

الإدارة بالأهداف

Management By Objectives (MBO)

د. أحمد حسن



الإدارة بالأهداف

فوائد / مشاكل نموذج
الإدارة بالأهداف



نموذج
الإدارة بالأهداف
MBO Model



مقدمة

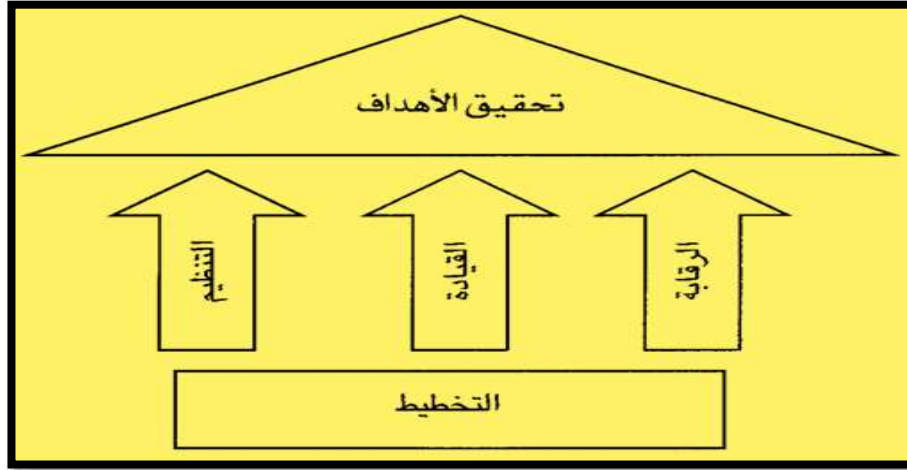


مقدمة

- إن واحدة من أهم مسؤوليات المدراء على اختلاف مستوياتهم هي تحديد إلى أين تتجه المنظمة؟ وماذا تريد أن تحقق؟ وكيف تصل إلى ما تريد؟ وهذه الجوانب هي جوهر العملية التخطيطية في منظمة الأعمال.
- نتائج بحوث عديدة تشير إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط بشكل علمي ومنهجي ومنظم هي أفضل في أدائها على كافة المستويات، وخاصة الأداء المالي من تلك المنظمات التي لا تعطي اهتماما كافيا للعملية التخطيطية؛ لذلك فإن إدارات منظمات الأعمال المعاصرة تستخدم التخطيط المستمر لتحسين الأداء وتطوير العمل بالمنظمة، وذلك لأن العملية التخطيطية تشتمل على أنواع مختلفة من الخطط تتباين في مدى شموليتها ومداهها الزمني لتحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة. وأيضا طورت الإدارات أساليب ووسائل مختلفة تساهم في تعزيز العملية التخطيطية، وتجعل منها عملية منهجية منظمة ذات كفاءة وفاعلية عالية.

ما المقصود بالتخطيط Planning؟

يعتبر التخطيط القاعدة الأساسية التي تستند عليها كافة مكونات العملية الإدارية من تنظيم وقيادة ورقابة بغرض تحقيق الأهداف، لذلك اعتبر الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، بمعنى أن المدراء يطورون الخطط ليأتي دور تحديد باقي عناصر التصميم والهيكل وتحفيز الناس في مكان العمل، ووضع النظام الرقابي معززا لتنفيذ هذه الخطط ومحققا للأهداف الواردة فيها.



الإدارة بالأهداف

Management By Objectives (MBO)

- إن الإدارة عن طريق الأهداف (Management By Objectives (MBO تُعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو تحقيق رؤية المنظمة، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنظمة.
- الإدارة بالأهداف هي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة (6 شهور أو سنة). ويتم تعريف العوامل التي تعوق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين، والابتعاد عن الأهداف غير الملائمة، ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

