

اولاً: مفهوم الأهداف

تعد الأهداف التنظيمية من المهام الرئيسية التي لابد ان تكون ضمن القرارات الادارية العليا، يكون لكل منظمة لها اهداف خاصة بها، وتختلف المنظمات في تحقيق الاهداف واسبقية تنفيذها وهذا مرتبط بنوع المنظمة وطبيعة المنتج الذي تتعامل بسبب ذلك ، وتعددت الاهداف التنظيمية واصبح لاي تنظيم مجموعة متنوعة من الاهداف التنظيمية التي لابد من تحقيقها وارتبط نجاح المنظمة بمدى تحقق الأهداف التي تم وضعها في الخطة الرئيسية لهذه المنظمة، وتم توجيه كافة الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الاهداف وفق جدول زمني اعد لهذا الغرض، تم تحديد الأهداف من قبل منظري التنظيم مثل Vroom في عام 1960 و Etzioni A. في عام 1964 على أنها "الوضع المستقبلي المرغوب فيه". بشكل عام، الأهداف هي الغايات النهائية التي تصبوا المنظمة لتحقيقها أو هي الأغراض أو الغرض الذي يتعين على المنظمة الوصول اليه على مدى فترات زمنية مختلفة. والأهداف هي نتيجة التخطيط المرتبط بالمستقبل كما وصفه اغلب الباحثين في العلوم الادارية.

ليس هناك شك في ان كل منظمة من المنظمات، مهما كان حجمها صغيراً ام كبيراً، ومهما كانت طبيعة انشطتها انتاجية او خدمية، تمتلك هدفاً او مجموعة من الاهداف تمثل في محتواها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها. وعادة ما تنبثق هذه الاهداف من رسالة المنظمة وبذلك تكون اكثر تحديداً وتفصيلاً منها.

وعدت الاهداف الغايات التي تركز المنظمة جهودها صوب تحقيقها، كما انها تعبر عن التزام المنظمة بتحقيق نتيجة محددة ضمن اطار زمني معلوم، على انها النتائج النهائية للنشاط المخطط والتي يصب انجازها في صالح تحقيق رسالة المنظمة. وعدت بانها نتائج محددة تسعى المنظمة الى تحقيقها في محاولة منها لبلوغ رسالتها. والاهداف مهمة لأي منظمة كونها تحدد الاتجاه، وتساعد في اجراء التقييم، وتخلق التداوب، وتحدد الاسبقيات، وتعمل على ضمان التنسيق، فضلاً عن كونها تعمل كأساس للتخطيط الفاعل والتنظيم والدافعية والرقابة. ومن خلال ما تقدم يمكن ان نستنتج ما يأتي:

1- ان الاهداف هي حالة مستقبلية ترغب المنظمة الوصول اليها ضمن اطار زمني محدد.

2- تعكس هذه الحالة جزءاً من آمال المنظمة وطموحاتها، وبالتالي فانها تشكل محطة على طريق تنفيذ رسالتها.

3- من الصعوبة القول بوجود هدف وحيد للمنظمة، إذ إن الحالة المستقبلية للمنظمة ترتبط بمجموعة من القضايا المهمة للمنظمة كالربحية، النمو، التوجه نحو المخاطرة، الابداع، تطوير الموارد البشرية، الانطباع العام، الانتاجية، رضا العاملين، رضا الزبائن، والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

4- يجب على المنظمة ان لا تخطط بين الاهداف والوسائل المؤدية الى تحقيقها، فاذا ما اعتبرت الاخيرة هدفاً من الاهداف فان ذلك سوف يؤثر سلباً في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

هنالك العديد من وجهات النظر التي عرفت الاهداف بصورة عامة اذ يمكن تعريف الهدف على أنه فئة محددة من الغرض الذي تلتزم به المنظمة. قد يكون الهدف هو إنتاج السلع أو الخدمات ، والكفاءة وما إلى ذلك.

وقد اورد العديد من الكتاب والباحثين مجموعة من التعاريف الخاصة بالأهداف تتفق جميعها على ان الاهداف تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. فالأهداف تعني النتائج المستقبلية التي ترغب المنظمة الوصول اليها او انها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي.

ثانياً: أهمية الأهداف التنظيمية:

عدت الأهداف التنظيمية ضرورية للتنظيم ومراقبة أداء الأفراد والجماعات فيما بينهم وكذلك الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالمنظمة. وهنالك مجموعة من النقاط الخاصة بأهمية هذه الاهداف وهي:

1- للأهداف أهمية خاصة وتعمل من خلالها على تركيز انتباه الأفراد والجماعات على أنشطة وجهود محددة للمنظمات لتحقيق نتائج مرغوب بها.

2- عندما تكون أهداف المنظمة معروفة للأفراد والجماعات ، فإنها ستساعدهم في توجيه أنشطتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. بعبارة أخرى ، تحدد الأهداف مسار العمل لأفراد والجماعات والذي سيكون مفيداً ومكماً لتحقيق أهداف المنظمة.

3- توفير مصدر شرعية لعمل الأعضاء: بمجرد تحديد مسار العمل هذا للأفراد والجماعات في إطار الهدف التنظيمي ، فإنه سيعزز الشرعية والتبرير لأعمال وقرارات الفرد أو المجموعة.

4- الأهداف تساعد في المراقبة و السيطرة على الأنشطة المختلفة في المنظمة من اجل تحقيق النتائج المطلوبة

5- الأهداف تعتبر حافز مهم يمكن ان تكون بمثابة حافز للأفراد العاملين وخصوصا اذا ارتبط تحقيق الهدف بآداء العاملين وكلما استطاعوا تحقيق الاهداف كلما ادى ذلك الى تحفيزهم.

6- العمل كمعيار للآداء: توفر الأهداف مقياسا لآداء الفرد أو المجموعة. قد يساعدون أعضاء المنظمة على تقييم مستوى آدائهم من منظور أهداف المنظمة.

7- تؤثر على هيكل المنظمة: ترتبط الأهداف والهيكل ارتباطا وثيقا ببعضها البعض. يجب تحديد العلاقة بين الافراد العاملين في شكل سلطة ومسؤولية أو المواقف التي سيتم إنشاؤها على مستويات مختلفة على أساس الأهداف التنظيمية. وبعبارة أخرى لابد من تكييف الهيكل التنظيمي مع الاهداف التنظيمية المتغيرة وان يكون الهيكل مرنا وقابل للتغيير.

8- الاهداف تحدد طبيعة وشخصية المنظمة: قد تُعرف طبيعة المنظمة وطابعها بأهدافها. على سبيل المثال ، قد يساعد الهدف المتمثل في الحفاظ على جودة المنتج دون اعتبار كبير للعائد على الاستثمار الطرف الخارجي في الحفاظ على المنظمة وأعضائها في مرتبة عالية جدًا.

ثالثا: انواع الاهداف التنظيمية

هنالك مجموعة متنوعة من الاهداف التنظيمية والتي تسعى المنظمات الى تحقيقها من

اجل البقاء والنمو وهذه الاهداف هي:

1- **هدف الربحية:** تسعى اغلب المنظمات الربحية الى تحقيق اعلى ربح ممكن وذلك من اجل ديمومة حياتها والإيفاء بمستلزماتها المادية والبشرية ودفع المكافآت والتعويضات للأفراد العاملين.

2- **هدف البقاء:** اغلب المنظمات تفكر في البقاء اطول فترة ممكنة وهنا تستخدم استراتيجيات متنوعة ومتعددة للمحافظة على البقاء في سوق يتسم بالمنافسة المحتدمة.

3- **هدف النمو:** تسعى المنظمات ان تنمو وتحقق فائض في الانتاج حسب مايريد الزبون وتحاول ان تنمو وتمدد على باقي الاسواق الاخرى

4- **هدف التوسع:** بعد ان حققت المنظمات الربحية الملائمة وحققت نمو ملحوظ هنا تحاول ان تتوسع الى اسواق جديدة او منتجات جديدة

5- **اهداف اجتماعية:** بعض المنظمات تكون اهدافها الربح الاجتماعي وهنا تسعى الى تحقيق اهداف اجتماعية من اجل تحقيق الرفاه الاجتماعي.

- 6- **هدف خدمة الزبون**: تعتمد بعض المنظمات ان يكون هدفها الرئيسي هو خدمة زبائنها من اجل المحافظة على الزبون والتخطيط لكسب زبائن جدد.
- 7- **هدف تكنولوجي**: بعض المنظمات التكنولوجية والتي تهتم بالجوتنب التكنولوجية تحاول الابتكار في المجال التكنولوجي.
- 8- **هدف خدمة الافراد العاملين**: وهناك تهداف اخرى وهي خدمة الزبون الداخلي للمنظمة وخصوصا الافراد العاملين وهذا سيكون له الاثر الايجابي في تحفيز الافراد لزيادة انتاجهم.
- 9- **هدف زيادة الحصة السوقية**: تسعى اغلب المنظمات الحصول اعلى حصة سوقية من خلال التوجه نحو الزبون والاسواق الجديدة لزيادة حصتها قياسا بالمنافسين.
- 10- **اهداف الريادة التكنولوجية والتنافسية**: اصبح هدف الريادة من الاهداف الحديثة والتي تركز عليها اغلب المنظمات لتكون رائدة في مجال عملها.
- 11- **اهداف زيادة الانتاجية**: ك يسهم هذا الهدف في زيادة ربحية المنظمة وتخفيض الهدر والضياح في المنظمة وكلما كان هنالك زيادة في الانتاجية كلما قاد الى تخفيض الكلف وزيادة الربحية.

- 12- **اهداف استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية**: تسعى المنظمات لتحقيق اهداف حسب الزمن من خلال الخطط الاستراتيجية التي تضعها لتكون الخارطة العامة للتنظيم فضلا عن الخطط التكتيكية والتشغيلية على مستوى الادارات التنفيذية.

رابعاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية ^{منها}

الفاعلية التنظيمية هو مفهوم يعبر عن عن مدى فاعلية المنظمة لتحقيق اهدافها المحددة مسبقا يقصد بها هنا هو مدى تحقق الاهداف التي وضعت مسبقاً، أي المنظمة التي تحقق اهدافها تسمى منظمة فاعلة. وهو قدرة المنظمة على ادارة بيئتها الداخلية لتلبية الغرض التنظيمي، والفاعلية مرتبط بالنتائج التي تحققها المنظمة.

لذا مفهوم الفاعلية من المفاهيم المهمة في حياة المنظمة وقد تحقق المنظمات التميز من خلال فاعليتها وقدرتها على تنفيذ نتائجها وعملياتها الانتاجية وهي حالة من العلاقات الداخلية، والمنظمة الفاعلة هي المنظمة القادرة على تحويل المعرفة والتقنيات الى منتجات وخدمات يرغب بها الزبون وهنا تحقق هدف خدمة الزبون والذي يعد من الاهداف التنظيمية المهمة، وهنا على المنظمة ان توازن بين بيئتها الداخلية والخارجية من اجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة، ووضع الاستراتيجيات الخاصة لتحسين هذه الفاعلية

من خلال تعزيز متطلبات الزبائن، وهناك العديد من المداخل التي تطرقت الى الفاعلية ومنها:

- 1- مدخل الهدف
- 2- مدخل البيئة
- 3- مدخل العمليات
- 4- مدخل النظم
- 5- مدخل العناصر الاستراتيجية

وهنا يقع على عاتق المدير كيفية ادارة الوقت للعمليات الانتاجية والتركيز على النتائج وليس العمل وتحديد نقاط القوة والضعف لتحقيق الاداء المتميز من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة.

وهنا لابد ان تتوافر صفات خاصة بالفاعلية ومنها (المشاركة، القدرة على التكيف،
التناسق، المهمة) ^{٢٤} ^{٢٥}
أ- التعريف

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت الى الفاعلية التنظيمية ومنها:

- 1- هي عملية دمج فيما بين السلوكيات الاجتماعية والمادية والتكيف مع البيئات التنافسية المتغيرة لتحقيق فاعلية المنظمة بشكل جيد.
- 2- الفاعلية التنظيمية هي تحقيق النتائج الادارية المخطط لها مسبقا عند وضع اهداف التنظيم لتحقيق التميز والريادة.
- 3- الفاعلية التنظيمية هي كفاءة المنظمة في الحصول على الموارد الاساسية والدرجة التي يشعر فيها الفرد العامل بولائه للمنظمة لتحقيق الاهداف.
- 4- هي الدقة في تحقيق الاهداف وهي عبارة عن سلسلة من الاجراءات التي تسلكها المنظمة لتحقيق اهدافها المتنوعة وبنجاح.
- 5- هي قدرة المنظمة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها.
- 6- هي القدرة على الاستمرار والتكيف في البيئة والقدرة على النمو والتطور.

ب- مؤشرات فاعلية المنظمة

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن الحكم على المنظمة فاعلة او غير فاعلة ومن هذه المؤشرات هي:

- 1- الوفاء بمواعيد تسليم المنتجات.
- 2- جودة المنتج.
- 3- رضا الزبائن.
- 4- الحصة السوقية المتحققة.
- 5- رضا المساهمين.
- 6- تخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية.
- 7- اندماج ومشاركة الموظفين وارتفاع مستويات الولاء التنظيمي.
- 8- تقليل وقت تطوير المنتجات الجديدة.
- 9- الاستجابة السريعة للتغير في اذواق الزبائن.
- 10- السرعة والمرونة في الانتاج.

خامسا : مفهوم الكفاءة التنظيمية

الفاعلية تطرقت الى مدى تحقيق الاهداف اما الكفاءة هنا تركز على تحقيق الاهداف باقل وقت وجهد وكلفة، وهي عملية التحكم في العملية الانتاجية والادارية للمنظمة، وعدت الكفاءة التنظيمية هي مقياس للعلاقة بين المدخلات التنظيمية الموارد والمخرجات والمتمثلة بالسلع والخدمات.

ان رؤية واهداف المنظمة وكفاءتها يرتبط بجميع مواردها المادية والبشرية والمعلوماتية، ويعد العنصر البشري من اهم الموارد الذي يمكن من خلاله تحقيق الكفاءة التنظيمية وذلك لاعتماد اغلب المنظمات على المعارف والمهارات التي يمتلكها الافراد العاملين والتي تسهم في انجاز الاعمال بأوقاتها وذات جودة عالية، والافراد العاملين الماهرين يسهمون في توفير الوقت، باعتبار الوقت كلفة يمكن ان تتحمله المنظمة وفي حالة اختصار هذا الوقت عند تحقيق الاهداف يعتبر العنصر البشري كفوء، فضلا عن كفاءة الموارد المادية من الاجهزة والمعدات والآلات المستخدمة في العملية الانتاجية ومستوى التكنولوجيا المستخدم فيها ايضا سيسهم في تخفيض التكاليف واختصار الوقت وكلما كانت هذه المنظمات تمتلك نظام معلوماتي متطور يسهم في السرعة باتخاذ القرار، كل هذه الامور تسهم في رفع الكفاءة الانتاجية وتكون هذه العوامل اشبه بالرافعة التنظيمية وتوجه المنظمة نحو سلم الكفاءة.

أ- التعريف

هنالك العديد من التعاريف الخاصة بالكفاءة ومنها: