

الأهداف في المؤسسة

إن صياغة وتشكيل الأهداف يعتبر أساساً لعملية التسيير، فلا يمكن تصور نجاح الوظائف في المؤسسة بدون وجود أهداف تسعى لتحقيقها. حيث تؤدي الأهداف إلى وضع المؤسسة في الطريق الصحيح بما يضمن تحقيق فعالية وكفاءة أكبر.

1- تعريف الهدف:

تعددت المفاهيم الخاصة بالأهداف، واختلفت باختلاف المستوى التنظيمي الذي تتحدد ضمنه أو المدى الزمني الذي تغطيه، حيث يعرف الهدف على أنه "قيود تلتزم المؤسسة بتحقيقها أو التعبير عن مستوى معين من الإنجاز لا بد من تحقيقه خلال فترة معينة"¹، كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه "ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه في المستقبل بشرط أن يكون واقعياً يمكن تحقيقه، كما يجب أن يكون محدداً كمياً وزمناً"².

كما يجب التفريق بين مصطلح الهدف والغاية، فالهدف يدل على ما تريد المؤسسة الوصول إليه، ويكون هذا مقاساً ومحدداً بفترة زمنية معينة، أما الغايات فهي أشمل من الأهداف، فهي تدل على أهداف عامة غير مقاسة.

2- أهمية وضع الأهداف:

للأهداف أهمية كبيرة نوجزها فيما يلي:

- تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فتبني عمليات التوقع، وتؤسس السياسات والإجراءات والقواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

- تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المؤسسة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات الأخرى: إن وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة في المستويات العليا يمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات الأخرى.

¹ عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 117

² محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 17

-يساهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية: والأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأقسام وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناءً على الأهداف الموكلة إليه تحقيقها.

- تساهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

-تساهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمؤسسة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المسؤول والمروسين وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمؤسسة، سواء كانت بشكل عمودي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

-تساهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس: التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

-تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الأفراد كالترقية والتدريب والحوافز وغيرها.

3-خصائص الأهداف

هناك عدة خصائص للأهداف نذكر منها:

-القابلية للقياس: إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان، حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وإن كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن ذلك يجب ألا يثنى من عزم المؤسسة على محاولة وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

-التدرج الهرمي: حيث تتدرج الأهداف من أهداف استراتيجية إلى أهداف تكتيكية إلى أهداف تنفيذية، كما تتدرج أيضاً من أهداف طويلة إلى متوسطة المدى إلى أهداف قصيرة الأجل.¹

-الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويفضل الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأفراد المؤسسة.

-الموضوعية والواقعية: يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ولا تميل إلى " الذاتية " أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة فتراعي الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعى مصالح المؤسسة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير.

-الارتباط بعنصر الزمن: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة.

-مشاركة الافراد في وضع الأهداف: يفضل اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما يسهل أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع.

- الانسجام والترابط بين الأهداف: ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المؤسسة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.

كما توجد خصائص أخرى للأهداف تتمثل في الكلمة الإنجليزية SMART ومعناها

وتعني ان الهدف يجب ان يكون محدد وواضح S – Specific

وتعني ان الهدف يجب ان يكون قابلاً للقياس من خلال السلوك وباستخدام وسائل القياس M – Measurable

وتعني ان الهدف متاح وقابل للتطبيق A – Attainable

وتعني ان الهدف يجب ان يكون واقعياً وليس خيالياً بحيث يكون مناسباً للمحتوى وضمن قدرات المؤسسة R- Realistic

وتعني ان الهدف يكون محدد بفترة زمنية ضمن الوقت المتاح T – Time bounded

4-أنواع الأهداف في المؤسسة

تقسم الأهداف في المؤسسة الى أنواع عديدة نذكر منها

أ- التقسيم حسب المستوى الإداري: يراعي هذا التقسيم المستوى الإداري الذي يحدد الأهداف، فالإدارة العليا تحدد أهدافاً استراتيجية، والإدارة الوسطى تحدد أهدافاً تكتيكية، والإدارة الدنيا تحدد أهدافاً تنفيذية.

