

مشكلات التخطيط وتقييم الأداء في القطاع المشترك بدولة الكويت *

د. زكي هاشم **

تقديم :

إن دولة الكويت في تخطيطها للتنمية الاقتصادية والاجتماعية انها تهدف الى تطوير الاقتصاد الكويتي وتوسيع القاعدة الانتاجية بايجاد بدائل انتاجية متطورة ، لتنوع مصادر الدخل وتطويره ، لزيادة الناتج القومي ، ورفع مستوى المعيشة ، وزيادة فرص العمل للمواطنين ، وتنمية وتنويع الخبرات المحلية .

وقد لجأت الحكومة الى تطبيق استراتيجيات عديدة لتحقيق التنمية الاقتصادية ، من بينها استحداث انشاء القطاع المشترك في اوائل الستينات . ويعكس هذا القطاع مفهوم مشاركة الحكومة للقطاع الخاص في ملكية مشروعات هامة وحيوية ترى الحكومة وجود جدوى اقتصادية او اجتماعية لانشائها ، لكنها لا تغري الاستثمارات الفردية بطرق هذه المجالات الاستثمارية بمفردها ، اما لضخامة رأس المال المطلوب لها ، او لعظم احتمالات المخاطرة فيها . ومن ثم سعت الحكومة الى المشاركة في انشاء هذه المشروعات لطرق مجالات اقتصادية جديدة وتحمل مسؤولية الريادة فيها ، وجذب القطاع الخاص للمشاركة فيها لاهميتها الاقتصادية . كذلك هدفت الحكومة من وراء المشاركة في انشاء مثل هذه المشروعات الى تحقيق نوع من النمو المتوازن والمتكامل لمختلف مجالات وقطاعات التنمية من خلال ايجاد فرص استثمارية متنوعة أمام الأفراد .

* ملخص لبحث ميداني أعده الباحث في اغسطس ١٩٨٢ وقدمه الى لجنة البحوث والتدريب بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية التي قامت بتمويل هذا البحث .

** استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية — جامعة الكويت

وتساند الحكومة المشروعات التي تشترك في انشائها من جوانب عديدة :

نهي توفر للمشروعات الناشئة الحماية والدعم بما يمكنها من اجتياز مرحلة النمو في مواجهة المنافسة والتكاليف والأعباء المرتفعة ، كما تقدم الحكومة حوافز عديدة لهذه المشروعات : في شكل توفير قسائم صناعية للمنشأة الصناعية بايجار رمزي ، وتقديم خدمات المياه والكهرباء والغاز والوقود بأسعار رمزية ، ومنح قروض بشروط ميسرة ، فضلا عن تسهيلات الاعفاء الجمركي للآلات والمعدات والتجهيزات ، والحماية الجمركية لبعض المنتجات الصناعية ، واعطاء هذه المشروعات أولوية في مجال التعاقدات ، وغير ذلك من صور المساندة والدعم للقطاع المشترك ، بما يمكنه من المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن المؤكد أن القطاع المشترك بما له من أهمية اقتصادية ودور مخطط في التنمية ، يحتاج الى قوة دفع مستمرة لتطوير وترشيد مساره . على أن فعالية دور القطاع المشترك في التنمية تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة وفعالية منشآت هذا القطاع واستخدامها لأساليب متقدمة في مجال الإدارة والإنتاج السلمي أو الخدمي ، وأن تلتزم هذه المنشآت في إدارتها بالنهج العلمي بما يكفل تحريك عناصر وقوى الإنتاج الأساسية وتوجيه استخدامها لتحقيق أهداف التنمية . وبعبارة أخرى فإنه يصبح من المحتتم على منشآت القطاع المشترك أن تتجاوب مع متطلبات أداء الدور المطلوب منها في عملية التنمية ، وبأن تحرص على أحداث التغيير المخطط الذي يستهدف تطوير أوضاعها ، والتخطيط والاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة ، وإدارة عملية التخطيط بنجاح في مراحلها المختلفة التي تبدأ بالاعداد للخطط وتنتهي بتقييم أدائها ومدى تحقيقها لأهدافها ، وذلك باعتبار أن المحور الأساسي للعملية الإدارية هو التخطيط وتقييم الأداء . ومن هذا المنطلق فإن كفاءة وفعالية القطاع المشترك مرهونة بكفاءة وفعالية أنظمة وأساليب التخطيط وتقييم الأداء في هذا القطاع ، وبتخليصه من كافة المشاكل التي تعترض جهود التخطيط وتقييم الأداء ، وتعمقه عن أداء دوره الهام في عملية التنمية .

الهدف من البحث :

يهدف هذا البحث الى تقديم عرض تحليلي لأنظمة التخطيط وتقييم الاداء في القطاع المشترك بدولة الكويت ، وذلك على ضوء دراسة ميدانية في هذا القطاع تستهدف الوقوف على مختلف جوانب وأبعاد وظيفتي التخطيط وتقييم الاداء ، والتعرف على الأساليب التطبيقية لممارستها ، ودراسة وتحليل المشاكل التي تعترض جهود التخطيط وتقييم الاداء في منشآت القطاع المشترك ، سواء كانت مشاكل إدارية أو مشاكل مرتبطة بالأهداف أو الأساليب أو الإمكانيات المتاحة أو غيرها من المشاكل التي تواجه هذا القطاع ، واقتراح الحلول المناسبة لهذه

المشاكل بما يسهم في تطوير القطاع المشترك لتحقيق أهدافه ودعم دوره في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

الدراسة الميدانية :

فيما يلي اشارة موجزة الى : مجتمع البحث ، وموضوعات الدراسة ، واسلوب جمع البيانات .

١ - مجتمع البحث :

يقوم هذا البحث على دراسة مشاكل التخطيط وتقييم الاداء في القطاع المشترك بدولة الكويت ، ويقصد به في مجال هذه الدراسة المنشآت التي تأخذ شكل الشركات المساهمة - اكتتاب عام او مقفلة - التي تساهم الحكومة فيها بنسبة ٢٠٪ على الأقل من رأسمالها ، باعتبار ان هذه النسبة - في رأينا - مؤثر مناسب للدلالة على أهمية هذه المنشآت في الاقتصاد القومي .

وفيما يلي اشارة الى وحدة المعاينة ومفردة البحث :

(١) وحدة المعاينة :

شملت الدراسة كافة وحدات المعاينة بالمجتمع وهي ٣٥ منشأة (١) ، وقد استجابت الهيئة الادارية في ٣٢ منشأة منها للدراسة بما يمثل ٩١٫٥٪ من اجمالي عدد وحدات المعاينة بالمجتمع . وفيما يلي بيان بالتوزيع النسبي لهذه المنشآت حسب مجالات نشاطها :

مجالات النشاط	العدد	الوزن النسبي %
شركات مالية	٨	٢٥٫١
شركات صناعية	١٤	٤٣٫٧
شركات نقل وخدمات	٧	٢١٫٩
شركات عقارية	٣	٩٫٣
المجموع	٣٢	١٠٠

(٢) مفردة البحث :

يعتبر المدير ، سواء كان أحد اعضاء الهيئة الادارية العليا او احد مديري الادارات ، هو مفردة البحث التي سوف تتناولها الدراسة . وقد بلغ عدد المفردات التي استجابت للدراسة باستيفاء قوائم الاستقصاء الموجهة لها ما يلي :

عدد

٩٥ من اعضاء الهيئة الادارية العليا ، وهم يمثلون حوالي ٣٩٪ من اجمالي عدد اعضاء الهيئة الادارية العليا في كافة وحدات المعاينة بمجتمع البحث .

١٤٤ من مديري الادارات ، وهم يمثلون حوالي ٣٧٪ من اجمالي مديري الادارات ومن في حكمهم العاملين في كافة وحدات المعاينة بمجتمع البحث . وفيما يلي بيان التوزيع النسبي لمفردات البحث حسب مجالات النشاط :

مديرو الادارات		اعضاء الهيئة الادارية العليا		مجالات النشاط
الوزن النسبي %	العدد	الوزن النسبي %	العدد	
٢٧ر١	٣٩	٢٤ر٢	٢٣	شركات مالية
٣٧ر٥	٥٤	٤٤ر٢	٤٢	شركات صناعية
٢٧ر١	٣٩	٢٥ر٣	٢٤	شركات نقل وخدمات
٨ر٣	١٢	٦ر٣	٦	شركات عقارية
١٠٠	١٤٤	١٠٠	٩٥	المجموع

ب — موضوعات الدراسة :

نظرا لأهمية الموضوعات التي تعرضت لها الدراسة فقد قام الباحث بعمل دراسة أولية ، تبعتها دراسة تحليلية ، على النحو التالي :

(١) الدراسة الأولية :

قام الباحث باجراء مقابلات شخصية مع عدد من السادة المسؤولين في وزارة التجارة والصناعة ووزارة المالية ووزارة التخطيط وديوان المحاسبة . وقد تمت هذه المقابلات للتعرف على الظروف البيئية التي تحكم عمليات التخطيط وتقييم الاداء في القطاع المشترك بصفة عامة ، وتحديد الموضوعات التي ستضمونها

الدراسة والنقاط التي ستشملها قوائم الاستقصاء وأهمية هذه الموضوعات في مجال الدراسة .

(٢) الدراسة التحليلية :

تم تصميم قائمتين للاستقصاء ، أحدهما خاصة بالسادة أعضاء الهيئة الإدارية العليا والأخرى خاصة بالسادة مديري الإدارات ومن في حكمهم . وتضم كل منهما الموضوعات التي تعرضت لها الدراسة على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الأولية التي سبقت الإشارة إليها .

هذا وقد سبق أعداد قائمتي الاستقصاء في صورتها النهائية إجراء اختبارات الصياغة والثبات والصدق لكل منهما قبل أن تصبح جاهزة لجمع البيانات .

ج - أسلوب جمع البيانات :

تم جمع بيانات قائمتي الاستقصاء بالنسبة لغالبية مفردات البحث عن طريق المقابلات الشخصية التي أجريت مع الأفراد الباحثين في المنشآت التي شملتها الدراسة الميدانية . وقد قام الباحث بإجراء هذه المقابلات بمعاونة مجموعة من الباحثين تم تدريبهم لهذا الغرض على ضوء دليل إرشادي للبحث قام الباحث بأعداده وشرحه لهم وتوزيعه عليهم .

وقد كان الدافع لاتباع أسلوب المقابلات الشخصية في جمع البيانات من الباحثين هو تخفيض احتمالات الخطأ الذي ينشأ عن غموض بعض الأسئلة والتأكد من فهم الباحثين لها على النحو المقصود ، هذا فضلا عن الرغبة في زيادة نسبة استجابة الباحثين للدراسة .

أما بالنسبة للحالات القليلة التي تعذر فيها إجراء المقابلات الشخصية فقد تركت قوائم الاستقصاء للباحثين لاستيفائها بمعرفتهم ، ثم تم بعد ذلك تجميع القوائم بعد استيفائها .

هيكل البحث :

يعرض البحث في القسم الأول منه الإطار الفكري العام الذي يحوى مفاهيم وأسس وأبعاد وأساليب التخطيط وتقييم الأداء ، وهو إطار يوفر المعايير والأسس العلمية للحكم على واقع التخطيط وتقييم الأداء في القطاع المشترك .

ويشتمل القسم الثاني من البحث على عرض وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية .

ويعرض القسم الثالث والآخر النتائج النهائية للبحث والتوصيات المقترحة لتطوير ودعم وظيفتي التخطيط وتقييم الأداء في القطاع المشترك .

القسم الأول : الإطار الفكري للتخطيط وتقييم الأداء

مفهوم وأهمية العملية التخطيطية :

بالرغم من أن الكتابات والبحوث التي تدور حول التخطيط تتضمن آراء مختلفة حول مستويات التخطيط وأكثر أنواع التخطيط فعالية ومكونات العملية التخطيطية ، فإن هناك اتفاقاً عاماً على أن **التخطيط Planning أداة حيوية لنجاح المنشأة واستمرار حياتها** ، وأن من فعاليات المنشأة وجود خطط واضحة وجيدة تحكم سير العمل بها ، وتوجه أغراضها ، وتعددها للتغيير والتطور ، وتوجه القرارات الإدارية وترشدها بما يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

ويمثل التخطيط وظيفة حيوية من وظائف الإدارة تسعى إلى تحديد أفضل الطرق والأساليب لتوجيه وتنسيق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية ، وتحقيق التوافق بين الجهود المختلفة والجزئيات المتعددة وتجميعها في كل متكامل لضمان الأداء المتناسق لتلك الجزئيات جميعها بغرض تحقيق الأهداف المنشودة .

ويتلاني التخطيط مخاطر الحكم والتقدير الشخصي للإدارة Judgment

وهو المدخل الذي قد يلجأ إليه المدير انطلاقاً من رؤيته الشخصية وتقديره الذاتي للموقف فضلاً عن خبراته الشخصية وتعامله مع مواقف مماثلة ، وهو مدخل يعتمد أساساً على أسلوب التجريب ، حيث يتم تثبيت المحاولات والتصرفات الناجحة بينها تستبعد التصرفات الفاشلة . وبصفة عامة فإن هذا المدخل الذي يعتمد على مجرد الخبرة والإحساس الشخصي له مخاطر عديدة حيث يفتقر إلى القياس العلمي لاحتمالات نجاح التصرف الإداري ، وهو أمر يتلافاه مدخل التخطيط العلمي ، الذي يسعى إلى التنبؤ الدقيق بالأوضاع المستقبلية ، وتقدير الآثار المحتملة للاتجاهات المتوقعة على نتائج الأعمال ، ووضع مسار محدد لبلوغ الأهداف ، يمكن معه إصدار قرارات مدروسة — من حيث عمل تقديرات دقيقة لاحتمالات نجاحها — تسعى إلى أحداث تغييرات مستقبلية محددة ، معتمداً في ذلك على أساليب علمية مساعدة (مثل بحوث العمليات) .

وهكذا تكون الطريقة المثلى للتعامل مع التغيير Change لاستمرار حياة المنشأة ، هي التخطيط الرسمي . وكلما زادت سرعة وعنف هذا التغيير زادت أهمية التخطيط الجيد (٢) .

ولقد حتمت القوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية العديدة التي تواجه المنشآت الحديثة تحويل الاهتمام من التخطيط الوظيفي Functional Planning الذي يغطي جانبا او بعضا من جوانب النشاط في المنشأة ولاجال قصيرة ، الى **التخطيط الشامل Comprehensive Planning** الذي يغطي مختلف جوانب النشاط في المنشأة ، ويمتد لفترات زمنية طويلة المدى ، ويحقق تعبئة كافة الجهود والطاقات وتنسيق حركتها والتوفيق بينها وتحديد خط السير في المستقبل ، كما يوفر مختلف الأدوات اللازمة لتحليل المخاطر المحتملة وكذلك المزايا والفرص المحتملة من جراء إصدار قرارات معينة . وهنا يكون التخطيط بمثابة رأس حربة تتقدم كافة الجهود سعيا الى استمرار حياة المنشأة في عالم يتغير بسرعة (٣) .

والميزة الهامة التي يحققها التخطيط — وغرض التخطيط ذاته — هي انه يحقق درجة اعلى من المنطقية والوضع الأمثل للمنشأة . فالمديرون — بموجب التخطيط — يسمح لهم بدرجة وفيرة من المبادأة والتصرف في التعامل مع البيئة والتأثير فيها لصالح المنشأة ، وهو وضع لا يتسنى تحقيقه في غيبة التخطيط ، حيث يجبر المديرون على التصرف كرد فعل للمواقف بطريقة تلقائية أو عفوية مما قد يؤدي الى تحويل العمليات اليومية الى مواقف حرجية باستمرار .

وفضلا عن أن التخطيط يسمح برقابة اكبر وأشمل على العوامل الخارجية فانه — داخليا — وسيلة لضمان تكريس الأفراد لمعظم جهودهم للعمل الأكثر أهمية لنجاح المنشأة واستمرار حياتها .

تحديد الاهداف .. المحور الاساسي للعملية التخطيطية :

يركز التخطيط على بلورة وتحديد أهداف المنشأة التي تعطي اتجاهها واضحا ومحددا لمختلف أنشطة المنشأة ، وتحدد الأعمال والتصرفات اللازمة وتتابعها ، وكذلك مختلف الامكانيات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الاهداف .

وتعتبر الاهداف العامة Objectives بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية ، وتتولد الاهداف الى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الاهداف . ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الاهداف ومدى ملاءمتها للموقف ، فضلا عن ذلك فان الاهداف المحددة بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة العملية التخطيطية .

وهكذا نجد ان تحديد الاهداف محور اساسي للعملية التخطيطية . وهذا ما تؤكده نظرية الإدارة بالاهداف Management By Objectives كفلسفة إدارية حديثة

ومدخل للتطوير التنظيمي Organization Development يركز على ضرورة صياغة أهداف تمثل نتائج متوقعة محددة بدقة ووضوح (أهداف إنتاج سلمي أو خدمي ، أو أهداف استثمار ، أو أهداف تسويق ، أو أهداف صادرات ، أو أهداف عمالة أو غيرها) . وعلى أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس من حيث الكم أو النوع (الجودة) أو الزمن أو التكلفة أو غير ذلك . ويجب أن يشترك الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة للمنشأة Objectives وكذلك أهداف مختلف الأنشطة والعمليات بالمنشأة Goals وتحديد الأولويات بين هذه الأهداف حسب أهميتها ، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة من مختلف مراكز المسؤولية بالمنشأة ، وأن يكون هناك ترابط وتكامل بين مختلف الأهداف العامة والفرعية .

ولعل من أبرز جوانب هذا الأسلوب الإداري الحديث (أسلوب الإدارة بالأهداف) تشجيعه على أن يسهم المديرون في مختلف المستويات الإدارية في إدارة منشأتهم عن طريق اشتراكهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق هذه الأهداف ، فضلا عن تحديد مقاييس ومؤشرات للنتائج المحققة . وهو مدخل يبرز عنصر الالتزام من قبل مختلف المديرين ، ازاء تحقيق أهداف المنشأة . كما يبرز عنصر التكامل بين أهداف المنشأة وأهداف الأفراد العاملين بها ، فضلا عن إبرازه لأهمية الرقابة الذاتية في العمل الإداري (٤) .

وهناك أساليب عديدة تستخدم لتحديد أهمية وقيمة الأهداف واختبارها قبل تحديدها بصفة نهائية ، ومنها نموذج المحاكاة Simulation ومباريات الأعمال Business Games وتحليل التكلفة والعائد Cost - Benefit Analysis والنماذج الرياضية Mathematical Models وتحليل النظم Systems Analysis وغيرها من الأساليب (٥) .

وبعد تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل Objectives والتي توضح اتجاه المنشأة كما حددته الإدارة العليا ، يتم تقريعها الى أهداف للعمليات Operational Goals قصيرة الأجل على مستوى الإدارات أو الأقسام أو المناطق أو الأنشطة أو المنتجات أو الخدمات أو مراكز المسؤولية أو غيرها . وتتميز أهداف العمليات بأنها أكثر تحديدا من الأهداف العامة ، سواء من حيث نطاقها أو وقتها أو قياسها .

وبصفة عامة فان صياغة الأهداف العامة وأهداف العمليات عملية مستمرة يجب تكرارها في بداية كل دورة تخطيطية .

مدخل التخطيط الاستراتيجي :

منذ أوائل السبعينات شاع تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning كظاهرة إدارية حديثة ، وساعد على ذلك التوسع في استخدام أنظمة الحاسب الآلي في أغراض التخطيط (٦) . والتخطيط الاستراتيجي نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنشأة (٧) . ويعنى التخطيط الاستراتيجي بتخصيص موارد محدودة لاحتياجات ومطالب متنافسة ، وهو في ذلك يعني بوضع أولويات هذا التخصيص والتركيز على أفضل الفرص المتاحة . ويعد هذا النوع من التخطيط لزيادة مرونة المنشأة وقدرتها على التوافق مع التغيير Change وعلى إبراز اختبارات جديدة فعالة لتحقيق هذا التوافق ، ويمتد هذا التغيير ليشمل التغيير في البيئة المستقبلية والتغيير في أنشطة المنشأة وفي أسلوب قيادتها وتوجيهها (٨) .

ويركز التخطيط الاستراتيجي على المستقبل ولفترات زمنية طويلة الأجل عادة ، متوقعا لنتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية للنمو ، وهو مدخل يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموقراطية والتكنولوجية والايكولوجية وغيرها) والتي قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو Growth بحيث يمكن انشاء استراتيجيات بديلة لتحديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي) . من ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المنشأة (تخطيط استراتيجي هجومي) (٩) .

ولا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة ، وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ووزن المخاطر المحتملة مواجهتها ، والاعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية ، وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية .

على أن تخصيص واستخدام الموارد — وهو محور اهتمام التخطيط الاستراتيجي — ليس محصوراً في نطاق بنود الميزانية العمومية (من أموال ومعدات ومخزون وغيرها) بل يمتد إلى موارد أخرى هامة تحت يد المنشأة ، مثل الموارد البشرية والتكنولوجية والعملاء والإسواق والمهارات الإدارية المتاحة ، كذلك المتاح من الخامات وغيرها من الموارد التي تختلف في أهميتها باختلاف نشاط المنشأة (١٠) . ويهتم التخطيط الاستراتيجي بحصر تلك الموارد التي تحت تصرف المنشأة وتحديد قيمتها وأهميتها الحالية والمستقبلية ، ثم تحديد كيف تستخدم هذه الموارد بواسطة مختلف وحدات المنشأة ، وكيف تؤثر التغيرات البيئية في هذا الاستخدام في المستقبل .

ويسهم التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل في توضيح وتبين الاهداف تفصيلا ، كذلك فإنه يعاون في فحص المشاكل الرئيسية للمنشأة ، الى جانب اهتمامه باتخاذ قرارات مؤسسة على تنبؤات طويلة الأجل لتخصيص واستخدام افضل للموارد المتاحة ، ومن ثم تتجنب الادارة اتخاذ قرارات قصيرة الأجل في مواجهة بيئة متغيرة بصفة مستمرة . فضلا عن ذلك فان التخطيط الاستراتيجي يعاون في تحسين الاتصال في كافة أرجاء المنشأة (١١) .

ويسعى التخطيط الاستراتيجي الى وضع مسارات بديلة للتصرف — استراتيجيات — واختيار المسار — او الاستراتيجية — التي تحقق للمنشأة افضل وضع في فترة مستقبلية ، آخذا في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة . وكلما زادت درجة عدم التأكد من المستقبل زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات ، حيث هناك عديد من المتغيرات الاستراتيجية التي يتم التعامل معها (١٢) .

على أنه لمواجهة ظروف عدم التأكد المصاحبة لبيئة الأعمال والتي تشكل ضغطا على التخطيط الاستراتيجي ، يتم وضع خطط للطوارئ Contingency Plans لمواجهة مشاكل التنبؤ طويل الأجل ولاخذ الظروف المستقبلية البديلة في الاعتبار . وتفيد مثل هذه الخطط في مقابلة الانحرافات الخطيرة المحتملة عن التنبؤات والتصرف السريع ازاء المواقف والأحداث الطارئة التي يحتمل حدوثها في أثناء دورة التخطيط . كما تفيد خطط الطوارئ في تقصير أزمدة رد الفعل لمواقف معينة وتقليل أثر المفاجآت الى اقل حد ممكن . ورغم أن التخطيط للطوارئ يتبع نفس قواعد الخطة الأصلية فإنه يجب ان يندمج في عملية التخطيط قصير الأجل ، كما يجب أن تتوافق خطة الطوارئ مع الاستراتيجية العامة للمنشأة (١٣) .

الجوانب الأساسية للتخطيط الاستراتيجي :

يتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد عدد من الجوانب الأساسية تشمل اتجاه المنشأة والبيئة التي تعمل فيها والاختيارات الاستراتيجية التي يجب أن تقوم بها المنشأة (١٤) .

ويشمل تحديد اتجاه المنشأة تحديد مهمتها أو رسالتها Mission (طبيعة نشاطها وخصائصها المميزة) والتي تقرر الحدود العريضة لنمو المنشأة ، وكذلك تحديد مدى أو نطاق عمليات المنشأة Scope (أين تجرى أعمال المنشأة ومدى نطاق منتجاتها أو خدماتها) ، فضلا عن صياغة أهداف عملية Goals محددة بدقة وقابلة للمقياس . وعلى ذلك فان تحديد مهمة المنشأة ومدى نطاق عملياتها وأهدافها يوضح معالم الطريق الذي ترغب المنشأة في سلوكه .

وتشمل دراسة بيئة المنشأة تحليل البيئات الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنشأة . والغرض من دراسة وتحليل البيئة الداخلية هو توفير بيانات ومعلومات عن أوجه قوة المنشأة Strengths وأوجه ضعفها Weaknesses . كما أن تحليل البيئة الخارجية هو امتداد منطقي لنظرية النظم Systems Theory وبصفة خاصة صيغة الأنظمة المفتوحة Open System Mode (١٥) . ويفيد تحليل البيئة الخارجية في الوقوف على الفرص المتاحة للمنشأة Opportunities وكذلك التهديدات المحتمل مواجهتها Threats (١٦) .

ومن أمثلة عوامل وظروف البيئة الداخلية العوامل والظروف التالية :

— الوضع الإداري بالمنشأة (فلسفة ونموذج الإدارة ونمط تفكيرها —
السياسات الإدارية العامة — أنظمة التخطيط والرقابة — الهيكل التنظيمي —
الاتصالات داخل المنشأة — أنظمة تنمية المديرين وفاعلية برامج التدريب الإداري —
أنظمة المعلومات — العلاقات مع المجتمع وغيرها) .

— الوضع الانتاجي (ظروف التصنيع — أساليب الانتاج — حجم الانتاج —
مستوى الجودة — خطوط الانتاج — الطاقة الانتاجية المتاحة — هيكل تكلفة
الانتاج — ظروف مدخلات عملية الانتاج ومدى توافرها — كفاءة تشغيل الانتاج —
مدى مرونة العمليات ومناسبتها لمواجهة منافسات محتملة ومنتجات جديدة —
درجة التكامل — نظام الصيانة — احتمالات التوسع في الانتاج — مدى قدرة
الأفراد على تشغيل آلات جديدة أو تنفيذ عمليات أو تصميمات جديدة قد يتم
ادخالها في المستقبل — معدلات الأعطال والتوقفات والخطوات التي اتخذت
لتلافيها ، وغيرها) .

— الوضع التسويقي (حجم المبيعات — الطاقة الاستيعابية للأسواق — نصيب
المنتج من السوق — دقة التنبؤات بالسوق — دورة الحياة السوقية للمنتج
Product Life Cycle — سياسة التسعير — سياسة التوزيع — نظام التخزين —
نظام النقل — طبيعة جهود الترويج والاعلان وخدمات ما بعد البيع — المرونة في
مقابلة حاجات المستهلكين — نوعية وكفاءة رجال البيع — تكلفة التسويق —
احتمالات التوسع في السوق — بحوث التسويق — الجهود التي بذلت أو مقترحة
لتحقيق رضا المستهلكين للسلعة أو المنتفعين بالخدمة ، وغيرها) .

— ظروف تقديم الخدمة (نوعية ومستوى جودة الخدمات المقدمة — تكلفة أداء
الخدمة — عدد المنتفعين بالخدمة — احتمالات التوسع في تقديم الخدمات ،
وغیرها) .

— الوضع المالي (هيكل التكاليف والنفقات العامة — المركز المالي — الربحية —
السيولة — نموذج التدفق النقدي — العائد على الاستثمار — مستوى المخاطرة

الذي يتضمنه هيكل رأس المال — كفاية رأس المال — عائد الأسهم — عائد المبيعات — القدرة على زيادة رأس المال بسهولة — احتياطات الطوارئ — المخزون السلعي — سمعة المنظمة في الأوساط المالية — مدى إمكانية استخدام الأموال بطريقة أكثر إنتاجية — الخطوات التي اتخذت أو مقترحة لتخفيض نقطة التعادل أو لتجنب نقص الموارد المالية ، وغيرها) .

— الأصول المادية (التسهيلات والمعدات الرأسمالية المتاحة وتلك المطلوبة — الموارد الطبيعية — مصادر الطاقة — درجة التقدم التكنولوجي وخطته ، وغيرها) .

— الأصول البشرية (حجم القوى البشرية المتاحة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية ومتوسط أعمارها ومستوى كفاءتها — طبيعة علاقات العمل وأى مشاكل متوقعة بخصوصها — معدل دوران العمالة — سوق العمل والنقابات — أنظمة شؤون التوظيف المتعلقة بالاختيار والتعيين والتدريب والترقية وقياس الكفاءة والتحفيز وغيرها) .

— برامج البحوث والتطوير (أنشطة البحوث الأساسية والتطبيقية والتطويرية ومدى الاستفادة بنتائج الدراسات والبحوث — المشروعات الجوهرية التي يتوقع أنهاؤها وتساعد المنشأة في تحسين وتطوير أدائها — طبيعة العلاقة بين أخصائيي البحوث والتطوير ورجال الإنتاج والتسويق وغيرهم من المتخصصين في المنشأة — الخطوات التي اتخذت أو المقترحة لخفض النفقات العامة غير المباشرة Overhead Charges وتحسين الجودة ، وغيرها) .

— قدرة المنشأة على التطوير والنمو (مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية — مدى معرفة الأهداف المستقبلية بدقة والتخطيط لبلوغها — مدى وجود تطور ملموس في عمليات المنشأة وأنشطتها — مدى وجود أساليب جيدة للتخطيط وتقييم الأداء ، وغيرها) .

هذا ، ويتم تقييم مختلف العوامل الداخلية المشار إليها سابقا على أساس معايير قد تكون مشتقة من خبرة المنشأة أو من الأداء والظروف السائدة في المنشآت المماثلة أو عن طريق استخدام معدلات معيارية Normative Standards

ومن أمثلة عوامل وظروف البيئة الخارجية الواجب دراستها وتحليلها في مجال التخطيط الاستراتيجي : الموقف التنافسي — معدلات النمو الاقتصادي — الطلب المحتمل على المنتج أو الخدمة — أثر التقلبات الدورية على العلاقة بين العرض والطلب — العلاقة بين الطلب الحالي والمستقبل وطاقة التصنيع وآثارها المحتملة على الأسعار والأرباح — حركات واتجاهات الصناعة ممثلة في اتجاهات الحجم والتكاليف والأسعار والعائد على الاستثمار ومعدل النمو بالمقارنة مع

الصناعات الأخرى — اقتصاديات الربح في الصناعة — ظروف توريد الخامات وقطع الغيار ومدى الثقة في مصادرها والاعتماد عليها — أوجه الحماية الممثلة في الحماية الجمركية أو دعم من الدولة أو غير ذلك — السياسة الائتمانية وتأثيرها على تمويل المنشأة — السياسات واللوائح الحكومية المؤثرة على عمل المنشأة — اتجاهات المستهلكين للسلعة أو المنتفعين بالخدمة — التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية — سمعة المنشأة في المجتمع الخارجي ، وغيرها من الظروف والعوامل التي قد تؤثر على المنشأة في الوقت الحالي وفي المستقبل — كذلك دراسة هذه العوامل وتقدير التغيرات المحتملة فيها وتكوين افتراضات عنها ودراسة ما اذا كانت هذه الاتجاهات الخارجية تمثل تهديدات أو مشاكل محتملة أو فرصا متاحة للتطور المستقبلي . وهنا تظهر أهمية التنبؤ بالظروف المستقبلية Forecasting ودراسة وتقدير أثرها المحتمل على أوجه النشاط التي يتم تخطيطها . وتعتمد دقة التنبؤ على خصائص المنشأة وعلى معدل التغير في بيئتها . ويقود التنبؤ بالظروف المستقبلية الى وضع الافتراضات عن المستقبل Premises ومن ثم يكون التنبؤ جزءا أساسيا من التخطيط الاستراتيجي . ولأن التخطيط الناجح يعتمد بدرجة كبيرة على التنبؤ الدقيق فإنه تظهر أهمية اختيار أساليب التنبؤ الأكثر ملاءمة للموقف . ومن بين أساليب التنبؤ الشائعة : الأساليب النوعية Qualitative Methods (ومن بينها أسلوب دلفي Delphi وبحوث السوق Market Research والاتفاق الجماعي من قبل الخبراء والمستشارين Consensus Panel والتنبؤ الخيالي Visionary Forecast والتناظر التاريخي Historical Analogy وغيرها) وتحليل السلاسل الزمنية والاسقاط Time Series & (ومن بينها أسلوب المعدل أو المتوسط المتحرك Moving Average والتدفق الأسّي أو الدليلي Exponential Smoothing واسقاطات الاتجاه Trend Projections وغيرها) والنماذج السببية Causal Models (ومن بينها نموذج المدخلات والمخرجات Input -Output Model ونموذج الانحدار Regression Model وتحليل الارتباط المتعدد Multiple Correlation Analysis ونموذج الاقتصاد القياسي Econometric Model وتحليل دورة الحياة Life-Cycle Analysis ودليل الانتشار Diffusion Index وغيرها (١٧) .

ويتم تحديد الاختيارات الاستراتيجية للمنشأة عند تحليل الفجوة Gap بين الوضع الحالي للمنشأة والوضع المستهدف . فاذا أسفر هذا التحليل عن عدم إمكان سد هذه الفجوة حيث يصعب تحقيق الوضع المستهدف بالامكانيات المتاحة ، فهنا تضطر الإدارة الى مراجعة الأهداف لبحث إمكانية تعديلها على ضوء الظروف القائمة وما أسفرت عنه دراسة وتحليل التهديدات والفرص المتاحة . أما اذا كانت الفجوة يمكن سدها فهنا يتم وضع عدد من الاستراتيجيات البديلة وتقييمها لاختيار البديل الأفضل ، وهو أمر يحتاج بالضرورة الى توافر نظام جيد للمعلومات

الاستراتيجية Strategic Information System يعاون في عملية الاختيار من بين المسارات البديلة للتصرف والمتاحة لمتخذ القرار (١٨) .

وعلى هذا فالاستراتيجية Strategy — كمرحلة هامة وأساسية من مراحل التخطيط طويل الأجل — هي أسلوب علمي تتبعه الإدارة لتوجيه واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة ، محددة بذلك مسار المنشأة في المستقبل ومعالم الطريق لبلوغ وتحقيق أهداف ذات قيمة اقتصادية أو اجتماعية مرغوبة (١٩) . ويكون تأثير الاستراتيجية على مختلف أنشطة ووظائف المنشأة تأثيرا شاملا .

ومن الأهمية بمكان أن تكون الاستراتيجيات المحددة واقعية يمكن تحقيقها في فترة زمنية مناسبة . كما يجب أن تتسجم هذه الاستراتيجيات مع أهداف المنشأة . هذا فضلا عن قابلية هذه الاستراتيجيات للقياس والمتابعة بدقة ، وهي أمور جوهرية تسنح للإدارة بمراقبة نجاح أو فشل قراراتها .

ويتم ترجمة البديل الذي تم اختياره لسد الفجوة بين الوضع القائم والوضع المستهدف للمنشأة في شكل خطة استراتيجية محددة Strategic Plan توضح نتائج وانجازات مستهدفة خلال فترة التخطيط .

بعد ذلك يتم تفريع (الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل الى خطط فرعية) قصيرة الأجل لمختلف العمليات والأنشطة بالمنشأة Operational Plans (خطط فرعية للإنتاج والتسويق والتمويل والعمالة والتنظيم وغيرها من الأنشطة أو العمليات) . وتحدد هذه الخطط الفرعية الأعمال التي ستنفذ على وجه التتابع ، ومكان وموعد تنفيذها ، والإمكانات التي ستوجه للتنفيذ ، والمسؤولين عن التنفيذ ، وغير ذلك من أمور إجرائية بالنسبة لكل نشاط من أنشطة المنشأة . ويتم اسناد تلك الخطط الفرعية الى الإدارات والأقسام المعنية لتنفيذها . ويجب أن يكون هناك تكامل وترابط تام بين الخطط طويلة الأجل والخطط قصيرة الأجل . وبصفة عامة فان تخطيط العمليات قصير الأجل — التخطيط التكتيكي

Tactical Planning (٢٠) — يركز على التخطيط للمستقبل القريب ، في حدود سنة عادة ، وعلى الرقابة على العمليات اليومية وتخصيص الموارد لهذه العمليات . وبصفة عامة فالتخطيط التكتيكي يختص بالوسائل أكثر منه بالأهداف اذا ما قورن بالتخطيط الاستراتيجي ، كما أن التخطيط قصير الأجل يكون أكثر تحديدا وبالتالي أقل مرونة من التخطيط طويل الأجل ، وذلك لأن الخطة قصيرة الأجل تركز على تحقيق أهداف قصيرة الأجل محددة بدقة كبيرة ، ومن ثم يكون من الصعب نسبيا تغييرها . وبصفة عامة فان خطط العمليات لكونها واجبة التنفيذ خلال فترة قصيرة نسبيا فانه يلزم وجود شبكة اتصالات فعالة لضمان فعالية هذا التخطيط .

وهناك في الواقع مزايا عديدة للتخطيط التكتيكي قصير الأجل ، فنبتقت
 الأهداف والخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية قصيرة الأجل يمكن للمنشأة أن
 ترى بوضوح أكثر كيف تسير أنشطتها اليومية ، ويمكنها أن تضمن أسهام هذه
 الأنشطة في تحقيق الأهداف والخطط طويلة الأجل . كما أن الأهداف قصيرة
 الأجل توفر وسيلة للربط بين الآمال Hopes والتوقعات Expectations وبعبارة
 أخرى فإن العمل نحو تحقيق أهداف ملموسة ومباشرة بدرجة أكبر يوفر للمنشأة
 طريقاً لتجنب الاحباط ، الذي يمكن أن يحدث نتيجة صعوبة تحقيق أهداف رئيسية
 طويلة الأجل . إلى جانب ذلك فإن الخطط قصيرة الأجل توفر وسيلة لقياس تقدم
 المنشأة وممارسة الرقابة على العمليات . وبالتالي فإنه كلما تم تحقيق أى من
 الخطط قصيرة الأجل فإن النتائج يمكن تقييمها وعمل أى تعديلات ضرورية للأهداف
 و الخطط طويلة الأجل .

وتجدر الإشارة إلى أنه يتم ترجمة الخطط قصيرة الأجل إلى صورة رقمية
 في شكل موازنات تخطيطية Planning Budgets تتضمن بياناً تفصيلياً بالخطط ،
 وتعكس نتائجها النهائية في شكل تقديرات عينية (ترجمة كمية للخطط في مجالات
 محددة كالإنتاج والتسويق والعمالة وغيرها) أو تقديرات مالية (ترجمة قيمية
 للموازنات العينية) أو تقديرات نقدية (بيان تقديري بالتدفقات النقدية خلال فترة
 مقبلة في إطار الخطط العينية والمالية) . وعلى ذلك فالموازنات تعكس قرارات
 تخصيص الموارد لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة . **وتستخدم هذه**
الموازنات كأدوات للتخطيط والرقابة ، ومن أمثلتها الموازنات التخطيطية للعمليات
 انجارية (المبيعات والإنتاج والمواد الأولية والعمالة والمصروفات الإدارية والبيعية
 والراسمالية والمخزون السلعي والأرباح والخسائر وغيرها) والموازنات التخطيطية
 الاستثمارية والنقدية وغيرها من الموازنات التي تعكس صورة رقمية تعبر عن
 الأهداف والخطط التي تسعى الإدارة لتحقيقها .

ويعتبر أعداد الموازنات التخطيطية من أفضل الوسائل المتاحة لتحقيق
 التكامل والترابط بين التخطيط والرقابة وتقييم الأداء ، فهي تعاون الإدارة في
 تخطيط وتنسيق مختلف نواحي النشاط بالمنشأة ، كما أنها بعد اعتمادها تصبح أداة
 هامة لقياس كفاءة الأداء في هذه الأنشطة (٢١) . **وإذ ذلك فمن الضروري مراعاة**
وجود نظام جيد لأعداد الموازنات التخطيطية يحقق التكامل بين الأنظمة التالية (٢٢):
 — نظام أعداد الموازنة المرنة Flexible Budgeting لتحقيق التوافق مع البيئة
 المتغيرة .

— نظام أعداد الموازنة الصفرية Zero-Base Budgeting حيث يتم وصف كل
 نشاط في شكل مجموعات قرارات تشتمل كل مجموعة منها على معلومات تتعلق
 بالغرض من النشاط ونتائج عدم ممارسته ومقاييس ومعدلات الأداء والمسارات
 البديلة للتصرف والتكلفة والعائد من النشاط ، وتخصيص الموارد تبعاً لذلك .

— نظام اعداد الموازنة المشتركة Participative Budgeting من قبل مختلف المستويات الادارية .

— نظام المحاسبة على اساس المسؤولية Responsibility Accounting حيث يتم محاسبة المسؤولين على اساس الانشطة والبرامج واعداد تقارير اداء شهرية لمختلف مراكز المسؤولية مع التركيز على البنود الرقابية وحدها .

— نظام المعلومات المرتدة Feedingback Information وذلك للحكم على مدى التقدم في تنفيذ الخطط .

مما سبق وجدنا أن التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعاداً عديدة أهمها :

تحديد الاهداف وتحديد الاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنشأة في المستقبل ، وكذلك تحديد اساليب التصرف لمواجهة ما قد يحدث من تغيرات في الظروف والمواقف ، وتصميم الاجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة (٢٣) .

والى جانب الاساليب التقديرية (الموازنات التخطيطية) توجد اساليب رياضية عديدة تستخدم في مجال التخطيط الاستراتيجي ومنها نموذج المحاكاة Simulation Model والتنبؤات الخطية / التحذير المبكر Trend Impact Analysis Line Forecasts Early Warning وتحليل اثر الاتجاه والتقدير الاستقرائي للاتجاه Trend Extrapolation وتحليل التأثيرات المتبادلة Cross-Impact Analysis والتحليل المورفولوجي Morphological Analysis وطرق الشبكات Network Methods ومدخل الحلقة المفتوحة Missing Link Approach وغيرها (٢٤) .

استمرارية العملية التخطيطية :

ان التخطيط عملية مستمرة ، بواسطته تبقى المنشأة في المسار المحدد لها . ومن ثم فالتخطيط لن ينتهي بمجرد الانتهاء من وضع الخطة التي هي مجرد سجل يحصر سلسلة الخطوات او الواقع او الاحداث كما تم ادراكها في فترة زمنية محددة ، فضلا عن توضيح العلاقات الخاصة بمختلف اوجه النشاط المتوقعة في المستقبل . وتفترض الخطة عددا من الاستجابات سوف يتم احداثها ازاء تحديات معينة متوقعة . ولكن الخطة المادية هي مجرد صورة ساكنة عن التوقعات في لحظة معينة ، ومن المؤكد أن بعض الظروف ستتغير عما توقعنا من قبل . ولذلك فان كل ما تفعله الخطة هو توفيرها لمستند يمكن بهوجيه قياس وتقييم وقائع أو حقائق تالية حتى يمكن اتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية بسرعة وبأمان .

ومن ناحية أخرى فانه اذا اريد للخطة أن تعمل فان الأمر يحتاج الى معلومات مرتجعة موثوق بها Feedingback لتحديد لنا أين موقف المنشأة بالنسبة

للمسار المحدد لها ، ومن ثم يمكن تحديد ما يجب اتخاذه من اجراءات تصحيحية لمعالجة أية انحرافات عن الخطة . وهكذا يتطلب الامر مراجعة الخطة باستمرار لبحث مدى تناسبها مع الظروف والمواقف القائمة ومع الامكانيات المتاحة ، وايضا بحث مدى الحاجة الى اعادة تصميم الاهداف من فترة لآخرى . فضلا عن ذلك تبدو أهمية المراجعة الدورية للافتراضات التي قامت عليها الخطة — وهي الافتراضات المرتبطة ببيئة المنشأة والتنظيم الداخلي والعمليات والافراد المسؤولين عن تنفيذ الخطط — بما يضمن بقاء الخطط فعالة وصالحة للتطبيق ، وهو امر يقتضي وجود نظام حركي وفعال للمتابعة **Dynamic Monitoring System** ضمن عملية التخطيط (٢٥) . ويؤكد ذلك أهمية مرونة عملية التخطيط في مواجهتها للتغيير ، وامكانية تعديل الخطة حسب الظروف لمقابلة آثار البيئة غير المؤكدة ، كما يؤكد استمرارية عملية التخطيط كنشاط منظم ورسمي .

مسئولية الإدارة العليا عن العملية التخطيطية :

ان تخصيص الادارة العليا للجانب الاكبر من وقتها وجهدها للتخطيط الاستراتيجي طويل الاجل ، يعتبر مطلبا حيويا لنجاح العملية التخطيطية ، ومن ثم ترشيد القرار الاداري . فرغم أن التخطيط وظيفة تمارسها مختلف المستويات الادارية بالمنشأة ، فان الجانب التخطيطي يبرز أساسا في عمل الادارة العليا **Top Management** حيث يمثل هذا الجانب الغالبية العظمى من نشاط هذا المستوى الاداري الاعلى الذي يتولى تحديد الاهداف العامة للمنشأة ووضع الخطط الاستراتيجية طويلة الاجل ، الى جانب التقييم الشامل لاداء المنشأة لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف المنشودة ودراسة وتقييم ما يحدث من تغييرات في المواقف وتحديد آثارها والاعداد لمواجهتها بالتخطيط السليم . كذلك تقوم الادارة العليا باعتماد ترجمة الاهداف والاستراتيجيات العامة الى خطط وبرامج عمل تفصيلية قصيرة الاجل في مجالات العمليات والأنشطة المختلفة بالمنشأة **Operational Planning** وتعد مختلف الارشادات والتوجيهات **Guidelines** لاعداد الخطط طويلة الاجل من قبل الادارة العليا — بمعاونة جهاز التخطيط — وتبلغ مختلف الوحدات التنفيذية بالمنشأة وكذلك للهيئة الاستشارية **Staff** . وعادة تشتمل هذه الارشادات على تحديد لطبيعة ورسالة المنشأة الأساسية واهدافها العامة واستراتيجياتها الأساسية والجدول الزمني للخطة، وكذلك تحديد الاولويات بالنسبة للاستراتيجيات لكل من ادارات واقسام المنشأة .

على أن إدارة وتوجيه الخطط الاستراتيجية من قبل الادارة العليا لا يعني أن هذا المستوى الاداري الاعلى هو الذي يضع بمفرده هذه الخطط . فالتوجيهات التي تصدرها الادارة العليا في هذا الشأن لا تعدو أن تكون بمثابة سياسات عامة دون أن تحدد مسارات واتجاهات محددة . فالعملية التخطيطية مسارها من أسفل

الى اعلا Bottom-Up (٢٦) ، حيث يتم اعداد الخطط بواسطة الاقسام والوحدات التنفيذية المختلفة على ضوء توجيهات الادارة العليا . ويتم مراجعة هذه الخطط من قبل جهاز التخطيط بالمنشأة للتحقق من توافقها بصفة شاملة . وفي النهاية يتم مراجعة الخطط طويلة الاجل واقرارها من قبل الادارة العليا . وهكذا تركز الادارة العليا على مجالات تحديد الاهداف ووضع الاستراتيجيات ، بينما يسهم مديرو الادارات ورؤساء الاقسام بدرجة اكبر في صياغة التكتيكات المناسبة Tactics (الطرق والوسائل التخصصية لتحقيق الاهداف) .

ويتضح مما سبق ان العملية التخطيطية يجب ان تؤسس على جهد مشترك واتفق جماعي من قبل مختلف أعضاء الهيئة الادارية بالمنشأة — فالتخطيط الرسمي للاعمال لا يمكن ممارسته بنجاح بواسطة مدير او مستوى اداري بمفرده . كما لا يمكن تفويضه الى مخطط متخصص ، حيث التخطيط الجيد يحتاج لمدخلات Inputs من مختلف اجزاء واقسام المنشأة ، كما يجب ان يتوافر فيه عنصر الالتزام Commitment الذي يتحقق بالجهد المشترك في التخطيط . هذا فضلا عن ان التخطيط الجماعي ممارسة فعلية تبنى فيها الافكار والآراء وتتاح الفرصة لتبصرات ورؤى جديدة وواضحة لفرص ومشاكل المنشأة (٢٧) . وهكذا تمد العملية التخطيطية الادارة بأداة هامة لبناء الفريق ، وتشجع الانفتاح الفكري بين كافة أعضاء الهيئة الادارية ، وتلمي مزيدا من الثقة بينهم من خلال توفيرها لفرص المناقشة وتبادل الراي فيما بينهم لحل المشاكل الاستراتيجية بروح تعاونية لتحقيق الاهداف المشتركة . ويبدو مدخل التخطيط المشارك Participatory Planning هاما في المنشآت التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة حيث يعطيها هذا المدخل درجة اكبر من المرونة والحركة لتخطيط نموها (٢٨) .

والواقع ان عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر في سلوك الادارة العليا ، حيث تمدها ببصيرة أعمق لحركات وفعاليات المنشأة ولقيم وتوقعات أعضاء الهيئة الادارية ، وهي مداخل هامة لتطوير اسلوبها في الادارة (٢٩) .

مقومات التخطيط الفعال :

من ابرز المقومات الأساسية لتطبيق مدخل التخطيط العلمي ، اقتناع الادارة العليا للمنشأة بأهمية التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط الاستراتيجي طويل الاجل بصفة خاصة ، وتأييدها ومساندتها للجهود التخطيطية ، وتوفيرها لمختلف المقومات والامكانيات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح العملية التخطيطية ، فضلا عن مسئوليتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكن كلا من المخططين والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق (٣٠) . والواقع ان ذلك كله مرتبط باقتناع الادارة العليا بالمدخل العلمي في الادارة وممارستها له ، وبوجود كوادر ادارية ذات كفاءة

وفعالية لدفع حركة التطوير . فليس من المفيد أن نخطط لمستقبل المنشأة بطريقة منهجية ما لم تكن هناك قيادة رشيدة قادرة على توصيل المنشأة الى حيث يراد لها أن تصل . والخطة مهما كانت جيدة فانها لا تستطيع أن تعوض عجز الإدارة الضعيفة ، في حين أن الإدارة الجيدة يمكنها أن تعوض عجز الخطة الضعيفة (٣١) .

