

6- التكامل ، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي) أم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي) .

7- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين ، مجهزين ، جملة أسهم ، مستخدمين ، دائنين ، مدينين) .

8- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

9- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلائم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين .

10- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة لها

11- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.

5- أنموذج لرسالة المنظمة Model Of the Organization Mission :

تحتل شركة (MCR) دوراً بارزاً من بين الشركات الزائدة والمتطورة في مجال خلق القيمة لحملة الأسهم وتحقق نتائج ذالت درجات عالية من التفوق والامتياز عبر تأكيدها على تطابق سلوكها مع رغبات وتوقعات جمهور حملة الأسهم وتمثل رسالة (MCR) الأولوية في خلق القيمة لحملة الأسهم بما يأتي :

1- الاعتقاد في القيام بإنجاز أعمالها بشكل تام وباحترام وكذلك بإقامة علاقات متبادلة ومصالح مشتركة مع كل المتعاملين مع الشركة.

2- الأخذ بعين الاعتبار (رشا المستهلك) عند تحديد الأهداف والالتزام بتقديم قيمة عالية للمنتجات والخدمات بشكل دائم.

3- توفير الاحترام للعاملين ، والأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منهم ، وتهيئة المناخ المناسب والتقييم العادل الذي يشجع كل منهم على زيادة الانتاج والتجديد والابتكار .

4- اعتبار المجهزين هم شركاء من أجل تحقيق أهداف بمستوى أعلى من نوعية الانتاج أو تقديم الخدمة.

5- الالتزام بإبداء الرعاية والمساعدة اللازمة داخل الدول التي نعمل فيها.

6- تكريس جميع الجهود من أجل خلق القيمة لحملة الأسهم والمؤسسات المالية من خلال أداء العمل بما يكفل تحقيق زيادة العوائد على الاستثمارات.

6- الرسالة والغايات والأهداف : Mission Goals and Objectives :

كما ذكرنا تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس كينونتها ، حيث أن غايات المنظمة Goals تمثل نهايات عامة ، وبهذه الغاية تتصف بحالة من العمومية ، في حين تمثل الأهداف (Objectives) المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها ، على سبيل المثال قد تتبنى المنظمة غاية (نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي) ، من هذه الغاية تتفرع أهداف محددة مثل (زيادة المبيعات 10% لكل سنة على مدى ثماني سنوات) وكمثال آخر ربما تكون غاية المنظمة هو أن (تصبح قائد في تجديد أو ابتكار الصناعة) ومن الجدير بالذكر أن الكثير من الكتاب يستخدمون مصطلحي (الغاية) و (الهدف) باعتبارهما يمثلان الشيء نفسه ، ويمكننا أن نرى أن الأهداف هي محددة كما في الفقرة السابقة ، وبهذا فإن الإدارة تستطيع الإجابة على السؤال الآتي : هل هذه الأهداف مدركة ؟ فالإجابة قد تكون بدون التحديد فإن الأهداف لا يمكن أن توفر توجيهاً واضحاً لاتخاذ القرار الإداري ، ولا تسمح لتقييم الأداء التنظيمي ، وبهذا يمكننا القول بأن الغاية غير ممكنة التحقيق لانسجامها بالعمومية والنهاية المطلقة ، أما الهدف وكما ذكرنا ممكن التحقيق لكونه محدداً ، فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية بالرغم من عدم كفايته لذلك. وتعتبر الرسائل والأهداف لازمة لأي مرحلة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية بل هي نقطة البداية للتحليل الاستراتيجي ، وفي تقييم الظروف البيئية ، وتوقعات التغيير ربما يعيد التفكير بقوة حول أولويات الأهداف ، على سبيل المثال تنظيم ضريبة الحكومة التي تقترح بمعالجة مختلفة في تقسيم الدفع ، والتحليل للظروف الداخلية ، وأهداف ضمان العاملين قد يغير تصوراتهم حول الاتحادات في اختيار البدائل الاستراتيجية ، وكذلك التعبير في تحديد الأنشطة والمهام لاتخاذ القرارات التي في ضوءها الحصول على أفضل الأعمال ، ذا هدف الشمولية والمرونة في تنفيذ الاستراتيجية مرغوب ومطلوب بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها في نفس الوقت.

ثانياً : أهمية وأنواع أهداف المنظمة : Importance and the Organization Objectives

1- أهمية الأهداف :

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها وينبغي على الإدارة ان تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة والإطار الزمني لذلك ، بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة.

وتكمن أهمية وضع أهداف بما تحقّقه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب التالية :

1- تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.

2- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها ، ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة ، المستهلكين ، المجتمع إلى حد كبير.

3- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة ، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

4- تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5- تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي ، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية ، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.

6- الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.

7- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

وينبغي على الإدارة الاستراتيجية عند وضعها أهداف المنظمة ، أن تحقق البقاء والنمو والربحية ، وتشتمل على الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد ، وكذلك على الأهداف الوظيفية المتعددة في

الإنتاج ، التسويق ، والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية بما يمكنها من صياغة استراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الأهداف.

2- أنواع الأهداف : هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف ، يمكن إجمالها بالآتي :

(١) - **منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة** : تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار ، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة في حين أن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تقترض وجود أهداف متعددة للمنظمة ، على سبيل المثال زيادة الأرباح ، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للأسهم ، تحقيق الرضا الوظيفي ، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك ، قيم جديدة للشركة ، التكيف والمرونة ، زيادة حصة المساهمين ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وتعزيز المركز التنافسي ، ومعزم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.

(٢) - **أهداف رسمية وأهداف فعلية** : تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام وقوى التأثير الخارجية لدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومع التلوث البيئي ، إضافة إلى اهتماماتها بأهداف المالكين ، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة ، والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات للمنظمة.

(٣) - **أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد**: تقسم المنظمات غالباً أهدافها حسب الزمن ، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد ، في حين البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

(٤) - **أهداف كلية وأهداف وظيفية** : تعمل المنظمة لتحقيق لأهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي ، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات ، الأصول ، القيمة السوقية للسهم ، الأرباح ، عدد الأفراد العاملين ، الإنتاج ... الخ) ، وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات ، العائد على حق الملكية ، العائد على الأصول ، العائد على

الاستثمار) وكذلك السيولة والملاءة ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهداف ذات طبيعة كلية على مستوى المنظمة ، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل بـ (الإنتاج ، الموارد المالية ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا والبحث والتطوير ، والتسويق) .