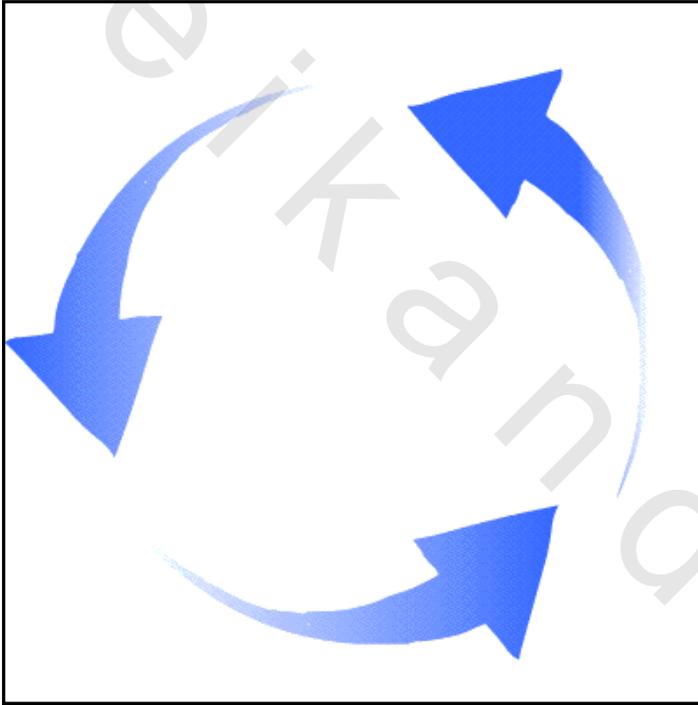


الفصل الرابع الإدارة بالهدف

مقدمة:



لاقت الإدارة
بالأهداف باعتبارها
أحدى تقنيات
الإدارة انتشـارا
كبيرا في العقدين
الماضيين
ويعتبر "أوديوم odium
" الوحيـد 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.

الإدارة بالأهداف (MBO) Management By Objectives :

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المدراء 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.

وهناك سبع برامج معروفة من أجل الإدارة بالأهداف وهي:

1. هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل.
2. وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه.
3. الربط بين الأهداف عبر المدراء.
4. قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف.
5. مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقييم أخطائها.
6. انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير.
7. انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير.

وكذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن وضعها فى عشرة مبادئ:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة فى الإدارة وقد قام بيتر دراكر بوضع أسس هذا الأسلوب الإدارى وتبعه العديد من المفكرين الإداريين والنقاط العشر الآتية تقدم ملخص سريعا لهذا الأسلوب.

1. تمثل الإدارة بالأهداف تطورا 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 الإدارية ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء والمرؤوسين

3. إن المشاركة فى وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التى وضعوها ويؤدى هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء

4. يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق فى قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته

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

6. تمر الإدارة بالأهداف بخمس خطوات أساسية

7. يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها:

- يقوم المرؤوسين باقتراح أهداف محددة
- 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

يجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها فى التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محدد بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابلة للتغيير مع تغيير الظروف

8. الإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها لوجه أو فردا لفرد

وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد

9. يعتمد قياس فاعلية أداء المنظمة والأفراد على مدى تحقيقهم

للأهداف كما تعتمد أساليب الحوافز على نفس المنطق أى أن هناك ربط بين الأداء (تحقيق الأهداف) والحوافز

10. يجبر هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط

والتسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع.

وفي السطور التالية سنتحدث عنها بشيء من التفصيل.

مفهوم : الإدارة بالأهداف :**1 - الإدارة بالأهداف :**

هى أسلوب يشترك بموجبه الرئيس والمرؤوسون فى كافة المستويات الإدارية فى المنشأة فى تحديد الغايات أو الأهداف التى تريد تحقيقها الوحدات الإدارية التى يعملون بها والتى يتكون منها الهيكل التنظيمى للمنشأة، وذلك على ضوء الهدف العام للمنشأة ثم تحديد عناصر المسؤولية لكل موظف معبراً عنها على شكل نتائج منتظرة ومتوقع منه تحقيقها، ويلى ذلك إعداد وكتابة خطة واضحة ومحددة لتحقيق تلك النتائج أو الأهداف ثم الاتفاق على معايير لقياس الإنجازات الفعلية لجميع العاملين فى المنشأة ثم قياس نتائج التنفيذ أو الإنجاز فى مراجعات لاحقة ومتفق عليها لاستعراض المشاكل التى قد تنشأ خلال التنفيذ، ووضع السبل الكفيلة بعلاجها بالاتفاق بين الرئيس ومرؤوسيه، وفى النهاية يتم تقويم الأداء بشكل كامل وتحدد الثغرات لتلافيها مستقبلاً .

