المحاضرة الخامسة

**التخطيط الاداري وأهداف المنظمة**

**أولاً : نظرية الإدارة بالأهدافTheory Management By Objectives**

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري Perer Drucker، وهوأسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لمدة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه المدة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الإنحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها. ومن أهم خصائص أسلوب الإدارة بالأهداف ما يأتي :

1. وضع أهداف كل منصب أداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
2. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.
3. الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة الديمقراطية أي التشاركية في الإدارة وليس إدارة الباب المغلق المحجوبة.

 ويمكن تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بالآتي :

**الخطوة الأولى:-**تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

**الخطوة الثانية:-**توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا ليتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك لمنعالتداخل في الاختصاصات.

**الخطوة الثالثة:-**تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

**الخطوة الرابعة:-**تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

**الخطوة الخامسة:-**تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

**الخطوة السادسة:-**وضع خطة عمل كل مسؤول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

**الخطوة السابعة:-**المراجعة الدورية للانجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين.

**الخطوة الثامنة:-**تقويم الانجاز في نهاية المدة المحددة المتفق عليها وهل أنها فعلاً تحققت الأهداف.

 ولإنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات الآتية :

1. **أن تكون الأهداف محددةواقعية وواضحة**، فقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددةأولاً، أي وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقهاثانياً . ومن دون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيء ثالثاً .
2. **أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملاً** مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها.
3. **دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعد شرطاً لنجاحها**. إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً . بل أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة.
4. **كما يجب أن تتوافر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز**، وان تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية.
5. **عملية المشاركة في وضع الأهداف**وعلى جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.
6. **التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه**، إذ أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.
7. **التدريب** ، ولأن الإدارة بالأهداف تمثل إبتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف.
8. **مجال للمرونة** وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة.
9. **الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه**إذ أنها جوهر الإدارة بالأهداف والنجاح هنا يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها. إن رؤية المدير حول كيفيةالتعامل مع مرؤوسيه تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان المدير يرى بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فان احتمال أن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجحكبيراً .
10. يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم، وان يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف، فان عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً ، ويحسن الإتصال بالآخرين كعضو في فريق. إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يضع الثقة في الآخـرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية.