

## بيتر داركر والادارة بالأهداف

### تقديم:

ومن بين أهم النظريات الحديثة التي أعطت المؤسسة نظرة شاملة واعتبرت العملية التنظيمية عملية عضوية متكاملة، الإدارة بالأهداف التي تقوم على مبدأ إرشاد المديرين إلى الطرق الأكثر فعالية في حل المشكلات؛ وتعزيز دمج أهداف التنظيم مع أهداف الأفراد المرؤوسين فيه والعمل على تحقيقها بشكل متكامل، حيث يشترك كل من الرئيس والمرؤوسين في عملية التخطيط لتحقيق الأهداف، وهو ما يقوي الإتصالات بين أفراد التنظيم و يرفع الروح المعنوية لديهم ما ينعكس إيجابا على نسبة إبداعهم في أداء الأعمال، بما يسهل عملية حل المشكلات بشكل فعال وسريع، وعليه تعتبر نظرية الإدارة بالأهداف أسلوب لتحفيز المرؤوسين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو الأهداف المرسومة مسبقا؛ حيث يرى بيتر فردناند دراكر "Peter Ferdinand Drucker" وهو أول من أشار لأسلوب الإدارة بالأهداف بأنها فلسفة إدارية تقوم أساسا على الجانب الإنساني في التنظيم بما فيه من دوافع المرؤوسين وسلوكياتهم وأدائهم.

### أولا، التعريف بالشخصية:

بيتر دراكر شخصية فكرية معاصرة ولد في 19 نوفمبر 1909 في فيينا بالنمسا، وأسهم في تطوير علم الادارة الحديثة، خاصة من خلال طرحه لمفهوم الادارة بالأهداف، إذ نشأ في بيئة ثقافية علمية متميزة، فقد كان والده موظفا حكوميا واقتصاديا، بينما كانت والدته مهتمة بالعلوم الاجتماعية، مما أتاح له الاحتكاك المبكر بالمتقنين والمفكرين، درس القانون والعلوم السياسية في ألمانيا، ثم إنتقل إلى بريطانيا وبعدها هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية، في ثلاثينيات القرن الماضي، أين بدأ مسيرته الأكاديمية والبحثية.

عمل دراكر أستاذا للإدارة والعلوم الاجتماعية في عدد من الجامعات الأمريكية، كما إشتغل مستشارا للعديد من المؤسسات الاقتصادية والحكومية، وقد مكَّنه هذا الجمع بين التنظير والممارسة من تطوير رؤية شاملة للإدارة تقوم على الربط بين التحليل النظري والتطبيق العملي. وقد ارتبط اسمه خاصة بجامعة كليرمونت للدراسات العليا في كاليفورنيا، حيث أسس مدرسة فكرية في الادارة تركز على القيادة الفعالة وتنمية الموارد البشرية.

يعتبر من أوائل المفكرين الذين نظروا إلى الادارة بوصفها علما وممارسة اجتماعية في آن واحد، حيث رأى أن المؤسسة ليست مجرد هيكل تقني للنتاج؛ بل هي نسق اجتماعي يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. ومن أهم إسهاماته:

- تطوير مفهوم الادارة بالأهداف الذي يقوم على تحديد الأهداف بشكل مشترك بين الادارة والعاملين
- إبراز دور العامل المعرفي في المؤسسات الحديثة
- التأكيد على أهمية القيادة بدل الرقابة الصارمة
- الربط بين الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

كما يرى دراكر أن المهمة الأساسية للإدارة تتمثل في جعل الأفراد قادرين على العمل المشترك بفعالية، وهو ما جعل فكره قريبا من الاتجاهات الانسانية في التنظيم مع احتفاظه بمنظور عقلاني قائم على تحقيق النتائج ومن أهم مؤلفاته:

- ممارسة الإدارة: The Practice Of Management
- الإدارة: المهام والمسؤوليات والممارسات؛ Management :Tasks,Responsibilities,Practice
- تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين: Management Challenges For The 21ST Century

### ثانيا: السياق الفكري لبيتر دراكر

تبلور فكر بيتر دراكر في سياق التحولات الصناعية والتنظيمية لما بعد الحرب العالمية الثانية، حيث برزت الحاجة إلى نماذج إدارية تتجاوز البيروقراطية الصارمة والتaylorية الكلاسيكية، وتستوعب تعقيد التنظيمات الحديثة (دراكر، 1974، ص27). عاصر انهيار الامبراطوريات وصعود الأنظمة الشمولية في أوروبا؛ هذا الانهيار الاجتماعي جعله يبحث عن مؤسسة تمنح الفرد هوية واستقرار في المجتمع الحديث، إذ رأى أن المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الأساسية للمجتمع الصناعي وأن الإدارة هي العضو الحيوي الذي يضمن استمرار هذه المؤسسة (دراكر، 1954، ص22). جاء دراكر لقلب المفاهيم التي جاء بها تايلور وأكد أن الإدارة ليست علما طبيعيا يخضع لقوانين الفيزياء بل هو فن وعلم انساني لانها تتعامل مع الأفراد، القيم والنتائج الاجتماعية.

لم ينظر دراكر للإدارة كأداة لزيادة الأرباح فحسب؛ بل كألية لانقاذ المجتمع من الفوضى، تأثر بالفيلسوف السياسي إدموند بيرك وأمن بأن المؤسسات هي التي تمنح الفرد المكانة والوظيفة، وأكد بأن الحرب العالمية الثانية كانت نتيجة فشل المؤسسات في دمج الفرد في المجتمع الصناعي. نقد كل من التaylorية والفايولوية وصاغ فكرة الإدارة بالأهداف كبديل للإدارة بالأوامر

### ثالثا: مفهوم الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا. لم يعرف للإداريين إلا في النصف الثاني من القرن الماضي علي يد - بيتر دراكر Peter Drucker إذ تقوم على وضوح الأهداف الإدارية وتحديدها بحيث تكون قابلة للقياس والتطبيق.

وتعرف على أنها: "الفلسفة الإدارية التي ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تتخذ عليه بشكل مباشر".

كما هي أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة التي يبغى التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد وكذلك وضع معايير يمكن الوصول بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف. إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب الحديثة ليس نظرية إدارية متكاملة الجوانب وإنما هو نظام أو أسلوب إداري حديث يقوم على جملة من المبادئ

### رابعا: مبادئ الإدارة بالأهداف:

يعد تحديد الأهداف حجز الزاوية في MBO حيث يجب أن تكون واضحة، قابلة للقياس، واقعية ومحددة زمنياً، أما مبادئها فيمكن أن تحدد في العناصر التالية:

**مبدأ المشاركة:** وملخص المبدأ أن المشاركة بين المدير والمرؤوسين ضرورية في تحديد أهداف المنظمة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديدها على نحو يساعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم المناسبة. و المشاركة تؤدي إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري من هذه النتائج:

الشعور بالالتزام والحماس.  
الشعور بتحمل المسؤولية.  
الشعور بروح معنوية عالية.

**مبدأ تحقيق الأهداف:** ويتلخص هذا المبدأ في أن الإدارة بالأهداف تقوم أساساً على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المرجو تحقيقها حيث أن الأهداف تحدد النتائج ووضوح هذه الأهداف لجميع العاملين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف المحددة لفترة زمنية معينة يتم خلالها مراجعة ما أتخذ من هذه الأهداف باستمرار.

### خامساً: الخطوات الأساسية التي تتبع في أسلوب الإدارة بالأهداف:

أن آليات تطبيق الإدارة بالأهداف تستوجب اتباع مسار معين، ويمكن ضبطه كالتالي:

- 1- تحديد أهداف المنظمة: تحديد أهداف المنظمة وتحديد إستراتيجيتها العريضة.
- 2- تحديد أهداف الأقسام: يقوم رؤساء الأقسام بالاشتراك مع المشرفين التابعين لهم في تحديد أهداف أقسامهم.
- 3- مناقشة أهداف الأقسام: يتولى رئيس القسم عرض أهداف القسم على تابعة لمناقشتها، ثم تطوير وتنمية الأهداف الفردية لكل منهم.
- 4- تحديد الأهداف الفردية: يتولى كل مشرف وكل مرؤوس الاشتراك في وضع الهدف المطلوب من كل موظف، وتحديد الجدول الزمني اللازم لانجازه
- 5- التغذية العكسية: حيث تتم مراجعة دورية للأداء من خلال لقاءات بين العاملين والمشرفين لضبط الأداء، وتحليل التقدم الذي يحرزه العاملون نحو الهدف.

### سادساً: مميزات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

لهذا الأسلوب فوائد عديدة لأي مدير مسؤول على مجموعة من الأفراد يريد أن يضمن أكبر حد ممكن من الأداء منهم مع الحفاظ على درجات عالية من الروح المعنوية لديهم، وهذا الأسلوب كفيل بذلك للميزات التالية التي يمنحها؟

- 1- إن الإدارة بالأهداف كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة لأن الفرد في هذا النوع من الإدارة يشكل رقيباً على نفسه لأنه التزم بإنجاز أهداف محددة.
- 2- إن الإدارة بالأهداف وسيلة ناعمة لتوفير أساس لقياس الإنجاز والإسهام الذي يقوم به كل فرد عامل في المؤسسة.
- 3- من شأن هذا الأسلوب أن يعمل على تخفيض نسبة قلق المرؤوسين بالنسبة للعمل ولموقف الرئيس منه.
- 4- يضمن أسلوب الإدارة بالأهداف حسن مشاركة الأفراد والاستفادة من ابتكاراتهم وابداعاتهم
- 5- يساعد هذا الأسلوب على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين بسبب عالية.
- 6- إن الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال

- 7- إن الإدارة بالأهداف تساعد على أن تكون أهداف المؤسسة واقعية ؛ إذ يضعها الرؤساء والمرؤوسين في ضوء معرفتهم لطبيعة عملهم
- 8- إن الإدارة بالأهداف تساعد على زيادة فهم الموظفين لطبيعة أعمالهم وللنتائج التي يترتب عليها العمل.
- 9- يساعد هذا الأسلوب في إيجاد تغذية رجعية مستمرة حول الأداء تساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح
- 10- أسلوب الإدارة بالأهداف بهذه الطريقة يعد أسلوباً جيداً للحفاظ
- 11- إن الإدارة بالأهداف تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج لأنها تحدد المعالم والمسؤوليات لكل عامل بما لا يدع مجالاً للتهرب من العمل

### سابعا: الفوائد التي تقدمها الإدارة بالأهداف للتنظيم:

- تتعد الامتيازات التي يمنحها أسلوب الإدارة للأهداف للتنظيم ومنها:
- اعتبار الفاعلية الادارية كقيمة مركزية
  - تركيز الجهود الادارية
  - تسهيل جهود التنسيق
  - الحصول على الأرباح المحتملة
  - الحصول على معيار المكافآت بالهدف
  - تحديد الحاجة للتنمية والتطوير
  - تسهيل عمليات التغيير

### ثامنا: عناصر نجاح الإدارة بالأهداف:

- يمكن تحديد عناصر نجاح الإدارة بالأهداف ضمن النقاط التالية:
- إيقاف التجميد
  - التأكيد على التغيير
  - قبول الجانب الانساني
  - تعظيم قيمة المعلومات
  - التأكيد على الفاعلية
  - التأكيد على المواقف المناسبة
  - اختيار بداية مناسبة
  - تحديد المعدل المناسب للتغيير
  - إختيار الوسائل الملائمة
- تاسعا: النقد

وجهت عدة انتقادات للنظرية، منها ما يعرف بالنقد التنظيمي إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن النظرية قد تؤدي إلى تضيق الرؤية والتركيز على الأهداف قصيرة المدى (مينتزبرغ)، كما تواجه اشكالات تطبيقية خاصة في البيئات شديدة التقلب ، حيث يصعب تثبيت الأهداف.

مما سبق يتضح أن الإدارة بالأهداف تمثل مدخلا متكاملًا لتحسين الأداء؛ شريطة توافر مستوجباتها التنظيمية والثقافية، كما أن فعاليتها تبقى مرهونة بالسياق.