

الفصل الثالث

فلسفة الإدارة بالأهداف

مقدمة

أولاً: محددات فلسفة الإدارة بالأهداف

ثانياً: أسس فلسفة الإدارة بالأهداف

ثالثاً: مسلمات فلسفة الإدارة بالأهداف

رابعاً: ركائز فلسفة الإدارة بالأهداف

خامساً: دعائم وقيم فلسفة الإدارة بالأهداف

سادساً: أهداف وأغراض الإدارة بالأهداف

سابعاً: أهمية واستخدام الإدارة بالأهداف

ثامناً: فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف

obeikandi.com

الفصل الثالث

فلسفة الإدارة بالأهداف

مقدمة

ترتكز الإدارة بالأهداف على وضع الأهداف الإدارية وتحديدتها بحيث تكون قابلة للقياس ومقيسه وقابلة للتطبيق، فتوضع الأهداف وتحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها، ثم توضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، فالأهداف بدون خطة ما هي إلا حلم أو توقع بسيط، وبالطبع يجب قياس إنجاز الأهداف للتعرف إلى مدى تحقيقها، الأمر الذي يتطلب وجود تغذية راجعة مستمرة، وعلى فترات زمنية معينة أثناء عملية التنفيذ، ويكون للتغذية الراجعة إنعكاس على الخطة أو الأهداف ذاتها.

وتقوم الإدارة بالأهداف والنتائج على فلسفة أساسية هي الإدارة التشاركية بمعنى أن تحدد كل جامعة عن طريق المشاركة بين القيادات والعاملين فيها أغراضها وأهدافها، ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف، وتنفيذها في فترة زمنية محددة، وتحديد الوسائل التي تساعد العاملين على تحقيق أهدافهم، والإعتماد على التقويم الذاتي.

أولاً: محددات فلسفة الإدارة بالأهداف

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على منطلق المسؤولية المشتركة بين الرئيس والمرؤسين، ويستتبع ذلك أن العملية الإدارية هي عملية مشتركة بين الرئيس والمرؤسين في كل وحدات الإدارة الجامعية، وأن متطلبات تطبيق عملية الإدارة بالأهداف والنتائج تتبلور في تحديد الأهداف جماعياً على ضوء الإمكانيات المتاحة وتنفيذ هذه الأهداف ومتابعة وتقويم النتائج.

وتتمثل فلسفة الإدارة بالأهداف في النواحي التالية:

- (١) إنطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة وردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرباط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في الجامعة، وهي التي توجه جهود المديرين والأفراد وتدعم دافعتهم نحو الإنجاز.
- (٢) أنه لا توجد طريقة مثلي للأداء، وإنما يتوصل المديرين والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقون على تنفيذها.
- (٣) أن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزة رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف والنتائج، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤسين أهدافها ويتفقان على طرق تحقيقها ويحددان معايير قياسها.
- (٤) أن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والإستفادة منها وتطبيقها.
- (٥) تؤمن الإدارة بالأهداف بأن الإنسان يحب العمل ومبتكراً إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه هي تحقيق ذاته وإشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان وليس من تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.
- (٦) الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون.
- (٧) الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد بل هو أسلوب عمل تطبيقي يرتكز على النتائج من خلال الإستفادة الفعالة من جميع الموارد.
- (٨) الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية أسلوب يضم وظائف الإدارة وينسق بينهما ويعمل على تكاملهما.
- (٩) ترتكز الإدارة بالأهداف على ضرورة الإقتناع الشخصي بالعمل وعلي التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف.

- ١٠) تركز على نظرية ماك غريغور التي تقول أن العامل الإنسان يحب العمل وتحمل المسؤولية لذا يجب تحفيزه ودفعه وتنمية ها الشعور لديه.
- ١١) يقتصر دور الرئيس على التوجيه والتشجيع وتقويم الإنحرافات.