فضلا عن ذلك فإن التخطيط الجيد مرتبط بوجود اطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري . فالتنظيم السليم الفعال يعاون على التخطيط الجيد . ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة ، حيث يوفر تحديدا سليما ودقيقا للاختصاصات ، ويوفر خطوطا واضحة للسلطة ومراكز المسؤولية ، ويوفر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات وتدفق المعلومات بما يضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجديدة .

ومن الأمور المهمة وجود سياسات إجرائية جيدة Operating Policies تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات في مجالات وأنشطة المنشأة (الإنتاج والتسويق والتمويل والعمالة وغيرها) . ووجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض كثير من سلطاتها الى المستويات الإدارية الأدنى ، وتركيز اهتمامها على مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات الرئيسية Major Policies التي تحدد الأغراض الأساسية للمنشأة وخصائصها العامة وطبيعتها الأساسية ، والتي على ضوءها يتم تحديد أهداف المنشأة واستراتيجياتها وخططها ، ومن أمثلتها تحديد أنواع المنتجات أو الخدمات ، والسياسة التنافسية ، وتلك المرتبطة بتحديد النطاق الجغرافي للنشاط ، والسياسة الاجتماعية ، وغيرها .

كما تبدو أهمية مشاركة المديرين التنفيذيين في النشاط التخطيطي بما يضمن واقعية أهداف المنشأة وافتراساتها التخطيطية ، كما يضمن تخصيصا سليما للموارد واستخدامها بفاعلية . وقد تشكل لهذا الغرض لجان دائمة للتخطيط طويل الأجل في المنشأة يمثل فيها مختلف المستويات الإدارية (٣٢) .

ويعتبر وجود جهاز متخصص ومتفرغ للتخطيط بالمنشأة مطلباً أساسياً لنجاح العملية التخطيطية ، حيث يتولى هذا الجهاز معاونة الإدارة في إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف . وبصفة خاصة يتولى هذا الجهاز صياغة المشروع الأولى للخطة الاستراتيجية ، وإمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات المطلوبة ، واختيار أدوات التخطيط المناسبة ، وتصميم نظام المعلومات الإدارية ، واقتراح المدخل المناسب لتحقيق التكامل بين عملية التخطيط الاستراتيجي والعملية الإدارية الشاملة . هذا الى جانب مراجعة مقترحات وتوصيات الإدارات المختلفة بشأن تخطيط عملياتها ، والعمل على

تحقيق التكامل والتنسيق بين التخطيط الاستراتيجي الشامل وتخطيط العمليات .
كذلك يتولى هذا الجهاز تجميع المعلومات اللازمة عن الانجازات التي تحققت في
مختلف المجالات (الانتاج والاستثمار والعمالة والصادرات والايادات والطاقة
الانتاجية المعطلة ... الخ) . ويتم تجميع هذه المعلومات بصفة دورية كل فترة
(شهرية أو ربع سنوية مثلا) في نماذج خاصة تبلور في شكل تقارير متابعـة
تعرض على مجلس الادارة لمناقشتها وتحديد التصرفات اللازمة لازالة ما قد يكون
هناك من معوقات في تنفيذ الخطط ، او تعديل الخطط اذا تطلب الامر ذلك .

على أن نجاح مثل هذا الجهاز يتطلب أن يتوافر له كوادر بشرية متخصصة
ذات مستوى عال من المهارة التخطيطية . فالمخططون هم حلقة الوصل بين
الادارة العليا وبين المتخصصين في مختلف مجالات وأنشطة المنشأة (٣٣) . ويعتبر
دور المخططين من وجهة نظر الادارة ومن وجهة نظرهم هم انفسهم ، وكذلك المنزلة
والمكانة التي يحتلها مدير التخطيط في المنشأة مقارنا بالمديرين الآخرين ، وعلاقته
بالادارة العليا وبالمديرين الآخرين ، والمستوى التنظيمي لجهاز التخطيط ، كلها
مؤشرات دالة على مدى الوعي التخطيطي في المنشأة (٣٤) .

والى جانب اخصائيي التخطيط يجب أن يتوافر للجهاز اخصائيون في بحوث
العمليات Operation Research . كذلك تبدو أهمية وجود نظام جيد للمعلومات
Information System . سواء المعلومات اللازمة لوضع الخطة او معلومات
عن تنفيذها بما يمكن معه تقييم الموقف وتبليغه أولا بأول وبسرعة الى مراكز لتأخذ
انقرارات بالمنشأة .

تقييم الأداء .. الوجهة الآخر للعملة :

يعني تقييم الأداء Performance Evaluation التأكد من كفاءة الاستخدام الموارد
المتاحة للمنشأة وتحقيق الاهداف المخططة . وتقييم الأداء مدخل رقابي على
مختلف أوجه نشاط المنشأة ، للتحقق من فاعليتها ، وتحقيقها للنتائج المستهدفة
منها ، وتحليل ما قد يكون هناك من انحرافات عنها ، واتخاذ ما يلزم من اجراءات
تصحيحية تعيد هذه الأنشطة الى مساراتها الصحيحة .

وفي مناقشاتنا السابقة ربطنا في أكثر من موضع بين التخطيط وتقييم الاداء ،
وهذا أمر طبيعي ، فالتخطيط هو بمثابة مدخلات لعملية الرقابة وتقييم الاداء ، كما
أن المعلومات المرتدة عن النتائج المحققة والتي يوفرها تقييم الاداء تعتبر بمثابة
مدخلات هامة لتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية .

والتخطيط — ان لم يصحبه تقييم للأداء — كان جهدا ضائعا لا قيمة له ، اذ
لا يعدو أن يكون حينئذ مجرد أمانى منشودة . كذلك فان تصميم ميكانيزمات الرقابة
وتقييم الاداء بدون تكامل فعال مع أنظمة التخطيط سوف يؤدي الى حدوث مشاكل

نتيجة لغياب الطريق المستهدف . وهنا تظهر أهمية التكامل بين وظيفتي التخطيط وتقييم الأداء بشكل يحقق اسهام مختلف المستويات الادارية في العملية التخطيطية ، مما يشجع على الالتزام من قبل مختلف المديرين بأهداف التخطيط ، فضلا عن توفير مناخ سليم يشجع على التوجيه الذاتي Seff - Direction والرقابة الذاتية Seff - Control (٣٥) . كذلك تظهر أهمية متابعة تنفيذ الخطط وتقييم أدائها للتحقق من كفاءة العملية التخطيطية واتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية يتطلبها الموقف ، وضمان الالتزام بالمسار الذي حددته الخطة لبلوغ الأهداف .

ويؤكد ذلك حتمية أو يؤسس تقييم الأداء على الخطط الموضوعية . وكلما كانت الخطة واضحة وتامة ومتكاملة كان تقييم الاداء أكثر فعالية (٣٦) .

على أن تقييم الأداء لا يقتصر دوره على التعرف على العوائق التي تعترض تنفيذ الخطة والعمل على إزالتها ، بل يمتد هذا الدور ليشمل النظر في تعديل الخطة ذاتها إذا لم تحقق الافتراضات التخطيطية ، وهو تعديل يجب أن يتم في اطار الاستراتيجيات البديلة التي نظمها عملية التخطيط (٣٧) . بالإضافة الى ذلك ، فان تقييم الأداء يمكن أن يسهم بفاعلية في التخفيف من اثر التخطيط الضعيف ، وكذلك من اثر بيئة العمليات غير المؤكدة (٣٨) .

وفي مجال تقييم الأداء يستعان عادة بأساليب عديدة لمتابعة وقياس الأداء وتقييمه ، ومنها أسلوب الملاحظة الشخصية واعداد التقارير ، وأسلوب الموازنات التخطيطية وتحليل التعادل Break-Even Analysis والتحليل المالي ومراقبة دورة حياة المنتج Controlling Product life Cycle وتحليل الانتاجية Productivity وأسلوب بيرت PERT والمسار الحرج CPM وغيرها (٣٩) .

ومن الأهمية بمكان وجود نظام متكامل لتقييم الأداء ، شامل لمختلف أوجه النشاط والعمليات المكونة لها ، للتأكد من سلامة تنفيذ الخطط المقررة ، ومعالجة وتصحيح الانحرافات . كما يجب أن يكون تقييم الأداء بمثابة عملية مستمرة لكي تقف الإدارة بصفة دورية على مدى كفاءة استغلال الموارد وعلى مدى تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها .

وقد تشكل لجنة من المديرين للمتابعة وتقييم الأداء ، تجتمع دوريا لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ، وترفع توصياتها للإدارة العليا بشأن الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط المقررة . وقد يكون لدى المنشأة جهاز خاص يتفرغ لهذه المهمة ويكون تابعا للإدارة العليا مباشرة .

وتجدر الإشارة الى أن سياسات الحوافز المرتبطة بالأداء هي جزء متكامل من عملية تقييم الأداء باعتبارها توفر القوة الدافعة التي تنشط العملية كلها .

ومن ناحية أخرى فإن العنصر البشري يحتل جانبا أساسيا في أى نظام لتقييم الأداء . فبدون الاستخدام المناسب والماهر لهذا النظام بواسطة العنصر الانساني فانه يصعب تحقيق النتائج المرغوبة من هذا النظام ، حيث ان المفاهيم السلوكية مثل التحفيز والتأثير والالتزام وغيرها لها اهمية اساسية للفهم الجيد لتقييم الأداء . وبمعنى آخر يجب أن تؤدي الاعتبارات السلوكية دورا حيويا في التفكير في أنظمة تقييم الاداء وتنفيذها وادارتها بكفاءة .

النظام المتكامل لتقييم الأداء :

ان الكفاءة والفاعلية الكلية للمنشأة هي محصلة كفاءة وفاعلية مختلف المجالات أو الأنشطة للمنشأة . كما ان الاداء في أى من المجالات يؤثر بالضرورة على اداء مجالات أخرى نتيجة لترايط وتكامل مجالات أو أنشطة المنشأة . ويحتم ذلك ان تكون عملية تقييم الاداء شاملة لمختلف المجالات بالمنشأة .

ويقتضي تقييم الاداء ان نحدد أولا معايير هذا الأداء Performance Standards

حتى يمكن قياس وتقييم الاداء على ضوءها . ومعايير الاداء تحددها الاهداف العامة التي تم صياغتها كجزء متكامل من عملية التخطيط الاستراتيجي ، والتي تم ترجمتها الى أهداف للميليت Operational Goals وذلك لمختلف مراكز المسؤولية بالمنشأة Responsibility Centers سواء كانت مراكز انتاج (سلي أو خدمي) أو مراكز خدمات انتاجية (لخدمة مراكز الانتاج) أو مراكز ادارية ، أو مراكز تمويلية ، أو غيرها من مراكز المسؤولية . وتوفر مثل هذه الاهداف علامات ارشادية Guidelines لتقييم الاداء ، كما انها تكون بمثابة بيان لتوقعات الادارة العليا من مختلف مراكز المسؤولية بالمنشأة ، مع الأخذ في الاعتبار عاملي الفاعلية Effectiveness (مدى تحقيق هذه المراكز للنتائج المرغوبة) والكفاءة Efficiency (مدى الاستخدام الاقتصادي للموارد في تحقيق النتائج المرغوبة) . ومن ثم يسأل كل من هذه المراكز عن مستوى فاعليته ومستوى كفاءته (٤٠) . ويتم تنفيذ ذلك

من خلال التعرف على أبعاد ومجالات الاداء Performance Dimensions ومقاييس أو مؤشرات الاداء Performance Yardsticks وتحديد أهداف العمليات لمختلف المجالات أو مراكز المسؤولية والمرتبطة بكل من الفاعلية والكفاءة ، وذلك بطريقة توافق استراتيجية المنشأة وأهدافها العامة .

وبصفة عامة فانه يجب تحري الدقة في اختيار المقاييس أو المؤشرات التي يمكن على ضوءها قياس النتائج الاجمالية والتفصيلية وتقييمها . كما يجب ان يكون من السهل الحصول على مختلف البيانات والمعلومات التي تكفل فاعلية هذه المؤشرات كعناصر التكاليف والأرباح والقيمة المضافة والموازنات التخطيطية وبرامج الانتاج والتسويق وبرامج الخدمات والمعايير النمطية ومدخلات ومخرجات

العمليات وغيرها من المؤشرات التي تحدد على ضوء أهداف المنشأة وطبيعة نشاطها .

ويؤكد ذلك أهمية وجود نظام جيد للمعلومات بالمنشأة ، يمد متخذي القرار — أولاً بأول وبسرعة — بمختلف المعلومات — عن الانجازات المحققة في مختلف المجالات والأنشطة ، حتى يمكن تقييم أدائها وتوجيه مساراتها نحو الأهداف المنشودة .

وفيما يلي نوضح أمثلة لبعض مجالات الأداء الهامة ومقاييس ومؤشرات الأداء في كل مجال منها :

المجال	مقاييس ومؤشرات الأداء
١ — الإنتاج :	— حجم الإنتاج الفعلي الى حجم الإنتاج المستهدف . — معدل الانجاز (عدد الوحدات المنجزة في وحدة زمنية معينة) . — انجاز الجدول الزمني (النسبة التي أنجزت من الوحدات المقرر انجازها خلال فترة زمنية معينة) . — انتاجية الطاقة المتاحة (قيمة الإنتاج الى الطاقة المتاحة) . — انتاجية الطاقة المستغلة (قيمة الإنتاج الى الطاقة المستغلة) . — نسبة الطاقة العاطلة (الطاقة الانتاجية العاطلة الى الطاقة الكلية) . — نسبة الخطأ في تنفيذ الطلبات . — تكلفة الضياع (قيمة الإنتاج المعيب أو المرفوض) . — معدل المرفوض من الإنتاج (عدد الوحدات المرفوضة الى عدد الوحدات المنجزة) . — معدل الفاقد من الخامات (كمية الخامات المستخدمة في العملية الانتاجية الى الكمية المرفوض استخدامها) . — عدد ساعات تشغيل الآلات لكل مرحلة انتاجية الى العدد الاجمالي لساعات التشغيل الممكنة . — تكلفة مستلزمات الإنتاج الى قيمة الإنتاج .
٢ — الصيانة :	— معدلات توقف الإنتاج أو تعطيله بسبب حدوث خلل في الآلات أو المعدات أثناء تشغيلها . — عدد ساعات أعطال الآلات في جميع المراحل الى اجمالي ساعات التشغيل الآلي في هذه المراحل . — تكاليف اصلاح الآلات أو المعدات أو الاجهزة . — الوقت الضائع في الإصلاح .

المجال	مقاييس ومؤشرات الأداء
٣ - التخزين :	— دقة وسلامة السجلات والنماذج المستخدمة في مجال الصيانة — مدى كفاية جهاز الصيانة (عددا ونوعية) . — معدل الطاقة التخزينية ومدى تناسبها مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية . — مدى دقة عمليات الفحص والتسليم والسحب من المخازن . — مدى كفاية العاملين بالمخازن (عددا ونوعية) . — مدى استخدام سجلات دقيقة ومنتظمة بالمخازن . — مدى سلامة وفاعلية التنظيم الداخلي للمخازن . — مدى توافر التسهيلات اللازمة للتخزين . — مدى سلامة تحديد مستويات التخزين . — مدى دقة الرقابة على المخزون .
٤ - النقل :	— معدل التشغيل الاقتصادي لوسائل النقل . — مدى كفاءة وفاعلية جهاز النقل (توافر وسائل ذات طاقة ملائمة) . — مدى تناسب طاقة وامكانيات النقل مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية . — مدى كفاية العاملين بجهاز النقل (عددا ونوعية) . — مدى وجود نظام سليم لصيانة جهاز النقل .
٥ - التسويق :	— نصيب المنتج من السوق الكلي . — الصورة الذهنية للمنتج لدى الجماهير . — دقة التنبؤات بحجم المبيعات المستقبلية . — حجم المبيعات الفعلية الى حجم المبيعات المستهدفة . — حجم الصادرات الفعلية الى حجم الصادرات المستهدفة . — مدى كفاية رجال البيع (عددا ونوعية) . — مدى فاعلية النفقات البيعية (اجمالي النفقات البيعية المختلفة الى حجم المبيعات) . — مدى كفاءة وسائل الاعلان والترويج . — انتاجية مصروفات الاعلان والترويج (مصروفات الاعلان والترويج الى اجمالي المبيعات) . — مدى كفاية ميزانية البحوث التسويقية .

المجال	مقاييس ومؤشرات الأداء
٦ - التكاليف :	— مدى توافر الباحثين الأكفاء في مجال التسويق . — مدى سرعة حل المشاكل التسويقية . — مدى صلاحية وفاعلية منافذ وخطوط التوزيع . — التكاليف المعيارية لعناصر التكاليف المختلفة (التكاليف الخاصة بالخامات والأجور والتسويق والإدارة وغيرها) . — نقطة التعادل (العلاقة بين المبيعات والتكاليف مما يساعد على تحديد قدرة المنشأة على الانتاج الذي يغطي تكاليف الانتاج ثم زيادة الانتاج للوصول الى حد معين من الأرباح) .
٧ - المركز المالي :	— معدل التغير في رأس المال (كمؤشر للقدرة على النمو) . — الأرباح المحتجزة الى الأرباح الموزعة (كمؤشر للقدرة على تمويل عمليات التوسع والاستثمارات الجديدة) . — النسب المالية أو نسب التحليل المالي للقوائم المالية (لمعرفة المركز المالي والائتماني للمنشأة واختبار مدى كفاءة العمليات المختلفة والحكم على صلاحية السياسات المالية والتشغيلية المتبعة) (٤١) : - أ - نسب السيولة : (تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره) : (١) نسبة التداول (الأصول المتداولة الى الخصوم المتداولة) وتقيس المركز الائتماني للمنشأة . (٢) نسبة السيولة (الأصول سريعة التداول كالأرصدة النقدية وأوراق القبض الى الخصوم المتداولة) وتقيس قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية . (٣) نسبة السيولة السريعة (النقدية الى الخصوم المتداولة) . (٤) سرعة دوران النقدية (المبيعات الى النقدية) . - ب - نسب النشاط : (لقياس مدى فاعلية استخدام الموارد المتاحة للمنشأة) : (١) معدل دوران الأصول الكلية (المبيعات الى الأصول الكلية) .

المجال	مقاييس ومؤشرات الأداء
	(٢) معدل دوران صافي رأس المال المستثمر (المبيعات الكلية الى صافي رأس المال المستثمر) . (٣) معدل دوران رأس المال العامل (المبيعات الكلية الى رأس المال العامل) . (٤) معدل دوران المخزون السلمي (صافي المبيعات الى متوسط المخزون) . (٥) معدل الاستثمار في الأصول الثابتة (صافي الأصول الثابتة الى صافي رأس المال) . (٦) معدل دوران الدينين (صافي المبيعات الاجلة الى اجمالي العملاء وأوراق القبض) . (٧) نسبة الديون المدومة (الديون المدومة الى المبيعات الاجلة) . ج - نسب رأس المال : (تقيس مدى مساهمة أصحاب المنشأة (الملاك) ودائنيها في تمويلها) : (١) نسبة الاقتراض الى حق الملكية . (٢) نسبة الخصوم المتداولة الى حق الملكية . (٣) نسبة الخصوم المتداولة الى صافي رأس المال المستثمر (تقيس مدى قدرة رأس المال المستثمر على توفير ضمان كاف للدائنين) . د - نسب الربحية : (تقيس مدى فاعلية الأرباح المحققة نتيجة استخدام الموارد المتاحة) (٤٢) : (١) فائض العمليات الجارية المحقق مقارنا بالفائض المستهدف . (٢) هامش ربح التشغيل (اجمالي الربح الى صافي المبيعات) . (٣) هامش صافي ربح التشغيل (صافي الربح الى صافي المبيعات) . (٤) انتاجية الأصول (اجمالي الربح الى اجمالي الأصول) .

المجال	مقاييس ومؤشرات الأداء
	(٥) معدل العائد على حق الملكية (صافي الربح الى حق الملكية) . (٦) عائد الاستثمار (صافي الربح الى صافي رأس المال المستثمر) . (٧) عائد رأس المال العامل (صافي الربح الى صافي رأس المال العامل) .
٨ - التخطيط :	— مدى وضوح الأهداف ودقتها . — مدى مرونة التخطيط وتوافر الخطط البديلة . — مدى تنوع الخطط من حيث النطاق والمدة الزمني . — مدى فاعلية الخطط وتحقيقها لأهدافها . — مدى فاعلية أساليب التخطيط المستخدمة . — مدى الأخذ بنظام المشاركة في اعداد وصياغة الخطط . — مدى وجود تنسيق وتكامل بين الخطط الاستراتيجية الشاملة وخطط العمليات . — مدى وجود دراسات وبحوث تخطيطية . — مدى كفاية جهاز التخطيط (عددا ونوعية) . — مدى كفاءة نظام المعلومات . — المستوى التنظيمي لجهاز التخطيط .
٩- تقييم الاداء :	— مدى سلامة نظام الرقابة على تحقيق الأهداف . — مدى شمول عملية تقييم الاداء لمختلف مجالات وأنشطة المنشأة . — مدى وضوح ودقة معايير تقييم الاداء . — مدى فاعلية الأساليب المطبقة لتقييم الاداء . — مدى فاعلية نظام المتابعة وقياس الاداء . — مدى كفاية جهاز تقييم الاداء (عددا ونوعية) .
١ - التنظيم :	— درجة التوجيه نحو التغيير . — درجة التعاون بين المستويات الادارية .

المجال	مقاييس ومؤشرات الأداء
	— درجة وضوح اختصاصات الوحدات التنظيمية وعدم تداخلها . — درجة وضوح خطوط السلطة ومراكز المسؤولية واتخاذ القرارات . — درجة فاعلية الاتصالات بالمنشأة . — مدى ملاءمة التنظيم العام للمنشأة لطبيعة واحتياجات العمل . — مدى ملاءمة المستويات الإدارية (عددا ونوعية) لاحتياجات العمل . — مدى تفويض السلطات بالقدر اللازم لحسن سير العمل . — مدى سلامة وفاعلية إجراءات ونظم العمل . — مدى فاعلية وبساطة النماذج المستخدمة وملاءمتها للعمل . — مدى قيام نمط العلاقات التنظيمية على تعبئة الجهود لتطوير وتحسين الأداء الاقتصادي .
١١ — شئون التوظيف :	— مدى التناسب بين احتياجات ومتطلبات العمل والعاملين (من حيث المهارة والخبرة والمؤهل وكذلك من الناحية العددية بما يتناسب مع حجم العمل) . — معدل حالات ترك العمل بسبب الاستقالة (وتعكس مدى فاعلية نظم الاختيار والتدريب والتحفيز كما تعكس مدى الاستقرار الوظيفي للعاملين) . — عدد حالات طلبات النقل من وظيفة الى أخرى بسبب عدم مناسبة العمل للموظف (وتعكس مدى فاعلية أنظمة الاختيار والتعيين والتدريب) . — عدد ومستوى الوظائف التي تخلو فجأة وتجد المنظمة صعوبة في شغلها (ويعكس مدى فاعلية نظام تخطيط القوى العاملة) . — معدلات الغياب (عدد أيام الغياب الى صافي أيام العمل المقررة) . — معدلات الحوادث واصابات العمل (وتحسب على أساس معدل تكرار الحوادث والاصابات ومعدل خطورتها) . — معدلات شكاوى وتظلمات العاملين (وتعكس مدى شعورهم بالألفة والاستقرار والرضاء عن العمل) .

المجال	مقاييس ومؤشرات الأداء
١٢ - التدريب والتنمية الادارية :	— مدى فاعلية برامج التدريب . — مدى توافر صف ثان لتولي المناصب الادارية في المستقبل القريب . — مدى كفاية جهاز التدريب (عددا ونوعية) .
١٣ - البحوث والتطوير :	— العائد من الاستثمار في البحوث والتطوير (زيادة في نسبة المبيعات أو نسبة الأرباح كنتيجة مباشرة لجهود البحوث والتطوير) . — مدى وجود تنسيق في اجراء البحوث في مختلف مجالات وأنشطة المنشأة . — مدى كفاية جهاز البحوث (عددا ونوعية) .
١٤ - تطور ونمو نشاط المنشأة :	— الانتاج الجديد من السلع أو الخدمات . — اسواق جديدة . — معدل تطور الصادرات . — معدل تطور العملاء أو المستفيدين . — معدل تطور العمالة . — معدل تطور المعدات الرأسمالية . — معدل تطور الأساليب التكنولوجية المطبقة . — سمعة المنشأة .
١٥ - المسؤولية الاجتماعية :	— المساهمات المبذولة في خدمة المجتمع وتطويره ثقافيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا . — التركيز على أشباع حاجات ورغبات أفراد المجتمع . — خلق فرص عمل للمواطنين وتنمية خبراتهم الادارية والفنية . — أولوية المصلحة العامة على المصالح الخاصة للمنشأة والاستجابة للمصالح القومي . — المساهمة في زيادة الدخل القومي ورمع مستوى المعيشة لأفراد الشعب وتحقيق مستوى أفضل من الرفاهية لهم .

