

الفصل الثاني :

فلسفة الإدارة بالأهداف

مقدمة :

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف MBO من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقات حيث يشكل هذا الأسلوب منهجاً واضحاً للتطبيق العملي يعتمد على الكثير من مبادئ ونظريات الإدارة الناجحة وقد قامت بعض البنوك الأجنبية والمشاركة في مصر بالأخذ بهذا الأسلوب لتحقيق أهدافها المستقبلية .

كما يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت بالمدارس الفكرية السابقة والسابق الاشارة إليها في الفصل الأول من الباب الثالث ، حيث أنها (الإدارة بالاهداف) :

- 1- تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة .
- 2- تساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة .
- 3- تحاول دمج أهداف العمل وأهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى .
- 4- تعمل على تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية .
- 5- تعمل على تطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة .

ويعتبر منهج الإدارة بالأهداف من المناهج التي تساعد إدارة المنظمات على تحقيق أهدافها، حيث يعتمد هذا المنهج بصورة أساسية على الوضوح التام لأهداف المنظمة مع مشاركة العاملين في عملية تحديد الأهداف ، مما يمحو أى تعارض قد ينشأ بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بالإضافة إلى البرنامج الزمنى اللازم للتنفيذ لتفادى أى مشكلات وعلاجها فور حدوثها ، ويمكن توضيح فلسفة الإدارة بالاهداف من الشكل التوضيحي رقم (14) :

الدراسات السابقة ومفهوم الإدارة بالأهداف :

يعتبر داركر هو أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف ، حيث رأى أن المنظمات تحتاج إلى مبدأ إدارى يفسح المجال للفرد لما ييل :

- 1- لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية وأشباع الذات والرغبة في تحمل المسئولية المناط له القيام بها .
 - 2- لإعطاء توجيهات متعلقة بوحدة الرؤية الشاملة وبالتالي وحدة الهدف والدمج بين الهدف الخاص والعام .
 - 3- لإنشاء الفريق دمج أهداف الأفراد ضمن الأهداف العامة للشركة .
- والمبدأ الوحيد الذى يصلح لذلك كله هو الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية

Management By Objectibve & Self Control

ويرى أحد الكتاب (على عبد الوهاب)⁽¹⁾ ، أن الإدارة بالأهداف هي :

- 1- أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوى متحرك يمتاز بالديناميكية والمرونة اللازمة .
- 2- أسلوب يجمع بين وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة .
- 3- أسلوب يعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة (البشرية والمادية والفنية والمعنوية) .
- 4- أسلوب يساعد على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية .

كما يعرف أحد الكتاب (عمرو عقيل)⁽²⁾ ، الإدارة بالأهداف بأنها :

- ❖ أسلوب يشترك بموجه الرئيس مع المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة في تحديد الغايات أو الأهداف التى تبغى الوحدات الإدارية التى يعملون بها في تحقيقها والتى يتكون منها الهيكل التنظيمى للمنشأة ، وذلك في ضوء الهدف العام للمنشأة ، ثم تحديد عناصر المسئولية لكل موظف معبراً عنها على شكل نتائج منتظرة ومتوقع منه تحقيقها .

(1) د. على محمد عبد الوهاب ، " الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق " ، مكتبة غريب ، 1985 ، ص ص

253 - 13 .

(2) د. عمرو حنفى عقيل ، " فلسفة الإدارة " ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب ، 1995 .

ويرى الباحث :

إن الإدارة بالأهداف هي أسلوب إداري يؤكد على أهمية الأهداف وضرورة تحديدها بوضوح ونشرها مع مراعاة دمج أهداف العاملين على الأهداف العامة للمنظمة وعلى أن يتم تقييم الإنجازات في ضوء تحقيق الأهداف الموضوعه .

مراحل تطور الإدارة بالأهداف :

يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف من عدة زوايا ، كما يمكن استخدامها لتحقيق عدة أغراض تعبر في حد ذاتها عن مراحل التطور الذي مرت به منذ نشأتها وهي :

♦ المرحلة الأولى : تقييم الأداء .

♦ المرحلة الثانية : التحديد المشترك للأهداف والمعايير .

♦ المرحلة الثالثة : التخطيط طويل الأجل .

وسوف يعرض الباحث تلك المراحل بالدراسة والتحليل وتلخيصها في السطور التالية:

المرحلة الأولى : تقييم الأداء :

فهي نظام لتقييم الأداء يستخدم معايير لقياس الأداء قوامها النتائج المتوقع من الأفراد تحقيقها وحتى ينجح النظام يلجأ الرؤساء إلى إشراك الأفراد في تحديد النتائج المستهدفة والإتفاق على الطرق التي يمكن تحقيقها من خلالها ، ومازال هناك بنوك تأخذ بذلك الأسلوب في الإدارة حيث تضع Target يقوم الموظفون بتحقيقه ومثال ذلك بنك الاهلى سوسيتية جنرال والبنك المصرى الأمريكى وسيتى بنك وغيرها من البنوك العربية الأخرى .