ثانياً: أسس فلسفة الإدارة بالأهداف

ترتكز فلسفة الإدارة بالأهداف والنتائج في التعليم الجامعي على عدة أسس منها ما يلي:

- ١) يتجه أداء العاملين إلى التحسين في الجامعات عندما يفهمون جيداً أهداف الجامعة التي يعملون فيها ، وعندما تكون هناك أهداف محددة يسعون إلى تحقيقها ، وعندما يدركون كيفية ربط أهدافهم بأهداف الجامعة التي ينتمون إليها.
- ٢) يتحسن أداء الجامعة عندما يوجد التفاهم بين القيادات والعاملين في الجامعة على الأمور التي سينجزها العاملين.
- ٣) يتحسن أداء العاملين في الجامعة عندما يشاركون في تحديد أهداف دقيقة غير غامضة عليهم أن يحققوها سواء على المدى القريب أو البعيد.
- ٤) يتجه أداء العاملين في الجامعة إلى التحسن عندما يعطون تغذية راجعة على رؤية ما أنجزوا وما لم ينجزوا.
- ٥) يتجه أداء العاملين في الجامعة إلى التحسن عندما يعطون الفرصة للتعلم.

ثالثاً: مسمات فلسفة الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي أسلوب حديث في الإدارة يتلأ في سلبيات كل من مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ، ويستفيد كل مدخل منها ، فالإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري جديد لم يعرف للإداريين إلا في بداية أوائل الخمسينات على يد بيتر دروكر Peter Droker حيث أشتهر كل من دروكر نفسه وجورج

أدويورن George Odiarn في الولايات المتحدة وهمبرل في المملكة المتحدة.

وبذلك تستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المسلمات وهي

كالتالي:

- (١) أن الناس في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها .
- (٢) أن لدى الناس في المؤسسات رغبة قوية في الإشتراك في عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم ومستقبلهم.
- (٣) إن الناس يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات وما إذا كان مرضياً أم غير مرضي.

وتدل هذه المسلمات على أهمية العنصر الإنساني في نظرية الإدارة بالأهداف، فهو العنصر الحيوي في إدارة الأعمال وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها، وتثق الإدارة بالأهداف في الإنسان القادر على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وتؤكد أن هذه الخصائص يمكن إكتسابها من خلال برامج تدريبية منظمة متخصصة تؤدي إلى تنمية قدرات الفرد على التجديد والابتكار وتجعله أهلاً للتطور والتقدم.

رابعاً: ركائز فلسفة الإدارة بالأهداف

تتمثل فلسفة الإدارة بالأهداف في الركائز الآتية: -

- (١) إنطلاقها من الأهداف وليس من الأنشطة أو ردود الأفعال، حيث تعد الأهداف الرباط النفسي الذي يجمع بين الأفراد في المنظمة، وهي التي توجه جهود المدراء والأفراد وتعزز حماسهم وتدعم دافعيتهم نحو الإنجاز، وإن كلاً من المدراء والعاملين تزداد إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا اشتركوا في تقرير الأهداف الخاصة بهم وبمنظمتهم وفي تحديد النتائج التي يرغبون في الوصول إليها إنطلاقاً من عدم تعارض مصالح الفرد ومصالح المنظمة، وعلي

الرغم من عدم الوصول إلى التماثل التام أو الدمج الكامل لأهداف الأفراد وأهداف المنظمة، إلا أنه يمكن توفير درجة من الإتفاق والإنسجام بينهما وعلي أرض الواقع يرى الباحثون أن إيجاد توافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين يعد أمراً صعباً وبخاصة في العصر الحديث الذي تنتشر فيه مختلف التيارات والأفكار والقوي المتضاربة.

(٢) أنه لا يوجد طريقة مثلى لأداء، وإنما يتوصل المدراء والأفراد إلى الطرق التي يرونها ملائمة في حدود إطار معين من الإمكانيات والظروف والمتطلبات لبلوغ الأهداف التي يضعونها ويتفقون على تنفيذها، وأن العنصر الأساسي في الأداء يتمثل في القيمة الداخلية للعمل، ولا يعني ذلك إفال العائد الخارجي للعمل (المكافآت) وإنما تركز الإدارة بالأهداف على طبيعو الوظيفة التي يؤديها الموظف ومدى مقابلها لميولة وإنسجامها مع قدراته وإشباعها لطموحاته، فإذا تلائم العمل معه، أقبل على المساهمة في مجهودات الإدارة بالأهداف برغبة قوية تساعد على نجاحها.

(٣) إن التعاون الوثيق بين كافة أعضاء التنظيم يعد ركيزه رئيسية في فلسفة الإدارة بالأهداف، ويحقق التعاون نتائج طيبة عندما يضع الرئيس والمرؤوس أهدافهما ويتفقان على طرق تحقيقها ويحدد أن معايير قياسها، وكلما أزدادت الثقة بالإنسان، وكلما توفر المناخ المؤسس الازم لنضجة وتدريبية وتشجيجة على الابتكار، زادت درجات التعاون بين الأفراد، وتؤدي الاتصالات الجيدة على كافة المستويات التنظيمية دورها في توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم مما يساعد على دعم التعاون وتوجيه طاقات الأفراد جميعاً نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

(٤) أن القائد الإداري عضو في فريق متكامل يضم جماعة العمل التي يقودها، وهو موجه ومرشد يقود من خلال المشاركة وتقبل أفكار الآخرين ومناقشتها والإستفادة منها وتطبيقها، فالعلاقة بين القائد والآخرين علاقة أخذ وعطاء

وتعليم وتعلم، وتأثير وتأثر، وتوجيه وإقتراحات فالقائد لا يعمل وحدة ولا ينجح دون تعاون بين العاملين معه وتحت قيادته من أجل تحقيق هدف مشترك.

وأنه في ضوء هذه الفلسفة يتضح أن الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يهدف إلى زيادة فعالية أداء المؤسسات الإدارية عن طريق التركيز على مبدئين أساسين وهما

(أ) مبدأ تحديد الأهداف.

(ب) مبدأ المشاركة.

خامساً: دعائم وقيم فلسفة الإدارة بالأهداف

تستند فلسفة الإدارة بالأهداف والنتائج على مجموعة من الدعائم والقيم والتي من أهمها

(١) الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني كمخلوق إيجابي محب للعمل وراغب فيه ومتنوع وقادر على ممارسة التوجيه الذاتي والانضباط الذاتي، لا يقبل فقط المسئولية ولكن يسعى إليها أيضاً.

(٢) الاتصال الفعال بين كافة المستويات التنظيمية، لتوضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم، كما يسمح بتبادل وجهات النظر وتوجيه طاقات الأفراد نحو تحقيق الهدف المطلوب.

(٣) الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة تشمل على أربعة أنواع وهي كالتالي:

(أ) الهدف الكلي للجامعة.

(ب) الأهداف بعيدة المدى.

(ج) الأهداف قصيرة المدى.

(د) الأهداف اليومية للأفراد والوحدات وذلك بالإضافة للأهداف الشخصية والإبتكارية.

(٤) المشاركة في تحديد الأهداف وترتيب الأولويات وفي تقويم الإنجاز.

- ٥) قيادة فريق العمل وإلمام القائد بطبيعة مرؤسية ليكون على دراية بالدوافع التي تحركهم وخلق الإنسجام والإجابة.
- ٦) ديناميكية الإدارة بحيث تمارس الإدارة وظائفها بمنطق الوعي الظروف المحيطة والإمكانيات وأنسب طرق التكيف مع هذه الظروف.
- ٧) تصميم نظم التقويم من خلال التفاوض وليس الإجبار، وأن تتضمن نظم التقويم تحسين العمل بعد إجراء التقويم، ويبدأ وينتهي التقويم بالتقويم الذاتي.

سادساً: أهداف وأغراض الإدارة بالأهداف

تتمثل أهداف وأغراض الإدارة بالأهداف في الأهداف والأغراض التالية:

- ١) الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
 - ٢) رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
 - ٣) المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
 - ٤) المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
 - ٥) قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- وبالإضافة إلى هذه الأهداف تتمثل أهداف الإدارة بالأهداف في الأهداف التالية
- ١) الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني أن للمنظمة أهدافها وللأفراد فيها أهدافهم كذلك.
 - ٢) إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.
 - ٣) وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقييم.
- التخطيط يوجد به نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة.

أما التنظيم فهو بنية مقصودة من:

(أ) ما هو دور كل واحد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.
 (ب) معرفة الأشخاص لأعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع أعمال وأهداف الآخرين.

(ج) مقدار الحرية الممنوحة لهم في إتخاذ القرارات.

أما التوظيف فهو

(أ) الحصول على الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة (المقابلات).

(ب) بناء هذا الجهاز بملء الوظائف في المنظمة.

(ج) اختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.

ويتضمن التوجيه والقيادة أساساً

(أ) الاتصال.

(ب) الدافعية.

(ج) حل المشكلات.

(د) إتخاذ القرارات.

وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي.

أما التقويم فهو

بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث إتجاهه نحو تحقيق الأهداف

المرسومة ومدى قرابة من هذه الأهداف أو بعده عنها حتي يتبني تحسين الأوضاع

القائمة والنهوض بها ويتحقق ذلك عن طريق مراقبة المشروع وتقويم الجهاز.

سابعاً: أهمية وإستخدام الإدارة بالأهداف

تمثل الإدارة بالأهداف والنتائج إتجهاً حديثاً في الإدارة، يتميز عن الأسلوب

التقليدي في الإدارة والمعروف بالإدارة واللوائح والقوانين في أنه يضع كل اهتماماته

حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الإلتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة، وبالتالي غالباً ما تحد من حريات ومبادرات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف.

كما تبصر الإداريون التربويون بتقديمهم نحو الأهداف التنظيمية والشخصية ويزودهم بالمهارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويساعدهم على تفويض السلطة، ويرفع كفاءتهم الإدارية من خلال الممارسة، ويعد جيل من الإداريين قادرين على قيادة تطوير التعليم في المستقبل.

ومحور التركيز في اتجاه 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 والمرؤوسين على تحديد الأهداف وتحقيق النتائج المطلوبة بناءً على معايير موضوعة.

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 وحدات التعليم الجامعي حيث أن هذا الاتجاه يستخدم في الوحدات الصغيرة والتابعة لمؤسسات كبيرة.

كما يساعد هذا الاتجاه 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 بناءً على هذه المقاييس، ومحاسبة الإداريين في ضوء الإنجازات التي تحققت مقارنة بالأهداف المحددة سابقاً. كما تستخدم أيضاً الإدارة

بالأهداف كمدخل من مداخل إدارة الجودة لأنه يهدف في المقام الأول تركيز اهتمام الإدارة على الأهداف وتحقيق النتائج المرجوة في أفضل صورها ويركز أسلوب الإدارة على اشتراك الرئيس والمؤسسين بشكل حقيقي في تحديد الأهداف التي يتفق على ضرورة تحقيقها مما يحفزهم جميعاً على أداء مستويات ووظائفهم بروح عالية، هذا مع العلم بأنه لا يوجد ما يمكن أن نسميه الطريقة المثالية لسلوك الرؤساء والمديرين في تحقيق مبدأ مشاركة المؤسسين لأن الأمر يتوقف على الظروف التي تحيط بالموضوع المطلوب المشاركة فيه وعلي مسائل واعتبارات أخرى تتعلق بخصائص المؤسسين ومستوي نضجهم الوظيفي.

