

دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة - المؤسسات الناشئة في لبنان نموذجاً

رضوان نظيف شغري

قسم الإدارة || كلية إدارة الأعمال || جامعة الجنان || لبنان

الملخص: إن تبني نظام الإدارة بالأهداف والاعتماد عليه في المؤسسات الناشئة في لبنان هو من أهم الأدوار الذي على أصحاب المؤسسات ومدراءها ومدراء الأقسام فيها اعتماده، وهذا سيساهم في تخفيف هدر الموارد المالية والبشرية وغيرها. إن المؤسسات الناشئة في لبنان تعتمد بشكل عام على العمل بطريقة عشوائية وإن كانت في غاية الحماس والتحفيز، فالإدارة بالأهداف وقياس الإنجاز ليست أمور ثانوية يمكن التغاضي عنها، ولكن يجب تبنيها وتعزيزها وجعلها ثقافة في جميع العمليات داخل المؤسسات. إن نسبة كبيرة من المؤسسات الناشئة وخصوصاً في لبنان تخرج من السوق منذ السنة الأولى على البداية، ليس بسبب الأوضاع الاقتصادية أو ضعف الموارد المالية، بل بسبب ضعف الإدارة والحفاظ على الموارد الحالية وبسبب العمل بعشوائية وعدم اعتماد نظام واضح يحدد مستوى الإنجاز. إن الهدف من هذه الدراسة كان لتسليط الضوء على أهمية الإدارة بالأهداف ودورها في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة في لبنان، وقد تم أخذ عينة الدراسة من لبنان موزعة على ثلاثة مدن رئيسية وهي (بيروت، طرابلس وصيدا). هذه الدراسة لخصت وأظهرت ضعف المؤسسات الناشئة بالاعتماد على الإدارة بالأهداف، كما وأظهرت تطور مهارات الموظفين الفنية والشخصية في الشركات التي تعتمد على الإدارة بالأهداف في عملها وبدون برامج تدريبية مستمرة. كما أظهرت الدراسة، أن الإدارة بالأهداف تحفز الموظف على التعلم والتطور بشكل ذاتي وتعطيه الحرية في اتخاذ القرار وحل المشكلات وغيرها. كما حددت الدراسة بعض التحديات والمشاكل التي تواجه حديثي التخرج، حيث أنهم يفتقرون للمهارات الفنية والشخصية عند تخرجهم ويصطدمون في سوق العمل، خصوصاً إن لم يكن هناك مؤسسات احترافية تعمل على تطوير مهاراتهم تخولهم للحصول على فرص أكبر وأفضل في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، المهارات الفنية والشخصية، المؤسسات الناشئة في لبنان

المقدمة:

في كل عام تدخل مئات المؤسسات الناشئة إلى السوق اللبناني ومنها من يستمر ومنها من يخرج من السوق بعد فترة وجيزة، ولكن الحقيقة الباقية أن الموظفين العاملين في هذه المؤسسات هم من ينتقلون من مكان إلى آخر بحثاً عن فرص أفضل واستقرار أكبر في مؤسسات أو شركات أخرى. إن رأس المال الموظف هو في مهاراته الفنية والشخصية التي يسوق بها لنفسه وينتقل بها بين مؤسسة وأخرى، وهذه المهارات يجب أن تبقى مطورة في ظل التقدم التكنولوجي والتسارع في عالم الأعمال. إن الإدارة بالأهداف ما زالت محور عمل كبرى المؤسسات وتعد من أهم نظريات الإدارة في سبيل تحقيق أعلى أداء والتركيز على جودة العمل، وهذه النظرية ساعدت الكثير من المؤسسات أن تبقى ضمن المنافسة بعد أن خرج العديد من السوق بسبب الهدر الحاصل في كافة الموارد وعدم قياس أداؤها والعائد من الاستثمار فيها.

أنجزت مجموعة "فرنسبنك" دراسة حديثة عن حاضنات ومسرعات الأعمال (Business Incubators and Accelerators) في لبنان، وأهميتها في دعم الشركات الناشئة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وأوضحت الدراسة أن أكثر من 90% من الشركات والمشروعات العاملة في الاقتصاد الوطني هي شركات ناشئة ومشروعات صغيرة ومتوسطة ومتناهية الصغر، مما يجعل هذا الاقتصاد يركز عليها في عملية نموه وتنميته الاقتصادية والاجتماعية.

كما أوضحت أن هذه الشركات والمشروعات تواجه عدة تحديات على صعيد بيئة الأعمال في البلد، والوصول إلى الأسواق، والوصول إلى مصادر التمويل لنشاطاتها وأعمالها، وحاجتها للتكنولوجيات المتطورة، وبدرجة أكبر حاجتها إلى حاضنات ومسرعات أعمال توقّر لها خدمات الدعم والمساندة المناسبة على كافة الصعد (موقع Arab Economic News، 2017).

رواد الأعمال في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لا يعوزهم الابتكار أو الموهبة، إلا أنهم يفتقدون للتدريب الجيد على عدة جوانب من إدارة أعمالهم؛ فيحدث أحياناً أن تفضل أفكار رائعة في اجتذاب التمويل بسبب ضعف في عرض الفكرة، أو أن تتوقف شركات ناشئة ذات مستقبل باهر بسبب انعدام الكفاءة في الإدارة. إن التدريب والرعاية مكوّنان مفقودان من النظام الإيكولوجي لريادة الأعمال في المنطقة، رغم أهميتهما البالغ (زكريا، 2014). كذلك يذكر حبش (2016)، بأن الشركات الناشئة تعاني من عدم قدرتها بسرعة الحصول على موظف مناسب لإنجاز مشروع مستعجل. يظهر هذا التحدي بداية من أنه لا يوجد قسم موارد بشرية في الشركة منوط به استقطاب الموظفين للعمل فيها، بل يبدأ الأمر بالبحث في دائرة المعارف والطلب منهم ترشيح بعض الموظفين وهنا يدخل عامل المحاباة بالمنصف ليؤثر على مبدأ التوظيف بناءً على الكفاءة وليس المجاملة. كذلك تتفق كل الشركات الناشئة بأن أبرز تحدي أمامها هو الحصول على التمويل بمختلف أشكاله. سواء كان تمويل بذرة للبدء بإطلاق الشركة أو تمويل نمو لتوسيع أعمالها أو تمويل تسريع لزيادة النمو بمعدل أسرع. ولحسن الحظ بدأت تظهر مبادرات وشركات استثمار مخاطر وحتى مسرعات نمو ولو بشكل تدريجي وخجول في المنطقة العربية لتشجيع وتسهيل الحصول على التمويل إلا أنه لا يكفي. هناك فجوة ما بين الشركات الناشئة المناسبة لتلقي النمو، والمستثمرين (أفراد أو شركات) الذين يعرضون أموالهم لضخها فيها. وضعف الموارد المالية لا شك سيؤثر بشكل كبير على ميزانية المؤسسات الناشئة في برامج التدريب والتطوير لموظفيها.

الإطار النظري:

تساءل رائد الإدارة العظيم بيتر دراكر، لماذا في مدارس الإدارة الكلاسيكية ومدارس العلاقات الإنسانية اعتبرت الفعالية نتيجة طبيعية ومنتوقعة، فبالنسبة إليه كانت الفعالية أكثر أهمية من الكفاءة وعدّها الأساس لكل مؤسسة. قام دراكر فيما بعد بتطوير نظرية الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) (MBO) وذلك من خلال كتابه الذي أصدره عام 1954 وعنوانه: " ممارسة الإدارة The Practice Of Management "، تتعامل الإدارة بالأهداف مع أسلوب معيّن ومحدد للتعامل بين المدير والموظف، وهي مبنية على فكرة أن السلسلة الهرمية داخل الشركات ينبغي أن تكون مترابطة، فكانت الحاجة إلى المسؤولية والالتزام وكمال النمو، وكذلك أيضاً الحاجة إلى التنافس المشترك، تتحول الإدارة بالأهداف إلى عملية process بحيث يتم وضع الأهداف للمنظمة بالاتفاق والتفاعل بين المدير والمرؤوسين، وتؤدي هذه الطريقة دوراً إيجابياً للعاملين بحيث يمكنهم معرفة ما يجب عليهم عمله بالتحديد وتساعدهم على وضع أهدافهم الفردية، مما يسهم في تحقيق أهداف العاملين الفردية وأهداف المنظمة ككل على حد سواء. تشارك جميع مستويات الإدارة للمنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف والخطط، حيث يقوم المدراء بتحديد أساليب الأداء المناسبة والفاعلة التي تسعى للوصول إلى الأهداف المرسومة للمنظمة. كما يقوم كل مستوى من مستويات الإدارة بوضع أهدافه الخاصة بالنسبة لمجال عمله المسؤول عنه، وهذه الأهداف يتم إطلاع المرؤوسين والعاملين عليها وتوضيحها لهم ليقوم كل منهم بوضع أهدافه الفردية ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف الكلية، ويأتي دور الإدارة في هذه المرحلة عبر رصد الأداء وتقييمه بشكل مستمر، وذلك لقياس مدى مطابقة العمل الفعلي في المنظمة مع ما تم وضعه من أهداف وما ينبغي فعله لتقويم الانحرافات

وتصويبها. أحد الجوانب الهامة والمميزة للإدارة بالأهداف هو أنها تتيح اتفاق رؤساء العمل مع مرؤوسهم لوضع الأهداف على نحو يكفل التشارك والتراضي، ويؤدي ذلك إلى تعريف أولئك المرؤوسين بوظيفتهم المطلوبة منهم بالتّحديد، ويجعلهم أكثر تحملاً لمسؤولياتهم في العمل، عبر الرابط الذي يصل بين أهداف المنظمة الرئيسية وأهداف العاملين الفرعية، ولا يخفى وجود بعض السلبيات في الإدارة بالأهداف كغيرها من أساليب الإدارة، فهي مجرد أداة لها إيجابياتها وسلبياتها أثرت الفكر الإداري ولكنها ليست الأسلوب الإداري الوحيد في علم الإدارة الواسع. (موقع باحثون سوريون، 2014).

ويذكر (الزعير، 2017) بعض مبادئ الإدارة بالأهداف:

1. مبدأ المشاركة: وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.
 2. مبدأ الالتزام: وهو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في اتخاذ القرار.
 3. مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.
 4. مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.
- كذلك يذكر (الكردي، 2017) بأنه هناك عدة عناصر للإدارة بالأهداف وأهمها:

1. وضع الأهداف:

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

2. تطوير خطة عملية:

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها. وهنا يحدد الموظف - في ضوء هذه المسؤوليات - أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية - 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً - تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسه.

3. القيام بالمراجعة الدورية:

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

بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

4. تقييم الإنجاز السنوي:

الخطوة الأخير لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازه، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجما عن سوء الأشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب، ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة. حيث يقوم المشرف في ضوء المسؤوليات - والمستهدفات - بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة، كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظاته على التقييم، ومدى رضاه عن تقييم رئيسه له، بجانب اقتراحاته لكيفية أن كون رئيسه أكثر فعالية.

إن الإدارة بالأهداف تشجع الموظف على العمل بحرية كبيرة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية وهذا ما يعزز المسائلة الذاتية عند التقصير، لذلك ذكر كل من دلال، بهاف وفست (2014)، بأن كل مدير يعلم سلوك موظفيه وكيفية التعامل معها مع الوقت. ولكن الأهم هو ما ينبع منا لموظف نفسه تجاه رحلة التطوير الفني الشخصي. إن تعلم الموظفين وتطويرهم أمر حاسم حقا في التنمية التنظيمية والاقتصادية. ولكن عملية التعلم والتنمية ليست ثابتة. ويجري حاليا مناقشة موضوع تنوع سلوك الموظفين أثناء التعليم التنظيمي والتنمية؛ ولكن هناك نقص في الدراسات والبحوث التي تركز على هذا المجال. والهدف من ذلك هو الكشف عن النهج الحالي وردود الفعل من الموظفين نحو التعلم والتنمية في المنظمات وتحديد متغيرات السلوك كعوامل تؤثر على تنمية الموظفين (فنوكوفا، 2016). ويضيف إحسان ورفقاه (2013)، بأن جميع المنظمات تسعى للحصول والحفاظ وتطوير موظفيها لإعطاء أفضل جودة ممكنة وهذا ما يوفره العمل على تنمية المهارات الشخصية والفنية للموظفين أصحاب الكفاءات.

مشكلة البحث:

ذكرت العديد من الأبحاث بأن من أهم أسباب إخفاق المؤسسات الناشئة وخروجها من السوق هي بعدم اختيار الموارد البشرية الكفؤة والمدربة، وعدم إعطاء التدريب الكافي والتوجيه الصحيح. لذلك أتت فكرة الدراسة لتضع إطار عملي للمؤسسات الناشئة وتوجيه مفهوم الإدارة لديها إلى الإدارة بالأهداف للاستثمار والاستفادة من كل الموارد المتاحة في هذه المؤسسات ومن هذه الموارد كما ذكرنا هي الموارد البشرية وبالتالي دعم عملية التطور والتعلم فيها. ومن خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة والأبحاث وخبرة الباحث تبين قصور الشركات في اتباع نظام الإدارة بالأهداف وعدم مواكبتها للنظريات والدراسات الحديثة التي تؤكد أهمية الإدارة بالأهداف ووضع معايير محددة للإنجاز، والحاجة إلى تطبيقها لمواكبة التطور المتسارع والمنافسة الشديدة في سوق العمل وربطها بأداء الأفراد وتعزيز مهارة التعلم الذاتي لتطوير المهارات الفنية والشخصية بما يتناسب مع التوجهات الجديدة. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: كيف تستطيع الإدارة بالأهداف تعزيز التعلم الذاتي في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة؟

لذلك كانت لاحقا بعض الأسئلة الفرعية المنبثقة عن هذا السؤال الرئيسي:

- ما أهمية الإدارة بالأهداف على أداء المؤسسات الناشئة؟
- كيف تساهم الإدارة بالأهداف بتطوير مهارات الموظفين الفنية؟
- كيف تساهم الإدارة بالأهداف بتطوير مهارات الموظفين الشخصية؟

أهداف الدراسة:

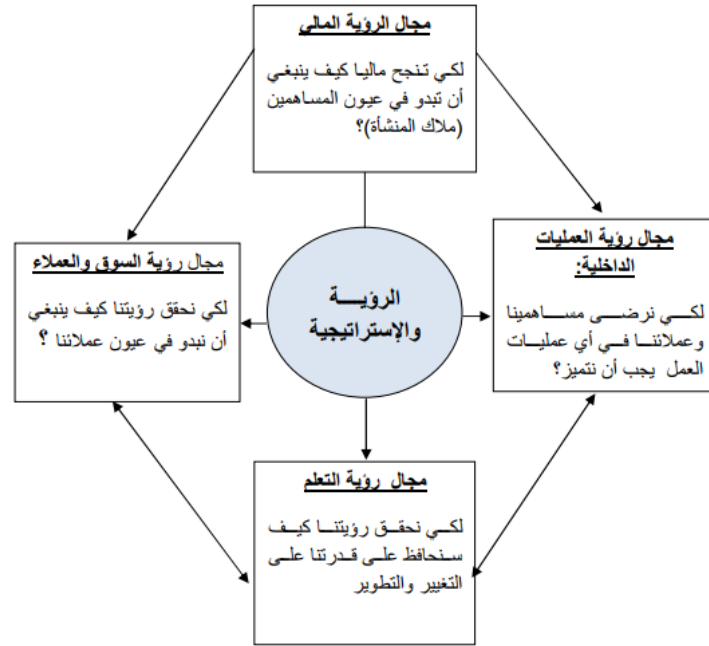
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. إبراز أهمية الإدارة بالأهداف بالنسبة لمؤسسات الناشئة ودورها في عملية تطوير عملها
2. بناء إطار عملي للإدارة بالأهداف مما يساعد في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية
3. التأكيد على أهمية قياس أداء المؤسسات الناشئة من خلال مستى إنجاز الأهداف الموضوعية

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) والذي بدأ فيه كابلن ونورتن منذ عام 1992 وحددوا فيه أبعاد أربعة لقياس أداء المنظمات ومن هذه الأبعاد كما يظهر الشكل رقم 1 التعلم والنمو وهو من أساسيات قياس أداء المنظمات فبدون النمو والتعلم لن يكون هناك تحسين في جودة الخدمة المقدمة ولن يكون هنا استمرار في الإبداع والابتكار، ولذلك يجب الحفاظ على التغيير والتطوير. وبعد التعلم والنمو: وهو البعد الرابع في نموذج (BSC) ويحتوي على مؤشرات مستوى القدرة الفردية؛ ويعتني بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد، والإبداعية الفردية المطبق في الإدارة، والذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول، ورضا الموظف، الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته، وربحية الموظف، ويتركز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة. والاحتفاظ بالموظف، الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية (دايفس، 1996).

عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



(المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، قياس الأداء المتوازن، ص7)

الشكل رقم 1

إن لهذه الدراسة أهمية تتمثل في النقاط التالية:

- تساهم بشكل علمي ومنهجي دقيق في التركيز على حقيقة الدور الذي تلعبه الإدارة بالأهداف في عملية تعزيز التعلم الذاتي وأثره على تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة، لاسيما في لبنان.
- توضيح عملية الإدارة بالأهداف وأهمية التعلم الذاتي لتطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية، باستخدام عدد من الدراسات السابقة وإجراء استبيان وبعض المقابلات المباشرة مع عدد من المدراء ورواد الأعمال في المؤسسات الناشئة.
- الكشف عن مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسات التي تم دراستها، وبالتالي تقديم التوصيات اللازمة التي تهم كافة المتعاملين والجهات المستفيدة من أدائها، وخصوصا رواد الأعمال ومدراء الموارد البشرية.
- المساهمة في تصحيح الانحرافات القائمة وتفادي الأخطاء المتوقعة من عدم اتباع الإدارة بالأهداف، ومن ثم العمل على تخطيط وتحسين الأداء المستقبلي، وما يشكله ذلك من تطوير الأداء الشخصي للموظفين وتعظيم المنفعة المرجوة منه على مستوى المؤسسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع وبهتتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وبذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة والذي ركز على وصف وتحليل البيانات المعروضة.

إجراءات الدراسة:

مجتمع الدراسة

تم تطبيق الدراسة خلال العام 2017 وامتدت لعام 2018 على مدار 4 أشهر وتكون مجتمع الدراسة الأصلي من (150) مشارك تم اختيارهم بطريقة عشوائية ضمن المسميات الوظيفية التالية (90) صاحب مؤسسة، (30) مدير مؤسسة و(30) مدير قسم ينتمون لشركات ناشئة في لبنان وتم اعتماد ثلاثة مدن رئيسية لهذه الدراسة وهي (طرابلس - بيروت - صيدا).

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (20) استبانة للاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (180) استبانة على عينة الدراسة وتم تجميع (150) استبانة فقط بنسبة استرداد (83.3%) من إجمالي عدد العينة الموزع عليها الاستمارة.

