

4. تركز نظرية الطوارئ أيضًا على أن النظام التنظيمي هو نتاج تفاعل الأنظمة الفرعية والبيئة معا.

5. تحديد الطبيعة الدقيقة للتفاعلات والعلاقات البيئية. يدعو هذا النهج إلى تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل حاسم على الأداء التنظيمي.

### تاسعا : خصائص النظرية الموقفية او الطوارئ

يحتوي هذا النهج على الميزات التالية:

1- لا تقبل نظرية الطوارئ شمولية نظرية الإدارة إذ يؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للقيام بالأعمال وانما هنالك طرق متنوعة، ويجب على المديرين شرح الأهداف وتصميم المنظمات وإعداد الاستراتيجيات والسياسات والخطط وفقاً للظروف السائدة.

2- لكي تكون السياسات والممارسات الإدارية فعالة، يجب أن تتكيف المنظمة مع التغيرات في البيئة.

3- ينبغي تحسين المهارات التشخيصية لتوقع التغيرات البيئية والاستعداد لها.

4- يجب أن يتمتع المديرين بمهارة علاقات بشرية اي التركيز على المهارات الاجتماعية لتكون كافية لاستيعاب التغيير واستقراره

5- يجب أن تطبق نظرية الطوارئ في هيكل المنظمة، وتطوير نظام المعلومات والاتصالات الخاص بها، واتباع أساليب القيادة المناسبة، وإعداد الأهداف والسياسات والاستراتيجيات والبرامج والممارسات المناسبة. الموافق

### عاشرا : مدرسة نظرية الادارة بالأهداف

يمكن تحديد مدرسة الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المنظمة فيه طريقها لتحقيق الأهداف وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها، وبدايات هذه النظرية ترجع الى العالم " بيتر دركر" (1909 - 2005) وهو كاتب اقتصادي اميركي من اصل نساوي ولد في فينا عاصمة النمسا وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الامريكية وله العديد من المؤلفات ومنها (نهاية الرجل الاقتصادي ، مستقبل الرجل الاقتصادي ، مفهوم الشركة ، المجتمع الجديد ، ممارسة الادارة او الادارة في التطبيق " The practice of management" ، والادارة بالنتائج ) .

وهذه المدرسة ركزت على مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديد

مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة ، واستخدام مجموعة من المقاييس كمعايير لتنظيم ورقابة سير العملية الإدارية. كما إن هذا النوع من الإدارة بالإضافة إلى حداته يعتبر أفضل وأقوى نظرية إدارية ، وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها..

## 1- أهداف الإدارة بالأهداف:

هنالك مجموعة من الأهداف التي من الممكن ان تنتج عن نظرية الإدارة بالأهداف

وهي :

- 1 الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- 2 رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- 3 المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- 4 المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- 5 قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- 6 الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- 7 إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم مع مراعاة الفروق الفردية.
- 8 وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتقييم

## 2- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف :

هنالك مجموعة من الخطوات الرئيسة لنظرية الإدارة بالأهداف وهي : سلسلة

الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها.

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها .



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؟ نعم تحققت

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 كقياس يقاس عليها الإنجاز.

وهنا يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويكون مسؤول 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 المسؤوليات - 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.