

## الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة

بقلم

د / مصطفى بلعور<sup>(\*)</sup>



ملخص

يعتبر موضوع الإدارة بالأهداف من المواضيع الهامة في حقل العلوم الإدارية، ذلك أن يعالج كيفية الرفع من الكفاءة في الأداء الإداري من جهة، وأهمية الرقابة الذاتية أو الضمير المهني في العمل الإداري من جهة ثانية، خاصة وأن الدول النامية هي في أمس الحاجة إلى الوعي بالخدمة وبالهدف حتى يهتم بها الموظفون والعاملون في مؤسساتهم. إن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف كمنهج وأسلوب عملي جديد في تسيير وإدارة المؤسسات وتحقيقه لنتائج جد مهمة خاصة في الشركات الغربية التي طبقتها، يدل على فاعليته وأهميته في المنظمات الإدارية والاقتصادية على حد سواء. الكلمات المفتاحية الدالة: الإدارة بالأهداف - المؤسسات - المؤسسة العمومية الاقتصادية - إدارة المنظمات بالأهداف.

مقدمة

إن تحقيق أهداف التنمية البشرية خاصة في البلدان النامية، لن يتحقق بمجرد التوسع في الزيادة في عدد المؤسسات وحشدتها بأكثر عدد من الإداريين والفنيين وتوفير الوسائل المالية والمادية فحسب، بل هناك جانب آخر بالغ الأهمية للرفع من مستوى الكفاءة الإدارية والإنتاجية، ألا وهو الاستراتيجية والأسلوب العقلاني والرشيد في إدارة المؤسسات. يندرج أسلوب الإدارة بالأهداف ضمن هذا الإطار لأن وضع الخطة الكفيلة بتنظيم المؤسسات ورسم سياساتها بحيث تكون قائمة على أهداف، سواء قريبة المدى أو بعيدة المدى ترجع كلها إلى الإطار العام للأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة. إن تطبيق نظام الإدارة بالأهداف كمنهج وأسلوب عملي جديد في تسيير وإدارة المؤسسات

(\*) أستاذ محاضر "أ" بقسم العلوم السياسية . كلية الحقوق والعلوم السياسية . جامعة ورقلة.

وتحقيقه لنتائج جد مهمة خاصة في الشركات الغربية التي طبقتها، يدل على فاعليته وأهميته في المنظمات الإدارية والاقتصادية على حد سواء، ذلك أنه نظام يقوم على وضع الأهداف للمؤسسة ككل في شكل خطوط عريضة، ثم وضع أهداف كل منصب من المناصب الإدارية وربط تلك الأهداف ببعضها البعض بحيث تكون هذه الأخيرة هي الأصل لكل نشاط أو تغيير من أجل التحسين والتقييم. ضمن هذا السياق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي مرتكزات نظام الإدارة بالأهداف؟ وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة منه في التسيير الإداري الناجح؟

ستكون الإجابة على الإشكالية من خلال النقاط التالية: أولاً: مفاهيم الإدارة بالأهداف، ثانياً: أسباب فشل المؤسسات في أهدافها، ثالثاً: أسس نجاح المؤسسات في أهدافها، رابعاً: نماذج تطبيقية لنظام الإدارة بالأهداف، وخامساً: موقع المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية من الإدارة بالأهداف.

#### أولاً: مفاهيم الإدارة بالأهداف:

تعددت مفاهيم الإدارة بالأهداف ويرجع ذلك إلى الاتجاهات الإدارية والخلفيات الفكرية لكل مفكر. إنصافاً للحقيقة يجب التذكير بأن "بيتر دركر" "Peter Derker"، يعتبر أول من نادى بالإدارة بالأهداف سنة 1954، حيث يرى أن المنظمات الإدارية تحتاج إلى مبدأ يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية وفي نفس الوقت يعطي توجهها بوحدة الرؤيا الشاملة، كما ينشئ روح الفريق وينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة، إن المبدأ الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك هو « الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية ».<sup>(1)</sup>

أما المفكر "موريسي" "Morrisey" فيضع تعريفاً مبسطاً للإدارة بالأهداف ويرى « أنها إدارة تحوي أهدافاً أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة، كما تحوي وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج » ويضيف قائلاً: « إن الإدارة بالأهداف والنتائج ليست أسلوباً تكنولوجياً للإدارة مبتكراً حديثاً ولكنه مجرد منهج منطقي واضح للإدارة ».<sup>(2)</sup>

أما المفكر "كارل البرخت" "Karl Albrecht" يرى أن الإدارة بالأهداف هي: « عبارة عن أنماط وسلوك أي إتباع نمط معين والقيام بتصرفات سلوكية من طرف المدير الإداري الذي يتميز عن غيره بدراسة النتائج المتوقعة في المستقبل ثم يقوم بتهيئة الظروف المناسبة لمواجهة التطورات المستقبلية، وذلك عن طريق حسن تجنيد وتوجيه العناصر البشرية بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالفائدة عليه وعلى العاملين في مؤسسته ».<sup>(3)</sup> أما بالنسبة للمؤسسات والإدارات لا بد أن تكون لها أهداف محددة وواضحة تسعى لتحقيقها، وبالتالي تكون قد أنجزت

أهدافها المحددة ضمن الإستراتيجية العامة، وعليه انطلاقاً من الأهمية المعطاة للهدف، يقرر "تشيستر برنارد" أن التنظيم عبارة عن «نظام من الأنشطة المتعاونة لشخصين أو أكثر، وأن النشاط المتعاون يمكن تحقيقه عندما يتم الاتفاق على الأهداف».<sup>(4)</sup>

أما الأستاذ "محمد علي شهاب" يرى أن الإدارة بالأهداف عبارة عن إستراتيجية حيث يقول «تعتبر إستراتيجية الإدارة بالأهداف عن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة للتخطيط والحصول على النتائج في الاتجاه الذي ترغبه وتحتاجه بحيث يؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف العاملين وضمان رضاهم».<sup>(5)</sup>

يعني نظام الإدارة بالأهداف وضع أهداف للمؤسسة أو لجزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكبر، وتهيئة الحوافز والبواعث للمديرين، وفي طريقة الإدارة هذه تحدد العوامل التي تتوق تحقيق الأهداف، وتتخذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها وتقييم النتائج بصورة دورية وتوضيح أهداف جديدة للمؤسسة حيث تدعو الضرورة لذلك.<sup>(6)</sup>

رغم تعدد التعاريف بشأن الإدارة بالأهداف، إلا أنها في مجملها تركز على ضرورة وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق على وضعها كل من الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا الصدد يؤكد "سيد الهواري" على أهمية الأهداف ووضوحها بقوله: «لكي تكون الأهداف واضحة ومفهومة فإنه يجب أن تكون مكتوبة وموزعة على الأشخاص ويحتفظ كل فرد بنسخة منها ليس في مكتبه أو في ملفاته ولكن يجب أن تكون أمامه بشكل ظاهر... إن الأهداف تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، فلا يمكن تصور جهد جماعي فعال دون أهداف إنها تجعل من السهل التنسيق بين جهود هؤلاء الأفراد فعندما يعرف كل من في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول إليها فإنهم يعملون متعاونين للوصول إليها بأقل درجة ممكنة من الصراع التنظيمي».<sup>(7)</sup>

تعد الأهداف بمثابة المنارة التي ترشد الناس نحو الغاية التي ينشدونها، وبدونها تصبح الأمور تسير بعشوائية، ومن ثم يتعين على المنظمات الإدارية والقائمين عليها تحديد الأهداف الأساسية والفرعية بوضوح.

ثانياً: أسباب فشل المؤسسات في أهدافها:

إذا كان أسلوب الإدارة بالأهداف قابل للنجاح، فهو كذلك معرض للفشل ذلك أن هناك بعض الصعوبات والعوامل التي تحول دون نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها ما دامت بها أنماط وسلوكيات تقليدية في التسيير وعراقيل نذكر أهمها:

1- تعدد وجهات ومستويات الإشراف والرقابة، ومن ثم هناك خضوع لرقابة مركزية شديدة، وميول بعض المسؤولين لإرضاء الرؤساء بدلاً من إرضاء الضمير المهني، بالإضافة إلى

الخلط بين المصلحة العامة والمصالح الشخصية في العمل وعدم الالتزام بالأهداف المسطرة للمنظمة بشكل رسمي.

2- عدم وجود استراتيجية متكاملة وتقليد جهات معينة وتجاهل الأسلوب الذي يتلاءم والظروف المحلية، بالإضافة إلى الخوف من التغيير وعواقب إحلال أساليب جديدة محل الأساليب التقليدية القديمة، نظراً للتعود على أسلوب معين في العمل وصعوبة التخلص منه، كما أن نجاح الإدارة بالأهداف يتطلب تهيئة الظروف المناسبة، والتمهيد لعملية التغيير حتى يتم تقبل طرق العمل الجديدة<sup>(8)</sup>.

3- عدم تقبل النقد، وقلة الرغبة في الاستفادة من ملاحظات الآخرين - ففي بعض الأحيان- تتخذ القرارات حسب الحالة النفسية والمزاجية للإنسان، وقد تتخذ تحت تأثير وضغط من عناصر خارجية، أضف إلى ذلك الأمور الروتينية الشكلية عند تشكيل لجان مثلاً للبت في قضايا استعجالية وإطالة النقاش حولها دون جدوى.

4- نقص الإطارات الكفوة والحاصلة على مهارات فنية وخبرات عملية وصعوبة الحصول على الإمكانيات المادية الكافية لتمويل المشاريع الطموحة، أو حتى محاولة الاستثمار في الميدان الاقتصادي.

5- فرض قيود مالية وقانونية على أجهزة العمل المستوردة وتكليف بعض المسؤولين بإنجاز مشاريع ضخمة بميزانيات تقدر بملايين الدنانير، لكن حركاتهم مقيدة، وكلماتهم غير مسموعة<sup>(9)</sup>. من المقومات الأساسية لنظام الإدارة بالأهداف، ضرورة وجود نظام مالي مرن يتصرف بالاستقلالية في تمويله ونفقاته على المؤسسة وعلى العاملين بها.

إن القادة الإداريين ملزمين - خاصة في الدول النامية- التي تعاني مؤسساتهم الاقتصادية من مشاكل إدارية- أن يعوا حقيقة الأساليب العلمية والعملية الكفيلة بإنجاح مشاريع الأعمال، دون إهمال دور العنصر البشري في العملية الإنتاجية وأهمية تدريبه وتزويده بمختلف الأساليب الحديثة في الإدارة والتسيير حتى يستفيد منها في الميدان، ومن ثم يحقق أداء مميزاً في عمله.

#### ثالثاً: عوامل نجاح المؤسسات في أهدافها:

من أجل نجاح الإدارة بالأهداف في المؤسسات لابد من توفر مجموعة من العناصر، والعمل على التنسيق بينها، ولعل من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات نذكر ما يلي:

1- لابد من تهيئة الظروف الملائمة للإدارة بالأهداف باعتبارها تحوي على درجات متفاوتة من التغيير، وتكون هذه التهيئة عن طريق إيجاد إحساس عند الأشخاص العاملين بالمنظمة وإقناعهم بفاعلية هذا الأسلوب لدفع المنظمة إلى الأمام، وفي هذا المجال لابد من توفير مجموعة من العناصر هي<sup>(10)</sup>:

الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة ————— د. مصطفى بلور

- وحدة الهدف والرؤيا بالنسبة للعمل، والتنظيم الملائم وتحمل المسؤولية جماعيا.
  - علاقة جيدة واحترام متبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتشاورهم مستمر بينهم.
  - وجود التزام مهني ورقابة ذاتية من طرف كل عامل.
  - تدريب العاملين على وضع الأهداف وتطبيق خططهم بأنفسهم.
  - تصميم الأهداف بطريقة عملية وقابلة للتحقيق، مع المراجعة الدورية لكل الأعمال.
- 2- اعتماد الإدارة بالأهداف كأسلوب للتطوير التنظيمي، يقوم على منهج للتغيير من أجل بعث روح الفريق، وخلق تقاليد الديمقراطية والمشاركة في الإدارة، والتفويض الحقيقي للسلطات. وفي هذا الصدد يقول الكاتب "جورج جانت" في كتابه "إدارة التنمية" ما يلي: «... من العناصر الأساسية للمؤسسة، التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج، وأساليب العمل، كما أن من بينها أيضا السلطة الشرعية، وضرورة التفويض في السلطات الإدارية وتسيير العمل بالكفاءة المطلوبة ووضوح التكليف بالنسبة لأهداف المنظمة براجها وكلها عوامل لها أهميتها بالنسبة للحكومة ومشروع التنمية»<sup>(11)</sup>.
- 3- لا بد من الاهتمام بالجانب الإنساني ذلك أن أهم وأعظم عنصر في أي تغيير هو الإنسان. يشمل الجانب الإنساني عدة عناصر منها: القيم الشخصية، العلاقات غير الرسمية، الطموح الشخصي والقدرات الفكرية، والعاطفية لكل إنسان.<sup>(12)</sup> في نفس السياق يؤكد المفكر "بيتر دراكر" رائد الإدارة بالأهداف على ضرورة إخضاع النظام التعليمي إلى الجانب الإنساني حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة، حيث قال "دراكر" عام 1959 في كتابه "معالم المستقبل": «إن النظام التعليمي الذي نحتاج إليه لا يمكن أن يكون نظاما فنيا، مع أنه ستكون له نطاقات فنية عديدة... بل يجب أن يكون إنسانيا حقا: مبنيا على آدميين متحدين في نظرة عامة وعاملين للوصول إلى هدف عام، وإن كانوا ينفذون أعمالهم فرديا، ويجب أن تركز المعلومات، المعارف، الأحكام، القيم والتوقعات على القرار والعمل والانجاز والنتائج... وبالتالي فإن النظام التعليمي للإدارة يجب أن يحدث تغذية من جميع الميادين المعرفية المعالجة للتجربة البشرية.»<sup>(13)</sup>
- 4- ضرورة التركيز على النتائج باعتبارها المدلول الأساسي للإدارة بالأهداف، حيث أن العديد من المفكرين يربطون بين الأهداف والنتائج.<sup>(14)</sup>
- من هنا تتضح أهمية تحديد الأهداف والنتائج ومجالاتها، وأي خطأ فيها سيؤدي في النهاية إلى انهيار كل شيء. إن تحديد الأهداف وإرجاع الأثر أي التقييم المبني على النتائج يعتبر من المستلزمات الأساسية للإدارة بالأهداف ومؤدى ذلك أن المدير سوف يوفر المعلومات على فترات يمكن التنبؤ بها، حول مدى توافق الأداء مع المعايير، وإلى أي مدى يمكن تحقيق
- 
- الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة ————— د. مصطفى بلعور