جدول رقم1: تصنيف عينة الدراسة

التصنيف	فئات العينة وفقاً لكل تصنيف	عدد أفراد العينة	النسب المئوية%
المنطقة	بيروت	50	33.3%
	طرابلس	50	33.3%
	صيда	50	33.3%
المسمى الوظيفي	صاحب مؤسسة	90	60%
	مدير مؤسسة	30	20%
	مدير قسم	30	20%
التحصيل العلمي	ثانوي	12	8%
	بكالوريوس	86	57.3%
	دراسات عليا	52	34.7%
التخصص	إدارة أعمال	70	46.7%
	هندسة	49	32.7%
	دعاية وإعلان	13	8.6%
	تصميم جرافيك	18	12%

التصنيف	فئات العينة وفقا لكل تصنيف	عدد أفراد العينة	النسب المئوية%
سنوات الخبرة بالسنوات	3-1	48	32%
	5-3	70	46.7%
	10-5	9	6%
	أكثر من 10	23	15.3%
النوع	ذكر	128	85.3%
	أنثى	22	14.7%
نسبة حديثي التخرج في المنظمة	0%-20%	14	9.3%
	20%-50%	63	42.0%
	50%-75%	59	39.3%
	75%-100%	14	9.3%

يوضح جدول (1) أن المشاركين توزعوا بالتساوي على المدن المستهدفة بنسبة 33.3% وبواقع 50 مشارك لكل مشارك كذلك بلغ نسبة أصحاب المؤسسات الناشئة المشاركين في الدراسة 60% و 20% لمدير مؤسسة ناشئة وكذلك 20% لمدير قسم في مؤسسة ناشئة. وكذلك بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس 57.3%، بينما بلغت نسبة الحاصلين على دراسات عليا 34.7% و فقط 12 مشارك لديهم تحصيل علمي ثانوي ومن جهة أخرى كانت التخصصات العلمية على الشكل التالي: 46.7% لإدارة الأعمال، 32.7% للهندسة، 8.6% للدعاية والإعلان و 12% للتصميم الجرافيكي. كذلك يوضح الجدول بأن المشاركين في الدراسة متفاوتون في الخبرات، حيث جاءت النسبة الأعلى لمن لديهم 3 إلى 5 سنوات خبرة بنسبة 46.7% و 32% لمن لديهم بين 1 و 3 سنوات و 6% لمن لديهم 5 إلى 10 سنوات خبرة وكان نسبة 15.3% لمن لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة. وهذا يعني أن أغلبية العينة لديهم سنوات خبرة جيدة في مجال أعمالهم وتخصصات علمية دقيقة مناسبة ومتنوعة وهم في مناصب حساسة كذلك ويمكن إعتبارها ضمن الإدارة العليا وهذا يؤهلهم على أن يكون لديهم القدرة على الإدلاء بأرائهم والإجابة على الاستبيان وأسئلة المقابلين حول النظام الإداري المتبع في شركاتهم الناشئة. كذلك يبرز الجدول رقم واحد نسب حديثي التخرج ضمن المؤسسات الناشئة التابعة لعينة الدراسة حيث أجاب 42% من المشاركين بأن نسبة حديثي التخرج هي من 20% إلى 50% وكذلك 39% أجاب بأن نسبة حديثي التخرج في مؤسساتهم هي بين 50% و 75% وهذه النسبة تعد عالية ومنها يمكننا اعتبار أن المؤسسات الناشئة تستهدف بنسبة كبير حديثي التخرج ليكونوا ضمن فريق العمل لديهم وهذه قد تكون لأسباب عديدة ومنها قلة التكلفة والحماسة والرغبة في الإنجاز.

أداة البحث (أداة جمع البيانات)

بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة وبعض القراءات وخبرة الباحث وبناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المستخدم في البحث، والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة والمقابلات) وقام الباحث بتصميم استبانة (استمارة) بحثية بنظام الأسئلة المغلقة Likert Scale، كما وتم إجراء بعض المقابلات بنظام

الأسئلة المفتوحة لأخذ بعض تفاصيل الإجابات في الاستمارات حيث تضمنت 26 سؤالاً وقد تم تحديد عدد من الأسئلة بعناية تامة للوصول إلى الهدف المرجو من هذه الدراسة والهادفة إلى إبراز دور الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة في لبنان. حصل الباحث على البيانات الأولية والأساسية بعد إجراء المقابلات مع عدد من المدراء ورواد الأعمال في المؤسسات الناشئة، حيث تم استهداف 150 مشارك من عدد من المؤسسات الناشئة. قام الباحث بإرسال الاستمارة لعدد من المشاركين عبر البريد الإلكتروني باستخدام برنامج غوغل دوكس وقد قام بمقابلات شخصية مع بعض أفراد العينة، وتم تحليلها فيما بعد، والسبب في إجراء بعض المقابلات هو حساسية الأسئلة التي قد تفهم بشكل خاطئ وبالتالي ارتفاع نسبة الانحراف والصدقية في الإجابات وكذلك لحساسية بعض المناصب التي لا تقبل الإجابة عبر البريد الإلكتروني. تم إرسال الاستمارة لعدد 10 من الأساتذة الجامعيين والخبراء في المجال لإبداء الرأي وتم بعدها تعديل بعض الأسئلة بحسب التوصيات والآراء التي أتت من هؤلاء الخبراء.

معامل الثبات والصدقية:

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لضمان ثبات مجال الاستبانة وكانت النتائج بحسب الجدول رقم (2)، وهذه النتائج تعتبر مقبولة لأغراض الدراسة، فقد أشار العديد من الباحثين ومنهم Ray (2016) و Andrew et al (2011) بأنه في حال كانت النتيجة أكبر من 0,6 أو 0,7 فهذا يعني أن الاستبانة جديرة بالثقة بشكل كبير وثابتة داخليا. تم إجراء كافة العمليات الإحصائية وتحليل البيانات باستخدام حزمة (SPSS) النسخة رقم 24.

جدول رقم 2: تحليل ثبات وصدقية الاستبانة

الأقسام	العناصر	كرونباخ ألفا
الإدارة بالأهداف	12	0.707
تطوير المهارات الفنية	7	0.952
تطوير المهارات الشخصية	7	0.985
المجموع	26	0.947

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتراوح بين (0.707 و 0.985) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.947)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

محددات الدراسة:

- حدود المكاني: اقتصرت الدراسة جغرافيا على المؤسسات الناشئة العاملة في طرابلس، بيروت وصيدا في لبنان.
- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على فئات معينة من الموظفين وهم: صاحب مؤسسة، مدير مؤسسة ومدير قسم.
- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة بين العام 2017م و 2018م (على مدار 4 أشهر)

تحليل البيانات (المعالجة الإحصائية للبيانات):

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- ✓ قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V24
- ✓ بعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة طلب من أفراد العينة الإجابة عن كل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باختيار إحدى الإجابات التالية (أبداً، أحياناً، محايد، غالباً، دائماً) و (غير مرضي، يحتاج إلى تحسين، محايد، ضمن التوقعات، يفوق التوقعات) وذلك حسب درجات مقياس ليكرت.
- ✓ تم ترميز استجابات أفراد العينة، وذلك بإعطاء الإجابات الواردة في التدرج أمام كل عبارة (1-2-3-4-5) على التوالي.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

فيما يلي عرض لعينة الدراسة:

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution

استخدم الباحث اختبار كولموجوروف- سمرنوف Kolmogorove-Smirnov لاختبار ما إذا كانت البيانات

تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، و النتائج كما هي مبينة في جدول (3).

جدول رقم 3: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الإدارة بالأهداف	0.000*
2	تطوير المهارات الفنية	0.000*
3	تطوير المهارات الشخصية	0.000*

*البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أقل

من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي.

تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

الغاية من هذه الدراسة هي الإجابة عن الأسئلة التي تم عرضها انفا. وفي هذا القسم سيتم عرض النتائج

التي ساهمت في الإجابة على هذه الأسئلة عبر الاستبيانات والمقابلات التي أجريت مع المشاركين وسيتم تحليلها بشكل واضح ودقيق.

استخدم الباحث للوصول إلى أهمية الإدارة بالأهداف للمؤسسات الناشئة 12 سؤال ضمن الاستبيان

وسيتم عرض هذه الأسئلة والإجابات في الجداول أدناه:

السؤال البحثي رقم 1: ما أهمية الإدارة بالأهداف على أداء المؤسسات الناشئة؟

أظهرت النتائج، بأن المشاركين بنسبة (61%) لا يستخدمون نظام الإدارة بالأهداف في مؤسساتهم بشكل

أساسي بينما 39% هي النسبة التي تستخدم دائماً أو بغالب الأوقات الإدارة بالأهداف وكذلك بأن (56%) من

المشاركين لا يعتمدون على نظام الأهداف الذكية SMARTER في بناء الأهداف، بينما كانت نسبة 25% فقط هم من

يستخدمون نظام SMARTER، فيما كان 18.7% محايدين في الإجابة.

كذلك، أظهرت النتائج بأن 50% من المشاركين لا يشاركون موظفهم بشكل أساسي في أهداف المؤسسة، فيما كان 37% من المشاركين يرى بأنه يشارك موظفيه بوضع أهداف المؤسسة غالباً أو دائماً وكان هناك 12% هي لمحايدين في الإجابة. كذلك، أظهرت النتائج بأن 72.7% من المشاركين لا يعتمدون على مؤشرات الأداء الرئيسية في قياس أداء أعمالهم والمؤشرات في يومنا هذا هي من أهم الأدوات في قياس أداء المنظمات والأقسام والأفراد بشكل منهجي وعلمي ودقيق، حيث يعتمد على النظام الكمي في إبراز النتائج. فيما كان هناك 5 مشاركين فقط هم من يعتمدون على هذا النظام في قياس أداء المؤسسات لديهم.

تشير النتائج من خلال الإجابات على الأسئلة السابقة ومن خلال المقابلات التي أجريت للدخول في أعماق الإجابات بشكل دقيق بأن أغلب المؤسسات الناشئة في لبنان لا تتبع بشكل رئيسي نظام الإدارة بالأهداف المبني على وضع أهداف محددة ولها قياسات وهذا لا شك سيؤثر بشكل سلبي على النتائج والإنجازات ولا سيما بأن النسبة التي أشارت بأنها تتبع نظام الإدارة بالأهداف تحقق إنجازات على المستوى المالي والتسويقي ورضى العميل بشكل كبير وكذلك توفر بيئة عمل مميزة للموظفين وهذا ما صرح به أصحاب ومدراء هذه المؤسسات بشكل واضح خلال المقابلات التي أجراها الباحث. وكذلك تشير النتائج إلى أن هناك خلل واضح بعدم مشاركة الموظفين وضع الأهداف ولا سيما بأن أغلب الأبحاث الجديدة نادت بأهمية وضع مشاركة الموظفين في وضع الأهداف وهذا ما ذكره سوبجاي (2017) في أطروحة الدكتوراه بأن من الأهمية مشاركة الموظفين في وضع الأهداف ومؤشرات الأداء الرئيسية، حيث أن هذه المشاركة تجعلهم محفزين وملتمزين في تحقيق النتائج المرجوة، وكذلك مشاركة النتائج مع الأقسام والفرق الأخرى داخل المنظمة لخلق جو من المنافسة الشريفة في بيئة العمل. إن اعتماد المنظمات على الإدارة بالأهداف والقياسات الكمية يعزز من العائد على الاستثمار في كل المجالات ويعزز من تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية والإنجازات على المدى البعيد، لذلك على الإدارة أن يكون لديها الرؤية لما تريد تحقيقه في المدى البعيد وتعمل مع أعضاء الفريق (الموظفين) على وضع هذه الرؤية والالتزام في تحقيقها (فيليبس، 2003). وكذلك تدل النتائج على أن هناك عدم إعطاء مؤشرات الأداء الرئيسية الأهمية القصوى في قياس أداء الأعمال وهذا لا شك يدل على عدم متابعة الأدوات الجديدة في عالم قياس أداء المنظمات وخصوصاً في لبنان والمنطقة العربية، وتعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية من أهم الأدوات في قياس أداء الأعمال وتلجأ العديد من المنظمات حالياً في العالم العربي ولاسيما في الخليج العربي إلى اعتماد هذه الأداة في قياس أداء الأجهزة الحكومية وغيرها. إن مؤشرات الأداء الرئيسية مرتبطة بشكل مباشر في أهداف المنظمة وهي أداة لقياس هذه الأهداف ونسبة الإنجاز وتسهل على قادة المنظمات متابعة أداء منظماتهم لمعرفة أين مكامن الخلل وتعديلها بشكل سريع وفوري وهذه الأداة تجعل عملية التخطيط وقياس الأداء عملية علمية منهجية بشكل كمي وهي ما تساعد في تقليل نسبة الخطأ (لويس، 2011).

كذلك أظهرت النتائج بأن 75% من المشاركين أشاروا بأنهم يتابعون إنجاز وأداء مؤسساتهم بشكل سنوي فيما أشار 37% بأنهم يتابعون إنجاز مؤسساتهم بشكل نصف سنوي، 43% بشكل ربع سنوي، 34% بشكل شهري، 24% بشكل أسبوعي و16.7% بشكل يومي. وهذه النتائج تشير إلى أن هناك مشكلة واضحة في معظم المؤسسات الناشئة في لبنان والمتمثلة في عدم متابعة الإنجاز بشكل دقيق ومستدام والاكتفاء بالمتابعة لشكل سنوي أو نصف سنوي في أغلب الأحيان وهذا مؤشر يدل على ضعف في عملية متابعة الأداء والتي توفرها الإدارة بالأهداف، فعندما تقوم المنظمة بالاكتفاء بالمتابعة مرة أو مرتين في السنة فلن يكن لها الوقت الكافي لتصحيح الانحرافات والعودة على السكة الصحيحة في حين أن المؤسسات التي تتابع الإنجاز بشكل شهري لديها 11 فرصة لتصحيح الخطأ قبل نهاية العام والحصول على التقارير النهائية وهذا ما أكدته ليزلي (2003)، عندما قال بأن المتابعة الدورية تساهم بشكل كبير في تقليل الأخطاء وزيادة فرصة الإنجاز بزيادة فرص تصحيح الخطأ وهذا ما يوفر الموارد المالية والبشرية للمنظمة

على المدى البعيد، فعلى المنظمات التي تسعى للحصول على أكبر قدر من الإنجاز العمل على المتابعة الدورية لعملية الإنجاز ومشاركة جميع أصحاب المصلحة فيها، حتى تعرض فيها النتائج الكاملة ومحاولة تصحيح الأخطاء وتلافي العقبات المحتملة في المستقبل.

في الجانب الآخر، أظهرت النتائج بأن المشاركين في الدراسة أشاروا بنسبة 66% بأن الإدارة بالأهداف تساهم بتحفيز الموظفين على التعلم والتطوير الذاتي، وبأن المشاركون يرون بنسبة 68% بأن الإدارة بالأهداف تترك مساحة للموظف في اتخاذ القرارات تتعلق بالعمل بدون الرجوع إلى رئيسه.

هذه النتائج تظهر أهمية الإدارة بالأهداف ودورها في عملية تحفيز وتعزيز ثقة الموظف في نفسه وتعزز حث التعلم والتطور الذاتي لديه والإدارة بالأهداف تساعد على اكتساب فن اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل كبير، فالموظف مرتبط بأهداف محددة يعمل على تحقيقها مهما كلف الثمن لذلك وهذا ما أشارت به كاظم (2014)، بأن الإدارة بالأهداف تساهم في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتتحسن الاتصالات ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون رغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات العمل. إن الإدارة بالأهداف تعزز الإبداع والابتكار لدى الموظفين، فهم يعملون ضمن أهداف محددة وضعت بالمشاركة وهذا يؤدي إلى الالتزام بشكل أكبر وكذلك يعد محركاً ومحفزاً لهؤلاء الموظفين للعمل على إثبات ثقة الإدارة بهم (راج، 2012).

السؤال البحثي رقم 2: كيف تساهم الإدارة بالأهداف بتطوير مهارات الموظفين الفنية؟

استخدم الباحث للوصول إلى أهمية ودور الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين الفنية 7 أسئلة ضمن الاستبيان وسيتم عرض هذه الأسئلة والإجابات:

أظهرت النتائج بأن اعتماد نظام الإدارة بالأهداف يعزز التعلم الذاتي للمهارات الفنية ويزيد من تطويرها في الشركات الناشئة حيث أشار المشاركون الذين يعتمدون الإدارة بالأهداف في مؤسساتهم بأن مستوى مهارات موظفيهم الفنية ومستوى التعلم الذاتي لديهم بما فيها مهارات الحاسب والمهارات المتعلقة بالعمل هي ضمن المتوقع أو يفوق التوقعات، فيما أشار المشاركون والذين لا يعتمدون على نظام الإدارة بالأهداف في مؤسساتهم بأن مستوى مهارات موظفيهم الفنية ومستوى التعلم الذاتي لديهم بما فيها مهارات الحاسب والمهارات المتعلقة بالعمل هي غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين. كذلك، أظهرت النتائج بأن المشاركون الذين يعتمدون نظام الإدارة بالأهداف غالباً أو بشكل دائم يرون بأن دور مهارات الموظفين الفنية في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن التوقعات أو تفوق التوقعات، فيما يرى المشاركون الذين لا يعتمدون نظام الإدارة بالأهداف بأن دور مهارات الموظفين الفنية في تحقيق أهداف المؤسسة هي غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين.

كذلك من النتائج المهمة التي أظهرتها الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن 12% فقط من المشاركين أشاروا بأن البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة هي ضمن التوقعات والنسبة الباقية ترى بأن برامجها التدريبية غير مرضية وبحاجة إلى تحسين وهذا أمر مهم جداً، يدل على أن المؤسسات الناشئة وسواء كانت تعتمد نظام إدارياً بالأهداف أو غيره لا تعطي للتدريب أهمية أساسية وحقيقية وبالتالي تترك الموظف إلى نفسه بحيث يعتمد على التعلم الذاتي في تطوير المهارات الفنية وغيرها.

وللدخول في تفاصيل النتائج، نجد بأن المؤسسات الناشئة والتي تعتمد نظام الإدارة بالأهداف والتي لا يوجد لديها ميزانية للبرامج التدريبية والتطويرية، تحفز بل تجبر الموظف على التعلم والتطور الذاتي وذلك لتحقيق الأهداف

الموضوعة، وعند مقابلة بعض المشاركين للدخول في تفاصيل هذا الموضوع أشاروا بأن موظفيهم يعتمدون بشكل كبير على البحث والإنترنت والفيديوهات التعليمية في سبيل تعلم ما لا يتقنونه من مهارات فنية تخص العمل ومنهم من يلجأ للكتب والمقالات والأبحاث ومنهم من يلجأ للخبراء من أصدقائهم وقليل منهم يحضرون دورات تدريبية على نفقتهم الخاصة، وهذا بسبب رغبتهم في تحقيق الأهداف الموضوعة وأن النسبة الكبيرة من هؤلاء هم حديثي التخرج الذين لا يمتلكون الخبرات والمهارات العملية بشكل دقيق. وتدعم هذه النتائج ما جاء به (كالفيرت، 2013)، حيث أشار إلى أن الإدارة بالأهداف والتفويض وإعطاء الحرية للموظفين بالعمل على الأهداف يحقق فرصة جديدة للتطور والتعلم الذاتي وهذا ما يتمناه كل شخص في المؤسسة وهذا يعد من استراتيجيات النجاح المتبادل Win-Win، بل ويزيد الإنتاجية بشكل واضح جداً. إن المؤسسات التي لديها ميزانية ضئيلة لبرامج التدريب أو حتى التي لا تمتلك ميزانيات للتدريب، ما زالت تستطيع تنفيذ بعض استراتيجيات التدريب التي لا تكلفها شيئاً، فالمؤسسة يمكنها الاعتماد على المتطوعين من المدربين الصاعدين والخبراء الذي لديهم بعض الأعمال التطوعية ولا سيما الذين على علاقة بصاحب العمل بشكل مباشر، كذلك يمكنهم الاعتماد على استراتيجية مشاركة المعلومات ضمن المؤسسة بشكل كبير مع الجميع وهذا يعني تدريب الموظفين لبعضهم البعض لاكتساب المهارات الناقصة لديهم، وكذلك تعتمد بعض المؤسسات على إعطاء وقت محدد للموظفين للتدريب عن بعد على بعض المهارات بالاعتماد على منصات التدريب المجانية المنتشرة في انحاء العالم (فولكنر وأصداؤه، 2017).

السؤال البحثي رقم 3: كيف تساهم الإدارة بالأهداف بتطوير مهارات الموظفين الشخصية؟

استخدم الباحث للوصول إلى أهمية ودور الإدارة بالأهداف في تطوير مهارات الموظفين الشخصية 7 أسئلة ضمن الاستبيان وسيتم عرض هذه الأسئلة والإجابات:

تظهر النتائج في الجداول أعلاه بأن اعتماد نظام الإدارة بالأهداف يعزز التعلم الذاتي للمهارات الشخصية ويزيد من تطويرها في الشركات الناشئة حيث أشار المشاركون الذين يعتمدون الإدارة بالأهداف في مؤسساتهم بأن مستوى مهارات موظفيهم الشخصية ومستوى التعلم الذاتي لديهم بما فيها مهارات التواصل والعرض والإلقاء والتفاوض وحل المشكلات واتخاذ القرار هي ضمن المتوقع أو يفوق التوقعات، فيما أشار المشاركون والذين لا يعتمدون على نظام الإدارة بالأهداف في مؤسساتهم بأن مستوى مهارات موظفيهم الشخصية ومستوى التعلم الذاتي لديهم بما فيها مهارات التواصل والعرض والإلقاء والتفاوض وحل المشكلات واتخاذ القرار هي غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين. وللدخول في تفاصيل النتائج، نجد بأن المؤسسات الناشئة والتي تعتمد نظام الإدارة بالأهداف والتي لا يوجد لديها ميزانية للبرامج التدريبية والتطويرية، تعطي الفرصة للموظف بتعلم مهارات شخصية بشكل ذاتي لكل يعمل على رفع كفاءته، فنرى بأن الإدارة بالأهداف هي أداة تجبر التعلم ولكن بشكل ذاتي وبرى الموظف، بغير المؤسسات التي تعمل بشكل عشوائي فلن يهتم الموظف برفع كفاءته، فلا يوجد أهداف واضحة يعمل عليها ويربطها بشكل مباشر بمهاراته الشخصية التي يمتلكها. ويذكر رانا (2015)، بأن على المؤسسات أن تربط بين تحقيق الأهداف وتطوير مهارات الموظفين الشخصية وخصوصاً المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرار والتواصل وهذه المهارات ستساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الموظف وإنتاجيته، فهي تقدم له الأداة الأمثل لتحقيق الأهداف الموضوعة. يتمسك كثير من أصحاب العمل بمسألة توفر المهارات الشخصية في المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لديهم، فالمهارات الشخصية تعتبر سبباً هاماً من أسباب التوظيف إلى جانب المؤهلات العلمية والخبرات العملية للإنسان، والمهارات الشخصية هي عبارة عن قوى كامنة في الأشخاص تعبر عن نفسها بأشكال مختلفة من السلوك الإنساني الرأقي، وهذه المهارات تساعد بشكل كبير على تطوير المؤسسات ووضعها في مصاف الشركات الراححة، وكذلك

الموظف الذي يمتلك المهارات الشخصية هو الأقدر على تحمّل المسؤولية وهو الأقدر على إنجاز الأعمال وتسييرها وتحقيق أهداف الشركة وزيادة ربحها (مشعل، 2018).

كذلك، أظهرت النتائج بأن 88 مشارك من أصل 150 أشار بأن مهارات الموظفين الفنية لحديثي التخرج في المؤسسات الناشئة غير مرضية أو تحتاج إلى تحسين، فيما أشار 101 من أصل 150 بأن مهارات الموظفين الشخصية لحديثي التخرج في المؤسسات الناشئة غير مرضية أو تحتاج إلى تحسين. هذه النتائج لها دلالات جوهرية وأهمها بأن التعليم الأكاديمي يفتقر للتركيز على التدريب العملي والمهارات الشخصية للطلاب حديثي التخرج وإن كان هناك بعض مشاريع التخرج الذي يعمل عليها الطلاب، وهذا ما أشار عنه عدد كبير من الباحثين والمهنيين في عدة مواقف من مؤتمرات ونشرات ومقالات، لذلك هناك دائماً تحدي كبير على حديث التخرج للعمل بجدية وتعلم مهارات جديدة فنية وشخصية وإن لم توفرها له المؤسسات التي يعمل بها، وهنا تكون الإدارة بالأهداف أفضل حل لذلك، كما أشار الباحث في عدد كبير من المواضيع.

كذلك، أظهرت النتائج بأن رغبة الموظفين في التعلم الذاتي لما هو جديد في المهارات الفنية والشخصية غير مرضية أو بحاجة إلى تحسين وبنسب عالية حيث يشير حوالي 78% من المشاركين بأن الموظفين لا يرغبون في التعلم الذاتي للمهارات الشخصية، فيما أشار 62% بأن الموظفين لا يرغبون بتعلم ما هو جديد في مجال التخصص أو المهارات الفنية وهذا عائد لعدم وجود دافع للتعلم والدافع عادة ما يرتبط بالرغبة بالإنجاز وفي حال تم اعتماد الإدارة بالأهداف سيكون هناك فرصة لزيادة هذه الرغبة عن الموظفين في المؤسسات الناشئة.

التوصيات:

بناء على ما تقدم من نتائج ودراسات سابقة وخبرة الباحث في هذا الموضوع الدقيق، لا بد من الإشارة إلى أن على الشركات الناشئة في لبنان، اعتماد نظام الإدارة بالأهداف ومؤشرات واضحة لقياس الأداء ونسبة الإنجاز وذلك لتعزيز دور التعلم الذاتي لدى الموظفين لتطوير مهاراتهم الفنية والشخصية، مما يساهم في تطور وزيادة الربحية والاستدامة للمؤسسات الناشئة ونستعرض بعض التوصيات الخاصة في هذا الموضوع:

- 1- على الشركات الناشئة اعتماد الإدارة بالأهداف عبر كتابة أهداف واضحة على نظام SMARTER وقابلة للقياس وذلك لما فيه من فوائد على صعيد الربحية وتطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية
- 2- اعتماد نظام مؤشرات الأداء الرئيسية في قياس مستوى الإنجاز والعمل على مراجعة النتائج كل شهر وذلك لأن الشركات الناشئة تعاني دائماً من أزمة المحافظة على الموارد واستخدامها بالشكل الأمثل
- 3- اعتماد النظام الكمي في قياس الأداء المبني على بيانات بأرقام ونسب وقيم واضحة
- 4- تحفيز الموظفين على نظام التعلم الذاتي لتطوير المهارات الشخصية والفنية عبر وضع أهداف لكل موظف وهذه الأهداف يجب أن تشكل تحدي للموظف للتعلم والتقدم
- 5- اعتماد أساليب التعلم الغير مكلفة، كأن يقوم أحد الموظفين بتدريب الآخرين وأن يقوم صاحب الشركة بتدريب الموظفين، أن يتم دعوة متطوعين للتدريب وزيادة الوعي، أن يتم الاستعانة بأساتذة جامعيين لتعزيز المفاهيم
- 6- اعتماد البرامج التحفيزية عند تحقيق الأهداف وتطوير المهارات الفنية والشخصية الذاتية للموظفين
- 7- اعتماد ثقافة مشاركة المعلومات بين الموظفين في بيئة العمل مما يعزز ثقافة التعلم
- 8- إعطاء وقت من دوام العمل للموظفين للتعلم على مهارات من خلال التدريب عبر المنصات المجانية على شبكة الإنترنت

9- إعطاء المساحة للموظفين باتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق الأهداف وهذا ما تحققه الإدارة بالأهداف

10- على الجامعات دور مهم جدا في تدريب الطلاب قبل التخرج على المهارات الحياتية والشخصية والفنية

المراجع:

اللغة العربية:

- 1- الباحثون السوريون(2018): الإدارة بالأهداف، استخرجت من موقع R3729?com.res-syr.www بتاريخ: 2018\01\21.
- 2- الزعير، إبراهيم(2017): الإدارة بالأهداف، من موقع <https://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Management%20by%20objectives> بتاريخ 2018\01\21
- 3- زكريا، غسان(2014): 8 تحديات تواجه ريادة الأعمال في الشرق الأوسط، من موقع <http://news.arabnet.me/ar/8-challenges-entrepreneurship-faces-region/> بتاريخ 2018/1/22
- 4- كاظم، رحاب(2014): الإدارة بالأهداف، ، من موقع <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=4241> بتاريخ 26 يناير 2018.
- 5- الكردي، أحمد(2018): نظرية الإدارة بالأهداف، 2017 من موقع <http://thabethejazi.com/article-17> بتاريخ 2018\01\21
- 6- مشعل، طلال (2015): أهم المهارات الشخصية، ، من موقع: <http://mawdoo3.com/> بتاريخ (29 يناير 2018)
- 7- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2014): قياس الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي.

المراجع الأجنبية:

- 1- Ahsan & , Fie & , Foong & Alam, Syed. (2013). Relationship between retention factors and affective organizational commitment among knowledge workers in Malaysia. Journal of Business Economics and Management. 14. . 10.3846/16111699.2012.701226.
- 2- Andrew, D.P.S., Pedersen, P.M., & McEvoy, C.D. (2011). Research methods and design in sport management. Champaign: Human Kinetics.
- 3- Calvert, Deb Learn to Use Delegation as a Tool to Develop & Engage Employees, 2013, Retrieved from: <http://www.managingamericans.com/BlogFeed/Communication-Skills/Learn-to-Use-Delegation-as-a-Tool-to-Develop-Engage-Employees.htm>, (Jan 27, 2018).
- 4- Dalal, R.S., Bhave, D.P. and Fiset, J., 2014. Withi n-Person Variability in Job Performance: A Theoretical Review and Research Agenda. Journal of Management, 40(5), pp.1396–1436. DOI: 10.1177/014920631453269
- 5- Davis, Tim R.V., (1996). "Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives", Management Decision, Vol. 34, Issue 4.

- 6- Faulkner et al, HOW TO TRAIN AND DEVELOP YOUR WORKFORCE ON A TIGHT BUDGET, 2017, Retrieved from: <https://knowhownonprofit.org/how-to/how-to-train-and-develop-your-workforce-on-a-tight-budget> (Jan 27, 2018)
- 7- Lewis, J. (2011). "What Are Key Performance Indicators & What Role Do They Play in the Strategic Planning Process?". Engaged [web log]. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/key-performance-indicators-role-play-strategic-planning-process-31851.html> (January 26, 2018)
- 8- Phillips, J. (2003). "Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs", 2nd ED. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- 9- Ray, N. (Ed.). (2016). Business infrastructure for sustainability in developing economies. New Delhi: IGI Global.
- 10- Rana, R. Developing Employee Skills to Achieve Organizational Objectives, 2015, Retrieved from: https://www.peoplematters.in/article/training-development/developing-employee-skills-achieve-organizational-objectives-11997??utm_source=peoplematters&utm_medium=interstitial&utm_campaign=learnings-of-the-day (Jan 29, 2018)
- 11- Raj, L. Advantages of Management by Objectives, 2012, Retrieved from: <http://rituinc.com/advantages-of-management-by-objectives/> (Jan 26, 2018)
- 12- Soubjaki, M, The Role of Key Performance Indicators in Enhancing Human Capital Return on Investment, Ph.D Dissertation in Human Resources Management Submitted and Accepted in Jinan University in Lebanon, 2017, PP: 311.
- 13- Vnoučková, Lucie. (2016). Personality Attitudes Affecting Employee Learning and Development: Prerequisites of Behavior Leading to Learning and Development. Quality Innovation Prosperity. 20. 22. 10.12776/qip.v20i2.714.
- 14- Weatherly, L. SPHR (2003), "The value of people, the challenges and opportunities of human capital measurement and reporting", SHRM research, USA. P:2

The Role of Management by Objectives (MBO) in enhancing the impact of self-learning in the development of employees' technical and interpersonal skills in startup companies – Case of Startup Companies in Lebanon

Abstract: The adoption and the applying of the Management by Objectives (MBO) in the startups companies in Lebanon, is one of the most important roles that the owners, directors and head of departments must consider and implement it, thus this will contribute to reduce the lack of financial, human and other resources effectiveness. The startups companies in Lebanon generally depend on unprofessional work, although they are very enthusiastic and motivated. Moreover, management by Objectives (MBO) and measuring achievements are not secondary choices that can be ignored but they should be strengthened, encouraged and converted into a corporate culture in all operations within companies. Most of the startups companies, especially the Lebanese failed in the market from the first year, not because of economic conditions or weak financial resources, but because of the poor management, the preservation of existing resources and the unorganized work. Therefore, the objective of this study was to highlight the importance of Management by Objectives (MBO) and its role in developing employees' technical and interpersonal skills of the startups companies in Lebanon. The studied sample was taken from Lebanon and distributed in three main cities (Beirut, Tripoli and Saida). This study summarized and showed the weaknesses of startups companies by adopting Management by Objectives (MBO). It also showed the development of the employees' technical and interpersonal skills in companies that depend on the Management by Objectives (MBO) in their work without having in house continuous training programs. Add to that, it presented that Management by Objectives (MBO) motivates the employees to learn and develop independently, give them the freedom to make decisions and solve problems. Furthermore, it identified some of the challenges and problems faced by new graduates related to lack of technical and interpersonal skills when they graduate and collide in the market, especially, if there is absence of professional organizations that will help them to develop their skills and enable them to obtain greater and better opportunities in the future.

Keywords: Management by Objectives (MBO), Technical and Interpersonal Skills, Startups Companies in Lebanon