

## الباب الثاني

### التخطيط واتخاذ القرار

## الفصل الرابع

### الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

لكل منظمة أهداف و استراتيجية - حتى ولو لم تكن مصاغة رسمياً أو معلنة، ويختص هذا الفصل، وهو الأول في وظيفة التخطيط واتخاذ القرار، بدراسة الأهداف والتخطيط الاستراتيجي (أو الاستراتيجية).

#### المبحث الأول

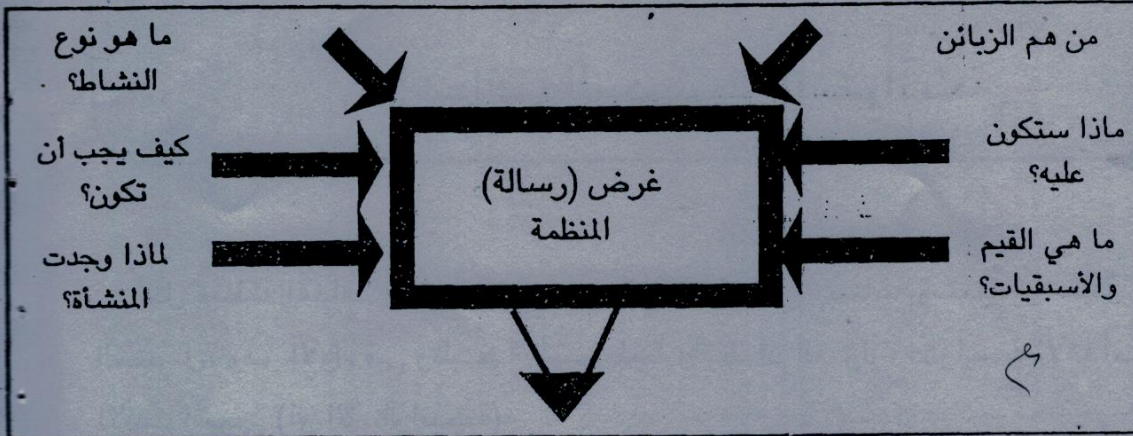
#### الأهداف المنظمة

أولاً - غرض المنظمة أو رسالتها (Purpose or Mission):

تعتبر كل منظمة فريدة من حيث القيم، والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها المالكون، وهم الجهة (أفراد وجماعات) التي أوجدت المنظمة وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها أو رسالتها، وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، توضح الغرض الذي أوجدت المنظمة من أجله. وفي مجال المنشآت، تختلف هذه الوثيقة بين منشأة أو أخرى من حيث تحديد نطاق عملها، أي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع، وأسواقها. ويقدم (بيان الرسالة) (Mission Statement) هذا إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة، وبوجه خاص الأسئلة الآتية:

- (1) لماذا أوجدت المنشأة.
- (2) ما هو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنشأة؟
- (3) ماذا ستكون عليه المنشأة؟
- (4) كيف يجب أن تكون المنشأة؟
- (5) من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشأة؟
- (6) ما هي قيم المنشأة وأسبقياتها؟

شكل (4 - 1) الأهداف المنظمة



#### الأهداف المنظمة

Source: Longenecker and Pringle, P. 63, Fig 3 - 5

وتعتمد صياغة استراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة أو الدقيقة لرسالتها. وكلما كانت رسالة المنظمة أوضح، كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وعملوا على نشرها. كمل أن الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً، لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية.

#### ثانياً - الأهداف والغايات (Objectives and Goals):

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد، تم تنفيذه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، أو من قبل الدولة وبعد تحديد غرض (أو رسالة) المنظمة، فإن الخطوة التالية هي تحديد ما ترمع تحقيقه في إطار ذلك الغرض، فأهداف المنظمة أو الغايات التي تسعى لبلوغها هي النهايات أو النتائج (Ends or Results) التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها. يرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف (Objectives) والغايات (Goals). على أساس أن الأولى هي للأجل القصير، غير أن الغالبية ترى أنهما يعبران عن نفس المقصود، ولذلك يمكن استعمال أحدهما مكان الآخر. يوضح الشكل (1-4) كيف أن أهداف المنظمة تنبثق عن عرضها (أو رسالتها).

#### ثالثاً - أنواع أهداف المنظمة:

تشير الدراسات الميدانية للمنشآت أن لغالبيتها مجموعة من الأهداف (وليس هدف واحد) وتنقسم الأهداف إلى طويلة وقصيرة الأجل (المدى) (Long range and Short - range) ويعتمد الأفق الزمني للتخطيط، وبالتالي الأهداف المطلوب تحديدها، على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة، فكلما ازداد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها كلما أمكن صياغة أهداف طويلة الأجل لها - مثلاً المنشآت العاملة في إسالة الماء والكهرباء هي أقدر على وضع أهداف طويلة الأجل

كرد ٢٢٢ ٢٢٢

من المنشآت العاملة في المقاولات الإنشائية. كما يمكن أن تكون الأهداف (Official) وهي المعلنة رسمياً، أو مطبقة، أي عاملة (Operative) هي التي تنفذها المنظمة بالفعل.

من جهة أخرى، تعكس مجموعة أهداف المنظمة مصالح الجهات المتعاملة معها. ففي المنشأة يمكن تقسيم الأهداف إلى سبعة أساسية، كالآتي مع صياغتها لتعكس أهداف إحدى المنشآت على سبيل المثال:

أ - هدف الربحية (Profit Objective): تحقيق نسبة من المردود من الموجودات أو حق الملكية، لتوزيع جزء منه على المالكين واحتجاز الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والوفاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

ب - هدف خدمة الزبون (Customer Objective): تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة)، وبما يفي باحتياجات الزبائن، وبالتالي المحافظة على حصة المنشأة في السوق.

ج - الأهداف التكنولوجية (Technology Objective): الإسهام بتقدم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاصات المنشأة والتي تؤدي إلى تنوع المنتجات ورفع مستوياتها، وتحقيق النمو المضطرد، وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الإبداع.

د - هدف النمو (Growth Objective): جعل النمو محدداً بالأرباح المتحققة، والقدرة على تطوير أو ابتداء منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.

هـ - هدف خدمة الأفراد العاملين (Employee Objective): تمكين الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتهيئة فرص العمل، والضمان، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق الرضى الوظيفي.

و - هدف خدمة المجتمع (Society Objective): تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالتزاماتها تجاهه، وأداء مسؤولياتها.

رابعاً - أهمية الأهداف المنظمة: ~~دافل كرد~~ تعتبر الأهداف أساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي، من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة. وتنبع الأهمية من دورها في تحقيق ما يأتي:

أ - تشخيص الفرص البيئية: تتيح البيئة للمنظمة الفرص والتهديدات معاً، فإذا أحسنت المنظمة إنتقاء أهدافها، فإن إدارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات. إذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمنظمة تجاه البيئة.

ب - توجيه القرارات: تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار، فقرارات المنشأة وسياساتها، المتعلقة بالأنشطة الأساسية: العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية.... لا بد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

ج - تسهيل العمل كفريق (Team work): فالأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد. فأقسام العمليات والتسويق، مثلاً تستطيع تنسيق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة، ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتج لزيادة الكميات المباعة ومع رغبة قسم العمليات في خفض الكلفة.

د - تشجيع التناسق (Consistency): تشجع الأهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت. فالأهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة إلى تفادي الفعاليات قصيرة الأجل المتناقضة مع الأهداف الأولى، وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات.

#### خامساً - متطلبات تحديد الأهداف:

هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على إدارة المنظمة الوفاء بها في عملية تحديد الأهداف بشكل سليم، أهمها ما يأتي:

أ - وضوح الأهداف: إذ يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة، هذا إلى جانب كون الأهداف الواضحة معياراً لتقييم الأداء الفعلي، وتحديد ما تم إنجازه منه.

ب - إمكانية تحقيق الأهداف: وهي عملية تتضمن قياس الطموح لبلوغ الأهداف في المستقبل انطلاقاً من الطاقات المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً، والإحاطة بالإمكانيات لدى المنافسين، وهذا يتطلب تفادي الإغراق في المبالغة، والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها.

ج - الإيمان بالأهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها: يستلزم الإيمان بالأهداف الفهم الواسع للمطلوب إنجازه من قبل إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها، ثم تحقيق الاندفاع نحو تحقيقها. ثم يتحول ذلك إلى الإقناع بأهمية الأهداف والإيمان بضرورة تحقيقها، ويوفر ذلك ثقة بسلامة القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف.

د - هرمية الأهداف: الترابط والتناسق والتوازن: تتبع الأهداف الفرعية (الثانوية) من الأهداف الأساسية (الرئيسية)، وهكذا، ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها (Mean - ends)، وصولاً إلى الفرد في المنظمة. وبالعكس، تصب أهداف الفرد بأهداف التقسيمات المتعاقبة وصولاً إلى الأهداف الأساسية للمنظمة. كما لا بد من تحقيق التوازن بين الأهداف، وبوجه خاص بين أهداف التقسيمات، حتى لا يطغى بعضها على الآخر.