فوائد الإدارة بالأهداف :

1. تتمى القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين وترفع من وعيهم بأهداف المنظمة وارتباط الأهداف مع بعضها مما يساعد الرؤساء والمرؤوسين على اختيار أكفأ البدائل للوصول إلى الأهداف المحددة.

2. تصبح مهمة الإشراف والتوجيه سهلة في ظل استخدام الإدارة في الأهداف، فعندما يتفق الرؤساء والمرؤوسين على أهداف واحدة ويحددون طرق بلوغها يشعر المرؤوسين بالمسؤولية ويأخذون على عاتقهم مهمة تحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها.
3. يساعد في التعرف على المشكلات الفعلية للعمل سواء أكانت مشكلات حالية أم مستقبلية، فعندما يتناقش الرئيس مع مرؤوسيه للوصول إلى هدف معين فهم يكشفون سويًا الصعوبات التي يحتمل أن تعترض التنفيذ ومن ثم يفكرون في التغلب عليها قبل حدوثها وفي هذا توفير للوقت والجهود والتكاليف.
4. إن منهج الإدارة بالأهداف يزيد في الإنتاجية، وفيه قيمة تعليمية كبيرة، فهو يرشد الرؤساء إلى مهارات مرؤوسيهم وطاقاتهم وإلى طرق توجيهها.
5. تقوي الاتصالات بين الإدارة والعاملين وتنتشر المعلومات بين الطرفين، الأمر الذي يساعد على مزيد من التفاهم المتبادل بين أعضاء المنظمة.
6. تساعد على رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية.
7. تساعد في اكتشاف المهارات الصالحة للترقية.
8. تخفيف الروتين وتخفيف المرونة التي يتطلبها العمل.
9. تكشف العاملين المقصرين لأنهم لا يتمكنون من تحقيق الأهداف المنوطة بهم .

مقومات نجاح الإدارة بالأهداف:

تقسم مقومات نجاح تطبيق الإدارة بالأهداف إلى قسمين:

❖ القسم الأول: ويشمل توفير النظم السليمة التي تدعم نجاح تطبيق هذا الأسلوب الإداري كالنظام المالي ونظام العاملين.

❖ القسم الثاني: يشمل شروطاً يجب توافرها لكي يتمكن الفرد من الإسهام بنصيبه في تحقيق الأهداف المرسومة.

وفيما يلي عرض توضيحي لهذه المقومات :

القسم الأول:

1. نظام العاملين: إن التعيينات يجب أن تكون مرتبطة بأهداف محددة وكذلك الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات كلها تتم بما يخدم سير العمل الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة.
2. نظام المعلومات والاتصالات: وذلك من خلال وجود مكتب مخصص وظيفته إرسال المعلومات الملائمة بالقدر المناسب لمراكز المسؤولية وأن تتصف المعلومات بالدقة والتوقيت الملائم.
3. النظام المالي: ليس منطقياً أن نطالب المنشآت بأهداف معينة ونضع عليها قيوداً مالية، فالإدارة بالأهداف لا تعرف ميزانية بنود ولكنها تعرف العلاقة بين التكلفة والعائد.

القسم الثاني:

1. التعريف الدقيق بالأسلوب والشرح المفصل له لكافة العاملين بالمنشأة.
 2. دعم الإدارة العليا المستمر وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة.
 3. توفير السلطة بقدر الهدف.
 4. يجب تحديد معلومات لتقويم النتائج.
 5. إن كفاءة نظام الحوافز يؤثر على درجة ولاء الفرد للمنظمة.
 6. تهيئة الجو الملائم قبل تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف.
- الإدارة المعاصرة (الإدارة بالأهداف)

تعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة في الخدمة الاجتماعية إحدى الركائز الأساسية التي تساعد على تقدم طرق الخدمة المهنية والنهوض بها، كما تزيد من فعالية المنهج الإداري في حل المشكلات الاجتماعية من أول مراحل وضع السياسة العامة والخطط إلى مرحلة التقييم، وبالرغم من هذا إلا أننا لا ندعي أن هناك إماماً شاملاً ومتكاملاً لكل المعطيات والفكر حول العناصر الإدارية ولكن هذه المحاولة لا تزال وستظل تبحث في العلوم والنظريات نحو مزيد من الدقة العلمية في هذا المجال.

وتعرف الإدارة بأنها عملية تبسيط وتبصير بأهداف كل جانب من النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات ومع إطلاق حريات العاملين في ممارستهم لتحقيق تلك الأهداف كل في إطار تخصصه، وهدفه

المحدد دون التقيد بالنظم البيروقراطية وتعقيدات اللوائح والتعليمات ثم محاسبتهم على تحقيق النتائج.

من أنواع الإدارة: الإدارة المعاصرة وتسمى أيضا ب (الإدارة بالأهداف)

وهي أسلوب يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مقدما بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها، وبحيث تؤدي هذه المساءلة إلى الثواب الملائم للنجاح والتفوق أو إلى العقاب الرادع عند التراخي في تحقيق الأهداف، وأول من فكر بالإدارة بالأهداف من علماء الإدارة هو بيتر دروكر في كتابه ممارسة إدارة الأعمال.

أهداف الإدارة بالأهداف:

1. الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني أن 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. أما التنظيم فهو بنية مقصودة من:

- ما هو دور كل واحد في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.
 - معرفة الأشخاص لأعمالهم وأهدافهم ومدى ملاءمتها مع أعمال وأهداف الآخرين.
 - مقدار الحرية الممنوحة لهم في اتخاذ القرارات.
- وأما 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 القرارات
- وذلك عن طريق التوجيه العام والتوجيه اليومي.

أما التقويم فهو بصفة عامة الحكم على النظام القائم من حيث اتجاهه نحو تحقيق الأهداف المرسومة ومدى قربيه 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 والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها.
- مبدأ الالتزام: وهو الارتباط 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 إنه 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 الانفتاح عليه و التعامل معه باعتباره مصدرا للموارد .
- هي إدارة تقبل المنافسة و تسعى لزيادتها و ليس لتفاديها.
- تستوعب التكنولوجيا الجديدة و توظفها 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 الاستراتيجية و تخصيص الأموال.
- تنفيذ البرامج ومتابعتها ومراقبتها .

تطبيق الإدارة بالأهداف:

يعتمد منهج الإدارة بالأهداف على الأسس التطبيقية الآتية:

1. وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام.
2. اشتراك كل عامل في وضع الخطة وعلى الأخص خطة نشاطه.
3. النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتدريب لرفع مستوى الأداء.
4. الإقلال ما أمكن من الرقابة الخارجية على العامل أثناء التنفيذ وذلك تشجيعاً للرقابة الذاتية.

ومن العرض السابق يتضح أن مهمة الإدارة بالأهداف تركز على القضاء على التسيب وعدم الانضباط وتعطيل الأعمال، كما أنها تهتم بالعائد والأرباح، وتعمل على زيادتهما، وتشجع الابتكار لتحقيق الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الخارجية التي لم تحقق الهدف من وجودها.

إن ما عرضناه حتى الآن يمثل تشخيصاً لبعض مشكلات القطاع العام الاقتصادية والإدارية وعرضاً للوقائع بصورة محايدة. إلا أن تجربة الإدارة بالأهداف لا يمكن النظر إليها بهذا التبسيط، لأنها قضية خلافية تحتمل الكثير من الحوارات، تحتمل التوافق والخلاف، ومحاولات التطوير والمواءمة مع البيئة الإدارية والاقتصادية في بلادنا العربية، لذلك لا بد من النظر إليها انطلاقاً من موقف نقدي يستهدف البحث عن أشكال أرقى. ولا بد من الإشارة الواضحة إلى ما لهذه التجربة وما عليها فالتجربة تتبلور من خلال التطبيق، والواقع يغني التجربة بخبرات تساعد في تصويبها وتطويرها.

انطلاقاً من هذا الفهم أعرض عليكم ملاحظاتي بما أمكن من الدقة والموضوعية. وسوف أبدأ بالملاحظات الإيجابية والمتفائلة:

1. إن البدء بتجربة الإدارة بالأهداف كمدخل للإصلاح الإداري والاقتصادي وإعادة تأهيل القطاع العام ينطوي على الاعتراف بوجود مشكلة أو أزمة إدارية والاعتراف بوجود مشكلة والتعاطي معها هو موقف إيجابي بحد ذاته، وقد تأخرت مواجهة

معالجة مشاكل القطاع العام إلى حد أنه لا يمكن التأخر أكثر، لأن التأخر في مواجهة المشاكل وتركها تتراكم وتتفاقم يضعف من قدرة الإدارة على مواجهتها فيما بعد وستصبح عصية على الحل.

2. إن نقل صلاحيات المالك للإدارات في الوحدات الإدارية بصورة شاملة أو جزئية، والتنازل عن فلسفة الاستئثار والهيمنة والمركزية الشديدة في إدارة الاقتصاد الوطني، هو حجر الزاوية والمدخل العملي لترسيخ فكرة الاستقلال المالي والإداري للمنشآت الاقتصادية في القطاع العام.

3. إن النتائج العملية لتتبع التنفيذ خلال العام المنصرم والتي أكدت على وجود متغيرات إيجابية لمعظم المؤشرات التخطيطية في ظل صيغة لا تتعدى الحدود الدنيا ومن المرونة والصلاحيات، تؤكد وجود إمكانية على تحقيق نتائج أكثر أهمية وحسماً إذا ما حظيت تلك التجربة باهتمام أكبر وتوفر لها شروط النجاح على الأسس العلمية المعروفة واقتربت بالاهتمام الجدي وبالمزيد من التدريب والتأهيل والمزيد من المرونة والصلاحيات.

4. إن اعتماد مبدأ المحاسبة على النتائج، وإدارة الظهر للتقييم القائم على خضوع الإدارة للتعليمات وإطاعة الأوامر، والقرب أو البعد عن مركز اتخاذ القرار الإداري والعلاقات الشخصية، سوف يفضي بالضرورة إلى إيقاظ روح المسؤولية عند الإدارة ومواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية بصورة جدية. لأن

الحكم النهائي على نجاح أو فشل أي إدارة سوف ينطلق من النتائج والإنجازات، لا من اعتبارات أخرى مهما كان شأنها.

5. إن هذه التجربة بما تقتضيه من شروط وظروف سوف تسهم في تقليص الفوارق والمزايا بين القطاع العام وبقية القطاعات الأخرى وسوف تخفف من حدة التناقض بين نمطين إداريين متعارضين وسوف تساعد لاحقاً في بلورة سياسات إدارية واقتصادية تفضي إلى المزيد من التعاون القائم على التكامل والتفاعل وتشكيل جبهة اقتصادية داخلية في مواجهة التحديات الاقتصادية الخارجية.

6. إن البدء بتطبيق تجربة الإدارة بالأهداف أفسح في المجال لإثارة قضيتين هامتين لم يكن ممكناً إثارتها في ظل النظام الإداري السائد:

الأولى: ضرورة فك الارتباط بين ما هو اقتصادي وما هو اجتماعي في التشغيل والتسعير وإخضاع القطاع العام الإنتاجي لمعايير اقتصادية صارمة وتوضع الوظيفة الاجتماعية للدولة في قطاعات الخدمات. فلكي تتمكن الدولة من تقديم خدمات خاسرة لمواطنيها لا بد من وجود إنتاج وفير وربح. إن خلط الاقتصادي بالاجتماعي يضعف القدرة الاقتصادية للشركات ويحولها إلى عبء على الاقتصاد الوطني بدلاً من أن تكون عماداً له، ويضعف إمكانية الدولة على تقديم خدمات للمواطنين، وبالتالي فالدعوة إلى وظيفة اجتماعية في ميداني الإنتاج والخدمات إنما تعني الدعوة إلى إفلاس الدولة.

و الثانية: إن التحديث في أساليب الإدارة والإنتاج والتسويق لا يمكن تحقيقه بدون التحديث الموازي في مفاهيم وأساليب الرقابة. فالرقابة في ظل نظام الإدارة بالأهداف تعتمد على النتائج كأساس لتقييم الأداء وليس الانضباط والتقييد بالأوامر والتعليمات بصرف النظر عن النتائج المتحققة. كما أن الرقابة في ظل هذا النظام تقدم النصائح والمشورة حول مكامن الضعف والقوة، ولفت النظر لإمكانيات النجاح غير المكتشفة والملاحظة وليست ساحة للاقتناص والتصيد! كما تهتم بفعالية النفقة واقتصاديتها لا شكلية وصحة الدورة المستندية.

7. في ظل تجربة الإدارة بالأهداف تم تحرير الشركات المشمولة من الخضوع للجهات الوصائية المتعددة حيث حصرت مسؤولية هذه الشركات أمام لجنة الإشراف والمتابعة فقط.

8. تم إقرار ترك فائض السيولة للشركات وهذا شرط أساسي للشركات العاملة كي تمتلك سيولتها اللازمة سواء كان لتغطية حاجة عملياتها الجارية للسيولة، أو لتطوير طاقتها الإنتاجية عبر تطوير خطوط إنتاجها وإن كانت خططها الاستثمارية مازالت تخضع لمركزية شديدة.

هذا باختصار ما يمكن أن يسجل لصالح هذه التجربة. أما ما يمكن أن نسجله على الضفة الأخرى فإنني أود أن أقسمه إلى قسمين: **القسم الأول** ويتصل بالإجراءات الحكومية وطريقة التعاطي مع هذه

التجربة، **والقسم الثاني** ويتصل بفكرة الإصلاح الإداري والاقتصادي بصورة عامة.

- إن المركزية الشديدة مازالت مستمرة إلى حد بعيد، والصلاحيات التي تم نقلها للشركات لا تمثل سوى الحد الأدنى من الصلاحيات التي يستأثر بها المالك، وما زالت الصلاحيات تتركز في أيدي الإدارة العليا وجهات الوصاية، في حين أن نظام الإدارة بالأهداف وضرورات النجاح في الإدارة يعتمد أساساً على الفصل بين الملكية والإدارة ونقل صلاحيات المالك للإدارات وتفويضها بها.

وكذلك الحال بالنسبة للصلاحيات التي حددت للجنة الإشراف والمتابعة، والنص الذي يحدد تلك الصلاحيات هو نص ملتبس يمكن أن يعني كل شئ ويمكن ألا يعني شيئاً، حيث ينص ذلك القرار على العبارة التالية: « تتمتع لجنة الإشراف والمتابعة بأوسع الصلاحيات » دون أن يشير صراحة إلى تفاصيل تلك الصلاحيات. وقد أدى ذلك إلى وجود فهم متفاوت وإلى تأويلات. فالبعض يعتقد بأنها تتمتع بسلطة اتخاذ القرارات، والبعض ينظر إليها بوصفها لجنة استشارية فقط ومازال السجال قائماً حول ذلك.

- لو أجرينا مقارنة موضوعية بين ما كتبه (بيتر دراكر) وبين ما اتخذته الحكومة من إجراءات يدفعنا إلى الاعتقاد بأننا نعمل بشهوة ذلك النظام أكثر مما نعمل بمفاهيمه وآلياته. فإذا عدنا إلى ما كتبه (بيتر دراكر) أستاذ علم الإدارة في كتابه (ممارسة الإدارة) نلاحظ

بأنه قد ركز على ضرورة اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتطوير المؤشرات الرقمية والآجال الزمنية والقيم الاقتصادية لبرنامج الإدارة بالأهداف وبذلك يتحول ذلك النظام إلى عملية تخطيطية يكملها اشتراك العاملين على اختلاف مواقعهم الإدارية ووظائفهم الإنتاجية في تنفيذ الخطة المقررة وفي متابعة التنفيذ ومن ثم تقييم النتائج وتحديد أدوار العاملين ومسئوليتهم فيما حققوا من أهداف. كما نلاحظ عند دراكرك بأن نظام الإدارة بالأهداف يقوم على تكامل الأسس والعناصر التالية:

- الأهداف الكمية والأهداف النوعية.
- جدولة زمنية مترابطة.
- توسيع قاعدة المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الصلاحيات والتفويضات المسبقة والتي تكون معياراً لقياس الأداء وتقييم النتائج.
- نظام للحوافز المادية والمعنوية.
- نظام للرقابة والتقييم.

ومن خلال هذه الأسس والعناصر نستطيع أن نلاحظ عدداً من النقاط التي تشكل مجموعها مضمون هذا النظام وأهمها:

- وضع هدف لكل منصب إداري. فالمنصب الإداري الذي ليس له أهداف محددة يعني أن ذلك المنصب غير مهم وبالتالي ليس ضرورياً.

- ارتكاز النظام على الاقتناع الشخصي وأيقاظ المصلحة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف بمستوى متطور من الكفاءة.
- إن ذلك النظام يعتمد بصورة أساسية على الأداء والنتائج وليس على الصفات الشخصية والاعتبارات الأخرى.

إن مثل هذه المعطيات وبمثل تلك الدلالات لم تتوفر في التجربة في بلادنا العربية. والمفارقة الثانية وهي أن الحكومة تعتقد أن نظام الإدارة بالأهداف ينحصر تطبيقه في قطاع الإنتاج السلعي ولا داعي لتطبيقه في قطاع الخدمات. ونرى أن بعض البلدان بدأت باستخدام ذلك النظام لترشيد قطاع الخدمات الحكومية بتحويل الموازنات البيروقراطية في ضوء برامج الأعوام الماضية إلى موازنات تستهدف أهدافاً محددة تتمحور حول برامج ومعايير أداء وفقاً لتكاليف معيارية مقررة بالاستناد لعلاقات تناسبية بين الكلفة والعائد. وكذلك الحال فإن ذلك النظام يمكن أن يطبق في القطاعين العام والخاص لأن فلسفة الإدارة بالأهداف من حيث التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة والتقويم لا تختلف في جوهرها في شركات خاصة وأخرى تابعة للدولة. ذلك أن شكل الملكية لا يحدد ظروف العمل وشروطه وأساليبه بقدر ما يحددها نظام الإدارة. وأن الملكية منفصلة وإلى حد كبير عن الإدارة في أكثر المؤسسات الخاصة وعلى الأخص (المتعددة الجنسية) فهذه الشركات لا يديرها مالكوها الموزعين بين حملة الأسهم المتباين الحصص والمتغيرين باستمرار بحكم تداول الأسهم في سوق البورصة، وإنما يديرها مدراء مستقلون عن مالكي الأسهم ولكنهم يخضعون

لنظام المحاسبة في إطار الشفافية. وتعتمد وظائفهم ومكافآتهم على أدآئهم الإداري ونتآئهم العملية.

ومن هنا فإن نظام الإدارة بالأهداف يعتبر صالحاً لتحسين الأداء الإداري في مؤسسات قطاعنا العام. مع إدراكنا بأن توجيه هذه المؤسسات نحو السوق يعزز أهمية ذلك النظام ويتيح تدخل هذه المؤسسات بفاعلية أكبر في البيئة الاقتصادية المفتوحة والمتنافسة محلياً أو في أسواق التصدير العربية والدولية.

أما القسم الآخر من الملاحظات والمتعلق بفكرة الإصلاح الإداري والاقتصادي بصورة عامة، فإنني أود أن أنوه إلى أنه لا يمكن إلا أن نقف مع أي إجراء ذو طبيعة إصلاحية كبر شأنه أو صغر وتضمن أي إجراء عملي أو مساهمة لإيجاد مصارف حقيقية للاحتقانات الاقتصادية والاجتماعية. ولكن ذلك لا يمكن أن يلغي أهمية وضرورة توفير الشروط النموذجية لإجراء إصلاحات إدارية واقتصادية ذات قيمة ودلالة وطنية شاملة. وبهذا الصدد أعتقد أنه من الأهمية بمكان توفير الشروط التالية:

1. امتلاك رؤية مستقبلية استشرافية لعشر سنوات مقبلة على الأقل تشمل على تفاصيل المشهد الوطني المنشود والسيناريوهات الموصلة إليه بحيث نعرف بصورة مسبقة شكل الدولة والمجتمع والطبقات والقوى السياسية و مجمل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتشمل الرؤية الاستشرافية توزيع لأدوار قطاعات

الاقتصاد الوطني ضمن تخصصات قطاعية مناسبة، وبالتالي تحديد القطاعات الأنسب لنشاط القطاع العام في القطاعات الارتكازية والابتعاد عن القطاعات ذات الطبيعة والدور غير المناسبين.

2. توفر الإرادة السياسية الحازمة وتعبئة الطاقات الوطنية والقوى التي تتوافق مصالحها وتطلعاتها مع الإصلاح المنشود.

3. تحديد البرامج العملية التفصيلية المؤدية لتحقيق الأهداف المطلوبة والموصلة إلى المشهد المرسوم.

4. وجود الإدارة المناسبة لقيادة المشروع الإصلاحي. فمن غير المعقول أن نتحدث عن مشروع إصلاحي توكل قيادته لقوى غير إصلاحية. فالمثل الإنكليزي يقول (لا تطلب ممن خلق المشكلة إيجاد الحلول لها) فهناك فارق كبير بين من يصفق للفكرة وبين من يعمل من أجل حلها. كما أن هناك فارقاً أيضاً بين أن نلتف على مشكلة ما وبين أن نتوجه بصورة جدية ومباشرة لإيجاد الحلول المناسبة لها.

5. توفير البيئة الإدارية المناسبة، بما تشتمل عليه من فلسفة إدارية وتقنيات وآليات إدارية وتشريعية تقوم على التكامل والتناغم لإيجاد الحلول المناسبة للأنماط الإدارية المتعددة والمتعارضة. لأنه من غير المنطقي تكريس تلك الأنماط كما هو عليه الحال الآن، فهناك آليات إدارية للقطاع العام وآليات وتقنيات أخرى

مفهوم الإدارة العامة والمالية بالهدف

للقطاع الخاص والمشارك. ينبغي أن تعمل الدولة والمجتمع بآليات وتقنيات إدارية متقاربة ما أمكن عندها يمكن تقييم نتائج كل قطاع بصورة موضوعية وعادلة.

6. توفير منظومة متقاربة نسبياً للأجور والحوافز والضمانات الصحية والعائلية تتماهى مع المنظومة المعمول بها في القطاع الخاص والاستثماري، لكي لا يتحول القطاع العام إلى مركز تدريب مهني لبقية القطاعات، وإقامة علاقات تكامل وتعاون فيما بين تلك القطاعات لتشكيل جبهة اقتصادية داخلية لمواجهة الاستحقاقات القادمة وتحسين موقعنا التفاوضي تجاهها.

7. أن يكون البرنامج الإصلاحي ذو طبيعة شاملة ويتناول كل القطاعات والمرافق ويأخذ بعين الاعتبار الشبكة الواسعة من العلاقات والارتباطات القائمة بين القطاعات والنشاطات الاقتصادية وكذلك سلم الأولويات والتدرج في الخطوات التي تفضي لإصلاحات شاملة. لأن الإصلاحات الجزئية والانتقائية والأحادية الجانب من شأنها إعادة إنتاج نمط من المشاكل الجديدة لم تكن متوقعة ولم تكن في الحسبان.

وتعتمد الإدارة بالأهداف على تعريف الأهداف لكل موظف وبعد ذلك المقارنة وتوجيه أدائهم تجاه الأهداف التي حددت.

وهي تهدف لرفع أداء المنظمة عن طريق مجاراة الأهداف التنظيمية بأهداف التابعين في كافة أنحاء المنظمة. وبشكل مثالي، يتلقى

الموظفون مدخلات فعالة لتعريف أهدافهم، وخطوط زمنية للإتمام... إلخ.

كما تتضمن الرقابة المستمرة للأنشطة ومراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف.

لذا يجب على المديرين تفادي "مصيدة النشاط"، بحيث يندمج المدراء في أنشطتهم اليومية والتي تجعلهم يتناسون هدفهم أو الغرض الرئيسي، إحدى مفاهيم الإدارة بالأهداف، والتي تنص بأنه يجب على كل مديري الشركة المساهمة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لتطوير تطبيق الخطة، وذلك لن يكون من عاتق مهام الإدارة العليا فقط.

المفهوم الآخر للإدارة بالأهداف بأن يجب على المدراء تنفيذ مدى أنظمة الأداء، التي تصمم لمساعدة المنظمة على العمل بصورة أفضل، بشكل واضح.

من خلال استعراضنا لأسلوب الإدارة بالأهداف وجدنا أنه أسلوب فعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم. وأنه لا بد من تبني هذا الأسلوب في المؤسسات العامة والخاصة لزيادة الفعالية الإدارية. حيث إن أكثر ما نعاني منه في جميع مؤسساتنا هو عدم وضوح أهدافها، فنحن في الغالب لا نعرف ما نريد بالضبط.

تاريخ أسلوب الإدارة بالأهداف :

((إن الأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف، قد شاعت بفضل بيتر دراكر Peter Drucker في أوائل الخمسينات 1954م عندما نشر كتابه بعنوان (ممارسة الإدارة The Practice of Management) وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معاً. ويقول بيتر دراكر ((إن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف وضعها لوثر جولييك في أواسط الثلاثينات في دراسته المستفيضة عن التنظيم الإداري)) أما عن أول من طبق الإدارة بالأهداف فيقول: إن الفريد سالون كان من الطلاب الذين أخذوا بالإدارة بالأهداف وطبقوها في جنرال موتور بعد الحرب العالمية الأولى)).

ويظهر مما تقدم أن الإدارة بالأهداف حديثة النشأة. حيث لم تظهر للوجود إلا في العقدين الماضيين. فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها الإداريون إلى زيادة فعالية المنظمات الإدارية بجميع أنواعها. ((وقد دفعت فعالية هذا النظام الإداري عدداً من المؤسسات والشركات في دول العالم المتقدم لأن تأخذ به في إدارتها)). . ((كما أن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حدائته 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)).

ولكن ما هي سلبيات الإدارة بالأهداف؟

سلبيات (عيوب) الإدارة بالأهداف:

(1) يرى البعض أن الإدارة بالأهداف انتصار للغايات على الوسائل، فهي تركز على تحقيق النتائج أكثر من تركيزها على الوسائل اللازمة لتحقيقها.

(2) إن الإدارة بالأهداف تعنى بالأهداف قصيرة المدى ولا تعنى بالأهداف الطويلة، والاستراتيجيات العامة.

(3) يرى البعض أن الإدارة بالأهداف قد تشجع على الالتزام بالأهداف المعروفة المكررة كبديل عن التفكير الفعال، حيث هذا الأسلوب يدفع العاملين لأن يقبلوا على الأهداف السهلة المنال. لأنهم متأكدون من إمكانية إنجازها.

(4) تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائماً.

(5) تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات تحديد الأهداف وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.

(6) صعوبة تحديد أهداف بعض المؤسسات بشكل محدد وواضح سهل معه تقويم إنجازها، وهذه الظاهرة موجودة في الدوائر

الحكومية التي تحدد نشاطاتها بدل من أن تقوم بتحديد أهدافها، كتأكيد منها على أهمية ما تقوم به من أعمال.

(7) صعوبة تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما فيه من تحد كبير للموظفين والأجهزة الإدارية، لأن هذا الأسلوب يتطلب فهماً وإخلاصاً والتزاماً بالعمل قد لا يستطيعه أولئك الذين تعودوا على القيام بأعمال لا أهداف وراءها.

قول «بيتر دراكر»، مؤسس علم الإدارة: إن على كل منشأة سواءً في القطاع الحكومي أو الخاص أن تضع لها أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها، وأن تكون كافة المستويات الإدارية والموظفين على علم ودراية بهذه الأهداف وكيفية تحقيقها.

وعلى عكس ما هو شائع عند الكثيرين فإن تحديد الهدف أو الأهداف الدقيقة لكل منشأة يعد أمراً ليس يسيراً، وأحياناً يشوبه صعوبة كبيرة كما يكتنفه مخاطر عديدة، لعل أبرزها إحداث ضرر وخسائر للمنشأة من جراء توجيه الموارد نحو أهداف خاطئة أو غير دقيقة، ولا تعود بالنفع والربحية المتوقعة للمنشأة، لذا فإن تحديد الأهداف وآلية تحقيقها مع تحديد المسؤوليات والمهام والمتطلبات لكل إدارة وقسم بل وكل موظف يعد الركيزة الأساسية لإدارة فعالة تنتهج الإدارة بالأهداف.

كما أن هذه الأهداف يجب أن تتسم بـ:

- الوضوح، الدقة، تحديد الوقت المتوقع لتحقيقها، وضع آلية محددة لكيفية تحقيق الأهداف وأن تكون الأهداف واقعية أي يمكن تحقيقها، وأن تكون مكتوبة ومعروفة لدى كافة الموظفين والعاملين.

وغني عن القول إنه يتوجب على كل منشأة تهدف إلى النجاح أشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

والإدارة الفعالة لا بد أن توجه كافة الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وأن تغرس روح الانتماء والولاء لدى كافة الموظفين وعلى مختلف المستويات الإدارية للمنشأة وأن تستثمر في العنصر البشري بإتاحة فرص التدريب والتأهيل وكسب الخبرات والمعرفة، مع عدم إغفال التحفيز وإشاعة مناخ الابتكار والإبداع.

ولا شك أن الاستثمار في العنصر البشري بإتاحة فرص التعليم والتأهيل له يعد أمراً بالغ الأهمية، وحينما ابتعثت المملكة بدءاً من نهاية السبعينات الميلادية أعداداً كبيرة من السعوديين للدراسة في بريطانيا والولايات المتحدة بلغ نحو 60,000 (ستين ألف) مبتعث على مدى أكثر من ثلاثة عقود من الزمن جنت المملكة نتائج متميزة بإيجاد قوة بشرية متعلمة ومؤهلة ساهمت في تفعيل برامج التنمية في المملكة، وخلقت عناصر بشرية مؤهلة وفي مختلف التخصصات.

ولا شك أن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

وفي اليابان على سبيل المثال توجد بعض الشركات لديها أهداف واضحة ومحددة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، يصل أقصاها إلى 250 عاماً (مئتين وخمسين عاماً).

وقد يرى البعض أن هذا لا يخلو من المبالغة، ولكن لا شك أن وضع أهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد يعد مبدأً إدارياً متفقاً عليه لمواجهة التحديات الإدارية بأنواعها من أجل البقاء والمنافسة، وأرى أنه كلما زادت قوة ومكانة الشركة كلما كانت الأهداف بعيدة الأمد تتجاوز 30 عاماً على أقل تقدير.

وخلاصة القول، إن الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) لا غنى عنها لأي منشأة لكي تستمر في المنافسة في مناخ عمل يتسم بالعولمة، وعدم اليقين، والمنافسة الشرسة.



أخيراً:

إن تجربة الإدارة بالأهداف، وخلال عامها الأول فقط، أعطت نتائج إيجابية رغم كل الثغرات والنواقص والصعوبات، مما يثبت قابلية القطاع العام وإدارته للإصلاح، ومما يثبت أيضاً ضرورة تطوير هذه التجربة وتسليحها بكل أدوات نجاحها لتساهم في تحويل القطاع العام من عبء على الموازنة والاقتصاد الوطني إلى داعم لهما، وليستمر في القيام بالدور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المنوط به، ولمواجهة موجة الخصخصة وتقليص دور الدولة الاجتماعي والاقتصادي مقابل توسيع دور قطاع الأعمال التي يسعى البعض لتعميمها في كل مكان، مستفيدين من الواقع السلبي للقطاع العام، الذي نرى أنه واقع مصطنع إلى حد بعيد، يمكن قلبه إلى واقع إيجابي عبر إصلاحه وإصلاح إدارته.

