

المحاضرة الثالثة: الأهداف العامة والإجرائية والاستراتيجية للعلاقات العامة

تمهيد: يعتبر تحقيق الأهداف في أي مؤسسة قائمة هو الطريق الوحيد لإدخال رسالتها ومهمتها حيز التنفيذ، لذلك عند البدء برسم ملامح الخطة والأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة لابد من التأني في ذلك، حيث يجب أن تتضمن الأهداف والاستراتيجيات والسياسيات الإطار العام للمؤسسة وأهدافها التفصيلية والعامة أيضا، وفي هذا السياق نطرح التساؤل التالي: ما المقصود بالأهداف العامة والإجرائية والاستراتيجية المتضمنة في خطة العلاقات العامة وكيف يتم تحديدها؟.

1- **مفهوم الأهداف:** هي الغايات المطلوب الوصول إليها، فلا يمكن تصور أي جهد إنساني منتج دون أهداف، والأهداف دائما تتعلق بالمستقبل والآمال التي يراد تحقيقها في المستقبل.

• ويعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها من خلال فترة زمنية محددة وتشير الكتابات إلى أن الهدف يكون طويل الأجل ويقدر بفترة حوالي 05 سنوات. أو متوسط الأجل وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتراوح من سنة إلى 03 سنوات. والنتائج قصيرة الأجل هي النتائج المطلوب تحقيقها خلال سنة واحدة.

أما من مواصفات الهدف الجيد:

- أن يكون بسيطا في صياغته
- مفهوما وواضحا ومحددا.
- مباشرا وطموحا.
- واقعي يمكن تحقيقه.
- قابل للقياس وليس مجرد كلمات عامة. (أحمد ماهر، 2018، ص30).

2- **أهمية الأهداف في المؤسسة:** تساهم الأهداف المحددة بشكل دقيق في الآتي:

- ✓ رسم اتجاه واضح يعكس توقعات المؤسسة المستقبلية.
- ✓ تحقيق الكفاءة في الإنجاز.
- ✓ تساعد في تقييم الأداء من خلال تحديد المعايير التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ تحديد أولويات المؤسسة.
- ✓ تقليل الجهد الإداري والصراعات داخل التنظيم.
- ✓ الدقة في تخصيص وتوجيه واستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة. (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص30).

3- **الاعتبارات الواجب توفرها في الأهداف:**

- ✓ أن تحدد التصرفات أو الأعمال المطلوب إنجازها.
 - ✓ أن تحدد النتيجة المطلوب الوصول إليها بشكل يمكن قياسه.
 - ✓ تحديد رزنامة زمنية معينة يتم فيه تحقيق النتائج.
 - ✓ يحدد عناصر التكلفة القصوى الممكن تحقيقها.
 - ✓ أن يتلاءم مع الموارد المتاحة أو المتوقعة.
 - ✓ أن يكون واضحا ومفهوما للمسؤولين عند التنفيذ.
 - ✓ أن يكون مكتوبا وواضحا.
- أما من الناحية العملية

- ✓ فيجب أن يكون الهدف واقعا قابلا للتنفيذ.
- ✓ طموحا ومحفزا للعمل.
- ✓ مرنا قابلا للتعديل في حالات الطوارئ.
- ✓ متمشيا مع الموارد المتاحة والمتوقعة.
- ✓ غير متعارض مع أهداف المؤسسة. (زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العبد أبو السعيد، 2017، ص21).

4- مراحل تحديد الأهداف:

- 1- **البحث عن الأهداف:** تعتبر مرحلة البحث عن الأهداف من أصعب المراحل التي تواجه الإدارة العليا لأنه وبالرغم من مسؤوليتها الكاملة عن ذلك إلا أنها تعتبر عملية صعبة تتطلب مشاركة الأطراف ذات المصلحة في ذلك لأنها عادة ما تعكس احتياجاتهم ومطالبهم عن المؤسسة.
- 2- **تحويل الأهداف من الواقع النظري إلى 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.
- 3- **تحليل العلاقات بين الأهداف:** عملية تحديد العلاقات بين الأهداف وبعضها البعض ومعرفة درجة الترابط بينها تساهم بشكل في عملية القدرة في التنفيذ حيث يساهم ذلك في سرعة الانجاز في الأهداف المرتبطة ببعضها وكذلك منع التداخل والتضارب بين الأهداف.
- 4- **تحديد مدى القابلية للتنفيذ:** في هذه المرحلة يتم تحديد مدى القدرة على تنفيذ هذه الأهداف وتحديد المعايير والمؤشرات التي تمكن المؤسسة من متابعتها أثناء التنفيذ والتأكد من المدى الذي يمكن أن تصل إليه المؤسسة في متابعة التنفيذ.

5- تنفيذ الأهداف: فيها يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ والتأكد من أنها تحققت طبقاً لما هو مخطط وتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه التنفيذ والتدخل لعلاجها وتصحيحها. (عبد الرحيم محمد، مفهوم الأهداف الاستراتيجية، مرجع سابق، ص)

أهداف العلاقات العامة: إن أهداف العلاقات العامة هو عبارة عن بيان يتماشى مع مكانة المنظمة ويخرج وأهداف المنظمة، فالهدف هو عبارة واضحة وقابلة للقياس مكتوبة لتوجيه (Smith, ronald D, 2013) الطريق نحو مستويات معينة من الوعي أو القبول أو العمل)

لتحقيق ما تسعى المؤسسة إليه. وتتعدد تصنيفات الأهداف في المؤسسة لتمثل ثلاثة مستويات: الأهداف العامة، الاستراتيجية، والاجرائية.

5-الأهداف العامة: هي جملة الأهداف التي تتماشى والسياسة العامة وترتبط الأهداف العامة بالمنطلق العام للمؤسسة، وعموما الأهداف العامة هي جملة الأهداف التي تحددها المؤسسة وتتعلق بأنشطتها، علاقات المؤسسة، نظم التسيير العام للمؤسسة، اتجاهات المؤسسة نحو مختلف الجماهير ونحو أعمالها وأنشطتها، والأهداف العامة هي أهداف تتعلق بكل أنواع المؤسسات كالهدف الربحي وهو هدف عام تسعى أي مؤسسة تجارية أو اقتصادية لتحقيقه، ونجد أن هناك أهداف عامة تسعى أي مؤسسة لتحقيقها وترتبط هذه الأهداف العامة بمجموعة من المحددات التي تسعى إلى:

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة أو المنشأة وتوضيح وتدعيم صورتها ومكانتها.
- ترويج المبيعات وتنشيط الخدمات.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي.
- الفوز بثقة الجمهور الخارجي.

ويمكن أن تكون الأهداف الخاصة بالعلاقات العامة أهداف عامة أو أهدافاً قريبة المدى أو متوسطة المدى، لذلك قام بعض الباحثين بتقسيم الأهداف إلى بعيدة المدى (الأهداف العامة)، وإلى أهداف متوسطة المدى ثم أهداف مباشرة أو قريبة المدى، وهذا التقسيم اقترحه الباحث "دوارد بيرنيز ولز" حيث قام بتقسيم الأهداف إلى ثلاثة مراحل (مباشرة - متوسطة المدى- طويلة المدى) فالأهداف الشاملة طويلة الأمد ترمي إلى:

- 1- زيادة الفوائد التي تعود على ملاك المؤسسة وعمالها ومستهلكي منتجاتها والجماعات التي تعمل فيها وذلك عن طريق وضع برنامج بهدف إلى تحسين المصالح والمنتجات.
 - 2- الاحتفاظ بعلاقات الود في جميع الأوقات مع كل من ترتبط مصالحهم بالمؤسسة كاتحادات العمال والمستهلكين وأفراد المجتمع والعمالين والموردين وغيرهم.
- أما الأهداف متوسطة الأمد فترمي إلى:

- 1- إنتاج سلع جديدة في أقرب وقت يتناسب مع الانتهاء من الاختبارات اللازمة وتهيئة وسائل التصريف وإجراءات وإعداد حملة ناجعة لتنشيط البيع.
 - 2- تحسين الأصناف التي كانت تنتجها الإدارة السابقة.
 - 3- تنفيذ برنامج التركيب بأحدث أنواع الآلات وإعادة تنظيم الأعمال المكتبية وزيادة منفذ التوزيع.
 - 4- الاستغناء عن الآلات البالية التي لا سبيل إلى تجديدها بنفقات زهيدة.
- أما الأهداف المباشرة فهي في رأي الباحث كوتلر ترتبط بالعمال والمجتمع والمساهمين ثم بنظام البيع والتوزيع. (منال محمد رحال، 2014، ص ص54-55)

أنواع الأهداف العامة: إن الأهداف العامة التي تركز عليها المؤسسات هي التي تنطلق من تحقيق الأهداف المادية وغير المادية التي تتعلق بالسياسة العامة التي تنتهجها المؤسسة حتى وإن كان أغلبها يركز على الربح المادي بالدرجة الأولى وعلى الأخص التي تسعى إليه دون أن توصف بالمادية المطلقة والاستغلال، فقد تستجد له أشياء مقاربة مثل معدل العائد على الاستثمار أو معدل العائد على حقوق الملكية أو غيرها من أهداف، ومن هذا المنطلق تتناول الأهداف العامة من عدة زوايا هي كالآتي من خلال الجدول:

الأهداف العامة حسب الأهمية: إن الأهداف التي تعتبر مهمة لدى المؤسسة يمكن أن تكون غير مهمة لدى مؤسسة أخرى، فأهمية الأهداف هي نسبية من مؤسسة لأخرى ومن موقف أو ظرف معين إلى موقف وظروف أخرى، وهناك دراسات عديدة تصنف الأهداف العامة في المؤسسة حسب أهميتها إلى 14 هدفا (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص98) هي :

- 1- الربحية.
- 2- النمو.
- 3- الحصة السوقية.
- 4- المسؤولية الاجتماعية.
- 5- رفاهية العاملين.
- 6- جودة المنتجات والخدمات.
- 7- بحوث التطوير.
- 8- التنويع.
- 9- كفاءة استخدام الموارد.
- 10- الاستقرار المالي.
- 11- المحافظة على الموارد.
- 12- تطور التسيير الإداري.

13-تجدد أنظمة المعلومات والتسيير.

13-تنوع بيئة الأعمال.

الأهداف من المدى الطويل والمتوسط والقصير: كلما طال زمن ومدى الهدف كلما كان أقرب إلى مستوى الإدارة العليا، وكلما كان الزمن أقصر كان أقرب إلى المستويات الدنيا ويتم تصنيف الأهداف وفق مايلي:

- **المدى الطويل:** البقاء – الزيادة - العالمية
 - **المدى المتوسط:** النمو – الترشيح - التوسع
 - **المدى القصير:** الكفاءة – الإنتاج – البيع – الرضا
- الأهداف العامة حسب وظائف المؤسسة:** يمكن النظر إليها حسب انتمائها وظيفيا والمعروف أن وظائف المؤسسة هي الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية.

الوظيفة	الأهداف
الإنتاج	تقديم منتجات جديدة – تحسين الجودة – استخدام تكنولوجيات جديدة.
التسويق	حصة سوقية - التوسع في المبيعات - تحسين القدرة التنافسية.
التمويل	الربحية – العائد على الاستثمار – العائد على حق الملكية – استمرار الربح ، تنمية الأسهم.
الموارد البشرية	تحسين الأداء – رفع الرضا عن العمل – ترشيح حجم العمالة

مجالات ومعايير تحديد الأهداف العامة: تغطي الأهداف العامة النتائج التي تسعى إليها الرؤية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة وتتطرق هذه النتائج إلى مجالات وهي:

الربح: يتم تحديد مستوى الربح وبشكل كمي ومحدد ومطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية معينة مثل: يمكن أن يكون الهدف العام تحقيق ربح إجمالي ومن ثم ربح صافي مقداره 22% بعد 03 سنوات.

المنتجات والخدمات: وهنا يتحدد كمية ونوعية السلع والخدمات التي تزيد أو تقل أو يتم تركيز عليها خلال فترة التخطيط الاستراتيجي.

المنافسون: وهنا يتم تحديد أسلوب التعامل مع المنافسين خلال فترة التخطيط الاستراتيجي كالتعاون أو اكتساح المنافسين مثال شراء نصيب المنافسين خلال العام القادم أو التحالف للدخول إلى السوق.

الموارد: مثل الأموال وآلات تجهيزات البضاعة والمباني والأراضي بالإضافة إلى الموارد البشرية وعلى المؤسسة أن تحدد نوع وكمية الموارد التي تستخدمها وطريقة التعامل مع هذه الموارد.

القيادة: الأداء الإداري للإدارة العليا وتطورهم في المهارات والعدد والتنظيم.

الهيكل التنظيمي: تجميع الأنشطة ومهام المؤسسة في إدارات بناء هيكل قبل بداية العمل.

أنظمة العمل: هي سياسات وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

الأهداف الاستراتيجية: يعود أصل مصطلح الاستراتيجية إلى الميدان العسكري وهو يعني الخطة الحربية وفق تخطيط وإدارة العمليات الحربية في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق هدف معين على المدى البعيد (أكرم سالم الجنابي، 2017، ص21)، لينتقل هذا المفهوم إلى الفضاء المؤسسي، فعرفت الاستراتيجية على ضوء المؤسسة بأنها رؤية شاملة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل والتوجيه بأسلوب منظم وشامل لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية واستغلال ما تنتجه من فرض واستيعاب التهديدات وتعظيم نقاط القوة الداخلية والتقليل من الأثر السيئ لنقاط الضعف (أحمد صبيح، 2012، ص51)، هذا فيما يتعلق بمفهوم الاستراتيجية أما مفهوم الأهداف الاستراتيجية والتي يحدد مفهومها بأنها الأهداف طويلة الأجل والمنتظرة من انتهاج استراتيجية ما والاستراتيجيات بدورها تمثل الأعمال التي تتخذ لبلوغ الأهداف طويلة الأمد، وعلى الإطار الزمني للأهداف والاستراتيجيات أن يكون متناسقا.

أسس بناء الأهداف الاستراتيجية:

- 1/ مكتمة وقابلة للقياس.
- 2/ واقعية وقابلة للتحقيق.
- 3/ مفهومة ومرتبطة.
- 4/ متجانسة ما بين وحدات المؤسسة.
- 5/ يرتبط كل منها بخطة زمنية محددة (كل هدف له زمن محدد).

أهمية الأهداف الاستراتيجية:

توجيه الأهداف الإداري: حيث يكون موازيا للأهداف الاستراتيجية ومحققاتها.

المساعدة في التقييم: حيث تحدد نسبيا ما وصلت إليه المؤسسة وحققه من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي ونسبة تحقيقه أو بلوغه.

بناء الأولويات بالنسبة للمؤسسة: حيث تساهم في توجيه المؤسسة إلى الأولويات التي ينبغي تحقيقها وبلوغها وأيضا ترتيب هذه الأولويات.

القضاء على الصراعات: فتحديد الهدف الاستراتيجي الذي هو جوهر التخطيط الاستراتيجي يساهم في اتحاد كافة عمال المؤسسة لتحقيقه وفقا لما خطط له، وبهذا سيلغي العشوائية واللاانضباطية التي تسير العمل وتؤدي إلى أهداف غير معلومة.

التحفيز على العمل: تحديد الهدف الاستراتيجي سيساهم بشكل مباشر في تحفيز العمال بما أن هناك غاية يجب إدراكها تلغي الغموض حول العمل الذي يقوم به العامل وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي. (صويو فضيلة، 2004-2005، ص99).

الأهداف الإجرائية:

1- مفهوم الأهداف الإجرائية: عرفه التربويون بأنه التغيير المرغوب فيه المتوقع حدوثه في سلوك العامل، والذي يمكن تقويمه بعد مرور العامل بخبرة تعليمية معينة.

• كما أنه يعرف بأنه يهدف إلى تحسين المعارف والاجراءات والممارسات اللازمة لتطوير المؤسسة أو مجتمع الدراسة ويعمل على خلق ممارسات مقبولة من خلال الحرص على مساهمة المشاركين وفي جو يسوده العمل وروح الفريق (ماجد محمد الخياط، ص 308-309).

2- مجالات الأهداف الإجرائية (السلوكية):

✓ **المجال الإدراكي العقلي:** يشمل الأهداف التي تتناول إدراك وتطوير القدرات والمهارات التي تتناول إدراك وتطوير القدرات والمهارات الذهنية للعامل في المؤسسة.

✓ **المجال الوجداني أو الانفعالي:** يشمل الأهداف التي تصف التغييرات في الاهتمامات والموقف والاتجاهات والتكيف ضمن إطار المؤسسة.

✓ **مجال المهارات:** يمثل الأهداف التي تركز على إحدى المهارات العقلية التي تتطلب معالجة لبعض الأعمال التي تتطلب تنسيقا عقليا.

3- شروط صياغة الأهداف الإجرائية:

• أن يكون الهدف الإجرائي مكتوبا بشكل دقيق وواضح ومحددا بشكل كاف، لأن الهدف الغامض يسبب الغموض ويفتح المجال للتأويل والاحتمالات.

• أن يكون الهدف صادقا بمعنى أن يفهمه شخصين أو أكثر بنفس المعنى ويتفقان حوله.
• أن يكون قابلا للتحقيق والانجاز، فلا يمكن تقويم هدف مرتبط بسلوك انفعالي أو صعب تحقيقه.

• أن تكون الأهداف تعبيراً صادقا عن فلسفة المؤسسة المعتمدة في العمل بمعنى أن تكون جزءاً لا يتجزأ من فلسفة الدولة وغاياته البعيدة.

مثال تطبيقي: طبيعة الأهداف العامة والاستراتيجية والاجرائية في مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة ولاية سطيف.

التسمية: مؤسسة الاسمنت ذات الأسهم.

المساهم الرئيسي: مجمع GICA ب 100% (المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر)

المساحة: 60 هكتار.

النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق الاسمنت.

القطاع: مواد البناء.

الطاقة الانتاجية: 01 مليون طن سنويا.

التعريف بمديريات المؤسسة: الهيكل التنظيمي

● المديرية العامة: يديرها رئيس مدير عام لمجلس الإدارة المكون من 07 أعضاء من مهامه وضع استراتيجية العمل، تسيير العلاقات الخارجية، تنسيق الضوابط المتعلقة بالموارد البشرية.

● مديرية الإنتاج: تشرف على مراحل العملية الإنتاجية تتفرغ إلى: * دائرة الموارد الأولية * دائرة التصنيع * مصلحة الميكانيك الصناعي * مصلحة التخطيط.

● مديرية التطوير: تشرف على مختلف عمليات التطوير المتعلقة بالمنتج.

● مديرية التموين: متابعة عمليات الشراء.

● مديريات تجارية: تعمل على تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة وتعزيز مبيعاتها وتقديم الخدمات الجيدة. (فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2017/2016).

● مديرية الموارد البشرية: تسهر على تسيير الشؤون الاجتماعية للمستخدمين.

● مديرية المالية والمحاسبة: تسجل جميع المحاسبات المالية للمؤسسة من خلال هذه المصلحة.

● مديرية التدقيق ومراقبة التسيير: تدقيق الحسابات ومعرفة مصادر الخطأ.

● المديرية القانونية: تنفيذ سياسة الاتصال لتعزيز صورة منتجاتها.

أهداف المؤسسة:

● تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء والإسكان نظرا للحاجة المتزايدة للسكن حيث تتفاقم وتزداد من سنة لأخرى. هدف عام.

- تطوير الأنشطة الاقتصادية وتعزيزها. **هدف استراتيجي.**
- تعزيز الجهود الوطنية المبذولة في مجال التصنيع عبر العمل على تنفيذ مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. **هدف عام.**
- المساهمة في امتصاص البطالة مع العلم أن هذه الصناعة الأكثر استقطابا باليد العاملة. **هدف عام.**
- التخفيض من الاستيراد. **هدف استراتيجي وعام.**
- عقلنة الإنتاج والاستعمال الرشيد لعناصر الإنتاج بتطبيق وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) . **هدف استراتيجي إجرائي.**(المرجع نفسه).