

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

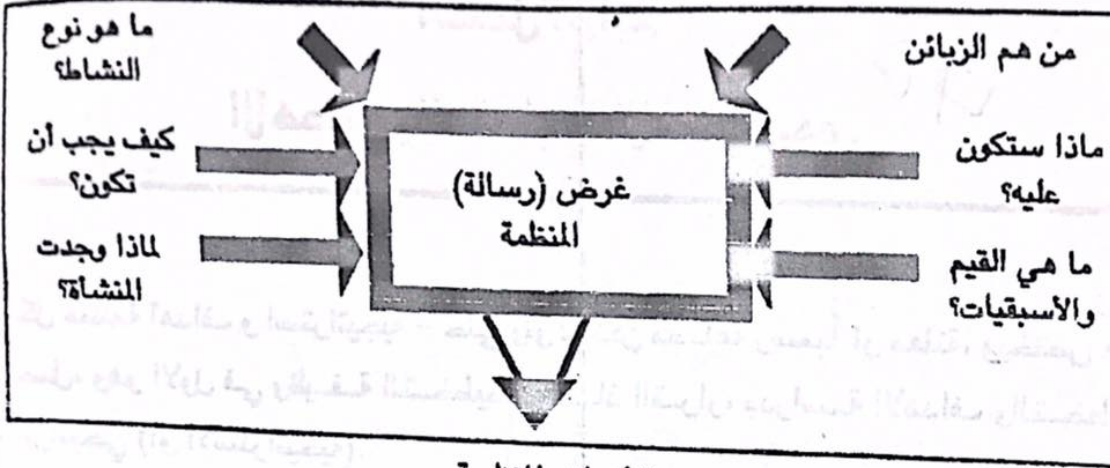
الأهداف المنظمة

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 (اورسالة) المنظمة، فإن الخطوة التالية هي تحديد ما تزمع 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

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 مستواها، وتحقيق النمو المضطرد، وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الإبداع.

د - هدف النمو (Growth Objective): جعل النمو محددًا 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:

تعتبر الأهداف أساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي، من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة. وتتبع 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 أجزء 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 الاقتناع بأهمية الأهداف والإيمان بضرورة تحقيقها، ويوفر ذلك ثقة بسلامة القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف.

د - هرمية الأهداف: الترابط والتناسق والتوازن: تنبع 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 وكأنها إئتلاف 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 لصالح 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 ويلتزمون المرؤوسين بها.

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

1 - لقاءات المدير والمرؤوسين لمناقشة المرؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف تقسيماتها: تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف، وتتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة، بين المدراء والمرؤوسين. فالأهداف التي تجري مناقشتها يجب أن لا تكون لصالح المنظمة حسب بل تسهم كذلك في تحقيق الأهداف المهنية للمرؤوسين. 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، تجرى اللقاءات المذكورة بين المدير والمرؤوسين لتحديد أهدافهم. كما يرى بعض الباحثين بأن تطبيق هذا الأسلوب يتضمن عمل المدراء والمرؤوسين كفريق في صياغة الأهداف الجمعية، ثم الأهداف الفردية، لغرض زيادة التعاون وبلوغ السلوك المتناسق لجميع أفراد المنظمة.