

## المحاضرة الحادية عشر

### خامساً: متطلبات تحديد الاهداف:

- 1- وضوح الاهداف: اذ يساعد ذلك على توضيح الامكانيات والمستلزمات المطلوبة ويكون معياراً لتقييم الاداء الفعلي وتحديد ما تم انجازه منه.
- 2- امكانية تحقيق الاهداف: هذا يتطلب تفادي الاغراق في المبالغة والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها.
- 3- الايمان بالأهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها: ان الفهم الواسع للمطلوب انجازه من قبل ادارة المنظمة والافراد العاملين فيها ثم تحقيق الاندفاع نحو تحقيقها، يوفر ثقة بسلامة القرارات المتخذة لتحقيق الاهداف.
- 4- هرمية الاهداف، الترابط والتناسق والتوازن: تتبع الاهداف الفرعية من الاهداف الاساسية وهكذا ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الاهداف ووسائل تحقيقها وصولاً الى الفرد في المنظمة.

### سادساً: المنظمة كائتلاف:

ان الاهداف تمثل بشكل ما اجماعاً من المشاركين على قبولها بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها. وتلعب الادارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الاهداف الرئيسية وذلك بعد التوفيق بين الاهداف والمصالح المتنوعة للمشاركين في المنظمة وتحقيق التوازن بينها.

## سابعاً: الإدارة بالأهداف:

ابتدع هذا الأسلوب سنة 1954 بيتر دراكر ويتضمن هذا الأسلوب اسهام الافراد في المستويات الادنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الاهداف وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبه المدراء في المستويات الادارية العليا الاهداف ويلزمون الرؤوسين بها.

## خطوات عملية الإدارة بالأهداف:

- 1- لقاءات المدير والرؤوسين لمناقشة الرؤوسين المتوافقة مع الاهداف الكلية للمنظمة واهداف تقسيماتها.
- 2- اشتراك المدير مع الرؤوس في وضع اهداف لهم قابلة للتطبيق.
- 3- توضيح الادوار ووضع معايير الاداء وتنظيم المعلومات.
- 4- لقاءات المدير والرؤوس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح الرؤوس في بلوغ تلك الاهداف.

## إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:

أ- الإيجابيات: تحسين ممارسة وظيفة التخطيط والمشاركة في وضع الأهداف وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وتطوير نظم رقابة فعالة والتزام الفرد بالأهداف والإسهام في جمع المعلومات لغرض التصرف الإداري في المستقبل.

ب- السلبيات: كالفشل في نشر الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة وضعف التوجيه والمرونة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها والمغالاة في تقييم الأهداف بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ بها أو الإفراط في تطبيق الثواب والعقاب .

## (الكفاءة والفاعلية (Efficiency & Effectiveness))

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل. فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفاعلية هي "إنجاز العمل الصحيح" وهكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر.

وتعرف الكفاءة (Efficiency) بأنها :

اصطلاح إداري متعلق بـ(المصادر المتوفرة لدى المنظمة، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف). وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة.

او أداء الأعمال بطريقة صحيحة (To Do Things Right) . وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج. وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود. وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفوة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه. لذلك فان الفاعلية والكفاءة هي "أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة". وترتبط الفاعلية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة بالإدارة. لذلك فان الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة.

وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما تكون هناك فاعلية ولا توجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فان الأعمال تتجز ولكن بدون وضوح الأهداف .

## وتُعرف الفاعلية (Effectiveness) بأنها :

اصطلاح متعلق في مدى تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، وتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته، وإعطاء العملاء والزبائن ما يقدرونه، أي "مدى تحقيق أهداف المنظمة وسبب وجودها". وعليه فالمنظمة الكفؤة (سواء كانت في القطاع العام أو الخاص)، هي تلك التي تحقق أكبر عائد ممكن مقابل أقل جهد ممكن وكلفة. والمنظمة الفاعلة هي التي تحقق أهدافها وأهداف البيئة التي تعيش فيها، وأهداف جميع ذوي المصالح (Stakeholders)

المرتبطين بها. والمنظمة الكفؤة والفاعلة (هي التي تحقق أهدافها بكفاءة).