الأهداف، ويبدو أن إرجاع الأثر، من خلال تقييم الأداء هو العنصر الأساسي في الاستخدام الناجح لتحديد الأهداف من أجل تحسين العمل والأداء الإداري في المؤسسة. (15)

تستوجب عملية تحديد الأهداف الأسس التالية: (16)

- أن تكون الأهداف واضحة وممكنة التحقيق.
  - أن تكون هناك خطة زمنية محددة لذلك.
  - أن تكون الأساليب والمناهج مضبوطة في العملية.
  - أن تكون النتائج مقررة سلفاً للبدء في مرحلة ما بعد تحقيق الهدف.
  - أن تكون الأهداف من الإنسان وللإنسان وبواسطة الإنسان. دور الإنسان.
  - أن تكون الأهداف محاطة بالعناصر البشرية والوعي الجماعي.
  - أن تكون الأهداف متفرقة وموضوعية بين الهدف الإستراتيجي والهدف التكتيكي.
- تكلم هي أهم النقاط أو العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.

رابعا: نماذج تطبيقية لنظام الإدارة بالأهداف:

لعله من المفيد للتدليل على الأفكار التي طرحت حول نظام الإدارة بالأهداف، ومدى نجاعته كأسلوب للتطوير التنظيمي والاقتصادي، أن نذكر ببعض الشركات الكبرى التي طبقت الإدارة بالأهداف سواء في أوروبا أو في الولايات المتحدة الأمريكية ومن أشهر هذه التجارب ما يلي:

- شركة جنرال موتورز - شركة جنرال إيليكتريك - شركة جنرال ميلز

- شركة سوكوني موبل أويل - شركة ستاندر أويل - شركة هونيويل

- شركة سانت ريجيس للورق - شركة 3 إم - شركة كمبرلي كلارك - شركة طيران ك ل م (17)

إلا أن هناك أنماط عديدة لبرامج الإدارة بالأهداف، ويقدر ما هناك منظمات تستخدم هذا الأسلوب إلا إن بعض التجارب وأمثلة التطبيق المعروفة تستحق الدراسة للاستفادة منها. سنركز في هذا الإطار على تجربتين لشركات طبقت نظام الإدارة بالأهداف باعتبار أن كل واحدة ركزت على حل مشكلة جزئية.

- تجربة شركة جنرال ميلز:

طبقت هذه الشركة الإدارة بالأهداف لحل مشكلة جزئية في الإدارة، ألا وهي مشكلة الحوافز. لقد كانت الشركة عام 1954 تطبق برنامج أداء مبني على الحوافز، إلا أنها وقعت مع نهاية الخمسينات من القرن العشرين في مشكلة اضطرت على إثرها إلى تغيير طريقة قياس الأداء في الشركة فأصبحت المحاسبة في ضوء الأهداف المخططة، فمن قبل كان البرنامج الأصلي يقوم أساساً على برنامج للحوافز مبني على تقييم الأداء ولم يكن في يوم من الأيام منهج إدارة، وفي عام

1961 تقرر أن تكون الإدارة، إدارة بالأهداف، أما في عام 1971، فقد حدث تغيير كبير حيث خفت حدة تدخل إدارة الأفراد في الشركة، وبدأ مجلس الإدارة، وكبار المديرين في التفكير في وضع أهداف للشركة برؤيتها أي النتائج المتوقعة ككل، ومن تم أصبح أسلوب الإدارة بالأهداف هو السائد في شركة جنرال ميلز. (18)

لقد غيرت شركة "جنرال ميلز" من أسلوب تسييرها السائد في الخمسينات أو الستينات، حيث أصبحت الإدارة بالأهداف ليست مجرد برنامج في المؤسسة وإنما طريقة للإدارة.

- تجربة شركة جنرال إلكتريك:

تعتبر شركة "جنرال إلكتريك" من التجارب الرائدة التي طبقت الإدارة بالأهداف في مجال تخطيط ومراجعة العمل، لقد طور جنرال إلكتريك صورة من الإدارة بالأهداف تسمى تخطيط ومراجعة العمل.

لقد نشأ برنامج جنرال إلكتريك من بعض التجارب التي أجرتها الشركة في سبيل تحديد الأهداف، وقد قيل أنه في ظل منظومة تخطيط ومراجعة العمل أظهر العاملون سلوكيات أفضل، وبدأ المديرون يعملون بشكل مباشر وثيق الصلة بأولئك المسؤولين أمامهم، كما أصبح أعضاء المنظمة أكثر استعدادا لتقبل الأفكار الجديدة. (19)

نظرا للنتائج الإيجابية للإدارة بالأهداف في شركة جنرال إلكتريك فقد كان لها أثر كبير في الأخذ ببرنامج تخطيط العمل ومتابعته باعتباره شكل من أشكال الإدارة بالأهداف، وفي ظل هذا البرنامج لا يبحث المرؤوسون عن عموميات الأهداف وإنما يبحثون عن أهداف محددة وقابلة للقياس، بالإضافة إلى تحديدهم إلى مقاييس أو معايير لقياس الأداء، ومن ثم فإن أهداف إدارتهم تستمد من أهداف الإدارات العليا التي يتتمون إليها.

خامسا: موقع المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر من الإدارة بالأهداف:

باستقراء تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر منذ تبني قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية عام 1971، مروراً بالإصلاحات التي أعلنت عنها السلطة آنذاك والتي تمثلت في إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات عام 1980 و1982، ثم القانون التوجيهي للمؤسسة العمومية الاقتصادية رقم 01/88 الصادر في جانفي 1988 والمعروف بقانون استقلالية المؤسسات، يتضح العجز الهيكلي والمالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التسيير والإنتاج، وتجلى ذلك خاصة بعد الانخفاض الكبير لمداخيل النفط عام 1986 وهو ما كشف عن تناقضات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، نظرا لعدم التوافق بين الوسيلة والغاية وإلى درجة أن كل العمال كانوا يحصلون على أجورهم، أضف إلى هذا الامتيازات التي كانوا يتمتعون بها، بغض

النظر عما حققوه من أهداف وإنجازات، ومدى ما وصلوا إليه من نتائج إيجابية ونساءل هنا عن مصدر تمويل هذه المؤسسات خاصة إذا علمنا أن معظمها كانت عاجزة.

إن الممول الرئيسي للمؤسسات العمومية في الجزائر هو الخزينة العمومية وبكلمة أدق هو مداخيل الربيع البترولي وبما أن كل مؤسسة كانت تضم آلاف العمال بمن فيهم العاملين المجدين وغير المجدين في أعمالهم ومناصبهم كانوا يحصلون على الامتيازات كالمكافآت والترقيات، في حين إن نظام الإدارة بالأهداف يتطلب ربط مثل هذه الأمور بما يحققه الفرد من أهداف ونتائج إيجابية في ميدان نشاطه.

انطلاقاً من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، نجد أن السلطة آنذاك حاولت رد الاعتبار للطبقة الشغيلة، وأرادت أن تعهد إليه بمهمة المساهمة في إقامة الاقتصاد الاشتراكي، باعتبار أن السلطة كانت تحمل في خطابها الرسمي شعار دولة العمال. من خلال تفحص قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات نلاحظ أنه يمنح للعمال - نظرياً - صفة المسيرين من خلال مجالس العمال، ففي الأمر رقم 74/71 وخاصة المواد (31)، (36)، (37) من الفصل الثالث والمتضمن وظيفة مجلس العمال، يتضح جلياً أن اختصاصات هذا المجلس هي عبارة عن إبداء الاستشارة كقاعدة عامة في مجال إعداد الخطة وطرق تنفيذها، فمثلاً المادة (31) تنص: « يشترك مجلس العمال مع المديرية في إعداد سياسة الموظفين والتكوين المهني » أما في المادة (36):

« يستشار مجلس العمال في كل إصلاح أساسي يتعلق بوضعية العمال »<sup>(20)</sup> بالإضافة إلى اختصاصاته الاستشارية في مسائل تعديل القانون الداخلي للمؤسسة. أما السلطة الفعلية فهي في تجديده مجلس المديرية حيث يعتبر هو المسير الفعلي للمؤسسة تحت وصاية المدير العام وسلطته. وعليه بات من الواضح أن مشاركة العمال في وضع أهداف المؤسسة كانت شكلية، بينما الأهداف الكبرى والقرارات المصيرية هي بيد المدير العام.

إن المنطق الذي كان سائداً آنذاك خاصة في ظل المرحلة الاشتراكية جعل لكل مؤسسة عمومية، ميزانية من خزينة الدولة، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تتكفل بالعجز المالي لهذه المؤسسات، وهو ما يعني عدم محاسبة كل من المديرين والعمال المسيرين على مدى تحقيقهم لأهداف المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تفشي ظاهرة الفساد الإداري كالاختلاسات والرشوة والمحسوبية، وتحقيق المصالح الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة. إن مصدر تراكم هذه التناقضات إنما يعود إلى انعدام المرجعية والاستمرارية في عمليات بناء الاقتصاد الجزائري، منذ استرجاع السيادة الوطنية بحكم غياب معايير اقتصادية، وحقيقة ثابتة من جراء هيمنة الدولة على كافة قطاعات المجتمع وإخضاع عملية تسيير الشؤون العمومية إلى منطق سياسي بعيد كل البعد



عن العقلانية والموضوعية. (21)

أصابت الأزمة الاقتصادية - منذ منتصف الثمانينات - بنية الاقتصاد الوطني، خاصة مع انهيار أسعار النفط، مما دفع بالسلطة في تلك الفترة إلى البحث عن أنجع الوسائل لتحقيق الفعالية الاقتصادية، وتطوير المردودية المالية والإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية العمومية وللجهاز الاقتصادي عامة.

لقد وجد المشرع الجزائري في نموذج التسيير الليبرالي القائم على نمط الصناعات المتوسطة والصغيرة الطريق الأمثل الذي ينبغي الاعتماد عليه قصد التأثير في الاقتصاد الوطني بصورة جذرية، بغية وقف حالة التدهور والانتقال من اقتصاد توزيعي إلى اقتصاد إنتاجي يقوم على قوى السوق. (22)

بالرغم من لجوء السلطة في ثمانينات القرن الماضي إلى إعادة تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية على أسس جديدة انطلاقاً من قانون استقلالية المؤسسات سنة 1988، والذي مس الجوانب التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية وطبيعتها القانونية، لتشمل فيما بعد قواعد التنظيم الاقتصادي من خلال طبع أعمال المتعاملين الاقتصاديين بالصفة التجارية، إلا أن المنطق الإداري للدولة بقي هو المسيطر على كل المؤسسات، بحيث لم تأخذ الصبغة التجارية بل بقيت الدولة هي التي تسيرها، وتتكفل بإعادة هيكلته مالياً من خلال مسح مديونتها في كل مرة.

إن الإصلاحات التي جاء قانون استقلالية المؤسسات ووجود أجهزة إدارية بالمؤسسات كمجلس الإدارة ومجلس المراقبة لإدارة الشركة حسب المادة (36): « يتولى إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركة مساهمة، مجلس إدارة... » (23)، لم تمنع من خروج الدولة في دائرة الاقتصاد بل بقيت هي المسؤولة على توجيه المؤسسات، باعتبارها المالك الحقيقي لأسهم المؤسسات. إن أسلوب التسيير الإداري الممارس طيلة الثلاثة عشر عاماً الماضية أنتج ما يمكن تسميته " بثقافة الاحتكار " لدى منظمي الاقتصاد الوطني، كما أن النزعة المركزية لا تزال تسيطر على تصرفات وذهنية القرار الاقتصادي. (24)

مما سبق يتضح أن هذه المؤسسات العمومية الاقتصادية لم تحقق أهدافها، كما أن الرقابة الذاتية - وهي مرتكز أساسي في نظام الإدارة بالأهداف - والتي من المفروض أن يتحلى بها كل عامل في المؤسسة العمومية لم تأخذ مجراها، وإلا كيف نفسر ضعف الإنتاجية والمردودية الاقتصادية، رغم تخصيص الدولة جزءاً من أموال الخزينة العمومية للتكفل بالعجز المالي لتلك المؤسسات.

أدى تدهور الوضعية الاقتصادية للمؤسسات العمومية الاقتصادية إلى لجوء صانع القرار في كل مرة إلى تغيير الأساليب التنظيمية وز الإداري لهذه المؤسسات، فمن صناديق المساهمة إلى نظام المجمعات أو الشركات القابضة إلى أسلوب التخصص وهو ما يدل على عدم التحكم الكافي في وظيفة تسيير المؤسسات ذلك أن القائمين على الجهاز الإداري والمسيرين لم يبذلوا جهوداً كافية

الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة - د. مصطفى بلعور

قصد الاستفادة من فرص الاقتصاد الوطني.

أبانت التحديات الاقتصادية منذ عام 1986 ومطلع 2016 أن الاقتصاد الجزائري لا يزال رهين التقلبات الاقتصادية الخارجية، خاصة وأن أسعار البترول والغاز تحددها الأسواق الدولية الخارجية وليس الدول المنتجة للمحروقات، مما يتطلب من صانع القرار تنويع مداخيل الاقتصاد الوطني ومركزاته الأساسية كتشجيع قطاع الفلاحة، السياحة، الصناعة وإعطاء أهمية أكبر للشراكة بين القطاعين العام والخاص في تنفيذ البرامج التنموية.

تستوجب المعادلة الاقتصادية الصحيحة إعادة رسم استراتيجية شاملة للنهوض بالمؤسسات الاقتصادية من خلال الاهتمام بالوسائل التنظيمية والإدارية الرشيدة التي تتحكم في العمليات الإدارية وبالتالي تساعد على تحقيق أهداف التنمية الوطنية. إن الإدارة التي يجب أن نأخذ بها هي الإدارة الجديدة القائمة على الأسس والخصائص التالية: إدارة الأهداف، إدارة الإنسان وللإنسان، إدارة علمية، إدارة عملية، إدارة تستهدف التغيير، إدارة استراتيجية. (25)

ضمن نفس السياق يمكن القول أن المؤسسة العمومية الاقتصادية بقيت تحت حماية الدولة مما جعل العاملين بها في مأمن، ولذا نجد أن معظم المسيرين لا يبذلون الجهد الكافي للنهوض بمؤسساتهم وتطويرها، في ظل عدم تشجيع القطاع الخاص المنافس لها على مستوى السوق الوطنية. إجمالاً يمكن القول أن الجزائر شهدت إصلاحات شكلية فقط على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية، سواء في الجانب التنظيمي أو الهيكلي، بينما بقيت نفس أساليب التسيير الإداري التقليدية، وبقيت البنية الاقتصادية نفسها، وإن كانت الدولة قد أوجدت نصوصاً قانونية كثيرة، غير أن عدم التحكم في وظائف الإدارة، وانعدام الشفافية في التسيير، بالإضافة إلى اختلاس الأموال العمومية بقي السمة البارزة على أغلب مؤسساتنا الاقتصادية العمومية.

#### الخاتمة

أحدث نظام الإدارة بالأهداف تغيراً جذرياً في استراتيجيات العمل التنظيمي، وبالتالي كان لهذا النظام -كأسلوب جديد للإدارة وفلسفة- أثراً كبيراً على الفكر الإداري، خاصة وأن الفكر الإداري الكلاسيكي ركز على العمل والإنتاجية، في حين ركز الفكر الإداري السلوكي على الإنسان، إلا أن الإدارة بالأهداف تميزت بتركيزها على أهداف المؤسسة من جهة، وعلى الإنسان كعنصر فاعل في الإدارة من جهة ثانية، له أهداف يسعى إلى تحقيقها كالأجر والترقية والمكافآت وغيرها وهي كلها مرتبطة بالأهداف والنتائج المحققة.

تقوم الإدارة بالأهداف على مفهوم الرقابة الذاتية لكل عامل لنفسه، ومن ثم تصبح العبرة في مراقبة مدى ما حققه هؤلاء الأشخاص بالمنظمة أي مراقبة، النشاط في نهايته، وعليه تصبح

العبرة فيما حققه من نتائج إيجابية. تعتبر الرقابة الذاتية، وتقييم عملية الأداء الإداري، ومحاولة تطويرها في كل مرة، من العناصر الضرورية التي تساهم في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها. والمتمتع في التجارب الغربية التي طبقت الإدارة بالأهداف في شركاتها سيجد أنها نجحت إلى حد بعيد في تحقيق أهدافها، ذلك أن هذا الأسلوب وجد البيئة الرأسمالية المناسبة لتحقيقه، بالإضافة إلى دور القيادة الإدارية في زيادة المنظمة وتوجيهها دائما في إطار الأهداف، ودون إهمال دور الأفراد العاملين، ودور الموارد المادية والقانونية في العملية الإدارية، وضرورة خضوعها لمنطق الأهداف والنتائج.

يتطلب نجاح المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في تحقيق أهدافها، تهيئة الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة بالأهداف، وإقناع المسؤولين الإداريين بجدوى الأخذ بهذا الأسلوب الإداري، الذي إن تم حسن استعماله وتطبيقه كلية على المؤسسة بأنه سيحقق الإنتاجية والمردودية المطلوبة، ونضيف إلى هذا، ضرورة إيجاد نصوص قانونية ولوائح واضحة لا مجال فيها للتلاعبات والتفسيرات الخاطئة، ومحكومة بمنطق الأهداف بحيث أن النتائج المحققة والإيجابية تكون دائما هي الفيصل والحكم في مكافأة العاملين والمديرين، ومن تم يمكن للمؤسسة العمومية الاقتصادية مواجهة التحديات الداخلية كالقدرة على منافسة القطاع الخاص وإرضاء الزبائن والتحديات الخارجية المرتبطة بالتراجع الكبير في أسعار النفط في الأسواق الخارجية ومدى قدرة المؤسسة العمومية الاقتصادية على المنافسة الداخلية والخارجية.

#### - مراجع وتهيؤامش الدراسة:

- (1) سيد، الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976، ص 61.
- (2) بوحوش، عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 349.
- (3) نفس المرجع، ص 62.
- (4) فخري، مرار فيصل، الإدارة بالأهداف والنتائج. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1981، ص 07.
- (5) شبيب، محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم. القاهرة: دار الفكر العربي، 1976، ص 218.
- (6) جوهانسون، أ ب روبرتسون، معجم مصطلحات الإدارة، إنجليزي عربي. (ترجمة: ن غطاس)، بيروت: مكتبة لبنان، 1974، ص 86.
- (7) سيد، الهواري، الإدارة العامة: الأصول والأسس العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976، ص 34-35.
- (8) هناك وجهين للاستراتيجية: الوجه الأول ويسمى الموقف الاستراتيجي وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين المؤسسة والبيئة، وأما الوجه الثاني فيسمى الخطة الاستراتيجية وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المؤسسة والبيئة. فالخطة تشمل على مجموعة أهداف المؤسسة، الخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، تفاصيل أكثر حول هذا الموضوع يمكن مراجعة كتاب حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، ص 87.
- (9) بوحوش، مرجع سابق، ص 281-282.
- (10) نفس المرجع، ص 380-381.
- (11) جانيت جورج، إدارة التنمية. (ترجمة: منير لبيب موسى)، القاهرة: دار المعارف، 1979، ص 28.

- (12) سيد، الهواري، الإدارة بالأهداف والتتبع، مرجع سابق، ص 171.
- (13) أوردواي، تير، الإدارة: هدفها وإنجازها. (ترجمة: علي كامل بدران)، القاهرة: دار الجيل، 1967، ص 143.
- (14) تفاصيل أكثر أنظر: كتاب "فصل فخري مرار"، الإدارة بالأهداف والتتبع وكذلك سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والتتبع فيها يربطان الأهداف بالتتبع.
- (15) دنكان، جاك، أفكار عظيمة في الإدارة. (ترجمة: محمد الحديدي)، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991، ص 166.
- (16) بن لرنب، منصور، "استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر". (أطروحة دكتوراه الدولة في التنظيم السياسي والإداري: معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1988)، ص 67.
- (17) سيد، الهواري، الإدارة بالأهداف والتتبع، مرجع سابق، ص 205.
- (18) نفس المرجع، ص 216-217.
- (19) دنكان، مرجع سابق، ص 160.
- (20) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 74/71 يتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، (الجريدة الرسمية، عدد 101 الصادر بتاريخ 13 ديسمبر 1971)، ص 08.
- (21) مزعاش، يزيد، "تناقضات نمط تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر". (رسالة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1994)، ص 04.
- (22) نفس المرجع السابق، ص 18.
- (23) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 01/88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، (الجريدة الرسمية، عدد (02) الصادرة بتاريخ 13 جانفي 1988)، ص 34.
- (24) مزعاش، يزيد، مرجع سابق، ص 19.
- (25) بن لرنب، منصور، المرجع السابق، ص 77.

## Management by objectives in institutions between theory and practice Dr. Mostafa BELAOUAR\*

### Abstract:

The management with objectives is considered one of the important topics in the administrative sciences field, for that it deals with how to increase the efficiency in management performance on the one hand, and the self or professional conscience control on the other hand, especially the developing countries are in real need of importance of the service with objectives so that it will be the real concern of the staff and workers in their institutions.

The implementation of the management with objectives as a way and a practical new means for the management and conducting institutions and achieving important results mostly in private Western companies that applied it. This implementation proved its efficiency in both the economic and administrative organizations alike.

**Keywords:** management by objectives, institutions, public economic institution, Managing organizations by objectives.

\* Faculty of Law and Political Science - University of Ouargla - Algeria.