

الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج

الإدارة بالأهداف والتقييم وبالنتائج

Management by objectives and Appraisal by Results

مع حاجة العاملين في مجال الرياضة إلى نظام إداري يتناسب وظروف عملهم، ظهر نظام الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج، فمن الشائع في كثير من المنظمات الرياضية، أن المديرين دائمو الشكوى من مطالبتهم بتنفيذ خطط لم يشتركوا في وضعها، ومسألتهم عن تحقيق أهداف لم يؤخذ رأيهم في مدى إمكانية تحقيقها.

وقد جاءت الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية تعالج هذه المشكلة، حيث تعتمد هذه الفلسفة على وضع أهداف واقعية يمكن تحقيقها، وكذلك وضع برامج تنفيذية لتحقيق هذه الأهداف.

فالمدير هو المسئول عن وضع الخطة وهو الذي يحدد الأداء المطلوب وأسلوب رقبته، وما إلى ذلك من باقى مراحل العملية الإدارية.

ومعنى ذلك أن يقوم المدير بإسناد مسئولية تحقيق أهداف محددة أو الوصول إلى نتائج معينة لمؤوسيه مع تفويض السلطة اللازمة لذلك في حدود السياسة العامة، بحيث يحدد الرؤوس أفضل طريقة لتحقيق هذه النتائج في خلال فترة محددة، ويقوم المدير بقياس الأداء في ضوء ما تحقق من نتائج حيث من المفترض أن الرؤوس أقدر على معرفة أفضل طرق الأداء، وأنه يستطيع اتخاذ المبادرة في البحث أو اكتشاف وسائل أفضل لتحقيق الأهداف أو النتائج المحددة.

مما سبق يتضح أن أسلوب الإدارة بالأهداف يصلح كأسلوب إشرافي، حيث إنه يتميز بعدة مميزات من أهمها:

١ - معرفة الرؤوس أن أداءه المستقل سوف يقيم بما حققه من نتائج تخلق لديه الحافز والدافع القوي للعمل.

٢ - يساعد هذا الأسلوب المديرين على استعمال قدراتهم الخلاقية لتحديد كيفية

اتخاذ ما أسند إليهم من أعمال، كما يحقق درجة كبيرة من الحرية فى اتخاذ القرار والإحساس بالأهمية.

٣ - الإدارة بالأهداف تعتبر تدريباً مستمراً للمديرين وإعدادهم للمستقبل.

فالمروءس يتعلم من القوة (المدير) ومن الممارسة (صنع القرارات) وبمرور الزمن يصبح المرءوس أكثر خبرة فى صناعة القرارات.

٤- مكافأة العاملين بناء على أدائهم ونجاحهم فى تحقيق الأهداف الموكولة إليهم تعتبر وسيلة ديمقراطية فى تحقيق التوائم بين كل من أهداف المنظمة والأهداف الشخصية.

متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف:

ولكى يحقق هذا الأسلوب تطبيقاً فعالاً، فإن ذلك يتطلب عدداً من النقاط أهمها:

١- وضوح الهدف:

فإذا لم تكن الأهداف المسندة إلى المدير واضحة فإن ذلك يتطلب تحديدها والاتفاق عليها مع الإدارة العليا حتى يتسنى اختيار أفضل الطرق لتحقيقها وأفضل أساليب متابعة أداء المرءوسين.

٢- تعاقب الأهداف:

يتطلب تحقيق أهداف بعيدة المدى إنجاز مجموعة متعاقبة من الأهداف القصيرة المتكاملة فيما بينها والمؤدية إلى الهدف البعيد، فالوصول بالفرق إلى مستوى تنافسى عالٍ يتطلب تحقيق أهداف بدنية ومهارية وخطية، بحيث تتكامل هذه الأهداف مع بعضها لتحقيق أعلى مستوى.

٣- التفويض بالأهداف:

عندما تكون الواجبات المسندة محددة فى شكل نتائج مطلوب تحقيقها فإنه

يمكن تحديد درجة السلطة اللازمة بشكل دقيق، بمعنى أن تفويض السلطة يرتبط إلى حد كبير بحجم الهدف المسند لأي مرؤوس.