مثال: إدارة خطوط الإنتاج بالمصانع



أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

نموذج الإدارة بالأهداف

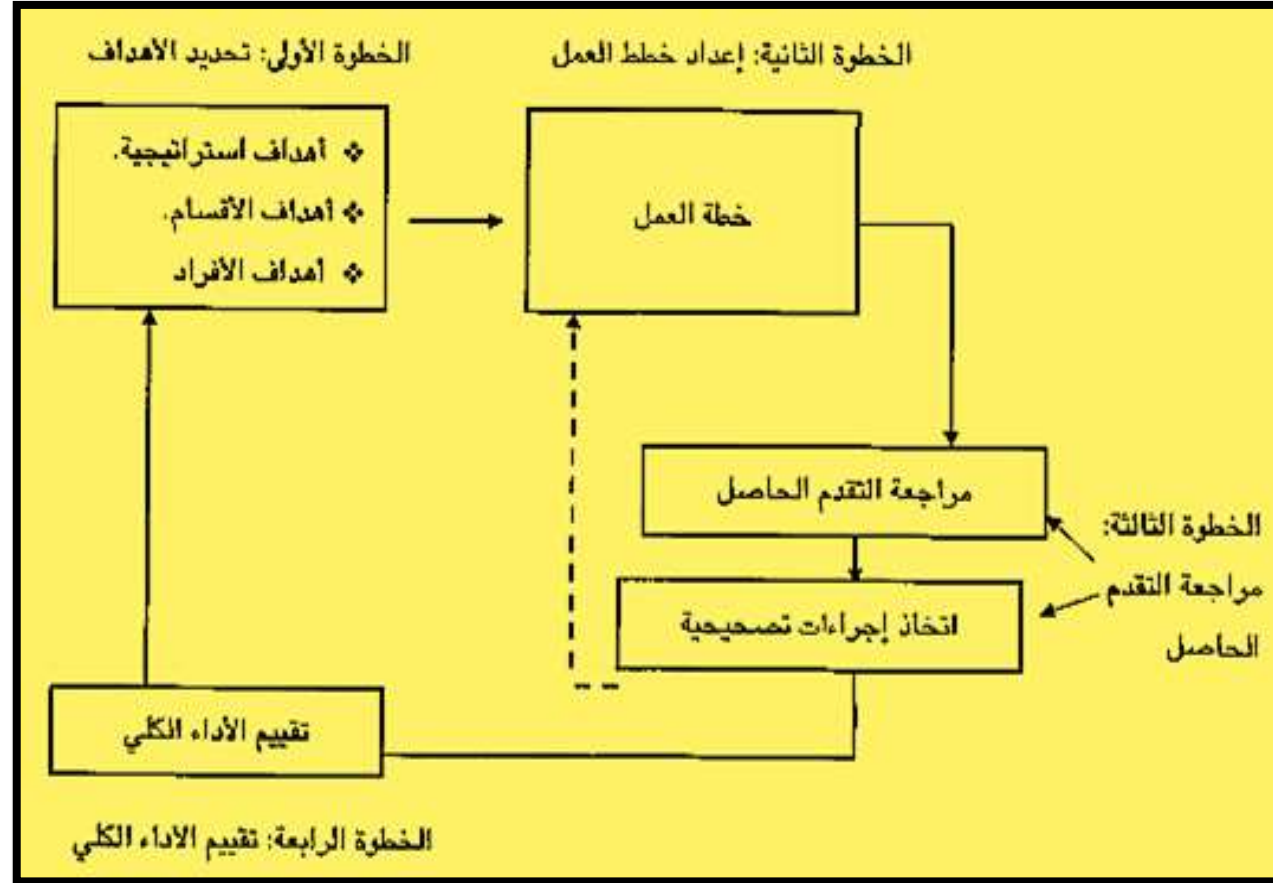
Management By Objectives (MBO) Model

هو أسلوب إدارة يقوم بواسطته المديرون والعاملون بتحديد أهداف دقيقة لكل الأقسام والبرامج والمشاريع والأفراد العاملين، وتستخدم للرقابة على الأداء والإنجاز بشكل مستمر. ومراحل الإدارة بالأهداف يمكن إجمالها بأربعة خطوات رئيسية:

- وضع الأهداف Goal Setting
- تطوير خطط العمل Developing Action Plans
- مراجعة التقدم الحاصل Review Progress
- تقييم الأداء الكلي Overall Performance Appraisal

نموذج الإدارة بالأهداف

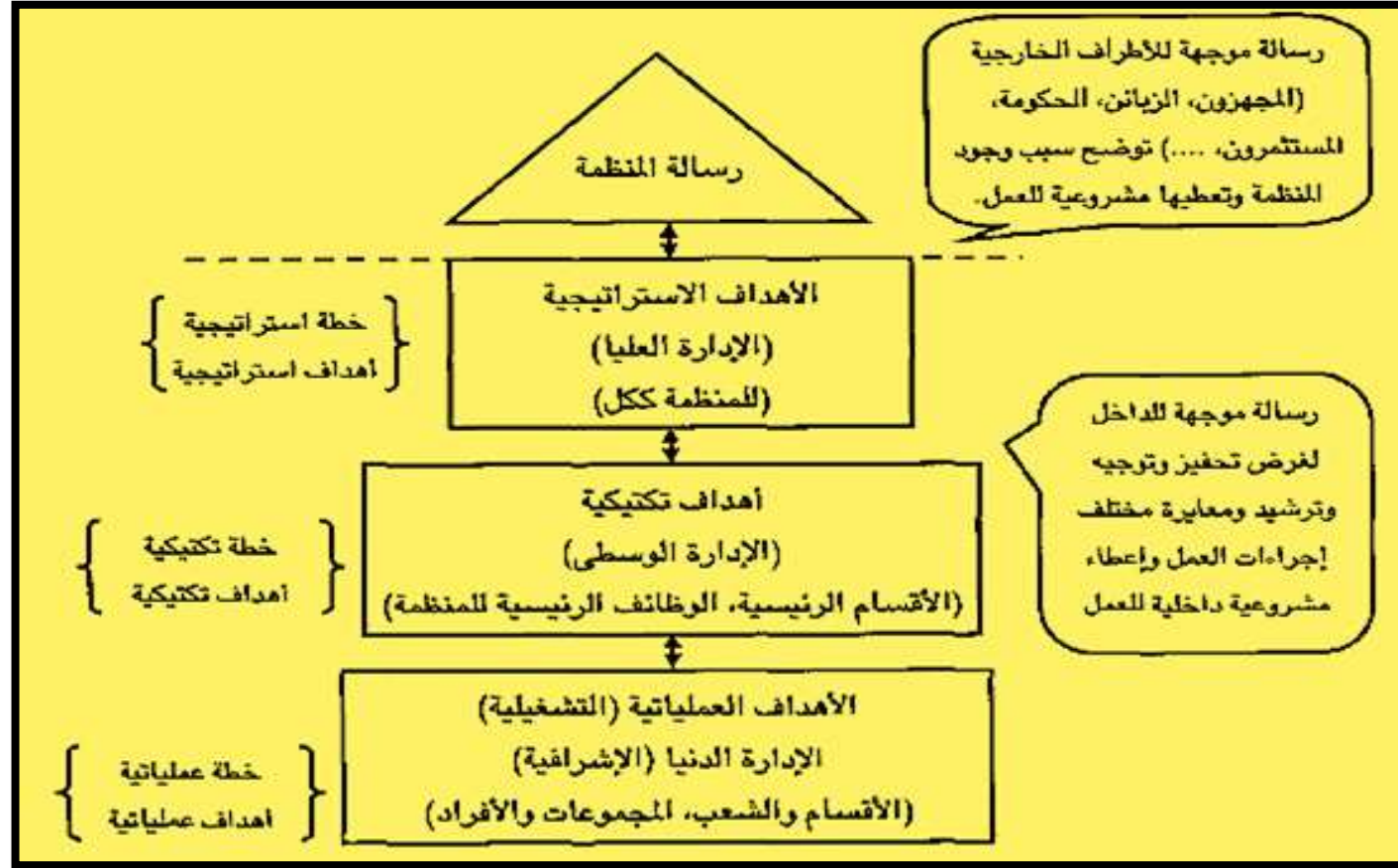
Management By Objectives (MBO) Model



الخطوة الأولى: وضع الأهداف Goal Setting

- وضع الأهداف Goal Setting وهي أصعب مرحلة لكونها تشرك جميع العاملين في مختلف المستويات،
آخذين بنظر الاعتبار أنشطتهم اليومية.
- وهنا يثار السؤال الحاسم: ماذا يفترض أن ننجز؟ ولا بد أن يتم الاتفاق بين العاملين والمشرفين أو المدراء
على الأهداف المطلوب تحقيقها، وذلك لخلق التزاما عاليًا وعقدا لإنجاز هذه الأهداف، وهذا هو المهم
في هذا الأسلوب.

الخطوة الأولى: وضع الأهداف Goal Setting



الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

تمثل الأهداف الاستراتيجية الأهداف العامة لما ترغب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وهي تخص المنظمة بصورتها الشمولية، وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها. وترتبط الأهداف الاستراتيجية بالخطط الاستراتيجية Strategic plans والتي تعبر عن مختلف الخطوات التي من خلالها تحاول المنظمة الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية.



مثال توضيحي

الأهداف التكتيكية

Tactical Goals

هي النتائج التي تسعى الأقسام الرئيسية أو وظائف المنظمة (إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية،..) إلى تحقيقها. ويرتبط هذا المستوى من الأهداف بالإدارة الوسطى، ويصف ما يجب أن تعمله الوحدات الرئيسية بغرض إنجاز الأهداف الاستراتيجية. أما الخطة التكتيكية Tactical Plan فهي الخطة المصممة للمساعدة في تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتحقيق جزء مهم من استراتيجية المنظمة، وعادة ما تكون الخطط التكتيكية أقل من الخطط الاستراتيجية في مداها الزمني.



مثال توضيحي

الأهداف التشغيلية

Operational Objectives

هي نتائج محددة تسعى الأقسام الصغيرة والمجموعات والأفراد للوصول إليها، وعادة ما تكون محددة جدًا ومُقاسة. ويتم احتواء هذه الأهداف في خطط العمليات التشغيلية Operational Plans، التي هي خطط تعد من قبل الإدارة الدنيا (الإشرافية)، وتمثل خطوات محددة باتجاه تحقيق أهداف العمليات وتدعيم الخطط التكتيكية، وهي وسيلة الإدارة الإشرافية في تنفيذ العمليات اليومية والأسبوعية. وعادة ما تكون جدولة العمل جزءًا أساسيًا من الخطط التشغيلية، والذي يمثل برنامج العمل لأداء وظيفة محددة من حيث بداية وقت التشغيل ونهايته.



مثال توضيحي

مثال توضيحي



الصيانة والتشغيل

خصائص الأهداف

Goals Characteristics

لكي تكون الأهداف ممكنة التحقيق وتساهم في نجاح المنظمة من الضروري أن تصاغ بشكل دقيق وتتسم بالصفات التالية SMART Objectives:

- أن تكون قابلة للقياس الكمي ومحددة بشكل دقيق Specific and Measurable
- يجب أن تغطي الأهداف المجالات الرئيسية للعمل Cover Key Results Areas
- تثير التحدي لكنها واقعية Challenging But Realistic
- محددة بفترة زمنية للإنجاز Defined Time Period
- مرتبطة بالمكافآت Linked to Rewards

الخطوة الثانية:

تطوير خطط العمل Developing Action Plans

- تحدد هذه الخطط أساليب الوصول للأهداف والخطوات الواضحة المتسلسلة لتحقيق الأهداف المرغوبة، وهي خطط توضع للأقسام والأفراد على حد سواء.
- يتعامل المديرون مع أنواع عديدة من الخطط، وذلك بسبب طبيعة العمل والتحديات التي تواجه المنظمة، حيث إن البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمة تتسم أحياناً بالاستقرار وأحياناً أخرى بالديناميكية وعدم التأكد العالي، وهذا ينعكس على نوع الخطط التي يضعها المديرون في سبيل الوصول إلى أهدافهم. إن هذا يعني أن لخطط العمل أنواع عديدة وتختلف باختلاف طبيعة المعايير المستخدمة للتصنيف:
- حسب مستوى الشمولية والتفصيل Comprehensiveness
- حسب المدى الزمني Time Horizon
- حسب الاستخدام Use

أنواع الخطط Plans Types



- خطط العمل Action Plans
- الخطة الموقفية Contingency Plan
- خطة لأحداث طارئة Emergent Events-Plan
- خطة طوارئ Emergency Plan
- خطة إدارة الأزمات Crisis Management Plan

أدوات وأساليب التخطيط

Planning Tools and Techniques

• التنبؤ Forecasting

• كتابة السيناريوهات Scenario Writing

• المقارنة المرجعية Benchmarking

• استخدام الكوادر التخطيطية Use of Staff Planners

• المشاركة والاندماج بالعملية التخطيطية Participation and Involvement



الخطوة الثالثة: مراجعة التقدم الحاصل Review Progress

- بمجرد بدء تنفيذ الخطط يجب أن تكون هناك مراجعة للتطبيق الفعلي واتخاذ إجراءات تصحيحية عند حصول انحرافات عن ما هو مخطط، وعادة ما تجري المراجعة خلال فترات زمنية محددة يتفق عليها بين العاملين والمشرفين والإدارة.
- عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة؛ وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.
- إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة Feedback ، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة بها.

الخطوة الرابعة: تقييم الأداء الكلي Overall Performance Appraisal

- وهي المرحلة الأخيرة حيث يتم تقييم مدى إنجاز الأهداف بأجمعها للأقسام والأفراد والمجموعات. ونتيجة التقييم تساعد الإدارة على تعديل نظام المكافآت على أساس النجاح أو الفشل الذي تحقق في مجال إنجاز الأهداف. والمثال التالي يوضح أسلوب الإدارة بالأهداف.
- حيث يقوم المشرف في ضوء المسؤوليات –والمستهدفات– بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة. كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظاته على التقييم، ومدى رضاه عن تقييم رئيسه له، بجانب اقتراحاته لكيفية أن يكون رئيسه أكثر فعالية.

الخطوة الرابعة: تقييم الأداء الكلي Overall Performance Appraisal

التقييم السنوي للإنجازات التي تمت، ثم الإعداد للعام المقبل:

فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء، فقد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازه، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجمًا عن سوء الإشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب. ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة.

فوائد تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف

يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا عديدة أهمها:

يؤدي استخدام هذا النموذج إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر سرورًا، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم. ويسمح مثل هذا الموقف أيضًا بعمل التعديلات اللازمة طبقًا للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مديريها حول ما هو عملي وممكن، وما هو غير واقعي وغير ممكن. هذا المفهوم إذاً يحقق التكامل تقريبًا بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد؛ نظرًا لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها. وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

فوائد تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف

- مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة، حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها ليتمكن من المساهمة في الوصول إلى الأهداف. وعلى أية حال، فإن من الصعب التأكد من أن جميع أوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب.
- 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. حيث ينمي أسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤوساء والمرؤوسين.

فوائد تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف

- تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج، وبالتالي يتحسن الإنجاز.
- كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فيمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة، وكذل تتحسن حوافز المرؤوسين نظرًا لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم المنظورة.
- تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديدّها. 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 بيسر وسهولة.

فوائد تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف

- تحسين أداء الإدارة: إن من أحسن الوسائل لزيادة فعالية المديرين هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم. الإدارة بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. إن التزام المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.
- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيداً من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله، ويعلم دوره في التنظيم، وتحسن الاتصالات، ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون راغباً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.
- كذلك تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه. إن الأهداف المحددة جيداً تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المتخصصة، وتجعل التعاون طوعية وعن رغبة.

مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف

وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا المفهوم، فإن لم يكن يخلو من عوائق تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع، وقد تم الإشارة إلى جملة عقبات مثل وضع أهداف غير واقعية أي أعلى أو أقل من اللازم، تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة وأثرها على البرامج، عدم قدرة المديرين على الابتكار، قصور في المعلومات المرتدة، قلة الحوافز المقدمة للعاملين، عدم قياس النتائج أحياناً، عدم إشراك الإدارة الدنيا في وضع الأهداف، صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة وعدم دعم الإدارة العليا لبرامج الإدارة بالأهداف.

مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف

- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلاً هدف مثل: القيام بأفضل وظيفة للتدريب، يكون عديم الفائدة، أما هدف مثل: ترقية أربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه.
- إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد، بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.
- أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء، ومن هنا فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوفرة لدى شاغلها يلعب دوراً هاماً في حسم هذا الصراع.

ختاماً...

إن الإدارة بالأهداف تتطلب جهداً كبيراً وأدوات خاصة؛ وذلك لأن المدراء في المنظمات لا يتوجهون تلقائياً تجاه هدف مشترك، بل على العكس نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية للخطأ في التوجيه: في العمل التخصصي بالنسبة للغالبية العظمى من المديرين، وفي الهيكل التسلسلي للإدارة، وفي الخلافات في الرؤية والعمل، وكذلك الانعزال في مختلف مستويات الإدارة.

شكراً لكم

