

أهداف المنظمة
دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية
(منشأة آور للصناعات الهندسية)
طاهر محسن منصور الغالبي

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
جامعة الزيتونة الأردنية

عبدالعظيم جبار الزيايدي
جامعة البصرة - العراق

A Case Study of an Iraqi Industrial Establishment

ABSTRACT

Business Organization whether private or public are established to achieve certain goals, which form a framework and a guide to decision markers in order that the goals to be practical, they are supposed to fall into a clear methodological framework which encompasses the organization's mission, strategic goals, objectives and targets which involve all aims and activities related to all employees in the organization. Through this research we tried to deal with a case study related to an important Iraqi establishment (Urr Establishment for Engineering Industries), we followed up the process of forming goals and their connection in this establishments. We found out that a clear framework through which goals are formed is absent, on the one hand, and the focusing on the aims, on the other hand. This is due to several reasons, most important of which is the absence of awareness and experience on behalf of the top management of the establishment relating to goals and their formulation as well as what is related to such goals such as strategies and policies, on the one hand, and the absence of independence and the interference of many centralized organizations, on the other hand.

Additionally, This establishment lacks a clear mission in its operation, and consequently, it focuses on the short range performance. We have suggested practical recommendations we feel to be convenient to the situation of the establishment and the Iraqi industrial environment.

ملخص

إن منظمات لأعمال سواء كانت في القطاع العام أو الخاص وجدت لتحقيق مجموعة من الأهداف، وهذه تشكل إطاراً ومرشداً لمتخذ القرار. ولكي تكون الأهداف صيغة عملية للعمل يفترض أن تؤخذ في إطار منهجي واضح تتسلسل فيه من غاية أو رسالة المنظمة مروراً بالأهداف الإستراتيجية ثم الأهداف الفرعية وصولاً إلى أهداف العمل التي تشكل مجمل المهام والأنشطة لمختلف العاملين في المنظمة. إننا حاولنا خلال هذا البحث دراسة حالة لمنشأة عراقية مهمة (منشأة أور للصناعات الهندسية) محاولين تتبع عملية صياغة الأهداف وتربطها في هذه المنشأة. وقد وجدنا غياب لإطار واضح تحدد من خلاله الأهداف من جهة وتركيز على أهداف العمل من جهة أخرى. ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب تقع في مقدمتها عدم وجود وعي وخبرة لدى الإدارة العليا للمنشأة بموضوع الأهداف وصياغتها وما يرتبط بها من استراتيجيات وسياسات من جانب وعدم وجود استقلالية وتدخل كبير في شؤون الإدارة من قبل جهات مركزية كثيرة من جانب آخر. يضاف إلى ذلك فإن المنشأة تفتقد إلى رسالة واضحة في عملها وبالتالي فإنها تركز على الأداء قصير الأمد. وقد اقترحنا توصيات عملية نجد أنها ملائمة لوضع المنشأة والبيئة الصناعية العراقية.

مقدمة:

تضع المنظمات نصب أعينها سواء عملت في القطاع الخاص أو القطاع العام، هادفة للربح أو لم تهدف تحقيق هدف أو مجموعة أهداف. تشكل الأهداف إطاراً يهتدي به متخذ القرار ونقطة استرشاد لتحقيق تطورات متلاحقة في عمل المنظمة لذلك يتوجب الأمر أن تغير المنظمة عناية خاصة لهذه الأهداف.

لقد تغيرت النظرة للأهداف وتجددت تطورت أساليب وطرق الإدارة، فلم يعد ينظر إلى الأهداف مثلما كان ينظر إليها في السابق لقد تطورت أساليب صياغتها وتعددت مستويات بنائها وانسحب هذا الأمر أيضاً على الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأهداف.

إن المشاكل المعقدة التي تحيط بالمنظمة المعاصرة دفعتها للتفكير في وضع صورة لما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً لذلك يتطلب الأمر من إدارة المنظمة أن لا تغرق بالمشاكل الآنية مؤجلة التفكير المستقبلي خاصة ببعده الاستراتيجي. ثم إن المنظمة المعاصرة أصبحت على وعي كبير بالأهداف الاجتماعية التي أصبحت في أهميتها موازية للأهداف الاقتصادية.

يحاول البحث إلقاء الضوء على الأهداف التنظيمية من خلال التمعن بدراسة المتاح من أدب الإدارة الاستراتيجية الحديث ومن ثم استكشاف مقدار إدراك واستيعاب إدارة المنشأة المبحوثة لهذه الأهداف والعلاقات المترابطة بينها نظرياً وتطبيقياً. أجريت الدراسة في إحدى المنشآت الصناعية العراقية وهي منشأة أور للصناعات الهندسية في الناصرية. تنقسم المنشأة إلى قسمين الأول يضم معامل الألومنيوم الذي بدأت عمليات إنشائه بموجب عقد مع إحدى الشركات الفرنسية بتاريخ 1974/12/14 وبأشهر بالإنتاج بعد سنة من ذلك التاريخ. أما القسم الثاني فهي معامل القابلات والأسلاك الذي أنشأ من قبل إحدى الشركات الألمانية وشركة نمساوية عام 1974. ظهرت المنشأة إلى حيز الوجود كما هي عليه الآن بعد الدمج الذي تم بين معامل الألومنيوم ومعامل القابلات والأسلاك لتصبح بعد ذلك منشأة واحدة تحت اسم منشأة أور للصناعات الهندسية بتاريخ 1988/3/6.

تعمل المنشأة الآن على تزويد السوق العراقية بمقاطع الألومنيوم والصفائح والأشرطة والقابلات وسدادات القناني. ولغرض تسلسل استعراض فقرات البحث فقد تم تناوله وفق الصيغة التالية:

- 1 - الجانب النظري وفيه تم استعراض أهم الدراسات المتاحة لدينا في مجال تحديد الأهداف وأساليب صياغتها.
- 2 - الدراسة الميدانية وفيها تم عرض مشكلة البحث وأهميته وفرضية الدراسة ومعالجة البيانات وتحليلها، وأخيراً عرض لأهم النتائج والتوصيات.

القسم الأول: الجانب النظري

1 - مفهوم الأهداف:

حضيت الأهداف التنظيمية بمقدار واسع من الدراسات والاهتمام، يتجلى ذلك بوضوح من خلال دراستها من قبل عدد كبير من الباحثين من هنا تعرض مفهوم الأهداف للعديد من الاجتهادات النظرية وحسب الفلسفة الفكرية التي ينتمي إليها الكاتب، لذلك فصيغة تعريف يؤشر حدود المصطلح يعد انطلاقة في هذا الإطار، يتطلب ذلك عرض لما قدمه الكتاب والمختصون في هذا الحقل لغرض بلورة مفهوم يتسق مع مسارات الدراسة نظرياً وتطبيقياً.

يرى Etzioni الهدف كونه حالة مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها Etzioni, 1975, p.4 في حين يعرفه Ansoff على أنه مقياس لكفاءة العمليات الإنتاجية وحسن استخدام الموارد Ansoff, 1965, p36، وطبقاً لما يراه Hall فهو عبارة عن عصارة من رغبات الأعضاء والضغوط البيئية وإفرازات النظام الداخلي للمنظمة Hall, 1972, P.82 وهنا يلاحظ أن الباحث قد أضاف البعد الخارجي إلى البعد الداخلي في موضوع صياغة الهدف بمعنى أن الهدف هو مزيج منقى لما تريده الأطراف مجتمعة. أما Boseman and Phatak فقد عرفا الهدف بكونه النهاية الكلية التي يرغب التنظيم الوصول إليها وهذه يجب أن تؤخذ في ضوء رسالة المنظمة المحددة مسبقاً Boseman and phatak, 1989, p.61.

مما تقدم فإن الاستقرار العميق للمفاهيم يوحي بأن الهدف هو صورة مستقبلية واضحة لما تريده المنظمة ويمكن لهذه الصورة أن تساعد المنظمة في نشاطاتها لكونها أداة للقياس والمقارنة ومحفزاً للعمل ووسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية وموجهة للقرارات وبالتالي فإنها يمكن أن تكون مقللة للصراعات وعندئذ تكون نقاط حية للسيطرة، وما دامت المنظمة راغبة في تكوين أهدافها المستقبلية بشكل واضح فثمة أبعاد لا بد من توافرها ليكتسب الهدف شرعية تسميته وهذه الشروط وفقاً لما يراه Gerloff هي:

- 1 - تحديد المحتوى.
- 2 - تحديد المستوى المنفذ
- 3 - الوضوح
- 4 - إمكانية القياس
- 5 - تحديد الأفق الزمني اللازم للتنفيذ Gerloff, 1985, P.149

وهنا فإن هذه الدراسة تتبنى كمفهوم إجرائي تعريفاً للهدف ينصب على كونه الحالة النهائية المستقبلية التي تحاول المنظمة الوصول إليها وتحقيقها ضمن صيغ وأساليب كفوءة، ومن جهة أخرى أننا هنا نتحدث عن مجموعات كبيرة من الأهداف المترابطة والتي تبدأ برسالة المنظمة وتنتهي بأهداف العمل، وبذلك فإن تعريفنا الإجرائي لهذه المفاهيم يأخذ الصيغة التالية:

- رسالة المنظمة: هي مبرر وجود المنظمة في بيئتها، وتشكل الغاية الأساسية لوجود المنظمة وتعطي مشروعية وجودها وقبولها كمعبر عن مصالح أطراف متعددة.

- الأهداف العامة: هي النهايات بعيدة المدى والتي تطمح المنظمة الوصول إليها من خلال استخدام كفوء للموارد المتاحة لديها: إن هذه الأهداف تختلف باختلاف الزمن وكذلك في ضوء التغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمة. يفترض أن تشتق الأهداف العامة من رسالة المنظمة.

- الأهداف الفرعية: هي أهداف المدى المتوسط، والتي يمكن أن تقاس في ضوء معايير كثيرة تختلف باختلاف المنظمات وأساليب عملها والتركيز على هذا البعد أو غيره من عمل المنظمة. إن الأهداف الفرعية يجب أن تشتق من رؤية المنظمة الأساسية (الرسالة) وكذلك من الأهداف العامة.

- أهداف العمل: هي الأهداف المحددة بدقة وتمثل قياسات واقعية مطلوب إنجازها في إطار زمني محدد قد يكون أسبوعياً، شهرياً وفي كل الأحوال لا يتجاوز السنة وهذه

أهداف العمل تصب في إطار التوجه العام وكذلك تشتق من الأهداف الفرعية.

- الأهداف الاجتماعية: مجموعة الأهداف ذات الطابع الاجتماعي التي تحاول المنظمة من خلالها تحسين صورتها في المجتمع وهذه تمثل مبادرات تطوعية أو أهدافاً مفروضة عليها من قبل جهات ذات مصلحة.

2 - إشكالية وجود الأهداف واختلافها في منظمات الدولة:

إن الدراسة المجردة لمفهوم الأهداف هي تبسيط لواقع شديد التعقيد فالأمر ينطوي على تدخل يجعل الموضوع شائكاً يكتنفه الغموض.

لقد تعرض مفهوم الهدف بحد ذاته إلى التغيير سواء كان كمفهوم أم أسلوب للصياغة ففي البداية الأولى لظهور فلسفة مدرسة الإدارة العلمية ونظراً لصغر المنظمات واندماج الإدارة والملكية تركّز الاهتمام آنذاك على تعظيم الأرباح لقد اختلف الأمر بعد ذلك بظهور مدارس فكرية أخرى ومع تنامي حجم المنظمات وانفصال الإدارة عن الملكية فقد تحول الأمر من تعظيم الأرباح إلى تحقيق الأرباح المرضية كهدف لمنظمات الأعمال. ومع تعدد الأطراف ذات المصالح من وجود المنظمة سواء كانت هذه الأطراف داخلية أو خارجية وتشابك مصالحها وحدث التعارض مع مصالح هذه الأطراف المتعددة تطلب الأمر إيجاد صيغ مقبولة لموازنة مصالح هذه الأطراف المتعددة وهذا ما تقوم به الإدارة الفاعلة. ومع مرور الزمن لقد تعرضت المنظمة للعديد من الضغوط سواء من داخلها أو من خارجها وقد دفعها هذا الأمر لأن تضع أهدافاً اجتماعية تسعى لتحقيقها، وبالتالي أصبحت هذه الأهداف الاجتماعية لا تقل شأنًا عن الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

وفي هذا المجال يرى Drucker أن الفكرة تبتعد عن الصواب عندما نتحدث عن مجال واحد لأهداف المنظمة، فهناك أهداف ملموسة (اقتصادية) وأخرى غير ملموسة

(اجتماعية) Drucker, 1970, p.59

إن القضية الأساسية التي هي مدار بحث وتساؤل فيما إذا كانت جميع المنظمات تمتلك أهدافاً وفيما إذا كانت أهداف المنظمات الخاصة تختلف عن أهداف منظمات القطاع العام، وهل أن هذا الأمر اعتراه تغيير كبير في السنوات القليلة الماضية. قد تبدو المسألة الأولى واضحة لأن وجود منظمة بلا هدف يصبح مثار شك وريبة. فلماذا أسست هذه المنظمة إذا، وهل أن وجودها لتحقيق غاية غير مشروعة هل أنشئت لتحقيق رغبات شخصية إلى غيره من أسئلة بهذا الاتجاه. في حقيقة الأمر لقد وجدت المنظمات لتبقى وتستمر تنمو وتتطور إلا في استثناءات خاصة. فالمنظمة ولكي تبقى يجب أن تكون ناجحة لتساهم في تطوير الفرد وتعزيز القيم الإنسانية في داخل المنظمة وخارجها. ويعبر عن هذا بشكل عام بكون المجتمعات المتطورة فيها منظمات متطورة والعكس صحيح.

أما بخصوص اختلاف أهداف منظمات القطاع الخاص عن أهداف منظمات الدولة فقد طُرحت وروجت أفكار ولا تزال ترى أن القطاع العام لا يستهدف الربح بل تقديم خدمة عامة حتى لو تطلب الأمر دفع تكاليف تلك الخدمة من قبل ميزانية الدولة.

وإذا صح هذا الأمر على الخدمات العامة الأساسية فإنه يبدو نظرياً أكثر من كونه صيغة عملية في المنشآت الاقتصادية التابعة للدولة والتي تتنافس وتستهدف الربح أيضاً وفي السنوات القليلة الماضية وبفعل الخصخصة والتحول إلى آليات السوق وازدياد نفوذ نظام العولمة Globalization على مختلف المستويات فقد تغير الوضع بشكل جذري بشأن القطاع العام ومجالات عمله وتعامله من الآليات الجديدة في المنافسة والسوق.

فقد ذكر D.Osborne and T. Gaebler أن هناك مداخل عديدة لإعادة تشكيل توجيهات الوحدات الحكومية لكي تتوافق مع اقتصاديات السوق، (حسن أبشر، 1996، ص 529).

تأسيساً على ذلك فالتقارب بين أهداف منظمات القطاع الخاص والعام يبدو أكثر وضوحاً على مدى المستقبل المنظور وليس البعيد. أما مسألة كون جميع المنظمات تمتلك

أهدافاً فإن الأمر صحيح ولكن ما يلاحظ أن أغلب منظمات الدولة تمتلك أهدافاً هلامية غير واضحة مستندة إلى مفهوم الخدمة العامة الذي يرفع كشعار في أغلب الأحيان وليس صيغة عملية ذات دلالة، بل نجد أمراً شاذاً ففي دراسة أجريت من قبل باحثين فرنسيين على عينة من منشآت تابعة لبعض الدول الأفريقية وجد أن العديد من هذه المنظمات لا تمتلك أهدافاً واضحة بالمرّة بل لا تعرف سبب وجودها أصلاً Hafsi 1983 و Bodinat 1977 وفيما يتعلق بمنظمات القطاع الخاص فيعتبر الربح هدفاً أساسياً لها رغم أنه قد عرض بكونه يشكل نقطة ضعف في ديناميكية المنظمة خلال السنوات السابقة أو كونه يمثل صيغة استغلالية بالتعامل مع مفردات البيئة المختلفة من قبل منظمات أصبح لها سطوة ونفوذ كبيرين بحكم عوامل عديدة، إلا أن منظمة اليوم أصبحت تبرر وجودها كجزء من المجتمع الذي تعمل فيه وأصبح الربح هو العامل الذي تستطيع من خلاله الوفاء بالتزاماتها العديدة والمختلفة Goodstein et al, 1993 p.170

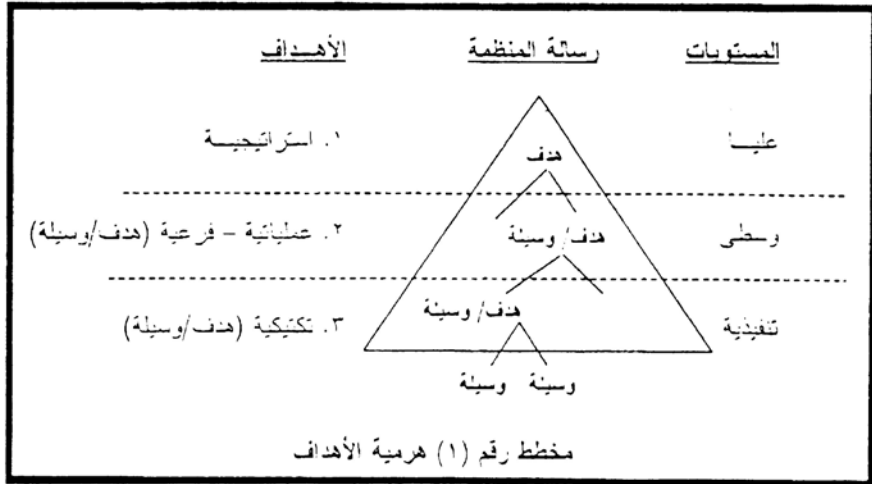
3 - الأهداف : ترابط المستويات وأساليب الصياغة

تحاطب منظمات اليوم بكل ما هو متغير والشيء الثابت والمعروف هو استمرار ظاهرة التغير هذه. ترتب على ذلك قيام المنظمة بوضع ما تريده لها وللآخرين حتى وإن لم تكن النتائج مطابقة للواقع. فقد توسعت وتعقدت عمليات البناء التنظيمي وانسحب الأمر أيضاً بدوره ليؤدي بالنتيجة إلى تعدد المستويات الإدارية، لذلك ارتبط كل مسمى من مسميات الأهداف بمستوى إداري يكون مسؤولاً عن تحديد افقه الزمني ومضامينه وبالتناسب والتناغم مع المستويات الأخرى ليشكل مضموناً موحداً تقاد من خلاله المنظمة. أن هذا الأمر يبدأ برسالة المنظمة Mission التي تمثل في بعض جوانبها مبرراً لوجودها في بيئة عملها ثم بعد ذلك تبدأ الأهداف الرئيسية أو العامة Goals والتي يفترض أن تشتق من رسالة المنظمة وتوجهها كأهداف طويلة الأمد وتمثل قوى دافعة للمنظمة باتجاه تطور

مستقبلي أفضل، تشتق بعد ذلك الأهداف الفرعية Objectives من الأهداف العامة، وفي ضوء ما تفرضه رسالة المنظمة من اتجاهات عمل ومحددات على هذه الأهداف. وفي المقام الأخير فإنه يجب وضع أهداف العمل Targets التي يفترض أن تترجم إلى مهمات متخصصة Aims قابلة للتنفيذ لبلوغ ما تستهدف المنظمة مروراً إلى المستويات الأعلى وبشكل متتابع (الصياح، 1999، ص74).

إن المستويات المشار إليها أنفاً تتطلب أن تقوم الإدارة فيها بتحديد أهدافها مستهدية من جانب برسالة المنظمة ومن الجانب الآخر بمحددات المستوى الإداري الأعلى، وبذلك يصبح هناك سلسلة من الأهداف مترابطة عبر عنها غالباً بسلسلة الوسائل والغايات. وكل هدف في حقيقة الأمر مرتبط بالمستويين الإداريين الأعلى والأدنى منه فمن جانب يشكل هدفاً (غاية) عند المستوى الموضوع له ويشكل وسيلة للوصول إلى هدف المستوى الأعلى لذلك تتشكل سلسلة من (الوسائل / الغايات) كما في المخطط التالي رقم (1) ،

Bates, 1980, p.35



إن هذا يعني ترابط الأهداف على مختلف مستويات التنظيم، ويجب أن تشتق أهداف المستوى الأدنى من المحددات والمتاح وما تعرضه أهداف المستوى الأعلى، وفي حالة غياب هذا الترابط المنطقي فإن الأمر لا يبدو أكثر من كون العملية الإدارية بكاملها تصبح في غياب وتخبط دون تقدم باتجاه الأهداف الأساسية الموضوعة، ويصبح هناك هدر في الموارد دون القدرة على تحقيق نقلات نوعية عبر الزمن. وفي أحسن الأحوال فإن المنظمة تحقق إنجازات غير متصلة بعضها ببعض وبالتالي فإن هذه الإنجازات لا تعدو أن تكون تأكيداً على تحقيق نتائج المدى القريب دون منظور استراتيجي لتطور المنظمة بصورتها الكلية (سعد غالب ياسين، 1998، ص52).

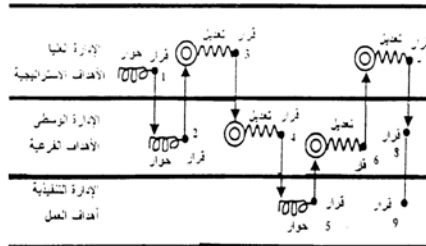
شملت عملية التغير أسلوب صياغة الأهداف فبعد أن كانت العملية مقتصرة على وجود جهة مسؤولة عن وضع الأهداف وهي الإدارة العليا وما على الجهات الأدنى إلا التنفيذ. بدأت هذه العملية تأخذ صورة أكثر مشاركة من قبل مختلف الجهات في المنظمة وقد شاع أسلوب الإدارة بالأهداف منتصف الخمسينات كفلسفة تؤكد على المشاركة الجماعية في وضع أهداف المنظمات وقد عبر Odiorne عن أسلوب الإدارة بالأهداف بالآتي:

يعمل الرئيس والمؤوس بالاعتماد على أهداف واضحة من قبل الإدارة العليا بتحديد مشترك لمجالات مسؤولية أي شخص على أساس النتائج المتوقعة واستخدام هذا المقياس كدليل عمل للمنظمة والحكم على مساهمة أي عضو من أعضائها. يساعد هذا الأمر على ربط رسالة المنظمة بأهداف وحداتها التنظيمية وكذلك ربط أهداف هذه الوحدات بالمهام المختلفة للأفراد وتحديد نظام ملائم لتقييم الأداء الذي يساعد في التأكد من تنفيذ الأهداف Odiorne, 1985, p.22

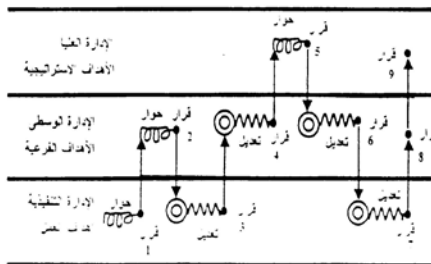
وفي المنظمات كبيرة الحجم فإن أساليب متنوعة وطرق عديدة قد طورت يتم في ضوءها صياغة أهداف المنظمة. إن الرؤية التي تعتمد عليها أغلب الأساليب هو مشاركة المعنيين بالأمر لكي تكون العملية أكثر واقعية وشمولية. فقد تكون البداية الأولى من

الإدارة العليا والتي تضع الأهداف الاستراتيجية الرئيسية بعد سلسلة من الحوار والنقاش لغرض إنضاج هذه الأهداف والاتفاق عليها. وقد يطلب من الإدارة الوسطى اشتقاق أهدافها في ضوء التوجيهات الاستراتيجية للمنظمة وهنا أيضاً يتم حوار ونقاش لغرض اشتقاق هذه الأهداف والاتفاق عليها وبعد هذا الاتفاق ترسل أهداف الإدارة الوسطى صعوداً للإدارة العليا لغرض الإقرار وفي ضوء هذا الإقرار الذي قد يسبقه نقاش وحوار وتعديل ترسل الأهداف بعد الإقرار نزولاً إلى الإدارة الوسطى. هنا أيضاً يطلب من الإدارة التنفيذية أن تضع أهدافها التفصيلية في ضوء أهداف وتوجيهات المستويات الإدارية الأعلى. ثم يعاد الأمر صعوداً لغرض الإقرار من قبل المستويات الأعلى في الهيكل التنظيمي، أن هذا المنهج أو الأسلوب من الأعلى إلى الأسفل الـ Top Down يمكن أن يكون في منظمات أخرى باتجاه معاكس لتطوير الأهداف أي من الأسفل إلى الأعلى الـ Bottom - up والمخططين أدناه يوضحان هذين الأسلوبين.

نموذج (١) Top Down



نموذج (٢) Bottom - up



ورغم أن كلا النموذجين يثير بعض الإشكاليات العملية في التطبيق الفعلي إلا أنهما مختلفان في التوجه والرؤية الفلسفية لموضوع الأهداف.

فالنموذج الأول Top Down يعطي حرية كبيرة للإدارة العليا في تقرير نوع الأهداف انطلاقاً من تفكير حر وبالتالي فإن الإدارات الأخرى تتطلع إلى اشتقاق أهدافها في ضوء هذا التوجه وبالتالي فإن دور الإدارة العليا هنا يكون كبيراً في حين أن النموذج الثاني Bottom - up يقيد كثيراً من حرية الإدارة العليا في التدخل حيث تجد نفسها في كثير من الأحيان ملزمة بما تم تطويره من أهداف في المستويات الإدارية الأدنى. وفي جميع الأحوال فإن المنظمات التي تمتلك قيادات إدارية فاعلة ذات منظور مستقبلي وفكر استراتيجي تحاول أن تقلل من عيوب هذه النماذج من خلال معرفة طبيعة تنظيمها من جانب وإطلاق البداية الأولى للأهداف من أكثر من مستوى إداري واحد. أن هذا الأمر يتيح للإدارة توجيه الحوار والنقاش متعدد الجوانب وفي أكثر من مستوى لغرض الاتفاق على الأهداف وإغناء محتوى العملية التخطيطية.

والملاحظ في الأمر هنا أن اتباع أسلوب معين في تطوير الأهداف لا يعني استبعاد كافة الطرق والأساليب الأخرى والتي يجب أن تكون واضحة ومعلومة من قبل الإدارة العليا لاستخدامها في ضوء.

- 1 - تغير الزمن وما يتبعه من تغيرات لاحقاً في بيئة عمل المنظمة الخارجية.
 - 2 - طبيعة مراكز القوى والتوازنات داخل المنظمة وانعكاساتها على الأسلوب الأفضل في تحفيز ومساهمة الموارد البشرية فيها.
 - 3 - حجم المنظمة وطبيعة الهيكل التنظيمي المختار والتغيرات والتطوير الحاصل فيه.
 - 4 - الموارد المالية والمعلوماتية المتاحة والمتوفرة والتي يمكن أن تركز لتطوير هذا الأمر.
- كذلك مدى توفر الكادر الإداري الفعال والقيادة الإدارية المثابرة والملمة بقضايا التخطيط والاستراتيجية (الغالي، 1989).

ويبدو من خلال استعراض الأدب الإداري بصورة عامة والإدارة الاستراتيجية بصورة خاصة فإن إشكالية تحديد الأهداف في المنظمات التابعة للدول هي أكثر تعقيداً من منظمات القطاع الخاص بسبب كثرة التدخل في شؤونها وعملها من قبل جهات مركزية عديدة قد لا تعي طبيعة الدور الملقى على عاتق هذه المنظمات.

4 - الدراسات السابقة:

نحاول فيما يلي استعراض بعض الدراسات المتوفرة والتي تقدم مفاهيم علمية وعملية لمسألة تحديد وصياغة الأهداف في المنظمة والفوائد المتوخاة منها .

أولاً: دراسة 1979 (Tibbits : Establishing Goal, L.R.P, 1979)

وهي من الدراسات الأساسية والرائدة حول الأهداف في المنظمات المعاصرة. تؤكد الدراسة على أن أهداف المنشآت يجب أن تحدد وفق الآتي:

- أ - استخدام مصطلحات دقيقة ومحددة بعيدة عن اللبس والغموض والإبهام.
 - ب - التأكيد من توفر الشروط الأساسية المطلوبة لوضع الأهداف بدءاً بالمستويات الإدارية العليا نزولاً إلى أدنى مستويات التنفيذ.
 - ج - أن يكون الأفراد العاملين في المنظمة على دراية كافية بالأهداف التي تخص على الأقل مستوياتهم التنظيمية والمستويين الأعلى والأدنى المرتبطين بهم.
 - د - ضرورة إعادة النظر في فترات متباعدة بمبرر وجود المنظمة وغايتها الأساسية حيث أن انعكاس التغيرات البيئية يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار.
- إن ما توصل إليه الباحث من استنتاج هام هو أن موضوع الأهداف لا يزال من المواضيع المعقدة التي يكتنفها الكثير من الغموض خاصة على المستوى التطبيقي في المنظمات المعاصرة. كذلك فإن هذه الأهداف تمثل نقاط خلاف وصراع في المنظمة إذا لم يحسن التعامل معها بطريقة تمثل قبولاً من مختلف أطراف العلاقة.

ثانياً: دراسة 1979

Allen 1979 (Establishing a Financial objective a practical approach, L-R-P, 1979)

أشارت هذه الدراسة إلى أن تزامن الاضطرابات والتغير السريع في قيام العملات الرئيسية وكذلك قوانين الضرائب إلى إرباك شديد في عملية تحديد الأهداف المالية. وقد طرحت العديد من الأساليب والطرق التي تحاول تفادي إشكالات هذا النوع من التذبذب لكن الباحث يفضل استخدام أسلوب قياس الأداء في ضوء خطط المنظمة واعتمادا على مؤشرات تأخذ بنظر الاعتبار التضخم المتزايد باستمرار.

وفي ضوء هذه الدراسة أوصى الباحث بضرورة أن تكون الأهداف دائماً واقعية ممكنة القياس، لذلك يرى أن الأهداف المالية تمثل حالة متقدمة لقياس الأهداف في المنظمات المعاصرة.

ثالثاً: دراسة

Pearson 1979 (Setting corporate objectives as basic for action, LR.P, 1979).

طرح الباحث في هذه الدراسة وحاول أن يربط بين بعدين لا يزالان يمثلان إشكالية أساسية بوجه أغلب المنظمات وهما:

- 1 - المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ودور الإدارة العليا في هذا الجانب وكذلك الكيفية التي تحاول فيها الإدارة ربط مؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالأداء الفعلي الواقعي اليومي.
- 2 - ابتعاد الإدارة عن تحديد أهداف واسعة براءة لا تجد صدى كافيا في التنفيذ ولا تثير حماس ودافعية الأفراد للعمل. وبذلك يتطلب الأمر أن تكون الأهداف موجزة واقعية، دقيقة بالتوقيت الزمني المناسب.

لذلك استنتج الباحث أن أغلب المشاكل التي تواجه المنظمات في هذا الجانب تعود إلى عدم التركيز الكافي على صياغة أهداف واقعية تتسم بالدقة وبعيدة عن الغموض، أن هذا

الأمر نراه واضحاً على حسب رأي الباحث في الأهداف الاجتماعية للمنظمات بشكل خاص.

رابعاً: دراسة

Warner 1988 (Management by numbers, Engineering, Management Review , 1988)

تمثل هذه الدراسة محاولة جادة لنقل مفهوم القيمة المضافة كأداة لصنع سياسة الشركة واستراتيجياتها ومن ثم كمدخل لتحديد أهداف المنظمة. إن استنتاج الباحث المهم في هذا المدد يتمثل بكون سياسات الشركة واستراتيجياتها يفترض أن تشكل قاعدة تشتق منها الأهداف على مختلف المستويات الإدارية من جانب وكذلك تعطي وضوحاً لترابط الأهداف على مختلف مدات الزمنية من جانب آخر.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية ومنهجية البحث:

1 - مشكلة البحث

تعد أهداف المنظمة الركيزة الأساسية لكافة أنواع الخطط لذلك فإنها تعطي الاتجاه العام وتحديد مسارات العمل وصولاً بين لاتجاهات الأبعد غاية المنظمة ومبرر وجودها والمستويات الإدارية الأدنى أهداف العمل ومن هنا ينبغي أن تكون واضحة المعالم مبتعدة عن الغموض متكاملة، وحسب المستويات الإدارية (حسون، 2001 ص17)، تكمن المشكلة كما يراها الباحثان في غياب إطار واضح لهذا التحديد والابتعاد عن الأسس العملية والاعتماد على العمل الآني المرحلي دونما أن يوفر ذلك أساس عمل يمكن الانطلاق منه نحو المستقبل.

لقد تم تحديد المشكلة في ضوء دراسة استطلاعية قام بها الباحثان في عدد من المنشآت الصناعية العراقية كانت منشأة أور إحداها ووجدنا ضرورة دراسة نظام

الأهداف في هذه المنشأة عن كُتب لغرض تطويره وبيان نواحي القصور فيه، إن غياب الإطار الواضح الذي من خلاله تضع المنشأة أهدافها يضعها في مواجهة العديد من المشكلات.

2 - أهمية البحث

تتجسد أهمية هذا البحث في مساعدة الإدارة بالإطلاع على الأساليب الحديثة والتوجهات المعاصرة في عمليات تحديد الأهداف ومن ثم الاستفادة منها لوضع إطار عمل يساعدها على تفعيل نشاطها الحالي والارتقاء بعملها المستقبلي.

3 - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع عملية صياغة الأهداف وتتبعها في إحدى المنشآت الصناعية العراقية وهي منشأة أور للصناعات الهندسية. كذلك معرفة فيما إذا كانت هذه المنشأة تمتلك صيغة عملية يتم من خلالها صياغة الأهداف فيها. إن الصياغة الجيدة للأهداف تفترض وجود إطار يتم من خلاله ترابط اشتقاق هذه الأهداف بدءاً من رسالة المنظمة وصولاً إلى أهداف العمل بشكل مهمات محددة بدقة. وعليه فإن هذه الدراسة هي محاولة لتبيان جوانب القصور في نظام الأهداف وكيفية الارتقاء به مما يعزز من موقف المنشأة في بيئة عملها.

4 - فرضيات البحث.

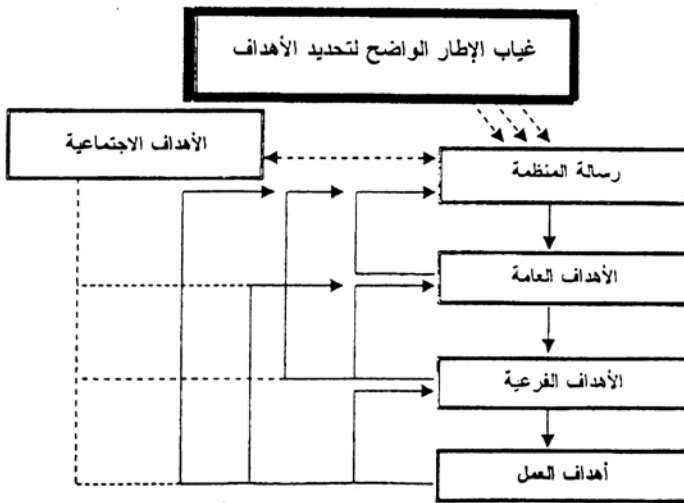
تتمثل فرضية البحث الأساسية في (افتقار المنشأة إلى إطار نظري واضح تحدد من خلاله الأهداف وأن هذا الافتقار ناجم عن):

1 - علاقة اعتمادية ضعفية بين رسالة المنظمة وأهدافها العامة.

- 2 - علاقة اعتمادية ضعيفة بين رسالة المنظمة وأهدافها الفرعية.
- 3 - علاقة اعتمادية ضعيفة بين رسالة المنظمة وأهداف العمل.
- 4 - علاقة اعتمادية ضعيفة بين الأهداف العامة والأهداف الفرعية.
- 5 - علاقة اعتمادية ضعيفة بين الأهداف الفرعية وأهداف العمل.
- 6 - علاقة اعتمادية ضعيفة بين رسالة المنظمة وأهدافها الاجتماعية.

وهذه تمثل فرضيات فرعية نحاول التحقق منها في هذه الدراسة وفي أدناه مخطط يوضح نموذج الدراسة المعتمد.

مخطط يوضح نموذج الدراسة



وهنا فإنه يمكن القول أن متغيرات الدراسة هي (رسالة المنظمة، والأهداف العامة، الأهداف الفرعية، أهداف العمل والأهداف الاجتماعية)، إن هذه المتغيرات تمثل حالة لمتغيرات مستقلة من جانب وتابعة من جانب آخر في ضوء تتابع عملية اشتقاق الأهداف. فمثلاً إن رسالة المنظمة تمثل المتغير المستقل الذي يفترض أن تشتق منه ويتبعه باقي

المتغيرات (الأهداف العامة، الأهداف الفرعية، أهداف العمل، الأهداف الاجتماعية) لكن يمكن القول أن الأهداف العامة هي متغير مستقل إذا تتبعه وتشتقه منه (الأهداف الفرعية وأهداف العمل) وهكذا. (لقد تم قياس الرسالة في الأسئلة من (1-6)، أما الأهداف العامة الأسئلة (7-14) الأهداف الفرعية الأسئلة (15-22)، أهداف العمل الأسئلة (23-27) والأهداف الاجتماعية الأسئلة (30-33) لاحظ الجدول رقم (3)، وكذلك ملحق استبيان الدراسة.

5 - أساليب جمع البيانات :

جمعت البيانات النظرية مما هو متاح من كتب ودوريات. أما الدراسة الميدانية فقد جمعت بياناتها من خلال استمارة استبيان عرضت على مجموعة من الخبراء الأساتذة من جامعات البصرة وبغداد والمستنصرية وعمان الأهلية والزيتونة لتقرير صلاحيتها. وزعت الاستبانة على عينة شملت كافة المديرين داخل المنشأة، وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي كأداة أساسية في القياس. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة امتدت لفترة طويلة نسبيا في المنشأة حيث أن فترة هذه الدراسة هي الأعوام 1998، 1999.

6 - عينة البحث:

أجريت الدراسة في داخل منشأة أور للصناعات الهندسية وقد شملت من هم بدرجة مدير والذي يعرفه Reddin على أنه الشخص الذي يشغل مركز أو صفة معينة في المنظمة ويكون مسؤولا عن عمل فرد أو أكثر ويمارس سلطة عمل على هؤلاء العاملين (عبد الغفار وأبو قحف 1993، ص 17) وهنا فإننا استخدمنا أسلوب المسح الشامل حيث وزعت الاستمارات على كافة من هم بدرجة مدير في المنشأة. قام الباحثان بالمتابعة الشخصية لغرض الحصول على كافة الاستثمارات الموزعة. يرجع

سبب اختيار المنشأة كحالة للدراسة كونها إحدى المنشآت الاستراتيجية في الاقتصاد العراقي فضلاً عن كونها من المنشآت ذات الحجم الكبير. أدناه جدول يمثل عينة الدراسة وبعض خصائصها المهمة.

جدول رقم (1)

عينة الدراسة

المستوى الوظيفي	العدد الكلي في المنشأة	العينة
مدير عام	1	1
معاون مدير عام	3	3
مدير دائرة وظيفية	6	6
رؤساء الأقسام	21	21
رؤساء الشعب	48	48
المجموع	79	79

جدول رقم (2)

بعض الخصائص المهمة للعينة

العمر	العدد	التحصيل الدراسي	العدد	سنوات الخدمة	العدد	الاختصاص	العدد
30-25	4	دكتوراه	4	5-1	11	علوم هندسية	31
35-31	12	ماجستير	9	10-6	28	علوم أساسية	25
40-36	23	بكالوريوس	39	15-11	21	علوم إدارية واقتصاد	11
45-41	27	دبلوم	18	20-16	4	قانون	2
50-46	7	إعدادية	9	25-21	9	أخرى	10
55-51	5	بدون شهادة	-	26 فأكثر	6		
56-لما فوق	1						

7 - تحليل النتائج الميدانية:

أولاً: التحليل العام:

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المثوي للمتغيرات الرئيسية للدراسة أدناه جدول رقم (3) يوضح ذلك:

جدول رقم (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي للمتغيرات الرئيسية للبحث

المتغير الرئيسي	رقم السؤال	الوسط الحسابي X	الانحراف المعياري SD	الوزن المنوي
رسالة المنظمة	1	2.68	1.48	53.56
	2	2.60	1.49	52
	3	2.82	1.49	56
	4	2.24	1.38	44.8
	5	2.17	1.02	83.4
	6	2.81	1.44	56.2
الأهداف العامة	7	3.62	1.33	72.4
	8	3.71	1.7	75.4
	9	2.24	1.15	44.8
	10	2.46	1.37	69.6
	11	2.82	1.52	56.4
	12	4.44	0.55	8.88
	13	2.75	1.52	55
	14	3.33	1.47	6.66
الأهداف الفرعية	15	3.53	1.39	70.6
	16	3.57	1.40	71.4
	17	4.26	0.96	85.2
	18	3.60	1.30	72
	19	3.22	1.52	64.4

84.2	0.83	4.21	20	أهداف العمل
84	0.96	4.20	21	
70.2	1.4	3.51	22	
68.4	1.37	3.42	23	
77.2	1.30	3.86	24	
44.8	1.26	2.24	25	
62.8	1.42	3.3	26	
42.2	1.11	2.11	27	الأهداف الاجتماعية
48.0	1.18	2.04	30	
83	1.15	4.15	31	
80.4	1.09	4.02	32	
65.6	1.42	3.28	33	

وبصورة إجمالية فإن الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي لهذه المتغيرات الرئيسية كانت كما يلي:

جدول رقم (4)

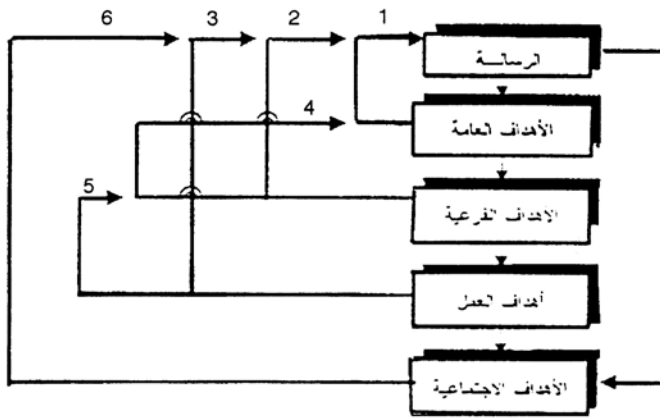
الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي الإجمالي للمتغيرات الرئيسية

المتغير الرئيسي	الوسط الحسابي X	الانحراف المعياري SD	الوزن المنوي
الرسالة	2.88	1.38	57.7
الأهداف العامة	3.23	1.27	64.7
الأهداف الفرعية	3.76	1.27	75
أهداف العمل	2.95	1.29	59
الأهداف الاجتماعية	3.37	1.29	67
جميع المتغيرات	3.32	1.27	64.7

وهكذا يبدو من ملاحظة الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن المؤوي) الوارد في الجداول السابقة (3,4)، أن المنشأة لا تمتلك رسالة واضحة وصريحة معروفة ومعلنة أو على الأقل معروفة من قبل المديرين فيها (2,88) الوسط الحسابي) أقل من الوسط العام (3) في حين نجد أن أهمية أعطيت للأهداف الفرعية وكذلك للأهداف الاجتماعية، وهذا ما سوف نعود إليه تفصيلاً في المناقشات اللاحقة للنتائج.

قبل الشروع بمناقشة نتائج التحليل الإحصائي لا بد من الإشارة إلى أن متغيرات الدراسة الرئيسية تأخذ شكل المتغير المستقل في أحد الأحيان والمتغير التابع في حين آخر عليه وإزالة الالتباس لا بد لنا من توضيح ذلك وحسب المخطط أدناه حيث أن الرقم الموجود على المخطط يشير إلى رقم الفرضية كما وردت في البحث سابقاً.

مخطط يوضح ترابط فرضيات الدراسة



لقد استخدم الباحثان تحليل لانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات لقد تم حساب قيم R و R^2 وكذلك قيم F كقاعدة للقرار برفض أو قبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المطروحة في هذه الدراسة، فمن المعلوم أنه إذا كانت F المحسوبة أكبر من F الجدولية

نستنتج من ذلك أن المعنوية للنموذج عالية وبالتالي يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الثبات والعكس صحيح، لقد حددنا المستوى الاحتمالي هنا بـ (0.05).

ثانياً: نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها

لغرض التأكد من إثبات أو عدم إثبات الفرضية الرئيسية للبحث والتي تنص على افتقار المنشأة قيد الدراسة إلى إطار نظري واضح تحدد من خلاله الأهداف على اختلاف المستويات الإدارية سواء كانت أهدافاً عامة أو أهدافاً فرعية أو أهداف عمل فلا بد من فحص الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة، لذلك سوف نتناول بالتوضيح النتائج التي توصلنا إليها من خلال تحليل الاستبيان وفق صيغ الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على ضعف العلاقة بين رسالة المنظمة كمتغير مستقل والأهداف العامة كمتغير تابع، وبناء على القيم المستخرجة لكل من R و R^2 التي كانت (0.145) و (0.011) حيث تؤكد هذه النتائج على ضعف العلاقة بين المتغير المستقل (رسالة المنظمة) والمتغير التابع (الأهداف العامة) لاحظ الجدول رقم (5). أن هذا الأمر يشير إلى أن الأهداف العامة إذا ما وجدت فإنها توضع في إطار غير مترابط مع الرسالة ولغرض التأكيد من معنوية العلاقة من عدمها استخدم الباحثان اختبار F فقد كانت قيمة F المحسوبة (1.09) وهي أصغر بكثير عند مقارنتها بقيمة F الجدولية البالغة (2.356) لاحظ الجدول رقم (5)، ويعني ذلك تدعيم الفرضية وتأكيد مصداقيتها ويرجع الباحثان ذلك إلى إهمال رسالة المنظمة وعدم الربط بين أهداف المنشأة العامة وبين هذه الرسالة، فضلاً عن التغيرات التي لحقت بهيكل المنشأة وتسميتها دون أن يصاحبها تغير في الرسالة. من جانب آخر وعند مقابلة بعض المسؤولين^x في المنشأة تبين بأنه لا يوجد وعي

^x مقابلة مع السيد معاون المدير العام للشؤون الفنية والهندسية.

واضح وصريح بطبيعة الرسالة التي تؤديها المنشأة ويكتفي المسؤولون بالقول بأنها منشأة تعمل في مجال إنتاج الألمنيوم والقابلوات والأسلاك لسد حاجة حقيقة فعلية موجودة في السوق العراقي وربما في ظروف ما بعد الحصار قد تستطيع المنشأة تصدير منتجاتها إلى الأسواق العربية والعالمية. وفي حقيقة الأمر فإن رسالة المنظمة ترتبط بشكل كبير بشعارات ترفعها الدولة بصورة عامة لجميع منشأتها ومنظماتها على اختلاف أشكالها ويلاحظ أن هذه الشعارات إذا ما أخذت على مدى زمني واسع وطويل الأمد تبدو متناقضة، غير واضحة، تثير حماساً وقتياً دون امتدادات لاحقة لفعل بنتائج ملموسة. وبهذا فإن الإدارة تجد صعوبة في ترجمة هذه الشعارات إلى أهداف مترابطة وصولاً إلى أهداف العمل.

الفرضية الثانية:

تدور الفرضية حول ضعف العلاقة بين رسالة المنظمة وبين الأهداف الفرعية. وقد أشارت نتائج التحليل إلى ضعف العلاقة هذه، يتبين ذلك من قيم R و R^2 والتي بلغت (0.063) و (0.191) على التوالي وهذا يدل بوضوح ان الأهداف الفرعية التي تعتمد عليها المنشأة لا ترتبط بعلاقة واضحة ولا تشتق من توجهات المنظمة ورسالتها. فيما كانت F المحسوبة (1.49) وهي أقل من قيمة F الجدولية البالغة (2.356) في ضوء قاعدة القرار فإن الفرضية الثانية المطروحة تنص على "علاقة اعتمادية ضعيفة بين رسالة المنظمة وأهدافها الفرعية" تكون مقبولة.

وفي تصورنا فإن هذا الأمر يندرج أيضاً في إطار عدم وجود صيغة معروفة من قبل العاملين والإدارة لتطوير الأهداف في المستويات التنظيمية المختلفة للمنشأة. وإن إدارة المنشأة تجد نفسها منهكة بشكل كبير لتلبية متطلبات أنية تفرضها جهات مركزية متعددة من أجهزة الدول المختلفة مثل متطلبات وزارة الصناعة ووزارة التجارة ووزارة المالية

ووزارة العمل.. الخ، وكذلك متطلبات الجهات المحلية في المحافظة، في حين ومن واقع المشاهدات الفعلية تبين أن عملية تطوير الأهداف لا وجود لها بأية صيغة من صيغ التطوير التي طرح بعضها في الجانب النظري من هذا البحث، وأن الأمر لا يعدو أن يكون مجموعة أوامر تصدر من جهات متعددة وتأخذ هذه الأوامر أولوياتها لدى المنشأة في ضوء طبيعة وقوة الجهات المصدرة لها.

جدول رقم (5)

قيم (R) و (R^2) و (F) المحسوبة و الجدولية لفرضيات البحث

تسلسل الفرضيات	R	R^2	F المحسوبة	F الجدولية	القرار
1	0.145	0.011	1.09	2.356	تقبل
2	0.191	0.063	1.49	2.356	تقبل
3	0.213	0.162	2.24	2.35	تقبل
4	0.40	0.31	0.014	2.46	تقبل
5	0.10	0.9	1.25	2.21	تقبل
6	0.25	0.08	4.33	2.356	ترفض

الفرضية الثالثة:

تقوم هذه الفرضية على ضعف العلاقة بين رسالة المنظمة وأهداف العمل، وقد بينت نتائج التحليل إلى ضعف هذه العلاقة بين هذين المستويين من مستويات أهداف المنشأة، فقيم R و R^2 كانت (0.213) و (0.162) على التوالي، أما قيمة F المحسوبة فهي (2.24) وهي أقل من قيمة F الجدولية البالغة (2.35) لاحظ الجدول رقم (5) وهكذا تكون هذه الفرضية قد أثبتت أيضاً.

ويعتقد الباحثان أن ذلك يعود في جانب كبير منه إلى اهتمام المنشأة وبشكل استثنائي بأهداف العمل اليومية وخاصة الطلبات المتعلقة بالتصنيع للغير وعليه فإن مفهوم التوجه العام للمنشأة بشكل رسالة أو أهداف عامة والتي يفترض بها أن تطوره لغرض معرفة

تقدم المنشأة مستقبلا قد أهملته.

الفرضية الرابعة:

تتناول هذه الفرضية العلاقة بين الأهداف العامة كمتغير مستقل والأهداف الفرعية كمتغير تابع ومن ملاحظة لقيم R و R^2 والتي كانت على التوالي (0.40) و (0.31) نجد ضعف العلاقة بين هذين المتغيرين لاحظ الجدول رقم (5) نهذا يؤكد صحة الفرضية المطروحة. وعند ملاحظة قيمة F المحسوبة (0.514) ومقارنتها مع قيمة F الجدولية والبالغة (2.46) نجد أن F المحسوبة أقل من الجدولية وهذا أيضا يؤكد صحة ما ذهب إليه الفرضية، ويعود الأمر في تصورنا لأسباب عديدة منها أن المنشأة أهملت التصورات المستقبلية بعيدة الأمد وركزت على الآفاق قصيرة الأجل ويفسر هذا في جانب منه بفقدان إدارة المنشأة للاستقلالية وضعف سيطرتها على التخطيط طويل الأجل كونها منشأة تعمل في القطاع العام.

الفرضية الخامسة:

ترتكز هذه الفرضية على أن العلاقة ضعيفة بين الأهداف الفرعية وأهداف العمل وبناء على نتائج التحليل الإحصائي فقد تأكد ضعف هذه العلاقة بشكل كبير حيث أن قيمة R (R^2) كانت على التوالي (0.10) و (0.9) ، أما بخصوص قيمة F المحسوبة فبلغت (1.25) مقارنة بالجدولية البالغة (2.21) لاحظ الجدول رقم (5) وبهذه النتيجة تكون الفرضية قد أثبتت، ويرجع الباحثان ضعف الترابط هذا إلى نفس الأسباب المشار إليها في السابق. ويبدو من خلال واقع حال عمل المنشأة زيادة الاهتمام في الأهداف قصيرة الأمد (أهداف العمل) والمهام المحددة الروتينية قياسا بالأهداف بعيدة الأمد. وعند التدقيق والاستقصاء والملاحظة عن قرب وجدنا أن السبب المطروح هو زيادة عدم التأكد في ظل

ظروف الحصار التي يمر بها البلد، وفي تصورنا أن هذا الأمر فيه كثير من الخطورة على مستقبل المنشأة خاصة بعد زوال أسباب الحصار وتواجدها في بيئة تنافسية تجد نفسها أهملت كثيراً في الإعداد لمتطلباتها.

الفرضية السادسة:

تنص هذه الفرضية على ضعف العلاقة بين رسالة المنظمة والأهداف الاجتماعية لها أشارت نتائج التحليل إلى أن قيمة R قد بلغت (0.25) فيما بلغت قيمة R^2 (0.08). وهي قليلة نوعاً ما. أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت (4.33) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي بلغت (2.356) ويعني هذا أن الفرضية السادسة قد نفيت ولم يثبت صحتها لاحظ الجدول رقم (5).

ربما يكون السبب الأساسي وراء هذه النتيجة هو اهتمام الإدارة وبناء على توجهات فردية أو رغبات فردية بالأداء الاجتماعي للمنشأة سواء كان على الصعيد الداخلي أو الخارجي، حيث لم يلمس الباحثان مسارات واضحة ومكتوبة لأهداف اجتماعية ترغب المنشأة في تحقيقها مستقبلاً، ولكن الأمر الظاهر ولكون منشآت الدولة لا تعير أهمية للأداء الاقتصادي فقط بل يتطلب منها إعارة أهمية لأدائها الاجتماعي أيضاً لذلك فقد تبنت المنشأة بشكل غير مترابط مجموعة متطلبات اجتماعية للعاملين فيها من جانب ومتطلبات بيئية محلية محدودة من جانب آخر.

وبهذا وفي ضوء إثبات الفرضيات (5,4,3,2,1) وكذلك التصورات التي طرحت حول الفرضية السادسة فإن النتيجة العامة تؤيد صحة الفرضية الأساسية لهذا البحث والتي تنص على افتقار المنشأة لإطار نظري واضح تحدد من خلاله أهدافها على مختلف المستويات

القسم الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

في ختام هذه الدراسة لا بد من طرح مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وسنركز على ما هو مهم منها فقط:

1 - الاستنتاجات:

في ضوء ما تم عرضه من تصورات فكرية واختبارات وتحليل ومناقشة لنتائج هذه الدراسة فإن أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها هي:

أ - عدم إلمام المستويات الإدارية العليا في المنشأة بأساليب وطرق الإدارة الحديثة وخاصة فيما يتعلق باستراتيجية المنشأة وتقسيمات أهدافها.

ب - خضوع الإدارة العليا إلى توجيهات مركزية صارمة صادرة من جهات متعددة وبذلك لا تستطيع تحديد مستويات النمو والربحية من جانب ومن جانب آخر فإن الموارد المتاحة وخاصة المالية منها قليلة.

ج - لم يكن هناك تحديد مسبق لرسالة المنظمة ولا أهدافها العامة ولا توجد مؤشرات للنمو والتطور. ويرتكز العمل أساساً على تمشية أعمال يومية روتينية لأهداف فرعية غير واضحة بشكل دقيق ويركز بشكل كبير على أهداف العمل والمهام الخاصة في ضوء الموارد المتاحة للمنشأة ودون أن يكون هناك توافق مع التوجه المستقبلي لها.

د - وفي ضوء قصور المنشأة عن تطوير إطار واضح المعالم لوضع الأهداف على مختلف المستويات فقد جاء التركيز على أهداف العمل والمهام الروتينية في عمل المنشأة وأحيط هذا الأمر بهالة إعلامية أكبر بكثير مما يستحق فيما كانت الأهداف الاجتماعية لا تعدو أن تكون أكثر من مجموعة أوامر صادرة من جهات مركزية في الدولة، أو أن البعض منها يحمل تصورات وأفكار الإدارة العليا الشخصية .

2 - التوصيات:

استناداً إلى هذه الاستنتاجات فإن ما نراه من توصيات يجب أن يركز على إيجاد حلول واقعية لهذه الإشكاليات التي تواجهها المنشأة وبالتالي فإنه في تصورنا أن أهم التوصيات كالتالي:

أ - الاهتمام بتطوير الكوادر الإدارية في المنشأة وخاصة الإدارة العليا وتعميق وعيها وفهمها بالجوانب الخاصة بالاستراتيجية وتحديد الأهداف.

ب - ضرورة منح الإدارة العليا للمنشأة الاستقلالية الكافية في إدارة شؤون المنشأة وتقرير اتجاهاتها الرئيسية والابتعاد عن تفاصيل العمل اليومية الصغيرة.

ج - تحديد رسالة المنظمة بشكل واضح وصريح تستطيع من خلاله الإدارة العليا تحديد الأهداف الرئيسية للعمل وإفساح المجال أمام الإدارات الوسطى ومديري المعامل بوضع أهدافهم الفرعية وكذلك اشتراك الإدارة التنفيذية بوضع أهداف العمل. ضرورة أن يتم هذا الأمر في إطار واضح للعمل وحوار ونقاش تشترك فيه مختلف المستويات التنظيمية في المنشأة. كما يتطلب الأمر تبني الأهداف الاجتماعية وربطها بالعملية التخطيطية بحيث لا تشكل عبأ على المنشأة واعتبار هذه الأهداف أداة للربط مع البيئة.

د - الاعتماد على الحوار والنقاش كعنصر حيوي لإدامة الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وبالتالي فإن الأمر يتطلب زيادة مهارات المدراء في جانبي المعلومات والاتصال.

وفي الختام فإن هذه الدراسة تفتح مجال رحب لدراسات مستقبلية نقترح منها إيجاد صيغ عمل تحدد أدوار كل من الإدارة العليا والجهات المركزية في القطاع العام وبالتالي إمكانية نقل مفهوم استقلالية المنشآت العامة إلى واقع ملموس، كما يمكن دراسة أهداف المنشآت العامة كموضوع يحتدم فيه الصراع بين جهات متعددة الدولة، الإدارة، العاملين.

المصادر

أ - العربية:

- (1) حسون توفيق: الإدارة المالية، قرارات الاستثمار وسياسات التمويل في المشروع الاقتصادي، منشورات جامعة دمشق، 2001 دمشق.
- (2) الصياح عبد الستار مصطفى: تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة اختبارية في صناعة المصارف التجارية الأردنية رسالة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة البصرة، 1999.
- (3) الطيب، حسن ابشر: "الآفاق المستقبلية وأدوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتحول المتسارعة"، مجلة الإدارة العامة، العدد 4، مجلد 35 آذار، 1996، الرياض.
- (4) الغالبي، طاهر محسن منصور: تأثير أسلوب القيادة في وضع استراتيجية المشروع الصناعي وانعكاسها على الإنتاجية، مجلة الإداري، العدد 37، 1989، مسقط - سلطنة عمان.
- (5) ياسين سعد غالب: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 1998.

ب - الإنجليزية:

- (1) Allen, David, Establishing a financial objective a practical approach, long Range Planning (LRP) V.12.N6.December 1979.
- (2) Ansoff, H. Igor: corporate strategy, Mc Graw - Hill, N.Y. 1965.
- (3) Bates. Donald and David Elderidge: Strategy and Policy, Iowa, WMC, Brown company publishers, N.Y. 1980.
- (4) Boseman, Glenn and phatk, Arvind: Strategic management, 2nd . John Wiley and sons N.Y. 1989.
- (5) Drucker, peter: The practice of management, Cox and Woman. LTD, London, 1979.
- (6) Etzion: Amiti: comparative anlysis of complex organization, Free press, N.Y. 1975.
- (7) Gerloff. E.A: organization theory and design, Mc G Raw - Hill N.Y. 1985.
- (8) Goodstein. Leonard, Nolan. Timothy and Pfeiffer, William: Applied strategic planning a comprehensive guide, Mc Graw - Hill, 1993.
- (9) Hall, Richard, organization structure and process, Englewood Cliffs, Prentices-Hall, N.
- (10) Odiorme S.G: Management by objectives, a system of managerial leadership; Pitman publishing co., N.Y. 1965.
- (11) Pearson. G.J setting corporate objectives as a basic for action, L.R.P, vol., 12.N0 2. April 1979.
- (12) Tibbits. G.E: Establishing Goal, L.R.P, and Vol. 12.N0 2. April 1979.
- (13) Warner. G.H: Management by numbers, Engineering , Management Review, Vol.16, N02, Dec 1988.

ج - الفرنسية:

- (14) H. de Bondinat: L Etat et les entreprises, C.E.S.A , N0 91., Paris, 1977.
- (15) T. Hafisi: L' Etat et l' entreprise publique un tete - a- tete mal vecu" H arard l' Expansion, Paris, 1983.
- (16) D.F Reynaud: Les Limites strategiques de l' entreprise publique, W.P.N0160, L' I.A. E d'Aix Mar-seille, 1979.

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد المدير المحترم .

السلام عليكم ...

أدناه استمارة استبيان خاصة بالبحث الموسوم تحديد أهداف المنظمة ، دراسة نظرية تطبيقية في منشأة آور للصناعات الهندسية .

إن تعاونكم واهتمامكم الشخصي بالإجابة على الأسئلة المطروحة سيكون لها أثر كبير في إغناء بحثنا هذا .

نهاب بحضوراتكم ومن خلال مقدراتكم العلمية والعملية توخي أقصى درجات الدقة والموضوعية في الإجابة . شاكرين لكم اقتطاع جزء من وقتكم برغم المسؤوليات الملقاة على عاتقكم أملنا كبير بالحصول على تعاونكم .

ولكم فائق الشكر والتقدير .

ملاحظات

- 1- المعلومات تستخدم للأغراض العلمية فقط فلا داعي لوضع الاسم والتوقيع .
- 2- الباحث موجود داخل المنشأة وإنه على استعداد للإجابة على أي سؤال .
- 3- التكرم بوضع علامة ✓ أمام الإجابة المختارة .

الباحثان

د. طاهر محسن الغالبى / جامعة الزيتونة

مجدد العظمى الزبيدي / جامعة البصرة

معلومات عامة :

- التحصيل العلمي : ابتدائية ☐ متوسطة ☐ إعدادية ☐ جامعية ☐ عليا ☐
- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- الحالة الاجتماعية : متزوج ☐ أعزب ☐ أرمل ☐ مطلق ☐
- العمر : 29-20 ☐ 39-30 ☐ 49-40 ☐ 50 فأكثر ☐
- عدد سنوات الخدمة : 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 15 فأكثر ☐

ثانياً: فقرات الأسئلة

رقم السؤال		لا اتفق تماماً	لا اتفق	لا رأي عندي	اتفق تماماً
1	تعمل منشأتني وفق رسالة (توجه رئيس) واضح ومكتوب يحدد الاتجاه الرئيس للمنظمة وتعاملها مع الآخرين				
2	رسالة المنظمة مكتوبة بشكل يسمح للجميع بالاطلاع عليها				
3	تعمل جميع المستويات الإدارية وفق رسالة المنظمة				
4	لا ادعي لأن يعرف الجميع رسالة المنظمة وإنما ينحصر الأمر بالإدارة العليا				
5	رسالة المنظمة وضعت من قبل الدولة وهي المسؤولة عنها				
6	نادراً ما تغير أو تعدل منشأتني رسالتها وفق الظروف المحيطة				
7	الأهداف العامة تحدد من قبل الدولة				
8	المسؤول عن تحديد الأهداف العامة هي الإدارة العليا				
9	تحدد الأهداف العامة عن طريق المشاركة بين جميع المستويات الإدارية				
10	عندما تحدد الأهداف يحدث التداخل بين المستويات الإدارية بسبب حجز المعلومات لدى بعض أجزاء المنشأة				
11	يوجد لدى المنشأة تصور واضح حول أولوية الأهداف وتعارضها في المستويات المختلفة				
12	تسعى المنشأة للبقاء والاستمرار				
13	تسعى المنشأة للتوسع وزيادة موجوداتها				
14	تسعى المنشأة لتحقيق الربح في مجمل نشاطاتها				
15	تعمل المنشأة على تخفيض الكلف				
16	تعمل المنشأة على تحسين النوعية				
17	تعمل المنشأة على زيادة المبيعات				
18	تعمل المنشأة على المساهمة بدعم الميزانية العامة				
19	تعمل المنشأة على تحقيق الإبداع				
20	تعمل المنشأة على تحقيق المرونة				
21	تعمل المنشأة على التمويل الذاتي				
22	تعمل المنشأة على المساهمة بخدمة المجتمع				
23	أهداف العمل تحدد من قبل الإدارة العليا بالمنشأة				
24	أهداف العمل تحدد من قبل إدارات الأقسام بالمنشأة				

25	تتبنى المنشأة أهداف محددة ومقاسة				
26	مسألة تحديد الأهداف يعني تخصيص موارد ويتطلب ذلك التركيز على أهداف قليلة				
27	لدى المنشأة مشروعات واضحة حول رضا المستهلك عن إنتاجها				

28. الأهداف الثلاثة التي عملت على تحقيقها المنشأة خلال السنتين السابقتين

أ- زيادة رواتب العاملين .
ب- تقليل ساعات العمل .
ج- زيادة الخدمات الترفيهية .

29. الأهداف الثلاثة التي تعمل على تحقيقها المنشأة للسنتين القادمتين

أ- زيادة رواتب العاملين .
ب- تقليل ساعات العمل .
ج- زيادة الخدمات الترفيهية .

30	تعمل المنشأة بناء على ما يحتاجه المجتمع فعليا من خدمات				
31	الخدمات تقدم لفئة محدودة ولا يستفيد منها أعداد كبيرة				
32	الأهداف الاجتماعية التي تتبناها المنشأة من واقع أفكارها				
33	الأهداف الاجتماعية مفروضة عليها من الدولة				

34. فيما يلي أهداف اجتماعية . الرجاء ترتيبها كما حصل فعليا في المنشأة .

أ- زيادة رواتب العاملين .

ب- تقليل ساعات العمل .

ج- زيادة الخدمات الترفيهية .

د- تقليل التلوث البيئي .

هـ- المساهمة بتطوير المحافظة .

و- تشغيل معوقى القادسية وأم المعارك .

ز- المساهمة بدعم النشاطات الثقافية والرياضية بالمحافظة .

35. الرجاء ترتيب العوامل البيئية وكما هو حاصل فعليا في منشأتكم .

1- تكنولوجية 2- تنافسية 3- اجتماعية 4- سياسية 5- اقتصادية