ب- التقسيم حسب المدى الزمني: يراعي هذا التقسيم المجال الزمني الذي يغطيه الهدف، او الفترة المحددة لتحقيقه. فالهدف قصير الاجل هو كل هدف يتحقق في فترة زمنية أقل من سنة، والهدف متوسط الاجل هو ذلك الهدف الذي يتحقق في فترة زمنية بين سنة وثلاثة سنوات. اما الهدف طويل الاجل فهو الذي يتحقق في فترة أكثر من ثلاثة سنوات.

ت- التقسيم حسب الوظائف: تنقسم الأهداف حسب هذا التقسيم الى اهداف حسب الوظيف التي يغطيها، فنجد اهداف تسويقية، اهداف إنتاجية، اهداف شرائية... الخ

ث- التقسيم حسب الشمولية: حسب هذا التقسيم، فالأهداف تكون اما عامة او شاملة بمعنى تشمل كل المؤسسة، او اهداف فرعية أو جزئية تشمل قسماً او وظيفة في المؤسسة

5-العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف:

تتأثر الأهداف بمجموعة من العناصر نذكر منها:

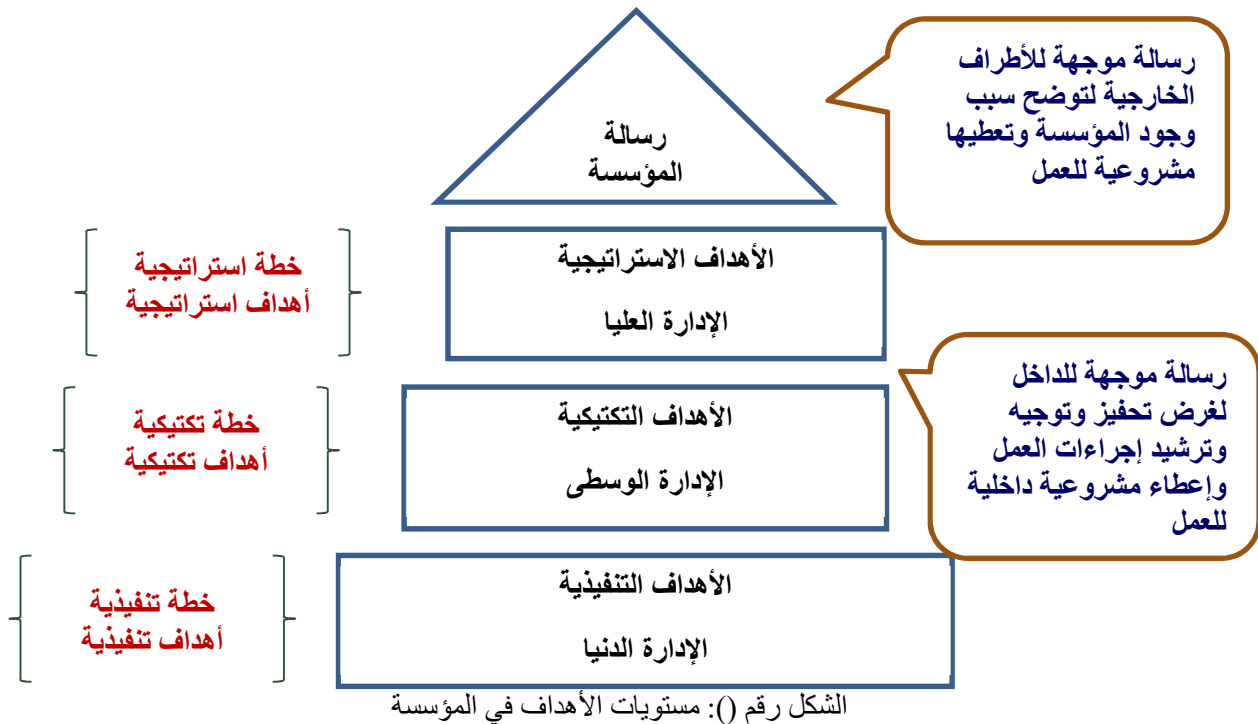
-المؤثرات البيئية الخارجية: تؤثر المتغيرات الموجودة في بيئة المؤسسة على تحديد الأهداف، حيث تمثل تلك المتغيرات تهديدات أو فرصا بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة مراعاة هذه التغيرات والتكيف معها في عملية تحديد الأهداف، خاصة فيما تعلق بالأهداف المرتبطة بالمحيط.

-موارد المؤسسة: تمثل الموارد قيودا للمؤسسة تعمل في إطارها، وبالتالي فتحدد الأهداف مرتبطة مباشرة بالموارد المتاحة لتحقيقها في الزمن المحدد.

مجموعة القيم والاعتقادات: تتمثل في الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد وما هو سيء، بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب فيه. و كلما كانت هذه القيم متأصلة في المؤسسة كلما كانت أكثر قدرة على استقطاب و جذب المديرين الذين يتحلون بهذه القيم¹

6-مستويات الأهداف في المؤسسة

في المؤسسة توجد مجموعة من المستويات الخاصة بالأهداف والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالخطط الموضوعه، فكل نوع من الأهداف يرتبط بنوع من الخطط وذلك ما يبينه الشكل التالي:



المصدر: صالح العامري، طاهر الغالبي: الإدارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 208

-رسالة المؤسسة: تمثل السبب الأساسي لوجود المؤسسة (الغاية من وجودها)، تصف فيها المؤسسة قيمها وتطلعاتها، وتأتي في أعلى مستوى لهيكل الأهداف. تصاغ بعدد قليل من الكلمات، وتعطي مؤشرات إيجابية لمشروعية وجود المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها.

-الأهداف الاستراتيجية: تقرر مستقبل المؤسسة، لذا هي تتناول المجالات الرئيسية للمؤسسة وكيف تحقق رسالتها. تخص المؤسسة بصفاتها الشمولية، وغير مرتبطة بأقسام أو أجزاء منها.

-الأهداف التكتيكية: هي كل ما تسعى الأقسام والوظائف في المؤسسة إلى تحقيقه، حيث ترتبط هذه الأهداف بالإدارة الوسطى (وظائف الشراء، التخزين، الإنتاج، التسويق... الخ)، وتصف ما يجب أن تنجزه هذه الوظائف في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

-الأهداف التنفيذية: هي ما تسعى الأقسام الصغيرة أو المجموعات أو الأفراد في المؤسسة إلى تحقيقه، تتميز هذه الأهداف بأنها دقيقة ومحددة، كما أنها تفصيل للأهداف الاستراتيجية والتكتيكية.

7-مجالات الأهداف في المؤسسة

حدد Peter Drucker مجموعة من المجالات التي توضع لها أهداف في المؤسسة، وقسمها إلى 9 مجالات أساسية، بحيث يمكن في كل مجال تحديد مجموعة من الأهداف الخاصة به. تتمثل هذه المجالات في:

-الإنتاجية (تحديد مؤشرات أو أهداف لقياس وزيادة مستوى الإنتاجية)

-الموارد المالية والمادية (أهداف معدلات الأداء لزيادة فاعلية الإدارة)

-الربحية (أهداف مرتبطة بالأرباح خلال فترات زمنية مختلفة)

-المسؤولية الاجتماعية (أهداف تتعلق برعاية المجتمع وتحسين نوعية الحياة)

-الموقف في السوق (المواقف تجاه المنافسين)

-الإبداع (الالتزام بإدخال منتجات وإجراء تحسينات على المنتجات أو الخدمات)

-التكنولوجيا (أهداف تتعلق بالتطور التكنولوجي داخل المؤسسة)

-أداء العاملين (مؤشرات لما هو مطلوب تحقيقه من العاملين في المؤسسة)

-الأداء الإداري (أهداف تتعلق بمعدلات الأداء المرغوبة لزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة)

تعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومروؤسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات. فهي باختصار تسعى إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعة للفرد مع ما تم إنجازه منها فعلياً.

حيث يتم وضع الأهداف القابلة للقياس ليتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ثم يتم بعد ذلك عملية المقارنة. عندئذ يتم عمل تقرير الأهداف وخطط مستقبلية للفرد وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف حيث في الطريقة التقليدية يتم التركيز على الماضي، بينما في الإدارة بالأهداف يتم التركيز على المستقبل، وتقديم النصح والإرشاد والمشاركة في التقييم بهدف التعلم.

ويمكن تحديد الإدارة بالأهداف بأنها نظام تحدد المؤسسة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها. أما بداياتها فترجع إلى " Peter Drucker " في كتابه "The practice of management" الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة والفرد معاً .

تهدف الإدارة بالأهداف إلى:

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المؤسسة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- الالتقاء الفردي بين المشرف وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني إن للمؤسسة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- إتاحة الفرص للتعبير عن أهداف العاملين ومراعاة الفروق الفردية بينهم.