

الفصل الخامس

عناصر ومراحل الإدارة بالأهداف

مقدمة

أولاً: عناصر الإدارة بالأهداف

ثانياً: مكونات الإدارة بالأهداف

ثالثاً: مراحل الإدارة بالأهداف

رابعاً: خطوات الإدارة بالأهداف

obeikandi.com

الفصل الخامس

عناصر ومراحل الإدارة بالأهداف

مقدمة

إن الإدارة بالأهداف تعتمد على نظرية الدافعية التي تفترض أن العاملين يكونون أكثر إنتاجاً إذا شاركوا في وضع أهداف عملهم، كما تؤدي إلى تطبيق درجة عالية من الرضا الوظيفي بالأهداف داخل المؤسسة، كما تستند الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المنشود تحقيقها، وترجع أهمية الأهداف في تحديد أنواع الأنشطة اللازمة لإيجاز النتائج المرغوبة وتحديد الوقت وتحديد أساليب التقويم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف ونوع الإنجاز وبذلك يشترط عند وضع الأهداف أن تكون قابلة للقياس والتحقيق، وأن تكون واضحة ومصاغة صياغة دقيقة وأن تكون واقعية و متمشية مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة، كما يجمع هذا الأسلوب بين خمس مكونات أساسية وهي الوصف المحدد لكل وظيفة، ووضع نماذج للأداء الجيد وتحديد أهداف المؤسسة، ومراجعة الأداء وتقييم النتائج.

أولاً: عناصر الإدارة بالأهداف

تشتمل الإدارة بالأهداف على ثلاث عناصر أساسية وهي: -

"وضع الأهداف - وضع الخطة - قياس الإنجاز"

أ - وضع الأهداف:

يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر الإدارة بالأهداف وخطواتها، فهي تحدد نوع النشاطات المستخدمة وتحدد في الوقت ذاته طرق التقويم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف ونوع الإنجاز الذي حققته المنظمة الإدارية ونري أوديونن يؤكد على ذلك بقوله: "إن الخطوة الأولى في الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف ومن ثم أقترح

الأنشطة أو النشاطات اللازمة لتنفيذها.

فإذا كانت صياغة الهدف مناسبة فإن الأنشطة الأخرى توجه نحو الهدف.

ويتفق في الوقت نفسه دروكر مع أوديون على أهمية الهدف حيث يقول أيضاً، أن الغرض الأساسي للهدف هو جعل بإمكان النظام العمل لتحقيقه، ويتطلب ذلك أن يكون الهدف قابلاً للعمل وأن يترجم إلى إنجاز محدد.

ويتفق جميع الأكاديميين في الإدارة العامة على الخواص التالية للأهداف: -

- ١) أن يكون الهدف واضحاً ومصاغاً صياغة دقيقة حتى يمكن ملاحظة إنجازة بسهولة أو عدمه.
 - ٢) يجب أن يكون الهدف معقولاً وواقعياً ومتماشياً مع الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.
 - ٣) يجب أن تكون الأهداف مقيسة وقابلة للتطبيق.
 - ٤) يجب أن يشترك الموظفون والمسئولون عن تنفيذ الخطة في وضعها.
 - ٥) يجب أن يتوافر الرشد في وضع الأهداف.
- ب - وضع الخطة:

تعتبر الخطة برنامج عمل لتحقيق هدف أو أهداف معينة، فالخطة جزء هام للإدارة الفعالة، إذ أن الهدف بدون خطة ما هو إلا حلم أو توقع، وبدون الخطة لا يمكن أن يتحقق الهدف المرغوب فيه، لذا فإن الإدارة بالأهداف ما هي إلا إدارة سليمة تؤكد على التخطيط فيجب أن يكون لكل هدف خطة وجدول زمني وتكون الخطط هنا مختصرة أو مكتوبة مقدماً عما يجب القيام به لتحقيق الهدف الذي أنبعثت عنه الخطة وما الجدول الزمني إلا خطة مع توقيتها الزمني.

ويجب أن تراعى الخطة على إختلاف مستوياتها ما يلي:

- ١) الهدف المراد تحقيقه من حيث الزمن الذي يستغرقه الهدف.
- ٢) الإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة لتحقيق الهدف.

٣) وجود الكفاءات الفنية والإدارية اللازمة لتحقيق الهدف.

ج - قياس الإنجاز:

لا شك أن صياغة الأهداف وما يترتب عليها من خطط مناسبة لتحقيقها ليست كل العملية الإدارية، فالإدارة بالأهداف تتميز بتركيزها على تحقيق الأهداف بفعالية، الأمر الذي يستوجب ويحتم وجود وسيلة لقياس الإنجاز. فبدون هذا العنصر يصعب الحكم عما إذا كانت الأهداف قد حققت، فالإدارة بالأهداف بحاجة إلى وسيلة قياس تحكم بها مدي إنجاز الأهداف المرسومة.

ويقول دروكر بهذا الشأن "لن تكون هناك نتائج بدون تقديرها بموضوعية فمن الضروري معرفة ما النتائج المرغوبة وتحديد ما إذا كانت هذه النتائج المرغوبة قد تحققت وأنجزت، والقياس هنا يجب أن يكون قياساً للإنجاز أكثر من كونه قياساً للجهد. ويتضح من هذا القول أن قياس الإنجاز لا يقل عن تحديد الأهداف. وبالإضافة إلى هذه العناصر تتمثل عناصر الإدارة بالأهداف والنتائج على

مجموعة من العناصر وهي كالتالي

أ - الأهداف

وهي عبارة عن النتائج أو الإنجازات المخطط الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، وتتفرع إلى أهداف وظيفية مختلفة في التنظيم وتوضح أهمية الأهداف فيما يلي

- ١) الهدف هو الذي يحرك الإنسان للعمل وينمي لديه الشعور بالمسئولية.
- ٢) يضمن الهدف تنسيق الجهود وتكاملها وتوجيهها نحو الغاية المرجوة.
- ٣) يعد الهدف مقياساً لنجاح العمل.
- ٤) يسهل مهمة الرئيس ويوجه المرؤسين نحو تحقيق المطلوب منهم.

ب - إستراتيجية الوقت

يقصد بها إعداد برنامج زمني يتم بموجبه تنسيق الأنشطة المختلفة في الجامعة

لجميع العمليات التي يقوم بأدائها أعضاء الجامعة، وذلك لتحقيق مجموعة من النتائج في الأجلين القصير والطويل، كما أنها تتسابق بين الموارد مع ربطها بجدول زمني محدد، وبهذا فإن إستراتيجية الوقت تحدد زمنياً معيناً لكل هدف ويتبين الأوقات التي يبدها الأعضاء أعمالهم وتحقيق النتائج المراد الوصول إليها في زمن معين.

ج - الجهود الكلية للإدارة

تعني جميع الجهود المبذولة من قبل المديرين والأفراد بالجامعة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم، ويتطلب من أعضاء الجامعة إتقان بعض المهارات التي يحتاجونها مثل

(١) معرفة القوي المحركة للفرد والجماعة داخل الجامعة.

(٢) معرفة العلاقات بين العوامل المختلفة التي تؤثر على أدائهم.

(٣) معرفة سياسات القسم الذي يتبعه الفرد.

(٤) معرفة القوانين واللوائح والنظم المنظمة للعمل.

(٥) معرفة مدى إتساع الخدمات التي تمارسها الجامعة.

د - دافعية الفرد

إن الإدارة بالأهداف تعتمد على نظرية الدافعية التي تقتض أن العاملين يكونون أكثر إنتاجاً إذا شاركوا في وضع أهداف عملهم، حيث يمثل الإشتراك في وضع الأهداف دافعاً وحافزاً لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها كما تؤدي إلى تطبيق درجة عالية من الرضا الوظيفي بين الأفراد داخل الجامعة.

هـ - الحوافز

تشمل الحوافز المادية مثل المكافآت والعلاقات والحوافز المعنوية كالتشجيع والتقدير والأحترام والإثراء الوظيفي، أي تنويع واجبات الفرد ومسئوليته وإعلام الأفراد بنتائج أعمالهم والإنجازات التي يحققونها، إلى غير ذلك من محفزات تشعر

الأفراد أن مجهوداتهم محل إعتراف وتقدير من قبل الإدارة.

ثانياً: مكونات الإدارة بالأهداف

يفترض في أن أسلوب الإدارة بالأهداف أنه يجمع بين خمسة مكونات أساسية هي الوصف المحدد لكل وظيفة، وضع نماذج للأداء الجيد، تحديد أهداف المؤسسة، مراجعة الأداء، تقييم النتائج.

أ - الوصف المحدد للوظيفة

أن الوصف المحدد والثابت لكل وظيفة من المقومات الأساسية لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف، ويعني وصف كل وظيفة بتحديد مسئوليات كل عامل وتحديد صلاحياته وسلطاته، ويفترض في الوصف الجيد لكل وظيفة أن يتبع الأساليب التالية.

(أ) يوضح السلطات والإختصاصات.

(ب) يساعد رؤساء العمل على تحديد الأهداف.

(ج) يمكن الرؤساء من معرفة إحتياجات معاونينهم للتدريب ووضع برامج.

(د) يضع خطوطاً عريضة لتقويم الأداء.

(هـ) يضع معياراً لتحديد المرتبات.

والجدير بالذكر أنه ليس من السهولة وضع توصيف وظيفي محدود ودقيق

لكل وظيفة بل هي عملية صعبة تحتاج إلى خبرة متخصصة.

ب - مستويات ونماذج الأداء

تتطلب هذه المرحلة أن يتم التعامل مع كل وظيفة على حدة وأن ينظر بتمعن في

وصفها وتعريفها ليتم على ضوء ذلك تحديد ما يمكن إعتباره أداء نموذجياً لتلك

الوظيفة، ثم يوضح النتيجة التي يتم التوصل إليها كمعيار ونموذج يستفيد منه

العاملون في تحسين وتطوير أدائهم وإشعار المسئولية الدائمة نحو مقارنته بتلك

المعايير مما يحقق الفوائد التالية:

(١) تطوير مستوى الأداء.

(٢) إستيعاب العاملين لمتطلبات العمل والأهداف الموضوعية.

(٣) توضيح الإحتياجات الحقيقية للتدريب.

(٤) إعطاء صورة متكاملة عن إمكانيات ومقدرات كل فرد.

(٥) إتاحة أسس أكثر رسوخاً لتقييم الأداء وقياس النتائج.

ويراعي أن تحديد مستويات ونماذج الأداء لا يعني بالضرورة الجمود والإلتزام بقوالب ثابتة لا تتغير بل يجب مراعاة تطوير تلك النماذج وتحسينها في ضوء الأهداف المتطورة للمؤسسة.

ج - أهداف المؤسسة

إن وضع أهداف محددة ومترابطة ممكنة القياس يمثل قوة الدفع التي تضع بموجبها "الإدارة بالأهداف" المؤسسات في مسارها الصحيح وتزويدها بقوة دفع ذاتية لبلوغ أهدافها ولبلوغ هذه الغاية على المديرين تجنب العديد من نقاط الضعف مثل:

(١) وضع أهداف غير قابلة بطبيعتها للقياس أو التقييم.

(٢) وضع أهداف فوق طاقة المؤسسة وإمكاناتها، أو لا توظف كل الطاقات والإمكانيات.

(٣) وضع أهداف مزدوجة متضاربة.

(٤) وضع أهداف غير ممكنة التحقيق.

(٥) وضع أهداف لم تناقش أو لم يتم الاتفاق على أساليب تحقيقها.

(٦) فرض أهداف على معاونين دون إستشارتهم.

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.

د - مراجعة مسار العمل وتقديمه

إن مراجعة العمل ومتابعته تتيح للمسئول فرصة التعامل المباشر مع معاونية ومن ثم إرشادهم وتوجيههم للمزيد من العمل وتطوير الأداء وتتفاوت في هذا الصدد أساليب متابعة الأداء في شكلها وتقديرها وذلك وفقاً لطبيعة العمل بالمؤسسات وأفرادها، إلا أنه من المجدي بصفة عامة أن تحدد أساليب متابعة الأداء بعد الاتفاق على الشكل النهائي للأهداف وطرق تحقيقها.

هـ - تقييم العمل

هو خلاصة إنتاج المؤسسة وخلاصة جهدها خلال عام كامل من الأداء ومن المؤسف حقاً أن عدد لا يستهان به من المديرين والرؤساء يفتقرون في تعاملهم للمسات والجوانب الإنسانية والمهارات اللازمة التي تمكنهم من إجراء تقييم سليم وفعال، وفيما يلي بعض الوسائل التي قد تساعد في جعل عملية التقييم أكثر فعالية.

- (١) الإستعداد لعملية التقييم بمراجعة كافة أهداف المؤسسة وذلك بالتنسيق مع معاونين وبالإستفادة من آراء الإدارة الوسطي وتقييمهم المنفصل لمعاونيهم.
- (٢) برمجة عملية التقييم حتى لا يكون هناك مجال للمفاجآت، ويمكن تحقيق هذه الغاية بتكليف معاونين بأن يتقدموا كتابة بتقييم ذاتي مبسط لأدائهم وإنجازهم وأن يشمل تقييم قائمة بأهم إنجازات العام وبأوجه القصور.
- (٣) أن لا يذهب المديرين لإجتماعات التقييم بأراء ثابتة مكونة مسبقاً.
- (٤) أن تتاح فرصة أكبر للمعاونين للمساهمة في عملية التقييم بحيث يسهموا بـ ٦٠٪ أو ٧٠٪ من حجم النقاش.
- (٥) أن تتسم مناقشة التقييم بموجب جدول مرن معد مسبقاً يخصص مدة معينة لكل جانب من جوانب الأداء.
- (٦) مساعدة معاونين خلال الإجتماعات وتشجيعهم على إبراز وجهة نظرهم.
- (٧) يطرح المديرين وجهات نظرهم بعد إستماعهم لكافة وجهات نظر معاونين.

٨) يقارن المديرون وجهات نظرهم بوجهات نظر معاونيهم مبرزين نقاط إلتقاء وإختلاف وجهات النظر.

٩) يستخلص من كل ما تقدم النتائج النهائية

ثالثاً: مراحل الإدارة بالأهداف

نظراً لأهمية فهم هذه الخطوات في إستيعاب فكرة الإدارة بالأهداف وتطبيقها، فقد تم تحديد خطواتها التالية بالإعتماد على ما أورده كل من بيتر دروكر، جورج أوديورن، عثمان خيرى، فؤاد القاضي، مصطفى عبد العزيز حول هذه المراحل وهذه المراحل هي كالتالي:

١- المرحلة الأولى: تقرير الأهداف Cool Setting

يجب تقرير أهداف كل من المنظمة وأقسامها وأفرادها بطريقة تشاركية بحيث يسهم كل مرؤوس مع رئيسة في تقرير أهداف قسمه أو دائرته أو مؤسسته، على أن تكون هذه الأهداف على شكل نتائج عمل يمكن تحديدها وبلوغها ضمن فترة زمنية محددة، ويمكن قياسها كذلك.

والقول بأن نشاطات مؤسسات الخدمة العامة لا يمكن قياسها غير صحيح لأن جميع المهمات وأن تكن غير ملموسة أو مدركة مادياً سواء كانت في مجال الأعمال أم في مجال الخدمة العامة، يمكن ترجمتها إلى نتائج محددة يمكن قياسها، ذلك أن الإدارة بالأهداف تصنف أو تقسم الأهداف الكلية العامة إلى أهداف صغيرة قريبة المدى.

٢- المرحلة الثانية:

تحديد وتوفير المصادر والموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة للقيام بالعمل
تجاة تحقيق الأهداف

ويتطلب ذلك دراسة الإحتياجات اللازمة من موظفين فنيين وإداريين ومن أموال وأبنية وتجهيزات وآلات ومواد أخرى إلخ.....، لوضع خطة عمل تتكفل بإنجاز

الأهداف، كما يجب أن يكون لدى الإداريين رؤية واضحة عن هذه المصادر وعن مدى ارتباطها بتنفيذ الأهداف وبالأولويات والإستراتيجيات.

٣- المرحلة الثالثة:

وضع برنامج العمل موضع التنفيذ بحيث يقوم كل عامل في المؤسسة بالمهام والأدوار المسندة إليه في الخطة.

وهذه المرحلة تتضمن خطوتين وهما كالتالي:

(أ) وضع برنامج العمل على نحو تتضح فيه الإجراءات الواجب إتباعها لتأمين الموارد اللازمة للقيام بالنشاطات المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة خلال المدة المقدرة.

(ب) تنفيذ البرنامج بوضع خطة العمل موضع التنفيذ بحيث يلتزم كل طرف بالواجبات والمسئوليات المحددة له ليعمل على إنجازها.

٤- المرحلة الرابعة: التقويم والتغذية الراجعة

وبهذه الطريقة يتمكن العاملون من معرفة ما يفعلونه وكيف يفعلونه، وهو ماضون فيه، وبالتغذية الراجعة يمكن تحليل وتقييم النتائج من أجل إعادة النظر في الرسائل والإجراءات والأهداف ولتوضيح هذه الخطوة يمكن أن تقسمها إلى خطوات فرعية وهي كالتالي

(أ) تجميع البيانات عن سير العمل من أجل تكوين فكرة متكاملة عما وصلت إليه الأهداف من نتائج إنجاز أو إتفاق.

(ب) تحليل البيانات لتحديد العلاقات السببية التي أدت للنتائج، واكتشاف مواطن القوة والضعف بهدف الوصول إلى حلول سليمة للمشاكل والعقبات التي واجهت تحقيق الأهداف المتفق عليها.

(ج) تفسير البيانات لمعرفة أسباب القوة والضعف بحيث يمكن معها في ضوء ذلك وضع أهداف مناسبة للمستقبل.

د) تحديد الأهداف مجدداً ليتفق كل من الرؤساء والمرؤوسين على أهداف عمل ومستويات إنتاج محددة للفترة القادمة بما يتناسب مع تغير الظروف في المؤسسة.

٥- المرحلة الخامسة:

القيام بالمكافآت والعقوبات التي تتناسب مع الإنجاز

تتضمن الإدارة بالأهداف وجود حوافز من أجل الإنجاز وهذه الحوافز تكمن في رغبة العامل في إنجاز الأهداف التي يلتزم بها، فالمكافأة الإدارية في المجال الحكومي لا يمكن ربطها بالربح، إنما يمكن ربطها بالمكافأة على الإنجاز.

وبالإضافة إلى هذه الخطوات كان هناك إتفاق بين معظم الكتاب على أنه يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف والنتائج من عدة زوايا، كما يمكن إستخدامها لتحقيق عدة أغراض تعبر في ذاتها عن مراحل التطور الذي مر به هذه الاتجاه خلال الخمسين عاماً الماضية وتشمل المراحل الثلاثة الآتية:

١- المرحلة الأولى:

تقييم الأداء «من أوائل الخمسينات إلى أوائل الستينات»

تعد هذه المرحلة الجذور الأولى لنشأة الإدارة بالأهداف والنتائج هي مساعدة الإدارة في الوصول إلى تقييم موضوعي وواقعي لأداء الأفراد يضمن حصولهم على حقوقهم وتحقيق زيادة الإنتاجية في نفس الوقت وبالتالي فإن الإدارة بالأهداف والنتائج تعبر عن نظام لتقييم الأداء يعتمد على التحقيق الدقيق للأهداف والإتفاق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك الإتفاق على المعايير التي تقيس الوصول إلى هذه الأهداف مما يجعل عملية تقييم الأداء تقوم على أساس موضوعي.

٢- المرحلة الثانية:

مرحلة التحديد المشترك للأهداف والمعايير (من منتصف الستينات وحتى أوائل

السبعينات).

يطلق على هذه المرحلة أيضاً مرحلة التكامل والاندماج أو مرحلة الأهتمام

بالتخطيط والرقابة، حيث تركز الأهتمام في هذه المرحلة على تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للمديرين كما أصبح الأفراد في كافة المستويات الإدارية قادرين على المشاركة في نجاح المنظمة.

وكان التركيز في هذه المرحلة على التخطيط والرقابة للمستقبل القريب، حيث يقوم الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة، وتحديد طرق تحقيقها ومعايير قياس النتائج، والوقوف على مدى التقدم نحو الأهداف المحددة، وقياس مساهمة كل من الطرفين في الوصول إلى النتائج.

المرحلة الثالثة:

مرحلة التخطيط طويل الأجل والتخطيط الإستراتيجي (من بداية السبعينات حتى الآن).

لم تعد الأهداف في هذه المرحلة قاصرة على المستقبل القريب وإنما امتد إلى المستقبل البعيد، وبدأ التفكير في وضع أهداف طويلة الأجل والتركيز على التخطيط طويل الأجل والتخطيط الإستراتيجي وجعله حقيقة واقعة.

وركزت هذه المرحلة على ضرورة التكامل بين الأهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وضرورة الربط بين جهود المديرين على كافة المستويات داخل المنظمة، والإهتمام بمشاركة الإدارة العليا في تبني وتطبيق الإدارة بالأهداف والنتائج بعد أن كانت تطبق بواسطة الأفراد في المرحلة الأولى وبواسطة الإدارة الوسطى الثانية.

وبذلك فإن الإدارة بالأهداف والنتائج قد مرت بثلاث مراحل للتطور منذ نشأتها، وأنه نتيجة لتراكم حصيلة من التجارب في السنوات السابقة في منظمات متنوعة، أصبحت أسلوباً شاملاً للإدارة وترتبط بالتطوير التنظيمي للمنظمة ككل وتصب على المدى البعيد.

وبالإضافة إلى ذلك تختلف مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف باختلاف فلسفة

القائمين على تطبيقها وإمكاناتهم وخبراتهم العملية، كما أنه ينقسم إلى مراحل وخطوات معينة تختلف في عددها ومسمياتها من رؤية إلى أخرى.

ففي بعض الدراسات نجد أن هذه المراحل في ثلاث مراحل وهي كالتالي:

أولاً: تحديد الأهداف العامة للمنظمة تحديد واضحاً.

ثانياً: وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطات والمسئوليات بين الرؤساء والمرؤسين بحيث يتعرف كل منهم على الهدف الذي يخصه.

ثالثاً: الإتفاق على مقاسمة المسئولية في إجماعات مشتركة على أن تسجل الواجبات والمسئوليات المنوطة بكل شخص لضمان عدم تداخل الإختصاصات عند التنفيذ.

فمن البعض الآخر تكون مراحل الإدارة بالأهداف خمس مراحل هي:

أولاً: تحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها بين المرؤسين والرؤساء.

ثانياً: تحديد الأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء الرئيسية في إجماعات مشتركة بين الرؤساء والمرؤسين.

ثالثاً: وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤسين.

رابعاً: وضع عناصر المراقبة الإشتراكية بين الرؤساء والمرؤسين.

خامساً: إستعراض مدي التقدم في تحقيق الأهداف من خلال لقاءات مشتركة بين الرؤساء والمرؤسين.

أما بعض الدراسات فقد حددت مراحل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف بست

مراحل وهي كالتالي:

أولاً: وضع الأهداف العامة والخطوط العريضة للغايات العامة المرجو تحقيقها

للجهاز الإداري، حيث تبرز ضرورة وضوح الأهداف ودقتها وواقعيتها

وملائمتها للسياسة العامة.

ثانياً: تحديد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد بشكل دقيق على أن تتبثق

تلك النتائج من الأهداف العامة وترتبط لها إرتباطاً وثيقاً.

ثالثاً: تحديد النشاطات اللازم أداؤها لتحقيق تلك النتائج المتوقعة ضمن الفترة الزمنية المحددة.

رابعاً: توفير الإمكانيات والموارد البشرية اللازمة لإنجاز النشاطات من أجل الوصول إلى النتائج المتوقعة، ويتطلب ذلك معرفة كفايات الموظفين والإداريين والفنيين ومعرفة الموارد المالية المنظمة الإدارية.

خامساً: وضع برنامج العمل الذي تتم بموجبه عملية تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة الموارد المطلوبة لنشاطاتها.

سادساً: وضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة ما يتم إنجازه باستمرار أثناء التقدم في مراحل العمل المختلفة.

أما روبرت كوفي وزملاؤه فيقترحون سبع خطوات لتنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف وتتمثل في الخطوات التالي:

أولاً: مرحلة الأهداف العامة للمنظمة وفيها تصاغ أهداف المنظمة وتضم أساليب إنجاز هذه الأهداف مسبقاً لقياس مدى بلوغ الأهداف.

ثانياً: مراجعة تركيب المنظمة للبحث عما إذا كان تركيبها يتلائم مع الأهداف العامة ويتمشي معها.

ثالثاً: يضع المسئول الإداري أهدافاً ومقاييس للمرؤوسين لكي يقوموا بتنفيذها كما يقوم المرؤوسين أنفسهم بإقتراح أهداف ومقاييس لأعمالهم.

رابعاً: الحصول على الموافقة المشتركة على أهداف المرؤوسين، وهذه تكون بمثابة مراجعة الأهداف التي قد تؤثر على الأهداف التي وضعها المرؤوسون.

خامساً: التغذية المرتجعة للنتائج، وتؤثر بدورها في المخرجات ويترتب عليها حذف الأهداف غير المناسبة.

سادساً: الإستفادة من التغذية المرتجعة في مراجعة المرؤوسين إنتاجهم في ضوء

أهدافهم وهذه المراجعة تكون بصفة دورية مستمرة.

سابعاً: مراجعة إنجاز المنظمة وهي بدورها تؤدي إلى وضع الأهداف العامة للمنظمة.

رابعاً: خطوات الإدارة بالأهداف

وبالإضافة إلى هذه المراحل يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف ثلاث خطوات

رئيسية وهي كالتالي:

(١) إجتماع المديرين بمعاونيهم لتدارس الأهداف المحددة والتي يراعي فيها أن تتلائم مع الأهداف العامة للمؤسسة.

(٢) أن تكون الأهداف الموضوعية لكل مرحلة ممكنة التحقيق في المرحلة المحددة وأن يتم الإتفاق على ذلك في إجتماع المديرين بمعاونيهم.

(٣) أن يجتمع المديرين بمعاونيهم عقب كل مرحلة للوقوف على ما تم إنجازه وتقييمه.

وبالإضافة إلى هذه الخطوات تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية

وهي كالتالي

(١) يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها.

(٢) يقوم المرؤوسين بإقتراح أهداف محددة.

(٣) يتنافس الرئيس مع المرؤوسين حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة نهائية.

(٤) يقوم المرؤوسين بتنفيذ الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم للرئيس.

(٥) يقوم الرئيس بمتابعة الخطة وتصحيح مسار التنفيذ.