

الفصل الرابع

الاهداف والتخطيط الاستراتيجي

المبحث الاول / الاهداف المنظمة

اولاً : غرض المنظمة او رسالتها

- تعتبر كل منظمة فريدة من حيث القيم والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها المالكون وهم جهة افراد وجماعات التي وجدت المنظمة وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها او رسالتها هي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، توضح الغرض التي وجدت المنظمة من اجله .
- ان الخطوة الاولى في عملية صياغة بيان الرسالة هي ادراك تعريف او تحدد نشاط او مجال عمل المنظمة ، وجوهريا فان التعريف او التحديد يجيب عن الاسئلة التالية:
 - لماذا وجدت المنظمة ؟
 - ماهو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنظمة ؟
 - ماذا ستكون عملية المنظمة ؟
 - ماهو مجال نشاطها ؟
 - كيف يجب ان تكون المنظمة .
 - من هم الزبائن الذين تخدمهم المنظمة ؟
 - ماهي قيم المنظمة واسبقياتها؟

ثانياً: الاهداف والغاية

- هي النتائج أو النهايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ضمن غرضها .
- الهدف : هو حالة مستقبلية مرغوبة أو غرض تحاول المنظمة تحقيقه .
- غرض الهدف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله اذا رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها بمعنى ماذا تريد المنظمة تحقيقه .

ثالثاً : انواع اهداف المنظمة

- تشير الدراسات الميدانية للمنظمات ان لغالبيتها مجموعة من الاهداف ، وتقسم الاهداف الى قصيرة وطويلة ومتوسطة الاجل ويعتمد الافق الزمني للتخطيط وبالتالي الاهداف

المطلوب تحديدها على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة ،فكلما ازداد استقرار البيئة وامكن التنبؤ بها كلما امكن صياغة اهداف طويلة الاجل لها .

- من جهة اخرى تعكس مجموعة اهداف المنظمة مصالح الجهات المتعاملة معها ، ففي المنظمات يمكن تقسيم الاهداف الى سبعة مجالات للأهداف وكالاتي :

1. هدف الربحية
2. هدف خدمة الزبون
3. الاهداف التكنولوجية
4. هدف النمو
5. هدف خدمة الافراد العاملين
6. هدف خدمة المجتمع

رابعاً : اهمية الاهداف المنظمة

1. تشخيص الفرص البيئية 3. تسهيل عمل الفريق
2. توجيه القرارات 4. تشجيع التناسق

خامساً: متطلبات تحديد الاهداف

هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على ادارة المنظمة الوفاء بها في عملية تحديد الاهداف بشكل سليم اهمها ماياتي :

1. وضوح الاهداف 3. الايمان بالاهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها
2. امكانية تحقيق الاهداف 4. هرمية الاهداف

سادساً: المنظمة كأتلاف

تمثل الاهداف بشكل ما اجتماعا من المشاركين على قبولها بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها .

سابعاً : الادارة بالاهداف (MBO) (Management by objectives)

ابتدع هذا الاسلوب سنة 1954 بيتر دركر وضحة بطريقة للادارة بالمشاركة والرقابة الذاتية تعبر عن فلسفة منظمة الاعمال التي تركز على الجانب الانساني في العمل عند وضع الاهداف

ورسم الخطط من قبل المدير على اختلاف وظائفهم الادارية ومستوياتهم التنظيمية وهو يستعمل اليوم في الكثير من المنظمات المعاصرة ، بغض النظر عن حجمها وأغراضها . ويتضمن هذا الاسلوب اسهام الافراد في المستويات الادنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الاهداف ، وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبة المديرين في المستويات الادارية العليا الاهداف ويلزمون المرؤوسين بها .

● عملية الادارة بالاهداف تتضمن مجموعة من الخطوات الاساسية هي :

1. لقاءات المدير والمرؤوسين لمناقشة المرؤوسين المتوافقة مع الاهداف الكلية للمنظمة واهداف تقسيماتها .
2. اشتراك المدير مع المرؤوسين في وضع اهداف لهم قابلة للتطبيق
3. تحديد مجالات النتائج الاساسية Key Results Areas K.R.A.S
4. توضيح الادوار ووضع معايير الاداء وتنظيم المعلومات
5. لقاءات المدير والمرؤوسين بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المرؤوسين في بلوغ تلك الاهداف .

● وبمعنى اخر فإن خطوات اسلوب الادارة بالاهداف يتمثل بالاتي :

1. صياغة الاهداف الكلية والاستراتيجيات الاساسية للمنظمة ككل .
2. تخصيص الاهداف الرئيسة بين الاقسام والشعب والوحدات التنظيمية المختلفة
3. وضع الاهداف الخاصة لمديري التشكيلات كافة بشكل تعاوني مشترك يتم على اساس الائتلاف
4. تحديد الاهداف الخاصة مع جميع اعضاء الاقسام المعنيين بالأمر
5. توضيح المسارات التنفيذية لكيفية انجاز الاهداف واختصاصها باتفاق المديرين والعاملين كافة .
6. رسم كيفية تنفيذ الخطط الفعلية المحددة لتحقيق الاهداف المرسومة لكل منظمة واجزائها .
7. المراجعة الدورية للتقدم في تحقيق الاهداف وتحديد صيغة الاستفادة من التغذية العكسية المتحققة .
8. تعزيز الانجاز الناجح للأهداف بربط العائد بأداء المنظمة ككل الاقسام والشعب والمدراء والعاملين .

• ايجابيات وسلبيات الادارة بالاهداف

الايجابيات : يتمتع هذا الاسلوب بمجموعة من الايجابيات اهمها :

1. تحسين ممارسة وظيفة التخطيط
2. المشاركة في وضع الاهداف
3. تحقيق التكامل بين اهداف المنظمة واهداف الفرد
4. امكانية استيعاب اهداف الجماعات الصغيرة ضمن اهداف المنظمة
5. تحديد معالم الهيكل التنظيمي
6. تطوير نظم رقابة فعالة
7. زيادة المساعدة التي يقدمها المدير الى المرؤوسين
8. التزام الفرد بالأهداف
9. تطوير الفرد في المنظمة وتشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد
10. الاسهام في جمع وخرن المعلومات لغرض التصرف الاداري في المستقبل .

السلبيات : من بين اهم السلبيات هي :

1. الفشل في نشر فلسفة الادارة بالاهداف بين افراد المنظمة
2. ضعف التوجيه وعدم بيان المؤشرات اثناء تحديد الاهداف
3. التأكيد على المؤشرات او الاهداف قصيرة الاجل منها قياسا بطويلة الاجل
4. مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الاهداف بعد صياغتها
5. المغالاة في تقييم الاهداف بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ بها
6. الافراط في تطبيق الثواب والعقاب
7. كثرة الاجراءات في تطبيق الاسلوب المذكور
8. احتمال بروز حالات ردود الفعل المعاكس له من قبل المرؤوسين .