

الفصل الرابع أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف

مقدمة

أولاً: أسس الإدارة بالأهداف

ثانياً: مبادئ الإدارة بالأهداف

ثالثاً: سمات الإدارة بالأهداف

رابعاً: خصائص الإدارة بالأهداف

خامساً: مسلمات الإدارة بالأهداف

سادساً: محاور الإدارة بالأهداف

obeikandi.com

الفصل الرابع

أسس ومبادئ الإدارة بالأهداف

مقدمة

إن الإدارة بالأهداف تستند إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية حيث تشمل تحديد الأهداف للأفراد والمجموعات والمنظمة ككل وتعمل على توفير فرصاً للإدارة التشاركية وتوفير التغذية الراجعة المستمرة والإنجاز الإداري وهو إتجاه إداري حديث يهتم بالتركيز على العمليات الإدارية داخل الإدارة وتطويرها وتحديد الأهداف بعيدة المدى، كما تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية ويتم ذلك من خلال المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها وتحديد الوسائل التي تسهم في إنجازها وتحديد طرق قياسها وأساليب تقويمها، كما تجعل مهمة القائد الإداري أكثر سهولة وفعالية.

أولاً: أسس الإدارة بالأهداف

أن أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج كإتجاه 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 بعملية 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 والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وحسن إستغلالها ووضع خطط زمنية.

ويتضح من ذلك أن هناك عدة أسس رئيسية يستند إليها مفهوم الإدارة

بالأهداف والتي من أهمها ما يلي:

(١) تحديد الأهداف بعيدة المدى للإدارة الجامعية.

- ٢) أن يكون البناء التنظيمي للإدارة الجامعية قادراً على تحقيق هذه الأهداف.
- ٣) أن تحدد أغراض وظيفية لمستويات الإدارة الجامعية ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى مع التركيز على النتائج لأعلي الأنشطة والواجبات والفعاليات.
- ٤) توضيح أهداف الإدارة الجامعية لكل العاملين في الجامعة على اختلاف مستوياتهم مع حثهم على الإلتزام بتحقيق هذه الأهداف.
- ٥) وضع برنامج يومي يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح.
- ٦) 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.

وبالإضافة إلى هذه الأسس فإن الإدارة بالأهداف لا تعني بتحديد الأهداف فقط، وإنما تعني بالإجراءات والنظم والنشاطات وعلاقات العمل وبنظرة كلية متكاملة بحيث يشترك جميع العاملين في المؤسسة من أعلي رئيس إلى أدني مرتبة تنظيمية فيها في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة ومن ثم العمل سويماً وبالتضامن على تحقيق تلك الأهداف وكما أن الإدارة بالأهداف لا تخص أهتماماتها في تحسين أداء الأفراد دون أن ينسحب هذا الاهتمام على أداء المنظمة ككل.

وإن الإدارة بالأهداف ليست نظرية متكاملة وإنما هي أسلوب أو نظام إداري يقوم على مبدأ التشاركية وتحديد الأهداف والإلتزام وتحمل المسئولية ورفع الروح المعنوية ووضع الأهداف وتحديد الأساليب والوسائل الواجب إتباعها من أجل بلوغ نتائج الأهداف وتحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو بلوغ الأهداف، ووضع نظام مستمر للرقابة والتقييم والوقوف على تقدم العمل أول بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتفويض ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيداً لإتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال في الفترة التالية أو لوضع أهداف جديدة.

وبالإضافة إلى هذه الأسس فتوجد أسس أخرى تركز عليها فلسفة الإدارة بالأهداف والنتائج في التعليم الجامعي والتي من أهمها 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 العاملون.
- (٣) يتحسن أداء العاملين في الجامعة عندما يشاركون في تحديد أهداف دقيقة غير غامضة عليهم أن يحققوها سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد.
- (٤) يتجه أداء العاملين في الجامعة إلى التحسين عندما يعطون تغذية راجعة تعينهم على رؤية ما أنجزوه وما لم ينجزوه.
- (٥) يتجه أداء العاملين في الجامعة إلى التحسين عندما يعطون الفرصة للتعلم والنمو. وبالإضافة إلى هذه الأسس فقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإداري وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخصاً لهذا الأسلوب وهذه الأسس هي كالتالي: -

- (١) تمثل الإدارة بالأهداف تطوير للعلوم السلوكية في الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.
- (٢) تركز الإدارة بالأهداف على إشراك الرئيس ومروسيه في تحديد أهداف منظمته في جميع المستويات الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.
- (٣) إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتبعية إلى إرتفاع

الإنتاجية والأداء:

- ٤) يعتمد هذا الأسلوب على إفتراضات أن الرئيس سيشرح مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته.
- ٥) تعتمد الإدارة بالأهداف على أن المرؤوسين ويودون معرفة الأهداف التي تتطلب المنظمة تحقيقها ويودون أن تقاس فاعلية أدائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.
- ٦) تمر الأهداف بخمس خطوات أساسية وهي كالتالي
- أ) يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ب) يقوم المرؤوسين بإقتراح أهداف محددة.
- ج) يتناقش الرئيس مع المرؤوسين حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.
- د) يقوم المرؤوسين بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.
- هـ) يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.
- ٧) يجب أن تكون أهداف الوحدات مبروطة 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.
- ٨) الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجهاً لوجه أو فرداً لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف الظروف الشخصية للأفراد.
- ٩) يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أي أن هناك ربط بين الأداء وتحقيق الأهداف والحوافز.
- ١٠) يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتسيق بينها وبين

الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات طيبة بين الأفراد والمستويات بالمشروع.

ثانياً: مبادئ الإدارة بالأهداف

ترتكز الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية وتحديدتها بحيث تكون مقيسة 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 معينة أثناء عملية التنفيذ، ويكون للتغذية الراجعة إنعكاس على الخطة أو الأهداف ذاتها.

وتقوم الإدارة بالأهداف 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، بنحو يتضح فيه النتائج النهائي الذي يلتزم كل عامل في المؤسسة بتقديمه ضمن خطة تعاونية تكاملية تتضح فيها الموارد والمصادر البشرية وتتحدد فيها المقادير والأوقات، ويتضمن ذلك وضع خطط المتابعة والتقوم (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 وأن الإدارة بالأهداف ليست نظرية إدارية متكاملة وإنما هي أسلوب أو نظام إداري يقوم على مبادئ رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي:

(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 والوقوف على تقدم العمل أولاً بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ.

هـ) مراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيداً لإتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال في الفترة التالية لوضع أهداف جديدة.

وأن مبدأ المشاركة والديمقراطية في الإدارة بالأهداف هما أوضح مبادئها كما أن هناك ثلاث مبادئ أخرى متضمنة في هذين المبدأين وهما: -

(١) الشعور بالالتزام.

(٢) الشعور بالمسئولية.

(٣) الشعور بروح معنوية عالية عند العاملين.

أولاً- مبدأ المشاركة

يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس الإداري والمؤسسين في تحديد أهداف المنظمة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديداتها على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقييم المناسبة، وهذه العمليات غاية في الأهمية وأن المشاركة فيها من جانب جميع العاملين في المنظمة تساعد على زيادة فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف، ويفترض هذا المبدأ قدرة العاملين على القيام بعمليات التخطيط المناسبة والملائمة للمنظمة الإدارية، الأمر الذي يستدعي ضرورة إيجاد برامج التدريب المناسبة لزيادة كفاءة العاملين في هذا المجال.

والتدريب والتنفيذ هما عمليتان تساعدان على نمو الفرد نمواً حقيقياً، فما يتلقاه من تدريب يساعده على تطوير المهارات الخاصة بالتخطيط وفي الوقت ذاته فإن العمل يعزز التدريب، وتستمر هذه العملية إلى الدرجة التي يطمئن فيها الرئيس الإداري على قدرة العاملين من المؤسسين على المشاركة الفعالة لضمان تحقيق بدأ هام من مبادئ الإدارة بالأهداف والمشاركة بين الرئيس والمؤسسين تؤدي دون شك،

إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري مثل:

(أ) الإلتزام.

(ب) تحمل المسؤولية.

(ج) رفع الروح المعنوية.

وبذلك تعتمد الإدارة بالأهداف على مشاركة الرئيس الإداري والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وفي العمليات المرتبطة بها من صياغة للأهداف إلى تحديد الوسائل التي تحقق من خلالها، إلى اختيار أساليب التقييم والقياس التي تتم في ضوئها تحديد مستويات الإنجاز وتحقيق الأهداف ومشاركة الإدارة مع العاملين في هذه الجوانب تساعد على فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف وتتطلب المشاركة تدريب العاملين لتزويدهم بالكفايات الشخصية والمهنية التي تمكنهم من المشاركة الفعالة.

