

الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف او مرؤوس او العاملين بناءً على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

الخطوة السادسة: وضع خطة عمل كل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

الخطوة السابعة: المراجعة الدورية لانجاز للأهداف التي حققها المرؤوسين.

الخطوة الثامنة: تقويم الانجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلاً تحققت الأهداف؟

3- عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف.

أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر او مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي:

• وضع الأهداف:

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل، وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية.

المرحلة الثانية: وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز لكل هدف تم تحديده مسبقاً

المرحلة الثالثة : وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

وهنا يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويكون مسئول عن الوظيفة التي انيطت به ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسئوليته في الفترة القادمة.

• تطوير خطة العمل :

تتعلق وظيفة التخطيط للأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

وهنا يحدد الموظف - في ضوء هذه المسئوليات - أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية - 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً - تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسه.

• القيام بالمراجعة الدورية:

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، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

• تقييم الإنجاز السنوي:

الخطوة الأخيرة لنظام الإدارة بالأهداف هي 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 أو المعوقات التي حالت دون الوصول إلى الهدف الذي تم وضعه في بداية الخطوة. هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف المروؤوس 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 ناجماً 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.

حيث يقوم المشرف في ضوء المسئوليات - 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 إقترحاته لكيفية أن كون رئيسه أكثر فعالية

4- مقومات نجاح الإدارة بالأهداف.

وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح، يلزم توافر عدد من الشروط:

- 1- يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة. أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أي يجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ وإلى أبعد حد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلاً حجم المبيعات، ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك أنه يمكن تحقيقها. الأهداف التي تكون سهلة جداً في تحقيقها تضر بالمدير والمنظمة وكذلك الأهداف الصعبة جداً مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في

أسلوب النتائج. وثالثاً بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيئ.

ب- يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها. ويساعد هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورقابة وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية.

ت- دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطاً جوهرياً لنجاحها، إن مجرد الالتزام الشفوي ليس كافياً ويجب أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة. ويجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطة بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محدده بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

ث- كما يجب أن تتوافر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز، وأن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية.

ج- المشاركة في وضع الأهداف وأن تساهم بها جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

ح- التنسيق بين أهداف المدير والمسلمات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بوادر الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.

خ- التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف، وتشير التجربة إلى أن معظم المدراء يحتاجون إلى محاولتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها.

د- المرونة : وذلك للتكيف حسب الظروف البيئية المتغيرة. حيث يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.

ذ- أن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وكيفية إيصالها للآخرين وقبولهم لها. إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه، تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام

الإدارة بالأهداف، فإذا كان يعتقد المدير بان الناس بحاجة إلى من يقودهم، ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فان الاحتمال كبير بان مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح.

ر- يجب أن يكون المدير راغبا في التعلم، وان يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة نهجها السلوكي، وبينما يكون راغبا في فهم الإدارة بالأهداف، فان عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعا جيدا، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في الفريق وإن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يكون راغبا في الثقة بالآخرين وقابلا لمشاركتهم المسؤولية.

أحد عشر : المدرسة اليابانية او النظرية اليابانية

يعد أوشي وليام جورج صاحب نظرية Z اليابانية والذي ولد في عام 1943م في هونولولو بهواي، ياباني الأصل، تخرج من كلية وليام سنة 1965م، وحصل على الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد عام 1967م، والدكتوراه من جامعة شيكاغو عام 1972م، عمل مدرسا وكذلك أستاذا مشاركا في كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بستانفورد في الفترة ما بين 1971م-1979م وأصبح الدكتور أوشي منذ عام 1979م بروفيسورا في كلية الدراسات العليا للإدارة بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس. ويعتبر أوشي مستشارا منتظما في 500 شركة ناجحة، ويشتهر بنظريته: "نظرية Z الإدارية" وقد اعتبر في عالم الإدارة متحدئا بإسم الإداريين اليابانيين.

خصائص النظرية اليابانية

- 1- العائلية: المنظمة اليابانية تعتبر كعائلة والعمال أفراد هذه العائلة.
- 2- الاستخدام طويل الأجل للوظيفة : ضمان الوظيفة يضمن الاستقرار ويزيد من ولاء الموظفين.
- 3- التشاركية في صنع القرار: حيث يعتبر نجاح المؤسسة مسؤولية جماعية أمام المجتمع.
- 4- الاهتمام الشمولي بالفرد: من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته المختلفة، فإنه سيتفرغ للعمل وستزداد إنتاجيته وسيجد الوقت للإبداع والابتكار.
- 5- المسؤولية الاجتماعية: تفضيل اكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح وتسعى أن تكون أهدافها قريبة جدا من أهداف المجتمع.
- 6- المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وصنع القرار.

السمات الوظيفية للمنظمة اليابانية

هنالك عدد من السمات الوظيفية المتعلقة بالحياة الوظيفية للعاملين اذ تؤكد عليها المنظمة اليابانية لضرورتها في أسلوب الإدارة الياباني وأهمها ما يلي:

a. الوظيفة مدى الحياة :

من المتعارف عليه في اليابان أن الموظف أو العامل الذي يعين في منشأة يبقى فيها لحين بلوغه سن الخامسة والخمسين وهي سن التقاعد، ولا يفصل إلا لسبب خطير كارتكاب جريمة أو أصابته بالجنون أو تصميمه على ترك المنظمة وهذا العرف يوفر الاستقرار الوظيفي للمستخدم ويعزز انتماءه لمنشأته، وتدفع له مكافأة نهاية الخدمة عند تقاعده ويرسل عادة للعمل في إحدى الشركات الصغيرة بدوام جزئي يمكنه من العيش بكرامة وطمأنينة.

b. التقييم والترقية البطيئين :

لا يقيم أداء الموظف والعامل في المنظمة اليابانية الا بعد مضي فترة عشر سنوات على تعيينه، حيث يتم استعراض انجازه خلال هذه الفترة وعلى ضوء جهده يحصل على الترقية. على الرغم من أن هذه السياسة مؤلمة للشباب، إلا أنها تجعلهم أكثر انفتاحاً لتقبل التعاون ورفع مستوى الاداء، حيث لا يوجد مجالاً للتنافس والغيرة بينهم على المدى القريب. وتقوم هذه السياسة على أساس فلسفة مفادها أن الاداء السليم لا تظهر نتائجه في بداية التعيين في الامد القريب، وإن تأخر حصول الفرد على الترقية في البداية، الا أنه سيبدل المزيد من الجهود وتحمل المسؤوليات، وإن كان العائد سيعود على رؤسائه، الا أنه يوماً ما سيكون في موضعهم وسيحصل هو الآخر على عائد مثله.

c. التقاعد المبكر :

سن التقاعد في المنظمة اليابانية مبكر نسبياً 55/ سنة، ويعود السبب في ذلك إلى افساح المجال امام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية. ولتعويض المحالين التقاعد تقوم المنظمة بتقديم مكافأة مجزية في نهاية الخدمة. وتعتمد المنظمات الكبيرة التي ترتبط بها شركات صغيرة على ايجاد اعمال لهم فيها، وهذا ما دفع القوى العاملة للاقبال على العمل في هذه المنظمات الكبيرة.

d. مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة :

تهتم منظمات الاعمال اليابانية بتطوير الحياة الوظيفية لدى الافراد العاملين فيها، وذلك باتاحة الفرصة لهم بالتنقل بين مختلف المواقع العملية في المستوى الإداري الواحد،

كي يصبح لدى كل فرد منهم خبرة في القيام بأية مهمة في ذلك المستوى، الأمر الذي يكسب الموظف أو العامل معرفة في خصائص وصعوبات كل مهمة في ذلك المستوى وبالتالي يعزز تعاونهم وتقديره لعمل الآخرين من زملائه. كما أن هذه الطريقة تتسم بالانتماء والشمولية إذ توفر في حالة اجازة أو غياب موظف أو عامل البديل له ضمن المستوى الإداري الذي يعمل فيه، فالإدارة اليابانية رغم اهتمامها بمبدأ التخصص إلا أنها تؤمن بالتخصص الواسع وليس بتفتيت وتجزئة التخصص كما هو الحال بالنسبة لأسلوب الإدارة الغربي.

حادي عشر : مدرسة ادارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الحديثة في ميدان الإدارة. ولقد أدت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار، ولا سيما في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد استخدم أول مرة عام 1985 من قبل قائد طيران البحرية وهو يصف الطريق لتحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة.

وان هذا الاهتمام جاء بسبب الوضع الذي كان سائداً حينئذ والمتمثل بارتفاع كلف الإنتاج والأسعار وكذلك بسبب التغيرات المذهلة والمتسارعة التي بدأت تجتاح العالم منذ العقد الأخير من القرن الماضي، ومنها تطور اقتصاديات الأسواق والانفتاح العالمي للأسواق، وتقدم تكنولوجيا الاتصالات وبروز تحديات جديدة مثل اتفاقية التبادل المشترك بين الدول المسماة (GAT). وعليه بات من المهم مواجهة هذه التحديات بالتركيز على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم وتخفيض تكاليف التشغيل ورفع مستوى الأداء. وبناءً على ذلك بدأ التوجه ينصب على الجودة الشاملة التي أحدثت التغير والتطوير للكثير من أنماط العمل ومعتقداته السائدة في المنظمات.

وعلى هذا الأساس أصبح التركيز على العمليات كلها في النظام الإنتاجي لتشمل التصميم والإنتاج والمشتريات، والصيانة، والمبيعات وخدمات ما بعد البيع وغيرها بعد أن كانت تقتصر على العمليات الإنتاجية فقط.

وهو أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المنظمة وكيفية التعامل، والعمل في داخلها. وأصبح ينظر إلى الجودة على أنها قضية استراتيجية تدخل في ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة التي تمكن المنظمة من الوصول إلى مواصفات التصنيع العالمية World- Class Manufacturing الحالية والمستقبلية والتميز في الأسواق وعلى هذا