

جامعة تكريت  
كلية التربية للعلوم الانسانية  
قسم علوم القرآن  
الدراسات الاولية  
المادة/الأدارة والإشراف التربوي (اتجاهات حديثة)  
المرحلة / الثانية  
المحاضرة/ الثالثة

### عنوان المحاضرة / الادارة بالاهداف

1. الادارة بالاهداف .
2. تعريفات الإدارة بالاهداف.
3. فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالاهداف.
4. نقاط الضعف في تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف.
5. إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف.

اسم التدريسي

م.م. فاطمة اسماعيل طلال

## 1- الإدارة بالاهداف:

نعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الإدارية الحديثة التي تتميز ببساطتها وإمكانية تطبيقها في مختلف المؤسسات سواء كانت أجهزة حكومية أو شركات تجارية أو غيرها. وعلى الرغم من أن بعض الشركات الصناعية كانت تمارس هذا الأسلوب في الواقع العملي منذ أكثر من نصف قرن إلا أن أول من نادى بالإدارة بالأهداف على المستوى الفكري كان الاستاذ: بيتر دراكر: Drucker « ، أستاذ ورئيس قسم ادارة الأعمال في جامعة نيويورك في أواسط الخمسينات. اختلفت نظرة الكتاب للإدارة بالأهداف كاختلاف نظرتهم للإدارة بشكل عام. فمنهم من يرى أنها أسلوب حديث يؤدي إلى زيادة فاعلية الإدارة، ومنهم من يرى أنها مفيدة للتخطيط، ويرى فريق آخر أن الإدارة بالأهداف تشكل فلسفة إدارية قائمة بذاتها لأنها تطرح تصوراً مميّزاً لوظيفة الإدارة وللسلوك الإداري.

## ٢- تعريفات الإدارة بالاهداف:

أ . يقول موريسي (Morrisey) أن الادارة بالأهداف منهج منطقي وواضح للإدارة ولكنه يتطلب من المديرين أن يغيروا أنماطهم الادارية التقليدية تغييراً جذرياً.  
ب . أما جون همبل (Humble) فينظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالانتاج وتقديم الخدمات وتحقيق الأرباح والنمو من جهة وبين حاجة المديرين إلى المشاركة وتنمية طاقاتهم وقدراتهم من الجهة الأخرى. يلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة تساعد على حل المعضلة الادارية الأساسية وهي كيفية التوفيق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها (٢) .

ج . ويركز اوديورن (Odiorne) على جانب المشاركة في وضع الأهداف وتحديد النتائج واستخدامها كمعيار لتقييم الأداء .

## ٣- عناصر الإدارة بالأهداف:

لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات أساسية (٢) :- أ - وضع الأهداف ويتم وضع الأهداف في الواقع في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. وعندما يتم

تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الانجاز في كل جانب. ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الانجاز.

ب - تطوير خطة عملية تتعلق وظيفية التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها .

ج - القيام بالمراجعة الدورية عندما يتم وضع الأهداف ورسم المخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الادارة بالأهداف وهي إنتشار نظام للرقابة. بعضها مع بعض أفقياً ورأسياً، وترتبط كذلك مع أهداف خطة المنظمة.

- عناصر الإدارة بالأهداف:

لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات أساسية (٢) :-

أ - وضع الأهداف ويتم وضع الأهداف في الواقع في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الانشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الانجاز في كل جانب. ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن

استخدامها كمقياس يقاس عليها الانجاز.

ب - تطوير خطة عملية تتعلق وظيفية التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها .

ج - القيام بالمراجعة الدورية عندما يتم وضع الأهداف ورسم المخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الادارة بالأهداف وهي إنتشار نظام للرقابة.

والدنيا مراعاة لمبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ . فالمدير يمنح سلطات كبيرة ومرونة في اتخاذ القرارات ولكنه، وفي نفس الوقت، يحاسب على ما أنجزه من نتائج وفقاً للمعايير المتفق عليها سابقاً ، أي أن المسؤولية في ظل نظام الادارة بالأهداف

تتمثل في محاسبة الموظف على مدى مساهمته في تحقيق أهداف التنظيم أكثر من محاسبته على كيفية ممارسته لصلاحيات وظيفته.

ب القيادة: يتطلب استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف نمطاً قيادياً يتسم بالديمقراطية والمشاركة وبشكل خاص في تحديد أهداف المناصب الإدارية والنتائج التي يتوقع من المرؤوسين تحقيقها. فاشترك المرؤوسين والرؤساء معاً في وضع الأهداف شرط أساسي لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

٣- فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف:

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا عديدة أهمها :

١ . يؤدي استخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر سروراً، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم.

٢ - مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة. ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لأنه يمكنهم المساهمة في الوصول إلى الأهداف.

٣ - يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لأعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط ، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة .

٤ . تزود الإدارة بالأهداف أنماطاً لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإعجاز .

٥ - تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح، فإنه يمكن توفير طاقات الموظفين..

٦ . تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدتها، لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة. لذا فإن عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن تحديد المشاكل ببسر وسهولة.

٧- تحسين أداء الإدارة: إن من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم. والإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير .

٨- كذلك تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الإتجاه .

٩- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس : تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم، وتتحسن الاتصالات ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لاشباع رغباته، يكون راعباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

٤- نقاط الضعف في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف :

يواجه تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف عدة صعوبات قد تؤدي إلى نعره، وبشكل خاص في الدول النامية، ومن أهمها ما يلي :

أ- صعوبة توفير أنظمة مساندة يتطلبها استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف كوجود نظام معلومات متطور ونظام رقابة وتقييم فعال ومعايير دقيقة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

ب - المقاومة الشديدة التي يتعرض لها إدخال اسلوب الادارة بالأهداف وتطبيقه في بداية المطاف، إذ أن استخدام هذا الاسلوب يعتبر محاولة لأحداث تغيير في الأساليب الإدارية القديمة.

٥- إمكانية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن معظم المشكلات التي تنشأ عن تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف يمكن في الواقع التغلب عليها أو التخفيف من حدتها اذا طبق اسلوب الإدارة بالأهداف بشيء من التأنى والحذر ، واذ سبق مرحلة التطبيق الفعلي مرحلة من التوجيه والتدريب والإرشاد يتم فيها عقد دورات تدريبية لتوضيح مفاهيم الادارة بالأهداف للموظفين وللإجابة على استفساراتهم وتخوفاتهم فليس أسوأ من أن يطلب من موظف تطبيق نظام لم يتمكن من فهمه بشكل جيد أو استيعاب أبعاده وجوانبه الرئيسية على الاقل.