المجال	مقاييس ومؤشرات الأداء
١٦ - الكفاءة الكلية للمنشأة :	— حماية مصالح المستهلكين . — حماية المواطنين من التلوث . ١ — الإنتاجية : — الانتاجية الاجمالية : نسبة المخرجات المادية او المعنوية (قيمة الانتاج من السلع او الخدمات) الى المدخلات (قيمة عناصر الانتاج من الخامات والمواد الأولية والآلات والمعدات والأجهزة والعمالة) . — انتاجية الخامات : كمية (او قيمة) الانتاج الى كمية (او تكلفة) الخامات والمواد الأولية المستخدمة في العملية الانتاجية . — انتاجية الآلات والمعدات : كمية (او قيمة) الانتاج الى عدد (او تكلفة) ساعات التشغيل الآلي . — انتاجية القوى العاملة : كمية (او قيمة) الانتاج الى عدد (او تكلفة) ساعات العمل البشري . - ب — القيمة المضافة : (مقدار ما أضافته العملية الانتاجية الى الخامات والمواد الأولية والسلع الوسيطة بواسطة الجهود البشرية والمادية بحيث تصبح لها قدرة اشباعية أكبر . وتحسب على أساس : - قيمة الانتاج — مستلزمات الانتاج من الخامات والمواد والمصاريف العمومية واستهلاك رأس المال الثابت) . — القيمة المضافة المحققة الى القيمة المضافة المستهدفة .

استخدام المعلومات التقديمية في تقييم الأداء :

تجدر الإشارة الى أن تقييم الأداء لا يركز فقط على تصحيح نتائج العمليات باستخدام المعلومات المرتدة او العكسية Feedingbak Information وانما تستخدم أيضا المعلومات التقديمية Feedforword Information المقترنة بالتخطيط في تصحيح الخطط (الأهداف والمعايير والتنبؤات والاستراتيجيات والبرامج والميزانيات وغيرها) ، وهو مدخل يتيح التوقع بالتغيرات المحتملة في بيئة المنشأة الداخلية والخارجية وأجراء ما يلزم من تغييرات ضرورية في الاهداف أو العمليات لضمان تحقيق النتائج المتوقعة . ومن ثم يسهم هذا المدخل في تضيق الفجوة بين النتائج

الفعلية والنتائج المتوقعة . ولعل ميزة هذا المدخل الأساسية هي خاصيته التوقعية وتوفره لنوع من الرقابة الوقائية في طبيعتها Preventive Control . ويرجع ذلك الى أن الرقابة وتقييم الأداء عن طريق التغذية العكسية أو المرتدة يمكن أن تكون مكلفة بسبب عدم إمكان اتخاذ إجراءات تصحيحية للعمليات إلا بعد مرور فترة زمنية قد تكون طويلة . وهنا تبرز أهمية الرقابة وتقييم الأداء عن طريق التغذية التقدمية في توفيرها الفرصة لحل المشاكل في وقت مبكر قبل تأثيرها على العمليات (٤٣) .

على أن نظام التغذية التقدمية حين يوفر الفرصة لعمل إجراءات تصحيحية مقدما في شكل توقعي ، يسهم في الحد من الأخطاء ، إلا أنه لا يمكن استبعاد الأخطاء كلية ، وهنا يكون استخدام نظام التغذية العكسية ضروريا هو الآخر لتحقيق التوافق الفعلي والنهائي للمنشأة مع بيئتها .

* * *

القسم الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الدراسة التحليلية :

نعرض فيما يلي النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالجوانب الأساسية للدراسة ، وذلك بشكل يخدم أهداف البحث ، وهي الوقوف على مختلف جوانب وأبعاد وظيفتي التخطيط وتقييم الأداء والأساليب التطبيقية لممارستها ، ودراسة وتحليل المشاكل التي تعترض جهود التخطيط وتقييم الأداء في القطاع المشترك ، بما يمكن معه عرض مقترحات وتوصيات تسهم في دعم وتطوير هذه الجهود كمدخل أساسي لدعم وتطوير دور القطاع المشترك في عملية التنمية .

أولا : مدى فاعلية تحديد الأهداف بالمنشأة :

(١) مدى وجود أهداف عامة للمنشأة محددة بدقة ووضوح ، والمدة الزمنية لهذه الأهداف :

بالنسبة لمدى وجود أهداف عامة محددة بدقة ووضوح ، تشير نتائج الدراسة الميدانية الى أن الوزن النسبي لوجود أهداف محددة بدقة ووضوح تبلور الانجازات المطلوب تحقيقها خلال فترة معينة يبلغ ٥٧٫٧ ٪ (كمتوسط عام) ، بينما يبلغ الوزن النسبي لوجود أهداف محددة بصفة عامة لا تبلور الانجازات المطلوب تحقيقها خلال فترة معينة ٤٢٫٣ ٪ (كمتوسط عام) . وتبلغ النسبة الأخيرة اقصاها في الشركات المالية (٦٦٫٧ ٪) بينما تبلغ أدناها في الشركات الصناعية (٢٧٫٨ ٪) ، وهي بصفة عامة نسب مرتفعة بالقياس الى أهمية تقرير

أهداف عامة للمنشأة محددة بدقة ووضوح كمدخل أساسي للعملية التخطيطية ، فضلا عن كون تلك الاهداف بمثابة مؤشرات هامة في مجال تقييم أداء المنشأة .

وبالنسبة للمدى الزمني للاهداف العامة للمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى ان الوزن النسبي للمدى الزمني القصير نسبيا - ٣ سنوات فأقل - يبلغ ٦١,٢ ٪ (كمتوسط عام) . وتبلغ هذه النسبة أقصاها في الشركات المالية (٨٢,٥ ٪) وتبلغ أدناها في الشركات الصناعية (٥٢,٩ ٪) . هذا بينما يبلغ الوزن النسبي للمدى المتوسط (أكثر من ٣ سنوات الى ٥ سنوات) ١٧,٣ ٪ (كمتوسط عام) والمدى الطويل (أكثر من ٥ سنوات) ٢١,٥ ٪ (كمتوسط عام) . ولا تتفق هذه النتائج مع حقيقة كون الاهداف العامة هي الركيزة الأساسية لتحديد اتجاه المنشأة في الأجل الطويل ، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الاهداف ، وهو أمر يقتضي تحديد الاهداف العامة للمنشأة لأجل طويلة نسبيا .

(٢) مدى فاعلية الأساليب المستخدمة لتحديد الأهداف العامة للمنشأة :

تشير نتائج الدراسة الى أن الحكم والتقدير الشخصي لجهة الإدارة كأسلوب مستخدم في تحديد الاهداف العامة ، بلغ وزنه النسبي ٦٣,٥ ٪ (كمتوسط عام) . وتشير النتائج التفصيلية الى ان هذه النسبة تبلغ أقصاها في الشركات العقارية (٨٠ ٪) وتبلغ أدناها في الشركات الصناعية (٥٥ ٪) . هذا بينما حصلت الأساليب الأخرى المستخدمة في هذا المجال على وزن نسبي ٣٦,٥ ٪ (كمتوسط عام) موزعة على الأساليب الكمية أو النماذج الرياضية (٢٥,٤ ٪) ودراسة السوق (٤,٧ ٪) وتحليل التكلفة والعائد (٦,٤ ٪) . والواقع أن سيادة الاجتهادات والتقديرات الشخصية في مجال تحديد الاهداف العامة يقلل من موضوعية وفاعلية العملية التخطيطية ، اذ هي أساليب غير علمية تعتمد على مجرد الخبرة الشخصية والتجريب وتفتقر الى خاصية القياس والتحليل العلمي وبالتالي لا يطمأن الى نتائجها .

(٣) مدى وجود أهداف فرعية محددة بدقة ووضوح لاختلاف الأنشطة والمجالات بالمنشأة :

بالنسبة لمدى وجود أهداف للأنشطة المختلفة محددة بدقة ووضوح ، تشير نتائج الدراسة الميدانية الى أن ٧٠ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الإدارية العليا أفادوا بتحديد أهداف فرعية أو جزئية قابلة للقياس ومحددة بزمان معين وذلك لمختلف الأنشطة بالمنشأة . هذا بينما أفاد ٣٠ ٪ (كمتوسط عام) بأنه لا يتم تحديد مثل هذه الاهداف . وتبلغ هذه النسبة الأخيرة أقصاها في شركات النقل والخدمات (٥٥,٦ ٪) بينما تبلغ أدناها في الشركات الصناعية (١٧,٨ ٪) .

كما تشير نتائج الدراسة الى أن ٤٢٣٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الادارات افادوا بوجود أهداف محددة بدقة ووضوح تبلور الانجازات المطلوب تحقيقها خلال فترة معينة في مجالات الأنشطة المختلفة بالمنشأة . كما افاد ٤٦٤٪ (كمتوسط عام) بوجود أهداف محددة بصفة عامة لا تبلور الانجازات المطلوب تحقيقها خلال فترة معينة . وتبلغ هذه النسبة أقصاها في الشركات المالية (٥٥٪) وتبلغ أدناها في الشركات العقارية (٣٦٣٪) . كما افاد ١١٣٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث بعدم وجود أهداف محددة للنشاط ، وتزيد هذه النسبة الى أقصى حد لها في الشركات المالية (١٥٪) بينما تصل الى أدنى حد لها في الشركات الصناعية (٧٧٪) .

وتؤكد النتائج السابقة عدم وجود اهتمام كاف بتحديد أهداف الأنشطة المختلفة بالمنشأة بدقة ووضوح كمدخل أساسي لعمليات التخطيط وتقييم الأداء لتلك الأنشطة .

وبالنسبة للمدى الزمني لأهداف الأنشطة المختلفة ، تشير نتائج الدراسة الى أن المدى الزمني القصير في حدود سنة حصل على وزن نسبي ٦٧٩٪ (كمتوسط عام) والمدى الزمني لأكثر من سنة الى ثلاث سنوات ٢١٢٪ ولأكثر من ثلاث سنوات ١٠٩٪ . والواقع أن الاتجاه الغالب لتحديد مدى زمني قصير في حدود سنة لأهداف الأنشطة المختلفة أمر طبيعي يتفق مع طبيعة هذه الأنشطة والعمليات المحددة بطبيعتها من حيث نطاقها ووقتها .

(٤) مدى مشاركة المستويات الادارية المختلفة في تحديد الأهداف :

تشير النتائج الى ما يلي :

١ - أن الادارة العليا (مثلة في مجلس الادارة ورئيس مجلس الادارة والمدير العام) تحظى بالوزن النسبي الغالب في مجال تحديد الأهداف العامة للمنشأة ٨٣٢٪ (كمتوسط عام) .

ب - أن ٤٧٢٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا افادوا بأنه لا تشترك مستويات ادارية أخرى مع الادارة العليا في مجال تحديد الأهداف العامة للمنشأة . وتبلغ هذه النسبة أقصاها في شركات النقل والخدمات (٦٢٥٪) بينما تبلغ أدناها في الشركات المالية (٣١٣٪) .

ج - أن اشراك المديرين المسؤولين في وضع وتحديد الأهداف العامة كوسيلة لربط المديرين بالأهداف العامة للمنشأة يأتي في المرتبة الثانية بوزن نسبي ٣٠٤٪ (كمتوسط عام) بينما يأتي اشراكهم في وضع نظم وخطط لتحقيق الأهداف العامة في المرتبة الاولى بوزن نسبي ٣٤٪ (كمتوسط عام) .

د — أن الإدارة العليا (ممثلة في مجلس الإدارة ورئيس المجلس والمدير العام) تحظى بالوزن النسبي الغالب في مجال سلطة تحديد أهداف الأنشطة المختلفة بالمنشأة ٩٢٥ ٪ (كمتوسط عام) ، بينما حصل مديرو الإدارات المعنيون على وزن نسبي ضئيل ٥٩ ٪ (كمتوسط عام) .

هـ — أن ٣١٦ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الإدارية العليا أفادوا أن الإدارات المعنية لا تشترك في تحديد أهدافها . وتبلغ هذه النسبة أقصاها في الشركات العقارية (٥٠ ٪) بينما تبلغ أدناها في الشركات الصناعية (٢٥٢ ٪) .

و — أن ٤٢٨ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الإدارية العليا أفادوا أن الأهداف العامة للمنشأة غير معلنة لكافة المستويات الإدارية بالمنشأة . وتبلغ هذه النسبة أقصاها في الشركات العقارية (٥٠ ٪) بينما تبلغ أدناها في شركات النقل والخدمات (٤٠ ٪) .

ز — أن ٨٥٣ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الإدارات أفادوا أن الإدارة العليا (مجلس الإدارة ورئيس المجلس والمدير العام) لها السلطة في مجال تحديد أهداف الأنشطة المختلفة بالمنشأة ، بينما يقتصر الوزن النسبي لمدير الإدارة المختص على ٩٣ ٪ (كمتوسط عام) .

ح — أن ٢٥ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الإدارات أفادوا أن الإدارات المعنية لا تشترك في تحديد أهدافها . وتبلغ هذه النسبة أقصاها في الشركات العقارية (٣٠ ٪) وتبلغ أدناها في الشركات الصناعية (٢١٧ ٪) .

وتؤكد النتائج السابقة الميل بدرجة كبيرة الى عدم اشراك مستويات ادارية أخرى مع مستوى الإدارة العليا في مجال تحديد الأهداف العامة للمنشأة ، وكذلك أهداف مختلف الأنشطة والمجالات بالمنشأة ، وهو أمر يكون له بالضرورة تأثير سلبي على جهود التخطيط وتقييم الأداء بالمنشأة . ويعارض هذا الاتجاه المدخل العلمي لنظرية الإدارة بالأهداف التي توجب المشاركة الجماعية من قبل مختلف المستويات الإدارية بالمنشأة في صياغة وتحديد الأهداف العامة وأهداف الأنشطة المختلفة ، بما يضمن واقعية الأهداف المحددة ، بحيث تأخذ في اعتبارها الامكانيات والطاقت المتاحة ، فضلا عن ضمان واقعية الافتراضات التخطيطية ، وكذلك التخصيص السليم والفعال للموارد . فضلا عن ذلك فان قصر المعرفة بالأهداف العامة للمنشأة على الهيئة الإدارية العليا دون ان يمتد ذلك الى مختلف المستويات الإدارية التي تسهم في اصدار القرارات ، من شأنه أن يؤدي الى التضارب والازدواج والتناقض في اتخاذ القرارات ، وهو أمر يضر بمصالح المنشأة .

(٥) مدى قابلية الاهداف للتحقيق عمليا :

بالنسبة لمدى قابلية الاهداف العامة للمنشأة للتحقيق عمليا ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٦٤٫٧ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا افادوا ان كافة الاهداف العامة قابلة للتحقيق عمليا . بينما افاد ٣٥٫٣ ٪ من مفردات البحث ان بعض الاهداف العامة قابلة للتحقيق عمليا ، ويعني ذلك وجود البعض الآخر من الاهداف العامة غير قابل للتحقيق عمليا . وتبلغ هذه النسبة الاخيرة اقصاها في شركات النقل والخدمات (٥٠ ٪) بينما تبلغ أدناها في الشركات الصناعية (٢٥ ٪) .

وبالنسبة لمدى قابلية اهداف الانشطة المختلفة بالمنشأة للتحقيق عمليا ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٥٤٫٦ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الادارات افادوا ان كافة الاهداف المحددة للأنشطة قابلة للتحقيق عمليا . بينما افاد ٤٦٫٦ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث بأن بعض أهداف الأنشطة قابلة للتحقيق عمليا . ويعني ذلك أيضا ان البعض الآخر من أهداف الأنشطة والمجالات المختلفة بالمنشأة غير قابلة للتحقيق عمليا . وتبلغ هذه النسبة الاخيرة اقصاها في الشركات المالية (٥٥ ٪) بينما تبلغ أدناها في الشركات العقارية (٣٣٫٣ ٪) .

والواقع أن وجود هذه النسبة الكبيرة من الاهداف غير القابلة للتحقيق عمليا سواء كانت أهدافا عامة للمنشأة أو أهدافا خاصة بالأنشطة والمجالات المختلفة بالمنشأة ، إنما يرتبط بالضرورة بنتائج سبق الإشارة إليها وهي عدم وجود اهتمام كاف بتحديد الاهداف بدقة ووضوح يكفل الاستخدام الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة ، فضلا عن الميل بدرجة كبيرة الى عدم تطبيق مدخل المشاركة الجماعية من قبل مختلف المستويات الادارية في صياغة الاهداف بما يضمن كونها أهدافا واقعية ، وبما يضمن كذلك وجود تكامل بين مختلف الاهداف العامة والفرعية بالمنشأة . وإذا ما أخذنا في الاعتبار ان تحديد الاهداف هو المحور الاساسي للعملية التخطيطية لاتضح لنا أن وجود أهداف غير قابلة للتحقيق عمليا يجعل العملية التخطيطية شبه مستحيلة حيث تضيق المعالم والاتجاهات المحددة لمسار الاعمال والتصرفات بالمنشأة .

(٦) معوقات تحديد الأهداف :

بالنسبة لاسباب عدم وجود أهداف عامة محددة بدقة ووضوح للمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى ان عدم وجود نظام للمعلومات بالمنشأة يأتي في المرتبة الاولى بوزن نسبي ٦١ ٪ (كمتوسط عام) ، بينما تأتي صعوبة تحديد الأهداف العامة بدقة في المرتبة التالية بوزن نسبي ٣٩ ٪ (كمتوسط عام) .

وبالنسبة لأسباب عدم وجود أهداف محددة بدقة ووضوح للأنشطة المختلفة ، تشير نتائج الدراسة الى أن صعوبة تحديد أهداف عامة للنشاط بدقة تأتي في المرتبة الاولى ٣٩٥ ٪ (كمتوسط عام) ، ويأتي عدم وجود نظام للمعلومات بالمنشأة في المرتبة الثانية ٣٧٧ ٪ (كمتوسط عام) ويأتي اخيرا السبب الخاص بعدم وجود أهداف عامة للمنشأة محددة بدقة ووضوح ٢٢٨ ٪ (كمتوسط عام) .

وتبرز نتائج الدراسة المشار اليها الافتقار بدرجة كبيرة الى نظام جيد للمعلومات يعاون المنشآت على التحديد الدقيق للأهداف ، سواء كانت أهدافا عامة أو أهدافا فرعية مرتبطة بالأنشطة والمجالات المختلفة بالمنشأة . كذلك تتضح أهمية وجود ترابط وتكامل بين الأهداف العامة طويلة الاجل التي تحدد اتجاه ومسار المنشأة بدقة ووضوح ، وبين الأهداف قصيرة الاجل للعمليات والأنشطة المختلفة . وكما هو واضح من نتائج الدراسة فان عدم تحديد الأهداف العامة للمنشأة بدقة ووضوح يترتب عليه بالضرورة صعوبة في تحديد أهداف دقيقة وواضحة للأنشطة والمجالات المختلفة بالمنشأة .

ثانيا : مدى فاعلية التخطيط بالمنشأة :

(١) مدى ممارسة المنشأة لجهود تخطيطية :

تشير نتائج الدراسة الميدانية الى أن ٦٩٤ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا افادوا بممارسة جهود تخطيطية بالمنشأة . وتبلغ هذه النسبة اقصاها في الشركات المالية (٨٤٦ ٪) وتبلغ ادناها في الشركات العقارية (٤٠ ٪) . على أن الاتجاه الى ممارسة هذه الجهود التخطيطية بصفة دائمة لا يحظى بالنسبة الغالبة في كافة الشركات ، وانما تبلغ هذه النسبة اقصاها في الشركات العقارية (٦٦٧ ٪) وتبلغ ادناها في الشركات المالية (٤٥٤ ٪) . كذلك يتضح مما سبق أن ٣٠٦ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث افادوا بعدم ممارسة جهود تخطيطية بالمنشأة . وتبلغ هذه النسبة اقصاها في الشركات العقارية (٦٠ ٪) بينما تبلغ ادناها في الشركات المالية (١٥٤ ٪) . والواقع أن هذه النتائج تعكس عدم وجود اهتمام وتقدير كاف لأهمية ودور التخطيط كمدخل جوهري لنجاح المنشأة وتطورها .

وبالنسبة للمزايا التي حققتها المنشأة نتيجة تطبيقها للأسلوب التخطيطي في ادارة أعمالها ، تشير نتائج الدراسة الى أن هناك عددا من المزايا نرتبها فيما يلي حسب أهميتها من وجهة نظر مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا :

- توضيح وتفسير الاهداف بالتفصيل ١٩٤٪ (كمتوسط عام) .
- المعاونة في تحديد مسارات بديلة للتصرف (١٥٨٪) .
- تركيز الانتباه على مجالات هامة (١٣٨٪) .
- فحص المشاكل الرئيسية بالمنشأة (١٢٢٪) .
- اتخاذ قرارات قائمة على تنبؤ طويل الأجل (١٠٨٪) .
- تخصيص افضل للموارد (١٠٪) .
- تحسين القرارات الادارية (٩٦٪) .

المعاونة في جمع افكار لتحسين الاتصال بالمنشأة لتحقيق التكامل بين مختلف العمليات (٨٤٪) .

وتعكس مثل هذه النتائج أهمية التخطيط في ترشيد العملية الإدارية فـي المنشآت التي أخذت بالاسلوب التخطيطي في إدارة أعمالها .

وعن نسبة الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا في المنشأة للنشاط التخطيطي ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٤١٢٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث أفادوا أن الإدارة العليا تخصص ١٠٪ من وقتها للنشاط التخطيطي . وكمحصلة أجمالية أفاد ٩١٥٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث ان الإدارة العليا تخصص نسبة لا تتجاوز ٥٠٪ من وقتها للنشاط التخطيطي .

وتؤكد هذه النتائج عدم بروز الجانب التخطيطي بالقدر الكافي واللازم في نشاط الإدارة العليا بما يضمن ترشيد القرارات الادارية في هذا المستوى الاداري الاعلى .

(٢) ابعاد التخطيط :

بالنسبة لأبعاد التخطيط بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى ان التخطيط الشامل بالمنشأة حصل على وزن نسبي قدره ٥١٢٪ (كمتوسط عام) ، بينما حصل التخطيط الجزئي الذي يقتصر على أنشطة معينة فقط على وزن نسبي قدره ٤٨٨٪ (كمتوسط عام) .

وبالنسبة للمدى الزمني للتخطيط الشامل بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى أن المدى الزمني للتخطيط الشامل في حدود سنة واحدة بلغ وزنه النسبي ٤٣٦٪ (كمتوسط عام) ، وأن المدى الزمني لفترة ثلاث سنوات فأقل بلغ وزنه النسبي ٧١٩٪ (كمتوسط عام) ، وأن المدى الزمني لفترة اكثر من ثلاث سنوات بلغ وزنه النسبي ٢٨١٪ (كمتوسط عام) .

وبالنسبة لمدى مراجعة الخطط الشاملة وساطة مراجعتها وفترتها الزمنية ،

تشير نتائج الدراسة الى ان مراجعة الخطط الشاملة يحظى بوزن نسبي ٨١٢٪ (كمتوسط عام) . وتشير النتائج التفصيلية للدراسة الى ان الادارة العليا تحظى بالوزن النسبي الغالب كسلطة لمراجعة هذه الخطط وذلك في مختلف المنشآت . كذلك تشير النتائج الى ان المراجعة ربع السنوية للخطط الشاملة تحظى بالوزن النسبي الأكبر في الشركات المالية (٥٠٪) والشركات الصناعية (٤٧٪) ، بينما تحظى المراجعة السنوية للخطط الشاملة بالوزن النسبي الأكبر في شركات النقل والخدمات والشركات العقارية (٤٠٪ في كليهما) . هذا وتشير النتائج الى ان عدم مراجعة الخطط الشاملة كان وزنها النسبي ١٨٨٪ (كمتوسط عام) وتبلغ هذه النسبة اقصاها في شركات النقل والخدمات (٣٠٪) بينما تبلغ ادناها في الشركات المالية (١٢٥٪) .

وتعكس النتائج السابقة عدم وجود اتجاه غالب نحو التخطيط الشامل طويل الأجل في منشآت القطاع المشترك ، بما يكفل تعبئة كافة الامكانيات والطاقات المتاحة للمنشأة والتنسيق بينها واستغلالها الاستغلال الاقتصادي الأمثل وتحديد خط سير المنشأة لأجل طويلة نسبيا . كما تعكس هذه النتائج اهتماما واضحا من قبل الادارة العليا بمراجعة الخطط الشاملة على ضوء المعلومات المرتجعة ، بما يضمن التأكد من صحة وسلامة مسار الخطة وتناسبها مع الظروف والمواقف القائمة ، فضلا عن صحة الافتراضات التي قامت عليها الخطة أصلا . غير أنه يجب ضمان استمرارية عملية التخطيط كنشاط منظم وهو أمر يجدر معه الاهتمام بالمتابعة الدورية للخطط الشاملة وعلى فترات قصيرة نسبيا .

وبالنسبة للأنشطة التي تحكمها خطط محددة في المنشأة ، تشير نتائج

الدراسة الى أن الاهتمام بهذا المجال يتركز بصفة خاصة في الأنشطة التنفيذية المرتبطة مباشرة باختصاصات المنشأة ، كما هو الحال في أنشطة الإنتاج (١٤١٪ كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا ، والتسويق (١٧١٪) والنشاط المالي (١٤٣٪) والخدمات (١٦٥٪) والعمليات (١٤٢٪) على ان الأنشطة الأخرى المساعدة لم تلق هذا القدر من الاهتمام كما هو الحال في أنشطة البحوث والتطوير (٥٥٪) والتنظيم (٤٥٪) والتدريب (٥٨٪) والعمالة (٦٣٪) رغم أهمية هذه الأنشطة في نجاح العملية الادارية وفي ترشيد القرار الاداري . كما أن هناك نشاطا جوهريا يرتبط بمسئولية المنشأة قبل المجتمع ، وهو المسئولية الاجتماعية ، ومع ذلك لم يزد وزنه النسبي عن ١٧٪ .

وبالنسبة لكيفية التنسيق بين الخطط الفرعية ، تشير نتائج الدراسة الى

ان الادارة العليا تحظى بالوزن النسبي الأكبر في مجال التنسيق بين الخطط

الفرعية (٧٦٩٩ ٪ كمتوسط عام) ، بينما حصلت اللجان الخاصة بالتنسيق في المنشأة وجهاز التخطيط بالمنشأة على أوزان نسبية ضئيلة (١٤٧٧ ٪ ، ٨٤٤ ٪ على التوالي) .

وبالنسبة لمدى وجود خطط محددة تحكم الأنشطة المختلفة ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٦٥٣ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الإدارات افادوا بوجود خطط محددة تحكم الأنشطة المختلفة ، بينما افاد ٣٤٧ ٪ من المفردات بعدم وجود خطط محددة تحكم الأنشطة المختلفة ، وهي نسبة مرتفعة في الواقع تعكس نقصا واضحا في جهود التخطيط الوظيفي الذي يغطي جوانب النشاط المختلفة بالمنشأة .

وبالنسبة للمدى الزمني للتخطيط في مجال الأنشطة المختلفة بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى أن المدى الزمني القصير في حدود سنة بلغ وزنه النسبي ٥٨٨ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الإدارات . كما أن المدى القصير نسبيا (٣ سنوات فأقل) بلغ وزنه النسبي ٨٣٤ ٪ (كمتوسط عام) ، أما المدى الزمني لفترة أكثر من ٣ سنوات فبلغ وزنه النسبي ١٦٦ ٪ (كمتوسط عام) . وهذه في الواقع نتيجة منطقية تتفق مع طبيعة التخطيط الوظيفي لجوانب النشاط المختلفة بالمنشأة لأجل قصيرة نسبيا .

وبالنسبة للمزايا التي تم تحقيقها نتيجة تطبيق الأسلوب التخطيطي في مجالات الأنشطة المختلفة ، تشير النتائج الى أن هناك عددا من المزايا نرتبها فيما يلي حسب أهميتها من وجهة نظر مفردات البحث من مديري الإدارات ومن في حكمهم :

- | | |
|--|------------------|
| — توضيح وتفسير الأهداف بالتفصيل | ٢١٣ ٪ كمتوسط عام |
| — المعاونة في جمع أفكار لتحسين الاتصال بين الإدارة ومختلف الإدارات لتحقيق التكامل بين مختلف العمليات | ١٤٣ ٪ كمتوسط عام |
| — فحص المشاكل الرئيسية للإدارة | ١٢٦ ٪ كمتوسط عام |
| — تركيز الانتباه على مجالات هامة | ١١٨ ٪ كمتوسط عام |
| — تحسين القرارات الإدارية | ١١٧ ٪ كمتوسط عام |
| — اتخاذ قرارات قائمة على تنبؤ طويل الأجل | ٩٨ ٪ كمتوسط عام |
| — تخصيص أفضل للموارد | ٩٦ ٪ كمتوسط عام |
| — المعاونة في تحديد مسارات بديلة للتصرف | ٨٣ ٪ كمتوسط عام |
| — رفع مستوى الموظفين | ٥٦ ٪ كمتوسط عام |

ولا شك أن هذه النتائج تعكس مدى مساهمات التخطيط في ترشيد القرارات الإدارية في مجالات الأنشطة المختلفة التي تدار بأسلوب علمي يعتمد على خطط جيدة تحكم سير العمل .

(٣) مدى مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة واعداد الخطط :

بالنسبة للمستويات المشتركة في اعداد الخطط في مجالات الأنشطة المختلفة بالمنشأة تشير نتائج الدراسة الى أن مستوى الإدارة العليا يحظى بالوزن النسبي الأكبر (٥١٢٪) كمتوسط عام من مفردات البحث من مديري الإدارات (يليه مستوى الإدارة الوسطى (٣١١٪) فمستوى الإدارة المباشرة (١٧٧٪) . وتعكس هذه النتائج وجود انخفاض واضح في نسبة مشاركة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومن في حكمهم في مجال التخطيط الوظيفي للأنشطة المختلفة بما لا يتفق وضرورة تأسيس العملية التخطيطية على جهود مشتركة واتفاق جماعي من قبل مختلف المستويات الإدارية بما يعطي العملية التخطيطية درجة أكبر من الواقعية والمرونة .

وبالنسبة لمدى مراجعة خطط الأنشطة المختلفة وساطة مراجعتها وفترتها الزمنية ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٧١٨٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الإدارات افادوا أن الخطط المقررة في مجالات الأنشطة المختلفة يتم مراجعتها ، كما أفاد ٢٨٢٪ من مفردات البحث بعدم وجود مراجعة لهذه الخطط . وتشير النتائج التفصيلية للدراسة الى أن الإدارة العليا تقوم بالدور الأكبر في مجال مراجعة خطط الأنشطة المختلفة ، عكس الحال بالنسبة لدور مديري الإدارات المعنيين الذي هو دور محدود في هذا المجال حيث يبلغ أقصى وزن نسبي له في الشركات المالية (٢٤٥٪) وأدنى وزن نسبي له في الشركات العقارية (١٤٢٪) . كما تشير النتائج التفصيلية للدراسة الى أن المراجعة ربع السنوية لخطط الأنشطة تبلغ أعلى وزن نسبي لها في الشركات الصناعية (٥٥٦٪) وأدنى وزن لها في شركات النقل والخدمات (٣٣٣٪) . أما المراجعة السنوية فتبلغ أعلى وزن نسبي لها في شركات النقل والخدمات (٦٦٧٪) وأدنى وزن لها في الشركات الصناعية (٢٢٢٪) . وتؤكد هذه النتائج سابقتها من حيث ضعف مشاركة مديري الإدارات ومن في حكمهم في مجال التخطيط ومراجعة خطط الأنشطة المختلفة التي هم مسئولون عن ادارتها وتوجيهها .

(٤) مدى ارتباط الخطط الشاملة والفرعية بالأهداف العامة للمنشأة :

بالنسبة لمدى ارتباط الخطط الشاملة بالأهداف العامة للمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٧٧٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الإدارية العليا افادوا بارتباط الخطط الشاملة والفرعية بالأهداف العامة

للمنشأة . كما افاد ٢٢٣٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث بعدم ارتباط الخطط الشاملة والفرعية بالاهداف العامة للمنشأة ، وهي نسبة مرتفعة تعكس قصورا واضحا في كثير من عمليات التخطيط بالمنشآت باعتبار ان الاهداف العامة للمنشأة هي المحور الاساسي للعملية التخطيطية ، مما يحتم ضرورة الترابط والتكامل بينهما .

وبالنسبة لمدى ارتباط خطط الأنشطة المختلفة بالاهداف العامة للمنشأة وباهداف تلك الأنشطة ، تشير نتائج الدراسة الميدانية الى ان ٧٢٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الإدارات افادوا بوجود هذا الارتباط ، بينما افاد ٢٧٪ (كمتوسط عام) بعدم وجود هذا الارتباط . وتؤكد هذه النتيجة سابقتها من حيث عدم وجود ترابط وتكامل بدرجة كافية بين مختلف الأهداف والخطط في كثير من العمليات التخطيطية بالمنشآت .

(هـ) مدى تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة:

تشير نتائج الدراسة الى ان الادارة العليا تحظى بالوزن النسبي الغالب كسلطة عليا لتقرير الخطط الاستراتيجية . ويأتي في المقدمة مجلس الادارة (٥٨٪ كمتوسط عام) يليه رئيس المجلس (٢٤٪) ثم المدير العام (١٢٪) . والواقع أن ذلك اتجاه طبيعي باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يستهدف التخصيص والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة ، وهي مسؤولية أساسية للإدارة العليا ، بالمشاركة مع المستويات الادارية الأدنى .

وبالنسبة لمدى اشتراك مستويات ادارية أخرى مع الادارة العليا في وضع الخطط الاستراتيجية ، تشير نتائج الدراسة الى أن اشتراك مستويات ادارية أخرى في وضع الخطط الاستراتيجية حصل على وزن نسبي ٦٥٪ (كمتوسط عام) ، بينما عدم اشتراك مثل هذه المستويات حصل على وزن نسبي ٣٤٪ (كمتوسط عام) وهي نسبة مرتفعة اذا ما أخذنا في الاعتبار أهمية مشاركة مختلف المستويات الادارية في وضع الخطط الاستراتيجية بما يضمن واقعية هذه الخطط وملاءمتها للظروف والامكانيات المتاحة .

وبالنسبة لدور أعضاء مجلس الإدارة الممثلين للحكومة في مجال التخطيط الاستراتيجي ، تشير نتائج الدراسة الى أن الأعضاء الممثلين للحكومة يعملون بصفة عامة من خلال مجلس الادارة وداخل نطاقه كهيئة ادارية عليا ، وذلك في مجال مناقشة واقرار الخطط الاستراتيجية . ومن الطبيعي أن يكون للحكومة — من خلال توجيهاتها لممثليها في المجلس — حضور في مجال رسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية للمنشأة .

وبالنسبة لدى تركيز التخطيط الاستراتيجي الشامل على توظيف استثمارات اضافية لخلق طاقات انتاجية جديدة او تحسين استخدام الطاقات الانتاجية والموارد البشرية المتاحة دون استثمارات اضافية ، تشير نتائج الدراسة الى ان الاهمية النسبية لتوظيف استثمارات اضافية تبلغ ٥٦٦٪ (كمتوسط عام) بينما الاهمية النسبية لتحسين استخدام الطاقات المتاحة تبلغ قدراً أقل ٤٣٤٪ (كمتوسط عام) ، وهو وضع معكوس حيث يجب ان يحظى تحسين وتطوير استخدام الطاقات والموارد المتاحة والاهتمام باستغلال الطاقات العاطلة بالدرجة الاكبر من الاهتمام في مجال التخطيط الاستراتيجي .

وبالنسبة لأثر تعقد البيئة الخارجية على مدى الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي ، تشير نتائج الدراسة الى ان ٥٢٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا افادوا ان التخطيط الاستراتيجي المنهجي أصبح من الصعب اجراؤه بكفاءة وفاعلية ، وتبلغ هذه النسبة اقصاها في الشركات المالية (٧١٤٪) وتبلغ ادناها في الشركات الصناعية (٤٣٧٪) . هذا بينما افاد ٤٧٣٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث ان ذلك مدعاة الى الحاجة بدرجة اكبر الى التخطيط الاستراتيجي لمواجهة عالم الأعمال المتغير . وتعكس هذه النتائج ضعفا واضحا في اتجاه الإدارة العليا نحو التخطيط الاستراتيجي المنهجي في التطبيق الاداري .

(٦) مدى وجود خطط للطوارئ :

تشير نتائج الدراسة الى ان ٧٠٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا افادوا بعدم اعداد خطط للطوارئ بالمنشأة ، بينما افاد ٢٩٣٪ (كمتوسط عام) باعداد مثل هذه الخطط . وتعكس هذه النتائج قصورا واضحا في العملية التخطيطية حيث تضعف قدرة المنشأة على مواجهة ظروف عدم التأكد المصاحبة لبيئة الأعمال المتغيرة ، وبالتالي تضعف قدرتها على التصرف السريع والمناسب في مواجهة الظروف والمواقف الطارئة التي يحتمل حدوثها إبان الدورة التخطيطية .

(٧) مدى اجراء دراسات لبيئات المنشأة الداخلية والخارجية في مجال التخطيط الشامل :

تشير نتائج الدراسة الى ان اجراء متابعة وتقييم بيئات المنشأة الداخلية والخارجية في مجال التخطيط الشامل حظي بوزن نسبي ٦٣٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا ، بينما كان الوزن النسبي لعدم اجراء هذه المتابعة والتقييم ٣٦٣٪ (كمتوسط عام) وهي نسبة مرتفعة

إذا أخذنا في الاعتبار أهمية تحليل البيئات الداخلية والخارجية للمنشأة لتبين أوجه القوة والضعف في المنشأة والوقوف على الفرص المتاحة للمنشأة وكذلك التهديدات المحتمل مواجهتها .

وبالنسبة للعوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند متابعة وتقييم البيئة الداخلية للمنشأة كمدخل للتخطيط الشامل ، أوضحت نتائج الدراسة عددا من العوامل تؤخذ في الاعتبار في هذا المجال نعرضها فيما يلي حسب أهميتها من وجهة نظر مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا :

فحص الوضع المالي ٢١٤٪ (كمتوسط عام) ، تحليل الأسواق الحالية (١٨٤٪) ، فحص الوضع الإداري والتنظيمي (١٨٢٪) ، دراسة التسهيلات المتاحة (١٢٩٪) ، تحليل العمليات (١١٤٪) ، تحليل الاستراتيجيات والسياسات الحالية (٩٨٪) ، تحليل ظروف البحوث والتسويق (٧٢٪) ، طلبات ورغبات العملاء (٧٠٪) .

وبالنسبة للعوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند متابعة وتقييم البيئة الخارجية للمنشأة كمدخل للتخطيط الشامل ، أوضحت نتائج الدراسة عددا من العوامل تؤخذ في الاعتبار في هذا المجال نعرضها فيما يلي حسب أهميتها من وجهة نظر مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا :

التطورات الاقتصادية ٣٠٤٪ (كمتوسط عام) ، حركات الصناعات (١٧٩٪) ، التطورات التكنولوجية (١٧٦٪) ، التطورات السياسية (١٧٦٪) ، التطورات الاجتماعية (١٦٥٪) .

(٨) مدى فاعلية أساليب التخطيط المستخدمة :

بالنسبة لأساليب التخطيط المستخدمة في مجال التخطيط الشامل ، تشير نتائج الدراسة الى أن الحكم والتقدير الشخصي للإدارة هو الأسلوب الأكثر شيوعا في التطبيق ، وحصل على وزن نسبي كبير ٦٢٩٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا ، بينما حصل أسلوب الموازنات التخطيطية على وزن نسبي منخفض (٢٣٪) ، وحصلت الأساليب الكمية والنماذج الرياضية على وزن نسبي ضئيل (١٤١٪) .

وبالنسبة لأساليب التخطيط المستخدمة في مجال التخطيط الوظيفي للأنشطة المختلفة ، تشير نتائج الدراسة الى أن الحكم والتقدير الشخصي للإدارة أيضا هو الأسلوب الأكثر شيوعا في التطبيق وحصل على وزن نسبي كبير ٥٨٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الإدارات ، بينما حصل أسلوب الموازنات التخطيطية على وزن نسبي منخفض (٢٦٥٪) ، وحصلت الأساليب الكمية والنماذج الرياضية على وزن نسبي ضئيل (١٤٨٪) .

وتشير النتائج السابقة الى تسلط الحكم والتقدير الشخصي كمدخل تلجأ اليه الادارة في المجال التخطيطي انطلاقا من رؤيتها الشخصية وتقديرها الذاتي للمواقف ، وهو مدخل يفتقر الى التحليل والقياس العلمي ، مما يحد من فعاليات العملية التخطيطية ، وبصفة عامة فان هذه النتائج تعكس قصورا واضحا في الوعي التخطيطي .

(٩) مدى توافر مقومات ومتطلبات العملية التخطيطية :

تشير نتائج الدراسة الى ان متطلبين فقط من متطلبات التخطيط السليم يتوافران بنسبة مرتفعة نسبيا ، وهما تقدير الادارة العليا لجهود التخطيط (٧٤ر٧٪ كمتوسط عام) واشتراك المديرين التنفيذيين في وضع الخطة (٦٦ر٣٪ كمتوسط عام) . وذلك وفقا لآراء مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا . اما باقي المتطلبات والمقومات (توافر الوعي بأهمية التخطيط ، وتوافر جهاز كفاء للتخطيط ، وتوافر قنوات جيدة للاتصال ، وتوافر نظام جيد للمعلومات ، وتوافر البحوث والدراسات) . فكانت نسبة توافر كل منها تقل عن المتوسط (اقل من ٥٠٪) .

وبالنسبة لمدى توافر المعايير التي تحكم فعالية العملية التخطيطية بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى ان معيارين فقط (وهما شمول ومرونة العملية التخطيطية وانسجام واتساق الخطط الاستراتيجية مع الأهداف الشاملة) يتوافران بنسبة متوسطة تقريبا (٥٢ر٤٪ ، ٥٧ر٥٪ — كمتوسط عام — على التوالي وفقا لآراء مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا) . اما باقي المعايير (استمرارية عملية التخطيط كنشاط منتظم ورسمي ، وتحديد الخطة لطرق تحقيق الأهداف بدقة ، واستخدام أساليب علمية في التخطيط ، ووجود برامج عمل تفصيلية واضحة المعالم) فكانت نسبة توافر كل منها تقل عن المتوسط (اقل من ٥٠٪) .

وبالنسبة لمدى توافر الكفاءات الادارية اللازمة للمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى ان ٦٧ر٥٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا أفادوا بوجود نقص في الكفاءات الادارية اللازمة للمنشأة . وتبلغ نسبة نقص هذه الكفاءات بدرجة قليلة ٤٧ر٩٪ ونقصها بدرجة كبيرة ١٩ر٦٪ .

وبالنسبة لمدى توافر الكوادر الادارية الكويتية اللازمة للمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى ان ٧٠ر٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا أفادوا بوجود نقص في الكوادر الادارية الكويتية اللازمة للمنشأة . وتبلغ نسبة نقص هذه الكوادر بدرجة قليلة ٤٣ر٢٪ ونقصها بدرجة كبيرة ٢٧ر٥٪ .

وبالنسبة لمدى توافر الوعي التخطيطي لدى الممارسين من القيادات الادارية،

تشير نتائج الدراسة الى انخفاض نسبة توافر الوعي التخطيطي بدرجة كبيرة لدى القيادات الادارية (٣٠.٤٪ كمتوسط عام) ، بينما تزداد نسبة توافر الوعي التخطيطي بدرجة معقولة (٥١.٣٪) ، وتبلغ نسبة توافر الوعي التخطيطي بدرجة قليلة ١٨.٣٪ .

وبالنسبة لمدى فاعلية التنظيم الاداري ، تشير نتائج الدراسة الى ان

٤٠.٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا افادوا بعدم توافر الفاعلية للتنظيم الاداري للمنشأة .

وبالنسبة لمدى توافر نظام جيد للمعلومات يعاون على التخطيط الجيد في

مجالات الأنشطة المختلفة بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٤٠.١٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الادارات افادوا أنه لا يتوافر بالمنشأة نظام جيد للمعلومات .

وبالنسبة لمدى توافر بحوث ودراسات لازمة للتخطيط في مجالات الأنشطة

المختلفة بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٤٥.٤٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الادارات افادوا أنه لا تتوافر بحوث ودراسات لازمة للعملية التخطيطية .

وبالنسبة لمدى توافر متطلبات التخطيط السليم في مجالات الأنشطة المختلفة

بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى أن متطلبا واحدا فقط (وهو تقدير الادارة العليا لجهود التخطيط) حصل على وزن نسبي متوسط ٥١.٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الادارات . أما باقي المتطلبات (توافر الوعي التخطيطي ، وتوافر جهاز كفاء للتخطيط ، واشتراك المديرين التنفيذيين في وضع الخطة ، والاتصال الجيد وتوافر معلومات كافية ، وتوافر الدراسات والبحوث) فكانت نسبة توافر كل منها تقل عن المتوسط (أقل من ٥٠٪) .

وبالنسبة لمدى توافر المعايير التي تحكم فاعلية العملية التخطيطية في

مجالات الأنشطة المختلفة ، تشير نتائج الدراسة الى أن معيارا واحدا فقط (وهو انسجام واتساق الخطط مع الأهداف المحددة) يتوافر بنسبة متوسطة تقريبا (٥٧.٣٪ — كمتوسط عام — من مفردات البحث من مديري الادارات) . أما باقي المعايير (مرونة العملية التخطيطية ، استمرارية عملية التخطيط كنشاط منظم ورسمي ، وتحديد الخطط لطرق تحقيق الأهداف بدقة ، واستخدام أساليب علمية للتخطيط ، ووجود برامج عمل تفصيلية واضحة المعالم) فكانت نسبة توافر كل منها تقل عن المتوسط (أقل من ٥٠٪) .

وتؤكد النتائج المشار إليها وجود نقص واضح في المتطلبات والمقومات الأساسية للعملية التخطيطية ، وهو أمر يحد بالضرورة من فعاليات التخطيط بالمنشأة كمدخل حيوي وأساسي لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة بأقصى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف المنشأة . وبصفة عامة فإن هذه النتائج في مجموعها مؤثر على عدم تبلور الوعي التخطيطي بالدرجة المطلوبة .

(١٠) مدى وجود جهاز متخصص للتخطيط بالمنشأة :

تشير نتائج الدراسة الى أن الغالبية العظمى من المنشآت ٨١٦ ٪ (كمتوسط عام) لا يوجد بها جهاز متخصص للتخطيط . وتتراوح هذه النسبة بين ١٠٠ ٪ في الشركات العقارية ، ٦٢٥ ٪ في الشركات المالية . هذا بينما يبلغ الوزن النسبي للمنشآت التي يوجد بها مثل هذا الجهاز ١٨٤ ٪ (كمتوسط عام) .

وفيما يلي نعرض الوضع التنظيمي والوظيفي لجهاز التخطيط في العدد الضئيل من المنشآت التي يوجد بها مثل هذا الجهاز :

١ — المسمى الوظيفي (والمستوى الإداري) الغالب لهذا الجهاز هو « إدارة التخطيط » ٣٣٣ ٪ كمتوسط عام ، يليه مسميات أخرى بوزن نسبي متساو (١٦٧ ٪) وهي قسم التخطيط والتنسيق ، وإدارة التخطيط والدراسات ودائرة — أو إدارة — التخطيط والمشاريع .

ب — يتبع هذا الجهاز تنظيمياً المدير العام في كافة المنشآت .

ج — متوسط عدد العاملين بأجهزة التخطيط ٣٦٦ .

د — فئة عدد العاملين بأجهزة التخطيط التي تتجه إليها غالبية المنشآت هي الفئة (٣ الى أقل من ٦) ٥٠ ٪ (كمتوسط عام) ، تليها الفئة (أقل من ٣) ٣٣٣ ٪ ، ثم أخيراً الفئة (من ٦ الى أقل من ٩) ١٦٧ ٪ .

هـ — غالبية العاملين بأجهزة التخطيط من الحاصلين على مؤهل جامعي (بوزن نسبي ٦٧٢ ٪ كمتوسط عام) وتبلغ نسبة الحاصلين على دراسات عليا ٢٣٣ ٪ والحاصلين على الثانوية العامة ٩٥ ٪ .

و — تبلغ نسبة من تقل مدة خبرتهم في مجال التخطيط عن سنتين ٣٦٢ ٪ (كمتوسط عام) ، وتنخفض نسبة من تتراوح مدة خبرتهم من سنتين الى أربع سنوات الى ١٧٨ ٪ . وتنخفض الى حد كبير نسبة المصنفين في فئات أعلى لمدة الخبرة (بحد أعلى ٩٢ ٪ وبحد أدنى ٤٦ ٪ في كل فئة) .

ز — تنخفض بصفة عامة نسبة الحاصلين على برامج تدريبية من العاملين في مجال التخطيط (٣٢٨ ٪ كمتوسط عام) .

وتشير النتائج السابقة في جملتها الى عدم اهتمام غالبية المنشآت بانشاء جهاز متخصص للتخطيط يعاون الادارة العليا في صياغة واعداد الخطط ومتابعة تنفيذها . وحتى في العدد الضئيل من المنشآت التي يوجد بها مثل هذا الجهاز فانه لا تتوافر لها بالقدر المناسب الكوادر البشرية المتخصصة ذات المستوى العالي من الخبرة والمهارة في ميدان التخطيط ، وهو امر ينعكس بالضرورة على مستوى ونتائج الاداء في هذا المجال . وتعكس هذه الظاهرة نقصا واضحا في الوعي التخطيطي لدى العديد من المنشآت .

(١١) طبيعة المشاكل التي تؤثر على فاعلية التخطيط بالمنشأة :

تشير نتائج الدراسة الى أن ٢٤٣٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا افادوا بوجود قيود تفرضها الحكومة على عملية التخطيط ، وذلك في كل من الشركات الصناعية (٣٣٣٪) وشركات النقل والخدمات (٣٧٥٪) . وتمثل القيود المفروضة في الشركات الصناعية في القيود الخاصة بأسعار المنتجات أو الخدمات (٤٢٨٪) وبأسعار الصادرات (١٤٢٪) وعدم وجود دعم للصادرات (١٤٥٪) والخطط الاقتصادية وسياسة الانفاق في الدولة (٢٨٨٪) . أما طبيعة القيود المفروضة في شركات النقل والخدمات فهي قيود خاصة بأسعار المنتجات والخدمات (١٠٠٪) . هذا بينما افاد ٧٥٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث بعدم وجود قيود مفروضة عن الحكومة على عملية التخطيط .

والواقع أن تدخل الدولة في تحديد أسعار بعض المنتجات أو الخدمات انما تمارسه الدولة بصفة عامة كسلطة حاكمة ، تضع نصب أعينها المصلحة العامة للمجتمع دون تفرقة بين شكل وآخر من الاشكال القانونية للمشروعات ، هادفة من وضع تلك الضوابط الى تلافي التأثيرات والمشاكل الاقتصادية التي يسببها تضخم الاسعار ، وذلك من خلال السياسات المالية والنقدية والاقتصادية التي تتبعها الدولة للعمل على استقرار الاسعار المحلية (مثال ذلك سياسات الدعم السلمي وزيادة الرواتب والتوسع في منح المساعدات الاجتماعية والقروض وتقديم الخدمات وغيرها) . ويكون على ادارة المنشأة — من خلال سياساتها الرئيسية واستراتيجياتها — أن تكيف أوضاعها بما يتفق مع القيود التي يفرضها المناخ المحيط والتي تحتها اعتبارات قومية اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها .

وبالنسبة للمشاكل التي تؤثر على فاعلية التخطيط بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى عدد من المشاكل ، نورها فيما يلي حسب أهميتها النسبية وفقا لآراء مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا .

صعوبة التنبؤ بدقة (١٩٤ ٪ كمتوسط عام) ، نقص الكفاءات والمهارات البشرية المتخصصة في التخطيط (١٨٨ ٪) ، نقص المعلومات المتاحة للتخطيط (١٦٥ ٪) ، عدم وجود جهاز متخصص للتخطيط بالمنشأة (١٦٤ ٪) ، صعوبة التنسيق بين خطط ومشروعات الوحدات التنفيذية (٥٩ ٪) ، نقص التعاون بين الوحدات التنفيذية (٤٩ ٪) ، صعوبة تحديد الاهداف بدقة (٤٩ ٪) ، نقص الكفاءات الادارية بصفة عامة (٤٩ ٪) ، عدم فاعلية التنظيم الاداري (٢٥ ٪) ، النظرة الى عملية التخطيط على انها عملية بسيطة غير قادرة على التعامل مع المشكلات الواقعية (١٩ ٪) ، ارتفاع معدل دوران العمالة (١٩ ٪) ، عدم انسجام واتساق المتابعة (١١ ٪) ، النظر الى المخططين على انهم معزولون يقدمون حولا افتراضية للمشاكل الاستراتيجية (٩٠ ٪) .

وبالنسبة للمشاكل التي تؤثر على فاعلية التخطيط في مجالات الأنشطة المختلفة ، تشير نتائج الدراسة الى عدد من المشاكل ، نوردتها فيما يلي وفقا لاهميتها النسبية وفقا لآراء مفردات البحث من مديري الادارات :

صعوبة التنبؤ بدقة (١٦٥ ٪ كمتوسط عام) ، عدم وجود جهاز متخصص للتخطيط بالمنشأة (١٢٩ ٪) ، نقص المعلومات المتاحة للتخطيط (٩٨ ٪) ، نقص الكفاءات والمهارات البشرية المتخصصة في التخطيط (٩٧ ٪) ، صعوبة تحديد الاهداف بدقة (٦٤ ٪) ، نقص التعاون بين الوحدات التنفيذية (٦٤ ٪) ، نقص مساندة ودعم الادارة العليا لجهود التخطيط (٥٩ ٪) ، ارتفاع معدل دوران العمالة (٤٩ ٪) ، عدم انسجام أو اتساق المتابعة (٤٧ ٪) ، صعوبة التنسيق بين خطط ومشروعات الوحدات التنفيذية (٤٤ ٪) ، نقص الكفاءات الادارية بصفة عامة (٤ ٪) ، عدم فاعلية التنظيم الاداري (٤ ٪) ، ضعف اتجاه الادارة العليا نحو التخطيط (٣٨ ٪) ، النظرة الى المخططين على انهم معزولون يقدمون حولا افتراضية للمشاكل الاستراتيجية (٣٧ ٪) ، والنظرة الى عملية التخطيط على انها عملية بسيطة غير قادرة على التعامل مع المشكلات الواقعية (٢٩ ٪) .

وبصفة عامة فان المشاكل التي اوضحتها هذه النتائج الاخيرة مشاكل مرتبطة في معظمها بجوانب تنظيمية وادارية ، فضلا عن جانب الوعي التخطيطي . وهي تؤكد العديد من الاستنتاجات التي اشارت اليها الدراسة عند مناقشة الموضوعات المرتبطة بها .

* * *

ثالثا : مدى فاعلية تقييم الأداء بالمنشأة :

(١) مدى وجود أنظمة لتقييم الأداء بالمنشأة :

بالنسبة لوجود أنظمة لتقييم الأداء الكلي للمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٥٧٦ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا أفادوا بوجود نظام لتقييم الأداء بالمنشأة . هذا بينما أفاد ٤٢٤ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث بعدم وجود نظام لتقييم الأداء بالمنشأة .

وبالنسبة لوجود أنظمة لتقييم أداء الأنشطة والمجالات المختلفة بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٦٦٢ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الإدارات أفادوا بوجود أنظمة لتقييم أداء الأنشطة المختلفة . هذا بينما أفاد ٣٣٨ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث بعدم وجود أنظمة لتقييم الأداء في مجالات الأنشطة المختلفة .

والواقع أن النسب التي تشير الى عدم وجود أنظمة لتقييم الاداء ، سواء الاداء الكلي أو أداء الأنشطة ، تعتبر سببا مرتفعة اذا ما أخذنا في الاعتبار أهمية وجود مثل هذه الأنظمة للتحقق من كفاءة وفاعلية استخدام الموارد المتاحة للمنشأة وتحقيق الاهداف المخططة . وعدم وجود نظام لتقييم الاداء بالمنشأة يجعل العملية التخطيطية عديمة الجدوى في حد ذاتها ، ذلك لان تقييم الاداء هو السبيل الى مراجعة الخطط وتصحيح مساراتها وتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية .

وبالنسبة لفترات تقييم الاداء الكلي بالمنشأة (بالنسبة للمنشآت التي تطبق أنظمة لتقييم الاداء) ، تشير نتائج الدراسة الى أن التقييم السنوي للأداء يحظى بالوزن النسبي الأكبر ٦٦٣ ٪ (كمتوسط عام) يليه التقييم بصفة غير منتظمة كلما دعت الحال الى ذلك (١٦ ٪) بينما يتدنى الى حد كبير الوزن النسبي لفترات التقييم الأخرى (الأقل من سنة والأكثر من سنة) .

وبالنسبة لفترات تقييم أداء الأنشطة المختلفة ، تشير نتائج الدراسة أيضا الى أن التقييم السنوي للأداء يحظى بالوزن النسبي الأكبر ٣٦ ٪ (كمتوسط عام) يليه التقييم بصفة غير منتظمة كلما دعت الحال الى ذلك (٢٥٩ ٪) ثم التقييم الربع سنوي للأداء (١٩٢ ٪) بينما ينخفض الى حد كبير الوزن النسبي لفترات التقييم الأخرى (الأقل من سنة) .

والواقع أن هذه النتائج الأخيرة لا تتفق مع ضرورة أن تكون عملية تقييم الاداء بصفة عامة عملية مستمرة تتيح للإدارة أن تقف بصفة دورية ، وعلى فترات قصيرة نسبيا ، على مدى كفاءة تنفيذ الخطط المقررة ودراسة وتحليل ما قد يكون من انحرافات عنها واتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية لاعادة الجهود الى

مسارها السليم الذي حددته الخطة ، بل وتعديل الخطة اذا لزم الامر ، وذلك في اطار الاستراتيجيات البديلة التي شملتها العملية التخطيطية .

(٢) مدى فاعلية سلطة تقييم الاداء :

بالنسبة لسلطة تقييم الاداء الكلي بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى ان الادارة العليا تحظى بالوزن النسبي الاكبر في هذا المجال (٧٠.٥ ٪ كمتوسط عام) ، في حين حصل مديرو الادارات المعنية على وزن نسبي اقل (٢٢.٣ ٪) بينما تدنت إلى حد كبير الاوزان التي حصلت عليها جهات أخرى مثل لجان خاصة لتقييم الاداء (٣.٨ ٪) وجهاز خاص لتقييم الاداء بالمنشأة (٣.٤ ٪) .

وبالنسبة لسلطة تقييم اداء الأنشطة المختلفة بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى أن الادارة العليا ايضا تحظى بالوزن النسبي الاكبر (٦٧.٧ ٪ كمتوسط عام) ، في حين حصل مديرو الادارات المختصون على وزن اقل (٢٥.٣ ٪) بينما تدنت الى حد كبير الاوزان التي حصلت عليها جهات أخرى مثل لجان خاصة لتقييم الاداء وجهاز متخصص لتقييم الاداء (٢.٤ ٪) .

ومن الوجهة المنطقية فان الادارة العليا هي صاحبة السلطة في تقييم الاداء ، والحكم النهائي على مدى كفاءته ، ومدى كفاءة استغلال الموارد المتاحة للمنشأة ، ومدى تقدم المنشأة نحو تحقيق اهدافها . على أن الادارة العليا تكون بحاجة الى جهة متخصصة في مجالات اداء المنشأة لتتولى تقييم الاداء ورفع توصياتها في هذا الشأن الى الادارة العليا لتتخذ قراراتها . ولعل أفضل هذه الجهات اللجان التي تشكل من مديري الادارات المتخصصة باعتبار ما هناك من ترابط وتكامل بين اداء مختلف الأنشطة وتأثيراتها المتبادلة على بعضها البعض ، أو تشكيل جهاز متخصص متفرغ لمهمة تقييم الاداء ، وهو اتجاه يعارض ما أظهرته نتائج الدراسة .

وبالنسبة لدور اعضاء مجلس الادارة الممثلين للحكومة في مجال تقييم اداء المنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى انهم يعملون بصفة عامة من خلال مجلس الادارة وداخل نطاقه كهيئة ادارية عليا ، وذلك في مجال تقييم الاداء . ومن الطبيعي — كما هو الحال في مجال التخطيط — أن تكون ممارسة ممثلي الحكومة لهذا الدور في اطار التوجيهات التي يتلقونها من الحكومة في هذا الشأن .

(٣) ابعاد عملية تقييم الاداء :

تشير نتائج الدراسة الى أن التقييم الشامل لاداء مختلف اوجه النشاط بالمنشأة حظى بوزن نسبي ٦٠.٨ ٪ (كمتوسط عام) بينما حصل التقييم الجزئي لاداء بعض الأنشطة على ٣٩.٢ ٪ (كمتوسط عام) .

والواقع ان فاعلية الاداء الكلي للمنشأة هي محصلة فاعلية الاداء في مختلف الانشطة والمجالات ، باعتبار ان هناك ترابطا وتكاملا بين أداء هذه الانشطة ، وهو امر يتطلب أن تكون عملية تقييم الاداء شاملة لمختلف أوجه النشاط والمجالات بالمنشأة ، وهذا ما يوفره وجود نظام متكامل لتقييم الاداء ، شامل لمختلف أوجه النشاط والعمليات .

(٤) مدى فاعلية أساليب تقييم الاداء المستخدمة :

بالنسبة لاساليب التقييم الشامل للاداء ، تشير نتائج الدراسة الى ان التقارير كأسلوب لتقييم الاداء تحتل المرتبة الاولى (٣٢٧٪ كمتوسط عام) تليها الملاحظة الشخصية (٢٤٤٪) ثم الاساليب المالية والمحاسبية (١٨٥٪) وأخيرا الاساليب الرياضية والموازنات التخطيطية (١٢٢٪ لكل منها) .

وبالنسبة لاساليب تقييم الاداء في مجالات الانشطة المختلفة ، تشير الدراسة الى نتائج مماثلة تقريبا للنتائج الاولى . فالتقارير تحتل المرتبة الاولى (٤٢٦٪ كمتوسط عام) تليها الملاحظة الشخصية (٣٣٢٪) تليها الاساليب المالية والمحاسبية (١٣٥٪) ثم الموازنات التخطيطية (٨٩٪) وأخيرا الاساليب الرياضية (١٨٪) .

وبالملاحظ من هذه النتائج ان اسلوبا هاما من اساليب تقييم الاداء وهو أسلوب الموازنات التخطيطية يحظى باهتمام قليل للغاية في مجال تقييم الاداء ، هذا بالرغم من انه من أفضل الاساليب التي تحقق التكامل بين عمليات التخطيط وتقييم الاداء . ولعل هذه الظاهرة راجعة بالدرجة الاولى الى ما كشفت عنه نتائج سابقة من قصور الوعي التخطيطي بصفة عامة . هذا بالإضافة الى ما توضحه النتائج من ضعف الاستعانة بالاساليب الرياضية في مجال تقييم الاداء بالرغم من كونها اساليب علمية تتوافر لها خاصية التحليل والقياس العلمي الدقيق .

(٥) مدى ارتباط تقييم الاداء بالاهداف المقررة :

بالنسبة لمدى ارتباط تقييم أداء المنشأة بالاهداف العامة المقررة ، توضح نتائج الدراسة ان ٧٥٣٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا أئادوا أن تقييم أداء المنشأة يرتبط بالاهداف العامة المقررة ، بينما أفاد ٢٤٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث ان تقييم أداء المنشأة لا يرتبط بالاهداف العامة المقررة .

وبالنسبة لمدى ارتباط تقييم أداء الأنشطة المختلفة بالاهداف والخطط المقررة، توضح نتائج الدراسة ان ٧٢٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري

الادارات افادوا أن تقييم أداء الأنشطة يرتبط بالاهداف والخطط المقررة ، في حين أفاد ٢٧٣٪ (كمتوسط عام) بعدم وجود هذا الارتباط .

والواقع ان نسب عدم ارتباط الاداء بالاهداف المقررة التي تشير اليها النتائج السابقة ، نسب مرتفعة ، اذا اخذنا في الاعتبار ان الاهداف هي بمثابة الدليل والمرشد للادارة في مجال توجيه استخدام الامكانيات والموارد المتاحة . وكما ان الاهداف هي المحور الاساسي للعملية التخطيطية ، فهي أيضا المحور الاساسي لتقييم أداء المنشأة .

(٦) مدى فاعلية مقاييس ومؤشرات الاداء المستخدمة :

بالنسبة لمدى وجود معايير يقاس بموجبها مدى تحقيق المنشأة للاهداف العامة المقررة ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٦٠٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا افادوا بوجود معايير ومؤشرات لقياس الاداء ، بينما أفاد ٣٩٣٪ (كمتوسط عام) بعدم وجود مثل هذه المعايير والمؤشرات .

وبالنسبة لمدى وجود معايير ومعدلات واضحة للاداء في مجالات الأنشطة المختلفة ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٥٢٧٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الادارات افادوا بوجود معايير ومؤشرات واضحة ، بينما أفاد ٤٧٣٪ (كمتوسط عام) بعدم وجود مثل هذه المعايير والمؤشرات .

والواقع أن نسب عدم وجود معايير ومؤشرات واضحة لقياس الاداء التي تشير اليها النتائج السابقة ، نسب مرتفعة اذا ما أخذنا في الاعتبار ان وجود معايير ومؤشرات محددة للاداء هو المدخل الجوهرى لتقييم الاداء حيث على ضوء هذه المعايير والمؤشرات يتم قياس وتقييم النتائج الاجمالية والتفصيلية .

وبالنسبة لطبيعة المعايير والمؤشرات التي يقاس بموجبها مدى تحقيق المنشأة لاهدافها العامة ، تشير نتائج الدراسة الى أن معيار « الربحية » يحظى بالوزن النسبي الاكبر في قائمة المعايير (٣٧٢٪ كمتوسط عام) يليه معيار « تطور حجم النشاط » (١٩٨٪ كمتوسط عام) . أما باقي المعايير المطبقة فهي تختلف في غالبيتها من قطاع من الشركات الى قطاع آخر حسب طبيعة النشاط في القطاع ، كما أنها حصلت على وزن نسبي ضئيل لكل منها .

على أن حصول معيار الربحية على الوزن الغالب بالنسبة لمعايير قياس مدى تحقيق المنشأة لاهدافها العامة ، قد يعني أن المنشأة تهدف بالدرجة الاولى الى تحقيق أقصى قدر من الربحية ، وهو أمر يتعارض مع الاهداف الأساسية لاشتراك الحكومة في ملكية الشركات التي يضمها القطاع المشترك ، وهي : تطوير الاقتصاد القومي ، وتوسيع القاعدة الانتاجية ، وتنويع مصادر الدخل ، ورفع مستوى

المعيشة ، وإيجاد فرص عمل للمواطنين ، وتنمية وتطوير الخبرات الوطنية ، وغيرها من الاهداف الاقتصادية والاجتماعية . ومؤدى ذلك ان تحقيق الربح المادي — وبصفة خاصة في الاجل القصير — يجب الا يكون هو المؤشر الاساسي لتحقيق منشآت القطاع المشترك لاهدافها وانما يجب ان نأخذ في الاعتبار أيضا مؤشرات اخرى اقتصادية واجتماعية خاصة تعكس مدى المساهمة في تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية المنشودة ، كالمعايير الانتاجية والتسويقية ، والكفاية الانتاجية ، والطاقة المستقلة ، وتطور ونمو النشاط ، فضلا عن معايير المسؤولية الاجتماعية ، التي تعكس مدى ارتباط المنشأة بالمجتمع واسهامها في حل مشكلاته وتطويره وتنميته اقتصاديا وثقافيا واجتماعيا .

وبالنسبة لمدى توافر معلومات رقابية لتتخذ القرارات عن الانجازات المحققة في مختلف الأنشطة ، تشير نتائج الدراسة الى ان ٦٦ر٨ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من اعضاء الهيئة الادارية العليا افادوا بتوافر هذه المعلومات الرقابية لتتخذ القرارات ، وبصفة خاصة من خلال الادارات المختلفة ، كل ادارة فيما يخصها ، واجهزة الرقابة المالية (بأوزان مرتفعة نسبيا في مختلف الشركات) ومن خلال اجهزة أخرى في شركات معينة (جهاز التخطيط وقسم التدقيق الداخلي وقسم المحاسبة وقسم الاحصاء في الشركات المالية ، وقسم البحوث والابحار المالية والمحاسبية والفنية في الشركات الصناعية ، والمستشارون الخارجيون في الشركات العقارية) .

وعلى ضوء هذه البيانات يكون الوزن النسبي لعدم توافر المعلومات الرقابية اللازمة لتتخذ القرارات عن الانجازات المحققة في مختلف الأنشطة ٣٣ر٢ ٪ وهي نسبة مرتفعة تعكس قصورا واضحا في انظمة المعلومات بالمنشآت .

(٧) مدى فاعلية انظمة تقييم الأداء المطبقة :

بالنسبة لمدى كون نظام تقييم الأداء بالمنشأة نظاما فعالا ، تشير نتائج الدراسة الى ان ٥٧ر٢ ٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من اعضاء الهيئة الادارية العليا بفاعلية هذا النظام ، في حين افاد ٤٢ر٨ ٪ (كمتوسط عام) بعدم فاعلية نظام تقييم الأداء بالمنشأة .

وتشير النتائج التفصيلية للدراسة الى عدد من اسباب فاعلية النظام تختلف أهميتها النسبية من مجال الى آخر من مجالات نشاط الشركات ، وتشمل بصفة عامة : « وجود معايير واضحة ، ومراجعة ومراقبة منتظمة للاعمال ، وسرعة اكتشاف الانحرافات ، ومزيد من الانتاج وتحسين العمل ، وتحقيق الأهداف المرجوة منه » .

كما تشير النتائج الى عدد من اسباب عدم فاعلية النظام تختلف أهميتها النسبية هي الأخرى من مجال الى آخر من مجالات نشاط الشركات ، وتشمل بصفة عامة : « التقارير غامضة ، والتقارير غير كاملة ، والافتقار الى أسس واضحة للتقييم ، وعدم توفير النظام لمعلومات كافية لاتخاذ القرار » .

وبالنسبة لمدى كون نظام تقييم أداء الأنشطة المختلفة بالمنشأة نظاما فعالا ، تشير نتائج الدراسة الى أن ٥٢٢٪ (كمتوسط عام) من مفردات البحث من مديري الإدارات أفتادوا بفاعلية النظام ، في حين أفتاد ٤٧٦٪ (كمتوسط عام) بعدم فاعلية نظام تقييم أداء الأنشطة المختلفة .

وتشير النتائج التفصيلية للدراسة الى عدد من اسباب فاعلية النظام تختلف أهميتها النسبية من مجال الى آخر من مجالات نشاط الشركات ، وتشمل بصفة عامة « وجود معايير واضحة ، ودورية التقييم ، وإظهاره لنقاط القوة والضعف ، وتحقيق رضا العاملين ، ويعكس مستوى أداء وكفاءة العاملين ، ويكشف عن مدى وجود انحرافات عن الخطة ، وإتباعه بواسطة المسئول المباشر ، وإدائه للغرض المطلوب » . كذلك تشير النتائج الى عدد من أسباب عدم فاعلية النظام تختلف أهميتها النسبية هي الأخرى من مجال الى آخر ، وتشمل بصفة عامة « عدم وجود معايير دقيقة للتقييم ، وعدم وجود جهاز متخصص لتقييم الأداء ، وعدم وجود متسع أمام مديري الإدارات لتقييم الأداء بالصورة المطلوبة ، وتطور حجم النشاط بسرعة ، وعدم وجود أنظمة دقيقة لتقييم الأداء ، وتأثره بالتقديرات الشخصية » .

وبصفة عامة فإن نسب عدم فاعلية نظام تقييم الأداء التي أشارت اليها نتائج الدراسة نسب مرتفعة تقترب الى حد كبير من المتوسط ، مما يعكس قصورا واضحا في أنظمة قياس وتقييم الأداء .

(٨) مدى وجود جهاز متخصص لتقييم الأداء بالمنشأة :

تشير نتائج الدراسة الى أن الغالبية العظمى من المنشآت ٨٧٥٪ (كمتوسط عام) لا يوجد بها جهاز متخصص لتقييم الأداء . وتتراوح هذه النسبة بين ١٠٪ في الشركات العقارية ، ٧٥٪ في الشركات المالية . هذا بينما يبلغ الوزن النسبي للمنشآت التي يوجد بها مثل هذا الجهاز ١٢٥٪ (كمتوسط عام) .

ونعرض فيما يلي الوضع التنظيمي والوظيفي لجهاز تقييم الأداء في العدد الضئيل من المنشآت التي يوجد بها مثل هذا الجهاز :

١ — المسميات الوظيفية (والمستويات الإدارية) الأكثر شيوعا لهذا الجهاز هي الجهاز المالي وقسم البحوث والعمليات ومراقب الشركة (بوزن نسبي متساو

٢٠٪) ، يليها قسم التخطيط والتنسيق ، وقسم التدقيق الداخلي (بوزن نسبي متساو ١٦٪) ثم قسم المحاسبة ٨٪ . وواضح من هذه المسميات انه باستثناء قسم التخطيط والتنسيق وقسم البحوث والمعلومات ، فان باقي الاجهزة التي اشارت اليها نتائج الدراسة ليست بأجهزة متخصصة لتقييم الأداء ، وانما هي مجرد اجهزة مالية ومحاسبية تركز في مجال رقابتها على الجانب المالي فقط دون جوانب ومجالات الاداء الأخرى في المنشأة .

ب — تتبع هذه الاجهزة تنظيميا رئيس مجلس الادارة بوزن نسبي ٢٠٪ (كمتوسط عام) والمدير العام بوزن نسبي ٨٠٪ .

ج — متوسط عدد العاملين بهذه الاجهزة ٣٢٢ .

د — فئة عدد العاملين بهذه الاجهزة التي تتجه اليها غالبية المنشآت هي الفئة (اقل من ٣) ٦٠٪ (كمتوسط عام) تليها الفئتان (من ٣ الى اقل من ٦) ، (٦ الى اقل من ٩) ٢٠٪ لكل من الفئتين .

هـ — غالبية العاملين بهذه الاجهزة من الحاصلين على مؤهل جامعي ٧٦٦٪ (كمتوسط عام) . وتبلغ نسبة الحاصلين على دراسات عليا ١٣٤٪ وعلى الثانوية العامة ١٠٪ .

و — تبلغ نسبة من تقل مدة خبرتهم في مجال تقييم الاداء عن سنتين ٢٣٩٪ (كمتوسط عام) ، ومن تتراوح مدة خبرتهم من سنتين الى اقل من أربع سنوات ٢٨٩٪ . بينما تنخفض تدريجيا نسبة المصنفين في فئات أعلى لمدة الخبرة .

ز — تنخفض بصفة عامة نسبة الحاصلين على برامج تدريبية في مجال تقييم الاداء (٣٠٪ كمتوسط عام) .

وتشير النتائج السابقة في جملتها الى عدم اهتمام الغالبية العظمى من المنشآت بانشاء جهاز متخصص لتقييم الاداء يعاون الادارة العليا في الوقوف بصفة دورية على مدى كفاءة تنفيذ الخطط ، وبالتالي مدى تقدم المنشأة نحو تحقيق اهدافها ، ويقدم للادارة التوصيات اللازمة بالاجراءات التصحيحية اللازم اجراؤها لمعالجة ما قد يكون هناك من انحرافات . وحتى في العدد الضئيل جدا من المنشآت التي يتواجد بها جهاز متخصص لتقييم الاداء فانه لا يتوافر لهذا الجهاز بالقدر الكافي الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال قياس وتقييم الاداء . ولا شك ان ظاهرة نقص الوعي بأهمية تقييم الاداء مرتبطة بالضرورة بما كشفت عنه الدراسة في مواضع سابقة خاصة بنقص الوعي التخطيطي بصفة عامة .

(٩) مدى اشتراك جهات خارجية في تقييم أداء المنشأة :

تشير نتائج الدراسة الى أن هناك جهات خارجية حكومية لها دور في مجال تقييم أداء المنشأة ، وهي : وزارة التجارة والصناعة ، ووزارة المالية ، وديوان المحاسبة ، وذلك على الوجه التالي :

أ - بالنسبة لوزارة التجارة والصناعة :

تشير النتائج التفصيلية للدراسة الى أن الوزارة تعد جهة رقابية بالنسبة لكافة الشركات في مختلف المجالات ، وذلك وفقا لآراء غالبية مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا (٥٢٧٪ كمتوسط عام) ، وقد أشارت النتائج الى بعض الأدوار الرقابية للوزارة كما أوردتها بعض الآراء ، كما هو الحال بالنسبة لدور الوزارة في تحديد الأسعار ووضع المواصفات الانتاجية (٦٣٪ كمتوسط عام) ودورها في متابعة اعتماد الميزانيات العمومية (١٥٨٪) ودورها في متابعة حجم الانتاج وكفايته للسوق المحلية (٦٣٪) ودورها في متابعة نوعية الانتاج (٦٣٪) ودورها في متابعة مدى نجاح المنشأة في تنفيذ الخطة العامة (٦٣٪) ودورها في توفير المواد وتسعيرها (٦٣٪) .

على أنه على ضوء المقابلات التي قام الباحث بإجرائها مع بعض السادة المسؤولين بوزارة التجارة والصناعة في مرحلة الدراسة الأولية للتعرف على الظروف البيئية التي تحكم عمليات التخطيط وتقييم الأداء في القطاع المشترك ، وعلى ضوء البيانات التي توافرت للباحث في هذا المجال ، يتضح أن وزارة التجارة والصناعة لها دور ، تمارسه من خلال ادارة الشركات بالوزارة وفقا لقرار باللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٥ لسنة ١٩٦٠ في شأن الشركات التجارية المعدل بالقانون رقم ٣ لسنة ١٩٧٥ . ويتبلور هذا الدور أساسا في الاشراف على تنفيذ أحكام قانون الشركات التجارية - بالنسبة للشركات المساهمة - والنظام الاساسي للشركة ، وبصفة خاصة في مجال تلقي طلبات تأسيس الشركات المساهمة ، ومراجعة دراسات الجدوى الاقتصادية للشركات المساهمة المقدم طلب بانشائها ، واتخاذ اجراءات استصدار مرسوم تأسيس الشركة ونشره ، ومراقبة تنفيذ الشركة لنظامها الأساسي من خلال حضور مندوب للإدارة لاجتماعات الجمعية العمومية ، والاشراف على انتخابات مجلس الإدارة ، وغير ذلك من مهام تستهدف الاشراف على تنفيذ القانون والنظام الأساسي ، لكن ليس للوزارة أي دور في مجال تقييم أداء الشركات .

ب - بالنسبة لوزارة المالية :

تشير النتائج التفصيلية للدراسة الى أدوار مختلفة لوزارة المالية بالنسبة لآراء مفردات البحث ، فهي مستثمر (٩٦٪ كمتوسط عام) ومساهم يحضر

الجمعية العمومية (٢٠٨٪) ، وتشارك في التمويل (٢٢١٪) ، ودورها في الرقابة على الاستثمارات وتوجيهها (١٧٣٪) ، ودورها في متابعة نجاح المنشأة في تنفيذ الخطة العامة (١١١٪) ، وتحديد الأسعار ومراقبتها (١٥٣٪) ، وتقييم نتائج المشروع (٣٨٪) .

على أنه على ضوء المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض السادة المسؤولين بوزارة المالية ، وعلى ضوء ما توفر للباحث من بيانات في هذا الشأن — يتضح أن وزارة المالية تتولى اختيار وتعيين أعضاء مجالس إدارة الشركات الممثلين للحكومة . كما تقوم إدارة الاستثمارات المحلية والعربية بالوزارة — وهي إحدى الإدارات التابعة للوكيل المساعد للشؤون الاستثمارية والاقتصادية وتمارس اختصاصاتها بمقتضى القرار الوزاري رقم ٢٧ لسنة ١٩٨٠ — بإدارة استثمارات الدولة على اختلاف أنواعها داخل الكويت والدول العربية . وتقوم على وجه الخصوص بدراسة عروض السندات والاستثمارات المحلية والعربية ، والإشراف على استثمارات الدولة بالأسواق المحلية والعربية ، ومتابعة وتقييم استثمارات الدولة في الشركات الكويتية المساهمة والبنوك المحلية والمؤسسات العامة الكويتية واستثمارات الدولة داخل الدول العربية .

على أنه قد اتضح أنه نتيجة لكون قدرات إدارة الاستثمارات محدودة ، وبصفة خاصة الإمكانيات البشرية ، فإنه يتم التركيز على متابعة الإدارة لبعض الشركات الهامة وبصفة خاصة شركات الاستثمار . ولكن إذا ظهرت مشاكل في الشركة فإن إدارة الاستثمارات تتدخل عن طريق وسائل عديدة منها على سبيل المثال تكليف احدثيوت الخبرة بأجراء دراسة عن موقف الشركة .

وبصفة عامة فإن دور وزارة المالية في مجال تقييم أداء الشركات المساهمة ما زال دورا محدودا .

ج — بالنسبة لديوان المحاسبة :

تشير النتائج التفصيلية للدراسة أن دور ديوان المحاسبة يتمثل بصفة أساسية في الرقابة المالية على الشركات (٧٠٪ كمتوسط عام) . وهناك أدوار أخرى محددة للديوان أوردتها إجابات مفردات البحث ، وهي : الرقابة على النظم المحاسبية (١٣٧٪) والتدقيق واعداد التقارير (٨٩٪) والرقابة على كافة التصرفات المالية (٧٤٪) . وتتفق كافة هذه الإجابات في أن رقابة الديوان هي رقابة على الأموال العامة (سواء رقابة مسبقة أو لاحقة) . وهذا ما أكدته نتيجة المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض السادة المسؤولين بالديوان ، وأيضاً أكدته البيانات والمعلومات التي تجمعت للباحث في هذا الشأن ، والتي تشير جميعها إلى أن الديوان يهدف أساساً إلى تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة

على الوجه المبين في قانون انشائه (القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٦٤ وتعديلاته) . ويمارس الديوان اختصاصاته بشأن الرقابة المالية على عدد من الجهات من بينها الشركات أو المؤسسات التي يكون للدولة نصيب في رأسمالها لا يقل عن ٥٠٪ أو تضمن لها حداً أدنى من الأرباح . لكن ليس للديوان دور في مجال تقييم أداء الشركات للتحقق من مدى تحقيقها لأهدافها المقررة .

(١٠) طبيعة المشاكل التي تؤثر على فاعلية تقييم الأداء بالمنشأة :

بالنسبة لطبيعة المشاكل التي تؤثر على فاعلية تقييم الأداء بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى عدد من المشاكل نوردتها فيما يلي حسب أهميتها النسبية وفقاً لآراء مفردات البحث من أعضاء الهيئة الادارية العليا :

عدم وجود كفاءات متخصصة في تقييم الأداء (٢٤٢٪ كمتوسط عام) ، عدم وجود جهاز متخصص لتقييم الأداء (٢٤٢٪) ، عدم وجود معايير محددة للأداء (٢٣٧٪) ، عدم وجود نظام للمعلومات (١٧٤٪) ، عدم استخدام أساليب دقيقة لقياس وتقييم الأداء (١٠٥٪) .

وبالنسبة لطبيعة المشاكل التي تؤثر على فاعلية تقييم الأداء في مجالات الأنشطة المختلفة بالمنشأة ، تشير نتائج الدراسة الى عدد من المشاكل نوردتها فيما يلي حسب أهميتها النسبية وفقاً لآراء مفردات البحث من مديري الإدارات :

عدم وجود معايير محددة للأداء ٢٣٥٪ (كمتوسط عام) ، عدم توافر نظام للمعلومات (١٩٣٪) ، عدم وجود جهاز متخصص لتقييم الأداء (١٨٥٪) ، عدم استخدام أساليب دقيقة لقياس وتقييم الأداء (١٥٩٪) ، عدم وجود كفاءات متخصصة في تقييم الأداء (١٤٢٪) ، عدم مساندة الإدارة العليا لجهود تقييم الأداء (٨٦٪) .

وبصفة عامة فان النتائج المشار اليها تؤكد العديد من الاستنتاجات التي اشارت اليها الدراسة عند مناقشة الموضوعات المرتبطة بها ، وهي في مجموعها تعكس ضعفاً في الاتجاه الى تطبيق الاسلوب العلمي في تقييم الأداء كمدخل جوهري للتحقق من كفاءة استخدام الموارد والامكانيات المتاحة وتحقيق الاهداف المخططة .

* * *

القسم الثالث : النتائج النهائية للبحث والتوصيات المقترحة

بعد أن استعرضنا الجوانب التفصيلية لمشاكل التخطيط وتقييم الأداء في القطاع المشترك بدولة الكويت ، على ضوء الدراسة الميدانية التي أجريت للوقوف

على أوضاع ومشاكل التخطيط وتقييم الأداء في هذا القطاع ، نعرض في هذا القسم الأخير من البحث لأهم ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج فسي المجالات التي تعرضت لها هذه الدراسة ، ثم نعرض بعد ذلك للتوصيات المقترحة لتطوير ودعم وظيفة التخطيط وتقييم الأداء في القطاع المشترك بما يكفل أداء هذا القطاع لدوره الهام في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

أولا : اهم النتائج التي اسفرت عنها الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن النتائج العامة التالية :

١ - في مجال تحديد الأهداف :

١ - لا يوجد اهتمام كاف بتحديد أهداف عامة للمنشأة ، أو أهداف فرعية لمختلف الأنشطة بالمنشأة ، بدقة ووضوح تبلور الانجازات المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة كمدخل أساسي للعملية التخطيطية ، فضلا عن كون تلك الأهداف بمثابة مؤشرات هامة في مجال تقييم الأداء .

٢ - يتسم المدى الزمني للأهداف العامة للمنشأة بأنه مدى قصير نسبيا في غالب الأحوال ، وفي ذلك أغفال لحقيقة أن الأهداف العامة هي الركيزة الأساسية لتحديد اتجاه المنشأة في الأجل الطويل ، وبالتالي تحديد الاستراتيجيات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، مما يقتضي تحديد الأهداف العامة للمنشأة لآجال طويلة نسبيا .

٣ - يحظى الحكم والتقدير الشخصي لجهة الادارة بالوزن الأكبر من بين الأساليب المستخدمة لتحديد الأهداف ، رغم أنه أسلوب غير علمي ، يفترق الى خاصية القياس والتحليل العلمي ، وبالتالي لا يطمأن الى نتائجه .

٤ - يزيد الاتجاه بدرجة كبيرة الى عدم اشراك المستويات الادارية الأدنى (مستوى الادارة الوسطى ومستوى الادارة المباشرة) في عملية تحديد الأهداف سواء الأهداف العامة للمنشأة أو الأهداف الفرعية للأنشطة المختلفة بالمنشأة ، واستئثار الادارة العليا بهذه السلطة في غالب الأحوال ، وهو اتجاه يعارض المدخل العلمي الذي يوجب المشاركة الجماعية من قبل مختلف المستويات الادارية بالمنشأة في صياغة وتحديد الأهداف بما يضمن واقعية الأهداف المحددة فضلا عن واقعية الافتراضات التخطيطية والتخصيص السليم للموارد .

٥ - توجد نسبة كبيرة من الأهداف غير قابلة للتحقيق عمليا ، سواء كانت أهدافا عامة أو أهدافا خاصة بالأنشطة والمجالات المختلفة بالمنشأة ، مما يعرقل العملية التخطيطية حيث تضيق المعالم المحددة لمسار الاعمال والتصرفات بالمنشأة .

٦ — الامتقار بدرجة كبيرة الى نظام جيد للمعلومات يعاون على التحديد الدقيق للاهداف العامة والاهداف الفرعية لمختلف الانشطة بالمنشأة .

٧ — لا يوجد ترابط وتكامل بدرجة كافية بين الاهداف العامة طويلة الاجل التي تحدد اتجاه ومسار المنشأة وبين الاهداف الفرعية قصيرة الاجل لمختلف العمليات والانشطة بالمنشأة ، وهو أمر يعرقل تصميم الاستراتيجيات والخطط والبرامج كما يعرقل توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية .

ب — في مجال التخطيط :

١ — نقص الوعي بأهمية ودور التخطيط كمدخل جوهري لنجاح وتطور المنشأة ، وكمصدر جوهري من عناصر الإدارة ، يسعى الى تحديد افضل مسارات العمل التي تحقق التناسق بين مختلف الجهود والجزئيات ، وتكفل الاستخدام الاقتصادي الامثل للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المنشودة .

٢ — تنخفض الى حد كبير نسبة الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا للنشاط التخطيطي بالمنشأة ، مما يدل على عدم بروز الجانب التخطيطي بالقدر الكافي في نشاط الإدارة العليا ، بما يضمن ترشيد القرارات الادارية في هذا المستوى الاداري الاعلى .

٣ — لا يوجد اتجاه غالب نحو التخطيط الشامل طويل الاجل في منشآت القطاع المشترك بما يكفل تعبئة كافة الامكانيات والطاقات المتاحة والتنسيق بينها واستغلالها بكفاءة وفاعلية وتحديد خط سير المنشأة لاجال طويلة نسبيا .

٤ — لا يوجد اهتمام كاف بالمتابعة الدورية للخطط الشاملة على فترات قصيرة نسبيا .

٥ — يوجد نقص واضح في جهود التخطيط الوظيفي الذي يغطي جوانب النشاط المختلفة بالمنشأة .

٦ — يزيد الاهتمام النسبي بالتخطيط في مجالات الانشطة التنفيذية المرتبطة مباشرة باختصاصات المنشأة (كالانتاج والتسويق والتمويل وغيرها) ، بينما يقل الاهتمام الى حد كبير بالتخطيط في مجالات الانشطة المساعدة (كالبحوث والتطوير والتنظيم والتدريب والعمالة) رغم أهمية هذه الانشطة في نجاح العملية الادارية وترشيد القرار الاداري .

٧ — نقص الوعي بأهمية التخطيط في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنشأة .

٨ — ضعف مشاركة مديري الادارات ورؤساء الاقسام ومن في حكمهم في مجال التخطيط ، بما لا يتفق مع أهمية وضرورة تأسيس العملية التخطيطية على جهود

مشتركة واتفاق جماعي من قبل مختلف المستويات الادارية ، بما يعطي العملية التخطيطية درجة اكبر من الواقعية والمرونة .

٩ — عدم وجود ترابط وتكامل بدرجة كافية بين مختلف الاهداف والخطط في كثير من العمليات التخطيطية بالمنشآت ، وهذا يعكس قصورا واضحا في كثير من عمليات التخطيط بالمنشآت ، باعتبار الاهداف هي المحور الاساسي للعمليات التخطيطية ، مما يحتم ضرورة الترابط والتكامل بينهما .

١٠ — يوجد ضعف واضح في اتجاه الادارة العليا نحو التخطيط الاستراتيجي المنهجي في التطبيق الاداري .

١١ — عدم الاهتمام بدرجة كافية باعداد خطط للطوارئ بالمنشأة ، مما يعكس قصورا واضحا في العملية التخطيطية حيث تضعف قدرة المنشأة على مواجهة ظروف عدم التأكد المصاحبة لبيئة الاعمال المتغيرة ، وبالتالي تضعف قدرتها على مواجهة المواقف والظروف الطارئة التي يحتمل حدوثها ، إبان الدورة التخطيطية .

١٢ — عدم الاهتمام بدرجة كبيرة باجراء الدراسات اللازمة لبيئات المنشأة الداخلية والخارجية في مجال التخطيط لتبين أوجه القوة والضعف في المنشأة والوقوف على الفرص المتاحة وكذلك التهديدات المحتمل مواجهتها .

١٣ — يحظى الحكم والتقدير الشخصي للادارة بالوزن الاكبر من بين اساليب التخطيط المستخدمة ، بالرغم من كونه اسلوبا غير علمي لا يطمأن الى نتائجه حيث يفتقر الى التحليل والقياس العلمي ، مما يحد من فعاليات العملية التخطيطية . وتعكس هذه الظاهرة قصورا واضحا في الوعي التخطيطي بصفة عامة .

١٤ — لا تتوافر بدرجة كافية مقومات ومتطلبات التخطيط السليم بالمنشأة . وعلى وجه التخصيص فقد اوضحت نتائج الدراسة الاوضاع التفصيلية التالية :

— عدم وجود تقدير كاف من قبل الادارة العليا لجهود التخطيط طويل الاجل .

— نقص الوعي بأهمية التخطيط لدى المديرين والرؤساء والعاملين .

— عدم الاهتمام بانشاء اجهزة متخصصة للتخطيط بالمنشأة .

— محدودية اشتراك المديرين التنفيذيين في وضع الخطة .

— عدم الاهتمام بدرجة كافية بتوفير قنوات جيدة للاتصال بين المستويات الادارية .

- عدم الاهتمام بتوفير أنظمة جيدة للمعلومات الإدارية بالمنشأة .
- عدم الاهتمام بتوفير البحوث والدراسات اللازمة للعملية التخطيطية .
- عدم توافر الكفاءات الإدارية اللازمة للمنشأة بصفة عامة ، والكفاءات الإدارية الكويتية بصفة خاصة .
- محدودية الوعي التخطيطي لدى الممارسين من القيادات الإدارية .
- النقص الواضح في فاعلية التنظيم الإداري للمنشأة .

١٥ — تنخفض الى حد كبير درجة توافر المعايير التي تحكم فعالية العملية التخطيطية بالمنشأة ، وبصفة خاصة المعايير التالية :

- شمول ومرونة العملية التخطيطية ووجود مسارات بديلة لمواجهة الظروف المستقبلية .
- انسجام واتساق الخطط الاستراتيجية مع الاهداف الشاملة .
- استثمارية عملية التخطيط كنشاط منظم ورسمي .
- تحديد الخطط بدقة ووضوح لطرق تحقيق الاهداف وشمول ابعادها لنطاق واسع من العمليات والاستراتيجيات .
- استخدام أساليب علمية للتخطيط .
- وجود برامج عمل تفصيلية واضحة المعالم للخطط المقررة .

١٦ — لا يوجد لدى الغالبية العظمى من المنشآت جهاز متخصص للتخطيط يعاون الإدارة العليا في اعداد الخطط ومتابعة تنفيذها . وحتى في العدد الضئيل من المنشآت التي يوجد بها مثل هذا الجهاز فإنه لا يتوافر لها بالقدر المناسب الكوادر البشرية المتخصصة ذات المستوى العالي من الخبرة والمهارة في ميدان التخطيط ، وهو أمر ينعكس بالضرورة على مستوى ونتائج الاداء في هذا المجال .

ج — في مجال تقييم الأداء :

١ — عدم الاهتمام بدرجة كافية بتوفير أنظمة لتقييم الاداء الكلي للمنشأة او اداء الانشطة المختلفة بها كمدخل أساسي لمراجعة الخطط وتصحيح مساراتها وتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية .

٢ — ضعف الاتجاه نحو تقييم الاداء بصفة مستمرة وعلى فترات قصيرة نسبياً بما يتيح للإدارة أن تقف بصفة دورية على مدى كفاءة تنفيذ الخطط واتخاذ ما يلزم من اجراءات تصحيحية تعيد الجهود الى مسارها السليم .

٣ — ضعف مشاركة مديري الإدارات المعنيين في مجال تقييم أداء الأنشطة المختلفة بالمنشأة . وكذلك ضعف الاتجاه نحو تشكيل لجان متخصصة لهذا الغرض ، حيث توجد بالضرورة تأثيرات متبادلة لأداء مختلف الأنشطة على بعضها البعض .

٤ — عدم الاهتمام بتوفير نظام متكامل لتقييم الأداء ، شامل لمختلف أوجه النشاط والعمليات بالمنشأة ، باعتبار ما هناك من ترابط وتكامل بين أداء هذه الأنشطة ، ومن ثم تكون فاعلية الأداء الكلي هي محصلة فاعلية الاداء في مختلف الأنشطة والمجالات بالمنشأة .

٥ — ضعف الميل الى الاستعانة بأسلوب الموازنات التخطيطية في مجال تقييم الأداء بالرغم من كونه أفضل الأساليب التي تحقق التكامل بين عمليات التخطيط وتقييم الأداء . هذا الى جانب ضعف الميل الى الاستعانة بالأساليب الرياضية في مجال تقييم الأداء بالرغم من كونها أساليب علمية تتوافر لها خاصية التحليل والقياس العلمي الدقيق .

٦ — عدم وجود ترابط وتكامل بدرجة كافية بين تقييم الأداء والأهداف المقررة في كثير من الحالات . وفي ذلك اغفال لحقيقة أن الأهداف هي بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في مجال توجيه واستخدام الموارد المتاحة ، ومن ثم تكون الأهداف هي المحور الأساسي لتقييم الأداء .

٧ — النقص الواضح في وجود معايير ومؤشرات واضحة للأداء يتم في ضوءها قياس وتقييم النتائج الإجمالية والتفصيلية .

٨ — يحظى معيار « الربحية » بالوزن النسبي الأكبر في قائمة المعايير التي يقاس بموجبها تحقيق المنشأة لأهدافها العامة ، مما قد يعني أن المنشأة تهدف بالدرجة الأولى الى تحقيق أقصى قدر من الربحية ، وهو أمر يتعارض مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لاشتراك الحكومة في ملكية الشركات التي يضمها القطاع المشترك ، وهي أهداف يجدر معها ألا يكون تحقيق الربح المادي وبصفة خاصة في الأجل القصير هو المؤشر الأساسي لتحقيق منشآت القطاع المشترك لأهدافها ، وأنها يجب أن نأخذ في الاعتبار أيضا مؤشرات اقتصادية واجتماعية هامة تحكم هذا المجال .

٩ — لا تتوافر بدرجة كافية معلومات رقابية لمتخذي القرارات عن الانجازات المحققة في مختلف الأنشطة ، وهو أمر يعكس قصورا واضحا في أنظمة المعلومات بالمنشآت .

١٠ — النقص الواضح في فاعلية أنظمة تقييم الاداء المطبقة في المنشآت ، وهو أمر يعكس قصورا واضحا في عملية قياس وتقييم الاداء .

١١ — عدم اهتمام الغالبية العظمى للمنشآت بإنشاء جهاز متخصص لتقييم الأداء يعاون الإدارة العليا في الوقوف بصفة دورية على مدى كفاءة تنفيذ الخطط ، وبالتالي مدى تقدم المنشأة نحو تحقيق أهدافها ويقدم لها التوصيات اللازمة لمعالجة ما قد يكون هناك من انحرافات . وحتى في العدد الضئيل من المنشآت التي يتواجد بها مثل هذا الجهاز فإنه لا يتوافر له بالقدر الكافي الكفاءات البشرية المتخصصة في مجال قياس وتقييم الأداء .

١٢ — محدودية الدور الذي تقوم به الحكومة في مجال تقييم أداء القطاع المشترك . فرغم قيام عدد من الجهات الحكومية (وزارة التجارة والصناعة ووزارة المالية وديوان المحاسبة) بممارسة رقابة نوعية متخصصة في بعض المجالات ، ألا أن الوضع القائم يفترق الى وجود نظام متكامل لتقييم أداء منشآت القطاع المشترك للتحقق من مدى كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع لدوره في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ثانيا : التوصيات

نعرض فيما يلي عدداً من التوصيات المقترحة لدعم عمليات التخطيط وتقييم الأداء في القطاع المشترك ، بما يمكنه من المساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة .

١ — يقترح تعميم انشاء أجهزة متخصصة للتخطيط وتقييم الأداء في كافة منشآت القطاع المشترك ، تتولى معاونة الإدارة في صياغة واعداد الخطط — سواء في ذلك الخطط الاستراتيجية أو خطط العمليات والأنشطة المختلفة — ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها في تحقيق الأهداف ، وذلك وفق نظام متكامل لتقييم الأداء .

وبصفة عامة يتولى جهاز التخطيط وتقييم الأداء في المنشأة — بالاشتراك مع الإدارات المعنية — وضع تصور مبدئي للأهداف في مختلف المجالات وترجمتها الى خطط وبرامج عمل تفصيلية تترجم بدورها الى صورة رقمية في شكل موازنات تخطيطية . كما يتولى هذا الجهاز متابعة الأداء وتقييم مدى فاعليته في تحقيق الأهداف المخططة . ويقوم الجهاز بتجميع بيانات عن الانجازات الفعلية على فترات دورية قصيرة ترفع للإدارة العليا لدراسة مدى التزام الأداء بالخطط المقررة ، وتقرير ما يتخذ لمعالجة الانحرافات عن الخطط ان وجدت ، ومعالجة ما قد يكون هناك من معوقات . وتستخدم في ذلك نماذج خاصة للمتابعة الدورية تعد على ضوءها تقارير المتابعة الدورية التي يعرضها الجهاز على الإدارة العليا أولاً بأول .

ومن الأهمية بمكان أن يتوافر لهذا الجهاز كافة المقومات التي تكفل له النهوض بمسئوليته بكفاءة وفاعلية . ونؤكد بصفة خاصة على المقومات التالية :

١ - حيث أن جانبي التخطيط وتقييم الأداء يبرزان أساسا في عمل الإدارة العليا باعتبارها مسئولة عن تحديد الأهداف العامة ووضع الخطط الاستراتيجية طويلة الأجل كمدخل أساسي لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة فضلا عن التقييم الشامل لأداء المنشأة ، فإنه يكون من الضروري أن يتبع جهاز التخطيط وتقييم الأداء - من الوجهة التنظيمية - مستوى الإدارة العليا بالمنشأة بما يضمن أن يكون لهذا الجهاز حضور عند اتخاذ القرارات الإدارية العليا ، حيث يتم الاستفادة من قدرات النصح والمشورة في مجال التخطيط وتقييم الأداء التي تتوافر لهذا الجهاز المتخصص ، وهو أمر يساهم في ترشيد القرارات الإدارية . فضلا عن ذلك فإن تبعية هذا الجهاز للإدارة العليا تضيف عليه قدرا كبيرا من الأهمية يتناسب مع الدور الهام الذي يقوم به ، كما يعتبر دافعا لاعطاء تقدير كاف لمهام التخطيط وتقييم الأداء من قبل المستويات الإدارية الأدنى بالمنشأة .

ب - يجب أن يتوافر لهذا الجهاز كوادر بشرية متخصصة ذات مستوى عال من المهارة في مجال التخطيط وتقييم الأداء ، وتتوافر لها من الخبرات ما يمكنها من تطبيق أساليب علمية متقدمة في هذا المجال . ويقترح في هذا الشأن الاهتمام باعداد كوادر متخصصة في مجال التخطيط وتقييم الأداء من خلال برامج تدريبية متخصصة تصمم لأعضاء هذا الجهاز بما يكفل تأهيلهم علميا وعمليا للدور المتوقع منهم . وعلى أن تشارك منشآت القطاع المشترك وأجهزة التدريب المتخصصة والجامعة في صياغة وتنفيذ خطط علمية مدروسة تحقق هذا الهدف . ويكون من الأفضل أن تشترك المنشآت ذات النشاط المتماثل في توفير برامج تدريبية مشتركة تتطلب أموالا أو خبرات كبيرة .

٢ - يجب أن يتوافر نظام جيد للمعلومات بالمنشأة يكفل توفير قدر كاف وموثوق به من المعلومات والبيانات التي تلزم لاعداد خطط واقعية ممكنة التطبيق وتعاون في عملية الاختيار من بين المسارات البديلة للتصرف والمتاحة لتخذ القرار . كذلك يوفر مثل هذا النظام المعلومات اللازمة عن ظروف الأداء الفعلي ومعوقاته وهي المعلومات المرتدة عن النتائج والانجازات المحققة على ضوء مؤشرات واضحة للأداء بما يمكن معه تقييم الموقف وإبلاغه أولا بأول لمراكز اتخاذ القرارات .

٣ - ليس من شك أن الإدارة هي عنصر جوهري وحيوي في أحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية . والتخطيط وتقييم الأداء جوانب أساسية في العملية الإدارية التي يرتبط نجاحها أساسا بتوافر قيادات إدارية فعالة مقتنعة بأهمية ممارسة عمليات التخطيط وتقييم الأداء كانشطة منتظمة ورسمية وتساند هذه الجهود وتوفر مختلف المقومات المادية والبشرية والتنظيمية اللازمة لنجاحها ، فضلا

عن كونها قيادات تعطى قوة الدفع المستمرة اللازمة لاجداث التغيير المخطط الذي يستهدف تطوير اوضاع المنشأة وترشيد مساراتها والتخطيط والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وتتوافر لها القدرة على تحريك عناصر وقوى الانتاج الأساسية وتوجيه استخدامها ، وأن تلتزم في ادارتها بالمنهج العلمي ، وتركز دائما على الاهداف العامة ولديها القدرات والمهارات الادارية التي توفر لها امكانيات تحديد الهدف ووضع خطط جيدة تحكم سير العمل بالمنشأة وتعددها للتطوير .

ومن هذا المنطلق يقترح توجيه الاهتمام بدرجة كافية الى توفير احتياجات منشآت القطاع المشترك من الكوادر والكفاءات الادارية بصفة عامة والكفاءات الادارية الكويتية بصفة خاصة ، والتي يتوافر لها بالدرجة الاولى الوعي بدورها الأساسي في التخطيط وتقييم الأداء ، وهو دور حيوي يقتضي منها تكريس الجانب الأعظم من وقتها لممارسته وعدم انغماسها في مشاكل الادارة اليومية التي تشكل ضغوطا على وقت الادارة العليا وتعوقها عنها عن ممارسة دورها الأساسي .

والواقع أن توفير هذه الكوادر الادارية مسئولية هامة يجب ممارستها وفق تخطيط علمي لعملية التنمية المتكاملة لرجال الادارة والتي تركز بصفة خاصة على الاختيار السليم والتدريب المنظم للعناصر الادارية . وعلى أن يشترك في صياغة وتنفيذ هذه الخطط كل من منشآت القطاع المشترك ومراكز التدريب المتخصصة والجامعة .

٤ — أن توافر أنظمة جيدة للتخطيط وتقييم الأداء مرتبط من ناحية أخرى بتوافر أطار تنظيمي جيد على مستوى المنشأة ، سواء في ذلك الهيكل التنظيمي ذاته الذي يحدد الاختصاصات ويوضح حدود السلطة والمسئولية وحدود التفويض ونطاق الاشراف وقنوات الاتصال وتدفق المعلومات وملاحق وأبعاد التنسيق بين الوحدات التنظيمية ، أو هيكل الاجراءات والنظم والأساليب التي تحكم سير العمل وأدائه . ووجود مثل هذه السياسات الاجرائية يشجع الادارة العليا على تفويض بعض سلطاتها الى المستويات الادارية الأدنى وحصر اهتمامها في مجال التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء ، وهو دورها الأساسي .

ومن هذا المنطلق نقترح توجيه الاهتمام بدرجة كافية الى توفير تنظيم سليم وفعال للمنشأة يحقق درجة أكبر من المرونة في التحرك ويتيح فرصة أكبر لمشاركة مختلف المستويات الادارية في تحديد الاهداف ورسم السياسات وصياغة الخطط وتقييم الأداء . وبصفة عامة يجب أن يكون هيكل التنظيم القائم في المنشأة من الفاعلية بمكان بحيث يعاون على التنفيذ السليم للخطط ومتابعتها .

٥ — يقترح زيادة الاهتمام بتوفير البحوث والدراسات العلمية الجادة لتطوير عمليات التخطيط وتقييم الأداء في منشآت القطاع المشترك . ويكون من

الأفضل أن تتفق المنشآت ذات النشاط المتماثل على إجراء بحوث مشتركة تتطلب أموالاً أو خبرات كبيرة .

٦ — لضمان فاعلية تنفيذ الخطط والبرامج ، ولتوفير مناخ تنظيمي جيد يهيئ لكافة العاملين على اختلاف مستوياتهم فرصة استغلال طاقاتهم وقدراتهم للارتفاع بمستوى الأداء الفعلي^١ إلى مستوى الأداء المخطط ، فإنه يقترح الاهتمام بوضع سياسات جيدة للحوافز ترتبط بالأداء والتنفيذ الجيد للخطط والبرامج وذلك وفق مؤشرات ومعايير موضوعية لتقييم الأداء في مختلف مراكز المسؤولية بالمنشأة (مراكز إنتاجية أو خدمية أو إدارية أو مالية أو غيرها) . ويجب أن تكون سياسات التحفيز هذه جزءاً متكاملًا من عملية تقييم الأداء .

٧ — نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به القطاع المشترك في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، باعتبار أن القدرة الحقيقية للاقتصاد القومي تقاس بقيمة الانتاج من السلع والخدمات وبمدى اعتماد ذلك للاقتصاد على قاعدة انتاجية عريضة وتنويع مصادر الدخل . ونظراً لكبر حجم استثمارات الحكومة في القطاع المشترك حيث تساهم الحكومة بحوالي ٤٠٪ من إجمالي رأس مال الشركات المساهمة التي يضمها القطاع المشترك (١) ، فإنه يقترح أن يكون للحكومة — كشريك في الملكية وكسلطة حاكمة تأخذ في اعتبارها المصلحة العامة للمجتمع بالدرجة الأولى — حضور ودور أكثر فعالية في مجال التوجيه العام لنشاط هذا القطاع وترشيد أدائه ومتابعته بما يخدم مصالح الاقتصاد القومي وتخليصه من كافة الظواهر التي تعوقه عن القيام بدوره في عملية التنمية . وتحقيقاً لهذه الغاية فإنه يقترح دعم وتطوير الدور الذي تقوم به حالياً إدارة الاستثمارات المحلية بوزارة المالية على النحو الذي تصبح معه هذه الإدارة بمثابة جهاز متخصص لمتابعة وتقييم الأداء ، أو انشاء جهاز متخصص لهذا الغرض بوزارة المالية باعتبارها مسؤولة عن الاشراف على استثمار أموال الدولة وإدارتها . وفي الحالتين يتولى هذا الجهاز تقييم أداء كافة منشآت القطاع المشترك بصفة دورية ومتابعة تحقيقها لأهدافها ، وذلك وفق نظام متكامل لتقييم الأداء للحكم على مدى كفاءة أوجه النشاط وكفاءة النتائج النهائية ، دون تدخل في الأعمال التنفيذية للمنشآت وإدارتها الداخلية ، إذ لمجلس إدارة المنشأة كافة الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بالأعمال التي يقتضيها غرض المنشأة وفقاً لأحكام القانون والنظام الأساسي للمنشأة .

ويتولى هذا الجهاز — بالاتفاق مع المنشآت المعنية — وضع مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء في مختلف المنشآت بما يتفق مع طبيعة نشاط وظروف كل منها ، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بتحقيق أهداف الانتاج السلمي والخدمي من الناحيتين الكمية والنوعية ، وزيادة معدلات الكفاءة الانتاجية ، ومناسبة أحجام

الطاقة المستغلة ، وتحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية ، وغير ذلك من المعايير الاقتصادية والاجتماعية ، اضافة الى معايير الربحية التي تقيس مدى فاعلية الأرباح المحققة نتيجة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في تحقيق أغراضها الأساسية التي ينص عليها عقد تأسيسها .

كما يقوم هذا الجهاز - بالاشتراك مع المنشآت المعنية - بأعداد استراتيجية متكاملة لتنمية وتطوير القطاع المشترك بما يتفق مع اتجاهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ، وتحديد الوظائف الاقتصادية والاجتماعية لتلك الاستراتيجية ، وتحديد الخطوط الرئيسية للمشروعات التي يجب توجيه الاهتمام اليها ، وكذلك السياسات العامة التي تحكم العمل في الميادين والأنشطة المختلفة بالقطاع المشترك . هذا فضلا عن اعداد الدراسات والبحوث التي تستهدف زيادة فعاليات المنشآت والأنشطة الداخلة في نطاق هذا القطاع وبحث المشاكل العامة التي تواجه مسيرته ووضع الحلول الملائمة لها بما يكفل لهذا القطاع أن يؤدي دوره المستهدف في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

ويقترح أن يكون لهذا الجهاز لجنة استشارية تضم ممثلين للجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة المباشرة بالقطاع المشترك لضمان نوع من التنسيق في الجهود المرتبطة بالتوجيه العام لنشاط هذا القطاع ، مثل وزارة التجارة والصناعة ووزارة التخطيط وديوان المحاسبة . هذا بالإضافة الى عدد من الأعضاء الخارجيين من المهنيين ورجال الأعمال من ذوي الخبرة والكفاءة في مجالات أنشطة القطاع المشترك .

كما يجب أن يتوافر لهذا الجهاز عدد كاف من الكوادر المتخصصة التي يتوافر لها مستوى عال من الخبرة والمهارة في مجال التخطيط وتقييم الأداء ، بما يمكنها من تقديم خدمات النصيح والمشورة في هذا المجال بكفاءة وفاعلية . هذا فضلا عن ضرورة توافر نظام جيد للمعلومات يتيح لهذا الجهاز أداء دوره في مجال تقييم الأداء على النحو المطلوب .

الهوامش :

(١) بلغ إجمالي عدد وحدات المعالجة بمجمع البحث ٣٥ منشأة تساهم فيها الحكومة بنسبة لا تقل عن ٢٠٪ من رأسمالها . وقد اعتمدنا في ذلك على بيانات وزارة التجارة والصناعة - إدارة الشركات والتأمين عن الشركات المساهمة (اكتاب عام ومقفلة) التي تم تأسيسها حتى أواخر ١٩٨١ ، وتوضح أغراض هذه الشركات وتاريخ تأسيسها ورأسمالها وحصة الحكومة في رأس المال .

(٢) Merritt Kastens, "The Why and How of Planning", Managerial Planning, July-August 1979, p. 33.

(٣) Peter Pekar, "Planning in the '80s", Managerial Planning, March-April 1981, p. 5.

(٤) للتوسع في موضوع الادارة بالأهداف ، أنظر :

- Melvin Schnake, "Management by Objectives - Review and Evaluation", Managerial Planning, March-April 1979, pp. 19-24.
- Robert Ford and Robert Bell, "MBO: Seven Strategies for Success", S.A.M. advanced Management Journal, Winter 1977, pp. 14-24.
- K. Abouzeid, "Corporate Identification and Achievement", Managerial Planning, Nov.-Dec. 1980, pp. 19 ff. (٥)
- S. Franklin, L. Rue, W. Boulton and W. Lindsay, "A Grass Roots Look at Corporate Long-Range Planning Practices", Managerial Planning, May-June 1981, pp. 13-14. (٦)
- Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices, (New York: Harper & Row, 1974), p. 123. (٧)
- Patrick Irwin, "Who Really Believes in Strategic Planning", Managerial Planning, Nov.-Dec. 1978, p. 7. (٨)
- Jack Bologna, "Why Managers Resist Planning", Managerial Planning, Jan.-Feb. 1980, p. 25. (٩)
- Victor Weintraub, "Strategic Planning Approach to Resource Allocation", Advanced Management Journal; Summer 1979, p. 53. (١٠)
- Permanand Kumar, "Long-Range Planning Practices by US Companies", Jan.-Feb. 1978, p. 32. (١١)
- E. Kallman and R. Gupta, "Top Management Commitment to Strategic Planning: An Empirical Study", Managerial Planning, May-June 1979, p. 36. (١٢)

(١٣) للتوسع في موضوع التخطيط للطوارئ ، أنظر :

- Robert Linneman and Rajan Chandran, "Contingency Planning: A Key to Swift Managerial Action in the Uncertain Tomorrow", Managerial Planning, Jan.-Feb. 1981, pp. 23-27.
- M. Kami, "Planning in Times of Unpredictability", Columbia Journal of World Business, Summer 1976, pp. 34 ff.
- Rochelle O'Connor, Planning Under Uncertainty: Multiple Senarios and Contingency Planning, (New York, The Conference Board, 1978).
- Benton Gup, "Begin Strategic Planning By Asking Three Questions", Managerial Planning, Nov.-Dec. 1979, pp. 28-31. (١٤)
- John F. Preble, "Corporate Use of Environmental Scanning", University of Michigan Business Review, Sept. 1978, p. 12. (١٥)

(١٦) للتوسع في موضوع دراسة وتحليل بيئة المنظمة للوقوف على أوجه قوتها وضعفها وكذلك الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة ، أنظر :

- Subhash Jain, "Self-Appraisal and Environmental Analysis in Corporate Planning", Managerial Planning, Jan.-Feb. 1979, pp. 16-28.
- Harold Henry, Appraising Company's Strengths and Weaknesses", Managerial Planning, July-August 1980, pp. 31-36.
- F. Neubauer and N. Solomon, "A Managerial Approach To Environmental Assessment", Long Range Planning, April 1977, pp. 13-20.
- P.T. Terry; "Mechanisms For Environmental Scanning", Long Range Planning, June 1977, pp. 2-9.

- P.S. Thomas, "Environmental Analysis For Corporate Planning", Business Horizons, Oct. 1974, pp. 27-38.
- Thomas Naylor and Kristan Neva, "Design of a Strategic Planning Process", Managerial Planning, Jan.-Feb. 1980, pp. 3-7.
- David M. Cohn, "Strategic Business Planning: A Critical Management Tool For Survival", Managerial Planning, Jan.-Feb. 1981, pp. 4-10.
- Eli Segev, "How To Use Environmental Analysis in Strategy Making", Management Review, March 1977, pp. 4-13.

(١٧) للتوسع في موضوع أساليب التنبؤ ، أنظر :

- John Chambers, Stinder Mullick and Donald Smith, "How to Choose the the Right Forecasting Technique", Harvard Business Review, July-August 1971, pp. 45-74.
- Louis Allen, Professional Management: New Concepts and Proven Practices, (New York: McGraw-Hill, 1973), pp. 64 ff.
- F.T. Haner and J.C. Ford, Contemporary Management, (Columbus Ohio: Merrill Pub. Co., 1973), pp. 53-57.
- Gary Dessler, Organization and Management: A Contingency Approach, (Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, Inc., 1976), pp. 344-345.
- Don Hellriegel and John Slocum, Jr., Management: A Contingency Approach, (Reading, Mass. Addison-Wesley Pub. Co., 1974), pp. 217-226.
- Curt Stiles, "The Advent of Strategic Information Systems", Managerial Planning, Sept.-Oct. 1980, p. 23. (١٨)
- George Sawyer, "Elements of a Strategy", Managerial Planning, May-June 1981, p. 3. (١٩)
- Harvey Khalas, "Planning Types and Approaches: A Necessary Function", Managerial Planning, May-June 1980, p. 23. (٢٠)
- Carolyn Conn, "Budgets: Planning and Control Devices", Managerial Planning, Jan.-Feb. 1981, p. 36. (٢١)

(٢٢) للتوسع في موضوع اعداد الموازنات التخطيطية ، أنظر :

- W. Thomas Lin, "Corporate Planning and Budgeting: An Integrated Approach", Managerial Planning, May-June 1979, pp. 31-33.
- P.A. Phyr, Zero-Base Budgeting, (New York: Wiley and Sons, Inc., 1973), p. XI.

(٢٣) للتوسع في موضوع التخطيط الاستراتيجي أنظر :

- R.W. King and I.D. Cleland, "Decision and Information Systems for Strategic Planning", Business Horizons, April 1973, pp. 29-36.
- J. Kalman Cohan and M. Cyert, "Strategy: Formulation, Implementation and Monitoring", Journal of Business, 1973, pp. 349-367.
- F.R. Vancil and P. Lorange, "Strategic Planning in Diversified Companies", Harvard Business Review, July-August 1976, pp. 81-90.
- R.W. King and I.D. Cleland, "Design of Information Systems: An Information Analysis Approach", Management Science, Nov. 1975, pp. 286-297.
- Harold Koontz, "Making Strategic Planning Work", Business Horizons, April 1976, pp. 37-47.
- P. Lorange and R. Vancil, "How to Design A Strategic Planning Systems", Harvard Business Review, Sept.-Oct. 1976, pp. 75-81.

- R. Linneman and J. Kennell, "Shirt Sleeve Approach To a Long Range Plans", Harvard Business Review, March–April 1977, pp. 141–150.
- R. Paul, N. Donovan and J. Taylor, "The Reality Gap in Strategic Planning", Harvard Business Review, May–June 1978, pp. 124–130.
- W. Wommack, "The Board's Most Important Function", Harvard Business Review, Sept.–Oct. 1979, pp. 48–62.
- M. Moses, "Implementation of an Analytical Planning Systems", Management Science, June 1975, pp. 1133–43.

(٢٤) للتوسع في موضوع الأساليب الرياضية في مجال التخطيط الاستراتيجي ، أنظر :

- William Simmons, "Planners Look At Planning Again", Managerial Planning, Jan.–Feb. 1981, pp. 11–12, 17.
- N. Naylor, Corporate Planning Models, (Mass. Addison-Wesley Pub. Co., 1979), ch. 5.
- J. Belohlav and H. Waggner, "Keeping the Strategic in your Strategic Planning", Managerial Planning, March–April 1980, pp. 23–25.
- Thomas G. Morford, "Long-Range Planning, An Evaluative Approach", (٢٦) Managerial Planning, Jan.–Feb. 1979, p. 14.
- E.P. Casey, "The Development and Use of Planning Concepts at Ex-Cell-O Corporation", Managerial Planning, Sept.–Oct. 1980, p. 13.
- Jacob Naor, "Planning By Consensus - A Participative Approach to Planning", Advanced Management Journal, Autumn 1978, p. 47.
- Patrick Irwin, "Changing Organization Behavior Through Strategic Planning", (٢٩) Managerial Planning, Sept.–Oct. 1979, p. 5.
- Peter Pekar, "Planning: A Guide To Implementation", Managerial Planning, (٣٠) July–August, 1980, p. 4.
- William Royce, "The Problems with Planning", Managerial Planning, No. (٣١) Dec. 1978, p. 40.
- J. Webber and M. Dula, "Effective Planning Committees for Hospitals", (٣٢) Harvard Business Review, May–June 1974, pp. 133–142.
- George Seiner, "The Rise of the Corporate Planner", Harvard Business Review, Sept.–Oct. 1970, p. 133.
- W. Simmons, "Planner Look at Planning", Managerial Planning, Sept.–Oct. (٣٤) 1979, pp. 13–14.
- Peter Mears, "Integrated Planning and Controlling", Managerial Planning, (٣٥) March–April 1978, p. 25.
- H. Koontz and C. O'Donnell, Essentials of Management, (New York: (٣٦) McGraw-Hill, 1974), p. 640.
- R.E. Hughes, "Planning: The Essence of Control", Managerial Planning, (٣٧) May–June 1978, pp. 1–2.
- Thad B. Green, "Control: The Cover for Poor Planning", Managerial Planning, March–April 1976, p. 42.

(٣٩) للتوسع في موضوع أساليب متابعة وتقييم الأداء ، أنظر :

- Robert Hayes and S. Wheelwright, "The Dynamics of Process-Product Life Cycles", Harvard Business Review, March–April 1979, pp. 127–137.
- Burton Malkiel, "Productivity - The Problem behind the Headlines", Harvard Business Review, May–June 1979, pp. 81–91.

- Mahmoud Qureshi and R. Babcock, "A Program for Integrating Budgeting and MBO", Managerial Planning, May-June 1981, pp. 28-33.
- R.M. Kinnunen and R.H. Caplan, "The Domain of Management Control", (٤٠) University of Michigan Business Review, May 1978, pp. 2-7.

(٤١) لزيادة فاعلية النسب المالية كأداة هامة لتقييم الأداء ، يستعان عادة بأدوات تحليلية أخرى كأدوات التحليل الاحصائي (معامل الارتباط ومقاييس التشتت المختلفة) أو أدوات التحليل الرياضي (كتحليل نقطة التعادل باستخدام المعادلات الرياضية) .

(٤٢) المقصود بالأرباح المحققة هنا تلك الأرباح التي تعكس مدى فاعلية استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في تحقيق أهدافها الأساسية ، وقدرة الإدارة على التجديد والتطوير الذي يؤدي إلى خفض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح . ومن ثم يجب أن يستزل من الربح المحاسبي الذي تظهره القوائم المالية أي أرباح تكون قد تحققت لظروف أو أوضاع احتكارية للمنشأة أو لا ترتبط بنشاطها الأصلي أو أي أرباح وهمية ناتجة عن عدم دقة النظم المالية المطبقة ، مثال ذلك استخدام أساليب محاسبية لتضخيم قيمة المخزون السلمي وبالتالي تضخيم الأرباح .

(٤٣) للتوسع في موضوع نظام التغذية التقدمة ، أنظر :

- Stephen R. Michael, "Feedforward Versus Feedback Controls in Planning", Managerial Planning, Nov.-Dec. 1980, pp. 34-38.
- Dale Merriam and Joseph Wilkinson, "Model for Planning and Feedforward Control", Managerial Planning, March-April 1977, pp. 31-36, 40.
- Harold Koontz and Robert Bradspies, "Managing Through Feedforward Control", Business Horizons, June 1972, pp. 25-36.

