

## الفصل الرابع :

### القرار الإداري والإدارة بالأهداف

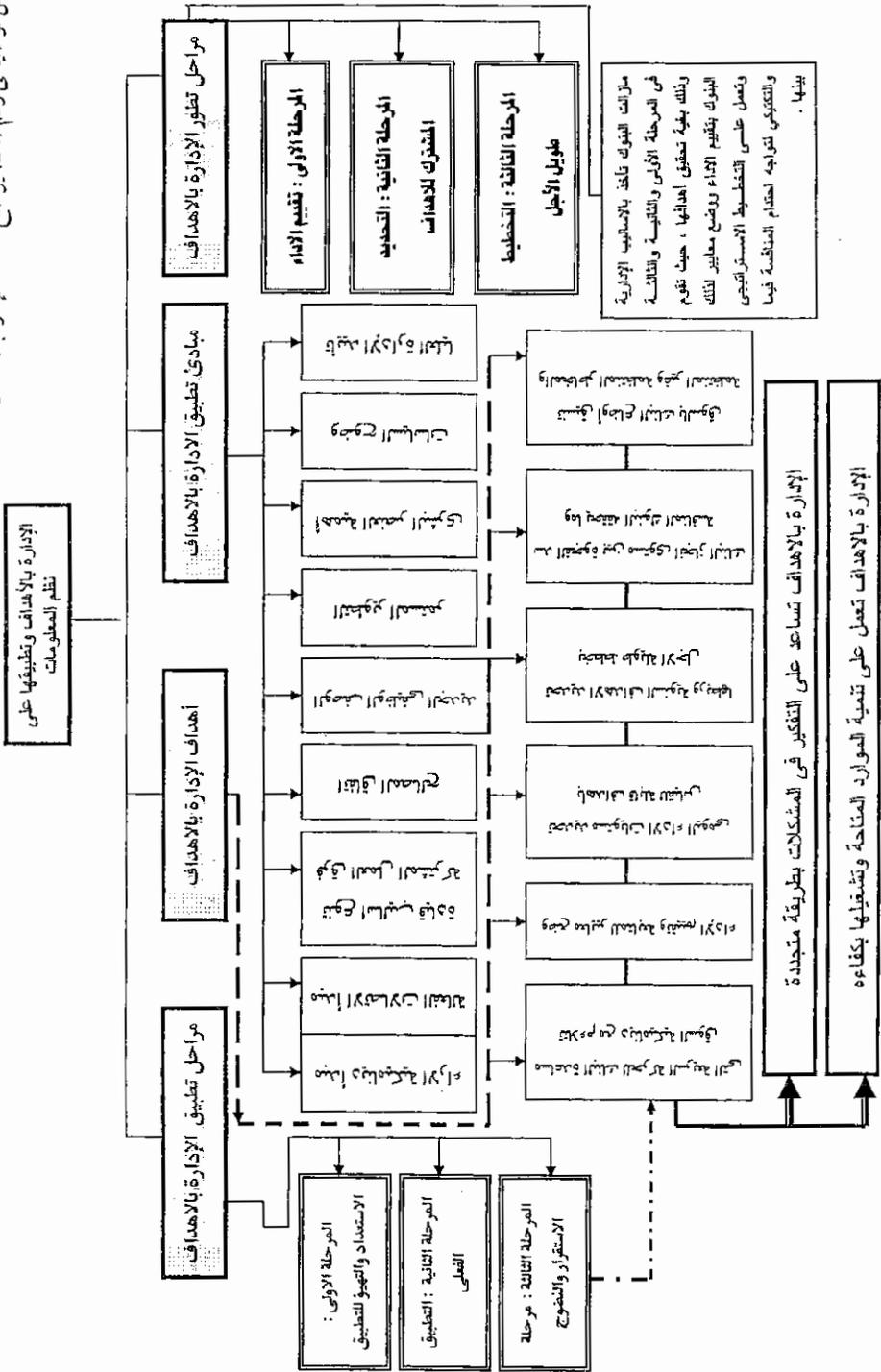
#### مقدمة :

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف MBO من الأساليب الإدارية الحديثة التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام من جانب الأكاديميين والتطبيقات، حيث يشكل هذا الأسلوب منهجًا واضحًا 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 الإشارة إليها في الفصل الأول من الباب الثالث، حيث إنها (الإدارة بالأهداف):

- تنظر إلى العملية الإدارية نظرة متكاملة.
- تساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة.
- تحاول دمج أهداف العمل وأهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى.
- تعمل على تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية.
- 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 أي تعارض قد ينشأ بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، بالإضافة إلى البرنامج الزمني اللازم للتنفيذ لتفادي أي مشكلات وعلاجها فور حدوثها، ويمكن توضيح فلسفة الإدارة بالأهداف من الشكل التوضيحي رقم (9):

شكل توضيحي رقم (14) يوضح فلسفة الإدارة بالاهداف



### تعريف القرار الإداري :

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادرة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشداً للقرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

ويمكن تعريفه على أنه كل عمل إداري يصدر بقصد تعديل الأوضاع القانونية كما هي قائمة وقت صدوره أو كما تكون في لحظة مستقبلية معينة .

وعرفه "بونار" بأنه كل عمل إداري يحدث تغييراً في الأوضاع القانونية القائمة. وعرفه "رفيرو" بأنه العمل الذي بواسطته تقوم الإدارة باستعمال سلطتها في تعديل المراكز القانونية بإرادتها المنفردة .

أما في الفقه العربي ، فقد عرفه الدكتور " سامي جمال الدين " بأنه تعبير عن الإرادة المنفردة لسلطة إدارية بقصد أحداث أثر قانوني معين .

وجاء في تعريف الدكتور " ماجد راغب الحلو " بأن القرار الإداري هو إفصاح عن إرادة منفردة يصدر عن سلطة إدارية ويرتب آثاراً قانونية .

أما القضاء الإداري المصري فقد استقر على تعريفه أنه أفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح بقصد أحداث أثر قانوني معين ابتغاء مصلحة عامة .

ويتضح من هذا التعريف أن هناك عدة شروط يجب توافرها لتكون أمام قرار إداري وهي :

- أن يصدر القرار من سلطة إدارية. - أن يصدر بالإرادة المنفردة للإدارة .
- ترتيب القرار لآثار قانونية .

### أهمية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد

البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

### مراحل اتخاذ القرارات:

#### (1) المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

#### (2) المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

➤ البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

➤ البيانات والمعلومات الكمية.

➤ البيانات والمعلومات النوعية.

➤ الأمور والحقائق.

### (3) المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير — متخذ القرار — وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

### (4) المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

وتتم عملية المقاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات

موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من

عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

#### (5) المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحمري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

#### المشاركة في اتخاذ القرارات:

##### مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

### أنواع القرارات الإدارية :

#### (1) القرارات التقليدية:

##### ( أ ) القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

##### (ب) القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

#### (2) القرارات غير التقليدية:

##### ( أ ) القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير - متخذ القرار - بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسمى المدير - متخذ القرار - لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في

مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

### (ب) القرارات الاستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

### الدراسات السابقة ومفهوم الإدارة بالأهداف:

- (1) يعتبر داركر هو أول من نادى بأسلوب الإدارة بالأهداف، حيث رأى أن المنظمات تحتاج إلى مبدأ إداري يفسح المجال للفرد لما يلي:
- (2) لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية وإشباع الذات والرغبة في تحمل المسؤولية المناط له القيام بها.
- (3) لإعطاء توجهات متعلقة بوحدة الرؤية الشاملة وبالتالي وحدة الهدف والدمج بين الهدف الخاص والعام.
- (4) لإنشاء الفريق دمج أهداف الأفراد ضمن الأهداف العامة للشركة.
- (5) والمبدأ الوحيد الذي يصلح لذلك كله هو الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية Management By Objective & Self Control.
- (6) ويرى أحد الكتاب (على عبد الوهاب)<sup>(1)</sup>، أن الإدارة بالأهداف هي:
- (7) أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يمتاز بالديناميكية والمرونة اللازمة.
- (8) أسلوب يجمع بين وظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة.
- (9) أسلوب يعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة (البشرية والمادية والفنية والمعنوية).
- (10) أسلوب يساعد على التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.

(1) د. على محمد عبد الوهاب، "الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق"، مكتبة غريب، 1985، ص. 13 - 253.

كما يعرف أحد الكتاب (عمرو عقيلي)<sup>(1)</sup>، الإدارة بالأهداف بأنها: ( أسلوب يشترك بموجبه الرئيس مع المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة في تحديد الغايات أو الأهداف التي تبغى الوحدات الإدارية التي يعملون بها في تحقيقها والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنشأة، وذلك في ضوء الهدف العام للمنشأة، ثم تحديد عناصر المسؤولية لكل موظف معبراً عنها على شكل نتائج منتظرة ومتوقع منه تحقيقها).

ويرى الباحث:

أن 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 الموضوعية.

### 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:

فهو نظام لتقييم الأداء يستخدم معايير لقياس الأداء قوامها النتائج المتوقعة 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 الأهلي سويسيتيه جنرال والبنك المصري الأميركي وسيتي بنك وغيرها من البنوك العربية الأخرى.

(1) د. عمرو حنفي عقيلي، "فلسفة الإدارة"، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 1995.

### 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 الذي يجب عمله؟ كيف يتم عمله؟ متى يتم عمله؟ ما هي تكلفته؟

- الأسئلة الرقابية:

- ما هي المستوى المرضى للنتائج؟
- ما هي الانحرافات والأخطاء؟
- 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 (الإستراتيجي):

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

### فلسفة الإدارة بالأهداف:

يرى أحد الكتاب (سيد الهواري)<sup>(1)</sup>: (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 إشباع 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).

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

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

- الإيمان بالإدارة كمنهج ديموقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون وتضامن المسؤولين بين الرؤساء والمرؤوسين في تحقيق النتائج المرجوة من العمل المشترك وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء.
  - الإلتزام بنهج إداري يقوم على التخطيط والترشيد ووضوح الأهداف.
- ويمكن القول إن 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<sup>(1)</sup>:

لقد أكد أحد الكتاب (علي عبد الوهاب): أن الإدارة بالأهداف تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ اللازمة لنجاحها، وتعتمد على فلسفة إدارية تختلف إختلافًا جذريًا 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 والإلتزام عندما تعلم الإدارة العليا بجدوى هذا الأسلوب وفوائده على المنظمة كلها، وعندما تتفهم أن مشاركة القاعدة العريضة ضروري لنجاح المنظمة.

#### (2) مبدأ وضوح السياسات:

ويعني 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

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

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.

#### (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:

م	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 سنويًا 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 إتفاق 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 المديرين ورؤسائهم ومرؤوسيتهم إلى البديل الأفضل من خلال دراسة الإمكانيات، الظروف، درجة تحقيق البديل الذي 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 بالنتائج، التجديد واللامركزية، الرقابة الذاتية، المشاركة، الفريق، المبادرة، التفويض، التوجه للعميل، تقديم أفضل خدمة للعميل، تغيير الأهداف بصورة مستمرة، الاهتمام بحاجات العامل وإشباعها .  
بشكل عام يمكن القول إن:

فلسفة الإدارة بالأهداف فلسفة جامعة وشاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري.

**أهداف الإدارة بالأهداف:**

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

1- ربط الشركة وتنسيق أوضاعها بالسوق والمتغيرات الخارجية وإغتنام الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية.

2- توجيه كل الجهود وتركيزها من أجل سد الفجوة (الفجوات) الإستراتيجية التي 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 وبالتالي القدرة على التقييم الموضوعي للأداء.
- 5- إيجاد معايير رئيسية لمتابعة وتقييم الأداء تتعامل مع الأمور الإستراتيجية ذات العلاقة والمردود على الشركة كلها في 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 الاستعداد للتهيؤ 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 المديرين أسلوب تطبيق الإدارة بالأهداف أولاً وفي هذه المرحلة يجب إمداد المديرين بالمعرفة والإيضاح عن أسلوب الإدارة بالأهداف ومزاياه، فرص نجاحه، متطلبات تطبيقه، وذلك في صورة لقاءات يحضرها أعضاء الإدارة العليا والمديرين بجانب الأساتذة والخبراء، يلي ذلك تدريب المديرين 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 الخطوة عقد اجتماع لمجموعة المديرين 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 الفعلي

تشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

## 1- التصميم الذاتي:

- وتعنى وضع برنامج مخطط مدروس مصمم خصيصاً لتطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمة في ضوء دراسة ظروفها وإمكاناتها ويمكن هنا الاستعانة بمستشار خارجي ليقوم بدراسة المنظمة وإمكاناتها وظروفها البيئية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ويشارك مع المديرين في وضع البرنامج الملائم للإدارة بالأهداف على أن يكون دوره إرشادي توجيهي دون أن يشترك في تحديد الأهداف فهو ليس مسؤول عن تحقيق النتائج وإنما هي مسؤولية المديرين.

## 2- التنفيذ الفعلي:

يتم في هذه الخطوات الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة بالأهداف كما يلي:

(أ) يطلب الرئيس من المدير الذي يليه مباشرة في الهيكل التنظيمي أن يضع تصور مبدئي عن مجالات النتائج الرئيسية لوظيفته والأهداف التي يمكن تحقيقها خلال الفترة الزمنية المقبلة، ويشمل هذا التصور ما يلي:

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

(أ/2) البدائل المختلفة للوصول لهذه الأهداف.

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

(أ/4) الصعوبات المتوقعة وسبل مواجهتها.

(ب) يقوم الرئيس والمرؤوس بمناقشة التصور المبدئي من كافة الوجوه مثل مدى واقعية الأهداف، تناسبها مع الأهداف الأخرى، إمكانية تحقيقها، الموارد اللازمة لتحقيقها، مدى ملائمة المعايير الموضوعية لقيام النتائج وللرئيس أن يعدل في محتوى هذا التطور المبدئي ويضيف إليه ويحذف منه، كما قد يطلب من المرؤوس 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 نقاط 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 مرؤوسيه إلى أفضل الطرق لمعالجتها قبل إستفحالتها.

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

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

### المرحلة الثالثة: مرحلة الإستقرار والنضوج

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

### مناقشة أهداف المنظمة وأهداف الأفراد:

يتم في هذه الخطوة عقد اجتماع لمجموعة المديرين 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.

### إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:

#### أولاً : إيجابيات الإدارة بالأهداف:

ينتج عن تطبيق الإدارة بالأهداف العديد من الإيجابيات والمزايا لكل من المنظمة التي يتم بها التطبيق، وكذلك للعاملين بها (من رؤساء ومرؤوسين) وفيما يلي 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 الأداء.
- 3- تساعد على التعرف على المشكلات الفعلية للعمل الحالية والمستقبلية ووضع الحلول المناسبة.
- 4- زيادة الإنتاجية وتوفير قيمة تعليمية كبيرة وبالتالي إشباع حاجة إثبات الذات والنمو.
- 5- تقوية الاتصالات بين العاملين والإدارة ونشر المعلومات بين الطرفين الأمر الذي 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 الاحتياجات التدريبية وبالتالي رفع الكفاءة الإدارية للعاملين.
- 8- كشف العاملين المقصرين بسرعة نظرًا 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 وتفاذي التحيز في التقييم حيث يكون التقييم موضوعي مبني على أسس عملية.
- 11- تطوير العلاقات التنظيمية عن طريق التفويض السليم والمشاركة في المسؤوليات والأعباء المطلوبة لبلوغ الأهداف وإشراك العاملين في وضع الأهداف والدمج بين الأهداف الخاصة والعامة.

### ثانياً : سليات الإدارة بالأهداف:

- إن الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري له بعض السليات 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 الهواري) 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 تعليقات واردة من المديرين التنفيذيين دون معرفة كيفية تناسب هذه التعيينات الجديدة للمتطلبات طويلة الأجل من العمالة، وكذلك بالنسبة لتقسم 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 فعلي للإحتياجات التدريبية، والحال نفسها 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 منطلق الإدارة بالأهداف حيث إن الأهداف بموجب هذا الأسلوب هي الحاكم الرئيسي لنظم العاملين ولإدارة الأفراد فلا بد

أن تكون التعيينات مرتبطة بأهداف محددة، وكذلك الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### (2) نظم المعلومات In for mation systems:

إن الإدارة بالأهداف تتطلب وجود نظام سليم للمعلومات، وذلك من خلال وجود مكتب مخصص يكون مسؤولاً عن إرسال المعلومات وبالقدر المناسب إلى مراكز المسؤولية الملائمة في الوقت المناسب، ولا يكون هذا الإرسال من خلال قنوات التسلسل الرئاسي 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) لا بد أن يتوافر فيها ما يلي:  
(أ) الدقة. (ب) التوقيت المناسب. (ج) التصنيف.

### (3) انظم المالية Financial Systems:

لكي 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 جاري، 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 موظفًا خضعت للقيود واللوائح الموضوعة من أعلى.

الخلاصة:

- التركيز في نظم الإدارة الحالية هو على أساس مدى مطابقة التصرف لللائحة المالية بغض النظر عن اقتصاديات التصرف نفسه انطلاقاً من أن اللائحة موضوعة لتيسير الأعمال، وبالتالي فإن مطالبة شركات القطاع العام بتبني نظام الإدارة بالأهداف لا يمكن أن يكون فعالاً لأن الإدارة بالأهداف لا تعرف ميزانية البنود ولكنها تعرف العلاقة بين التكلفة والعائد.
- فالنظام المالي التقليدي يركز على الرقابة على النفقات أما النظام الجديد يركز على اقتصاديات النفقات في علاقتها بالأهداف المطلوب تحقيقها.

### متطلبات نجاح الإدارة بالأهداف:

يرى أحد الكتاب (على عبد الوهاب) أنه لكي تتمكن الإدارة من تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف (سواء في الدول النامية ومنها العربية أو المتقدمة) بالنجاح المرغوب والحصول على المزايا التي يمكن أن تحققها فهناك شروط أو احتياجات أو متطلبات تجب مراعاتها مثل:

- 1- العناية بتحديد الأهداف تحديداً دقيقاً وضرورة التوفيق بين أهداف الإدارات والأقسام والأفراد - على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- 2- العناية باختيار المعايير التي تقيس الأداء ويلزم وضع معايير موضوعية غير مبالغ فيها يتم الاستفادة عليها في 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 بينهما.
- 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 التي يشتركون في تحديدها.

في حين يوضح أحد الكتاب (سيد الهواري) أن نجاح الإدارة بالأهداف له عدة مقومات يمكن توضيحها فيما يلي:

#### 1- تدويب الثلوج:

بمعنى تهيئة الجو للتغيير أي تهيئة الجو لاستقبال الإدارة بالأهداف فمن الضروري قبل أحداث أي تغيير يجب تهيئة الجو المناسب له ومن غير السليم إطلاق إدخال الإدارة بالأهداف وهو أسلوب يحتوي على درجات مختلفة من التغيير من دون تهيئة له.

## 2- التركيز على التغيير:

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

## 3- قبول الجانب الإنساني:

باعتبار أن نظام الإدارة بالأهداف يعتمد على التغيير وأن أي تغيير له آثار إنسانية، وبالتالي فإن تجاهل الجانب الإنساني قد يؤدي إلى ضياع في الوقت والمال والناس.

## 4- أقصى معلومات ممكنة:

يجب أن تعمل الإدارة على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات عن التغيير الذي يرغب بأحدثه في المنظمة بحيث تكون فكرة كاملة عما سيحدث في المنظمة الأمر الذي يمنع من انتشار الشائعات في حال لو كانت المعلومات ناقصة.

## 5- التركيز على المجموعة:

بمعنى الاشتراك في الإدارة والذي يتوقف نجاحه على الدرجة التي يكون فيها الأفراد (الرئيس والمرؤوس) صادقين ومخلصين، بمعنى آخر لا بد من توفر حد أدنى من الثقة وحد أدنى من المهارة في التنفيذ وحد أدنى من الاستعداد 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 شيء آخر سوف ينهار.

## 7- التركيز على الموقف:

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

- الرئيس.
- مناخ المنظمة.
- التكنولوجيا العمل.
- المرؤوسون.
- الزملاء.

## 8- معدل ملائم للتغيير:

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

## الخلاصة

يخلص الباحث من عرضه للباب الثاني إلى ما يلي:

- منهج النظرية العامة للنظم يسمح بإدخال جميع الظواهر والمتغيرات وإخضاعها للتحليل بهدف الوصول إلى الحقائق.
- اصطلاح الإدارة بالنظم نشأ من أحشاء النظرية العامة للنظم، والتي تعبر عن الاستخدام العلمي للمعلومات سواء المحاسبية وغير المحاسبية للوصول إلى اتخاذ القرار المناسب.
- أن البنوك تتأثر تأثير جوهري بوجوده المعلومات المحاسبية وإنعكاس ذلك على متخذ القرار.
- هنالك معيارين للحكم على مدى كفاءة وفاعلية النظام وليس كل نظام كفاء لا بد بالضرورة أن يكون فعال.
- إن تطبيق النظرية العامة للنظم يقودنا إلى إدارة النظم كمفهوم علمي حديث وكأسلوب إداري حديث، وقد نجم عن إدارة النظم اتجاه البنوك إلى القيام بالعمليات المصرفية الإلكترونية، وظهر مفهوم البنوك الإلكترونية E-Banking.
- إن المنشآت بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة تواجه مشكلات متعددة ومتنوعة ومعقدة وأهمها مشكلة صنع وإتخاذ القرار في الأجلين القصير والطويل.

أن البنوك والمنشآت المالية تفرض موارد المالية عليها

- ويلخص الباحث من عرض ذلك الفصل إلى أن الإدارة بالأهداف أسلوب علمي حديث للإدارة ينظر للعملية الإدارية نظرة شاملة متكاملة، ويساعد الإدارة على دمج أهداف العمل وأهداف الأفراد 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 مستقبلي تلزم به موظفيها بتطبيقه خلال فترة زمنية محددة.
- أن البنوك قد أخذت بجزء من ذلك المنهج ولم تأخذ بالمنهج كله حيث يتم وضع الأهداف دون الرجوع إلى الموظفين وإنما يتم وضعها عن طريق مجلس إدارة البنك (موظفي الإدارة العليا).
- أنه لكي يتم تطبيق ذلك المنهج يلزم على البنوك أن تعتني بتحديد الأهداف بدقة وأن تعتني أيضًا بوضع معايير للأداء لملاءمة وأن يتوافر أيضًا الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لتطبيق هذا المنهج مع إنشاء نظام معلومات فعال وتدريب كل من الإدارة الوسطى والتنفيذية على تطبيق ذلك المنهج وتنمية وعيهم نحو مصلحة البنك (الانتماء للبنك) وكذلك إصلاح نظم الحوافز والمرتبات في البنوك العربية تتلاءم مع مثلها من البنوك الأجنبية العاملة في المنطقة العربية.
- ضرورة أن يتم التطوير والتحسين في البنوك الوطنية حتى تتلاءم مع البيئة الإقتصادية العالمية، حيث في 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 الإقتصادية الضخمة عالميًا أو ما يسمى بنوك عابرة القارات.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري والكفاءات الإدارية العاملة بالبنوك عن طريق إصلاح المرتبات وعقد ندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية متعددة في مجالات إقتصادية متنوعة لكافة الموظفين والعاملين في البنوك.