٤- حرية التصرف:

إن إسناد واجب محدد وتفويض السلطة الكافية، يساعدان المدير على التعرف بحرية فى اختيار أفضل الوسائل والطرق التى تحقق فعالية عالية.

٥- قابلية النتائج للقياس:

من أفضل أساليب التحقق من حجم الإنجاز الذى تم بالنسبة لهدف معين هو أن يتم التعبير عن الهدف تعبيراً كمياً حتى يمكن قياس نتائجه، فالأهداف الوصفية يصعب قياس نتائجها، لذا فإن الاتجاه الحديث فى صياغة أهداف التربية البدنية والرياضية، خاصة عند تطبيق فلسفة الإدارة بالأهداف يهتم بترجمة التعبيرات الفلسفية إلى كم يمكن قياسه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية والاجتماعية، إلى جانب المقاييس البدنية والمهارية.

٦- تحسين قدرة الأداء:

من خلال المراجعة الدورية للبرامج الموضوعة، يمكن للمدير أن يكتشف مواطن الضعف فى الأداء ويحدد أهدافاً جديدة ويضع لها برامج زمنية وبالتالي فإنه يستطيع اكتشاف الأنشطة والأعمال التى تتطلب التحسين.

٧- المسؤولية المشتركة:

إن المشاركة فى وضع الأهداف تولد الشعور المتزايد بالمسؤولية تجاه تحقيق هذه الأهداف.

التقييم بالنتائج:

من خلال سهولة الاتصال وارتفاع مستوى الفهم المتبادل بين المدير والمرؤوسين فإن تحديد أهداف لكل من المرؤوسين يجعل من مسألة تقويم الأداء أمراً يسيراً، أما

فى حالة تعامل المدير مع مرؤوسين جدد، فإن المدير يجد نفسه أمام ضرورة تحليل ومراجعة العمليات والإجراءات التى سوف يقوم بها المرؤوسون، كما أنه مطالب بتحديد أهداف خاصة تلك التى تتطلب اهتماماً خاصاً، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:

١- تحديد النتائج المطلوبة:

من خلال مراجعة المدير لمرؤوسيه، فإنه يمكن تحديد أوجه القصور وتوجيه الانتباه إليها مع بيان الإجراءات التى سوف تؤخذ فى الاعتبار، كما أنه يجب أن يضع المرؤوسون تصوراتهم عن النتائج المتوقعة فى المرحلة القادمة، ومن خلال مناقشة وجهات نظر كل من المدير والمرؤوسين فإن عملية صياغة الأهداف تكون قد تبلورت، وذلك من خلال عدة تساؤلات من أهمها:

أ - هل الهدف يمثل نتيجة مطلوب تحقيقها أم طريقة للوصول إلى نتيجة؟

ب- هل السلطة المتوفرة كافية لتحقيق الهدف؟

ج- هل يمكن مساءلة المرؤوس عن نتيجة أدائه؟

ومن خلال كل ذلك فإنه يمكن فى النهاية الوصول إلى صيغة مقبولة من كل من المدير والمرؤوسين وتعتبر برنامج عمل لتحقيق هدف أو عدة أهداف.

٢- تقييم ومراجعة الأهداف:

فى الوقت المحدد لإنجاز العمل السابق الاتفاق عليه، تتم عملية مراجعة النتائج الفعلية بما كان قد خطط لها، وغالباً ما لا تتطابق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة وقد يكون السبب فى ذلك المغالاة فى الأهداف أو أنها حددت دون مراعاة الدقة اللازمة، أو دون الأخذ فى الاعتبار بكل المتغيرات المحيطة، كما قد يكون السبب هو قصوراً فى الأداء.

وتساعد عملية المراجعة هذه فى وضع أهداف المرحلة القادمة مع تحاشي الأسباب التى أدت إلى القصور فى المرحلة السابقة.

تقييم الأسلوب:

إن أسلوب الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج، بنى أساساً على عدة افتراضات من أهمها الاعتماد على المرؤوسين فى إنجاز المهام وأنهم يستجيبون بحماس لتحقيق الأهداف القصيرة المدى والقابلة للقياس، هذا بالإضافة إلى ضرورة تكامل أداء الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة ككل.

وبصفة عامة فإن أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن أن يحقق عدداً من النتائج التكاملية ذات التأثير الواضح فى الكفاية الإنتاجية لأى منظمة رياضية من أهمها:

أ - تكامل كل من التخطيط والمسئولية عن طريق ربط التخطيط بالعنصر الأدائى للوظيفة .

ب- تكامل التخطيط مع عمليات البحث المستمرة عن أفضل الطرق والوسائل.

ج- تكامل الأهداف مع البرامج التنفيذية.

د - تكامل الخطط الفرعية مع الأهداف العامة للمنظمة.

هـ- تكامل الأهداف العامة للمنظمة مع نظم الرقابة والمتابعة.

المنظمات الرياضية:

يشير مفهوم الإدارة ضمناً إلى أهمية وجود هياكل لها مهام محددة تمارس فيها، وهذه الهياكل هى ما يطلق عليها المنظمات أو المؤسسات.

ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن المنظمة تتمثل فى الخريطة التنظيمية التى توضح الإدارات والأقسام والتى تضمها المستويات الإدارية المختلفة، فهذه النظرة للمنظمات تعتبر نظرة قاصرة من حيث ان الهيكل التنظيمى مهما صمم بدقة، فإنه لا يمثل ضمناً لبلوغ الأهداف ما لم يعمل بداخله أفراد أكفاء يعيشون فيه الروح ويحددون درجة كفاءته، فالهيكل التنظيمى الجيد لا يضمن بالضرورة توفير مديرين أكفاء.

لذا فإن ما يطلق عليه السلوك التنظيمى يعنى سلوك الأفراد داخل المنظمات،

فالمنظمات فى حد ذاتها لا تضع سياسات ولا تتخذ قرارات، وإنما الأفراد هم المسئولون عن ذلك فى ضوء مهام محددة.

أى أن المنظمة بهذا المفهوم هى عبارة عن نظام مفتوح له مدخلات ومخرجات ينتج عنها عائد محسوب وتتكون من أبعاد أربعة رئيسية هى:

١ - المهام: فلكل منظمة مهمة يناط بها إنجازها.

٢ - الهيكل: وهو الإطار الذى ينظم الأنشطة والإجراءات التى تؤدى لتحقيق الهدف.

٣ - الأدوات: وهى الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة.

٤ - الأفراد: وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة.

وهذه الأبعاد الأربعة تعمل فى ديناميكية خاصة لتكون المفهوم الحديث للمنظمات.

ورغم كل ما تعانیه الرياضة بمختلف أنشطتها وعلى كل مستوياتها فى الدول النامية من مشكلات، يمثل الجانب الإدارى فيها العنصر الأساسى، ورغم أن العملية الإدارية فى كل المجالات الرياضية ما زالت موضع نقد، سواء ممن يعملون فيها أو ممن يتعاملون معها، فإن كل ذلك لا يعنى عدم أهمية وجود مثل هذه المنظمات.

ولعل من أهم أسباب معاناة الرياضة، ليس وجود هذه المنظمات، ولكن فعالية أدائها ووضوح أهدافها وكفاءة المسئولين عنها والعاملين فيها.

وبالعودة إلى اختلاف وتباين المفاهيم فى المجالات الإنسانية بشكل عام، فسوف نجد أن ترجمة ما ترجوه الدولة من مثل هذه المنظمات إلى أنماط سلوك قد تختلف باختلاف فلسفة واضعى السياسات، فأنشطة الشباب والرياضة تتميز بالتنوع ويغلب على عائدها طابع التكوين الفرضى المرتبط بتغيير السلوك وبالتالي فإن قياس هذا العائد كمعيار لتقويم فعالية هذه المنظمات يعتبر من الأمور الصعبة، التى لا يمكن أن تتم بطريقة مباشرة، فتأصيل القيم الاجتماعية وغرس الاتجاهات الإيجابية نحو ممارسة الأنشطة النافعة للحياة، والتأكيد على البناء المتكامل

للشخصية ومحاربة مظاهر الانحراف، وما إلى ذلك من أهداف فلسفية التكوين، كلها أعباء تلقيها الدولة على عاتق المنظمات الرياضية والشبابية، والتي غالباً ما تجد نفسها تعمل وفقاً للظروف المفروضة عليها وبدون استراتيجية محددة المعالم.

وينشأ عن كل ذلك عدم وضوح دور هذه المنظمات، وبالتالي عدم إمكانية متابعة ورقابة أنشطتها وإختلال التوازن بين عملها وعمل منظمات أخرى قد يكون لها اتصال غير مباشر بنفس نوع النشاط.

وعلى الرغم من كل هذا، فإن لهذه المنظمات أهميتها الحضارية في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه وتوفير فرص التقدم والنجاح وحفظ المعرفة، فبغض النظر عما إذا كانت هذه المنظمات قد حققت أو تسير في سبيل تحقيق ذلك، أو أن مستوى الأداء الإداري فيها دون المستوى، فإن ذلك لا يبرر إلغائها أو الإستغناء عنها.

ولكى نتناول الإدارة في المنظمات الرياضية، فإن المسألة يجب أن تبدأ بالقوانين والتشريعات التي تكفل وجود هذه المنظمات وتحدد مهامها الرئيسية.

ودون الخوض في تفاصيل القوانين أو نصوصها، فإن مسئولية الرياضة في أي دولة يناط بها إلى منظمات حكومية وأخرى أهلية.

فالمنظمات الحكومية باختلاف مسمياتها سواء كانت وزارات أو مجالس عليا، هي منظمات تنشئها الحكومة لوضع استراتيجية خاصة بهذا المجال في ضوء أهداف نابذة من نصوص الدستور، وتشمل توفير فرص النمو المتكامل والارتقاء بالمستوى الصحى والنفسى والاجتماعى للنشء والشباب عن طريق النشاطات المختارة الرياضية والاجتماعية والثقافية والفنية، مع التركيز على دعم تأصيل القيم الروحية والدينية، والسلوك والخلق الإجماعى والديمقراطى وتنظيم إستثمار أوقات الفراغ والطاقة الخلاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع.

ولكى تحقق هذه المنظمة أهدافها فإن تنظيم هيكلها الوظيفى يتم بقانون يحدد الكوادر الوظيفية والقطاعات والأجهزة والإدارات والأقسام التى يتكون منها، ومهام ومسئوليات كل هذه القطاعات والأجهزة والإدارات والأقسام، ويعتبر القانون الخاص بهذه المنظمة ملزماً لكل المنظمات التى تتعامل معها. كما أنها مسئولة عن وضع

اللوائح والتشريعات الخاصة بالمنظمات الأهلية.

أما المنظمات الأهلية، فهي منظمات لها طابع خاص، فمنها الأندية والإتحادات الرياضية واللجان الأولمبية إضافة إلى مراكز الشباب والجمعيات المختلفة.

ويضم هذه المنظمات الأهلية قانون خاص يتولى وضع مواده ولوائحه التنفيذية المنظمة الأم في الدولة سواء كانت وزارة أو مجلساً، باعتبارها المنظمة المسؤولة أمام حكومة الدولة عن تنظيم العمل في هذا القطاع.

إلا أن هناك أسساً عامة تحكم واضعى القوانين واللوائح والتشريعات تتخذ صفة الدولية، ومن أهمها كون الجمعية العمومية هي الأساس في انتخاب مجالس إدارات هذه المنظمات كما أن لها الحق في المحاسبة، وان العمل في المنظمات الأهلية عمل تطوعى يخضع لشروط محددة.

فالأعضاء العاملون في أى نادٍ رياضى هم الجمعية العمومية التى لها الحق فى انتخاب ومحاسبة مجلس إدارته، والأندية المشاركة فى نشاط لعبة ما هى الجمعية العمومية التى لها الحق فى انتخاب ومحاسبة مجلس إدارة اتحاد هذه اللعبة، ومثلو هذه الاتحادات هم الجمعية العمومية التى لها الحق فى انتخاب ومحاسبة مجلس إدارة اللجنة الأولمبية.

وعلى غرار ذلك فإن الجمعية العمومية لأى اتحاد دولى هى اتحادات الدول المشاركة فيه، وان الجمعية العمومية للجنة الأولمبية الدولية هى الاتحادات الدولية للرياضات والألعاب المعترف بها أولمبيا والتي تنظم لها اللجنة الأولمبية الدولية دورة الألعاب كل أربع سنوات.