**محاضرات في مادة " مبادئ الإدارة الحديثة "**

**للمرحلة الأولى / الكورس الثاني**

**قسم الإحصاء**

**كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ديالى**

**المدرس / حيدر شاكر نوري**

**المصادر :**

1. **البرزنجي، حيدر شاكر نوري. والهواسي، محمود حسن جمعة . " مبادئ الادارة الحديثة " . مطبعة ابن العربي، العراق . 2104 .**
2. **الشماع ، خليل محمد . " مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال " . دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الخامسة ، عمان الأردن . 2007 .**
3. **بشير العلاق (2008) ." مبادئ الإدارة ".دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.**
4. **حسين حريم (2009) ." مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن .**

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 :

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 لمنع التداخل 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 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 .
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 كيفية التعامل 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 ينجح كبيراً .
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 .