



وزارة التعليم والبحث العلمي

الجامعة العراقية/ كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال/ الدراسة المسائية

(الإدارة بالأهداف وأثرها في تحسين العمل المؤسسي)

اعداد الطالبة : سرى صبار سرحان

وهو جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في ادارة الأعمال

اشراف: م.د فريد حسين

بسم الله الرحمن الرحيم

{ إلا أن تكون تجارة حاضرة تديرونها بينكم }

(البقرة آية 282)

الإهداء

إلى من رباني صغيراً وأشفق علي كبيراً.. والدي العزيز
إلى من سهرت من أجل راحتي أثناء طفولتي وتمدني بالدعاء أُمي الغالية أمد الله في
عمرها وختم بالصالحات أعمالها..
إلى أفراد عائلتي كافة إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا .

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه:
أتقدم في البداية إلى أستاذي الفاضل القدير الدكتور فريد حسين بأسمى آيات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان ،على
تفضله بالإشراف على هذا البحث، وتحمله عناء التدقيق والمراجعة، وعلى توجيهاته السديدة التي أسهمت في هذا
العمل بكل ما هو نافع.

كما أقدم شكري وتقديري إلى السادة أعضاء هيئة التدريس في كليتنا الموقرة على ما قدموه ويقدمونه.
والشكر موصول لكل من كان له فضل علي أثناء دراستي وإعدادي لهذا العمل وإخراجها إلى حيز الوجود.

المقدمة

شهدت السنوات الماضية اتجاهات عديدة في ادارة الأعمال، إذ لم تعد مهام الإدارة بشكل روتيني ، وبرزت اتجاهات جديدة في الإدارة تمحورت في العناية بتطويرها ، فبرز أسلوب الإدارة بالأهداف كأسلوب في التخطيط وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.

ويواجه تطوير الادارة وتحديثه في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات ، ومن أهمها وجود رؤية علمية تتمحور حوله الأعمال، وبها تدار الأمور بشكل علمي ومنهجي رصين.

وهو ما نسعى في هذا البحث لبيان عبر مجموعة من المحاور، أهمها:

- مفهوم الإدارة بالأهداف
- نشأة ومراحل تطور الإدارة بالأهداف
- خصائص ومبادئ الإدارة بالأهداف
- أساسيات الإدارة بالأهداف
- عناصر الإدارة بالأهداف
- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف
- تطبيقات الإدارة بالأهداف
- مقومات نجاح الإدارة بالأهداف
- تقييم نظام الإدارة بالأهداف

اتمنى ان اكون قد وفقت في تناول ذلك كله، ومن الله العون والسداد والتوفيق

الباحثة

المبحث الأول

(منهجية البحث)

أولاً: مشكلة البحث

شهدت العلوم الادارية مؤخراً نهضة تطويرية وتحديثية، عمدت إلى تطوير مناهجها وأساليبها من اجل تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير والنجاح.

ويعد الاهتمام بالأساليب الحديثة في مجال الإدارة من الأمور الهامة في تطوير العمل الإداري، وتعتبر الحاجة ماسة لهذا التطوير.

ثانياً: أهمية البحث

1. تنبثق أهمية هذه الدراسة من أنها تسعى إلى بيان دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفاءات الأجهزة الإدارية .
2. يعد هذا الأسلوب من الأساليب الناجحة في إدارة المنظمات، ويحقق الرؤية المشتركة للجميع نحو تحقيق غاية المنظمة في تحقيق أهدافها في المستقبل .
3. حيث تتبع أهمية هذه الدراسة
4. انها تواكب تطور مفهوم الإدارة الحديثة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- التعرف على مدى ملاءمة أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير كفاءات القيادات الادارية.
- قياس مستويات نجاح اسلوب الادارة بالأهداف في تطوير عمل المؤسسات الادارية المختلفة.

تساؤلات البحث

ما هو دور الإدارة بالأهداف في المنظمة

ماذا تقصد بإدارة بالأهداف؟

ما هي مداخل الإدارة بالأهداف؟

ما مدى تأثير تطبيق الإدارة بالهدف على المؤسسة؟

وللإجابة على الإشكاليات المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

أ- تعد الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية متكاملة لتحقيق الأهداف بفعالية.

