

الفصل الاول

الإدارة بالأهداف

باعتبارها إحدى تقنيات الإدارة انتشاراً كبيراً في العقدين الماضيين ويعتبر "أوديوم" lodione الوحيد في سنة 1965 الذي ألف كتاب خصصه للإدارة بالأهداف وقد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق؛ ولم يكتب لهذه التقنية الذيوع والانتشار تطبيقاً إلا في الستينات.



- 1 - الإدارة بالهدف
- 2 - مفهوم الإدارة بالأهداف
- 3 - أهداف الإدارة بالأهداف
- 4 - مبادئ الإدارة بالأهداف
- 5 - خصائص الإدارة بالأهداف
- 6 - خطوات الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف (MBO) Management By Objectives

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذًا لمدراء لأهداف المؤسسة . إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية على أهداف المؤسسة . ويتم التعبير عن مثل هذه الأهداف بعبارات يمكن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

هناك سبع برامج معروفة من اجل الإدارة بالأهداف وهي :

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل.
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه.
- الربط بين الأهداف عبر المدراء.
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف.
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير.
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير.

مفهوم الإدارة بالأهداف:

ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بدايات هذه التقنية ترجع الى "بيتر دركر" في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معا. وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل

فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ؛ واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية .

كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداته يعتبر أفضل وأقوى إدارة إدارية ؛ وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها .

أهداف الإدارة بالأهداف:

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعنى إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.

2. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم ومراعاة الفروق الفردية.

3. وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقويم.

فالتخطيط: فيه نص صريح بالأهداف والنشاطات والمصادر والبرامج التي ستكون مطلوبة لتحقيق الأهداف في البيئة المتوقعة.

التنظيم: فهو بنية مقصودة من:

ما هو دور كل واحد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.
معرفة الأشخاص لإعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع عمال وأهداف الآخرين.

مقدار الحرية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.

التوظيف:

فهو الحصول على الجهاز البشري الذي تحتاج إليه المنظمة) .

المقابلات:

- بناء هذا الجهاز بملء الوظائف في المنظمة.
- اختيار الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف.

ويتضمن التوجيه والقيادة أساسا.

(الاتصال والدافعية وحل المشكلات واتخاذ لقرارات)

وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي.

التقويم

فهو بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى قربه من هذه الأهداف أو بعده عنها وذلك حتى يتسنى تحسين الأوضاع القائمة والنهوض بها ويتحقق ذلك عن طريق مراقبة المشروع وتقويم الجهاز.

مبادئ الإدارة بالأهداف :

-مبدأ المشاركة-

وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف

المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.

-مبدأ الإلتزام

و هو الإرتباط الذي يرجى و جوده عند العاملين لأنهم المشاركون في

اتخاذ القرار.

مبدأ تحمل المسؤولية

:بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك .

مبدأ رفع الروح المعنوية

حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.

خصائص الإدارة بالأهداف: وتتمثل في أنها:

- تدرك أهمية المناخ المحيط و ضرورة الإنفتاح عليه و التعامل معه باعتباره مصدرا للموارد .
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة وتوظفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.
- تعمل على تعظيم المخرجات من خلال الموارد المتاحة و ذلك بتطوير عمليات الإنتاج و التسويق.

خطوات الإدارة بالأهداف :

- يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه: الأهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها، وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.
- اتخاذ الإجراءات العملية لتحقيق الأهداف وذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس والمرؤوس ووضع الإستراتيجية و تخصيص الأموال.
- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها .

الإدارة بالأهداف فى عشرة مبادئ: -

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطويراً للعلوم السلوكية فى الإدارة وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسئولية وغيرها.

2. تركز الإدارة بالأهداف على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه فى تحديد أهداف منظمته فى جميع المستويات الادارية ويسعى هذا الاسلوب الى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين.

3. ان المشاركة فى وضع الأهداف واساليب تحقيقها تؤدى بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية الى ارتفاع الانتاجية والأداء

4. يعتمد هذا الاسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته

5. تعتمد الإدارة بالأهداف على ان المرؤوسين يودون معرفة الأهداف التى تطلب المنظمة تحقيقها ويودون ان تقاس فاعلية ادائهم بمدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية:

-يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه باطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها

-يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محدد

-يتناقش الرئيس المرؤوسون حول هذه الأهداف بصيغتها بصورة

نهائية -يقوم المرؤوسون بتنفيذ الخطه وتسجيل النتائج فى تقارير

تقدم للرئيس

-يقوم الرئيس بمتابعة الخطه وتصحيح مسار التنفيذ

7 - يجب ان تكون أهداف الوحدات مربوطه بالأهداف الاعلى منها فى التسلسل التنظيمى كما يجب ان تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وان تكون محدده بوضوح وان يمكن قياسها وان تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

8 - الإدارة بالأهداف هو اسلوب الإدارة وجها لوجه او فردا لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب ادائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية او لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للافراد

9 - يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والافراد على مدى تحقيقهم للأهداف كما تعتمد اساليب الحوافز على نفس المنطق اى ان هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز

10 - يجبر هذا الاسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتسيق بينها وبين الخطط الاخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الافراد والمستويات التنظيمية بالمشروع

