

المحاضرة الخامسة

التخطيط الاداري وأهداف المنظمة

أولاً : نظرية الإدارة بالأهداف Theory Management By Objectives

ظهر مفهوم الإدارة بالأهداف في أواسط الخمسينات على يد العالم الإداري Perer Drucker، وهو أسلوب 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 :

١. وضع أهداف كل منصب أداري هو أساس أسلوب الإدارة بالأهداف والمنصب الذي ليس له أهداف لا لزوم له.
٢. تعتمد الإدارة بالأهداف على أداء شخصية العاملين في الانجاز أي يقوم الشخص من خلال ما أنجز وليس بما يتمتع به من صفات.
٣. 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:-تكاليف 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 للإنجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين.

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

ولإنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف فإنه من الضروري توافر المتطلبات الآتية :

١ . أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة، فقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أولاً، أي وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ كما يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ثانياً . ومن دون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيء ثالثاً .

٢ . أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها.

٣ . 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.

٤ . كما يجب أن تتوفر 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.

٥. **عملية المشاركة في وضع الأهداف** على جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.
٦. **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.
٧. **التدريب** ، ولأن الإدارة بالأهداف تمثل إبتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف.
٨. **مجال للمرونة** وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة.
٩. **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 كيفية التعامل مع رؤوسيه 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 ينجح كبيراً .
١٠. **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 الآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية.