

:-

ينظر بعض الباحثين إلى المنظمة وكأنها ائتلاف من المصالح ، وبعبارة أخرى فإن الأهداف تمثل بشكل ما إجماعاً من المشاركين على قبولها بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها ، فالقرار نادراً ما يكون حصيلة مبادرة المدير الواحد ومن طرف واحد دون اخذ مصالح الأطراف الأخرى بنظر الاعتبار وتضع المجموعة المتنوعة من المصالح الداخلية في المنظمة والقوى الخارجية القيود على اختيار المدير للأهداف ، إذ انه من غير الواقع تصور المدير في المنظمة وكأنه يضع الأهداف لصالح المالكين فقط بل عليه كذلك الاهتمام بمصالح الأفراد والزبائن والموردين وتلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الأهداف الرئيسية وذلك بعد التوفيق بين الأهداف والمصالح المتنوعة للمشاركين في المنظمة وتحقيق التوازن بينها ، أي إنها توفق بين الضغوط التي يسلط أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة .

### :- الإدارة بالأهداف :-

ابتدع بيتر دركر هذا الأسلوب سنة 1954 وهو يستعمل اليوم في الكثير من المنظمات المعاصرة ، بغض النظر عن حجمها وأغراضها ، وعلى الرغم من تطبيق الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط ، فانه كذلك يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبه المدراء في المستويات الإدارية العليا الأهداف ويلزمون المرؤوسين بها .

❖ تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية هي :-

**1- لقاءات المدير والمرؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف تقسيماتها :-** تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف ، وتتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة بين المديرين والمرؤوسين ، فالأهداف التي تجري مناقشتها ينبغي ان لا تكون لصالح المنظمة فقط بل وأيضاً سهم في تحقيق الأهداف المهمة للمرؤوسين .

**2- اشتراك المدير مع المرؤوسين في وضع أهداف لهم قابلة للتطبيق :-** من الضروري جداً ان تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين ، لان الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرؤوسين ولن يلتزموا بتنفيذها كما إن ضعف وانعدام مشاركة المرؤوسين في صياغة

الأهداف يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قابليات المرؤوس ولا بد إن تكون الأهداف مصاغة بوضوح ، وان لا تكون صعبة المنال لأنها تولد الإحباط لدى المرؤوسين وان لا تكون سهلة البلوغ لأنها لا تثير الدوافع لدى الأفراد او خلق الشعور بالانجاز لدى المرؤوسين عند تحقيق الأهداف بالفعل.

**3- تحديد مجالات النتائج الأساسية :-** النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات إدارة ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات ( موارد ) وعمليات التمويل ، وصولاً إلى المنتجات ، وفي مجال تحديد النتائج والفعاليات المؤدية لها لا بد من التركيز على مجالات النتائج الأساسية بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة ، وبشكل قابل القياس يؤدي الى تسهيل عملية صياغة الأهداف .

**4- توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات :-** لا بد من تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف من خلال وصف وظيفته مستنداً إلى المشاركة مع المدير ، ثم تجري عملية وضع الخطة التفصيلية لأداء كل مرؤوس في ضوء الأهداف الفرعية وتستمد من الخطط الفرعية معايير للأداء أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق أهدافه وذلك بمشاركة المدير والمرؤوسين أيضاً ، ويضيف أسلوب الإدارة بالأهداف أعباء جديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث تنظيم المستندات والسجلات والكشوفات لغرض تسجيل الأداء .

**5- لقاءات المدير والمرؤوس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المرؤوس في بلوغ تلك الأهداف :-** اذا تم تحديد الأهداف بشكل مشترك وكانت قابلة للقياس وللتحقيق ثم وضعت معاييرها لقياسها فان المدير والمرؤوس سوف لا يجدا صعوبة في تقييم نجاح المرؤوس في بلوغها ، وتجري عملية التقييم في جلسة بناءة تقود في النهاية إلى وضع الأهداف للمرحلة القادمة وقد تؤدي بعض التغيرات البيئية إلى جعل بعض الأهداف غير القابلة للتنفيذ مما يعني ضرورة تغييرها قبل التقييم حتى يقوم على أساس بلوغ الأهداف .

### إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف

**- الإيجابيات:-** يتمتع هذا الأسلوب بمجموعه من الإيجابيات من أهمها :

- \* تحسين ممارسة وظيفة التخطيط.
- \* المشاركة في وضع الأهداف.
- \* تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- \* إمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة.
- \* تحديد معالم الهيكل التنظيمي .

- \* تطوير نظم رقابة فعالة .
- \* زيادة المساعدة التي يقدمها المدير الى المرؤوسين .
- \* التزام الفرد بالأهداف .
- \* تطوير الفرد في المنظمة .
- \* تشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد .
- \* الإسهام في جمع و خزن المعلومات لغرض التصرف الإداري في المستقبل .

**ثانياً :- السلبيات :- وتنشأ في الغالب من سوء تطبيق الاسلوب ، وبالتالي يمكن تفاديها لو أحسن**

#### **ذلك التطبيق**

- \* الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة .
- \* ضعف التوجيه .
- \* عدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف .
- \* مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها .
- \* المغالاة في تقييم الأهداف بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ بها .
- \* الإفراط في تطبيق الثواب والعقاب .
- \* احتمال بروز حالات ردود الفعل المعاكس له من قبل المرؤوسين .