المرحلة الثانية : التحديد المشترك للأهداف والمعايير :

فهي لم تعد مجرد نظام لتقييم الأداء ، بل أصبحت نظام للتخطيط والرقابة .. فهي تحاول الإجابة على أسئلة محددة تخطيطية ورقابية كما يلي :

الأسئلة التخطيطية :

♦ ما الذى يجب عمله ؟ كيف يتم عمله ؟ متى يتم عمله ؟ ما هى تكلفته ؟

الأسئلة الرقابية :

❖ ما هي المستوى المرضى للنتائج ؟

❖ ما هي الانحرافات والاطفاء ؟

❖ ما هي نواحي العلاج المطلوبة لتصحيح الأخطاء ؟

ونجد أن البنوك تأخذ بهذا الأسلوب في وضع الخطط المستقبلية مثلاً الاستحواذ على نسبة معينة من السوق أو مثلاً الاتجاه إلى توظيف أموال البنك في نشاط محدد ، مثلاً قيام بنك مصر بوضع هدف يقوم على التوسع الجغرافي على مستوى الجمهورية لجذب أكبر عدد من العملاء وأكبر قدر من الودائع .

المرحلة الثالثة : التخطيط طويل الأجل (الاستراتيجي) :

أصبحت الإدارة بالأهداف عملية إدارية شاملة ، وترتبط بالتطور التنظيمي وتنصب على المدى الطويل .

فلسفة الإدارة بالأهداف :

يرى أحد الكتاب (سيد الهواري)⁽¹⁾ :

أن فلسفة الإدارة بالأهداف تؤمن أن الإنسان بطبعه يحب العمل ، قادر على الابتكار ، والطريقة الفعلية لتحفيزه إيجابياً هي تحقيق ذاته والتزامه بمثل عليا ، بالإضافة إلى اشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمان ، وأفضل طريقة لتحفيزه على معالجة سلبياته هي التركيز على معرفة أسباب الأخطاء بدلاً من معاقبته عليها ، كما أن أفضل أسلوب رقابي هو الرقابة الذاتية .

وبصفة عامة فإن الإدارة بالأهداف كفلسفة عامة وأسلوب عمل تقوم على الدعامين التاليين :

1- الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون وتضامن المسؤولين بين الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق النتائج المرجوه من العمل المشترك وبالتالي انعكاس ذلك على الإداء .

2- الإلتزام بنهج إداري يقوم على التخطيط والترشيد ووضوح الأهداف .

(1) د. سيد الهواري ، " الإدارة بالأهداف والنتائج " ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، الطبعة الثالثة ، 1988 .

ويمكن القول أن فلسفة الإدارة بالأهداف فلسفة جامعة وشاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري المتعددة والسابق الإشارة إليها في الفصل الأول من ذلك الباب .

المبادئ والأسس التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف⁽¹⁾ :

لقد أكد أحد الكتاب (على عبد الوهاب) : أن الإدارة بالأهداف تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ اللازمة لنجاحها وتعتمد على فلسفة إدارية تختلف إختلافاً جذرياً عن الفلسفة التقليدية وهذه المبادئ هي :

1. مبدأ تأييد الإدارة العليا :

يعتبر تأييد الإدارة العليا والتزامها هو نقطة البداية والقوة الدافعة للإدارة بالأهداف ويتحقق هذا التأييد والالتزام عندما تعلم الإدارة العليا بجدوى هذا الأسلوب وفوائده على المنظمة كلها ، وعندما تفهم أن مشاركة القاعدة العريضة ضروري لنجاح المنظمة .

2. مبدأ وضوح السياسات :

ويعنى ذلك وضوح رسالة المنظمة وأهدافها (طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل) وكذلك الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة ، إضافة إلى إعلان السياسات التي تتبعها المنظمة ووضوح القواعد التي تحكم سير العمل فيها .

3. مبدأ أهمية العنصر البشري :

وتبنى الإدارة بالأهداف منهجها على الثقة بالإنسان وقدراته مع افتراض مستوى معين من نضوج الأفراد والعمل على زيادة درجة النضوج هذه وتنمية العنصر الإنساني من خلال التدريب والإرشاد والتوجيه .

4. مبدأ التطوير المستمر :

وتنظر الإدارة بالأهداف إلى المستقبل ولا تتوقع من الأفراد الإلتزام بالحدود الدنيا فحسب بل تتوقع التفكير الإبداعي المتجدد والنظرة التطويرية لذلك تقدم الحوافز الملائمة من التشجيع والتدريب لتحقيق ذلك .

(1) د. عل محمد عبد الوهاب ، " إدارة الموارد البشرية " ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس 2002.

5. مبدأ الوصف الوظيفي الجديد :

تنطلق الإدارة بالأهداف من منطلق الهدف والنتيجة وليس الأنشطة والأفعال وردود الأفعال لذلك فإن الوصف الوظيفي لديها يختلف عن الوصف التقليدي كما يلي :

مسلسل	وجه المقارنة	الوصف الوظيفي التقليدي	الوصف الوظيفي الجديد
1.	طبيعة العمل	يسرد الأنشطة	يبدأ بالهدف ويتوجه إليه
2.	الديناميكية	يثبت ويستقر لفترة طويلة	تتغير الأهداف سنوياً على الأقل
3.	ترتيب المهام	يهمل أولويات المهام	يرتب أولويات المهام ويغيرها حسب أهميتها للأهداف
4.	القابلية للتحسين	يغفل التحسين	يتضمن التطوير والتحسين المستمر للمهام
5.	مجال التركيز	يركز على الوظيفة	يرتكز على مهارات وقدرات صاحب الوظيفة

6. مبدأ اتفاق المصالح :

قد تختلف أهداف المنظمة عن الأهداف الشخصية للعاملين فيها وهذا لا يعنى بالضرورة أن هذه الأهداف متعارضة أو متناقضة والإدارة بالأهداف لا تسعى إلى الدمج الكامل بين المصالح المختلفة بل تعمل على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الإتفاق والإنسجام .

7. مبدأ تنوع أساليب قيادة فرق العمل المشاركة :

تقتنع الإدارة بالأهداف أنه لا توجد طريقة مثلى للأداء وإنما هناك بدائل متعددة يتوصل المديرون ورؤسائهم ومرؤوسيههم إلى البديل الأفضل من خلال دراسة الإمكانيات ، الظروف ، درجة تحقيق البديل الذى تم اختياره للهدف بأكبر درجة من الفاعلية .

8. مبدأ الإتصالات الفعالة على جميع المستويات :

تعزز المشاركة الإيجابية من جانب الأطراف المعنية نظام جيد للإتصالات من خلال إيجاد قنوات مفتوحة لتبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات مما يوثق الروابط ويزيد من درجة التعاون .

9. مبدأ النمط الإداري وديناميكية الآراء :

تركز الإدارة بالأهداف على التوجه بالمستقبل ، ومهنية المنظمة ، الإدارة بالتناجح ، التجديد واللامركزية ، الرقابة الذاتية ، المشاركة ، الفريق ، المبادرة ، التفويض ، التوجه للعميل ، تقديم افضل خدمة للعميل ، تغيير الاهداف بصورة مستمرة ، الاهتمام بحاجات العامل وأشباعها .
بشكل عام يمكن القول أن :

فلسفة الإدارة بالأهداف فلسفة جامعة وشاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري .

اهداف الإدارة بالأهداف :

يشير أحد الكتاب (على السلمى) إلى أن الهدف الأساسى لنظام الإدارة بالأهداف هو تنسيق أوضاع الشركة مع أوضاع السوق من خلال تنظيم وتنسيق وتوحيد كل جهود الإدارة والعاملين لسد الفجوة الإستراتيجية التى تفصل الشركة عن المنافسين وبذلك تتبلور أهداف النظام فيما يلى :

- (1) ربط الشركة وتنسيق أوضاعها بالسوق والمتغيرات الخارجية وأغتنام الفرص التى تتيحها البيئة الخارجية .
- (2) توجيه كل الجهود وتركيزها من أجل سد الفجوة (الفجوات) الإستراتيجية التى تعبر عن الفارق بين مستوى إنجاز الشركة وما يحققه منافسيها .
- (3) ربط الأهداف السنوية ومتوسطة المدى برؤية إستراتيجية وأهداف مستقبلية أبعد مدى .
- (4) ربط أشكال الأداء اليومي والمتكررة بأهداف كمية قابلة للقياس وبالتالى القدرة على التقييم الموضوعى للأداء .
- (5) إيجاد معايير رئيسية لمتابعة وتقييم الأداء تتعامل مع الأمور الإستراتيجية ذات العلاقة والمردود على الشركة كلها فى حاضرها ومستقبلها .
- (6) تعبئة جهود وطاقات كافة العاملين على مختلف المستويات للعمل على سد الفجوات الإستراتيجية وبذلك تكون الشركة كلها متأهبة للحركة السريعة والإيجابية .

مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف :

يرى أحد الكتاب (على الميضي) أن المراحل المختلفة لتطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل فيما يلي :

- المرحلة الأولى : مرحلة الإستعداد والتهيؤ للتطبيق .
- المرحلة الثانية : مرحلة التطبيق الفعلي .
- المرحلة الثالثة : مرحلة الإستقرار والنضوج .

وسوف يعرض الباحث تلك المراحل بالدراسة والتحليل وتلخيصها كما يلي :

المرحلة الأولى : مرحلة الإستعداد التهيؤ للتطبيق :

يتم في هذه المرحلة إرساء القواعد الأساسية للإدارة بالأهداف وتوضيح مفهومها الصحيح نظرياً وعملياً وتهيئة المناخ الملائم لتقبل هذا الأسلوب الجديد التدريب عليه تمهيداً لتطبيقه في المنظمة وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية :

1. المساندة التنظيمية :

لضمان نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف يستلزم ذلك توافر المساندة من الإدارة العليا وإقتناعها بهذا الأسلوب واشتراكها في تطبيقه حيث تساعد هذه المساندة على التغلب على مشكلات التطبيق .

2. التعلم والتدريب :

يجب أن يتعلم المدبرون أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف أولاً وفي هذه المرحلة يجب إمداد المدبرين بالمعرفة والإيضاح عن أسلوب الإدارة بالأهداف ومزاياه ، فرص نجاحه ، متطلبات تطبيقه ، وذلك في صورة لقاءات يحضرها أعضاء الإدارة العليا والمدبرين بجانب الأساتذة والخبراء يلي ذلك تدريب المدبرين حيث يتم التركيز في التدريب على ممارسة كل مدير لأسلوب الإدارة بالأهداف في وظيفته في ضوء ظروف منظمته ومناخها العام وكيفية صياغة الأهداف ومجالات النتائج ومقاييس كل مجال وكيفية إدخال هذا الأسلوب في المنظمة وزيادة فعاليته .

3. مناقشة أهداف المنظمة وأهداف الأفراد :

يتم في هذه الخطوه عقد اجتماع لمجموعة المدبرين والرؤساء الذين سوف يشاركون في

تطبيق هذا الأسلوب لاستعراض الأهداف الكلية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية وأهداف الإدارات والأقسام والعلاقة بينهم مما يساعد على ترتيب أولويات هذه الأهداف وخلق فهم واضح للأهداف والعلاقة التي تربط بين الإدارات والأقسام التي تتعاون من أجل تحقيق هذه الأهداف .

المرحلة الثانية : مرحلة التطبيق الفعلى :

تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية :

1. التصميم الذاتى :

وتعنى وضع برنامج مخطط مدروس مصمم خصيصاً لتطبيق الإدارة بالأهداف فى المنظمة فى ضوء دراسة ظروفها وإمكاناتها ويمكن هنا الإستعانة بمستشار خارجى ليقوم بدراسة المنظمة وإمكاناتها وظروفها البيئية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ويشترك مع المديرين فى وضع البرنامج الملائم للإدارة بالأهداف على أن يكون دوره إرشادى توجيهى دون أن يشترك فى تحديد الأهداف فهو ليس مسئول عن تحقيق النتائج وإنما هى مسئولية المديرين .

2. التنفيذ الفعلى :

يتم فى هذه الخطوات الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة بالأهداف كما يلى :-

(أ) يطلب الرئيس من المدير الذى يليه مباشرة فى الهيكل التنظيمى أن يضع تصور مبدئى عن مجالات النتائج الرئيسية لوظيفته والأهداف التى يمكن تحقيقها خلال الفترة الزمنية المقبلة ، ويشمل هذا التصور ما يلى :

(1/أ) الأهداف العملية التى يرى ضرورة تحقيقها ويعتقد بإمكانية بلوغها .

(2/أ) البدائل المختلفة للوصول لهذه الأهداف .

(3/أ) المعايير التى يمكن بها قياس النتائج المتحصل عليها .

(4/أ) الصعوبات المتوقعة وسبل مواجهتها .

(ب) يقوم الرئيس والمرؤوس بمناقشة التصور المبدئى من كافة الوجوه مثل مدى واقعية الأهداف ، تناسبها مع الأهداف الأخرى ، إمكانية تحقيقها ، الموارد اللازمة لتحقيقها ،

مدى ملائمة المعايير الموضوعه لقيام النتائج وللرئيس أن يعدل في محتوى هذا التطور المبدئي ويضيف إليه ويحذف منه ، كما قد يطلب من الرؤوس أن يعيد كتابة التصور من جديد بعد إدخال التعديلات التي تم الإتفاق عليها وهكذا حتى يصل الطرفين إلى ورقة عمل تحتوي على تحديد واضح للأهداف المتفق عليها ومعايير قياس تحصيلها وطريقة التنفيذ ومجالات النتائج والواجبات التي سيتحملها الرئيس والمساعدات التي سيقدمها للمرؤوسين أثناء التنفيذ مع التركيز على نقط محددة للتحسين في الأداء وتحقيق التطور والفعالية .

(ج) يبدأ المرؤوسين بالتنفيذ حسب البرنامج المتفق عليه ويقوم الرئيس بما يلي :

(ج/1) أداء واجباته وتقديم التسهيلات والمساعدات المطلوبة .

(ج/2) المتابعة المستمرة للوقوف على سير العمل والنتائج المرحلية التي يتم تحقيقها ومقابلة ذلك بالجدول الزمني المحدد ببرنامج العمل .

(ج/3) اليقظة لأية مشكلات تعترض التنفيذ خاصة في المرحلة المبكرة من تنفيذ الأسلوب الجديد فيجمع المعلومات الصحيحة عنها ويقوم بتحليلها حتى يتوصل مع مرؤوسية إلى أفضل الطرق لمعالجتها قبل إستفحالها .

(د) يجتمع الرئيس والمرؤوسين مرة أخرى بعد إنتهاء الفترة الزمنية بعد إنتهاء المدة المحددة لبلوغ النتائج المطلوبة ويقوم الطرفين بتقييم الأداء بناءً على المقاييس التي اتفقا عليها عند وضع خطة العمل ويتم التركيز على استعراض النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف الموضوعه وبحث الفروق أو الأخطاء وأسبابها وطرق علاجها بحيث يمكن تفاديها في المستقبل .

(هـ) بناء على نتائج تقييم الأداء يقوم الطرفان بوضع خطة جديدة توضع فيها الأهداف الجديدة وطرق بلوغها والمشكلات المتوقعة ومداخل حلها ومعايير القياس بالإضافة إلى خطوات محددة للتحسين ، وبالتالي التطوير ، وتبنى على الإستفادة من نقاط القوة وتفاذي نقاط الضعف في الأداء السابق .

المرحلة الثالثة : مرحلة الإستقرار والنضوج :

إذا اثبتت الإدارة بالأهداف نجاحها فى التطبيق الفعلى وتم التغلب على المشكلات التى تواجهها والتوصل إلى الطرق السليمة لعلاجها وانتشر مفهومها الصحيح فى المنظمة لدى الرؤساء والمرؤوسين ، فإنها تكون بذلك قد دخلت مرحلة الإستقرار والنضوج ، فتبدأ نتائجها الإيجابية فى الظهور وتصبح أسلوب يومى للإدارى يمارس فى كافة وظائفها بعد أن أثبتت فعاليتها فى تحسين عملية الإدارة ذاتها وفى تحسين عملية الرقابة والتخطيط وفى تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتحسين الروح المعنوية والأداء .

3. مناقشة أهداف المنظمة وأهداف الأفراد :

يتم فى هذه الخطوه عقد اجتماع لمجموعة المديرين والرؤساء الذين سوف يشاركون فى تطبيق هذا الأسلوب لاستعراض الأهداف الكلية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية وأهداف الإدارات والأقسام والعلاقة بينهم مما يساعد على ترتيب أولويات هذه الأهداف وخلق فهم واضح للأهداف والعلاقة التى تربط بين الإدارات والأقسام التى تتعاون من أجل تحقيق هذه الأهداف .

إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف :

(أ) إيجابيات الإدارة بالأهداف :

- يتيح عن تطبيق الإدارة بالأهداف العديد من الإيجابيات والمزايا لكل من المنظمة التى يتم بها التطبيق ، وكذلك للعاملين بها (من رؤساء ومرؤوسين) وفيما يلى أهم هذه الإيجابيات والمزايا :
- (1) تنمية القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين وزيادة وعيهم بأهداف المنظمة.
 - (2) تصبح مهمة الإشراف والتوجيه سهلة للغاية وبالتالي يكون لها تأثير جوهري على الإداء.
 - (3) تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية ووضع الحلول المناسبة .
 - (4) زيادة الإنتاجية وتوفير قيمة تعليمية كبيرة وبالتالي اشباع حاجة اثبات الذات والنمو .
 - (5) تقوية الإتصالات بين العاملين والإدارة ونشر المعلومات بين الطرفين الأمر الذى يساعد على مزيد من التفاهم المتبادل بين أعضاء المنظمة والتعاون والتنسيق لإنجاز العمل وحل المشكلات الحالية والمتوقع حدوثها مستقبلاً .

- (6) رفع درجة رضا العاملين وروحهم المعنوية وتقوى دوافعهم للعمل وزيادة الإنتاجية .
- (7) اكتشاف المهارات الصالحة للترقية وتحديد الإحتياجات التدريبية وبالتالي رفع الكفاءة الإدارية للعاملين .
- (8) كشف العاملين المقصرين بسرعة نظراً لأنهم لا يتمكنون من تحقيق الأهداف المطلوبة منهم والاتجاه نحو استبدالهم بآخرين حتى يمكن تلك الأهداف .
- (9) التنسيق بين الأهداف قصيرة الأجل وبعيدة الأجل ودمج أهداف العامل مع أهداف المنظمة .
- (10) موضوعية تقييم الأداء وتفادى التحيز في التقييم حيث يكون التقييم موضوعي مبني على أسس عملية .
- (11) تطوير العلاقات التنظيمية عن طريق التفويض السليم والمشاركة في المسئوليات والأعباء المطلوبة لبلوغ الأهداف وأشراك العاملين في وضع الأهداف والدمج بين الأهداف الخاصة والعامة .

(ب) سلبيات الإدارة بالأهداف :

- إن الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري له بعض السلبيات والمشكلات والمآخذ سواء في الدول النامية ومنها العربية أو المتقدمة - يمكن توضيحها كما يلي :
- (1) تتأثر الإدارة بالأهداف بالتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها ، الأمر الذي يتطلب تغييراً في الأهداف ، مما قد يسبب مشاكل في العمل أو بعبارة أخرى المخاطر المنظمة وغير المنظمة وما لها من تأثير على المنظمة .
 - (2) تؤدي الإدارة بالأهداف إلى زيادة التكاليف والمجهودات المرتبطة بالتقييم الدوري للأداء .
 - (3) تحتاج الإدارة بالأهداف إلى برنامج تدريبي مكلف لكل من المديرين والعاملين حتى يتمكنوا من التحديد الدقيق للأهداف .
 - (4) يفترض أسلوب الإدارة بالأهداف توفر كل المعلومات والبيانات اللازمة التي تدخل في تحديد الأهداف وهذا ما لا يمكن توفيرها في كل المنشآت وخاصة في الدول النامية ومنها العربية التي تفتقر إلى الإحصاءات والأرقام الدقيقة .

- (5) يفترض أسلوب الإدارة بالأهداف توفير القدرة التخطيطية لدى كافة الرؤساء والمرؤوسين والتي تتمثل في تحديد الأهداف ووضع الخطة المناسبة للإنجاز وتقويم الأداء واقتراح الحلول وهذا غير ممكن .
- (6) عدم إنسجام أهداف الفرد مع أهداف المنظمة أو الإدارات بسبب ميول الأفراد الإنسانية وحب الذات .
- (7) عدم الإلتزام من قبل الإدارة العليا ومن جانب العاملين .
- (8) عدم رغبة الرؤساء في مواجهة مرؤسيهم عند إجراء التقييم .

النظم المدعمة والمساندة للإدارة بالأهداف :

يؤكد أحد الكتاب (سيد الهوارى) على أنه لكي يكون نظام الإدارة بالأهداف فعالاً فلا بد من تدعيمه بأنظمة أخرى منطقتها الأهداف والنتائج ومن أهمها ما يلي :

- 1- نظم العاملين (التعيينات ، الأجور والمكافآت والترقيات والتدريب ..).
- 2- نظم المعلومات المناسبة In for mation systems.
- 3- النظم المالية الملائمة Financial systems.

(1) نظم العاملين La Bout systems .

في كثير من الأحيان يقوم قسم التعيين في بعض من المنظمات بتعيين موظفين جدد بناء على تعليمات واردة من المديرين التنفيذيين دون معرفة كيفية تناسب هذه التعيينات الجديدة للمتطلبات طويلة الأجل من العمالة ، وكذلك بالنسبة لقسم الأجور والمكافآت التي يقوم بوضع سياسته دون أن يكون على علم تام بعلاقة ذلك بالنتائج الكلية التي تحققها المنظمة أو حتى بخطة الأجور والمكافآت طويلة الأجل ، كذلك نجد أن إدارة التدريب تقوم بعمل برامج تدريبية باعتبار أن عمل البرامج التدريبية عمل روتيني أو أن بعض المديرين قد أبدوا حاجة معينة لتدريب معين ، ويتم ذلك كله دون حصر فعلى للإحتياجات التدريبية ، ونفس الحال نجده بالنسبة لموضوع الترقيات الذي يتم على أساس الأقدمية بصرف النظر عن النتائج التي حققها الأفراد المطلوب ترقيتهم .

الخلاصة :

نظم العاملين القديمة لا تتماشى مع منطق الإدارة بالأهداف حيث أن الأهداف بموجب هذا الأسلوب هي الحاكم الرئيسي لنظم العاملين ولإدارة الأفراد فلا بد أن تكون التعيينات مرتبطة بأهداف محددة ، وكذلك الأجور والمكافآت والخوافز والترقيات بالشكل الذى يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة .

(2) نظم المعلومات In for mation systems:

إن الإدارة بالأهداف تتطلب وجو نظام سليم للمعلومات ، وذلك من خلال وجود مكتب مخصص يكون مسئولاً عن إرسال المعلومات وبالقدر المناسب إلى مراكز المسئولية الملائمة في الوقت المناسب ولا يكون هذا الإرسال من خلال قنوات التسلسل الرئاسى وإنما من خلال أسهل وأسرع وأقصر القنوات ، كما يقوم المكتب بالإضافة إلى إرسال المعلومات والبيانات بمهمة حفظها وتصنيفها وتبويبها .

وحتى تكون المعلومات فعالة (تحقق الغرض منها) لابد أن يتوافر فيها ما يلى :

- (أ) الدقة . (ب) التوقيت المناسب . (ج) التصنيف .

(3) النظم المالية Financial systems:

لكى يكون نظام الإدارة بالأهداف فعالاً يجب أن تستمد النظم المالية من منطلق الإدارة بالأهداف ، فلا يجوز وضع قيود على كيفية التصرفات المالية ولا سيما إذا كانت مرتبطة بإنفاق جارى ، فليس منطقياً أن تطالب الشركة بأهداف معينة ونضع عليها قيود مالية والمثال على ذلك هو أنه إذا أرادت الشركات أن تستورد ، فيجب أن تحصل على موافقات من العملة الصعبة وإذا أرادت أن تكافئ موظفاً خضعت للقيود واللوائح الموضوعه من أعلى .

الخلاصة :

التركيز في نظم الإدارة الحالية هو على أساس مدى مطابقة التصرف لللائحة المالية بغض النظر عن اقتصاديات التصرف نفسه إنطلاقاً من أن اللائحة موضوعة لتيسير الأعمال ، وبالتالي فإن مطالبة شركات القطاع العام بتبنى نظام الإدارة بالأهداف لا يمكن أن يكون فعالاً لأن

الإدارة بالأهداف لا تعرف ميزانية البنود ولكنها تعرف العلاقة بين التكلفة والعائد.
فالنظام المالى التقليدى يركز على الرقابة على النفقات أما النظام الجديد يركز على اقتصاديات النفقات فى علاقتها بالأهداف المطلوب تحقيقها .

متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف :

- يرى أحد الكتاب (على عبد الوهاب) أنه لكي تتمكن الإدارة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف (سواء فى الدول النامية ومنها العربية أو المتقدمة) بالنجاح المرغوب والحصول على المزايا التى يمكن أن تحققها فهناك شروط أو احتياجات أو متطلبات يجب مراعاتها مثل :-
- (1) العناية بتحديد الأهداف تحديداً دقيقاً وضرورة التوفيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد - على المدى القصير والمتوسط والطويل .
 - (2) العناية باختيار المعايير التى تقيس الأداء ويلزم وضع معايير موضوعية غير مبالغ فيها يتم الاستفادة عليها فى التقييم .
 - (3) توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة وعدم النظر إلى مدى ضخامة تكلفة برامج التدريب اللازمة .
 - (4) إنشاء نظام دقيق للمعلومات ولا سيما نظم المعلومات المحاسبية والإدارية وإيجاد الرابط بينها .
 - (5) تدريب كل من المديرين والموظفين وتنمية وعيهم بالمصلحة العامة للمنظمة .
 - (6) ترويج مفهوم المصلحة المتبادلة للمنظمة والأفراد ومحاولة دمج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة .
 - (7) توفير قدر كبير من الموضوعية عند تقييم الأداء وقياس النتائج وانعكاس ذلك على الترقيات والحوافز .
 - (8) إمداد العاملين بالحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفعهم لبذل المزيد من الجهود لأداء أعمالهم وتحقيق الأهداف التى يشتركون فى تحديدها .
- فى حين يوضح أحد الكتاب (سيد الهوارى) أن نجاح الإدارة بالأهداف له عدة مقومات يمكن توضيحها فيما يلى :

1. تذيب الثلوج :

بمعنى تهيئة الجو للتغيير أى تهيئة الجو لاستقبال الإدارة بالأهداف فمن الضروري قبل إحداث أى تغير يجب تهيئة الجو المناسب له ومن غير السليم إطلاق إدخال الإدارة بالأهداف وهو أسلوب يحتوى على درجات مختلفة من التغير من دون تهيئة له .

2. التركيز على التغيير :

حيث أن الإدارة بالأهداف تتطلب مرونة تنظيمية وإدارية ومعارضة قليلة للتغيير ويتم ذلك من خلال بناء روح الفريق وخلق الديمقراطية والمشاركة فى الإدارة والتفويض الحقيقى للسلطات وتغيير الهيكل بحيث يصبح أكثر معقولة .

3. قبول الجانب الإنسانى :

باعتبار أن نظام الإدارة بالأهداف يعتمد على التغيير وأن أى تغير له أثار إنسانية وبالتالي فإن تجاهل الجانب الإنسانى قد يؤدى إلى ضياع فى الوقت والمال والناس .

4. أقصى معلومات ممكنة

يجب أن تعمل الإدارة على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن التغيير الذى يرغب بإحداثه فى المنظمة بحيث تكون فكرة كاملة عما سيحدث فى المنظمة الأمر الذى يمنع من إنتشار الشائعات فى حال لو كانت المعلومات ناقصة .

5. التركيز على المجموعة :

بمعنى الإشتراك فى الإدارة والذى يتوقف نجاحه على الدرجة التى يكون فيها الأفراد (الرئيس والمرؤوس) صادقين ومخلصين بمعنى آخر لا بد من توفر حد أدنى من الثقة وحد أدنى من المهارة فى التنفيذ وحد أدنى من الإستعداد للتغيير وقبوله .

6. التركيز على النتائج :

إن التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف فإذا تم وضع مجالات النتائج خطأ أو وضع مقاييس خطأ للنتائج فإن كل شئ أحر سوف ينهار .

7. التركيز على الموقف :

إن الإدارة بالأهداف يجب أن تأخذ بالحسبان الموقف الذي يعيشه كل مدير حيث يتكون موقف أى مدير من خمسة عناصر هى :

- ❖ الرئيس .
- ❖ مناخ المنظمة .
- ❖ تكنولوجيا العمل .
- ❖ الرؤوسون .
- ❖ الزملاء .

7. معدل ملائم للتغيير :

لا بد من تنفيذ الإدارة بالأهداف بمعدل بطى نسبياً نظراً للفوائد التى يمكن أن يقدمها التغيير البطى حيث تكون المعارضة أقل ويبدو التغيير على أنه نوع من النمو الطبيعى كما يسمح بالحصول على المهارات اللازمة ويربط التغييرات بعضها ببعض كما أنه يسمح بعمل التعديلات الجديدة أولاً بأول .

الخلاصة :

✓ ويلخص الباحث من عرض ذلك الفصل إلى أن الإدارة بالأهداف أسلوب علمى حديث للإدارة ينظر للعملية الإدارية نظرة شاملة متكاملة ويساعد الإدارة على دمج أهداف العمل وأهداف الافراد والموظفين مع تنمية الموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة عالية وتحسين النتائج المستقبلية .

✓ أن البنوك بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة ولا سيما البنوك الأجنبية أو المشتركة (استثمارات مشتركة) أخذت بذلك الفكر وقامت بتطبيقه على بعض إدارتها كإدارة خدمة العملاء ، وإدارة الائتمان وذلك عن طريق وضع هدف مستقبلى تلزم به موظفيها بتطبيقه خلال فترة زمنية محددة .

- ✓ أن البنوك قد أخذت بجزء من ذلك المنهج ولم تأخذ بالمنهج كله حيث يتم وضع الاهداف دون الرجوع إلى الموظفين وأنها يتم وضعها عن طريق مجلس إدارة البنك (موظفى الإدارة العليا) .
- ✓ أنه لكى يتم تطبيق ذلك المنهج يلزم على البنوك أن تعتنى بتحديد الاهداف بدقة وأن تعتنى أيضاً بوضع معايير للإداء ملائمة وأن يتوافر أيضاً الامكانيات المادية والفنية اللازمة لتطبيق هذا المنهج مع انشاء نظام معلومات فعال وتدريب كل من الإدارة الوسطى والتنفيذية على تطبيق ذلك المنهج وتنمية وعيهم نحو مصلحة البنك (الانتماء للبنك) وكذلك اصلاح نظم الحوافز والمرتبات فى البنوك العربية تتلاءم مع مثلها من البنوك الأجنبية العاملة فى المنطقة العربية .
- ✓ ضرورة أن يتم التطوير والتحسين فى البنوك الوطنية حتى تتلاءم مع البيئة الاقتصادية العالمية ، حيث فى ظل العولمة وظهور مصطلح عالم بلا حواجز وتطبيق اتفاقية الجات فإن البنوك الوطنية سوف يتقلص دورها ولن تستطيع أن تتنافس مع البنوك الأجنبية ذات الكيانات الاقتصادية الضخمة عالمياً أو ما يسمى بنوك عابرة القارات .
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعنصر البشرى والكفاءات الادارية العاملة بالبنوك عن طريق اصلاح المرتبات وعقد ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية متعددة فى مجالات اقتصادية متنوعة لكافة الموظفين والعاملين فى البنوك .