#### سادساً - المنظمة كائتلاف (Coalition):

ينظر بعض الباحثين إلى المنظمة وكائتلاف من المصالح. وبعبارة أخرى، فإن الأهداف

تمثل بشكل ما إجماعاً من المشاركين على قبولها، بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها. فالقرار نادراً ما يكون حصيلة مبادرة المدير الواحد، ومن طرف واحد، دون أخذ مصالح الأطراف الأخرى بنظر الاعتبار. وتضع المجموعة المتنوعة من المصالح الداخلية في المنظمة، والقوى الخارجية القيود على اختيار المدير للأهداف. إذ أنه من غير الواقعي تصور المدير في المنشأة وكأنه يضع الأهداف لمصالح المالكين فقط. بل عليه كذلك الاهتمام بمصالح الأفراد والزبائن والموردين. وتلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الأهداف الرئيسية، وذلك بعد التوفيق بين الأهداف والمصالح المتنوعة للمشاركين في المنظمة، وتحقيق التوازن بينها، أي أنها توفق بين الضغوط التي يسلطها أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة.

سابعاً - الإدارة بالأهداف (Management by Objectives MBO):

ابتدع هذا الأسلوب سنة 1954 بيتر دركر (P. Drucker) وهو يستعمل اليوم في الكثير من المنظمات المعاصرة، بغض النظر عن حجمها وأغراضها، وعلى الرغم من تطبيق الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط، فإنه كذلك يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى (كما سيشار لذلك فيما بعد). ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف، وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبه المدراء في المستويات الإدارية العليا الأهداف ويلزمون الرؤوسين بها.

1 - عملية الإدارة بالأهداف: تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية هي:

1 - لقاءات المدير والرؤوسين لمناقشة الرؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف تقسيماتها: تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف، وتتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة، بين المدراء والرؤوسين. فالأهداف التي تجري مناقشتها يجب أن لا تكون لمصالح المنظمة حسب بل تسهم كذلك في تحقيق الأهداف المهنية للرؤوسين. وفي إطار مدخل المنظومات، فإن أهداف الفرد هي منظومة فرعية من أهداف وحدته، والأخيرة منظومة فرعية من أهداف القسم الأعلى، وهكذا وصولاً إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة. وهذا يعني أن على المدير أن يناقش الإدارة العليا في وضع تصور أولي للأهداف الأساسية للمنظمة خلال المدة القادمة المحددة (فهي أولية لأنها قد تحور بعد الخوض بعملية صياغة الأهداف الفرعية وبعد استكمال الدراسات التخطيطية اللازمة). وفي ضوء ذلك، تجري اللقاءات المذكورة بين المدير والرؤوسين لتحديد أهدافهم. كما يرى بعض الباحثين بأن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن عمل المدراء والرؤوسين كفريق في صياغة الأهداف الجمعية، ثم الأهداف الفردية، لغرض زيادة التعاون وبلوغ السلوك المتناسق لجميع أفراد المنظمة.

2 - اشتراك المدير مع المرؤوس في وضع أهداف لهم قابلة للتطبيق: قد تغطي أهداف المرؤوس أجلاً أمده ستة أشهر أو سنة أو أن تكون مرتبطة بإنجاز مشروع معين. ومهما كان الأفق الزمني، فإن «الإدارة بالأهداف» تؤكد على تحديد النتائج النهائية المرغوبة، وهذا يتعدى مجرد وصف وظيفة كل مرؤوس. وفي منظمات أخرى، يتم تطوير الخطط الرسمية لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهدافهم، ولا بد أن تكون الأهداف مصاغة بوضوح، وأن لا تكون صعبة المنال أو سهلة البلوغ جداً، فالمغلاة في وضع مستويات الأهداف تولد الإحباط لدى المرؤوسين، في حين أن المستويات الدنيا منها لا تثير الدوافع لدى الأفراد أو خلق الشعور بالإنجاز عند تحقيق الأهداف بالفعل. أي أن هناك توكيداً خاصاً على ضرورة تقييم الهدف قدر المستطاع، إذ يحدد لكل هدف وزن خاص به، أو أسبقية معينة. من جهة أخرى، لا بد أن يكون الهدف قابلاً للقياس، وبالتالي الإجابة عما إذا كان الهدف قد تحقق بالفعل أم لا. أي أن الهدف يجب أن يصاغ بدقة (مثلاً، زيادة المبيعات لل ستة أشهر القادمة بنسبة 5%) ومن الضروري جداً أن تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين.

لأن الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرؤوسين، ولا يلتزم المرؤوس بتنفيذها. كما أن ضعف أو انعدام مشاركة المرؤوسين في صياغة الأهداف يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قابليات المرؤوس.

3 - تحديد مجالات النتائج الأساسية (Key Results Areas K.R.A.S) / النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات إدارة المنظمة. ويتطلب تحقيق النتائج مجموعة من الفعاليات التي يقوم بها المدير والمرؤوسين ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات (موارد) وعمليات التحويل، وصولاً إلى المخرجات. ولا بد من تحويل المدخلات والعمليات والمخرجات لكي تنسجم مع الأهداف. وفي مجال تحديد النتائج والفعاليات المؤدية لها، لا بد من التركيز على مجالات النتائج الأساسية، والمهمة التي يعول عليها في بلوغ الأهداف. ومما لا شك فيه أن تحديد النتائج الأساسية، والمهمة التي يعول عليها في بلوغ الأهداف، ومما لا شك فيه أن تحديد النتائج الأساسية، بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة، وبشكل قابل للقياس، يؤدي إلى تسهيل عملية صياغة الأهداف. وهناك نوع من التداخل أو الاعتمادية بين النتائج، كما قد يكون تحقيق نتائج معينة على حساب نتائج أخرى، مما يتطلب الدراسة التقضي.

4 - توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات: لا بد من تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف وذلك من خلال وصف وظيفته مستنداً إلى المشاركة مع المدير. وقد تظهر أثناء العملية مجالات غامضة في هيكل المنظمة لا بد من توضيحها. ثم تجري عملية وضع الخطة التفصيلية لأداء كل مرؤوس، في ضوء الأهداف الفرعية. وتستمد من الخطط الفرعية معايير للأداء، أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق أهدافه.

وذلك بمشاركة المدير والمؤوسين أيضاً. ويضيف أسلوب الإدارة بالأهداف أعباء جديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث تنظيم المستندات والسجلات والكشوفات لغرض تسجيل الأداء.

5 - لقاءات المدير والمؤوس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المؤوس في بلوغ تلك الأهداف: إذا أمكن تحديد الأهداف بشكل مشترك، (على النحو المطروح أعلاه)، وكانت قابلة للقياس وللتحقق، ثم وضع معايير قياسها، فإن المدير والمؤوس سوف لا يجدوا صعوبة مهمة في تقييم نجاح المؤوس في بلوغها. وتجري عملية التقييم في جلسة بناءة وليس بلقاء غرضه توجيه اللوم للمؤوس أو تسليط الضوء على أخطائه.

فالتوكيد ينصب على التوجيه الذاتي، والرقابة الذاتية. كما تقود الجلسة في النهاية إلى وضع الأهداف للمرحلة القادمة. وقد يؤدي بعض التغييرات البيئية إلى جعل بعض الأهداف غير قابلة للتنفيذ، مما يعني ضرورة تغييرها بمشاركة المدير والمؤوس قبل التقييم، فالتقييم يقوم على أساس بلوغ الأهداف الواقعية أو القابلة للتنفيذ.

ب - إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:

أ - الإيجابيات: يتمتع هذا الأسلوب بمجموعة من الإيجابيات من أهمها تحسين ممارسة وظيفة التخطيط، والمشاركة في وضع الأهداف، وتحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وإمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة وتحديد معالم الهيكل التنظيمي، وتطوير نظم رقابة فعالة، وزيادة المساعدة التي يقدمها المدير إلى المؤوسين. وإلى جانب ذلك هناك مزايا أخرى، منها التزام الفرد بالأهداف، وتطوير الفرد في المنظمة، وتشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد، والإسهام في جمع وتخزين المعلومات لغرض التصرف الإداري في المستقبل.

ب - السلبيات: تثار مقابل الإيجابيات المذكورة مجموعة من السلبيات التي تنشأ في الغالب من سوء تطبيق الأسلوب، مما يعني أنه بالإمكان تفاديها لو أحسن ذلك التطبيق. ومن بين أهم تلك السلبيات الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة، وضعف التوجيه وعدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف، أو التوكيد على قصير الأجل منها قياساً بطويل الأجل. كما تضاف لذلك مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها، والمغالاة في تقييم الأهداف بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ بها، أو الإفراط في تطبيق الثواب والعقاب، وكثرة الإجراءات في تطبيق الأسلوب المذكور، واحتمال بروز حالات ردود الفعل المعاكس له من قبل المؤوسين.