ويقصد بالمشاركة في الإدارة كأسلوب إداري لتحقيق الجودة في التعليم أن يكون للمجتمع المحيط بالمدرسة دورة الفعال في إقرار البرامج التعليمية والأنشطة التربوية التي تتكفل المدرسة بتنفيذها كمؤسسة فوضها المجتمع ووضع فيها ثقته كلها لتربية الأبناء التربية الصحيحة المؤدية إلى تكوين أجيال قوية من المواطنين الصالحين.

ولتحقيق المشاركة الصحيحة والفعالة للمجتمع في تسيير شئون المدرسة فإنه يتعين علينا كخبراء ومسؤولين عن التعليم أن نحدد توجهاتنا تجاه هذه المشاركة والتي تعبر عنها التساؤلات الآتية: -

(١) لماذا المشاركة؟ ولتحقيق أي الغايات؟

(٢) ما نوع المسؤوليات والمهام التي يجوز أن توكل إلى المجتمع أو يشارك فيها؟

(٣) ما أنسب المستويات التنظيمية التي ينبغي إشراك المجتمع في شئون التعليم فيها؟

مستوي المدرسة - مستوى المنطقة التعليمية، أم امستوي القومي، أم جميع

هذه المستويات.

٤) من هم أصالح من يمث المجتمع في مشاركة الإدارة المدرسية بعض مسؤولياتها.

٥) ما أنسب التوقيتات لدعوة المجتمع إلى مشاركة الإدارة المدرسية؟

هذا وينبغي أن ننتبه إلى حقيقة هامة، وهي أن التوجيهات نحو هذه القضايا لن تكون واحدة في جميع البلدان العربية نظراً لإختلاف الظروف وإختلاف الأوضاع التعليمية فيها، ولكن الشئ الذي نرجوا ألا يصبح موضع إختلاف هو تحقيق مبدأ المشاركة ذاته وعلي كافة المستويات الممكنة.

ويترتب على المشاركة بين الإدارة والأفراد ثلاث نتائج هامة تعد من أبرز سمات

الإدارة بالأهداف وهي: الإلتزام - وتحمل المسؤولية - ورفع الروح المعنوية.

أ- الإلتزام:

إنطلاقاً من مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد أهداف المنظمة الإدارية أو القسم الذي يعملون فيه، فإن ذلك يساعد المنظمة في إيجاد نوع الإلتزام لدي جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف الموكلة إليهم، وهذه فائدة تتميز بها الإدارة بالأهداف عن الإدارة التقليدية التي تفرض على موظفيها الأهداف والإجراءات والوسائل مما يولد لديهم عدم قناعة تجعلهم غير متحمسين لإنجازها، أما المشاركة في وضع الأهداف فتوفر لدي الأفراد قناعة بالإنتماء لتلك الأهداف وبالتالي الحرص والإخلاص في تحقيقها.

ب- تحمل المسؤولية:

القدرة على تحمل المسؤولية من أفضل سمات الإداريين، وهي في الإدارة بالأهداف تعد نتيجة من نتائج مبدأ المشاركة، حيث تتوزع الأدوار بين العاملين إذ يتولي كل فرد منهم إنجاز أهداف معينة خاصة به، وهذا من شأنه أن يجعل كل إداري مسولاً مسؤولة مباشرة عن إنجاز تلك الأهداف، وبالتالي يركز الفرد جهوده داخل التنظيم نحو تنفيذ أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه يقوم الفرد ذاتياً للتحقيق

من أقتان أدائه بدلاً من الإعتماد على التقوم الخارجي.

ج- رفع الروح المعنوية

أثناء مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في التخطيط للمنظمة وأهدافها وأنشطتها يشعرون بأهمية ما يقومون به من أعمال، وأن قيمة ما ينجزون من أعمال يتوقف على مدى إخلاصهم وأمانتهم وجهدهم ومهارتهم، وهذا الإنجاز يشعدهم بتقدير الذات، مما يزيد من رضاهم الوظيفي، ويزيد بالتالي من فعالية أدائهم وفعالية منظماتهم.

ثانياً: مبدأ تحديد الأهداف

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

وبذلك تقوم الإدارة بالأهداف أساساً على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المرجوة تحقيقها، والأهداف غاية في الأهمية في الإدارة بالأهداف، لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها عن طريق الإدارة بالأهداف حيث يصف روبرت كوفي Robert Cohes ذلك بقوله "أن الأسلوب الإداري بالأهداف يشمل تحديد الأهداف للأفراد والمجموعات، وللمنظمة ككل.

فالرؤساء والمرؤوسين يحددون معاً النتائج التي ستستخدم لقياس تلك النتائج في مقابل الأهداف، أي أن تكون الأهداف واضحة لدي جميع الإداريين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف المحددة بفترة زمنية معينة، يتم من خلالها مراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات زمنية معينة، وتتمثل هذه التغذية الراجعة التي يمكن أن تعدل في ضوء الخطط والوسائل المستخدمة.

ثالثاً: مبدأ تحديد الوسائل والأساليب اللازمة

تقوم الإدارة بالأهداف والنتائج على تحديد الوسائل والأساليب الواجب إتخاذها للوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج الموضوعية ووضع نظام مستمر للرقابة لقياس التقدم في العمل أول بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ، ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها لتحديد الأعمال في الفترة التالية.

ثالثاً: سمات الإدارة بالأهداف

يرى بروسي وي ولفستون Bruce wool Fsoon أن للإدارة بالأهداف سمات معينة بالقطاع العام تختلف عن سماتها في إدارة الأعمال والصناعة فقد لخص السمات التي تتضمن الإدارة بالأهداف على النحو التالي: -

- ١) تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية ويعني ذلك صياغة الأهداف على نحو يساعد على قياسها وتقويمها وإذا لم تكن الصياغة محددة كمياً، فعلي الأقل يجب أن تكون قابلة للتحقيق العملي.
- ٢) توفر الإدارة بالأهداف فرصاً للإدارة التشاركية، فالإدارة التشاركية أصبحت شائعة اليوم.
- ٣) تؤكد الإدارة بالأهداف ميكانيكية الضبط وذلك بتوفيرها التغذية الراجعة المستمرة والإنجاز الإداري.

٤) تنشئ الإدارة بالأهداف قبول المسؤولين عن النتائج وتعطي وسائل فعالة التقويم الإداريين، فإن مساعدة المرؤوسين لرؤسائهم في تحديد الأهداف والتقرير عن

ذلك في فترات دورية تجعل الظروف مناسبة للمرؤسين لتنمية شعورهم بالمسئولية.

أما ريدن Redin فيري أن الإدارة بالأهداف تتسم بالأمر التالي:

١- إيجاد أهداف المراكز الإدارية

تعتمد الإدارة بالأهداف على وضع الأهداف للمراكز الإدارية ويمكن أن تسمى هذه في المستويات العالية، أهداف أو غايات أو مرامي، لكن الفكرة الأساسية هي نفس الشيء، وهي أن يصمم الإداري في المركز المعين هدفاً لما هو مطلوب منه إنجازه، فمعظم وليس كل أنظمة الإدارة بالأهداف تتطلب عبارات الأهداف المحددة زمنياً.

٢- استخدام مجموعة الأهداف المرتبطة

إن معظم أنظمة الإدارة بالأهداف تستخدم بعض أنواع من الأهداف مع بعضها بحيث تخدم كل منها الأخرى.

٣- ربط الأهداف

ويعني هذا في أبسط صورة تحديد العلاقة الوطيدة بين أهداف المنظمة الإدارية أو المؤسسة.

٤- التأكيد على القياس والضبط

ويعني هذا أنه لم يكن الهدف قابلاً للقياس فإن تحقيقه لا يمكن أن يعرف، وإذا لم يكن الهدف قابلاً للضبط فإنه يكون ببساطة توقعاً وليس هدفاً.

٥- إعادة النظر وإعادة التنظيم

ويتصل هذا بصفة مميزة لأنظمة الإدارة بالأهداف فكل أنظمة الإدارة بالأهداف وما يسفر عنه من إعادة التنظيم المستمرة.

٦- التأكيد على دور التنظيم الإداري

أن معظم الإدارة بالأهداف تؤكد على دور الرئيس الفعال أكثر من تأكيدها

على دور المرؤوس، ففي بعض الأنظمة يضع الرئيس الأهداف ويتابع تنفيذها وقياسها ويفوضها، وهذه العملية تكون واسعة جداً لدرجة يستوجب معها وجود عملية ضبط فعالة الأمر الذي يستدعي إمكانية تسمية الإدارة بالأهداف والضبط بالأهداف Control by Objective.

٧- تشجيع الأفراد

يحتاج هذا الجانب مديرين مدبرين جيداً، ويساعد هذا على وضع فعالية الإداريين حسب أنهم يشتركون في وضع الأهداف ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها. ومما سبق يتضح أن السمات التي أوردها كل من بروس دي ولتسون ووردن متشابهة إلى درجة كبيرة بالرغم من تشديد الأخير على تفصيل أنواع الأهداف مثل أهداف المراكز والأهداف المرتبطة، إلا أنهما يؤكدان أن على وضوح الأهداف التي تعتبر الأساس في أسلوب الإدارة بالأهداف، بالإضافة إلى التأكيد على المشاركة في تحديد هذه الأهداف وصياغتها وتحقيقها وتقويمها مما يؤدي هذا إلى الضبط وتحمل المسؤولية من قبل جميع الإداريين ولكن ردت أكد بشكل واضح على دور الرئيس الإداري في تنسيق الجهود ومتابعة لما يتم تحقيقه من أهداف، ولكن دور المرؤوس لا يقل أهمية عن دور الرئيس في هذا الجانب، فبروسي نفسه يؤكد ذلك بقوله "ليس صحيحاً أن الحقيقة هي ما يعرفه الرئيس، ولكن الحقيقة هي ما يعرفها كل من الرئيس والمرؤوس."

رابعاً: خصائص الإدارة بالأهداف

في ضوء فلسفة ومبادئ الإدارة بالأهداف أمكن التوصل إلى عدد من الخصائص التي تتميز بالإدارة بالأهداف عن غيرها من النظريات والأساليب الإدارية تتمثل في الخصائص التالية

(١) تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية ويتم ذلك من خلال المشاركة في تحديد الأهداف وصياغتها وتحديد الوسائل التي تسهم

في إنجازها، وتحديد طرق قياسها وأساليب تقويمها.

(٢) توفر الإدارة بالأهداف فرصاً للإدارة التشاركية التي تركز على إشراك الأفراد في تقرير أمور العمل والأمور التي تهم وتمس مصالحهم وهذا النمط من الإدارة يجعل مهمة القائد الإداري أكثر سهولة وفعالية.

(٣) تؤكد الإدارة بالأهداف ميكانيكية الضبط، وذلك لتوفيرها التغذية المرتجعة المستمرة والإنجاز الإداري مما يساعد في التغلب على الصعاب التي تعترض الإداري، ويمكنه من إعادة التنظيم المستمر.

(٤) تلقى الإدارة بالأهداف قبولاً لدى المسؤولين عن النتائج ومشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد أهداف المنظمة من شأنها أن توجد نوعاً من الالتزام لجميع العاملين نحو تحقيق تلك الأهداف والإحساس بالتقدير عن إنجازهم، وهذا ينمي شعورهم بالمسئولية وإحساسهم بالحماس لتحقيق الأهداف.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص هناك مجموعة أخرى من الخصائص والسمات التي تتميز بها الإدارة بالأهداف والنتائج عن غيرها من النظريات والأساليب والاتجاهات الإدارية الأخرى، حيث أن الإدارة بالأهداف والنتائج تساعد على رفع كفاءة إدارة التعليم الجامعي، وكذلك رفع كفاءة جميع العاملين فيها عندما يكون هناك تفاهم وإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على أهداف الجامعة وكذلك الإتفاق على شكل أو أسلوب القيادة في الأقسام المختلفة أو الوحدات المختلفة داخل الجامعة، هذا الأسلوب القيادي يحدد المناخ السائد في الإدارة الجامعية.

وتتمثل خصائص الإدارة بالأهداف والنتائج فيما يلي:

(١) وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية داخل الإدارة الجامعية.

(٢) إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف الإدارة الجامعية.

(٣) أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في الإدارة الجامعية.

- ٤) نتائج المناصب الإدارية أساس الرقابة الذاتية وتقييم الأداء.
 - ٥) مشاركة المرؤسين في تحديد معايير الأداء الخاصة بوظائفهم.
 - ٦) وضوح وفهم معايير قياس الأداء للرؤساء والمرؤسين.
 - ٧) مواجهة النتائج، أي أن معايير الأداء تمثل نتائج محددة يمكن قياسها.
 - ٨) تستند إلى كل العاملين داخل الإدارة الجامعية مجموعة من الأهداف الخاصة يحاولون تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.
 - ٩) يتم مراجعة الأداء بصفة دورية لتحديد مدى تقدم الأفراد في تحقيق الأهداف الموضوعية.
 - ١٠) يتم مكافأة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.
 - ١١) تمكن الإدارة الجامعية من التخطيط المستقبل.
 - ١٢) تقوم على المسئولية والمحاسبية المشتركة لجميع العاملين في الجامعة.
 - ١٣) تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوي الإداري الأدنى والمناسب.
- كما أنه من أهم خصائص وصفات أسلوب الإدارة بالأهداف ما يلي:
- ١) وضع أهداف كل منصب إداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
 - ٢) تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الإنجاز أي يقوم من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.
 - ٣) الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المفلق المحجوبة.
 - ٤) يتم الإتفاق بين الأفراد داخل المنظمة وبين إدارة المنظمة على إسناد مجموعة من الأهداف إليهم ومحاولة تحقيقها خلال فترة التشغيل العادية.
 - ٥) يتم مراجعة أداء الأفراد بصورة دورية لتحديد مدى تقدم الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

٦) يتم تعزيز وإثابة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.

خامساً: مسلمات الإدارة بالأهداف

إن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب إداري حديث يقوم على أساس إشترك جميع العاملين في أية مؤسسة بمن فيهم الإداريون في تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتقرير إستراتيجياتها 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 وتتحدد فيها المقادير 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.

وبالإضافة إلى ذلك فإن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب إداري جديد لم يعرف للإداريين إلا في أوائل الخمسينات على يد بيتر دروكر Peter Dreaker حيث أشتهر في هذا المجال كل من دروكر، وجورج أوديورن George Odiaren في الولايات المتحدة وهمبل في المملكة المتحدة.

كما أن أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوب في الإدارة يتلأ في سلبيات كل من مدخل الإدارة العلمية ومدخل العلاقات الإنسانية ويستفيد من إيجابيات كل مدخل منها، كما تستند الإدارة بالأهداف إلى مجموعة من المسلمات وهي كالتالي: -

أ) أن الناس في المؤسسات يميلون إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها.

ب) أن لدى الناس في المؤسسات رغبة قوية في الإشتراك في عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحهم ومستقبلهم.

ج) أن الناس يرغبون في الوقوف على أدائهم في المؤسسات وما إذا كان مرضياً أم

غير مرضي.

وبالإضافة إلى هذه المسلمات تركز الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية وتحديدها بحيث يكون مقيسة وقابلة للتطبيق فتوضع الأهداف وتحدد من قبل جميع الإداريون 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 انعكاس على الخطة أو الأهداف ذاتها.

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 والإبتكار وتجعله أهلاً للتطور والتقدم.

سادساً: محاور الإدارة بالأهداف

إن الإدارة بالأهداف تقوم على المحاور التالية:

- (١) إن الإدارة بالأهداف لا تحصر إهتمامها في تحسين أداء الأفراد بل يتعداه إلى أداء المنظمة ككل.
- (٢) إن الإدارة بأهداف لا تعني بتعدد الأهداف فقط بل تعني بالإجراءات والنظم والنشاطات وعلاقات العمل وبنظرة كلية متكاملة.
- (٣) إن الإدارة بالأهداف ليست نظرية إدارية متكاملة إنما هي أسلوب أو نظام إداري يقوم على محاور رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي:
- (٤) وضع الأهداف بصورة النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة بطريقة

مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

(ب) تحديد أنسب الوسائل الممكنة لقياس مدى التقدم نحو بلوغ الأهداف.

(ج) وضع نظام مستمر للرقابة والتقييم للوقوف على تقدم العمل أول بأول خلال الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ.

(د) مراجعة النتائج التي تم تحقيقها تمهيداً لإتخاذ القرارات اللازمة لتحديد الأعمال في الفترة التالية أو لوضع أهداف جديدة.