ب- أصبح من ضروري تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات

ج- ساهم الإدارة بالأهداف في رفع إنتاجية المؤسسات وحسنت من مردودية عمالها.

المبحث الثاني

الاطار النظري للإدارة بالأهداف

أولاً: مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف

اختلفت نظرة الباحثين حول تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف على الرغم من اتفاق الجميع حول المحور الذي يرتكز عليه هذا الأسلوب الإداري الحديث، ألا وهو تحديد أهداف النشاط الإداري والمشاركة في الإدارة داخل المنظمة، فمنهم من يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو طريقة للإدارة، ومنهم من يرى أنه أداة للتخطيط الإداري، ومنهم من يرى أنه أداة لتقويم الأداء، في حين أن فريقاً يرى أن أسلوب إدارة بالأهداف يعتبر فلسفة جديدة للإدارة.

وقد عرف الباحثون أسلوب الإدارة بالأهداف عدة تعاريف نذكر بعضها:

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. (دكر، 1976، ص 21)

ويعرف (نشوان، 1986، ص 42) الإدارة بالأهداف بأنها نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية كل من المنظمة الإدارية والإداري، عن طريق مشاركة جميع أعضاء التنظيم في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس.

ويقول (عبدالوهاب، 1995، ص 11) أن الإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، البشرية والمادية والفنية والمعنوية، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.

ويمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة لأسلوب الإدارة بالأهداف بعض العناصر المكونة له وهي:

1. يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف أساساً على وضع الأهداف.
2. مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف.
3. يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف برفع الروح المعنوية للعاملين.

4. التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لنشاط المنظمة.

5. التعاون بين العاملين لتحسين إنتاجية المنظمة.

6. التأكيد على دمج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

كما يمكن في ضوء ما سبق الاستنتاج بأن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري قائم بذاته ، من خلال تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، وفي ضوء المشاركة بين إدارة التنظيم والعاملين ، ويطمح العاملون من خلالها إلى زيادة فعالية المنظمة وتطويرها (أبو نبعة 2012، ص11).

ثانياً: خصائص الإدارة بالأهداف

من خلال المفاهيم السابقة نخلص إلى تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف، وهي:

1. تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور و المشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، و في حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلاً: الجودة العالية و التكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها - و هي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية (عدون، 2001، ص 51)

2. تستلزم الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على وضع الخطط و الإجراءات المرهنية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس و تقييم الأداء و تقوم الانحرافات التي قد تظهر .

3. هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، و يرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، و الاتصال المباشر و المستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

4. يساعد التحديد المسبق للأهداف و معرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم و تنظيم و تخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادراً على التوجيه الذاتي الرقابة الذاتية.

5. عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين، و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور و تأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، و واقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة،

تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها و ممارستها العملية للتغيرات يمكنها من مواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات و التغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها. (العتيبي، 2002، ص 53).

6. فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تتفق و أهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة (الركابي، 2004، ص 183)

ثالثاً: نشأة الإدارة بالأهداف

يعد العديد من المفكرين بيتر دراكر، أول من أوجد الإدارة بالأهداف، إلا أن ذلك غير صحيح، و الدليل على ذلك هو أن كل فرد أو جماعة عند ممارستها لأعمالها أو أنشطتها العادية فإنها تسعى لتحقيق هدف معين أو الوصول إلى نتيجة محددة، لكن الفضل يعود لبيتر دراكر في إلقاء الضوء على النمط من الإدارة في كتابه " The Practice of Management" نشر عام 1954 (المصري، 1999، ص 13)

كما أن شركة جنرال إلكترونيك الأمريكية كانت قد اعتمدت نمط مماثل للإدارة بالأهداف، من خلال فكرة مركزية اتخاذ القرارات بوضع مناطق رئيسية للنتائج عند كل مركز من مراكز اتخاذ القرار، كما قامت آنذاك بتعديل هيكلها التنظيمي.

في عام 1975 وضع دوجلاس ماكريجور (غنيم، 2001، ص 295 . 296) بالاعتماد على طرح دركر مدخلا جديدا لتقييم المرؤوسين و أدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين و الرؤساء، للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على الصورة النهائية للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه الأداء و السلوك، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء ، و التقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافز لتحقيق الأهداف المطلوبة.

مع نهاية الستينات و بداية السبعينات، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الإستراتيجي والقيادة الإدارية، و كل جوانب الإدارية والتسييرية، وذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها الإدارة بالأهداف و النتائج، الإدارة بالأهداف و الأولويات، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف.

لقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة، فهناك من يسميها الإدارة بالأهداف و النتائج فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف و النتائج و أما من يسميها الإدارة بالأهداف و الأولويات فذلك لأن أساس وضع سلم الأهداف هو سلم الأولويات و تدرجها، و أما الإدارة بالالتزام فذلك لأن وضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لابد من الوفاء به و الشيء

نفسه بالنسبة للمصطلحين الإدارة بالعقود و الإدارة الإنتاجية و فيما يخص الإدارة بالرقابة الذاتية، فذلك لأن هذا النمط من الإدارة يزيد من الرقابة الذاتية لدى الأفراد و يركز عليها أساسا، في حين أن تسمية الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، فذلك لأن تحديد الأهداف يتم بالاتفاق بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة رؤساء و مرؤوسين، كما أن تحقيقها يتم أيضا من خلال التضافر بين الجهود الجماعية (برنتوطي، 2001، ص 233).

ويمكن النظر إلى المراحل التاريخية الآتية، لنعرف كيفية نشأة مفهوم الإدارة بالأهداف:

1. المرحلة الأولى: ميلاد تطور حركة الإدارة العلمية: حيث أعتمد في هذه المرحلة منهاجا غير شخصي لإدارة الأفراد وأقسم هذا المنهج بالتركيز على المعايير لقياس العمل وتحسين الأساليب.
2. المرحلة الثانية: التحول نحو العامل الإنساني والشخصي في إدارة الأفراد وهي تعتبر نتاجا طبيعيا للتركيز على المنهج الغير شخصي وهذه تمثلها حركة العلاقات الإنسانية.
3. المرحلة الثالثة: مرحلة عدم الاستمرار أو التباعد بين دعاء التركيز على الإنتاجية وذلك من خلال اعتماد منهج الإدارة العملية.
4. المرحلة الرابعة: كانت في نهاية الخمسينيات، وقد تمثلت في التحول نحو الإدارة بالمشاركة من خلال الإدارة بالأهداف، والتي ساهمت في تصنيف الفجوة بين المناهج الإدارية الشخصية واللا شخصية. وفي عام 1954 ظهر إلى الوجود العملي كتابه (الأداء الإداري) يستر داركر صاحب فكرة الإدارة بالأهداف وأبو الأداة الحديثة أوضح فيه أن هناك تنمرا من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقويم أدائهم وقد أعطى مفهوما جديدا للإدارة بالأهداف وهي تعني بذلك عملية إدارة مستمرة ولبيت استراتيجية لتنظيم الإدارة.
5. المرحلة الخامسة: عقدت فيها ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف 1971 في معهد الإدارة الفدرالي وبين المشاركين فيها أنه تم استخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من الدوائر الفدرالية الأمريكية مثل: دائرة الضريبة على الدخل، ومكتبة الحسابات العامة.
6. المرحلة السادسة: مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف وفيها مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.

رابعاً: مراحل تطور الإدارة بالأهداف

قد تطورت الإدارة بالأهداف عبر ثلاثة مراحل وهي (السلمي، 1999، ص390):

1. تقييم الأداء: حيث كانت الإدارة بالأهداف أحد الوسائل التي تساعد على التقييم الموضوعي لأداء الأفراد، وهس تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء وترتكز على النتائج المتوقعة من الأفراد.
2. نظم التخطيط والرقابة: في هذه المرحلة كانت علمية الإدارة بالأهداف يقوم بها كلا من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية وتحديد طرق تحقيقها ومعايير قياس النتائج.
3. المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف: في هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير لهذا اعتبرت نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة.

المبحث الثاني

الإدارة بالأهداف: خصائص ومبادئ وأساسيات

أولاً: الخصائص

من بين ما ميز الإدارة بالأهداف عن الإدارات الأخرى الخصائص التالية (كنعان، 2007، ص22):

1. وضع أهداف كل منهجية إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف، والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
2. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء العاملة في الانجاز، أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز، وليس بما يتمتع به من صفات.
3. الأهداف بالهدف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة.
4. تركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وعلم التحفيز والأهداف المتقابلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية.
5. يقتصر دور الرئيسة في التوجيه، والتشجيع وتقويم الانحرافات.

ثانياً: المبادئ

- تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع مجموعة من المبادئ لهذا الأسلوب الإداري من أهمها ما يلي (عوي، 2007، ص45):
- أ- مبدأ المشاركة: تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك المرؤوسين والرئيس في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسية.
 - ب- مبدأ الالتزام: تساعد الإدارة بالأهداف على إيجاد نوع من الالتزام لدى جميع المشرفية والمدراء نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم والالتزام بتلك الأهداف، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.
 - ج- تحمل المسؤولية: تساعد الإدارة بالأهداف على تحمل المسؤولية وذلك عندما يشارك المدبرون المرؤوسين في صياغة الأهداف وتحديدها وحينما يتفقون على الأهداف ويوزعون الأدوار بينهم، بحيث يتولى كل منهم أهدافاً محددة خاصة ويتولون انجازها.

د-رفع الروح المعنوية: فعندما يشترك المشرفون والمعلمون في التخطيط لعملهم يساعد ذلك على أن يحققوا ذاتهم بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل يرفع من روحهم المعنوية.

ثالثاً: أهداف ومرتكزات الإدارة بالأهداف

• الأهداف

إن الإدارة بأسلوب الأهداف يجعل من المصلحة العامة هدفاً لكل مدير ومن أهم الأهداف التي تسعى الإدارة بالأهداف إلى تحقيقها ما يلي:

1. وضع مجموعة من المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها متابعة وتقييم أداء، العملية بشكل موضوعي.
2. مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.
3. تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية والمتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل. والهدف الأهم لنظام الإدارة بالأهداف هو تنسيق أوضاع المنظمة مع أوضاع السوق من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد جهود الإدارة والعملية (العطيات، 2006، ص180).

• المرتكزات

إن نظام الإدارة بالأهداف يستند على المرتكزات الأساسية التالية (العلاق، 2008، ص33):

1. وضع أهداف لكل منصب إداري أي تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة بعناية، بحيث يتم الانطلاق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
2. ضرورة اشتراك الرؤساء المرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية وهذا يعقد اجتماعات دورية مع المرؤوسية بهدف وضع الأهداف الخاصة بكل منصب.
3. تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقياً وعمودياً لربط أهداف المناصب.
4. توفير الدعم الإداري اللازم
5. اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على أساس تحقيق النتائج.
6. تحسين نظم التدريب حيث أن الإدارة بالأهداف تعتبر مدخلاً متكاملًا لنظام إداري شامل، فإن هذا يتطلب معه إجراء تدريب جماعي على مستوى المدراء والمرؤوسين.

رابعاً: فلسفة الإدارة بالأهداف وعناصرها

تتطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها إدارة

المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة فهي (محمد ، 2007، ص19):

- نظرية تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت لديه الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه.
- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون.
- الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هي أسلوب عمل تطبيق يركز على النتائج من هلال الاستفادة الفعالة من جميع الموارد.

➤ فلسفة الإدارة بالأهداف جامعة وشاملة لمفاهيم مداري الفكر الإداري (الإدارة العملية ومدرسة العلاقات الإنسانية).

➤ بيتر دراكر أول من نادي بالإدارة بالأهداف في أمريكا عام 1954 في كتابه "الإدارة في التطبيق".

➤ الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية أسلوبها يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها؟

عناصر الإدارة بالأهداف

يتكون منهج الإدارة بالأهداف من العناصر الأساسية التالية (مشهور ، 2010، ص50):

1. تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية.
2. يشترك الرؤساء والمرؤوسية في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.
3. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ما تم إنجازه.
4. تستمر عملية اجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الإنجازات
5. يجتمع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا.
6. تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف المرفوعة إليهم من الوحدات التنظيمية.

خامساً: شروط تطبيق الإدارة بالأهداف

وهي كالاتي:

➤ عدم الخلط بين الهدف والمهمة.

- التمييز بين أهداف التطوير أو التغيير والثبات.
 - أقلمية الأهداف مع كفاءات الأفراد.
 - إيجاد الحوافز المتناسبة مع الأهداف المحددة.
 - استخدام آليات التفاوض المنهجي أو المناقشة المستمرة للأهداف.
- المتابعة وإعادة التسوية للأهداف المحققة (المكاوي، 2007، ص10).

سادساً: خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموعة من الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف المؤسسة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.
 2. تقديم الناتج الصافي بعد انتهاء الفترة الزمنية لإنجاز المهام المحددة مسبقاً.
 3. تنفيذ المهام والواجبات التي يتم الاتفاق عليها ومحاولة حل المشاكل التي تعترض عملية التنفيذ.
 4. يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة هذه التصورات وإجراء التعديلات اللازمة عليها.
 5. يطلب الرئيس من المرؤوسين أن يضعوا ورقة مكتوبة تتضمن تصوراتهم عن الفترة المستقبلية قصيرة المدى بحيث يشمل وضع الأهداف العملية والشخصية.
- وهناك من يلخصها في ثلاثة خطوات وهي كالآتي (الهيبي، 2009، ص44):

✚ مرحلة الإعداد: وتعني تحديد النقاط التي على الأغلب ستساهم في تحديد انحراف الإدارة بالأهداف أو قدرتهم في تخصيص درجة كفاءتهم.

✚ مرحلة إجراءات التطبيق: حيث تحدد في هذه المرحلة الإجراءات والأمور التي يتوجه اتخاذها أثناء تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

✚ مرحلة استقبال ردود الفعل: حيث تحدد هنا بعض التوقعات لردود الأفعال المرجع نشوئها داخل المنظمة وبين أفرادها وذلك بسبب تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

المبحث الثالث: تطبيقات الإدارة بالأهداف

أولاً: مجالات استخدام نظام الإدارة بالأهداف

يعتقد بيتر دراكر، مكتشف مفهوم الإدارة بالأهداف، بأن لإدارة بالأهداف تاريخاً في المنظمات الحكومية (العامة) إلا أنه يجزم بأن مفهوم الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية قد تأهلت جميعها في القطاع الخاص. حيث أن أول من أدخلها وطبقها كانت شركة (دونت (Dhloni وذلك بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى وفي منتصف العشرين استخدم Qlfred Slaon من شركة General Motors التعبير التالي: "الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية" فجاء ذلك بشكل منظم وأكثر وضوحاً، وبالرغم من ذلك إلا أن الإدارة بالأهداف كانت أكثر شيوعاً في منظمات الخدمات العامة الحكومية عنها في منظمات القطاع الخاص، حيث يرى بيتر دراكر أن انتشار هذا النظام يعود إلى الأسباب التالية (كنعان، 2007، 32):

- تعدد الأهداف في تلك المنظمات الحديثة وتناقضها في معظم الأحيان.
- موارد منظمات الخدمة العامة غالباً ما تكون أفراداً.
- إن المنظمات المدنية العامة غالباً هي بحاجة إلى وجود أهداف واضحة وإلى التركيز على الأهداف والنتائج.

ثانياً: الإدارة بالأهداف كأسلوب تقييم إداري

إن علمية الإدارة بالأهداف قد أصبحت في الوقت الحاضر أسلوباً حديثاً يستخدم في عملية التقييم الأداء العاملين، حيث يتطلب هذا من المدراء تحديد أهداف محددة قابلة للقياس لكل عامل ومراجعة دورية لمدى تحقيق التقدم وتعود علمية الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف الشاملة على مستوى المنظمة وتضم برامج التقييم عموماً الخطوات التالية (محمد، 2007، ص90):

أ-وضع الأهداف:

إي تحديد أهداف المنظمة وتأسيس خطة للسنة القادمة ووضع أهدافها وذلك يتم بتحديد مراكز المسؤولية والأنشطة الضرورية لتطور المنظمة.

- تحديد أساليب لقياس الأفراد وأدائهم في كل جانب.
- تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

ب-تطوير خطة عملية:

حيث تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها وبذلك يتم تحديد الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيقها.

ج-القيام بمراجعة دورية:

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط يتم إنشاء نظام للرقابة بغرض التأكد من أن المنظمة تسيير على الطريق الصحيح وأن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

د-تقييم الإنجاز السنوي:

في هذه الخطوة يتم التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ومن ثم الإعداد للعام المقبل وذلك بإعادة النظر للأداء حيث يقارن المدراء الأداء الفعلي لكل موظف مع الأداء المستهدف أو التوقع تحقيقه، فإذا لم يتم تحقيق تلك الأهداف يجب أن يعرف الرؤساء الأسباب الناجمة عن الإنجاز الرديء. إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه أو انه لا يستطيع القيام بالمتوقع منه، أو بسبب نقص الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز. أو قد يكون سبب ناجما عن سوء الإشراف أو أن الأهداف كانت غير واقعة وغير ذلك من الأسباب. وإن التغذية العكسية أو الراجعة يتم خلالها تقييم ومناقشة المدراء والمرؤوسين للتقدم وإن بعد أن عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تفاديها في المرات القادمة والشكل التالي يقدم توضيحا لهذه المراحل.

ثالثاً: مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف وضع الأهداف المطلوب تحقيقها فنجاح هذه العملية متوقف على ما يلي:

- قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف.
- اشتراك القائد والمرؤوسين معا في وضع أهداف المناصب الإدارية.
- قدرة الرئيسية على التمييز بين الأهداف المهمة والأهداف الأقل أهمية لكل منصبه إداري.
- الشرح الجيد وتوضيح غابات فلسفة الإدارة بالأهداف لجميع أفراد المؤسسة من إعداد وتنفيذ برامج تدريبية حول هذه القضية.
- أن تكون الأهداف واضحة ومكتوبة حتى يسهل فهمها وتطبيقها.

رابعاً: تقييم نظام الإدارة بالأهداف (غنيم، 2003، ص70)

▪ الجوانب الايجابية

1. زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة أهداف واختيار والبدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة.
2. تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها.
3. تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها.
4. تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين كل أفراد المؤسسة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات.
5. تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتماداً على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب على حلها.
6. رفع الروح المعنوية للعاملين.
7. زيادة انتاجية المؤسسة.

▪ الجوانب السلبية

فبالرغم من تعدد إيجابية الإدارة بالأهداف إلا أن هذه التقنية تتخللها بعض السلبيات أهمها:

1. زيادة الوقت والجهد والتكلفة بسبب كثرة الاجتماعات وتبادل الآراء والمشاورات في بعض الأحيان.
2. صعوبة التوصل إلى ضبط المقاييس اللازمة لقياس بعض الأهداف.
3. تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير.
4. صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تدخل عدة أطراف في تحديدها إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي الأهداف الطويلة الأجل.

خامساً: عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف.

أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر او مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي:

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 يقيس 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 تلافيتها في المرات القادمة. حيث يقوم المشرف في ضوء المسئوليات - 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 مقترحاته لكيفية أن كون رئيسه أكثر فعالية.

سادساً: مقومات نجاح الإدارة بالأهداف (نبعة 2012، ص30)

وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح، يلزم توافر عدد من الشروط:

1. يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة. أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أي يجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ وإلى ابعدهد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلا حجم المبيعات، بالريال أو الوحدة، العائد على الاستثمار، أو عدد وحدات الإنتاج وهكذا ... ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك انه يمكن تحقيقها. الأهداف التي تكون سهلة جدا في تحقيقها تضر بالمدير والشركة وكذلك الأهداف الصعبة جداً مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في أسلوب النتائج. وثالثاً بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيئ.

2. يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها. ويساعد هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

3. دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطًا جوهريًا لنجاحها. إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافيًا. ويجب أن يكون هذا الدعم واضحًا لجميع المستويات في المنظمة. ويجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محددة بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف.

4. كما يجب أن تتوفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز، وأن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية.

5. عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

6. التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.

7. التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا، فإن التدريب والتوجيه هما لزامان طوال برنامج الإدارة بالأهداف. وتشير التجربة إلى إن معظم المدراء يحتاجون إلى محاولتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها.

8. مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة. حيث يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.

9. أن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها. إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه، تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان يعتقد المدير بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم، ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن الاحتمال كبير بأن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح.

10. كذلك يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف، فإن عليه أن يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق. إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يكون راغباً في الثقة بالآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

استعرضنا في الصفحات الماضية، موضوع (الإدارة بالأهداف وأثرها في تحسين العمل المؤسسي)، وفي ختامه، نخلص إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، وبالشكل الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. أن نشأة الإدارة بالأهداف كانت استجابة للحاجات الإنسانية.
2. تسعى الإدارة بالأهداف إلى الإسهام في تحقيق نفس النتائج بطريقة غير مباشرة عن طريق الدعم الذي تقدمه للعامل الإنسانية في المنظمة.
3. أهم ما ميز الإدارة بالأهداف على باقي الإدارات الأخرى أنها أسلوب عملي شامل للمساعدة على توطيد علاقة الرؤساء مع المرؤوسين من خلال التحديد المناسب للأهداف ومراجعتها في إطار ترشيد وتطوير الإدارة.
4. إن الإدارة بالأهداف تتطلب جهداً كبيراً وأدوات خاصة، وذلك لأن المدراء في المنظمات لا يتوجهون تلقائياً تجاه هدف مشترك، بل على العكس نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية للخطأ في التوجيه، في العمل التخصصي بالنسبة للغالبية العظمى من المدراء، وفي الهيكل التسلسلي للإدارة، وفي الخلافات في الرؤية والعمل، وكذلك الانعزال في مختلف مستويات الإدارة.

ثانياً: التوصيات

1. في ظل المنافسة الشديدة في السوق المحلي والعالمي على الشركات والمؤسسات أن تعرف أين تتجه؟ وما هي أهدافها التي تحقق هذا الاتجاه.
2. نجاح الإدارة بالأهداف يعتمد على مدى جدية الشركة في تنفيذ الأهداف الموافق عليها من قبل الرؤساء والتي تتم عن طريق المرؤوسين.
3. متابعة تنفيذ الهدف بصفة ربع سنوية مطلب أساسي في تقويم التنفيذ والوصول إلى الغاية التي وضع على أساسها. على الموظفين التركيز والاهتمام بتنفيذ الأهداف حسب المواعيد المدرجة في جدول المتابعة.

قائمة المراجع

1. برنتوطي، سعاد نائف (2001)، الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
2. توفيق، عبد الرحمان (د.ت)، منهج المهارات الإدارية، توظيف السلطة، مركز البحوث المهنية لإدارة.
3. ديسلر، جاري (2003)، ترجمة د. محمد سيد عبد العال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر.
4. كنعان، نواف (2007)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
5. عبوي، زيد منير (2007)، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان.
6. العطييات، محمد (2006) إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 1، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. العلاق، بشير (2008) الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. الأردن : دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
8. غنيم، أحمد (2003) مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر .
9. محمد، موفق (2007) الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، ط 1، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
10. مشهور، ثروت (2010)، استراتيجيات التطوير الإداري، ط 1، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.
11. المكاوي، إبراهيم الخلوف (2007)، إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم، الوراق لنشر والتوزيع، عمان.
12. نبعة، عبدالعزيز (2012)، مفهوم الإدارة بالأهداف، الشبكة العربية للإدارة والأعمال
13. الهييتي، صلاح (2009)، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر . الأردن : دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع.