

## مفهوم الأهداف الاستراتيجية

دكتور

عبدالرحيم محمد

مستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الداء المؤسسي

**Drabdo68@yahoo.com**

بعد تحديد الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية ، يبدأ الفريق المسئول عن وضع الخطة الاستراتيجية بصياغة الأهداف الاستراتيجية والتي تمثل المرحلة الأخيرة في صياغة الخطة الاستراتيجية، فالمؤسسة من خلال تحليل البيئة تقوم بتحديد القضايا الاستراتيجية وهي أهم المشكلات الرئيسية التي يجب على المؤسسة أن تتعامل معها لتحقيق رؤيتها بنهاية فترة الخطة، وهي ايضا القضايا المهمة التي تسعى المؤسسة أن تحقق تميز فيها على الرغم من أنها متميزة فيها حاليا، فهي تعمل على المحافظة على النجاح واستمراريته.

**مفهوم الهدف والهدف الاستراتيجي:**

**مفهوم الهدف :**

يعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها خلال فترة زمنية محددة ، وتشير الكتابات إلى أن الهدف قد يكون طويل الأجل ويقدر بفترة حوالي خمس سنوات ، او متوسط الأجل وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتراوح من سنة إلى ثلاث سنوات، وقصيرة الأجل وهي النتائج المطلوبة تحقيقها خلال سنة

## الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف الاستراتيجية هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، وهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة. والأهداف الاستراتيجية هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة ومدى قدرتها التنافسية.

إن الأهداف الاستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد ، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها وان تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهارتهم ، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المؤسسة واستجابة حية لها.

الهدف الاستراتيجي هو الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها، ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لا بد من الإجابة عن السؤال ما الذي تسعى الشركة أن تنجزه على المدى الطويل والمتوسط والقصير ، فتحديد الأهداف الاستراتيجية يعتبر الركيزة التي يقوم متخذ القرار من خلالها بتوسيع أنشطة المؤسسة وتطويرها.

الهدف الاستراتيجي هو الهدف الرئيسي الذي تود المؤسسة تحقيقه بنهاية المسار الذي تضعه الإدارة العليا وتسعى الجهة إلى تحقيقه بعد تحويله إلى أهداف تفصيلية وذلك من خلال تحديد وتقييم البدائل المتاحة المطلوبة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

وعند تحديد الأهداف الاستراتيجية يجب مراعاة انها تمثل موضوعات طويلة الأجل وأنها تحدد مرة واحدة كل فترة وهي فترة الاستراتيجية، وبالتالي لا بد أن تصاغ بحيث يكون تنفيذها خلال سنوات الخطة.

أما الأهداف التشغيلية فهي تحدد بالكم والزمن والتكلفة لأنها متكررة ومستمرة ولكنها تتم في إطار الأهداف الاستراتيجية ، وبالتالي يجب أن تكون الأهداف التشغيلية معبرة بدقة عن الأهداف الاستراتيجية.

**مراحل تحديد الأهداف:**

**المرحلة الأولى: البحث عن الأهداف:**

تعتبر مرحلة البحث عن الأهداف من اصعب المراحل التي تواجه الإدارة العليا لأنه وبالرغم من مسئوليتها الكاملة عن ذلك إلا انها تعتبر عملية صعبة تتطلب مشاركة الأطراف ذات المصلحة في ذلك لأنها عادة ما تعكس احتياجاتهم ومطالبهم من المؤسسة.

**المرحلة الثانية: تحويل الأهداف من الواقع النظري إلى الواقع التطبيقي:**

بعد أن تحدد المؤسسة أهدافها بشكل واضح ومحدد تعمل على تحويلها إلى أهداف قابلة للتطبيق ، وهذا يتطلب مهارة كبيرة في طريقة تحويلها مع مراعاة إمكانيات المؤسسة المتاحة لتحقيق هذه الأهداف.

**المرحلة الثالثة: تحليل العلاقات بين الأهداف**

عملية تحديد العلاقات بين الأهداف و بعضها البعض ومعرفة درجة الترابط بينها تساهم بشكل كبير في عملية الدقة في التنفيذ، حيث يساهم ذلك في سرعة الإنجاز في الأهداف المرتبطة بعضها وكذلك منع التداخل والتضارب بين الأهداف.

**المرحلة الرابعة: تحديد مدى القابلية للتنفيذ :**

وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى القدرة على تنفيذ هذه الأهداف وتحديد المعايير والمؤشرات التي تمكن المؤسسة من متابعتها أثناء التنفيذ والتأكد من إلى أي مدى تستطيع المؤسسة متابعة التنفيذ.

## المرحلة الخامسة: تنفيذ الأهداف:

وفيها يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ والتأكد من انها تحققت طبقا لما هو مخطط وتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه التنفيذ والتدخل لعلاجها وتصحيحها.

### الأهداف طويلة الأجل Long-Term Objectives

تعتبر الأهداف طويلة الأجل عن النتائج المتوقعة من إتباع استراتيجيات محددة، يتم استخدامها لتنفيذ هذه

الأهداف. وزمن هذه الأهداف غالبا ما تكون من سنتين إلى خمس سنوات، ويجب أن تكون:

✓ كمية : يجب أن يتصف الهدف بالشكل الكمي وإمكانية التعبير عنه بشكل رقمي

✓ معقولة ومفهومة: يجب ان تكون مفهومة وهناك قناعة بها من الموظفين في المؤسسة.

✓ قابلة للقياس: يمكن قياس نتائجها أثناء وبعد تنفيذها من خلال معايير ومؤشرات أداء.

✓ واقعية : يرى الموظفون انها تعبر عن واقع المؤسسة وليست خيالية.

✓ تتضمن تحدي: تقدم شيء جديدا وتحقق تميزا مما يجعل الموظفين يعملون على تحقيقها.

✓ قابلة للتحقيق: من الممكن تحقيقها خلال فترة الخطة.

✓ تتلاءم مع طبيعة عمل جميع وحدات المؤسسة: أي أن الأهداف مرتبطة بعمل وحدات المنظمة.

✓ كل هدف له زمن محدد : يجب أن يكون للأهداف زمن محدد حتى يمكن التأكد من تنفيذها.

وهذه الأهداف يجب أن تكون معلنة وتعتبر عن النمو في أصول المؤسسة والتطوير في خدماتها ، النمو في

المبيعات أو عدد الخدمات المقدمة او الزيادة في الربحية أو الحصة السوقية .

أهمية وجود أهداف واضحة في المؤسسة:  
تساهم الأهداف المحددة بشكل دقيق في الآتي:

1. رسم اتجاه واضح يعكس توقعات المؤسسة المستقبلية.
2. تحقيق الكفاءة في الإنجاز.
3. تساعد في تقييم الأداء من خلال تحديد المعايير.
4. تحديد الأولويات للمؤسسة.
5. تقليل عدم التأكد.
6. تقليل الصراعات.
7. تقليل الإجهاد الإداري.
8. الدقة في تخصيص الموارد.

#### المصادر

- محمد فتحي، معضلات إدارية تبحث عن حلول، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2002، ص 13.
- د. حاتم بن صلاح أبو الجدائل ، مرجع سبق ذكره، ص ص 125-126.
- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة درار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004، ص 94.
- سامي الطوخي، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وتطوير أداء المنظمات والشركات، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 31.
- محمد كمال مصطفى ، كيف يتم وضع استراتيجية المنظمة: التخطيط الاستراتيجي، مجلة المدير الناجح، العدد 15، ، ديسمبر 2015، ص 26. (20-27)

## نموذج شبكة الأهداف

دكتور

عبدالرحيم محمد

مستشار التخطيط الاستراتيجي وقياس الداء المؤسسي

**Drabdo68@yahoo.com**

شبكة الأهداف هي جدول بسيط يتكون من صفين وعمودين يتم من خلالهما الإجابة عن سؤالين بنعم او لا وهما (1) هل نريد ؟ (2) هل نملك؟ كما هو موضح في الشكل التالي، وقد وضعت هذه الشبكة لمساعدة القائمين بالتخطيط على تحديد الأهداف وتحقيقها ، ويمكن تحديد الأهداف من خلال الإجابة عن الأسئلة

التالية:

1. ما الذي نريد ان نحققه؟

2. ما الذي نريد أن نحافظ عليه؟

3. مما الذي نريد أن نتجنبه؟

4. ما الذي نريد أن نتخلص منه؟

هل نملك؟  
لا نعم

نعم

Achieve (حقق)

Preserve (احفظ)

نعم

هل نريد؟

هل نريد؟

Avoid (تجنب)	Eliminate(استبعد)
--------------	-------------------

لا

لا

نعم هل نملك؟ لا

✓ إذا كنت تريد شيئاً ، ولكن لا تملكه (نعم/لا) هدفك سيكون تحقيقه.

✓ إذا كنت تريد شيئاً ، و تملكه (نعم/نعم) هدفك سيكون الحفاظ عليه.

✓ إذا كنت لا تريد شيئاً ، و تملكه (لا/نعم) هدفك سيكون إستبعاده.

✓ إذا كنت لا تريد شيئاً ، و لا تملكه (لا/لا) هدفك سيكون تجنبه.

وبالتالي شبكة الأهداف مفيدة في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا يساعد في التفكير في الغايات والأهداف بطريقة منظمة، ومن خلال أربعة جهات نظر مختلفة وهي مفيدة للمنظمات الكبيرة والمعقدة.

#### أهمية شبكة الأهداف:

ترجع أهميتها إلى:

1. توجيه وتسهيل النقاش من أجل تحديد الأهداف.

2. توثيق نتائج المناقشات.

3. توفير وسيلة بصرية لتنظيم الأهداف.

4. تصنيف الأهداف.

المصدر: راشد بن علي بن رشاد الهنائي، شبكة الأهداف كأداة للتخطيط الاستراتيجي ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي بعنوان

المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان 2014، ص 736-738، نقلا عن

Fred Nickols and Harvey Bergholz, the Goals Grid, Consulting to Management 15.4 (2004) 35-37.ProQuest. Web.2 may 2014

