧- عدم وضوح الأهداف المطلوب تنفيذها، وصعوبة قياسها.
- ٨- صعوبة التوفيق بين أهداف الإدارات والأقسام، وأهداف المنشأة.

إن المعوقات التي تظهر من خلال استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في الكثير من المنظمات والمؤسسات ليست قليلة، حيث تختلف المعوقات التي تواجه المنظمة باختلاف الأشخاص الذين يشاركون في وضع الأهداف، كما أشار إليها (Boulouta, 2012, p77) وهي:

- ١- وجود الكثير من المهام الروتينية والإجراءات البيروقراطية.
- ٢- ردود الفعل المبالغ فيها للنظام.
- ٣- نقص أدوات تنظيم المعرفة.
- ٤- نقص القدرة الشكلية للأهداف، ووجود افتراضات مسبقة لعملية الإدارة بالأهداف.
- ٥- في كثير من الأحيان لا يكفي أن تقتصر المشاركة في عملية الإدارة بالأهداف على أعضاء المنظمات.
- ٦- وجود ضعف لدى المديرين في التواصل الشخصي مع المرؤوسين.
- ٧- قوم الكثير من المديرين والمرؤوسين بصياغة الأهداف دون بذل الجهد المطلوب.

وأشار أيضاً (البوهي، ٢٠١١، ص ٦٢) إلى معوقات أخرى:

- (١) تقصير المديرين في شرح وتوضيح وتعليم أسلوب الإدارة بالأهداف، وأفكاره الأساسية للعاملين في المؤسسة.

٢) قصور في منح إرشادات كافية للمديرين والمسؤولين عن وضع الأهداف الثانوية.

٣) التركيز على الأهداف قصيرة المدى في البداية، والاهتمام بها على حساب التخطيط طويل المدى.

وبناء على ذلك، يرى الباحث بأنه يمكن تقسيم معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف إلى عدة أقسام وهي:

١- معوقات ترتبط بالجوانب الإدارية مثل:

- تقصير المديرين في شرح وتوضيح وتعليم أسلوب الإدارة بالأهداف، وأفكاره الأساسية للعاملين في المؤسسة.
- خوف بعض الرؤساء من فقدان السلطة وتفوق المرؤوسين عليهم.
- الإدارة بالأهداف تتطلب جهداً في عمليات الإعداد قد يفوق قدرات العاملين في المنظمة.
- مركزية الإدارة، وقلة الصلاحيات المدير.

٢- معوقات ترتبط بالجوانب التنظيمية مثل:

- صعوبة التوفيق بين أهداف الإدارات والأقسام، وأهداف المنشأة.
- عدم وضوح الأهداف المطلوب تنفيذها، وصعوبة قياسها.

- قصور في منح إرشادات كافية للمديرين والمسؤولين عن وضع الأهداف الثانوية.
- التركيز على الأهداف قصيرة المدى في البداية، والاهتمام بها على حساب التخطيط طويل المدى.

٣- معوقات ترتبط بالجوانب التعليمية والمعرفية مثل:

- تدني المستوى التدريبي والتعليمي للعاملين بالمنظمة.
- الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة.
- عدم معرفة الرؤساء والمرؤوسين بهذا الأسلوب وفهمه.
- وجود ضعف لدى المديرين في التواصل الشخصي مع المرؤوسين.

٤- معوقات ترتبط بالجوانب المالية والتحفيزية مثل:

- قصور بعض الحوافز، وعدم تمتع الرؤساء بمنحها.
- توقف العلاوات السنوية المستحقة بداية كل عام دراسي.
- عدم تقدير الانضباط للمعلم في العمل.
- قلة دوافع العمل الاجتماعية .

• المراجع:

- أولاً: المراجع العربية:

- أبو علي، وفقى.(٢٠١٤). التنمية الادارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة. الإسكندرية، جمهورية مصر: دار الوفا لدنيا الطباعة والنشر.
- السعودي، رمضان.(٢٠١٤). الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية. الإسكندرية، جمهورية مصر: دار المعرفة الجامعية.
- الحريري ، محمد سرور.(٢٠١٤). الإدارة الحديثة .عمان، الأردن: مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع.
- رضا، هاشم حمدي. (٢٠١٤). الإدارة بالأهداف (ط ١).عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين.(٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- المشهداني، خالد والعبيدي، رائد. (٢٠١٣). مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- العلاق، بشير، (٢٠٠٨). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازودي 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.
- أحمد، أحمد. (٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. القاهرة. دار الفكر العربي.
- البناء، هالة مصباح. (٢٠١٠). العلاقة بين أولياء أمور الطلبة والإدارة المدرسية المعاصرة. ط ١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- دودين، أحمد. (٢٠١٢). إدارة الأعمال الحديثة - وظائف المنظمة. دار اليازودي: العلمية للنشر والتوزيع.

- الطراونة، هاني. (٢٠١٢). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عباس، عبد الباسط. (٢٠١١). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر. ط ١. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد. (٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العمرو، إبراهيم علي. (٢٠١٣). الإدارة والإدارة التربوية. ط ١. عمان: دار البداية للنشر.
- فليه، فاروق وعبد المجيد، السيد. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- القرعان، أحمد والحراشنة، إبراهيم. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الإسراء للنشر والتوزيع.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٦). مقدمة في الإدارة العامة. ط ١. الكويت: جامعة الكويت.

- كنعان، نواف. (١٩٩٥). القيادة الإدارية. ط ٥. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- لغزير، مرغاد ووحدة، رايس. (٢٠٠٦). الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال. الجزائر: ايتراك للنشر والتوزيع.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية.
- الهواري، سيد. (١٩٨٨). الإدارة بالأهداف والنتائج. ط ٣. القاهرة: مكتبة عين.
- شريف، عابدين محمد. (٢٠٠٣). "دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمديري المدرسة". المجلة التربوية، المجلد ١٧، العدد ٦٦، جامعة الكويت، ١٨٥-٢٢١.
- حسام الدين، طلحة ومطر، عدلة. (١٩٩٧). مقدمة في الإدارة الرياضية. مركزي الكتاب للنشر.

- جودة، محفوظ. (٢٠٠٤). منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف. ط ١. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الله، رايح سرير. (٢٠١٢). القرارات الإدارية. ط ١. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- العمرو، إبراهيم علي. (٢٠١٣). الإدارة والإدارة التربوية. عمان، الأردن: دار البداية.
- البناء، هالة مصباح. (٢٠١٣). الإدارة بالأهداف المعاصرة (ط ١). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- شايوش، مصطفى نجيب. (٢٠١٣). الإدارة الحديثة (ط ١). العبدلي، الأردن: دار الفرقان للطباعة.
- كافي، مصطفى، وحمودة، سمير، وياسين، أحمد، وأبو عيد، هاني، وعودة، شيرين. (٢٠١٢). مفاهيم الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- العمائرة، محمد حسن. (٢٠١٢). مبادئ الإدارة المدرسية. عمان، الأردن: دار المسيرة.

- الخليلي، يوسف خليل. (٢٠١٢). أساسيات البحث العلمي (ط ١). دبي، الإمارات العربية المتحدة: دار القلم للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠١٢). الادارة المدرسية الحديثة. عمان، الأردن: دار الشروق لنشر والتوزيع.
- عبد الله، رايح سرير. (٢٠١٢). القرارات الإدارية. عمان، الأردن، الطبعة الأولى: دار ومكتبة الحامد لنشر والتوزيع.
- الطراونة، هاني. (٢٠١١). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها. عمان، الأردن: دار أسامة.
- أحمد، أحمد البراهيم. (٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. القاهرة، جمهورية مصر: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- البوهي، فاروق شوقي. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. القاهرة، جمهورية مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- الحلامة، محمد والمدادحة، أحمد. (٢٠١٠). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.

- العجمي، محمد. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان، الأردن: دار المسيرة.
- حمود، خضير واللوزي، موسى. (٢٠٠٨). مبادئ إدارة الأعمال. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق. (٢٠٠٢). البحث العلمي - مفهومه وأدواته، وأساليبه. عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المطيري، طلال هوشان. (٢٠١٩). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على تحسين أداء العاملين في مجلس الوزراء الكويتي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل بيت، كلية العلوم الإدارية، الأردن.
- الفراء، ماجد والمهندي، أشرف. (٢٠١٨). تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، عدد (٢).
- العجمي، صالح سعيد. (٢٠١٨). الإدارة بالأهداف وأثرها في أداء العاملين في وزارة التربية في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت، الأردن.

