

الفصل الثاني

الإدارة بالأهداف

«نشأتها – مفهومها»

مقدمة

أولاً: نشأة الإدارة بالأهداف

ثانياً: مفهوم الإدارة بالأهداف

ثالثاً: تعريفات العلماء لمفهوم الإدارة بالأهداف

رابعاً: أنواع الأهداف وخصائصها

١ - أنواع الأهداف

٢ - مفهوم الأهداف

٣ - أهمية الأهداف

٤ - خصائص الأهداف

٥ - مبدأ تحديد الأهداف

٦ - عوامل الهدف الناجح والجيد

٧ - فوائد ومزايا تحديد الأهداف

٨ - شروط الهدف الفعال

٩ - سمات الأهداف

١٠ - مستويات الأهداف

obeikandi.com

الفصل الثاني

الإدارة بالأهداف

”نشأتها - مفهومها“

مقدمة:

مع تغير أساليب الإنتاج بعد التقدم العلمي والتكنولوجي وظهور العديد من المخترعات الحديثة ومع زيادة حجم المؤسسات الصناعية والتجارية والزراعية والتعليمية ومع تعدد مستويات العلاقات الاجتماعية سواء بين الأفراد أو الجماعات ومع ازدهار الحضارة، زادت أهمية التخطيط والتنظيم والتنسيق لتوجيه الجهود البشرية وقيادتها لتحقيق أهدافها المرغوبة بأقل جهد ووقت وتكلفة، بمعنى آخر زادت أهمية العملية الإدارية في المنظمات الإدارية، وأصبحت الإدارة معياراً يقاس من خلاله تقدم الأمم، فالإدارة الفعالة تكون قادرة على تحقيق التقدم الإقتصادي والحضاري وسوء الإدارة أو ضعفها يؤديان بدورهما إلى مزيد من التخلف الإقتصادي والحضاري.

والإدارة مسئولية وتكيف إذ أنها تتحمل مسئولية تحقيق أهداف المنظمة الإدارية واختيار أفضل الأساليب وأصلح العناصر البشرية وإستخدام الموارد المادية والبشرية أفضل إستخدام لتحقيق أفضل النتائج وفي ضوء ذلك تصبح الإدارة نشاطاً إنسانياً هادفاً تقوم به جماعة من الأفراد يتميزون بقدرات وخصائص معينة، من أجل تحقيق نتائج معينة تم الإتفاق على أهميتها وضرورتها لإشباع رغبات معلومة، بإستخدام ما هو متاح لها من موارد إستخداماً أمثل دون تجاهل لما يحيط بها من ظروف سياسية وإقتصادية وإجتماعية وتكنولوجية تؤثر سلباً وإيجاباً في قدرة الإدارة على تحقيق تلك الأهداف.

والإدارة التعليمية ميدان حديث فهو وليد القرن العشرين الميلادي حيث وصف ما كتب عنها من دراسات قبل ذلك بالبساطة وعدم التخصص، ومع ذلك فقط

تطورت الإدارة التعليمية تطوراً سريعاً في السنوات الأخيرة نتيجة لإضفاء الصبغة العلمية على الإدارة واستخدام النماذج والنظريات في دراستها، واهتمام الباحثين بتحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوي والآخر بالطريقة والتركيز في دراسة الإدارة على السلوك والأداء والتفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية.

وقد طرأت على العملية التربوية في السنوات العشرين الماضية تطورات جذرية وهامة فيما يتعلق بتجويد هذه العملية، وقد أعاد التربويون النظر بالممارسات التربوية التي كانت سائدة إبان الخمسينات، وقاموا بعملية تقييم للطرق التقليدية في التعليم ونظرة المربيين إلى الطلبة الذين يعتبرون محور العملية التربوية والتي تتكون أساساً من طرفين أساسيين هما المعلم والمتعلم.

وقد إستعان التربويون ببعض الأفكار الإدارية في مجال إدارة الأعمال وقوبلت وطبقت على الأوضاع التربوية.

ولقد تعددت في الآونة الأخيرة المحاولات الرامية لدمج الأهداف الخاصة للأفراد والجماعات مع الأهداف العامة للهيئات والمؤسسات التي يعملون بها وأسلوب الإدارة بالأهداف، يعد واحداً من أمثل الطرق وأسلمها لتحقيق هذه الغاية.

وبالرغم من أن هذا الأسلوب قد ابتدع منذ زمن ليس بالقصير إلا أنه قد برز للوجود مرة ثانية مؤخراً، وهو يستحوذ حالياً على كل اهتمام العاملين في مجال الإدارة والتخطيط.

ويعني أسلوب الإدارة بالأهداف في أساسه وكما صاغه "بيتر دريك" في عام ١٩٤٥ بالجوانب التخطيطية إلا أن العديد من المؤسسات توظفه حالياً لتطوير الإدارة وتطوير الأداء وتستفيد منه كمعايير لتقييم العمل، وقد تزايد في العقدين الماضيين إقبال المؤسسات على أسلوب الإدارة بالأهداف حيث بدأت إستخدامه لتقييم الأداء الإداري كما اتسع نطاق إستخدامه مؤخراً ليشمل التخطيط بعيد المدى والرقابة ودمج أهداف الأفراد مع الأهداف العامة للمؤسسات.

وإن وضع أهداف محددة مترابطة ممكنة القياس يمثل قوة الدفع الحقيقية التي تضع بموجبها "الإدارة بالأهداف" المؤسسات في مسارها الصحيح وتزويدها بقوة دفع ذاتية لبلوغ هذه الغاية على المديرين تجنب العديد من نطاق الضعف مثل:

- (١) وضع أهداف غير قابلة بطبيعتها للقياس أو التقييم.
- (٢) وضع أهداف فوق طاقة المؤسسة وإمكاناتها، أو لا توظف كل الطاقات والإمكانات.
- (٣) وضع أهداف مزدوجة متضاربة.
- (٤) وضع أهداف غير ممكنة التحقيق.
- (٥) وضع أهداف لم تناقش أو لم يتم الإتفاق على أساليب تحقيقها.
- (٦) وضع أهداف على المعاونين دون إستشاراتهم.

وحتى تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق على المدير أن يبرمج أهداف مؤسسته وفقاً لأولوياتها وأن يضع تلك الأهداف في وقت مبكر وبصورة مبدئية في الخطة العامة دون إصرار على تطبيقها قبل مراجعة وتقييم أهداف المرحلة السابقة. وبذلك فإن الأهداف هي المحور الذي ينبغي أن تهتم بها إدارة التعليم الجامعي الحديث، والقائمين على سياسة التعليم الجامعي يرمون إلى تحقيق أهداف واضحة في أذهانهم، لكن هذه الأهداف قد لا تكون واضحة للمستويات الأخرى في الإدارة الجامعية مما يترتب عليه وجود فجوة بين السياسة والخطة والتنفيذ وقد تكون السياسة والخطة في جانب والتنفيذ والمنفذون في جانب آخر، يضاف إلى ذلك أنه مع تغيير السياسة والخطة وهو ما يعكس التغيير في الأهداف فتظل الأساليب الإدارية للتنفيذ على حالها لم تتغير، ومن هذا كان لمصطلح الإدارة بالإدارة والنتائج أهميته ومغزاه في توجيه الإدارة الجامعية على إختلاف مستوياتها في تحقيق أهداف التعليم الجامعي.

وتمثل الإدارة بالأهداف والنتائج إتجهاً حديثاً في الإدارة، يتميز على الأسلوب

التقليدي في الإدارة والمعروف بالإدارة باللوائح والقوانين في أنه يضع اكل اهتمامه حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الإلتزام بالقوانين واللوائح الموضوعية، والتي غالباً ما تحد من حريات ومبادرات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف.

ويبصر الإداريون التربويون بتقدمهم نحو الأهداف التنظيمية والشخصية، ويزودهم بالمهارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويساعدهم على تفويض السلطة، ويرفع كفاءتهم الإدارية من خلال الممارسة وبعد جيل من الإداريين قادرين على قيادة تطوير التعليم الجامعي في المستقبل.

ومحور التركيز في إتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج هو التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الإستجابة للأحداث فهو طريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي يجمع وظائف الإدارة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة والتعاون بين الرؤساء والمروؤسين على تحديد الأهداف وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.

وتطبيق إتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج يساعد القياديين على وضع الأولويات والأهداف التعليمية ويمد الإدارة الجامعية بالخطوات اللازمة لتحديد حاجاتها، وتطوير أهدافها، ومراقبة الأنشطة بها، والمرونة في معالجة مشكلاتها.

ويحقق إتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج الترابط بين الأنشطة المتعددة على كل المستويات داخل الإدارة الجامعية، بحيث تتناسق الجهود وتتوحد بما يؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء في كل قطاعات ووحدات التعليم الجامعي، حيث إن هذا الإتجاه يستخدم في الوحدات الصغيرة والتابعة للمؤسسات كبيرة، ويساعد هذا الإتجاه على إطلاق حرية المديرين في إتخاذ القرارات دون اللجوء أو الرجوع إلى الإدارة العليا، كما أن نجاح هذا الإتجاه يتوقف على توافر المعلومات الملائمة بالكمية والنوعية والتوقيت المناسبين، والإتفاق على مقاييس الأداء ثم تقييم النتائج

التعليمية بناء على هذه المقاييس، ومحاسبة الإداريين في ضوء الإنجازات التي تحققت مقارنة بالأهداف المحددة سلفاً.

أولاً: نشأة الإدارة بالأهداف

ظهرت الإدارة بالأهداف كأسلوب حديث Management By Objective في الإدارة العامة يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة الإدارية بالتركيز على الأهداف، ونظراً لأهمية هذا الأسلوب الإداري فقد رأينا أنه من المفيد دراسة هذا الموضوع. وإن أسلوب الإدارة بالأهداف يعتبر أسلوباً إدارياً فعالاً يزيد من فعالية كل من الإداري والمنظمة على حدٍ سواء.

فأسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب إداري جديد لم يعرف للإداريين إلا في أوائل الخمسينيات على يد كل من بيتر دوروكر Peter Draker، وجورج أدويرن George Odiurne، وهمبل Humble، ريدن Reddin، جونج جون Jong.S. Jun وفرانك شيمود Frank.P.Shermood

وأول ما ظهرت حركة الإدارة بالأهداف ظهرت في قطاع التنظيمات الهادفة لتحقيق الربح (شركات، بنوك، مصانع، إلخ) وكان أول من تطرق إلى هذا الفكر الإداري ونادي به هو بيتر دوروكر Peter Draker في الخمسينيات. وكان يهدف دوروكر من وراء أفكاره إلى إتقان العمل الإداري وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف عن طريق تقسيم التنظيم إلى أجزاء مكونة ومتكاملة مع التنظيم الأم وذلك بإجراء المراجعة الفعلية والدورية لأهدافها والقيام بتقيقها والعمل على تنفيذها.

وبذلك يعرف بيتر دوروكر Peter Draker الإدارة بالأهداف على أنها إتباع الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المثمر على الأفراد والتي تتضمن قائمة واضحة بالمرامي والأهداف الأكثر دقة لكل جزء من الأجزاء المكونة كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والمرامي بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجازات، أما الأهداف

فهي بمثابة عبارات مفضلة مستندة على معايير واضحة بشكل يتيح تقييم تحقيقها، وتكون الأهداف في الغالب مبيّنة على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور، وأن تكون أسهل وصولاً من المرامي أو المقاصد النهائية، ويجب أن تغطي الأهداف التفصيلية موضوع واحد فقط وأن تكون مكتوبة بشكل يعكس مسئولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف التفصيلية.

وأنتشر في السبعينيات من هذا القرن وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، نظام أو أسلوب إداري جديد رمز إليه (Management By Objectives (MBO) وأنتشر من قبله في الستينيات أسلوب Planning-programming-Budgetting ويمكن تعقب تاريخ الأفكار المتصلة بالإدارة بالأهداف من عهد فردريك تايلور، إلا أننا لا نجد كتابة محددة واضحة ومباشرة عن الإدارة بالأهداف وعن هذا المصطلح الحديث إلا بعد أن نشر "بيتر دروكر" عام ١٩٥٤ كتابه بعنوان "ممارسة الإدارة" Parctice of management الذي يعتبر أول من روج لهذا الأسلوب الإداري ووضع مفهومه للناس وفي عام ١٩٦٥ عرض جورج أوديورن Odiorne نظام الإدارة بالأهداف عرضاً واضحاً أستحق معه أن يسمى رائد الإدارة الحديثة، ثم أدخل هامبل Humble الكاتب الإنجليزي أسلوب الإدارة بالأهداف إلى الهند على النحو الذي جاء في كتابه "تحسين نتائج العمل Improving Business Results".

وفي عام ١٩٧٠ عقدت في معهد الإدارة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية حلقة دراسية عن الإدارة بالأهداف تبين فيها أن عدد من الهيئات ومؤسسات الخدمة العامة الإتحادية تعمل بهذا النظام.

وقد دفعت فعالية هذا النظام الإداري عدد من المؤسسات والشركات في دول العالم المتقدم لأن تأخذ به في إدارتها، ولكن هذا الأسلوب الإداري لم يجد طريقة بعد إلى دول العالم الثالث، وقد بدأت جمهورية مصر العربية هذا الأسلوب منذ عام ١٩٧٦ على مختلف مستويات الإدارة فيها عندما اعتمد رئيس وزرائها "ممدوح سالم"

برنامج الإدارة بالأهداف لتطوير نظام العمل في ورش الإنتاج المحلي في مصر على مختلف المستويات في المحافظات وفي دوائر الدولة الحكومية.

وهو أسلوب يقوم على أساس مشاركة وإشراك جميع العاملين في أية مؤسسة بما فيهم الإداريون في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتقدير إستراتيجيتها الرئيسية وتحديد أغراضها ومجالات عملها بطريقة ديمقراطية، بنحو يتضح فيها النتائج النهائي الذي يلتزم كل عامل في المؤسسة بتقديمه ضمن خطة تعاونية تكاملية تتضح فيها الموارد والمصادر البشرية وتتحدد فيها المعايير والأوقات، ويتضمن ذلك وضع خطط المتابعة والتقييم (التغذية الراجعة) التي يستفاد منها في إعادة تقرير وتخطيط الأهداف ونشاطات العمل، وذلك بقصد تحسين مستوى أداء كل من المنظمة وأفرادها العاملين في نحو تتكامل فيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة المتفق عليها من سائر العاملين.

ومن أشهر من كتبوا وبدأوا في الكتابة عن الإدارة بالأهداف ما يلي:

أولاً: بيتر دروكر Peter Drucker

هو من أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج في كتابة ممارسة الإدارة The Practice Of Management عام ١٩٥٤ ليشير إلى أسلوب في الإدارة يركز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة الفعالة الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس وتنمية الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف.

ويرى دروكر أن المنظمات تحتاج إلى نظام إدارة يتيح الفرصة ويعطي الاهتمام لأهداف الأفراد وطاقاتهم والمسئوليات التي يمكن أن يمارسوها، وأهداف المنظمة وصالحها العام بشكل متوازن، وقد تأثر دأكر في عرض فكرته عن الإدارة بالأهداف والنتائج بالنموذج الياباني في الإدارة الذي يوفر الوظيفة مدي الحياة والتدريب الأسبوعي المستمر وإحترام الرؤساء، ويرى أن أكثر ما يميز العامل الياباني عن غيره هو أنه يتحمل المسئولية بطريقة متميزة تجعله وكأنه المشرف أو

المدير.

وكان يهدف بيتر من وراء أفكاره إلى إتقان العمل الإداري وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف عن طريق الأهداف عن طريق تقسيم التنظيم إلى أجزاء مكونة ومتكاملة مع التنظيم الأم وذلك بإجراء المراجعة الفعلية والدورية لأهدافها والقيام بتقييمها والعمل على تنفيذها.

ثانياً: جورج أوديورن George Odiorne

وهو من أهم الذين ألفوا كتاباً خصصه للإدارة بالأهداف والنتائج عام ١٩٦٥، وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج إلى نظام شامل قابل للتطبيق، ثم توالى بعد ذلك الكتابات عن الإدارة بالأهداف والنتائج، إذ لم يكتب لهذه التقنية الذبوع والإنتشار تطبيقاً إلا في السبعينيات من القرن العشرين عندما بدأت منظمات عديدة تطبيقها كما بدأ عدد من كتاب الإدارة يحثون على إستخدامها.

وهو من أشهر الإداريين الأمريكيين الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف الذي يؤكد على الإداري الرئيسي والإداري المرؤوس في المشاركة بينهما في وضع الأهداف.

فقد عرف أوديورن الإدارة بالأهداف بقوله أن الرئيس والمرؤوس في أي منظمة إدارية يحددان معاً الأهداف العامة، ويحدد أن مناطق المسئولية الرئيسية لكل فرد في ضوء النتائج المتوقعة، وإستخدام هذه المعايير كموجهات العمل للوحدة الإدارية مع الحرص على مشاركة جميع الأعضاء.

ثالثاً: جون هيمبل John Humble

هو من أكبر دعاة الإدارة بالأهداف في إنجلترا حيث أكد على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. وهو بهذا يحاول معالجة الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها فهي تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية وتساعد الرئيس على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة.

وهو من أشهر الإداريين البريطانيين الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف، فقد ركز في تعريفه على التخطيط التعاوني بين الإداريين بقوله "أن الإدارة بالأهداف هي النظام الديناميكي الذي يوحد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه".

ويتضح من خلال آراء كل من أوديورن وهمبل أنه في الوقت الذي يؤكد فيه أوديورن على المشاركة في وضع الأهداف من قبل كل من الرئيس والمرؤوس، نجد أن همبل يؤكد على التخطيط التعاوني بإعتباره أهم ما في الإدارة بالأهداف.

ثانياً: مفهوم الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الجامعية وهناك العديد من التعريفات للإدارة بالأهداف والنتائج بناها الباحثون والكتاب في ضوء تجاربهم العملية وتأملاتهم الخاصة، والنظر إليها من زوايا ومنطلقات متعددة، وقد تناول هذا الموضوع العديد من الإداريين المعاصرين.

وقد عرفت الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري حديث يهدف إلى تركيز الجهود في المنظمة الإدارية على بلوغ الأهداف المرجوة.

كما عرفت أيضاً الإدارة بالأهداف بأنها نظام ديناميكي غير مرتبط بسلطات ثابتة أو علاقات جامدة، يؤمن بقدرة الفرد على الابتكار، ويركز على التخطيط والتعاون والأهداف والنتائج المتوقعة.

كما تعرف أيضاً الإدارة بالأهداف بأنها هي طريقة للتخطيط يتم بموجبها أشراك العاملين في المستويات الأدنى في عملية تحديد الأهداف العامة للمؤسسات وهي بهذا تناقض تماماً الأسلوب التقليدي الذي ينفرد فيه المسؤولون الرئيسون بتحديد الأهداف ووضعها دون أشراك معاونيهم.

وبالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب الإدارة بالأهداف هي أسلوب ديناميكي يعني بتوضيح أهداف المؤسسات ودمجها في تلاؤم وإنسجام مع أهداف العاملين بتلك

المؤسسات ومتطلباتهم الوظيفية.

ويرتكز أسلوب الإدارة بالأهداف على عدة وسائل تمثل الأساس لكل جهود العمل والضمان لتوافق تلك الجهود مع الأهداف العامة للمؤسسة، تعطي تلك الوسائل في ذات الوقت فكرة واضحة محددة عن الجهد الذي يبذله العاملون وعن تصورهم لأهداف المؤسسة بغرض إشراكهم في تحديدها مما ينمي إحساسهم بالمسئولية تجاهها والإلتزام بتحقيقها.

وبعبارة أخرى فإن الإدارة بالأهداف أسلوب عمل توجيهي توضع على هدية المؤسسة في المسار الصحيح بحيث تتمكن من المعنى بسهولة نحو تحقيق أهدافها.

والقوة المحركة لهذا الأسلوب تكمن في إرساء قواعد نظام محدد يوضح أهداف المؤسسة ووسائل إنجاز تلك الأهداف بصورة تمكن الإداريين من توجه الأداء نحو تحقيق الأهداف على ضوء ما تقدم.

وتلخص تعريف الإدارة بالأهداف في أنها الوسيلة التي تمكن الرؤساء ومعاونيهم من أن يحددوا سوياً الأهداف العامة للمؤسسة ومسئولية كل منهم تجاه تحقيق تلك الأهداف في نطاق العائد المتوقع من كل فرد من العاملين في المؤسسة. وهي أيضاً الحرص على تحديد الأهداف قبل بذل الجهود وإهدار الطاقات أو توظيف شتي الإمكانيات.

كما تعرف الإدارة بالأهداف والنتائج على أنها "نظام - فلسفة - أسلوب - منهج - طريقة - عملية - مدخل - والواقع" وأن هذه التصنيفات جميعها متقاربة، وأن كل منها يعكس الأساس الذي ينطلق منه كل مفكر من المفكرين الذين تصدوا للكتابة عن الإدارة بالأهداف والنتائج.

كما عرفت الإدارة أيضاً بالأهداف والنتائج أنها أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي متحرك يجمعه 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.

وتعرف الإدارة بالأهداف والنتائج أيضاً، بأنها العملية التي يقوم المديرين والعاملون داخل المنظمة التعليمية بوضع أهداف محددة وقابلة للقياس على أساس موضوعي، ويكون كل عامل مسئولاً عن إنجاز الأهداف المحددة له خلال فترة زمنية محددة، وتقييم أدائهم بناءً على نتائج التي حققوها.

كما تعرف الإدارة بالأهداف أيضاً بأنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسئولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.

كما تعرف الإدارة بالأهداف بأنه أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة التي يبغى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد، وكذلك وضع معايير يمكن الوصول بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف.

كما يعرف أيضاً أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه أسلوب يعتمد على أساس إشراك جميع العاملين في أية مؤسسة بمن فيهم الإداريون في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتقرير إستراتيجيتها الرئيسية وتحديد أغراضها ومجالات عملها بطريقة ديمقراطية.

كما تعرف الإدارة بالأهداف والنتائج بأنها طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس ومرؤوسيه معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية في شل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات وفي تقييم إسهامات أفرادها.

وبذلك فإن الإدارة بالأهداف والنتائج هي طريقة وفقاً لها يتم تحديد أهداف المؤسسة التعليمية بمشاركة العاملين بها، وتحديد جدول زمني لجميع الأنشطة المخططة سابقاً، والتقييم المستمر لإستبعاد الأهداف غير القابلة للتطبيق وتعزيز النتائج.

وتعرف الإدارة بالأهداف والنتائج أخيراً بأنها أسلوب عصري في الإدارة تركز على أهداف معينة للمنظومة التعليمية، ويتم تحديد هذه الأهداف بإشتراك الرؤساء والمرؤوسين وبتحديد فترة زمنية معينة، وتحديد الطرق التي يجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف، والإلتفاق على مقاييس الأداء ثم تقييم العمل أو النتائج بناءً على هذه المقاييس، وتتم محاسبة المستويات التنظيمية في ضوء الإنجازات التي تحققت بالفعل مع المقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً.

وتبين من التعريفات السابقة من التعريفات السابقة للإدارة بالأهداف والإدارة بالأهداف والنتائج أن التعريفات جميعاً وإن اختلفت في صياغتها إلا أنها تجمع على أن الإدارة بالأهداف والنتائج تؤكد أهمية وضع الأهداف المطلوب تحقيقها عن طريق المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل أي مؤسسة تعليمية وتقييم الإنجازات أو النتائج التي تحققت في ضوء الأهداف الموضوعه.

وأسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج كأسلوب وإتجاه إداري حديث يهتم بالتركيز على العمليات الإدارية داخل الإدارة الجامعية وتطويرها بحيث يجعل كل فرد يقوم بعملية التخطيط من خلال المشاركة في وضع الأهداف ويقوم التنظيم من خلال تصنيف الوظائف التي تناسب الأهداف، ويقوم بعملية الاتصال مع الآخرين داخل الإدارة الجامعية، ويقوم بعملية إتخاذ القرارات، ثم يقوم بتقويم نفسه، وأن هذا الأسلوب يعمل على تنمية الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة وحسن إستغلالها ووضع خطط زمنية ويتضح من هذه التعريفات أن هناك عدة أسس يستند عليها مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج والتي من أهمها:

- ١) أن البناء التنظيمي للإدارة الجامعية يجب أن يكون قادراً على تحقيق هذه الأهداف.
- ٢) أن تحدد أغراض وظيفية لمستويات الإدارة الجامعية ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى مع التركيز على النتائج على الأنشطة والواجبات والفاعليات.
- ٣) توضيح أهداف الإدارة الجامعية لكل العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم مع حثهم على الإلتزام بتحقيق تلك الأهداف.
- ٤) وضع برنامج عمل يومي يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف مع توضيح دور الأجهزة والأفراد بوضوح.
- ٥) وضع نظام جيد للمتابعة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم وتحسين مستوى الأداء من خلال الإستفادة من التجارب والممارسة أي من خلال التغذية الراجعة.

ثالثاً: تعريفات العلماء لفهوم الإدارة بالأهداف

إن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب إداري جديد لم يعرف للإداريين إلا في أوائل الخمسينيات ببيتر دروكر Peter Dreaker حيث أشتهر في هذا المجال كل من دروكر نفسه، وجورج أوديورن George Odierne في الولايات المتحدة وهمبل Humble في المملكة المتحدة.

وقد تناول هذا الموضوع العديد من الإداريين المعاصرين، ولكن سمة اختلاف في النظرة إلى الإدارة بالأهداف بين الإداريين الأمريكيين والإداريين البريطانيين فمن أشهر الإداريين الأمريكيين الذين كتبوا عن الإدارة والإداريين البريطانيين هم بيتدوروكر Peter Draker، وجورج أوديورن George Odiurne، وهمبل Humble، ريدن Reddin، جونج جون Jong.S. Jun وفرانك شيرود Frank.P.Sherwood.

أ- تعريف بيتر دروكر Peter Draker:

يعتبر بيتر دروكر Peter Draker أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج في كتابه ومزاولة الإدارة The Practice Of Management عام ١٩٥٤، ليشير إلى أسلوب في الإدارة يركز على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق والمشاركة الفعالة الإيجابية بين الرئيس والمرؤوس، و تنمية الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف.

ويرى دروكر أن المنظمات تحتاج إلى نظام إدارة يتيح الفرصة ويعطي الاهتمام لأهداف الأفراد وطاقاتهم والمسئوليات التي يمكن أن يمارسوها وأهداف المنظمة وصالحها العام بشكل متوازن ، وقد تأثر دروكر في عرض فكرته عن الإدارة بالأهداف والنتائج بالنموذج الياباني في الإدارة الذي يوفر الوظيفة مدي الحياة والتدريب الآسيوي المستمر وإحترام الرؤساء، ويرى أن أكثر ما يميز العامل الياباني عن غيره هو أنه يتحمل المسؤولية بطريقة متميزة تجعله وكأنه مشرف أو مدير.

ويعرف دروكر الإدارة بالأهداف على أنها إتباع الطرق التي ترمي إلى مزيد من العمل المستمر مع الأفراد والتي تتضمن قائمة واضحة بالمرامي Goals والأهداف Objectives الأكثر دقة لكل جزء من الأجزاء المكونة كما يجب أن ترتبط تلك الأهداف والمرامي بجدول زمني يحدد فيه مواعيد الإنجاز، أما الأهداف فهي بمثابة عبارات منفصلة مستتدة على معايير واضحة بشكل يتيح تقييم تحقيقها، وتكون الأهداف في الغالب مبينة على أساس قابل للتحقيق في المستقبل المنظور وأن تكون أسهل وصولاً من المرامي أو المقاصد النهائية.

وبذلك عرف "بيتر دروكر" الإدارة بالأهداف بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداء تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل وإنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها.

ب- تعريف جورج أوديون George Odierne

يعد جورج أوديون من أهم الذين ألفوا كتاباً خصصه للإدارة بالأهداف والنتائج إلى نظام شامل قابل للتطبيق، ثم توالد بعد ذلك الكتابات عن الإدارة بالأهداف والنتائج، إذ لم يكتب لهذه التقنية الذبوع والإنتشار تطبيقاً إلا في السبعينات من القرن العشرين عندما بدأت منظمات عديدة تطبيقها، كما بدأ من كتاب الإدارة يحثون على إستخدامها.

ويعتبر جورج أوديون George Odierne من أشهر الإداريين الأمريكيين الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف، وهو يؤكد على الإداري الرئيس والإداري المرؤوس في المشاركة بينهما في وضع الأهداف.

وعرف جورج أوديون الإدارة بالأهداف بقوله "الرئيس والمرؤوس في منظمة إدارية ما يحددان معاً الأهداف العامة ويحددان مناطق المسئولية الرئيسية لكل فرد في ضوء النتائج المتوقعة وإستخدام هذه المعايير كموجهات العمل للوحدة الأولى مع الحرص على المشاركة جميع الأعضاء وتستخدم هذه الأهداف كمعايير في توجيه النشاط الإداري وفي تقييم أداء الأفراد العاملين والوحدات العامة المختلفة في التنظيم.

ج- تعريف جون Jong.S. Jun

لقد عرف جون الإدارة بالأهداف بأنها العملية التي يسهم بها أفراد المنظمة في وضع أهدافها وأغراضها التنظيمية على شكل نتائج متوقعة وأنها العملية التي يكسب بها التابعون رقابة أكثر وحرية أكبر في إختيار مسئولياتهم الخاصة، وإنها ترمي إلى إنجاز الأهداف التنظيمية عن طريق زيادة إلتزام الموظفين بالعمل ومشاركتهم فيه.

وبذلك تعتبر عملية الإدارة بالأهداف عملية توضع بواسطتها أهداف المنظمة من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في رموز النتائج المتوقعة.

د- تعريف روبرت كوفي للإدارة بالأهداف

يرى روبرت كوفي أن الإدارة بالأهداف يتضمن تحديد وتعريف الأهداف للأفراد والجماعات والمنظمات بكاملها، حيث يقوم الرؤساء والمرؤوسين مجتمعين بتحديد النتائج التي يسعون لبلوغها والموافقة عليها بالإضافة إلى تحديد المعايير التي تستخدم لقياس هذه النتائج، وتجري دورياً إعادة نظر ومراجعة يقوم بها الرؤساء والمرؤوسين مجتمعين لتقويم التقدم والنتائج تجاه الأهداف الموضوعة.

هـ- تعريف ريدن Reddin للإدارة بالأهداف

يرى ريدن Reddin أن الإدارة بالأهداف هي إقامه أو إيجاد مناطق الفعالية ومقاييس للمراكز الإدارية وتحويلها إلى أهداف محددة زمنياً مرتبطة عمودياً وأفقياً مع التخطيط المستقبلي.

و- تعريف جون همبل John Humble

يعتبر جون همبل من أبردعاة الإدارة بالأهداف والنتائج في إنجلترا حيث أكد على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والأفراد معاً، وهو بهذا يحاول معالجة الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها فهو ينظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة عضوية وتساعد الرئيس على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة.

كما يعتبر همبل من أشهر الإداريين البريطانيين الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف، فقد ركز في تعريفه على التخطيط التعاوني بين الإداريين بقوله الإدارة بالأهداف هي النظام الديناميكي الذي يوحد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه وتنمية طاقاته.

ويتضح من هذين التعريفين أنه في الوقت الذي يؤكد فيه أوديورن على المشاركة في وضع الأهداف من قبل كل من الرئيس والمرؤوس، نجد أن همبل يؤكد على التخطيط التعاوني بإعتباره أهم ما في الإدارة بالأهداف.

ج- تعريف فرانك شيمرون؟ Frank.P.Shermood للإدارة بالأهداف

يرى فرانك شيرون أن الإدارة بالأهداف تقوم على عناصر أساسية هي التخطيط والتعاون والنتائج.

ويظهر هذا التعريف أنه يجمع بين وجهتين القائمتين على التخطيط التعاوني في الإدارة بالأهداف كما رأوها أوديون.

ويعرف "ربحي الحسن، زياد فوزي" الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري يتميز بتركيزه على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة التي ينبغي التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف.

كما يرى عثمان خيرى أن الغرض من تطبيق الإدارة بالأهداف هو إستغلال مكتشفات العلوم السلوكية وإستخدامها في المحتوى الإداري بنية زيادة الإنتاج، ورفع الروح المعنوية بين العاملين، وإستخلاص أكثر ما يمكن إستخلاصه من الفائدة المادية والنفسية من المشاركة والديمقراطية في الإدارة والإنتاج.

كما عرف أيضاً الهواري الإدارة بالأهداف بأنها "نوع م الإدارة من خلال أهداف المناصب الإدارية توضح مشاركة بين المرؤوسين والروساء بحيث تترايط بعضها ببعض رأسياً وأفقياً، وبحيث تكون أساساً لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات، ونظم تدفق المعلومات، ونظم المكافآت والترقيات وبرامج التدريب والتطوير الذاتي والفردي والجماعي والرقابة الذاتية وتقييم الأداء.

وعلي أية حال فإن الإدارة بالأهداف تشتمل على جميع هذه العناصر من تخطيط ومشاركة في وضع الأهداف، ووضع الخطط وتنفيذها.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن الإدارة بالأهداف تختلف وجهات النظر فيها من كاتب لآخر، ولكن التعريف العام للإدارة بالأهداف هو التالي

أن الإدارة بالأهداف هي نظام إداري يهدف إلى زيادة فعالية كل من المنظمة

الإدارية والإداري عن طريق مشاركة جميع أعضاء المنظمة في وضع الأهداف المرجو بلوغها بحيث تكون هذه الأهداف محددة زمنياً وقابلة للقياس.

ويوضح هذا التعريف شروط بلوغ المنظمة الإدارية لأهدافها عن طريق المشاركة والإلتزام من جميع أفرادها في سبيل تحقيق الأهداف.

ويتضح مما سبق أن هناك عدة أسس يستند إليها مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج وهي كالتالي:

- (أ) تحديد الأهداف بعيدة المدى للإدارة.
- (ب) أن يكون البناء التنظيمي للإدارة قادراً على تحقيق هذه الأهداف.
- (ج) أن تحدد أغراض وظيفية لمستويات الإدارة ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى مع التركيز على النتائج لأعلي الأنشطة والواجبات والفاعليات.
- (د) توضيح أهداف الإدارة لكل العاملين على إختلاف مستوياتهم مع حسهم على الإلتزام بتحقيق الأهداف.
- (هـ) وضع برنامج عمل يومي يرمي إلى تحقيق الأهداف مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح.
- (و) وضع نظام جديد للمتابعة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم وتحسين مستوى الأداء من خلال الإستفادة من التجارب والممارسة أي من خلال التغذية الراجعة.

كما يمكن أن نستفيد من كل هذه التعريفات السابقة من وجهات النظر المتشابهة أو المتفاوتة، فنضع مجملاً متكاملأ فيه بكل ما ركزت عليه هذه التعاريف الأساسية وهي :

أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب إداري حديث يقوم على أساس إشتراك جميع العاملين في أي مؤسسة بمن فيهم الإداريون في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتقرير إستراتيجيتها الرئيسية وتحديد أغراضها ومجالات عملها بطريقة

ديمقراطية، بنحو يتضح فيه النتائج النهائي الذي يلتزم كل عامل في المؤسسة بتقديمه ضمن خطة تعاونية تكاملية تتضح فيها الموارد والمصادر البشرية وتتحد فيها المقادير والأوقات ويتضمن ذلك وضع خطط المتابعة والتقييم (التغذية الراجعة) التي يستفاد منها في إعادة تقرير وتخطيط الأهداف ونشاطات العمل وذلك بقصد تحسين مستوي أداء كل من المنظمة وأفرادها العاملين في نحو تتكامل فيه الجهود لتحقيق الأهداف العامة المتفق عليها من سائر العاملين.

وأن هناك ثلاث نقاط أساسية دفعا للإلتباس أو سوء الفهم للإدارة بالأهداف الذي يمكن أن ينشأ عن دلالة بعض السابقة وهي كالتالي:

- ١) إن الإدارة بالأهداف لا تحصر اهتمامها في تحسين أداء الأفراد دون أن ينسحب هذا الاهتمام على أداء المنظمة ككل.
- ٢) إن الإدارة بالأهداف لا تعني بتحديد الأهداف فقط، إنما تعني أيضاً بالإجراءات والنظم والنشاطات وعلاقات العمل وبنظرة كلية متكاملة بحيث يشترك جميع العاملين من أعلي رئيس إلى أدني مرتبة ومن ثم العمل سوياً وبالتضامن على تحقيق تلك الأهداف.
- ٣) إن الإدارة بالأهداف ليست نظرية إدارية متكاملة، إنما هي أسلوب أو نظام إداري يقوم على عدة مبادئ رئيسية والتي من أهمها:
- أ) وضع الأهداف بصورة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة بطريقة تشاركية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ب) تحديد الأساليب والوسائل الواجب إتباعها من أجل بلوغ نتائج الأهداف.
- ج) تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو بلوغ الأهداف.
- د) وضع نظام مستمر للرقابة والتقييم للوقوف على تقدم العمل أول بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ.
- هـ) مراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيداً لإتخاذ القرارات لتحديد الأعمال في

الفترة التالية أو لوضع أهداف جديدة.

