

## أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة

د. عبدالعال عبدالله عبدالعال عبدالله

كلية التجارة جامعة العريش، مصر

### الملخص:

بتطور النشاط الإنساني تطورت وتعددت الأنماط الإدارية كالإدارة بالمشاركة، الإدارة بالاستثناء والإدارة بالأهداف...، وغيرها من الأنماط الإدارية، والتي يظهر تأثيرها على الجوانب المختلفة للمؤسسة، وكذا على تفاعلاتها وتعاملاتها مع الأطراف الخارجية. وفي هذا البحث سنحاول دراسة أحد هذه الأنماط الإدارية الحديثة، ألا وهو الإدارة بالأهداف وأثرها على صياغة رسالة المؤسسة، على اعتبار أن رسالة المؤسسة تعتبر أحد المكونات الأساسية لاستراتيجية المؤسسة، وإبراز التغيير الحاصل في إدارة الخدمات الإدارية وفقاً نظرية الإدارة العامة الجديدة، محاولين بذلك فهم مصدر الاختلالات المتواجدة والإشكاليات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها إدارة الخدمات التقليدية ثم العمل على ربطها بالتحول الجديدة التي أتت بها الإدارة بالأهداف.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، الإدارة بالأهداف، صياغة الرسالة، إدارة المؤسسة، رسالة المؤسسة.

### Abstract:

The development of human activity and many administrative models such as management participation, management Exclusion, management by objectives..., and other administrative models, and their impact on the different aspects of the entertainment shows and their interactions and relationships with third parties. In this research, we will try to study one of these modern modes of management, namely, management by objectives and their impact

on the formulation of the mission of the organization, on the grounds that the mission of the organization one of the key elements of the institution's strategy, and to highlight the change in the management of services according to the new theory of public administration, trying to understand the source of the imbalances located Internal and external met by the department of traditional services, then linking them to the solutions that management has achieved with the objectives.

**Key words:** performance, goal management, letter wording, organization management, organization letter.

### المقدمة:

يعتبر موضوع الإدارة بالأهداف من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن العنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، حيث أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات في الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانيتها على تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وإدماجها ضمن الإدارة الاستراتيجية بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصراً على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه "قسم إدارة الأفراد" وبالتالي فإن إدماج إدارة الموارد البشرية لإدارة الاستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في

صنع القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع البرامج الخاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**الإشكالية:**

كيف تؤثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة؟ وبمعنى آخر، ما هو تأثير الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة؟

### **المنهج المستخدم:**

للإجابة على هذا السؤال، اعتمدنا المنهج الوصفي، لأننا بصدد دراسة نظرية لتحديد العلاقة بين الإدارة بالأهداف وصياغة رسالة المؤسسة.

### **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في إظهار الخصائص التي تتميز بها الإدارة بالأهداف والتي تجعلها مميزة جداً عن أساليب الإدارة التقليدية، وإبراز أن تتميز أساليب الإدارة بالأهداف بالتنوع والتعدد بما يلبي جميع المتطلبات ويظهر هذا التنوع في قدرتها على تحقيق رسالة المؤسسة، بحيث يحصل كل طرف على حقه، بدلاً من نظام الإدارة القديم، كما تضمن هذه الأدوات استخدام التمويل المتاح في مشروعات تنمية حقيقية تفيد المجتمع في الحياة الاقتصادية والمالية والمصرفية للدول والمجتمعات والتأكيد عليه في معالجة قضايا التنمية، وعلى رأسها مشكلة تدبير الموارد المحلية وتنمية مصادرها.

### **أهداف الدراسة:**

- توضيح الأثر الإيجابي للإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة.
  - تحديد دور الإدارة بالأهداف في صياغة رسالة المؤسسة.
- قسمنا الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية كما هو موضح فيما يلي:

## المحور الأول: ماهية الإدارة بالأهداف.

المحور الثاني: ماهية رسالة المؤسسة وأسس صياغتها وتقييمها.

المحور الثالث: أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة.

أولاً: ماهية الإدارة بالأهداف:

١- نشأة ومفهوم الإدارة بالأهداف:

١-١- النشأة:

يعتبر العديد من المفكرين أن بيتر دراكر أول من أوجد الإدارة بالأهداف، إلا أن ذلك غير صحيح، والدليل على ذلك هو أن كل فرد أو جماعة عند ممارستها لأعمالها أو أنشطتها العادية فإنها تسعى لتحقيق هدف معين أو الوصول إلى نتيجة محددة، لكن الفضل يعود لبيتر دراكر في إلقاء الضوء على النمط من الإدارة في كتابه "The Practice of Management" الذي نشر عام ١٩٥٤<sup>(١)</sup>.

كما أن شركة جنرال إلكترونك الأمريكية كانت قد اعتمدت نمط مماثل للإدارة بالأهداف، من خلال فكرة مركزية اتخاذ القرارات بوضع مناطق رئيسية للنتائج عند كل مركز من مراكز اتخاذ القرار، كما قامت آنذاك بتعديل هيكلها التنظيمي.

في عام ١٩٧٥ وضح "دوجلاس ماكريجور" بالاعتماد على طرح "داركر" مدخلاً جديداً لتقييم المرؤوسين وأدائهم، من خلال مراجعة المرؤوسين والرؤساء، للأهداف المقترحة إلى أن يتم الاتفاق على الصورة النهائية للأهداف التي تكون بمثابة معيار يتم على أساسه قياس الأداء والسلوك، بالتالي يظهر التقييم بواسطة الرؤساء، والتقييم الذاتي للمرؤوسين مما ينشئ لديهم حافز لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ومع نهاية الستينات وبداية السبعينات من القرن العشرين، توسع مجال الإدارة بالأهداف ليصل إلى مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الإدارية، وكل جوانب الإدارة والتسييرية، وبذلك أخذت الإدارة بالأهداف عدة تسميات، لعل أشهرها<sup>(٢)</sup>:

الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالإننتاجية، الإدارة بالعقود، الإدارة بالجهة الجماعي لتحديد الأهداف.

ولقد تعددت التسميات لاعتبارات عديدة، فهناك من يسميها "الإدارة بالأهداف والنتائج" فذلك في اعتقادنا لأنها تقوم على وضع أهداف محددة يتم مقارنتها فيما بعد بالنتائج المحصل عليها، أي على أساس المقارنة بين الأهداف والنتائج وأما من يسميها الإدارة بالأهداف والأولويات فذلك لأن أساس وضع سلم الأهداف هو سلم الأولويات وتدرجها، وأما الإدارة بالالتزام فذلك لأن وضع الأهداف من الأساس يكون بشكل التزام لا بد من الوفاء به والشيء نفسه بالنسبة للمصطلحين الإدارة بالعقود والإدارة الإنتاجية وفيما يخص الإدارة بالرقابية الذاتية، فذلك لأن هذا النمط من الإدارة يزيد من الرقابة الذاتية لدى الأفراد ويرتكز عليها أساساً، في حين أن تسمية الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف، فذلك لأن تحديد الأهداف يتم بالاتفاق بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة رؤساء ومرووسين، كما أن تحققها يتم أيضاً من خلال التضافر بين الجهود الجماعية.

فمن خلال محاولتنا توضيح جذور مختلف التسميات وصلنا إلى تحديد بعض أبعاد الإدارة بالأهداف، والتي سنوضحها أكثر من خلال إعطاء مفاهيم فيما يلي:

## ١-٢ - مفهوم الإدارة بالأهداف:

تعددت مفاهيم الإدارة بالأهداف كما تعددت تسمياتها، وفيما يلي سنحاول طرح بعض منها:

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها: " إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة وتمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد (الموظف) مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنشأة"<sup>(٣)</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها: نظام تحدد المنظمة به طريقها وما تريد أن تصل إليه وقياس النتائج التي تحققها.. وهذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات

يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوسين وتتضمن هذه الأهداف المطلوب تحقيقها تحديداً واضحاً وتحديداً مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد... " (٤).

مما سبق يمكن القول أن الإدارة بالأهداف عبارة عن نظام حركي يسعى إلى دمج أهداف العناصر المكونة له مع أهداف المنظمة، من خلال تحديدها للنتائج التي تصبو للوصول إليها، مع تحديد مسارات العمل الفعالة وحدود المسؤولية، أي أن الإدارة بالأهداف تركز على المشاركة والتعاون بين كل أعضاء المنظمة الرؤساء ومرؤوسين، لتحقيق النتائج المحددة سلفاً في شكل أهداف بأكثر فعالية وكفاءة ممكنة بالاعتماد على الرقابة الذاتية التي ينميها هذا النمط من الإدارة، وتصيح كحافز لدى الرؤساء والمرؤوسين لأداء مهامهم على أكمل وجه.

من خلال المفاهيم السابقة نخلص إلى تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف، وهي:

- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التشاور والمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلاً: الجودة العالية والتكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها وهي الحالة التي تكاد تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية<sup>(٥)</sup>.
- تستلزم الإدارة بالأهداف تعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع الخطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف، ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقويم الانحرافات التي قد تظهر.
- هذا النمط من الإدارة يعمل على تنمية العلاقات بين أعضاء المؤسسة، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال مساهمتهم في الإدارة، والاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

- يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عضو في المؤسسة لمهامه المسير في أداء وظائفه لأن كل فرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عمله من خلال مشاركته في وضع الأهداف مما يجعله قادراً على التوجيه الذاتي الرقابة الذاتية.
- عملية التفاعل المشتركة بين العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة إلى الإنجاز بالإضافة إلى الخصائص السابقة، تجعل المؤسسة في مركز متميز من خلال معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من مواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها<sup>(٦)</sup>.
- فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على نتائج إيجابية تتفق وأهداف المؤسسة الأخيرة التي تعتبر كمحصلة لمجموعة أهداف فرعية لأطراف مختلفة<sup>(٧)</sup>: أهداف المالكين والمستثمرين، أهداف القائمين على إدارة المنظمة (المؤسسة)، أهداف الموظفين والعاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية، أهداف المتعاملين مع المنظمة (المؤسسة) من زبائن، موردين،...

فبدل أن نحدد خطوات الإدارة بالأهداف ومزايا ومآخذ هذا النمط من الإدارة لابد أولاً من التعرض لماهية الأهداف، لأنها أساس الإدارة بالأهداف سنتطرق إليها فيما يلي:

## ٢- ماهية الأهداف:

إن محور عمل الإدارة بالأهداف هو الهدف أو الأهداف، لذلك لابد من تحديد ماهيتها ومعالمها وخصائصها.

## ٢-١- مفهوم الأهداف:

تعددت تعاريف الأهداف، إلا أنها غالباً تصب في نفس المعنى، فنجد أن " أتزيوني" ETZIONI يرى بأنها: "صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها"<sup>(٨)</sup>.

أما أنسوف "ANSOFF" فيعتبر أن: " الهدف هو مقياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد"، بالتالي فإن الأهداف هي النتائج النهائية التي تريد المؤسسة الوصول إليها خلال زمن معين، لأنه لا معنى لهدف دون ارتباطه بزمن تحقيقه، وقد أعتبر "بيتر داركر" أنه توجد ثماني مجالات يتمحور حولها نشاط المؤسسة هي<sup>(١)</sup>:

- **موقف المنظمة في السوق:** تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع.

- **الابتكار:** درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة.

- **الإنتاجية:** الطريقة التي سوف يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة (البدايل المتاحة).

- **الموارد المائية والمالية:** كفاءة الحصول على الموارد والمدخلات اللازمة واستخدامها.

- **الربحية:** لتحديد مستوى الربحية سواء في صورة معدل العائد على الاستثمار، أو في صورة هامش محدد للربح.

- **مستوى أداء وتنمية الإدارة:** وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى إدارة المنظمة، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لمساعدة الإدارة في تطوير خريطة إدارتها.

- **مستوى أداء العاملين:** تحديد المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين والجهود التي تؤخذ بعين الاعتبار لكي تحافظ على الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم، ونحو المنظمة ككل.

- **المسؤولية الاجتماعية:** دور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.

بتحديد بيتر دراكر لمجالات الأهداف الثمانية، حاول الربط بين المديين الطويل والقصير، وأعتبر أن إهمال أي منهما سيعود بنتائج وخيمة على



المؤسسة<sup>(١٠)</sup>. كما أنه مهما يكن هدف المؤسسة فإنه سيدخل ضمن هذه المجالات، الذي لا بد أن يتحدد بأربعة عناصر حسب "أورسني"<sup>(١١)</sup> ORSONI: صفة القياس، سلم التقييم، المعيار الأفق (البعد) الزمني.

### ٣- أهمية الأهداف

لكل فرد في المؤسسة على حد سواء أهداف يسعى إلى تحقيقها، وذلك على اعتبار أن الأهداف:

- عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والوظيفي<sup>(١٢)</sup>. لأنه بلا هدف لا معنى لحياة الفرد أو المؤسسة.
- تحدد الاتجاه الذي يرشد كافة الرؤساء والمرؤوسين.
- تسمح بتحقيق التعاون والتنسيق والتكامل بين مختلف الأطراف.
- تساعد في تحديد المسؤوليات والسلطات، وكذا تحديد مجال تفويض السلطة.
- تساهم في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وكذا علاقاتها ببيئتها<sup>(١٣)</sup>.
- تسمح بتحديد معايير التقييم والرقابة والتقويم.
- تحديد سلم الأولويات وتعتبر أداة للتحفيز.
- تساعد في تخصيص الموارد، وتوصيف وتصميم الوظائف<sup>(١٤)</sup>.

وحتى تكون الأهداف على هذه الدرجة من الأهمية، لا بد أن تكون كمية وقابلة للقياس، وتكون مفهومة وواضحة ومحددة بدقة، أن تبني على نوع من التحدي أي ألا تكون سهلة في المتناول، أن تكون متسلسلة ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق الهدف الأساسي وتكون مرتبطة بزمن تحقيقها، وأن يشارك المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع والمحفز لهم.

### ٣-١ - خطوات الإدارة بالأهداف:

يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة المجموع الأهداف المختلفة كما سبق وأشرنا، وتتم وفق الخطوات التالية:

- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف، وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.
- تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبية، إنتاج، وغيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلاً، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، يقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية كما يتم هنا الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.
- رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر في شكل سلسلة مترابطة أفقياً وعمودياً، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين وأدائهم.
- توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال، التدريب والحوافز.
- وضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة لتصحيح الانحرافات<sup>(١٥)</sup>.
- تنفيذ ما تم التخطيط له وتنظيمه انطلاقاً من الأهداف المحددة في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير والمقاييس المسطرة في الخطوات السابقة وعلى أساس الأهداف المحددة، ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، وتحديد الطرق والوسائل التي تمنع تكرارها مستقبلاً.

- مرحلة التقويم يتم هذا إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تبدأ دورة إدارة الأهداف من جديد من النقطة الأولى استعداداً لأهداف جديدة أو متجددة لتمر عبر كامل الخطوات والمراحل السابقة.
- من الملاحظ أن الإدارة بالأهداف تتم ضمن حلقة متجددة ومستمرة، وهي بذلك تحقق للمنظمة العديد من الإيجابيات، إلا أنه يؤخذ عليها أيضاً عدة مآخذ.

#### ٤- إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف كغيرها من النظم لها إيجابيات وعليها مآخذ أو سلبيات، ندرجها فيما يلي:

#### ٤-١- إيجابيات الإدارة بالأهداف:

- زيادة الطاقة الإنتاجية، ومستوى الإنتاج بفضل الاهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت وتحسين الأداء<sup>(١٦)</sup>، لأن عمليتي التخطيط والتنظيم تتم بالاتفاق بين المنفذين والمسيرين فنكون بمثابة الموجه لهم، ولأنها تنتمي لديهم الرقابة الذاتية أيضاً.
- تمكن من تحديد المشاكل الفعلية والمحتملة، بالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لأن هذا النمط من الإدارة يعتمد على المشاركة والتشاور والتنسيق.
- زيادة فعالية تقييم وتقويم الأداء، وكذا الاستفادة إلى أبعد الحدود من استغلال الإمكانيات المتاحة داخلياً وخارجياً.
- يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين وثقة العاملين بأنفسهم<sup>(١٧)</sup>.
- تشجيع أعضاء المنظمة وتنمية روح الإبداع والمبادرة لديه.

- القضاء على الترهل والتسيب الإداري خاصة من خلال المتابعة الحثيثة أثناء ممارسة النشاط، ومن خلال حذف الوظائف التي لا أهداف جزئية لها تخدم أهداف المنظمة<sup>(١٨)</sup>.

#### ٤-٢- سلبيات الإدارة بالأهداف:

يمكن تلخيص أهم السلبيات فيما يلي:

- صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالأهداف وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات والاتصالات اللازمة، أو التي تشجع الإبداع.
- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تداخل عدة أطراف في تحديدها، إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تغطي على الأهداف طويلة الأجل.
- زيادة الوقت والجهد التكلفة، بسبب العودة إلى التشاور بين مختلف الأطراف.
- التماهي في ترجمة الأهداف إلى قيم قياسية، رغم عدم قابلية بعضها للقياس الكمي.
- البيئة الداخلية والخارجية دائمة التغير، مما يتطلب مرونة عالية الأهداف، وهذا ما قد لا يمكن تحقيقه في بعض الأهداف إضافة إلى تغير الأهداف حتى تتلاءم مع هذه التغيرات مما ينجم عنه عدم الاستقرار في المهام والوظائف داخل المنظمة التي تتسبب في مشاكل عديدة.

بالرغم من سلبيات الإدارة بالأهداف إلا أنها إذا طبقت بشكل فعال، أي بدعم الإدارة ومساندتها لها وشرح وتوضيح نمط الإدارة بالأهداف لمختلف الأطراف، وتحديد الأهداف بوضوح ودقة والسعي للارتقاء بالمستويات الفكرية للرؤساء والمرؤوسين على حد السواء، فإنها ستحقق نجاحاً كبيراً، ويبقى الأثر الكبير للإدارة بالأهداف بارزاً أكثر في صياغة رسالة المنظمة<sup>(١٩)</sup>.

## ثانياً: رسالة المؤسسة وأسس صياغتها وتقييمها:

### ١- مفهوم رسالة المؤسسة وأهميتها:

#### ١-١- مفهوم رسالة المؤسسة:

هي الإجابة الوافية عن الأسئلة المتعلقة بالمنظمة ونشاطها لأنها: " الجملة التي تميز منشأة عن منشأة أخرى مشابهة"<sup>(٢٠)</sup>، وهي اللبنة الأساسية لبناء الاستراتيجية بحكم أنها: " الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقه، ... هدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها"<sup>(٢١)</sup>. فهي تعمل كحافز يدفع العاملين إلى تحقيق الأهداف الفرعية والتي تتناسق وتكامل مكونة الهدف العام للمنظمة، كما تعطي صورة عامة للعملاء بما يمكن أن توفره لهم من منافع، وحتى تكون الرسالة جيدة لا بد أن تكون:

- صياغة الرسالة بصورة واضحة، ودقيقة ومختصرة بما يسهل فهمها وتذكرها لدى الأفراد، وفي نفس الوقت قابلة للتعديل والتجديد بما يتناسب مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- أن تكون عبارات الرسالة قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وليست مجرد شعارات جوفاء.
- أن تكون منطلقة من احتياجات السوق والعملاء وتتناسب مع قيم وأخلاقيات المنظمة وأهدافها.
- العناصر أو الإجابات التي يجب أن تتوفر عليها الرسالة ويتم تقييمها وتقويمها على أساسها، تختلف باختلاف المفكرين والمسيرين، إلا أنه يظهر اتفاق ضمني على تسع عناصر أساسية لا بد أن تشملها الرسالة الفعالة، وتظهر في شكل إجابات للأسئلة الآتية:

- **العملاء:** من هم عملاء أو زبائن المؤسسة؟
  - **السلع والخدمات:** ما هي السلع والخدمات الرئيسية التي تقدمها مؤسستنا لزبائننا؟
  - **الأسواق:** ما هي الأسواق التي تتعامل ضمنها؟ ومن هم منافسوننا؟
  - **التكنولوجيا:** ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها مؤسستنا؟
  - **الاهتمام بالبقاء والنمو والربحية:** هل مؤسستنا ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد؟ بمعنى ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
  - **الفلسفة والإيديولوجيات:** ما هي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة؟
  - **المفهوم الذاتي:** ما هي قوانا الداخلية؟ وما هي ميزتنا التنافسية؟
  - **الاهتمام بالصورة العامة:** ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
  - **الاهتمام بالعمل:** ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين؟
- ٢- **أهمية رسالة المؤسسة:**
- انطلاقاً من العناصر المكونة للرسالة والتي سبق الإشارة إليها، فإن للرسالة أهمية بالغة تكمن في:
- أن الأهمية الأساسية للرسالة تكمن في أنها تعطي الإجابة عن السؤال: ما هو عملنا؟ هذا السؤال الذي يرى بيتر داركر أنه يجب أن يطرح على المسيرين، لأنه يحدد الاتجاه العام للمؤسسة.
  - تضمن الرسالة توجيه الجهود وإجماعها للحصول على الأفضل في المؤسسة.

- تم المسير بالأسس الواضحة والمعايير اللازمة لعملية الاختيار الاستراتيجي، بحكم أنها تشتمل على العناصر الأساسية المحددة للإطار العام للمؤسسة، العملاء، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، البقاء والنمو والربحية، الفلسفة والإيديولوجية، المفهوم الذاتي، الصورة العامة والعاملين.
- تحديد الرسالة للأطر والمجالات العامة للمؤسسة يسمح بتوفير المناخ الملائم لأداء العاملين.
- توفر الرسالة على الأهداف العامة للمؤسسة يسهل تحويلها إلى أهداف فرعية ومن ثمة إلى مهام وأنشطة محددة، بمعنى آخر تفصيل الأهداف العامة إلى المهام والأنشطة الفرعية.
- تعتبر الرسالة أداة للرقابة والتقييم.
- يمكن من خلال الرسالة تحديد ثقافة وأخلاقيات واتجاهات أصحاب القرار في المؤسسة.
- إذا يمكن القول أن الرسالة أهمية سواء للمؤسسة أو لمختلف الأطراف المتعاملة معها، لأن هذه الأخيرة تستطيع تحديد كيفية التعامل مع المؤسسة، لأنها تستنبط من الرسالة: العملاء، المنتجات السوق، ...
- لقد تعززت أهمية الرسالة من خلال إحدى الدراسات الحديثة، التي قامت بإجراء تحليل مقارنة لـ ٥٠٠ شركة بغية التعرف على أثر اهتمام المنظمات بوضع رسالة محددة وعلانها بشكل ما، وشملت الدراسة شركات تتميز بكفاءة الأداء وأخرى تتسم بانخفاض الأداء، وخلصت الدراسة إلى اهتمام الشركات بوضع وتحديد رسالتها والإفصاح عنها يعد من أهم أسباب تميزها ونجاحها<sup>(٢٢)</sup>.

### ٣- مراحل تطور رسالة المؤسسة:

تطور الرسالة بتطور المؤسسة وذلك لأن كل مرحلة من المراحل التي تمر بها المؤسسة ضمن حياتها تقتضي وجود تغيرات معينة، مما يستوجب تغير أو تعديل الرسالة، والملاحظ عموماً أن الرسالة تمر بأربعة مراحل، إلا أنه يمكن إجمالها في مطلبين أساسيين هما:

#### ٣-١- مراحل الرسالة غير الواضحة أو العامة:

وتتضمن المؤسسات صغيرة الحجم، أو التي لا تأخذ بمفهوم الإدارة الاستراتيجية أو المؤسسات التي تعمل دون أن تحاول أن تسأل نفسها عن المساحة التي ينبغي أن تشغلها في المجال الذي تعمل فيه<sup>(٢٣)</sup>.

وبتطور المؤسسة وتوسع مجالات عملها وتدخل أطراف جديدة بسبب تغير البيئة الداخلية لها، تظهر الحاجة إلى وضع رسالة واضحة.

#### ٣-٢- مراحل الرسالة المحددة:

وتتميز الرسالة هنا بالتحديد، وتشمل مرحلتين:

- **مرحلة وضع رسالة محددة:** على الرغم من أن المؤسسة تحدد رسالتها في هذه الرسالة تتميز بالعمومية، لأن عباراتها ومضمونها ينقصهما التحديد الدقيق، وعدم وجود المقاييس والمحددات اللازمة لها كنسب النمو أو درجة الإشباع وبالتالي يصعب تحديد ما إذا كانت المؤسسة قد حققت أهدافها أم لا.

وتتميز الرسالة في هذه المرحلة بالدقة والتحديد مما يسهل عملية التقييم ويستحسن أن تكون الرسالة مكتوبة حتى يسهل فهمها ومتابعتها من قبل مختلف الأطراف إضافة إلى أنها تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة، ومن أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة<sup>(٢٤)</sup>:

أ- تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها.



ب- وصف دور الرسالة في بيان مكانة المنظمة (المؤسسة).

ت- توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد.

وتنشعب نشاطات المؤسسة وتوسع مجالاتها أكثر فأكثر تظهر لتطور الرسالة.

- **مرحلة الأولويات في عرض مضمون الرسالة:** إن المؤسسات الكبيرة الحجم تتميز بتعدد الأطراف المتعامل معها بسبب تعدد وتوسع مجالات عملها، وينتج عن ذلك ضرورة تعدد رسالة المؤسسة، لذلك يستلزم على المؤسسة ترتيب أولويات اهتمامها ضمن مضمون رسالتها، بمعنى آخر التوفيق بين مختلف الأطراف، مع احترام سلم أولوياتها وبالتالي ترتيب الأولويات يحقق مفهوم العمل الجماعي<sup>(٢٥)</sup>.

في هذه المرحلة تأخذ الرسالة أهمية بالغة، حيث تصل في بعض المؤسسات الكبيرة إلى أن تكون موثقة في سجلات المنظمة<sup>(٢٦)</sup>. (المؤسسة) بدءاً من لوائحها وقراراتها وتقاريرها السنوية وغيرها من نشرات المنظمة، لذلك فإن صياغة الرسالة تطلب جهداً وتركيزاً أكبر.

#### ٤- رسالة المؤسسة:

#### ٤-١- صياغة رسالة المؤسسة:

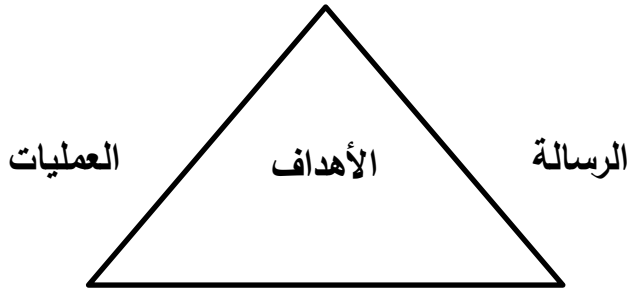
تتطلب صياغة رسالة المؤسسة كما سبق وأشرنا إلى جهد وتركيز كبيرين، لأنها تتطلب دراسة وتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة حتى تتمكن من تحديد ما تريد الوصول إليه مستقبلاً انطلاقاً من وضعها الحالي (الإمكانيات والفرص الممكنة) وتركز المؤسسة عموماً على ثلاث أبعاد في صياغة رسالتها وتسمى مثلث أبعاد الرسالة وهي كما يلي:

- الأهداف التي تسعى لتحقيقها مستقبلاً.

- العمليات التي تقوم بها المنظمة (المؤسسة) وتميزها عن غيرها من المنظمات.

- الموارد / المدخلات: وتتمثل في درجة جودة المدخلات العملية الإنتاجية وللمنظمة وقدرتها على جذب أفراد ذوي الكفاءة العالية ودرجة استقرار مصادر التوريد المختلفة والقدرات الإدارية العالية التي تتمتع بها المنظمة.  
وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (٠١): مثلث أبعاد الرسالة



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ١٧٣.

إن مثلث أبعاد الرسالة يحدد الإطار العام للحكم على مدى جودة صياغة الرسالة، إلا أنه يمكن إضافة عناصر أخرى كالفرص والمخاطر، نقاط القوة والضعف، ومخرجات المؤسسة، كما أن التحديد والدقة في صياغة الرسالة تستلزم في الوقت نفسه الاتساع بدرجة تسمح بالمزيد من الابتكار والإبداع. وهذا يعطي أبعاد الرسالة شكلاً هندسياً متعدد الأضلاع، وللتعبير عن رسالة المؤسسة توجد وجهتا نظر مختلفين<sup>(٢٧)</sup>.

- **وجهة نظر الوصفية:** ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات فكرة التعظيم لبعض مؤشرات الأداء بالمنظمة فهي تعكس الأداء المثالي إما في صورة تعظيم الأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالريخ أو العائد على رأس المال المستثمر، أو في صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل الكلفة (التكلفة)، وتستخدم دائماً المتغيرات كمقياس لمستوى أداء المنظمة المؤسسة).

- **وجهة النظر المعيارية:** وترى أن المنظمة الفعالة هي تلك التي تعمل من خلال عدد من المعايير المحددة التي يمكن من خلالها تقييم مدى جودة العبارات التي تعكسها الرسالة، ويمكن استخدام عدد كبير من المعايير في تقييم العبارات. وبالتالي فإن وجهة النظر الأولى تسعى إلى الأمثلة: أما الثانية فتتميز بقربها من الواقع أي واقعية فوجهة النظر المعيارية تقود الأفراد داخل المنظمة بشكل واقعي بعيداً عن المثالية بالتالي هي التي تتماشى حسب اعتقادنا بشكل أفضل مع شروط الرسالة: الثقة، الوضوح،..

#### ٤-٢- تقييم الرسالة للمؤسسة

توجد العديد من التوجهات لتقييم رسالة المؤسسة، فالبعض يرى أن الرسالة الجيدة هي التي تقود مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة في الاتجاه الذي يخدم مصالحهم ومصالحها في نفس الوقت، لذلك فالرسالة الجيدة هي التي تقدم الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بعناصر الرسالة الفعالة في حين يحدد البعض ستة معايير للتقييم رسالة المؤسسة، يشملها الجدول التالي<sup>(٢٨)</sup>:

#### الجدول رقم (٠١): المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة

المعيار	وصف المعيار
١. نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس مع تحديد زمن محدد لتحقيقها
٢. التوافق مع البيئة	مدى تناغم المنظمة مع البيئة التي تعمل بها المنظمة حالياً أو من المتوقع أن تعمل معها في المستقبل
٣. طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المنظمة إلى النتائج المرغوبة من خلال الأنشطة
٤. التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي توضع على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات العمل
٥. تكامل المنظمة	تحقيق درجة من التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة الرئيسية كان توضح نطاق وحجم العمليات وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمنظمة
٦. إمكانية تحقيقها	لا بد وأن تكون واقعية ولكنها تعطي الفرصة للمنظمة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليها من موارد

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠١٤، ص ١٧٣.

معايير تقييم الرسالة لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وأثناء الصياغة، كما لابد من التقييم الدوري المستمر بعد ذلك حتى تتمكن الرسالة من تناول وشمول مختلف التغيرات التي يمكن أن تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وما ينعكس من جراء ذلك على استراتيجية المؤسسة خاصة وأن الرسالة تعتبر أكثر الأجزاء المرئية والشعبية في استراتيجية المؤسسة<sup>(٢٩)</sup>.

### ثالثاً: أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة:

يمكن إبراز أثر الإدارة على صياغة رسالة المؤسسة، من خلال أبعاد مثلت أبعاد الرسالة، إضافة إلى عنصر آخر يضم باقي المتغيرات.

#### ١- أثر الإدارة بالأهداف على صياغة الرسالة من خلال الأهداف:

تشمل رسالة المؤسسة الأهداف العامة التي تحدد وفق نمط الإدارة بالأهداف من خلال اختيار الأهداف المشتركة والأكثر أهمية من بين الأهداف المقترحة، والجهة التي تقوم بعملية الاختيار والمفاضلة في الإدارة العليا، ومختلف الأطراف إلا أن القرار النهائي يعود للإدارة العليا، بالتالي تتحدد الأهداف ومنه بالرغم من الأهداف تنبسط من أهداف وفق: ميولاتها، خلفياتها، سلم أولوياتها .... ويكون هذا التأثير إيجابياً كما قد يكون سلبياً فنجد أن بعض المسيرين يميل إلى هدف الربحية في حين يميل البعض الآخر إلى المسؤولية الاجتماعية، ويظهر ذلك مباشرة في صياغة الرسالة، فقد تجلب متعاملين لهم نفس سلم الأولوية، كما أنها قد تظهر معارضة بعض الأطراف وبذلك يظهر الجانب السلبي لأثر الأهداف على صياغة رسالة المؤسسة، من جهة أخرى نعلم أن الإدارة بالأهداف تقوم على تحقيق التوافق والتكامل بين أهداف مختلف الأطراف سواء من داخل المؤسسة: مسيرين وعمال، أو من خارجها، وهذا التوفيق يصعب تحقيقه في بعض الأحيان، بالتالي تلجأ الإدارة العليا في صياغتها لرسالتها على وضع جملة من الأهداف الغير واضحة وهذا ينعكس سلباً لأن الأطراف الخارجية، قد ترى في ذلك سوء تسيير أو تقصير من الإدارة العليا مما يؤثر على صورة المؤسسة أساساً وليس فقط على صياغة رسالة المؤسسة، بمعنى آخر أن تكون

رسالة المؤسسة تعكس جوهر الاستراتيجية التي تساعدها في تحقيق أهدافها<sup>(٣٠)</sup>. ولأن الرسالة هي الجزء الظاهر من استراتيجية المؤسسة، فإن التحديد غير الصحيح للأهداف أو التطبيق الغير فعال لإدارة الأهداف ينعكس سلباً على فعالية صياغة الرسالة ومنه على المتعاملين مع المؤسسة.

## ٢- أثر الإدارة بالأهداف على صياغة الرسالة من خلال العمليات:

يحقق نظام الإدارة بالأهداف التوحد والترابط بين مستويات الأداء ومنه الإنجاز على<sup>(٣١)</sup>:

- مستوى الفرد أو جماعة الأفراد.
- مستوى التقسيم التنظيمي.
- مستوى المنظمة (الشركة)

وبالتالي فالإدارة بالأهداف في صياغتها لرسالتها، تحاول أن تضع الأسباب لاستراتيجية المؤسسة على العموم، وعلى مستوى الأداء العملي، ومن ثمة ترجمة تلك في شكل إجراءات وعمليات وبرامج، حتى أن عملية الترجمة هذه تتطلب التحليل الدائم والمستمر للمناخ الداخلي للمؤسسة، ويتطلب ذلك أن تتم صياغة رسالة المؤسسة بأقصى ما يمكن من المرونة لأن المراجعة الدورية وما ينتج عنها من تعديلات في الخطط والبرامج والعمليات لابد أن تبقى في إطار صياغة الرسالة، لأنها إن لم تعكسها فإن ذلك معناه عدم فعالية أو جدوى الرسالة، مما قد يفسر إلى عدم مصداقية الرسالة.

من جهة أخرى إذا كانت صياغة المؤسسة متماشية مع الإدارة بالأهداف، من حيث شمولها للعمليات والإجراءات اللازمة لتنفيذ ما تتطلبه الإدارة بالأهداف، فمعنى ذلك أن الرسالة صيغت بصورة فضفاضة حتى تستوعب مختلف التغييرات التي قد تطرأ على مختلف العمليات والإجراءات وهذا ما يتنافى مع الشروط الواجبة لتحقيق لصياغة رسالة فعالة للمؤسسة هذا على مستوى نموذج الرسالة، وعلى مستوى

الأطراف فإن هذه الصياغة الفضاضة، لن تؤدي بالرسالة إلى تحقيق الهدف المرجو منها والخاص بتوجيه الأفراد إلى أداء ما هو مطلوب منهم كما لا يمكنها من أداء دورها كأداة لتقييم الأداء العام للمؤسسة.

إن وقوفنا على النقاط التالية لا يعني أن أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة مرتبط فقط بالجانب السلبي، لأنه لا يمكن أن نهمل أثرها الإيجابي والمتمثل في أن الإدارة بالأهداف تسهل صياغة الرسالة، لأن الإدارة بالأهداف أداة لتعبئة جهود وطاقت مختلف الأطراف والمستويات وتوحيد جهودهم بالتالي يصبح من السهل على الإدارة العليا صياغة رسالة المؤسسة، وهذا ما يصعب تحقيقه في إطار الأنماط الإدارية الأخرى.

### ٣- أثر الإدارة بالأهداف على رسالة المؤسسة من خلال الموارد / المدخلات:

تتمثل الموارد أو المدخلات في مجموع: المواد الأولية، الوسائل وأدوات الإنتاج، الموارد البشرية ومختلف المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة رسالتها، والتي كلما كانت على درجة أعلى من الجودة كلما انعكس ذلك بالإيجاب على صياغة رسالة المؤسسة.

أما عن أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة من خلال الموارد / المدخلات، فيظهر من كون الإدارة بالأهداف تبنى بالأساس على المعطيات الداخلية والخارجية هذه الأخيرة التي على رأسها المدخلات مهما كان شكلها، والإدارة بالأهداف على العموم من الأنماط الإدارية التي تسعى إلى جذب الكفاءات الإدارية والمهارات التنظيمية وتعمل على توفير المناخ المستقر لأدائها، وهذا ما يظهر من خلال رسائل المؤسسات التي تعمل في ظل هذا النمط من الإدارة. كما أن طبيعة المدخلات في حد ذاتها تعد هدفاً فنجد بعض المؤسسات تسعى إلى استخدام المدخلات الطبيعية الغير مضرّة بالفرد أو البيئة، في حين أن مؤسسات أخرى تهمل هذا الجانب، وهذا التحديد لطبيعة المدخلات يظهر بشكل جلي في صياغة رسالة المؤسسة، مما قد يكسب رسالة المؤسسة ميزة للتفوق على رسائل المؤسسات الأخرى، لأنها حددت بثقة

مدخلاتها، بالتالي يسهل على ضوء ذلك تحديد طبيعة مخرجات المؤسسة بسهولة، لأن الإدارة بالأهداف مبنية على تسلسل وترابط الأهداف وتكاملها، فمن غير الممكن أن يسمح هذا النمط من الإدارة طرح مخرجات منخفضة الجودة من مدخلات عالية الجودة لأن في ذلك تعارض و تضاد، ومعنى ذلك أن الإدارة بسعيها إلى تحقيق الأفضل تتطلب مدخلات عالية الجودة بأكثر كفاءة وفعالية ممكنة والذي يظهر مباشرة في صياغة الرسالة، إلا أن ما يؤخذ على ذلك هو أن الإدارة بالأهداف تتطلب المراجعة الدورية والمستمرة التي قد تؤدي إلى تغيير المدخلات أو الموارد، ما يستلزم إجراء تعديلات على صياغة رسالة المؤسسة أو تغييرها جذرياً.

#### ٤- أثر الإدارة بالأهداف على صياغة رسالة المؤسسة من خلال معايير التقييم:

أردنا في هذا المبحث المزج بين أثر الإدارة بالأهداف والمعايير المستخدمة لتقييم رسالة المؤسسة حسب "Hofer و Schende"، حتى يتم تحديد الأثر بصورة أدق وأشمل كما يلي<sup>(٣٢)</sup>:

- أن الإدارة بالأهداف تسعى لوضع أهداف في صورة نتائج مسبقة محددة بدقة وهذا ما تتطلبه الرسالة الدقيقة والوضوح، مع وجود البعد الزمني لهذه النتائج.
- تبني الإدارة بالأهداف كما سبق وأشرنا على التشخيص الجيد للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بكفاءة أعلى كما تسمح باختصار الجهد، الوقت، والمال.
- طريقة الوصول لتحقيق الأهداف تحدد بشكل متسلسل، في شكل إجراءات وعمليات على مستوى كل عضو في المنظمة مما يجعل رسالة المؤسسة موجهة فعلاً لأفراد المؤسسة، كما أنها تكون بمثابة الحافز الهم والأداء المساعدة للتقييم الجيد.
- تسمح الإدارة بالأهداف بالكشف عن العيوب أو الاختلالات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة كما تتحدد على ضوءها مجالات السلطة والمسؤولية، والعلاقات بين مختلف الأفراد أو الوحدات والموارد اللازمة لأداء أي عملية مهما كانت بسيطة

أو معقدة، بالتالي يتم في ضوء ذلك تجديد المكونات الأساسية والعلاقات الرئيسية التي يجب أن تشملها الرسالة.

- لا بد من توفر شرط أساسي سواء في الإدارة بالأهداف أو في صياغة رسالة المؤسسة ألا وهي إمكانية التحقيق والواقعية، لكن أثر الإدارة بالأهداف هو الذي يطغى على صياغة رسالة المؤسسة، لأنه حتى وإن طرحت أهداف غير قابلة لتحقيق فمن المفترض أن تتم المفاضلة بين جملة من الأهداف، ومن جملة معايير المفاضلة إمكانية التحقيق من خلال ذلك لأنها هي التي تسمح اختبار إمكانية التحقيق، فإذا تم ذلك بشكل فعال فسينتج لنا صياغة فعالة للرسالة، كما يظهر العكس إذا لم يتم الاختيار بشكل فعال.

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة بالأهداف وصياغة الرسالة يسيران ضمن خطين متوازيين وبنفس الاتجاه، إن لم نقل أنهما متطابقين في العديد من النقاط، فيما تتطلبه الإدارة بالأهداف، تتطلبه أيضاً صياغة الرسالة، إلا أن الإدارة بالأهداف هي صاحبة التأثير على صياغة الرسالة إن كان التأثير إيجابياً أو سلبياً.

### الخاتمة:

من خلال هذا البحث الذي تناولنا فيه الإدارة بالأهداف ورسالة المؤسسة حاولنا إلقاء الضوء على نمط من الأنماط الحديثة للإدارة وعنصر أو جزء أساسي من أجزاء الاستراتيجية كمحاولة للإجابة على السؤال: كيف تؤثر الإدارة بالأهداف على رسالة المؤسسة؟، وقد وجدنا أن هذا التأثير يأخذ وجهتين: وجه إيجابي وآخر سلبي، فإذا تمت الإدارة بالأهداف بشكل فعال وجيد فإن ذلك سينعكس مباشرة على صياغة رسالة المؤسسة، أما إذا كانت الإدارة بالأهداف تتميز بعدم الفعالية ونقص الجودة، فإن ذلك سيظهر مباشرة وبشكل سلبي على صياغة رسالة المؤسسة، أي أن علاقة التأثير بينهما تأخذ شكل العلاقة الطردية، أي أنهما يسيران بنفس الاتجاه (سلبي أو إيجابي).



## نتائج الدراسة:

نخلص في نهاية هذا البحث إلى أن الإدارة بالأهداف تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة في خلق الثقافة الإيجابية في المؤسسة وتدعيمها ونشرها وترسيخها في سلوك العمل بشكل يحقق فعاليتهم وكفاءتهم في العمل، كما تعتبر المسؤولية -أي الإدارة - عن وجود الثقافة السلبية والجامدة التي تعرقل السير الحسن النشاط المؤسسة وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف لهذه الأخيرة.

وتحمل الإدارة بالأهداف عدة فوائد فهي تساعدها في معرفة نوع الثقافة السائدة في المؤسسة وبالتالي معرفة السلوكيات والاتجاهات والقيم والعادات المتواجدة في كل هياكل المؤسسة وهو ما يسمح للإدارة بمعرفة محددات السلوك التنظيمي، ومنه إمكانية التنبؤ به للتحكم فيه بشكل يحقق المرادوية والإنتاجية المطلوبة وبالتالي تحقيق كفاءة الفرد التي بدورها تحقق كفاءة المؤسسة في النهاية وهي الغاية النهائية لدراسة أهداف المؤسسة ويمكن تحديد مراحل وخطوات الإدارة بالأهداف كالتالي:

- المرحلة الأولى : تحديد الأهداف العامة للمنظمة، وتشمل هذه المرحلة علي تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للمنظمة
- المرحلة الثانية : تحديد أهداف الأقسام الإدارية :يقوم رئيس القسم بالمشاركة مع المرؤسين التابعين له بتحديد أهداف القسم
- المرحلة الثالثة : عرض الأهداف للمناقشة : يتم عرض الأهداف السابقة للمناقشة والتحليل من جانب جميع الاعضاء العاملين بكل قسم اداري في المنظمة .
- المرحلة الرابعة : وضع الأهداف الفردية : بناء علي المناقشة في الخطوة السابقة يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من كل موظف وطريقة انجازها
- المرحلة الخامسة : التغذية المرتدة : وتعتمد هذه المرحلة علي التقييم الدوري المستمر لتحديد ماتم انجازه من الأهداف المحددة مسبقا

## التوصيات:

في ظل التغيرات والتطورات الجديدة واللامتناهية، وفي فترة تشهد تغير تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة بين المؤسسات الاقتصادية، ينبغي على المؤسسات إذا أرادت أن تفرض نفسها، وتحافظ على دوامها، وتغزو أكبر حصة من السوق، أن تهتم بوظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة، وكل ماله علاقة بالإبداع التكنولوجي سواء عن طريق إنتاج منتج جديد أو تحسينه، أو تغيير أساليب الإنتاج، أن تحسن اختيار نوع من التكنولوجيا الذي يلائمها.

وهذا الكلام لا يقتصر على المؤسسات فقط، بل يقتصر كذلك على الدول، لأنها إذا أرادت تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة، عليها الاهتمام بالميدان التكنولوجي والاستثمار فيه، وذلك من خلال اعتمادها على سياسات من شأنها أن تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية كبناء مراكز البحث التطبيقي توفير الحماية القانونية، وتمويل أو إعانة مشاريع البحث التطوير، نظراً لأن هذه الأخيرة (مشاريع البحث والتطوير) تكلف كثيراً.

وبالتالي فمن الضروري أن يحمل منطق الحلول في إطار التحديث الإصلاح ذلك التوازن بين اعتبارات الفعالية أي اعتبارات اقتصادية واعتبارات اجتماعية حيث أن التغيير الجوهرى في أساليب إدارة الخدمات العامة وفق نظرية الإدارة العامة الحديثة، يكمن في اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين يتم التعامل معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية، ويمكن تحديدها في النقاط التالية :

- اتباع النمط الديمقراطي في الإدارة
- تكوين صف ثان من المديرين المؤهلين
- تكوين رؤية شاملة ومتكاملة لاهداف المنظمة
- تشجيع العاملون لبذل اقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة
- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة

## المراجع :

- (١) من الموقع: [www.Fez.gov.ae](http://www.Fez.gov.ae) أطلع عليه في: ٢٠١٨/٠٥/٠٣.
- (٢) أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، دار الجيوشي، الأردن، ٢٠٠١، ص ٢٩٥ - ٢٩٦.
- (٣) من الموقع [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com): أطلع عليه في: ٢٠١٨/٠٥/٠٣.
- (٤) من الموقع [www.fez.gov.ae](http://www.fez.gov.ae) أطلع عليه في: ٢٠١٨/٠٥/٠٣.
- (٥) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠١، ص ٥١.
- (٦) صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد، الأردن، ٢٠٠٢، ص ٥٣.
- (٧) صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص ٥٤.
- (٨) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٨٣.
- (٩) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ٢٠٠١، ص ١١٩.
- (١٠) ناصر نادي عدون: مرجع سبق ذكره، ص ٥٠.
- (11) Jacques Orsohi, Pierre Helfer; Management Stratégique, 2eme ed, Vuibert, Paris, France, 1994, p110.
- (١٢) نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ٨٠.
- (١٣) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ١٩٩٨، ص ٩٥.
- (١٤) محمد المحمدي الماضي، الإدارة الاستراتيجية، الإعداد والصياغة، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، ١٩٩٨-١٩٩٩، ص ١٨٢.
- (١٥) صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص ٥٤.
- (١٦) خضر مرغاند، حدة رايس، الإدارة بالأهداف كأداة للتسيير الفعالة الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، يومي ٤/٣ ماي ٢٠٠٥، ص ٢.
- (١٧) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، ط ٢، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٥٣.

- (١٨) صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص ٥٦.
- (١٩) أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص ٣٠٣.
- (٢٠) محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص ٥٥.
- (٢١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ٧٠.
- (٢٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ٧٢.
- (٢٣) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ١٧٥.
- (٢٤) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ٧٥.
- (٢٥) كاظم نزار عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص ١٧٦.
- (٢٦) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع نفسه، ص ٧٦.
- (٢٧) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ١٧٢.
- (٢٨) محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص ٦٠.
- (٢٩) محمد المحمدي الماضي، المرجع نفسه، ص ٦٠.
- (٣٠) حسن على الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، ٢٠٠٤، ص ١٢٤.
- (٣١) علي السلمي، سلسلة الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب، القاهرة، مصر، ١٩٩٩، ص ص ٨٧-٨٨.
- (٣٢) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص ١٧٤.