

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 .

الماضرة 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 بالتنفيذي 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 :

- 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 متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها 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 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 .

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 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 .
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 الآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية .