

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
2021 – 2022

- **Niveau : L1** **Semestre : S2**
- **Domaine : SEGC**
- **Matière : Sociologie des organisations 2**
- **Enseignant : BENCHAREF HOUCINE**
- **Séquence : C13/ 15-13**
- **Code de la ressource : L1_S2_SEGC_D212_C13/15**

مقياس: علم الاجتماع المنظمات

السنة الأولى علوم اقتصادية

السداسي الثاني

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

منسق المقياس الأستاذ: د. بن شارف حسين

(2022 / 2021)

الأستاذ: توباش شكيب محاضر للمجموعات: 2+1

الأستاذ: بن شارف حسين محاضر للمجموعات:

10+9+8+7+6+5+4+3

المحاضرة الثانية عشرة – مدرسة الإدارة بالأهداف

قائمة المراجع الأساسية:

1. حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007
3. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
4. محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إميابلاست، الجزائر، 2010.
5. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2009.
6. أحمد الأصفر وأديب عقيل علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل دمشق منشورات جامعة دمشق 2012
7. عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2003
8. Philippe sciour : sociologie des organisations, 2^{eme} édition, Armand colin, paris, France, 2008.
9. Sabine Erbès-Séguin, La sociologie du travail, La Découverte, 2^{ème} édition 2004
10. Claude Lafaye, Sociologie des organisations, Armand Colin, 2010.
11. Erhard Friedberg, Le pouvoir et la règle, Paris, Le Seuil, 1993
12. Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective Editions du Seuil, 1981.
13. Philippe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 2005.
14. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, Pearson Education, Paris, 2^e édition, 2007.

• مفهوم الإدارة بالأهداف

تعددت مفاهيم الإدارة بالأهداف كما تعددت تسمياتها، و فيما يلي سنحاول طرح بعض منها:

الإدارة بالأهداف: "إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة و تمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، و أيضا خلق روح الفريق و مواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة و العامة للمنشأة" و هي : "نظام تحدد المنظمة به طريقهاو ما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها...و هذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس و المرؤوسين و تتضمن هذه الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا و تحديدا مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف العناصر المكونة له مع أهداف المنظمة، من خلال تحديدها للنتائج التي تصبو للوصول إليها، مع تحديد مسارات العمل الفعالة و حدود المسؤولية، أي أن الإدارة بالأهداف ترتكز على المشاركة و التعاون بين كل أعضاء المنظمة: الرؤساء و مرؤوسين،ن لتحقيق النتائج المحددة سلفا في شكل أهداف بأكثر فعالية و كفاءة ممكنة بالاعتماد على الرقابة الذاتية التي ينميها هذا النمط من الإدارة، و تصبح كحافز لدى الرؤساء و المرؤوسين لأداء مهامهم على أكمل وجه.

من خلال المفاهيم السابقة نخلص إلى تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف، و هي:

1 - تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور و المشاركة بين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، و في حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلا: الجودة العالية و التكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها - و هي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية.

2- **تستلزم** الإدارة بالأهداف التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على وضع الخطط و الإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس و تقييم الأداء و تقوم الانحرافات التي قد تظهر.

3 - هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، و يرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، و الاتصال المباشر و المستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

4 - يساعد التحديد المسبق للأهداف و معرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل الفرد قد ساهم في تنظيم و تخطيط عمله من مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي الرقابة الذاتية.

5 - عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين، و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور و تأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، و واقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة، تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها و ممارستها العملية للتغيرات يمكنها من المواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات و التغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

6 - فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تتفق و أهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة : أهداف المالكين و المستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة (المؤسسة)، أهداف الموظفين و العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية، أهداف المتعاملين مع المنظمة (المؤسسة) من زبائن، موردين،...

بدل أن نحدد خطوات الإدارة بالأهداف و مزايا و مآخذ هذا النمط من الإدارة لابد أولا من التعرض لماهية الأهداف، لأنها أساس الإدارة بالأهداف.

• مفهوم الأهداف

تعددت تعاريف الأهداف، إلا أنها غالبا تصب في نفس المعنى، فنجد أن اتزيوني ETZIONI يرى بأنها : " صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها"

أما أنسوف ANSOFF فيعتبر أن: " الهدف هو مقياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد " ، بالتالي فإن الأهداف هي النتائج النهائية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال زمن معين، لأنه لا معنى لهدف دون ارتباطه بزمن تحقيقه، و قد اعتبر بيتر داركر أنه توجد ثماني مجالات يتمحور حولها نشاط المؤسسة هي:

- موقف المنظمة في السوق: تحديد القطاعات السوقية المستهدفة و الحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع.
- الابتكار: درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.
- الإنتاجية: الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة (البدائل المتاحة).
- الموارد المادية و المالية: كفاءة الحصول على الموارد و المدخلات اللازمة و استخدامها.

- الربحية: لتحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل للعائد على الاستثمار، أو في صورة هامش محدد للربح.
- مستوى أداء و تنمية الإدارة: وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى إدارة المنظمة، و معايير تكوين و استخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة الإدارة في تطوير خريطة إدارتها.
- مستوى أداء العاملين: تحديد المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين و الجهود التي تؤخذ بعين الاعتبار لكي تحافظ على الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم، و نحو المنظمة ككل.
- المسؤولية الاجتماعية: دور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.
- بتحديد بيتر درايكر لمجالات الأهداف الثمانية، حاول الربط بين المديين الطويل و القصير، و اعتبر أن إهمال أي منهما سيعود بنتائج وخيمة على المؤسسة ، كما أنه مهما يكن هدف المؤسسة فإنه سيدخل ضمن هذه المجالات، الذي لا بد أن يتحدد بأربعة عناصر حسب أورسني ORSONI : صفة القياس، سلم التقييم ، المعيار الأفق (البعد) الزمني.

● أهمية الأهداف

- لكل فرد في المؤسسة على حد سواء أهداف يسعى إلى تحقيقها، و ذلك على اعتبار أن الأهداف:
- عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي و الوظيفي لأنه بلا هدف لا معنى لحياة الفرد أو المؤسسة
- تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة الرؤساء و المرؤوسين.
- تسمح بتحقيق التعاون و التنسيق و التكامل بين مختلف الأطراف.
- تساعد في تحديد المسؤوليات و السلطات، و كذا تحديد مجال تفويض السلطة.
- تساهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة و كذا علاقاتها ببيئتها.
- تسمح بتحديد معايير التقييم و الرقابة و التقويم.
- تحديد سلم الأولويات و تعتبر أداة للتحفيز .
- تساعد في تخصيص الموارد، و توصيف و تصميم الوظائف.

و حتى تكون الأهداف على هذه الدرجة من الأهمية، لابد أن تكون: كمية و قابلة للقياس، و تكون مفهومة وواضحة و محددة بدقة، أن تبنى على نوع من التحدي أي ألا تكون سهلة في المتناول أن تكون متسلسلة و متناسقة و متكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق الهدف الأساسي و تكون مرتبطة بزمن تحقيقها، و أن يشارك المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع و المحفز لهم.

• خطوات الإدارة بالأهداف

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل و بمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ماهي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة كما سبق و أشرنا، و تتم وفق الخطوات التالية:

1- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف، و في إطار الفرص و التحديات المتاحة في البيئة الخارجية و ضمن نقاط القوة و الضعف لديها.

2- تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة، إنتاج، و غيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية: كما يتم هنا الاتفاق على معايير و مقاييس لتقييم الأداء.

3- رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر في شكل سلسلة مترابطة أفقيا و عموديا، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين و أدائهم.

4 - توفير ظروف العمل المناسبة و التي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب و الحوافز

5 - وضع برامج مراجعات و لقاءات دورية بين الرؤساء و المرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات.

6 - تنفيذ ما تم التخطيط له و تنظيمة انطلاقا من الأهداف المحددة.

7 - في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير و المقاييس المسطرة في الخطوات السابقة و على أساس الأهداف المحددة، ثم

تحديد الانحرافات و تحليل أسبابها، و تحديد الطرق و الوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلا.

8 - مرحلة التقويم يتم هنا إجراء التصحيحات و التعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة .

9 - تبدأ دورة إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى استعدادا لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات و المراحل السابقة.

من الملاحظ أن إدارة بالأهداف تتم ضمن حلقة متجددة و مستمرة، و هي بذلك تحقق للمنظمة العديد من الإيجابيات، إلا أنه يؤخذ عليها أيضا عدة مآخذ.

• إيجابيات الإدارة بالأهداف

- 1- زيادة الطاقة الإنتاجية، و مستوى الإنتاج بفضل الإهتمام بالنوعية و الجودة في ذات الوقت و تحسين الأداء. لأن عمليتي التخطيط و التنظيم تتم بالإتفاق بين المنفذين و المسييرين فتكون بمثابة الموجه لهم، و لأنها تنمي لديهم الرقابة الذاتية أيضا.
- 2- تمكن من تحديد المشاكل الفعلية و المحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة و التشاور و التنسيق.
- 3- زيادة فعالية تقييم و تقويم الأداء، و كذا الإستفادة إلى أبعد الحدود - من إستغلال الإمكانيات المتاحة داخليا و خارجيا.
- 4 - يعزز الثقة بين الإدارة و العاملين و ثقة العاملين بأنفسهم.
- 5- تشجيع أعضاء المنظمة و تنمية روح الإبداع و المبادرة لديه
- 6- القضاء على الترهل و التسبب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، و من خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المنظمة.

• سلبيات الإدارة بالأهداف

- 1- صعوبة فهم و تعلم الإدارة بالأهداف و بالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات و الإتصالات اللازمة، أو التي تشجع الإبداع.
- 2- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي على الأهداف طويلة الأجل.
- 3- زيادة الوقت و الجهد و التكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.
- 4- التماذي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.

5- البيئة الداخلية و الخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية الأهداف، و هذا ما قد لا يمكن تحقيقه في بعض الأهداف إضافة إلى تغير الأهداف حتى تتلاءم مع هذه التغيرات مما ينجم عنه عدم الإستقرار في المهام و الوظائف داخل المنظمة التي تتسبب في مشاكل عديدة. بالرغم من سلبيات الإدارة بالأهداف إلا أنها إذا طبقت بشكل فعال، أي بدعم الإدارة و مسانبتها لها و شرح و توضيح نمط الإدارة بالأهداف لمختلف الأطراف، و تحديد الأهداف بوضوح و دقة و السعي للإرتقاء بالمستويات الفكرية للرؤساء و المرؤوسين على حد سواء، فإنها ستحقق نجاحا كبيرا، و يبقى الأثر الكبير للإدارة بالأهداف بارزا أكثر في صياغة رسالة المنظمة.

