

الفصل السادس

مقومات ومميزات الإدارة بالأهداف

مقدمة

أولاً: العناصر التنظيمية لنجاح الإدارة بالأهداف

ثانياً: مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

ثالثاً: مميزات الإدارة بالأهداف

رابعاً: محاذير إستخدام الإدارة بالأهداف

خامساً: الإنتقادات التي وجهت للإدارة بالأهداف

obeikandi.com

الفصل السادس

مقومات ومميزات الإدارة بالأهداف

مقدمة

إن تطبيق الإدارة بالأهداف يستلزم نوعاً من التنظيم الإداري ليتحقق فيه الرقابة الذاتية والإدارة الجامعية، ويتطلب هذا النمط من الإدارة تنظيمياً يوفر الإتصال الفعال لإتخاذ القرارات الجامعية ولا يكون ذلك إلا بإستبعاد المركزية لنظام المؤسسة وهو أسلوب مهم لتوفير التكامل بين الأهداف التنظيمية.

وأن نجاح هذا الأسلوب مرتبط بالظروف الملائمة لتطبيقها، حيث يعتمد ذلك إلى درجة كبيرة منه على الجهود المخلصة المتواصلة التي تقدمها الإدارة العليا في المؤسسة كما يعتمد هذا الأسلوب على عمليات الأتصال وبين الأفراد والوحدات التنظيمية والتغذية الراجعة المستمرة، وبالتالي يتطلب هذا الأسلوب من الإدارة إعادة النظر في الأولويات والأستراتيجيات والأهداف من خلال التغذية الراجعة التي يحصل عليها، كما يستلزم هذا الأسلوب نظراً ناقداً أو مستمراً في التنظيم للعمل على تطويره وتغييره، كما أنه لا بد من أن يكون للمنظمة التي تأخذ بهذا الأسلوب الإداري حدودها الواضحة من أجل أن يكون تقرير الأهداف ومتابعة إنجازها ضمن مجال معروف يمكن السيطرة عليه.

أولاً: العناصر التنظيمية لنجاح الإدارة بالأهداف

أن أهم العناصر التنظيمية اللازمة لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف هي :

١- الإدارة الذاتية اللامركزية

إن تطبيق الإدارة بالأهداف يستلزم نوعاً من التنظيم الإداري يتحقق فيه شرطان

إثنان أساسيان هما

أولاً: الرقابة الذاتية

ومنها فيكون بتشجيع الإدارة للفرد على مراقبة ومحاسبة نفسه بنفسه، وبذلك فإن الإشراف الفوقي والمراقبة الدائمة سوف تقل إلى أدنى درجة ممكنة ليحل محلها تقويم ذاتي يقيس الفرد من خلاله مدى إنجازهِ ويقوم أداءهِ، ويعتمد التقويم الذاتي على الأهداف التي يقررها الرؤساء والمرؤوسون.

ثانياً: الإدارة الجامعية

فيكون عند الوصول إلى أهداف المؤسسة وأهداف أقسامها وأهداف العاملين ووظائفهم من خلال جهد تعاوني وعمل جماعي يسهم به أعضاء التنظيم أو القسم أو الوظيفة.

وبذلك فإن هذا النمط من الإدارة يتطلب تنظيمًا يوفر الإتصال الفعال لإتخاذ القرارات الجماعية، ولا يكون ذلك إلا بإستبعاد المركزية لنظام المؤسسة.

ولا بد من أن يتم في هذا التنظيم إعادة بناء المصادر البشرية باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب إعادة النظر في كل وظيفة موجودة في التنظيم وفي مواصفاتها بحيث تحدد المسؤوليات والمهام المنوطة بكل مركزاً ووظيفة في التنظيم، وعليه فإن اللامركزية والحرية في تنظيم المنظمة وتوصيف وظائفها من أهم عوامل نجاحها بل أن خلاف ذلك يعني فشلها.

٢- النظرة الإدارية المتكاملة

إن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري مصمم لتوفير التكامل بين الأهداف التنظيمية عن طريق إسهام العاملين في مختلف المستويات في تحقيق أهداف المنظمة، ولتوفير التكامل في الأهداف فإنه يتوقع من الإدارة بالأهداف أن تعمل على تكامل العمليات الكبيرة في المنظمة مع العناصر الصغيرة فيها، وذلك يستلزم أن تكون مجموع العناصر الاجتماعية السيكولوجية العقدة العاملة في التنظيم متكاملة فيما بينها لتقوم مجتمعة بتحقيق سائر أهداف التنظيم، كما يتوقع من الإدارة بالأهداف

أيضاً توفير هذا التكامل في الأهداف، أن توفر صلة منظمة ومتسعة بين سائر العمليات الإدارية من تخطيط وتمويل وتدريب وتقييم.

٣- فهم ومساندة المسؤولين لهذا النوع من الإدارة

إن نجاح الإدارة بالأهداف مرتبط بالظروف الملائمة لتطبيقها، وهذا يعتمد إلى درجة كبيرة منه على الجهود المخلصة المتواصلة التي تقدمها الإدارة العليا في المؤسسة التي يراد لها أن تعمل بهذا النظام الإداري من أجل توفير المصادر وتقديم الدعم الفعلي الصادق بتوفير مناخ ملائم يسمح للعاملين في المنظمة بالمشاركة المفتوحة في سائر مراحل العمل ويخلق جو إنساني يشعر العاملون فيه بذاتهم وبمكانتهم في التنظيم.

٤- فعالية عمليات الاتصال والتغذية الراجعة

من أكثر العناصر أهمية في التنظيم الإداري في الإدارة بالأهداف هو العملية المستمرة للتغذية الراجعة والاتصال بين الأفراد والوحدات التنظيمية في تشكيل وإنجاز الأغراض والأهداف فمتى تحدد أهداف المنظمة وتجري عملياتها، لا بد من توافر قنوات اتصال فعالة ومن جميع الاتجاهات عمودياً ورأسياً وأفقياً ويقدر ما تكون وسائل وقنوات الاتصال فعالة في الحصول على معلومات صحيحة ومتكاملة وسريعة وشاملة، تكون الفرصة مهيئة لإعادة النظر في الأهداف أو في تقرير أهداف وأغراض جديدة.

وتتطلب الإدارة بالأهداف إعادة النظر في الأولويات والإستراتيجيات والأهداف من خلال التغذية الراجعة التي تحصل عليها، وأهمية التغذية الراجعة هنا تأتي من أن نظام الإدارة يركز على خلق حوار دائم حول تحديد الأهداف وبرامج العمل اللازمة لتنفيذها بين المستويات العليا والأقل في المنظمة، فوضع الأهداف المحددة والتفصيلية وتحديد أنسب وسائل العمل إنما يتطلب وجود قنوات اتصال مفتوحة باستمرار من أجل تحديد كل ذلك وتطوير في ضوء التغذية الراجعة التي يحصل

عليها.

٥- تغيير وتطوير التنظيم

يستلزم أسلوب الإدارة بالأهداف نظراً نافذاً أو مستمراً في التنظيم للعمل على تطويره أو تغييره، وكلما حدث في جو المنظمة تغييراً أو تطوراً فإنه لا بد من أن يستتبع ذلك تغييراً أو تطوراً في التنظيم نفسه.

والعوامل التالية لا بد من توافرها في التنظيم من أجل إجراء تطوير دائم في الحفاظ عليه وهي كالتالي: -

- أ) مقدرة المدير على تحديد أغراض وأهداف ناقصة.
 - ب) تحديد دور كل عامل في المنظمة بتحديد السلطات التي تمنح له والتي تكفي لإنجاز المهام التي أوكلت إليه.
 - ج) توفر الكفاية لدى الأفراد وتحمل مسؤولية إنجاز الأهداف في الأخفاق في إنجازها.
 - د) وهذا التقاسم للمسؤولية يستهدف بث روح المشاركة والانتماء بين العاملين وخلق الإرتباط العضوي والنفسي المطلوبين للنجاح.
 - د) توفير الدافعية عند الأفراد العاملين نحو العمل وإعطائهم الحرية الكاملة في التصرف ضمن مسؤولياتهم.
 - هـ) التقويم الذاتي والمحاسبة الشخصية بمعنى أن يكون الفرد مسؤولاً أمام زملائه ورؤسائه ونفسه عن تحقيق نصيبه من العمل الملتزم به.
- ٦- أن تكون حدود المنظمة محدودة وواضحة:

لا بد من أن يكون للمنظمة التي تأخذ بهذا الأسلوب الإداري حدودها الواضحة من أجل أن يكون تقرير الأهداف ومتابعة إنجازها ضمن مجال معروف يمكن السيطرة عليه، إلا أن هذا التحديد لا يعني أن يكون النظام منغلقاً، لأن الإدارة بالأهداف تقتص من العاملين بها أن يأخذوا بالتأثير الخارجي تماماً كما يفعلون

بالتأثير الداخلي للتنظيم، إنما يعني ذلك أن تكون سياسة هذا التأثير ومداه واضحة في فلسفة التنظيم وهيكله.

ثانياً: مقومات نجاح الإدارة بالأهداف

توجد عدة مقومات لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف تتمثل في المقومات

التالية: -

- ١) نظم سليمة (نظم عاملين يسمح بتجديد العمالة - المهارة - نظام معلومات دقيق وأتصالات حديثة - نظام مالي مرن في الصرف والإنفاق لأن الإدارة بالأهداف لا تعرف ميزانية بنود).
- ٢) شرح الأسلوب للجميع.
- ٣) دعم الإدارة العليا له.
- ٤) نظام حوافز مجزي.
- ٥) تدريب العاملين على الأسلوب.
- ٦) تفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف.
- ٧) الأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين.
- ٨) الأهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوي العاملة.

ثالثاً: مميزات الإدارة بالأهداف

يحقق إتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج التوحد والترابط بين مستويات الأداء المختلفة، ومستوى الفرد أو الجماعة ومستوى الوحدة التنظيمية ومستوى الإدارة الجامعية، الأمر الذي يضمن توحد الجهود في اتجاه تحقيق أهداف مشتركة للمستويات الثلاثة، وموضوعية وعدالة التقييم حيث يرتبط أداء الفرد أو الجماعة بما يتوفر من إمكانيات وتيسيرات تدعمها الإدارة الجامعية العليا، وبالتالي تكون هناك مشاركة في المسؤولية والعائد.

وقد أظهرت نتائج تطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج في التعليم عن العديد من المزايا والفوائد التي حققتها سواء التعليم الجامعي أو للعاملين. ويمكن إجمال وتوضيح مميزات الإدارة بالأهداف في النقاط التالية:

- (١) إنها كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة، ذلك لأن الفرد في هذا النوع من الإدارة يشكل رقيباً على نفسه يحاسب باستمرار سواء غابت الإدارة المشرفة أم حضرت لأنه التزم بإنجاز أهداف محددة نشعر معها بالمسؤولية والالتزام.
- (٢) إنها وسيلة نافعة لتوفير أساس لقياس الإنجاز والإسهام الذي يقوم به كل فرد عامل في المؤسسة، وبذلك يمكن أن يكون تقدير العاملين وترقيتهم أو مكافأتهم أو معاقبتهم وتحتيتهم بناء على معايير محددة للإنجاز وليس بناء على تقديرات أو تخمينات أو توقعات ذاتية، فتقييم العاملين في الإدارة بالأهداف إنما يكون على أساس تقدير ووزن ما يؤديه من إنجازات وأعمال، وعلى أساس ما يسهمون به في تحقيق الأهداف والنتائج التي التزموا بها وشاركوا في وضعها، وهذا يساعد المديرين على إكتشاف مواطن القوة ومواطن الضعف عند العاملين، وييسر عليهم إختيار الأشخاص الصالحين لتولي المناصب المناسبة مما يساعد على تأمين استمرارية تقدم المؤسسة وإزدهارها.
- (٣) إن الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.
- (٤) تساعد الإدارة بالأهداف على أن تكون أهداف المؤسسة واقعية، إذ يضعها الرؤساء، والمرؤوسون في ضوء معرفتهم لطبيعة عملهم الذي يمارسونه ويعرفونه جيداً، مما يجعل إمكانية تحقيقها عالياً.
- (٥) تساعد الإدارة بالأهداف على زيادة فهم الموظفين لطبيعة أعمالهم وللنتائج التي يترتب عليهم العمل نحوها، فاشتراكهم في وضع الأهداف يبصرهم بالدور

المسند إليهم والمهمات المطلوبة منهم مما يجعل القيام بالعمل أيسر وأسرع، كما أن ذلك يعرفهم بالعلاقة بين أهداف وظائفهم وأهداف المنظمة الكلية في نحو تكاملي.

(٦) إن عملية الإدارة بالأهداف تحسن عملية التغذية الراجعة، فالتركيز على الأهداف يؤدي إلى دراسة كافة النشاطات والوظائف الإدارية لمعرفة مدى مساهمة كل منها في تحقيق الأهداف من أجل إعادة النظر فيها بقصد الإلغاء أو التنظيم أو تحديد الأدوار، مما يجعل لعملية التغذية الراجعة قيمتها وفعاليتها.

(٧) تساعد الإدارة بالأهداف على تنفيذ المشاريع العامة، وخطط التنمية مما يجعلها أسلوباً ناجحاً للإدارة في البلدان النامية بخاصةً، فباستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن ترجمة السياسة العامة والخطوط العريضة التي تتضمنها أية خطة تنمية، أو أي مشروع كبير هام إلى أهداف واضحة ونتائج محددة تشكل الدليل التي تسترشد به المؤسسات والدوائر التي تعمل لتنفيذ هذه الخطة.

(٨) إن الإدارة بالأهداف تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج، ذلك لأنها إدارة تحدد المعالم لكل عامل في المؤسسة بما لا يدع مجالاً للتهرب من العمل، أو التلاعب فيه، أو ارتكاب أخطاء فادحة نتيجة سوء الفهم، وعدم إدراك الواجب والهدف المطلوب.

(٩) أن من أهم ما يميز الإدارة بالأهداف عن باقي الأساليب الشائعة للإدارة هو أنها تركز على أهداف النشاط الإداري وغاياته المرجو تحقيقها أكثر من تركيزها على الوظائف الإدارية أو على عناصر الإدارة، بمعنى أنها تركز على النتائج وليس على العملية أو المدخلات، نرى أن التركيز على النتائج لا يعني إهمال الوسائل والعمليات، وإنما العكس قد يكون.

فالتركيز على الوسائل والعمليات قد يكون على حساب النتائج.

وبالإضافة إلى هذه المميزات توجد مميزات أخرى للإدارة بالأهداف ويمكن إيجازها في المميزات التالية:

- ١) تساعد الرؤساء والمرؤوسين على وضع الأهداف بالاتفاق والتفاهم بينهم.
- ٢) تحدد كيفية تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- ٣) تعمل على تركيز جهد الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق الأهداف.
- ٤) تقوم على المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٥) تهتم بالأداء المستقبلي للفرد والإدارة الجامعية.
- ٦) تنمي قدرة الفرد على تحديد أهدافه والأساليب اللازمة لتحقيقها.
- ٧) تنمي قدرة الفرد على التقييم الذاتي.
- ٨) تركز على إنجازات الفرد وليس على أنشطة الفرد وسماته الشخصية.
- ٩) تؤكد بصفة مستمرة على ما يجب عمله لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- ١٠) تضمن التزام العاملين بتحقيق الأهداف المحددة لهم، حيث أنهم شاركوا في إعدادها.
- ١١) تجعل كل من الرؤساء والمرؤوسين متحمساً للعمل مع الآخر من أجل تحقيق أهدافهم.
- ١٢) تعمل على زيادة الدافعية والأداء عند العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.
- ١٣) تهتم بتقديم أداء العاملين على أساس النتائج التي تحققت مقارنةً بالأهداف المحددة.
- ١٤) تحقق زيادة كفاءة المدير والعاملين وبالتالي زيادة كفاءة الإدارة الجامعية التي يعملون بها.
- ١٥) ترفع من درجة الرضا لدى العاملين حيث يشاركون في تقرير الأمور التي تمس مصالحهم ومصالح العمل.

- (١٦) تساعد على تحديد المشكلات الفعلية للعمل ومن ثم التغلب عليها.
- (١٧) تسهم مهمة الرؤساء عن طريق التفويض.
- (١٨) تعطى الرؤساء القدرة على مراجعة الأعمال الإدارية وتوجيه أهتمامات العاملين لتطوير آدائهم.
- (١٩) تحقيق موضوعية تقويم أداء العاملين.
- (٢٠) تسهل التخلص من العامل ضعيف الأداء.
- (٢١) يؤدي الاتفاق المشترك على كيفية تحقيق النتائج إلى تحسين التخطيط والإندفاع نحو العمل.
- (٢٢) تحسن التنسيق والتكامل بين أنشطة الإدارة الجامعية لتحقيق النتائج المتوقعة.
- (٢٣) تحسن الأداء عندما يعلم العاملون في الإدارة الجامعية ما هو المتوقع منهم إنجازه.
- (٢٤) تحسن العلاقات التنظيمية حيث يصبح العاملون أكثر استقلالية ولديهم حرية أكبر في اتخاذ القرارات.
- (٢٥) تسهل عملية الرقابة من خلال الخطط الموضوعية والمسؤوليات المحددة.
- (٢٦) توفر المرونة في وضع الخطط وتحديد الأولويات، وكذلك وضع خطط طارئة للتعامل مع المشكلات التي تحدث.
- (٢٧) تعمل على التطور الذاتي للعاملين حيث تنتقل مسؤولية التطوير إلى أسفل أي مستوى العامل في التعليم الجامعي، ويتوقع أن كل عامل يخطط وينظم ويراقب عمله.
- (٢٨) تقوي الاتصالات بين القيادات والعاملين داخل الجامعة.
- (٢٩) تضاعف جهود العاملين بسبب أن المكافأة على الأداء والإنجاز.
- (٣٠) تعمل على إصلاح السلبيات في الوقت المناسب.

