

الاهداف التنظيمية

- مفهوم الاهداف واهميتها
- انواع الاهداف ومتطلبات وضعها
- الادارة بالأهداف والادارة بالنتائج

مفهوم الاهداف واهميتها

الكل منظمة اهداف استراتيجية حتى ولو لم تكن مصاغة رسميا او معلنة وهو الاول في وظيفة التخطيط واتخاذ القرار (في المحاضرات اللاحقة سنعرف بالتفصيل طبيعة التخطيط واتخاذ القرارات) ولكل منظمة شخصية الفريدة الخاص بها والتي تنعكس في رسالة المنظمة ، ورسالة المنظمة بصورة عامة تجيب عن مجموعة من الاسئلة :

- لماذا وجبت المنشأة ؟
- ما هو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنشأة ؟
- ما هو مستقبل المنشأة ؟
- كيف يجب ان تكون المنشأة ؟
- من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشأة ؟
- ماهي قيم المنشأة واسبقياتها ؟

ويمكن توضيح اهم اهداف المنظمات على اختلاف نشاطاتها بالاتي :

- **تشخيص الفرص البيئية :** تتيح البيئة للمنظمة الفرص السوقية والتهديدات والمشكلات معاً . فاذا احسنت المنظمة انتقاء اهدافها ، فان اداراتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات والازمات اذن فالأهداف توفر التوجه المستقبلي للمنظمة اتجاه البيئة .
- **اتخاذ القرارات التي تمكن المنظمات من وضع السياسات المناسبة :** التي تقضي على السلبيات في الوقت المناسب . فقرارات المنشأة وسياساتها المتعلقة بالأنشطة الاساسية والعمليات الانتاجية والتسويق والموارد البشرية والمالية .
- **تسهيل العمل كفريق :** فالأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل اجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد لتحقيق الاهداف المستقبلية .
- **تكوين التنسيق :** تشجع الاهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار المستقبلي ، فالأهداف طويلة الاجل تدفع المنظمة الى تفادي الفعاليات قصيرة الاجل المتناقضة مع الاهداف طويلة الاجل وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات .

انواع الاهداف المنظمية ومتطلبات وضعها

الكل منظمة اهداف اساسية يمكن تلخيص اهمها بالاتي :

■ **هدف الربحية Profit Objective**

■ **هدف خدمة الزبون Objective Customer**

■ **الاهداف التكنولوجية Objective Technology** : الاسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاصات المنشأة .

■ **هدف النمو Objective Growth** : جعل النمو محدداً بالأرباح المتحققة ، والقدرة علي تطوير وتكوين منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل وترسيخ المكانة التنافسية لها في المجتمع .

■ **هدف خدمة الافراد العاملين Objective Employee** : تمكين الافراد في المنشأة من الاسهام في نجاحها وتهيئة فرص العمل والضمان لمستقبلهم ورفع مستوى الاداء وتحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا الوظيفي .

■ **هدف خدمة المجتمع Objective Society** : تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الذي تعمل فيه والفاء بالتزاماتها تجاهه واداء مسؤولياتها (في المحاضرات اللاحقة سنتكلم عن مسؤولية الشركات) .

الاهداف السابقة لم يتم وضعها بشكل عشوائي غير مدروس وانما وفق متطلبات لكل هدف ويجب ان تتسم هذه المتطلبات بالاتي :

■ **وضوح الاهداف :** اذ يساعد ذلك على تحديد الانشطة والفعاليات وتوضيح الامكانيات والمستلزمات المطلوبة اضافة الى ان الاهداف الواضحة هي المعيار لتقييم الاداء الفعلي وتحديد ما تم انجازه من الاهداف .

■ **امكانية تحقيق الاهداف :** وهي عملية تتضمن قياس الطموح لبلوغ الاهداف في المستقبل انطلاقاً من الطاقات المتاحة حالياً والمتوقعة مستقبلاً والأحاطة بالإمكانات التكنولوجية والإدارية لدى المنافسين .

■ **الايمان بالاهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها :** ويستلزم الايمان بالاهداف الفهم الواسع المطلوب انجازه من قبل ادارة المنظمة والافراد العاملين فيها .

■ **هرمية الاهداف :** الترابط والتناسق والتوازن حيث تتشعب الاهداف الفرعية (الثانوية) من الاهداف الرئيسية ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الاهداف و وسائل تحقيقها وصولاً الى الفرد في المنظمة .

الادارة بالأهداف (MANAGEMENT BY OBJECTIVE)

✓ ابتداع هذا الأسلوب في عام ١٩٥٤ من قبل بيتر دركر (Peter Deucker)

✓ هذا الأسلوب يتضمن اسهام الافراد في المستويات الدنيا الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف ، هذا الأسلوب يستعمل اليوم في الكثير من المنظمات المعاصرة بغض النظر عن حجمها واغراضها وعلى الرغم من تطبيق هذا الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط فانه كذلك يطبق في اداء الوظائف الادارية الاخرى

■ وتتضمن عملية الادارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الاساسية وهي كالآتي :

الادارة بالأهداف (MANAGEMENT BY OBJECTIVE)

وتتضمن عملية الادارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الاساسية وهي كالآتي :

- **الاجتماعات المستمرة بين المدير و المشرفين:** لمناقشة آراء المرؤوسين المتوافقة مع الاهداف الكلية للمنظمة ، واهداف تقسيماتها وتتم عملية القاء هذه في جميع المستويات المنظمة بين المدراء والمرؤوسين ، فالأهداف التي تجري مناقشتها يجب ان لا تكون لصالح المنظمة فحسب بل يجب ان تسهم في تحقيق الاهداف المهنية للمرؤوسين .
- **اشترك المدير مع المرؤوس في وضع اهدافهم القابلة للتطبيق المستقبلي :** حيث قد تتجاوز اهداف المرؤوسين مدة ستة اشهر او سنة او ان تكون مرتبطة بإنجاز مشروع معين ، ان الادارة بالأهداف تؤكد على تحديد النتائج النهائية وهذا يتحدد من خلال وصف وظيفة كل مرؤوس ، وفي المنظمات الكبيرة وخاصة الانتاجية منها يتم تطوير الخطة الرسمية لتوجيه جهود الافراد نحو تحقيق اهدافهم وهنا لابد ان تكون الاهداف مصاغة بوضوح وان لا تكون صعبة المنال او سهلة البلوغ جدا وكذلك صياغة الاهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين ذوي العلاقة .
- **تحديد مجالات النتائج الاساسية :** النتائج هي الاداء المتحقق في مختلف مستويات ادارة المنظمة ويتطلب تحقيق النتائج مجموعة من الفعاليات التي يقوم بها المدير والمرؤوسون ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات (موارد) وعملية تحويل وصولا الى المخرجات ولابد من تحديد المدخلات والعمليات والمخرجات مسبقاً لكي تنسجم مع الاهداف.
- **توضيح الادوار و وضع المعايير الاداء وتنظيم المعلومات :** لا بد من تحديد دور كل فرد في المنظمة و واجباته و مسؤولياته في تحقيق الاهداف وتستمد من الخطط الفرعية معايير الأداء أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق اهدافه وذلك بمشاركة المدير والمرؤوسين ايضا .
- **لقاءات المدير والمرؤوسين باستمرار لتقييم مدى نجاح المرؤوس في بلوغ تلك الاهداف .**

مع ذلك هناك ايجابيات وسلبيات في استخدام اسلوب الادارة بالاهداف يمكن ايجازها على النحو التالي :

الايجابيات :

- تحسين ممارسة وظيفة التخطيط .
- المشاركة في وضع الاهداف .
- تحقيق التكامل بين اهداف الفرد واهداف المنظمة .
- امكانية استيعاب اهداف الجماعات الصغيرة ضمن اهداف المنظمة .
- تحديد معالم الهيكل التنظيمي .
- تطوير نظم رقابية فعالة .
- زيادة الحوافز التي يقدمها المدير الى المرؤوس .
- التزام الفرد بالأهداف .
- تطوير الفرد في المنظمة من خلال التدريب المستمر .
- تشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد .
- الاسهام في جمع و تخزين المعلومات للفائدة المستقبلية (بنك المعلومات) .

مع ذلك هنالك ايجابيات وسلبيات في استخدام اسلوب الادارة بالاهداف يمكن ايجازها على النحو التالي :

السلبيات :

- سوء تطبيق الاسلوب مما يعني انه بالامكان تفاديها .
- الفشل في نشر فلسفة الادارة بالاهداف بين افراد المنظمة .
- ضعف التوجيه وعدم بيان المؤشرات اثناء تحديد الاهداف او التأكيد على قصر الاجل منها قياسا بطول الاجل .
- المخاطرة المحدودة في تغيير الاهداف بعد صياغتها .
- المغالاة بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ بها .
- الإفراط في تطبيق الاسلوب المذكور .
- كثرة الاجراءات في تطبيق الاسلوب المذكور .
- احتمالات بروز حالات ردود الفعل المعاكس له من قبل المرووسين .

مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف:

١م وضع الأهداف العامة

٢م تقويم الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة

٣م اشتقاق الأهداف الفرعية

٤م توزيع المهام والصلاحيات

٥م التنفيذ

٦م التقويم

الادارة المستندة على النتائج (RESULTS-BASED MANAGEMENT)

- ✓ **واحدة من الاستراتيجيات التي تقوم باستخدام حلقات التغذية المعاكسة** أو التغذية العكسية للوصول إلى الغايات التي ترسمها المنظمات ووضعتها كأحد الأهداف الرئيسية التي تبنى عليها الخطط الاستراتيجية الخاصة بها، بحيث يتم حشد الجهود المختلفة، بما في ذلك جهود الأفراد، والمنظمات، والمساهمين، والبيئة المحيطة وغيرهم لتحقيق نتائج محدّدة وتقديم مخرجات معيّنة تلئم ما تطمح له المؤسسات .
- ✓ **تُعرّف على أنّها واحدة من أهمّ الأطر الإدارية الحديثة القائمة على النتائج**، والتي تُستخدم على نطاقٍ واسع في الأعمال الحكوميّة والسلطات الدوليّة وكذلك من الجمعيات والمنظمات الخيريّة، والتي لا تقوم على اعتبار المعايير الماديّة أو الماليّة أساساً رئيسياً أو وحيداً للعمل، ومن الأمثلة عليها الأمم المتحدة، واللجان الدولية بما في ذلك لجنة الصليب الأحمر، والبنوك التجارية وغيرها.
- ✓ **أهداف الإدارة بالنتائج تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق العديد من الأهداف الإداريّة، والتي تتمثّل على سبيل الذكر فيما يلي**
 - تحقيق التوافق مع التغيّرات البيئية المحيطة، سواء الداخلية أو الخارجية.
 - تحقيق أعلى درجة ممكنة من الضبط والتنظيم، ولتخطيط الجيد للأمور.
 - ترشيد التكاليف، واختصار الوقت. خفض المخاطر المحتملة.
 - تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام والفروع التي تشارك في التنفيذ