- شغري، رضوان. (٢٠١٨). دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (٥)، ١٠٠-١٦١.
- العتيق، نهي عبد الرحمن. (٢٠١٧). درجة تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف في كلية الشرق العربي للدراسات العليا بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الشرق العربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، الرياض.
- سحاري، عامر مفرح. (٢٠١٧). درجة ممارسة قادة المدارس محافظة العارضة لأسلوب إدارة الأهداف من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الباحة، كلية التربية، الباحة.
- شبير، محمد توفيق. (٢٠١٥). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- قطان، هبة. (٢٠١٤). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى، ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني "السلطات والإدارة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.

- عيسى، صفا. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية في وكالة الغوث الدولية للإدارة بالأهداف، وعلاقتها بدرجة أداء مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الحشيطي، مها عوض. (٢٠١٣). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض.
- آل ناجي، محمد، (٢٠١٤)، الإدارة التعليمية والمدرسية
- إبراهيم المنيف، (٢٠١٧م)، تطور الفكر الإداري، مجلة المدير
- ماهر أحمد، (٢٠١٣م)، الإدارة التربوية، مكتبة المتنبي
- فتحي محمد، (٢٠٠٨م)، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة
- الشمري، خالد. (٢٠٢٠). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة الخبر من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. الدمام

- محمد، فيصل يونس. (٢٠١٣). استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، مفاهيم-نظريات-العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، (٣٦)، ٧٣-١٣٤.
- الخوالدة، محمد فلاح. (٢٠١١). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في جامعة العلوم الإسلامية العالمية في عمان من وجهة نظر العاملين، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٥٩)، ص (٢٢١-٢٤٨).
- النوح، عبد العزيز سالم. (٢٠١١). واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، الرياض. العدد (٣٧).
- العزاوي، نجم عبدالله وجواد، محمد الشيخ. (٢٠١٠). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة العلوم الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد ١٦، العدد ١ ص ٦٨٣.
- الأسطل، طارق زياد. (٢٠٠٨). درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- التعليم ورؤية المملكة.(٢٠١٩). من موقع وزارة التعليم .تم استرجاعه بتاريخ ١١-١١-٢٠١٩

٢٠١٩

<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>

- مسترجع من موقع مركز القياس الوطني (الصفحة الإلكترونية لموقع مركز قياس الوطني) من

<https://qiyas.sa/ar/Media/News/Pages/Centerannouncet>

[heorder.aspx](https://qiyas.sa/ar/Media/News/Pages/Centerannouncet/heorder.aspx)

- ثانيًا: المراجع الأجنبية :

- Certo, S.C,& Trevis, S.C.(2013).**Modern Management: Concepts and Skills**.13thed.Prentice Hall.
- Raj, Ritu. (2012). **How To Make Management by Objectives Effective?**, Ritu, Inc, Entrepreneur in "Residence, on line; <http://rituinc.com/how-to-make-management-by-objectives-effective>.
- Tracy, Brian. (2013). **Motivation, AMACOM in association with Berrett-Koehler Publishers**,ISBN:9780814434208.
- Synnott, K. (2017). "**Management by Objectives**".An Overview SSRN Electronic journal,pp:1-18.
- Warner, Jon (2013). **Goal Setting; Does Management by Objectives (MBO)Still Work As an Approach Today?** Ready To Manage, Inc, Published article on; <http://blog.readytomanage.com>.

- Boulouta, K. (2012). "**The management by Objectives in modern organizations and enterprises**" International Journal of Strategic Change management,4(1),68-79.
- Drucker, P. F. (1976). What results should you expect? A users' guide to MBO. **Public Administration Review**, 36 (1), 12-19..Vol. 63. January-February.
- Erskin, Robert (1996). Business Management New York Mc Gaw Hill.p.10
- Hanika, F. (1972). New thinking in management: a guide for managers. Heinemann [for] the Administrative Staff College, Henley..
- Morrisey, G. L. (1977). Management by objectives and results for business and industry. Addison-Wesley Pub. Pp1-23.25-220.
- Mullinsm,I (2010) Management and organizational behavior (9th ed) uk: Financial Timed Pitman Publishing.

أسعد بتواصلكم

محمد بن فوزي الغامدي



m00hammad10



0556214555



mohammad_122@hotmail.com