(٣١) تعمل من أسفل لأعلى، أي تبدأ بالعاملين وتنتهي بالرؤساء.

(٣٢) تحقق التوافق والإنسجام بين جميع العاملين داخل الجامعة.

رابعاً: محاذير استخدام الإدارة بالأهداف

لا يخلو أي أسلوب من بعض المشكلات أو السلبيات التي قد تصاحب الأخذ به وأن الإدارة بالأهداف لا تخلو من بعض العيوب، حيث إن معرفة هذه العيوب يساعد في العمل على معالجتها، وتصحيحها من أجل أن تصبح الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً يتسم بأعلى درجة من الفاعلية الواقعية، ومن هذه المحاذير التي يمكن التنبه إليها في تطبيق الإدارة بالأهداف ما يلي: -

- (١) يرى البعض أن الإدارة بالأهداف أنتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها، مما يؤدي إلى إهمال هذه الوسائل، ولكننا نرى أن لا علاقة مباشرة حتمية بين الوسائل والغايات، فليس شرطاً أن تتجز الوسائل الكافية غايات فعالة.
- (٢) يرى البعض الآخر أن الإدارة بالأهداف غالباً ما تعني بالأهداف القصيرة المدى ولا تعني بالغايات البعيدة والأهداف الطويلة المدى وبالاستراتيجيات العامة، وهنا نرى أيضاً أن الإدارة بالأهداف تركز على الأهداف القصيرة المدى كخطوات لإنجاز الأهداف الطويلة المدى، وهي تركز على الأهداف الجزئية كمكونات متكاملة لتحقيق الأهداف الكلية.

(٣) يرى آخرون أن الإدارة بالأهداف قد تشجع على الإلتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال في اتخاذ القرار المناسب، كما يرون أن هذا الأسلوب الإداري يدفع العاملين لأن يقبلوا على الأهداف السهلة المنال لأنهم متأكدون من إمكانية إنجازها. وبذلك فإن الأهداف الطموحة قد لا تحظى بالقبول فتهمل

(٤) تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف

- واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً.
- (٥) تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف، وهذا ما لا يمكن توافره دائماً وبإستمرار وبخاصة في الدول النامية التي تفتقر إلى توفر الإحصاءات والأرقام الصحيحة مما يتسبب عنه الوقوع في مأزق وأخطاء أثناء التنفيذ.
- (٦) صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين و الأجهزة الإدارية، لأن هذا الأسلوب يتطلب فهماً وإخلاصاً والتزاماً بالعمل قد لا يستطيع أولئك الذين تعودوا العمل في وظائف لا ضرورة لها، أو تعودوا القيام بأعمال لأهداف ورائها، أو تعودوا ترك أعمال والتخلي عن مهمات أساسية عليهم أن يقوموا بها.
- (٧) صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد واضح يسهل معه تقويم إنجازها، وهذه ظاهرة موجودة في الدوائر الحكومية التي تحدد نشاطاتها بدل أن تقوم بتحديد أهدافها كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال، كما ترى أن التحول من النشاطات إلى الأهداف ممكن إذا ما توافر الفهم والتدريب والأستعداد المناسب لهذا التحول.

خامساً: الإنتقادات التي وجهت للإدارة بالأهداف

- على الرغم من أن الإدارة بالأهداف قد تعمل على دفع الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة نظراً لإشتراكهم في إعدادها وحماسهم المتوقع إلا أن ذلك المدخل قد وجه إليه بعض الإنتقادات والتي من أهمها: -
- (١) إمكانية ضياع جزء من الوقت في إعداد الأهداف ومتابعتها على حساب العمل.
- (٢) إحتياج البرامج الخاصة بذلك المدخل الإداري إلى كثير من الأعمال المكتبية.