

الفصل الثاني

مقدمة

* يعتبر تحديد وصياغة رسالة المنظمة أول مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية ثم يتم دراسة وتحليل الأوضاع البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وبناء عليه تصاغ الاستراتيجية التي تعمل المنظمة على تنفيذها لفترة زمنية بعيدة ، وبالتالي يعتبر تحديد وصياغة الرسالة من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية نظراً لأنه يبنى عليها المراحل التالية ، كما أن تحديد رسالة جيدة يترتب عليه إدارة استراتيجية جيدة ومنظمة ناجحة .

* ونظراً لأهمية الرسالة وثباتها النسبي حيث لا تتغير ولا تعدل إلا للضرورة فإنه يجب تحرى الدقة والموضوعية فى إعدادها مع مشاركة جميع القيادات الإدارية فى صياغتها ، وأن يتم وضع الرسالة مع بداية حياة المنظمة وإذا تحسنت أحوال المنظمة الداخلية أو تغيرت الظروف البيئية الخارجية للمنظمة بعد فترة من العمل فإنه يجب تعديل الرسالة لتعكس الظروف الداخلية والخارجية الجديدة ، ويمكن ربط تحديد وصياغة الرسالة بدورة حياة المنظمة بحيث يتم وضع رسالة متحفظة فى مرحلة انطلاق المنظمة وفقاً لإمكاناتها الأولية وظروفها البيئية

* على ان تعدل الرسالة فى مرحلة النمو لتعكس نقاط القوة التى توفرت لديها وتستغل الفرص المتاحة فى السوق ، ثم تعدل بعد ذلك فى المراحل التالية (النضوج والتدهور) وفقاً لظروف المنظمة الداخلية والخارجية فى كل مرحلة لتحافظ على مكاسبها فترة طويلة جداً فى مرحلة النضوج وفى مرحلة التدهور تحافظ على الأنشطة أو المنتجات التى تحقق أرباحاً أو تتمتع بميزة تنافسية وتتخلص من بقية الأنشطة أو المنتجات .

أولاً : مفهوم الرسالة

❖ تناولت أدبيات الإدارة الاستراتيجية مفهوم رسالة المنظمة على النحو الآتي:-

- هي تحديد لمجال أنشطة المنظمة وفلسفة الإدارة بها وتعبير عن قيمها وأولوياتها.
- هي دستور المنظمة والمرشد الأساسي للاستراتيجيات التي تتخذها.
- هي تعبير عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا في المنظمة وفلسفتها في تخصيص موارد المنظمة البشرية والمادية للمنافسة في السوق من أجل تعظيم قيمة المنظمة امام المجتمع.
- هي الغرض الأساسي للمنظمة ومحور تركيز أعمالها وتتضمن مجموعة السلع والخدمات الرئيسية التي تقدمها المنظمة والأسواق والعملاء الذين تقوم بخدمتهم.

❖ **مما سبق نستخلص مفهوم رسالة المنظمة على أنه:**

* "الدستور الذى تضعه المنظمة لنفسها ويتضمن مجالات عملها وأنشطتها ومواردها ومنتجاتها والفئات التى تخدمها والرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة".

ثانياً: العلاقة بين الرؤية والرسالة والاستراتيجية

○ الرؤية **Vision**:- هي الحلم أو الأمل الذي تتمنى إدارة المنظمة تحقيقه في المستقبل البعيد.

* وبالتالي فالرؤية هي تصور في الخيال لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، وربما لا تمكن موارد المنظمة وإمكانياتها الحالية تحقيق هذه الرؤية فتأتى مهمة إدارة المنظمة فى السعى نحو تقوية وضع المنظمة كي تستطيع تحقيق هذه الرؤية مستقبلاً .

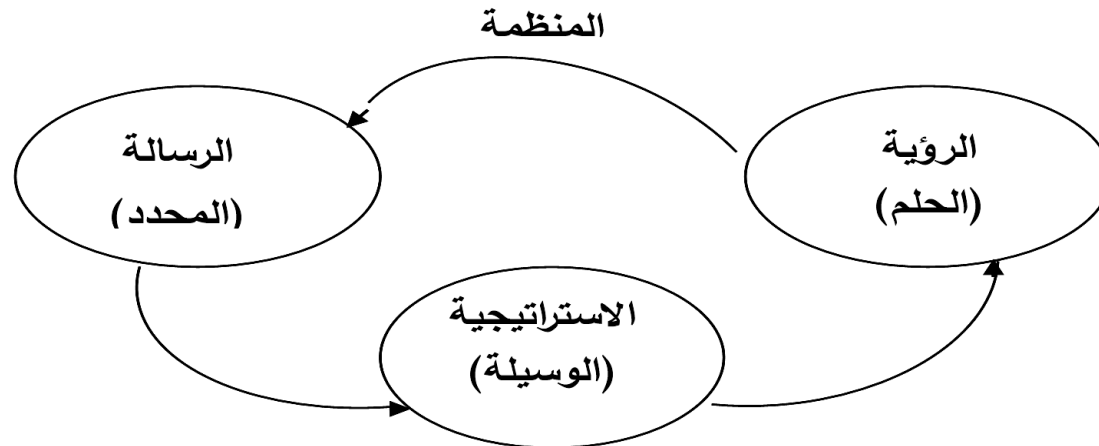
* وتأتى الرسالة **Mission**:- لتكون المرشد للإدارة فى تحقيق الرؤية ، حيث تتضمن الرسالة ما يجب أن تعمله المنظمة الآن وفى المستقبل لكي تحقق الرؤية المطلوبة، وبالتالي تعتبر الرسالة هى المحدد للوسائل التى تعمل على تحويل الحلم (الرؤية) إلى واقع فى المستقبل.

* وتعتبر الاستراتيجية **Strategy**:- الوسيلة أو الأداة المستمدة من الرسالة التى تستخدمها الإدارة فى تحقيق الرؤية

❖ ويوضح الشكل رقم (1) الآتى العلاقة بين الرؤية والرسالة والاستراتيجية:-

شكل رقم (1)

العلاقة بين الرؤية والرسالة والاستراتيجية



ثالثاً: خصائص الرسالة الجيدة

❖ تعتبر رسالة المنظمة جيدة إذا توفرت فيها مجموعة من الخصائص من أهمها:-

1. تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.
2. توضح المنافع والإسهامات التي تقدمها المنظمة لعملائها والمجتمع .
3. تعكس إمكانيات وقدرات المنظمة الحالية .
4. تعمل على تحقيق رؤية المنظمة في المستقبل .
5. تتطابق مع فلسفة المنظمة أو ثقافتها .
6. تصاغ بكلمات واضحة ومحددة ومختصرة قدر الإمكان .
7. البعد عن المبالغة في التمييز والمنافع المقدمة طالما لا تتناسب مع قدرات المنظمة الحالية

رابعاً: أهمية الرسالة

* فيما يلي مزايا وأهمية صياغة رسالة جيدة للمنظمة

1. تعتبر الرسالة الأساس أو الإطار الذى يستخدم فى وضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج اللازمة للعمل.
2. تعمل الرسالة على تحقيق رؤية المنظمة للمستقبل.
3. تعمل الرسالة على توحيد كافة الجهود داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف التى تسعى المنظمة لتحقيقها.
4. توجه إهتمام المنظمة نحو البيئة الخارجية المحيطة بها لتتواءم مع متغيراتها.
5. تعمل على نقل المنظمة من الوضع الحالى إلى الوضع الأفضل الذى تسعى المنظمة لتحقيقه فى المستقبل ويطلق عليه "عبور الفجوة الاستراتيجية".
6. تحدد المعايير اللازمة لتخصيص موارد المنظمة على مختلف الأنشطة.
7. تضع أساس موحد للتعامل مع كل الأطراف الخارجية للمنظمة .
8. تعمل على توحيد وانسجام الرؤى والأفكار والسلوكيات لكل العاملين بالمنظمة.

خامساً: المجالات التي تغطيها الرسالة

* في الرسالة الجيدة يوجد مكونات ينبغي توافرها فيها ، هذه المكونات تمثل المجالات التي تغطيها الرسالة وذلك على النحو الآتي :-

1. العملاء:- يجب أن تحدد رسالة المنظمة العملاء او المستهلكين المستفيدين من منتجات الشركة الحاليين والمرتبين .
2. المنتجات:- تحدد الرسالة المنتجات التي تقدمها المنظمة للعملاء أو المستهلكين سواء كانت سلع أو خدمات مع إظهار التميز الذي تقدمه المنظمة في هذه المنتجات عن غيرها من المنظمات .
3. الأسواق:- وهي أحد مكونات رسالة المنظمة ، وتشمل الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تخطط المنظمة لتقديم منتجاتها فيها.
4. التكنولوجيا:- يجب أن تعبر الرسالة عن التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة في تنفيذ أنشطتها .
5. الصورة الذهنية:- تحدد الرسالة الانطباعات التي يجب أن تنعكس في أذهان العملاء والمجتمع عن المنظمة .
6. إدراك الذات:- وتشمل نقاط القوة داخل المنظمة التي تعبر عن ذاتها.
7. ثقافة المنظمة:- وتشمل أهم القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية السائدة في المنظمة .
8. التركيز على أهداف البقاء والنمو والربحية .

سادساً: دواعي تعديل رسالة المنظمة

* ليس من الضروري أن تلتزم المنظمة بالرسالة التي وضعتها طوال فترة حياة المنظمة طالما حدثت تغييرات في البيئة الداخلية للمنظمة أو في البيئة الخارجية ، وهذه التغييرات تستلزم تعديل رسالة المنظمة لتتواءم معها ، وقد تكون لهذه التغييرات تأثيرات إيجابية على المنظمة أو سلبية وفي كلتا الحالتين يجب تعديل رسالة المنظمة لأن التأثيرات الإيجابية تفتح فرص نجاح للمنظمة يجب عليها استغلالها لتحقيق التقدم والنمو ، أما التأثيرات السلبية فيجب أخذ الحيطة والحذر منها حتى لا تتعرض المنظمة للفشل والتدهور ، وتتمثل أهم دواعي تعديل رسالة المنظمة في الآتي:-

1. فى حالة توسع المنظمة من حيث الحجم أو الأنشطة أو فتح فروع جديدة داخل أو خارج حدود الدولة .

2. فى حالة انكماش المنظمة من حيث الحجم أو تخفيض الأنشطة أو غلق فروع لها داخل أو خارج حدود الدولة .

3. حدوث تغييرات فى البيئة العامة الخارجية للمنظمة سواء كانت فى الجوانب الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية أو التكنولوجية أو القانونية وترتب عليها فرصاً أو تهديدات للمنظمة .

4. حدوث تغييرات فى البيئة الخاصة الخارجية للمنظمة سواء كانت من جانب المنافسين أو المستهلكين أو الموردين أو الأسواق ترتب عليها فرصاً أو تهديدات للمنظمة .

5. فى حالة تغيير نشاط المنظمة تغييراً كلياً .

❖ أمثلة للرسالة في منظمات متنوعة

✓ رسالة لشركة تعمل في مجال البناء والمعمار

* نعمل في مجال الإعمار ، وأصبح العامل المشترك بين انجازاتنا المتعددة وتاريخنا العريق هو التطور المستمر ليصبح المعمار أكثر من مجرد بناء ... فمن خلال رؤيتنا في التفكير وإبداعنا في التخطيط ودقتنا في التنفيذ نجعل البناء قطعة فنية تميزنا عن غيرنا .

✓ رسالة لشركة تعمل في مجال صناعة المنتجات الغذائية الصحية

* نقدم المنتجات الغذائية ونسعى لتحسين منتجاتنا من الناجية الصحية بتقليل السكريات والدهون والأملاح مع الحفاظ على أمان الطعام فيما يخص القيمة الغذائية والمتطلبات المتعلقة بصحة المستهلكين .

✓ رسالة لشركة تعمل في مجال صناعة السيارات

* نقدم لك منتجاً يتميز بالمدى المتسع للاستمتاع بالرشاقة والانطلاق مع السعة والأمان ويجعل الطريق ملكاً لك .

✓ رسالة لشركة تعمل في مجال توزيع السيارات في مصر

* نلتزم بسياسة محددة تعتمد على المصداقية في التعامل ووضع العميل في أولوية اهتمامنا إيماناً منا بأهمية احترام عقلية العميلة والتجاوب مع احتياجاته والحرص على إرضائه بتقديم أفضل السيارات والخدمات المتاحة في مصر .

✓ رسالة بنك إسلامي

* نقدم خدمات بنكية متميزة للعملاء وفقاً للشريعة الإسلامية ونعمل على تنمية المجتمع الإسلامي وحل مشاكله والارتقاء به من خلال فريق عمل على درجة عالية من الكفاءة والالتزام والولاء .

✓ رسالة شركة تعمل في مجال الحاسب الآلي

* مهمتنا التحسين المستمر لمنتجاتنا وخدماتنا للوفاء باحتياجات عملائنا وبما يحقق عائداً مناسباً لمساهميننا والنجاح والنمو لمؤسستنا .

الفصل الثالث

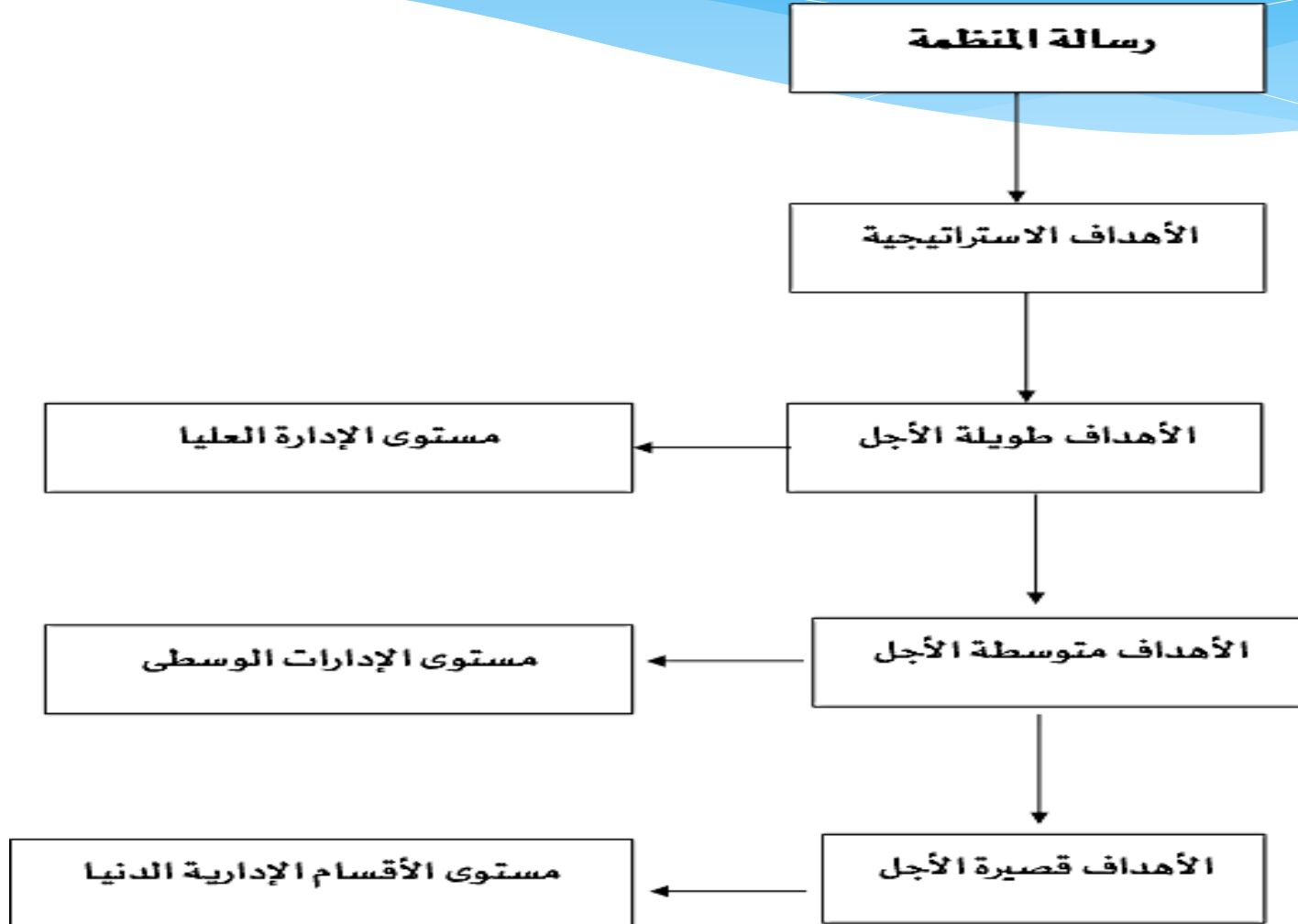
الأهداف الاستراتيجية

مقدمة

* يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال رسالة المنظمة، حيث تمثل الرسالة الغرض الأساسي للمنظمة والغاية التي تسعى للوصول إليها ، وتعتبر الرسالة الإطار العام الذي تتحدد من خلاله الأهداف الاستراتيجية وبالتالي لا يمكن وضع هذه الأهداف من خارج هذا الإطار ، فإذا كانت رسالة المنظمة تتضمن مجالات عمل المنظمة والفئات التي تسعى لخدماتها والمنتجات التي تقدمها والأنشطة اللازمة لتنفيذ مهامها فإن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تستمد من خلال مضمون هذه الرسالة وأبعادها حتى تسهم هذه الأهداف في وصول المنظمة إلى غايتها وتحقيق الرسالة التي أنشئت من أجل القيام بها .

* ومن خلال الأهداف الاستراتيجية التي تمثل الأهداف العامة للمنظمة تأتي الأهداف طويلة الأجل التي توضع عادة على مستوى الإدارة العليا أو الفروع أو الوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة ، ثم يتم ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل يتم وضعها على مستوى إدارات المنظمة ثم تترجم الأهداف متوسطة الأجل إلى أهداف قصيرة الأجل توضع على مستوى الأقسام في المستويات الإدارية الدنيا ، ويوضح الشكل رقم (2) الآتي تسلسل الأهداف على مستوى المنظمة .

شكل رقم (2) تدرج الأهداف على مستوى المنظمة



أولاً: مفهوم الأهداف

❖ فيما يلي أهم المفاهيم عن الأهداف على اختلاف مستوياتها :-

➤ الأهداف هي الأغراض التي تسعى المنظمة لتحقيقها من أجل نمو واستمرار المنظمة.

➤ الأهداف هي النتائج التي تتطلع الإدارة إلى تحقيقها تبعاً لكل مستوى إدارى فى المنظمة.

➤ الأهداف هي الغايات التي توجه نظام العمل الإدارى بالمنظمة.

➤ الأهداف هي الغايات النهائية الواجب تحقيقها.

➤ الأهداف هي ترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى نواحي محددة قابلة للتنفيذ والقياس.

❖ من المفاهيم السابقة للأهداف يمكن تحديد مفهوم للأهداف يتمثل فى "الأهداف هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة

لتحقيقها وتستمد من رسالة المنظمة وتندرج من أعلى إلى أسفل مروراً بالمستويات الإدارية لتناسب كل مستوى

إدارى وتكون قابلة للتنفيذ والقياس" .

نموذج لرسالة وأهداف بنك إسلامي

❖ الرسالة

- * تقديم خدمات بنكية متميزة للعملاء وفقاً للشريعة الإسلامية ، وتنمية المجتمع الإسلامي ، وحل مشاكله والارتقاء به ، من خلال فريق عمل على درجة عالية من الكفاءة والالتزام والولاء .

❖ الأهداف

* الأهداف الاستراتيجية

- * اتمام المعاملات بين البنك والأفراد والمنظمات بإتباع أحكام الشريعة الإسلامية من خلال التمويل والاستثمار في المشروعات وتقديم الخدمات المصرفية وقبول الودائع ، وتحقيق الريادة بين البنوك الإسلامية .

* الاهداف على مستوى الإدارات

❖ الإدارة العليا :

* تحقيق البنك نسبة تتعدى 50% من إجمالي المعاملات في البنوك الإسلامية خلال الخمس سنوات القادمة .

❖ الإدارات الوسطى :

* زيادة حصة البنك سنوياً من 10 إلى 12% من إجمالي معاملات الأفراد والمنظمات على مستوى البنوك الإسلامية .

❖ الإدارات التشغيلية :

➤ زيادة حصة البنك من إجمالي الودائع شهرياً بنسبة 1% .

➤ زيادة حصة البنك من إجمالي التمويل والاستثمار شهرياً بنسبة 1%

➤ التوسع في الخدمات المصرفية المتنوعة .

ثانياً: أهمية الأهداف

* للأهداف دور رئيسي على مستوى المنظمة ، وتمثل ضرورة من ضروريات الأداء وذلك على النحو الآتي:-

✓ على مستوى وظائف الإدارة

* بالنسبة لوظيفة التخطيط :تعتبر الأهداف أهم عناصر التخطيط حيث تبنى الخطط والسياسات والبرامج عليها وتجرى عملية التنبؤ ووضع الموازنات وفقاً للأهداف .

* **وفى وظيفة التنظيم :** فإن المستويات الإدارية تعمل وفقاً للأهداف المحددة لها حيث تتدرج الأهداف من قمة التنظيم حتى قاعدته ، ومن خلالها يتم التنسيق بين الإدارات المختلفة والأقسام والمستويات الإدارية ، وتساهم الأهداف السليمة والمحددة فى تفويض السلطة وتدعيم اللامركزية .

* **وفى وظيفة التوجيه :** تعتبر الأهداف المرشد والإطار الذى من خلاله يعطى القائد توجيهاته لمروسيه وتدعيمهم لتحقيق أهدافهم .

* **وفى وظيفة الرقابة :** التى تقوم على التأكد من تنفيذ الخطة فإنه يتم خلالها وضع المعايير الرقابية من الأهداف المحددة فى الخطة ، كما أن الأهداف تسهم فى تحديد مراكز المسؤولية حيث تحدد مسؤولية كل إدارة أو قسم أو فرد أو وحدة تنظيمية وفقاً للأهداف المطلوب منها تحقيقها .

✓ على مستوى وظائف المنظمة :

* لا تستطيع المنظمة أن تؤدي أية وظيفة من وظائفها (التسويق ، الإنتاج ، الشراء، التخزين ، الأفراد ، التمويل ... وغيرها) إلا في حدود خطة موضوعة وكل خطة تبنى على الأهداف فنجد خطة تسويقية مبنية على أهداف تسويقية وخطة إنتاجية مبنية على أهداف إنتاجية ... وهكذا بقية الوظائف والأنشطة ، ومن خلال هذه الأهداف الموضوعة تسعى كل إدارة إلى استخدام السياسات والإجراءات والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

✓ على المستوى الكلى للمنظمة :

* تتمثل أهمية الأهداف على المستوى الكلى للمنظمة فى الآتى :-

- 1/3- تساعد الأهداف العامة للمنظمة فى توحيد كافة الجهود على مستوى المنظمة نحو تحقيق الهدف العام ، كما أنها تؤدى إلى التنسيق بين الأهداف طويلة المدى ومتوسطة المدى والأهداف التشغيلية لتعمل فى اتجاه واحد وهو تحقيق الهدف العام ، وبالتالي يقل التعارض بين هذه الأهداف ويزداد التكامل بينها.

- 2/3- تسوهم الأهداف فى تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة لقيام المنظمة بتنفيذ أنشطتها المختلفة ، سواء كانت هذه الموارد مادية (آلات ومعدات ومبانى ... الخ) أو موارد مالية أو موارد بشرية ، فمن خلال تحديد الأهداف يتحدد القدر اللازم من الموارد والإمكانيات الذى يساعد على تحقيق هذه الأهداف وبالتالي لا يحدث إسراف وتجاوز فى تحديد الموارد والإمكانيات أو نقص وعجز فيها يترتب عليه ضياع الفرص على المنظمة.

- 3/3- تعتبر الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات ، حيث تتمثل أولى خطوات اتخاذ القرار فى تحديد مشكلة للوصول إلى حلها أو هدف يراد تحقيقه، وبناء على الهدف الذى ترغب المنظمة فى تحقيقه يتم تحديد البدائل التى تعمل على تحقيق هذا الهدف واختيار البديل الأفضل منها.

- 4/3- تساعد الأهداف على التنسيق بين أجزاء المنظمة المختلفة والربط بينها لتشكيل نظام متكامل ومترابط يعمل في اتجاه واحد ونحو تحقيق هدف عام واحد في إطار رسالة المنظمة ، سواء كانت هذه الأجزاء إدارات أو أقسام أو أجهزة أو وحدات تنظيمية أو فروع.
- 5/3- تسهم الأهداف في ربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها ، فمن خلال الأهداف تتحدد الموارد والمدخلات المطلوبة من البيئة الخارجية ، ومن خلالها أيضاً تتحدد الفئات الواجب التعامل معها من مستهلكين وموردين وممولين وموزعين ، ويتم أيضاً تحديد الأسواق المطلوب التركيز عليها .

ثالثاً: أنواع الأهداف

* يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع : الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية والأهداف الاجتماعية ، وذلك على

النحو الآتى :-

❖ الأهداف الشخصية

* وتتمثل فى الأهداف الفردية التى يسعى كل عضو له علاقة بالمنظمة إلى تحقيقها من خلال المنظمة سواء كان هذا العضو من داخل المنظمة ويعمل فيها أو من خارج المنظمة ويتعامل معها ، ولكل فرد مجموعة خاصة من الأهداف لذلك قد تأتى أهداف الأفراد متباينة إلى حد كبير ، ويجب على المنظمة أن تعمل على تحقيق هذه الأهداف لأصحابها قدر الإمكان وكلما زادت قدرتها على تحقيق هذه الأهداف كلما كانت أكثر فعالية ، ومن المفضل أن تحدد المنظمة أولاً هذه الأهداف ثم تضع أهدافاً تنظيمية تساعد على تحقيق هذه الأهداف كلها أو بعضها ، وفيما يلى أهم الأفراد أو الفئات التى لها أهداف شخصية تسعى لتحقيقها من خلال المنظمة :-

❖ الملاك

- * وهم أصحاب رأس المال الذى تستخدمه المنظمة فى أداء أنشطتها المختلفة، وهذه الفئة تسعى إلى تحقيق أهدافها من وراء استثمار أموالها فى المنظمة وإذا لم تحقق أهدافها فإنها ستبحث عن فرص استثمار أخرى لأموالها، ومن أهم أهداف الملاك :-
 - تحقيق عائد مناسب على أموالهم المستثمرة فى المنظمة .
 - الاطمئنان على رأس المال ونموه .
 - نجاح المنظمة واستمرارها .

❖ العاملون بالمنظمة

- * وهم الأفراد الذين يبذلون الجهد والفكر والوقت في تنفيذ أنشطة المنظمة سواء كانوا إداريين أو تنفيذيين أو استشاريين ، وتسعى هذه الجماعة إلى تحقيق الأهداف الشخصية الآتية :-
- الحصول على أجور ومرتبات عادلة تتناسب مع الجهد المبذول.
- الحصول على الحوافز المناسبة.
- الترقى.
- الحصول على الخدمات الصحية والاجتماعية المناسبة.
- تحقيق الذات.

❖ العملاء

- * وهم جماعة المستهلكين والمشتريين الصناعيين الذين تبيع لهم المنظمة منتجاتها وتحقق الإيرادات المطلوبة ، وتتمثل أهدافهم فى الاتي :-
- الحصول على المنتج بالسعر المناسب لدخولهم .
- إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال المنتج .
- وصول المنتج إليهم فى الوقت المناسب والمكان المناسب .

❖ الموردون والممولون

* وهم جماعة الموردين للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج للمنظمة وجماعة

الممولين لها لتنفيذ أنشطتها المختلفة ، ومن الأهداف التي تسعى لتحقيقها :-

• الحصول على مستحقاتها فى الوقت المحدد.

• تمتع المنظمة بمركز مالي قوى.

• نجاح المنظمة وقوة مركزها التنافسي.

❖ الأهداف التنظيمية

* وهى الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتمثل الأساس الذى تنطلق منه جميع أنشطة المنظمة وتتحقق من خلاله الأهداف الشخصية والاجتماعية ، وتعتبر الأهداف التنظيمية الملائمة هى السبيل لنجاح المنظمة وتحقيق الشهرة والمركز التنافسى فى الصناعة التى تنتمى لها .

* وتتمثل أهم الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها في الأتي:

➤ هدف الربحية

* يأتي هدف تحقيق الربح بالنسبة لمنظمات الأعمال على قمة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه المنظمات لأنه تتحقق العديد من الأهداف الأخرى بناء على تحقيق هذا الهدف ، فمن خلال تحقيق الربح تتحقق أهداف التطوير والنمو والأهداف الشخصية ... وغيرها من الأهداف ، ويتم تحقيق هدف الربحية من خلال تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر .

➤ هدف الاستمرار والنمو

* تسعى منظمات الأعمال إلى الاستمرار في السوق والتوسع فيه ، ويتحقق هدف الاستمرار من خلال الكفاءة في الأداء وتحقيق رغبات كافة الأطراف المتعاملة معها من مستهلكين وموردين وممولين ومساهمين ، ويتحقق هدف النمو في العديد من المجالات مثل :-

- مجال المبيعات .
- الحصة السوقية .
- فتح فروع جديدة للإنتاج والتوزيع .
- زيادة عدد المنتجات .
- زيادة رأس المال .

➤ هدف الريادة

* تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق مركز الريادة والقيادة في السوق أو في الصناعة التي تنتمي لها ، وبالتالي تضع المنظمة هدف استراتيجي لها في أن تستحوذ على أكبر نصيب في السوق عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى خلال فترة زمنية مستقبلية ، وتترجم هذا الهدف إلى أهداف فرعية يتم من خلالها زيادة نصيب المنظمة في السوق بنسبة معينة سنوياً حتى تصل إلى الهدف الاستراتيجي خلال الفترة المحددة له .

➤ هدف التطوير والتجديد

* تسعى منظمات الأعمال إلى التطوير المستمر سواء في الأداء أو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها للسوق ، وهذا الهدف يتطلب الاهتمام بالبحوث والتطوير في المنظمة وتدعيمه مالياً وإدارياً ، وتنمية روح التطوير والابتكار لدى العاملين وتشجيعهم عليه ، ولاشك أن تحقيق هدف التطوير والتجديد يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى مثل الاستمرار والنمو وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح.

➤ الأهداف الاجتماعية

* تتمثل الأهداف الاجتماعية فى أهداف المجتمع التى يرغب فى تحقيقها من خلال المنظمة ، ويجب الأخذ فى الاعتبار هذه الأهداف عند تحديد أهداف المنظمة حتى لا يحدث تعارض بين أهداف المجتمع وأهداف المنظمة ، ومن أهداف المجتمع التى يسعى إلى تحقيقها من خلال منظمات الأعمال هدف تخفيض حجم البطالة وزيادة معدلات التشغيل ، وهدف تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع وهدف التنمية وهدف الحفاظ على صحة وسلامة وأمن المواطنين وهدف حماية البيئة .

رابعاً: اعتبارات تحديد الأهداف

* عند تحديد الأهداف وخاصة الأهداف التنظيمية يجب مراعاة الاعتبارات الآتية:-

- قابلية الهدف للقياس الكمي:- مما يساعد على التأكد من تحقيق الهدف.
- إمكانية تحقيق الهدف:- وهذا يتطلب أن يكون الهدف في حدود الإمكانيات والقدرات المتاحة ويمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة ويقتنع به المنفذون.
- الوضوح والبساطة:- يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة ومكتوبة بلغة متعارف عليها لكل أعضاء التنظيم .

- **ارتباط الأهداف بفترة زمنية للتنفيذ:-** يجب ربط كل هدف بفترة زمنية للتنفيذ تحدد البداية والنهاية ، والهدف الاستراتيجي عادة يتم تنفيذه خلال مجال زمني واسع (أكثر من عشر سنوات) ، أما أهداف الخطط طويلة الأجل فيتراوح المدى الزمني لها من خمس سنوات إلى عشر سنوات ، وأهداف الخطط متوسطة الأجل من سنة إلى خمس سنوات ، وأهداف الخطط قصيرة الأجل خلال سنة .
- **توافق الأهداف مع الظروف البيئية المحيطة:-** يجب مراعاة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة عند تحديد الأهداف ، فمن المناسب التركيز على هدف الربحية في حالة الرواج ، بينما يتم التركيز على هدف البقاء والاستمرار في حالة الكساد .

- **المشاركة فى تحديد الأهداف:-** يجب اشتراك العاملين فى صياغة وتحديد الأهداف التى سيتولون تحقيقها ، فيتم اشتراك العاملين فى كل إدارة أو قسم فى الهدف المطلوب تحقيقه من هذه الإدارة أو القسم ، وهذه المشاركة بدون شك ستؤدى إلى وضع أهداف واضحة ومفهومة وقابلة للتنفيذ من جميع العاملين الذين شاركوا فى صياغتها .

- **الانسجام والترابط بين الأهداف:-** يجب وضع الأهداف الفرعية من خلال الأهداف الرئيسية مع التدرج فى الأهداف من قمة التنظيم حتى الإدارة التنفيذية فى سياق مترابط وتكون منسجمة مع بعضها وغير متعارضة ، حتى فى الأهداف على المستوى الإدارى الواحد يجب التنسيق والترابط بينها لتحقيق الهدف الرئيسى فعلى مستوى الإدارة الوسطى مثلاً يجب التنسيق والترابط بين أهداف التسويق وأهداف الإنتاج وأهداف الشراء وأهداف التمويل ... وغيرها من الأهداف لتحقيق الهدف الرئيسى .

خامساً: الإدارة بالأهداف

* نشأ منهج الإدارة بالأهداف "Management By Objective (MBO)" على يد علماء الفكر الإداري على رأسهم "بيتر دركر" و "دوجلاس مكجريجور" ، ويقوم هذا المنهج على اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة ثم إعطاء المرؤوسين الفرصة في اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف ثم يقوم الرئيس في نهاية الفترة الزمنية بتقييم وقياس أداء المرؤوسين وذلك بمقارنة النتائج بالأهداف المحددة، وفيما يلي خطوات تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف :-

- يحدد المرؤوسين فى كل إدارة أو قسم الأهداف التى يرغبون فى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وتحديد وسائل التنفيذ.
- تعرض الأهداف على رئيس كل إدارة أو قسم وكذلك وسائل التنفيذ ويتم مناقشتها حتى يتم الاتفاق عليها.
- وضع نظام للحوافز يرتبط بنتائج تحقيق الأهداف المحددة والمتفق عليها.

➤ بعد انتهاء الفترة الزمنية المحددة والمتفق عليها لبلوغ الأهداف يقوم الرؤساء بتقييم النتائج التي توصل إليها المرؤوسين ومقارنتها بالأهداف الموضوعية ويتم مناقشة هذه النتائج معهم مع تحديد المشاكل والصعوبات التي واجهتهم في التنفيذ حتى يتم حلها في الخطط القادمة ويتم مكافأة المرؤوسين حسب النتائج التي توصلوا إليها، ثم يتم البدء في إعداد خطط جديدة وفقاً للخطوات السابقة

* مزايا وعيوب أسلوب الإدارة بالأهداف

➤ المزايا

- تنمية قدرة المرؤوسين على صياغة الأهداف والوسائل اللازمة لتنفيذها.
- يساعد هذا الأسلوب الرؤساء على القيام بوظيفة التوجيه بكفاءة نظراً لاتفاقهم مع المرؤوسين على أهداف واحدة مع الاتفاق على وسائل تنفيذها ، وهذا يؤدي إلى تحمل المرؤوسين المسؤولية كاملة نحو تحقيق هذه الأهداف .
- يساعد هذا الأسلوب على كشف الصعوبات والمشاكل التي تواجه المرؤوسين عند تنفيذ الأهداف مما يؤدي إلى التفكير في طرق مواجهتها حتى يتم الأداء بالكفاءة المطلوبة .

- تقوية الاتصالات والروابط بين الإدارة والعاملين والاهتمام بأفكارهم ومقترحاتهم وتأكيد ذاتهم فى العمل ، وهذا بدون شك سىترتب عليه زيادة الولاء والانتماء لدى العاملين بالمنظمة .
- تكوين صف ثانى من القيادات تستطيع تولى المسئولية فى حالة غياب رؤسائهم أو تركهم العمل .
- تحقيق جودة الأهداف ، لأن المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين فى صياغة الأهداف وتدفق الأفكار من الجانبين سىترتب عليه مراعاة الاعتبارات اللازمة فى تحديد الأهداف وبالتالي صياغة أهداف جيدة.

➤ العيوب

- ضياع جزء كبير من الوقت فى صياغة الأهداف ثم يتم التنفيذ فى وقت محدود يصعب معه تحقيق النتائج المرجوة .
- يتطلب أسلوب الإدارة بالأهداف مجهوداً كبيراً وإجراءات متعددة تؤدي إلى زيادة مجهود الرؤساء والمرؤوسين وقد يترتب على ذلك الإحباط فى العمل والتراخى والكسل فى مواصلة تطبيق الأسلوب.
- يركز هذا الأسلوب على النتائج التى يحققها الفرد ولا يعطى اهتماماً مناسباً للوسائل التى استخدمت فى تحقيق هذه النتائج ، وبالتالي فهو يركز على الفعالية المرتبطة بالنتائج النهائية أكثر من الكفاءة المرتبطة بالوسائل والمدخلات وبالتالي لا يعنيه الإسراف فى الموارد والإمكانيات طالما تحققت النتائج المطلوبة وهذا يترتب عليه نظام فعال ولكن غير كفاء.

* مقاومة بعض المديرين لأسلوب الإدارة بالأهداف لخوفهم من فقد السلطة أو اعتقادهم بعدم قدرة المرؤوسين على صياغة الأهداف أو عدم رغبتهم فى مشاركة المرؤوسين معهم فى تحديد الأهداف وعدم رغبتهم فى مناقشة النتائج معهم.



Thank You