

الإدارة بالأهداف Management by objectives

هو أسلوب إداري حديث لم يعرف للإداريين إلا في بداية الخمسينات القرن الماضي على يد بيتر دروكر (Peter Drucker)، وترتكز الإدارة بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية وتحديدها بحيث تكون واضحة وقابلة للتطبيق. فتوضع الأهداف وتحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها. ثم توضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ويجب كذلك قياس إنجاز الأهداف للتعرف على مدى تحقيقها، الأمر الذي يتطلب وجود تغذية عكسية مستمرة، وعلى فترات زمنية معينة أثناء عملية التنفيذ، وهو ما يكون له انعكاس على الخطة أو الأهداف ذاتها.

هو أسلوب يقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف. وهي أن تسطر أهداف ونتائج متوقعة يتفق عليها الرئيس والمؤوس ليعملوا مع على تحقيقه. وهو من أفضل الأساليب التي تمارس مبدأ الديمقراطية وينمي روح المشاركة وتحمل المسؤولية ومن الأدوات المهمة في التحفيز.

أو هي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف للمنظمة تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة.

1 - فلسفة الإدارة بالأهداف:

تتعلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التالية: إن الغاية من كافة النشاطات والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة وبالتالي الإداريين فيها على مختلف مستوياتهم التنظيمية هي الحصول على نتائج إيجابية تتفق وأهداف المنظمة وتعمل على تحقيقها، كما أن الأهداف التي ترسمها المنظمة والقابلة للتحقيق والنجاح تمثل محصلة مجموعة أهداف فرعية تشمل الأطراف التالية (في منظمة إدارة أعمال):

أ - أهداف المالكين والمستثمرين.

ب - أهداف القائمين على إدارة المنظمة كإدارة عليا بيدها سلطة إدارة المنظمة.

ج - أهداف الموظفين والعاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم الإدارية.

د - أهداف المتعاملين مع المنظمة من زبائن وموردين وجهات حكومية وخاصة معنية بالنشاط الذي تمارسه المنظمة.

وهذا يفرض على الإدارة العليا اختيار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة لأهداف كافة الأطراف المعنية بالنشاط الذي تمارسه المنظمة، وبالتالي اختيار الأهداف الأكثر واقعية لقبول كافة الأطراف المعنية والأكثر احتمالية للتحقيق.

يفترض أسلوب الإدارة بالأهداف الإحاطة والإلمام بالعنصرين الآتئين:

أ - توحيد أهداف المنظمة أو المؤسسة الإدارية المعنية وتطابقها مع الأهداف المتعلقة بالإدارة والأجهزة الفرعية لها من ناحية، ومع أهداف العاملين فيها من ناحية ثانية، ومع الأهداف القومية أو الوطنية وكل من له علاقة بنشاطها من ناحية ثالثة.

ب - اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل مقياساً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك.

إن فلسفة الإدارة بالأهداف تركز على مفاهيم الآتية:

أ - أن العنصر البشري هو الخلية الأساسية في المنظمة وأهم عناصر العملية الإدارية والدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.

ب - قابلية العنصر البشري للتقدم والتطوير وقدرته على الابتكار والتحديث.

ج - ارتكاز الإدارة على الأهداف وليس على النشاطات وردود الأفعال.

د - ارتفاع أداء الإدارة والأفراد بفهمهم لأهداف المنظمة وتقريبهم لهذه الأهداف إلى أهدافهم الخاصة، فإذا ما ساهموا بإقامة أهداف المنظمة فإنهم سيقبلون على العمل بهمة أكبر وتتدعم روحهم المعنوية ويقوى انتماؤهم للمنظمة.

هـ - مصالح المنظمة والأفراد غير متعارضة على الرغم من وجود بعض الاختلافات بينها، ومن الممكن أن تلتقي هذه المصالح في نقطة واحدة مثل تطوير أداء الأفراد وزيادة إنتاجية المنظمة.

و - لا يخضع أداء الأفراد لقواعد محددة وإنما يؤدي العمل في أوضاع وحدود يقررها الأفراد وظروف المنظمة.

ز - كلما ارتفعت ثقة الإدارة بالأفراد كلما زاد عطاؤهم وزاد تعاونهم مع الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

ح - كلما كانت الاتصالات مفتوحة وواضحة للعاملين كلما اتجه الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

ط - تلعب اللامركزية في الإدارة دورها في تكوين الثقة بالعاملين في المنظمة وحرصهم على إنجاح قراراتهم وتحقيق أهدافها.

ي - إن المنظمة هي عبارة نظام متكامل يتكون من أجزاء متفاعلة ومكملة إحداها لجهود الأخرى، يعيش وسط بيئة تؤثر في النظام وتتأثر به، و كلما تفهمت الإدارة هذه المتغيرات كلما أمكن السير بالتنظيم لتحقيق الأهداف المععلن عنها بكفاية.

ك - كلما كان نظام المنظمة مرنا وأخذا للمتغيرات التي يمكن أن تطرأ في محيط المنظمة بعين الاعتبار، كلما استطاعت المنظمة الارتفاع بمستوى إنتاجها وأهدافها.

2 - مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف:

يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال مجموعة من المراحل المتتابعة كالآتي:

أ - يجتمع الرئيس - في جميع المستويات الإدارية - مع رؤوسيه لتزويدهم بإطار عام عن الأهداف المطلوب تحقيقها على أن يراعى أن تكون واضحة وواقعية، ومن ثم مناقشة اقتراحاتهم وآرائهم والتوصل إلى الصياغة النهائية لها. ويتولى الجانبان رسم خطة مبدئية تتضمن الأهداف التي يمكن تحقيقها على مدى فترة زمنية محددة (سنة مثلا) والطرق التي يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف بكفاءة.

ب - تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية، ثم يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة تنظيمية لبحث ومناقشة الأهداف الجزئية الموكلة إليهم من قبل الإدارة لعليا والتي تشكل في مجموعها الهدف العام للمنظمة. وضمن هذا الإطار تتم مناقشة

الأهداف الجزئية التي على الوحدة التنظيمية تنفيذها، وتحديد ما يمكن إنجازه ضمن الفترة الزمنية المحددة لهذا الهدف من قبل الإدارة العليا.

ج - يشترك الرؤساء والمؤوسون في كل وحدة في وضع برنامج زمني لتنفيذ ما اتفق عليه من الهدف الجزئي، ثم يتم الاجتماع ضمن حدود هذا الجدول لمراجعة وتقييم مرحلة الإنجاز المعنية ويجري إعلام الإدارة العليا بنتائج تقييمهم وما اتفق على إنجازه في الفترة المتبقية في ضوء النتائج المحققة وحسب جدول زمني يتم الاتفاق عليه مجددا من قبل الرؤساء والمؤوسين في الوحدة المعنية. وتستمر هذه الاجتماعات بشكل دوري طيلة المدة الزمنية المخصصة للهدف المرحلي أو الجزئي.

د - يجتمع الرؤساء والمؤوسون في نهاية المدة المخصصة لإنجاز هدفهم الجزئي الموكل إليهم من قبل الإدارة العليا ويرفعون تقريرا عما تم إنجازه من هذا الهدف الجزئي.

هـ - تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف الجزئية المرفوعة لها من الوحدات التنظيمية المختلفة في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام ثم تعيد النظر في رسم وتحديد الأهداف وتوزيعها على الوحدات التنظيمية في ضوء منجزات الواقع بعد تقييمها والتأكد من صحتها وواقعيتها. (بعد تحقيق المؤوس النتائج التي سبق تحديدها، تبدأ مرحلة التقويم بواسطة الرئيس، فيتم دراسة إنجازاته وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير المتفق عليها مسبقا لتحديد الأخطاء والاختلالات إن وجدت وتحليل أبعادها وأسبابها، ومن ثم وضع طرق علاجها وتصحيح الأخطاء ووسائل منع حدوثها مستقبلا وبالتالي وضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة).

3 - مقومات الإدارة بالأهداف:

يعتمد نجاح تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف على توفر ما يلي:

أ - القدرة على تحديد الأهداف.

ب - كفاءة وعدالة واستقامة الإدارة العليا في عملية تحديد الأهداف وممارسة العملية الإدارية وخاصة وظائف الإدارة.

ج - ملاءمة الظروف والحالات التي تمر بها المنظمة قبيل وأثناء وبعد تحديد الأهداف.

د - الثقة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المعنية بنتائج الأهداف ومقدار قناعتها وتفاعلها إيجابيا خلال كافة مراحل تنفيذ الأهداف.

هـ - وضع نظام تعيين وتدريب وحوافز ومتابعة وتقييم واتصال مناسبين وفعالين.

4 - فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف:

يمكن في حالة تطبيق هذا الأسلوب تحقيق الفوائد التالية:

أ - تنمية القدرات التخطيطية لدى الرؤساء والمرؤوسين وإدراك أهمية الأهداف في حياة المنظمة بالنسبة للأطراف المعنية بالنشاط.

ب - التعرف على المشكلات العملية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبيه إلى مؤشرات التغيير والتعامل إيجابيا معها.

ج - تقوية روابط التعاون والتنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين وخلق جسور التفاهم والتفاعل الإيجابي فيما بينهم بما يعزز الثقة والانتماء داخل المنظمة.

د - تساعد في تقييم العاملين بشكل أكثر دقة وواقعية بسبب عملية التواصل المستمر خلال ممارسة النشاط مما يمكن الإدارة العليا من اكتشاف المبدعين وتحديد المقصرين ومعالجة ذلك بشكل فوري.

هـ - الاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية.

و - القضاء على الترهل والتسيب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط ومن خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المنظمة.

5 - معوقات تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

ليس هناك جدال في أن هذا النوع من الإدارة يساعد على تقوية الاتصالات بين الإدارة والعاملين وتحقيق التعاون والتناغم في العلاقات بينهما ويعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد والتشخيص الجيد لمشاكل العمل والتوصل إلى الحلول المناسبة لها وتطوير كل من العمل والأفراد داخل المنظمة، إلا أن هناك من جهة أخرى احتمالات ظهور معوقات مثل:

أ - صعوبة التوفيق بين أهداف الإدارة والأفراد والأهداف الكلية للمنظمة.

ب - صعوبة وضع مقاييس دقيقة للنتائج المراد تحقيقها علاوة على أعمال الخدمات والجهد الكبير الذي تتطلبه من جانب الرؤساء والمرؤوسين والأعباء الورقية والمستندية في الإعداد والتخطيط والمناقشات، والوقت المستهلك في ذلك، وارتفاع التكاليف والتدريب اللازم للرؤساء والمرؤوسين حتى يمكنهم القيام بهذه المجهودات، والوعي الذي يجب أن يتوافر بدرجات متفاوتة بين الإدارة العليا والمستويات التي تليها إلى أدنى درجات العاملين.

ج - تأثر هذا الأسلوب من الإدارة بالعوامل المحيطة مثل قيم المجتمع وفكرة المشاركة ومدى ارتفاع دوافع التحصيل والإنجاز عند العاملين ودرجة التقدم والتطور التي بلغها المجتمع.