وأن مبدأ التشاورية الديمقراطية أو مبدأ المشاركة في الإدارة بالأهداف هما

أوضح مبادئها وأن هناك ثلاث مبادئ أخرى متضمنة في هذين المبدأين وهي:

(أ) الشعور بالالتزام.

(ب) الشعور بالمسؤولية.

(ج) الشعور بروح معنوية عالية عند العاملين.

رابعاً: أنواع الأهداف وخصائصها:

إن الأهداف هي المحور الذي ينبغي أن تهتم به إدارة التعليم الجامعي الحديثة، والقائمين على سياسة التعليم الجامعي يرمون إلى تحقيق أهداف واضحة في أذهانهم، لكن هذه الأهداف قد لا تكون واضحة للمستويات الأخرى في الإدارة الجامعية مما يترتب عليه وجود فجوة بين السياسة والخطة والتنفيذ، وقد تكون السياسة والخطة في جانب والتنفيذ والمنفذون في جانب آخر، يضاف إلى ذلك أنه مع تغيير السياسة والخطة وهو يعكس التغيير في الأهداف قد تظل الأساليب الإدارية للتنفيذ على حالها لم تتغير.

وأن الأهداف تعمل في سبيل الوصول للمرامي، ويجب أن تغطي الأهداف التنفيذية موضوعاً واحداً فقط وأن تكون مكتوبة بوضوح بشكل يعكس مسؤولية الفرد المناط به تحقيق تلك الأهداف التفصيلية إما المرامي أو المقاصد فتكون عادة أقل تفصيلاً من الأهداف ولكنها في الوقت نفسه أكثر وضوحاً من الغرض Mission الرئيسي للتنظيم والذي يستخدم كمؤثر للسياسات المتبعة، فالأهداف والرامي والأغراض متشابهة من حيث طبيعتها ولكنها تختلف من حيث مستوي التفصيل والعمومية، ومن ناحية أخرى فإن كلا من الأهداف والرامي تعمل جنباً إلى جنب في سبيل تحقي الغرض الرئيسي للتنظيم، ومهما يكن من أمر فالأهداف والرامي والأغراض يجب أن تكون كلها منطقية ومبنية على أسس واقعية وقابلة

للتحقيق.

١- أنواع الأهداف

وأن هناك نوعين من الأهداف

أولاً: الأهداف الكمية: وهي الأهداف التي يمكن تحديدها وقياسها مثل تحديد
س طلبة الصف الابتدائي الأول على أن لا يقل عن ٤ سنوات ولا يزيد عن ست سنوات
وزيادة عدد غرف الدرس بنسبة ٢٠٪ لرفع الكفاية التعليمية.

ثانياً: الأهداف النوعية: وهي الأهداف التي تحدد القيام بعمل ما لرفع جودته
ونوعيته لتدريب الإداريين والمدرسين لرفع كفاءتهم الإنتاجية ومهما كانت الأهداف
لابد وأن تكتب بشكل واضح وجلي لتدل على ما يتعين تحقيقه في المستقبل وأن
تحدد طرق إجراء التقييم لفرص النجاح أو الفشل وبالإضافة إلى ذلك فإن القصد من
وراء تقييم كل هدف على حدة هو تزويد المخططين بالبيانات اللازمة للتخطيط
المستقبلي.

كما يوجد نوعين آخرين من الأهداف وهما كالتالي:

- (أ) أهداف نمطية روتينية متكررة.
- (ب) أهداف إبتكارية إستحداثية تجديدية.

٢- مفهوم الأهداف

تعرف الأهداف بأنها عبارة عن النتائج أو الإنجازات المخطط الوصول إليها
خلال فترة زمنية محددة، وتتفرع إلى أهداف وظيفية مختلفة في التنظيم.

٣- أهمية الأهداف

تتمثل أهمية الأهداف فيما يلي:

- (١) أن الهدف هو الذي يحرك الإنسان للعمل وينمي لديه الشعور بالمسئولية.

- (٢) تضمن الهدف تنسيق الجهود وتكاملها وتوجيهها نحو الغاية المرجوة.
- (٣) يعد الهدف مقياساً لنجاح العمل.
- (٤) يسهل الهدف مهمة الرئيس ويوجه المرؤسين نحو تحقيق المطلوب منهم.

٤- خصائص الأهداف

يتفق الأكاديميين في الإدارة العامة على الخواص التالية للأهداف:

- (١) أن يكون الهدف معقولاً وواقعياً و متمشياً مع الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.
- (٢) يجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً صياغة دقيقة حتي يمكن ملاحظة إنجازه أو عدمه.
- (٣) يجب أن تكون الأهداف مقيسة.
- (٤) يجب أن يشترك الموظفون والمسؤولون عند تنفيذ الخطة في وضعها.
- (٥) يجب أن يتوافر الرشد في وضع الأهداف.

٥- مبدأ تحديد الأهداف

تستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشودة تحقيقها، لذا تعد الأهداف غاية في الأهمية لكل من الأفراد وللمجموعات وللمنظمة، فالرؤساء والمرؤسون يحددون معاً النتائج التي يحاولون بلوغها باستمرار، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم في قياسها، مع مراجعة دورية مع الرئيس والمرؤوس لتقويم النتائج.

ويبرز أهمية الأهداف من كونها تحدد أنواع الأنشطة اللازمة لإنجاز النتائج المرغوبة، وتحدد الوقت، وتحدد أساليب التقويم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف ونوع الإنجاز، وهنا يجب أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً صياغة دقيقة، وأن يكون واقعياً و متمشياً مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة، وأن تتضمن

عناصر رئيسية في قياسها وهي الزمن والكم والكيف والكلفة.

كما يجب إعتقاد هذه الأهداف في الواقع على جميع المستويات داخل الإدارة الجامعية، وتبني الأهداف على صميم تحديد الإنجازات التي يمكن أن تحققها الإدارة الجامعية، وأن تتصف بالمرونة حتي يشعر الأفراد بإنسجام أهدافها مع أهداف الإدارة الجامعية التي يعملون بها.

٦- عوامل الهدف الناجح والجيد

تتمثل عوامل الهدف الناجح والجيد في عدة عوامل والتي تتمثل في عدة عوامل والتي من أهمها ما يلي:

- (١) تحديد النوعية بدقة ووضوح وبشكل موجز.
- (٢) تحديد الممنوعات والقيود ومساعدات العمل.
- (٣) إمكانية القياس (كم - كيف - وقت - كلفة - أداء).
- (٤) الواقعية أي ممكن التحقيق على ضوء الموارد.
- (٥) الاتفاق مع أهداف الآخرين وأهداف المنظمة.
- (٦) المرونة.
- (٧) الترتيب ترتيب الأهداف وفقاً لأولويتها ووضع أولويات ضمن الأولويات.
- (٨) التحديد بدء وانتهاء إنجاز الهدف.
- (٩) وضع تعريف واضح الضوابط.
- (١٠) وضع تاريخ محدد لإنجاز الهدف.

٧ - فوائد ومزايا تحديد الأهداف

إن لتحديد الأهداف فوائد ومزايا عديدة نذكر منها الفوائد والمزايا التالية:

- (١) يرتبط وجود الأهداف بإثارة دوافع الأفراد نحو العمل المنظم وخاصة إذا

أرتبطت أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، مما يرفع من الروح المعنوية لهؤلاء العاملين، ومن ثم العمل على تحقيق أهداف المنظمة.

(٢) يساعد تحديد الأهداف على تسهيل عملية الرقابة، فالأهداف تعتبر بمثابة مقياس للرقابة ومحددات لها.

(٣) يساهم تحديد الأهداف في تحقيق التعاون والتسويق بين الأفراد في المنظمة بحيث يتم تجنب أي خلاف أو إحتكاك قد يحدث فيما بينهم.

(٤) إن تحديد الأهداف يساعد كثيراً في توحيد جهود العاملين بالمنظمة وتوجيهها في مسارات محددة.

٨- شروط الهدف الفعال

لأي هدف شروط لا بد من توافرها لكي يتصف بالفاعلية والصدق ومن هذه الشروط ما يلي:

(١) أن يتسم الهدف بالواقعية أي إرتباطه بالموارد المتاحة بالمنظمة وبقابليته للقياس بحيث يسهل تحقيقه ومعرفة مدى تحقيقه.

(٢) أن يتسم الهدف بالوضوح والتحديد بحيث لا يقبل التأويل ولا يصعب على الفهم.

(٣) أن يحدد الهدف زمنياً من خلال تحديد المدة اللازمة لتحقيقه.

(٤) أن يلزم الهدف بالشرعية وبالقيم والمبادئ السائدة في المجتمع.

(٥) المشاركة في الصياغة، حيث يجب أن يشترك في إعدادها وصياغتها معظم

العاملين بالمنظمة، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للأهداف،

في حين يقدم الأفراد العاملون في الإدارة الوسطي والدنيا مقترحاتهم وأرائهم،

بشأن الأهداف التشغيلية والتكتيكية.

(٦) عدم التعارض فمن الضروري أن ترتبط أهداف المنظمة بالأهداف الشخصية

للأفراد العاملين فيها، حتى تضمن ولاء وتعاون هؤلاء الأفراد وتكاتف

جهودهم وسعيهم الدائب نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وإنه إذا لم يتم الأخذ بشروط الهدف الفعال فقد تقع المنظمة في بعض الأخطاء والتي تمثل نوعاً من العقبات أمام نجاح المنظمة ومن هذه الأخطاء ما يلي:

١- تحديد أهداف غير مناسبة.

حيث تتعارض تلك الأهداف مع إستراتيجيات المنظمة

٢- التأكيد المفرط على الأهداف الكمية

كالمبالغة في التأكيد على الأهداف الكمية ولغة الأرقام وتجاهل الأهداف الوصفية أو التعليل من شأنها.

٣- وضع أهداف غير قابلة للتطبيق (غير واقعية)

كأن تكون الأهداف غير واقعية ومستحيلة التحقيق، كأن يضع مدير ما هدفاً لزيادة الربح في شركة بمقدار أربعة أمثال ما تم في العام المقبل.

٤- تعزيز الأهداف غير الفعالة

٥- عدم تعزيز الأهداف الفعالة

كأن لا يتم مكافأة الأفراد المسؤولين عن وضع الهدف الفعال على ما بذلوه من مجهود إلى تلك الأهداف ولا ينظر إلى دورهم الإيجابي في ذلك .

ومن ثم يمكن التغلب على تلك المعوقات في وضع الأهداف من خلال فهم المديرين للهدف ومن ثم يكون أكثر إيجابية وفعالية في القيام بوظيفة، وأيضاً من خلال صياغة الأهداف بدءاً وتحديد مع التأكيد من وحدة الأهداف وتماسكها وعدم تعارضها واتصالها معاً خلال المستويات الإدارية المختلفة، علاوة على أهمية تعزيز ومكافأة الأهداف الفعالة من خلال دعم واضيعها من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة.

٩- سمات الأهداف

يجب أن تتسم الأهداف بالسمات التالية:

- (١) الوضوح
- (٢) الدقة
- (٣) تحديد الوقت المتوقع لتحقيقها
- (٤) وضع آلية محددة لكيفية تحقيق الأهداف
- (٥) أن تكون الأهداف واقعية أي يمكن تحقيقها
- (٦) أن تكون مكتوبة ومعروفة لدي كافة الموظفين والعاملين ولذلك يجب أنه يتوجب على كل منشأة تهدف إلى النجاح أشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

١٠- مستويات الأهداف

تتمثل مستويات الأهداف في الأهداف التالية:

- (أ) الأهداف العامة الرئيسية
 - (ب) أهداف الإدارة العليا
 - (ج) أهداف الإدارة الوسطي
 - (د) أهداف المستوى الإشرافي الإدارة التنفيذية
- يجب التنسيق والتوفيق بين الأهداف المتعددة وهذه مسألة هامة جداً أي عدم تنازع الأهداف.