وبذلك يعني أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع معاونين على كافة المستويات في الإطار العام للمؤسسة وإشارتهم في تحديد أهدافها، وبهذا يزداد إحساسهم بالانتماء للمؤسسة والتزامهم نحو تحقيق أهدافها فيرتقي أدائهم ويتحسن إنجازهم، وعلاوة على ذلك يساعد تحديد الأهداف على قيام المسؤولين بأعباء الإدارة والتوجيه والإشراف على خير الوجوه وأيسرها، فإذا فهمت طريقة الإدارة بالأهداف على أنها أسلوب فعال لتكليف نمط الإدارة وتطوير الأداء، أصبح ممكناً إدراك فعاليتها كوسيلة للتعليم الجماعي تتسع للقيم الإنسانية والرغبات البشرية وإستيعابها في إنسجام تام مع الطاقات المادية والمالية وإستيعابها في إنسجام تام مع الطاقات المادية والمالية لتحقيق الأهداف الموضوعية.

كما تساعد أيضاً الإدارة بالأهداف المديرين في خمس مجالات وهي كالتالي:

- (١) تساعد المديرين على تقليص الفجوة بين الواقع الذي تعيشه مؤسساتهم وما يتطلب إليه في مجال الإنجاز والأهداف.
- (٢) حشد كل الطاقات والإمكانات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لأن المؤسسة هي مجموع الأفراد العاملين فيها.
- (٣) ترشيد العمليات الإدارية التي تعني في صورة مبسطة الإشراف على الخطط

الموضوعة وضمنان إنجازها.

- ٤) ممارسة الحد الأدنى من التوجيه.
- ٥) إتاحة ظروف أفضل للتقييم الذي يتطلب عادة قدر أكبر من المهارة. وبالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأهداف تعزز جهود المدير في:
 - ١) تقييم الأداء.
 - ٢) إيجاد الصلة الضرورية بين الأداء والأهداف.
 - ٣) توضيح الأهداف وتوقعات الخطة.
 - ٤) الإشراف عن كثب على إرتقاء مستوى أداء العاملين ونمو قدراتهم.
 - ٥) توثيق الصلة بين المديرين ومعاونيهم.
 - ٦) إتاحة معايير سليمة للترقى وتحديد المرتبات.
 - ٧) تحفيز معاونيهم وتشجيعهم للمزيد من الإنتاج.
 - ٨) ترشيد الإنتاج وربطه بالأهداف.
- ٩) إيجاد الموازنة المطلوبة بين مرونة برنامج العمل وما يطرح من إبتكارات وأفكار جديدة دون أن يمس ذلك فعالية الأداء وإنضباطه.
- ١٠) التعرف على المشاكل التي تعوق الأداء ووضع الخطط التي تزيل تلك العقبات.
- ١١) التعرف على معاوني ذوي الموهلات والقدرات الإدارية للإستفادة من ذلك في إعداد أجهزة إدارية للمستقبل.
- ١٢) خلق جهاز وظيفي قادر على تحمل المزيد من الأعباء ورفع مقدراته تبعاً لأزدياد أعباءه.
- ١٣) زيادة فرص مساهمة الأفراد في الإنجاز وتتمية مقدراتهم على تحمل المزيد من المسئوليات.
- ١٤) تنمية وتحسين التعامل بين الأفراد وما يحدثه ذلك من آثار إيجابية في إزالة

المشاكل وتخطي العقبات.

(١٥) إرساء أسس ثابتة تمكن العاملين من تقييم أدائهم بموضوعية وتساعد المديرين في تقييمهم للأفراد.

ثامناً: فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف

تمثل فوائد ومحاسن أسلوب الإدارة بالأهداف في الفوائد التالية:

- (١) ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.
- (٢) يسهل مهمة الإشراف والتوجيه.
- (٣) يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية.
- (٤) يزيد من الإنتاجية وفيه قيمة تعليمية كبيرة.
- (٥) يقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وينشر المعلومات.
- (٦) يساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
- (٧) يساعد على اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
- (٨) يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
- (٩) يكشف المقصرين بسرعة.
- (١٠) يعطي صورة كاملة عن المنظمة والشركة وعن العمل مما يسهل عملية الرقابة وتقويم الأداء الكلي لها.