

**رسالة المنظمة**  
**دراسة تطبيقية علم الشركات المصرية**  
**مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة في مصر**  
**أ.د. محمد المحمدي الماضي**  
**كلية العلوم الإدارية**  
**جامعة القاهرة**

نشر هذا البحث في المؤتمر الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، (المجلس الأعلى للجامعات ، إبريل 2000 وكان ذلك بعد حوالي 10 سنوات من صدور أول مؤلف لي في إدارة الاستراتيجية ، حيث نشر ولأول مرة باللغة العربية فصلا كاملا عن موضوع الرسالة ، ومن خلال التواصل مع طلابي في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا طوال تلك المدة وجدت تفاعلا شديدا مع هذا الموضوع ، وكعادتي في التدريس أقوم بدفع الطلاب - حتى في مرحلة البكالوريوس - بالتطبيق العملي لمكونات نموذج الاستراتيجية على واقع الممارسة في مصر. وكان من الموضوعات التي استغرقت دراستها حوالي خمس سنوات متصلة وعلى نطاق واسع ( من 1995 : 1999) وبمشاركة مئات الطلاب ومئات الشركات كان هذا الموضوع الذي أثمر عن هذه المرققة التي قدمت في ذلك المؤتمر حينها وحازت على قبول واسع من كافة المشاركين في المؤتمر حينئذ، لبساطة فكرتها ، وبساطة أسلوبها، وباعتبارها أول دراسة استكشافية في موضوعها على الإطلاق.

رسالة المنظمة  
دراسة تطبيقية على الشركات المصرية  
مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة في مصر

مقدمة:

لقد أخذ الفكر الإداري الإستراتيجي يتبلور بشكل واضح وملحوظ في السنوات العشر الأخيرة، ونتج عن ذلك ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية Strategic Management كمنهج متكامل له مؤلفات في شكل كتب ومجلات متخصصة وأقسام في كثير من الجامعات العالمية. بالإضافة إلى تدريسه في كافة الأقسام للسنوات النهائية في كليات التجارة .

ولم يعد هناك بديل أمام أى مؤسسة تريد التميز أو البقاء في عالم الأعمال اليوم من أن تدرس وتطبق هذا المنهج في إدارتها لأعمالها.

وهو ما تأخذ به الشركات العالمية الكبرى الأكثر نجاحاً والتي تريد أن تحذو حذوها. ويتكون هذا النموذج بشكل أساسى من عدة مراحل يمكن تلخيصها بإيجاز في ثلاثة هي : صياغة ووضع الإستراتيجية Formulation والتطبيق Implementation والرقابة والتقييم (David 1995) ولقد تعرضت كافة مراحل هذا النموذج للعديد من الدراسات معظمها باللغة الانجليزية وقليل منها باللغة العربية إلا أن من أكثر الأجزاء التي لم يتم التعرض لدراساتها عمليا بما تستحقه من أهمية هى رسالة المنشأة Mission Statement .

هذا بالرغم من أن كافة الأدبيات التى تتناول موضوع الإدارة الإستراتيجية تؤكد على أهميتها القصوى فى بداية أى ممارسة حقيقية للإدارة الإستراتيجية باعتبارها الموجه الأساسى لكافة العاملين فى المنشأة بعد ذلك لانجاز كافة مراحل النموذج التالية، من تحديد الأهداف أو الإستراتيجيات وآليات التطبيق أو التقييم والمتابعة.

ولقد أصبح هناك إطار عام تبلور فى خلال السنوات الخمس الماضية حول مفهوم الرسالة وأهميتها وأسلوب صياغتها وتقويمها وتفعيلها بحيث أصبح من المألوف أن تجد لكل شركة من الشركات العالمية مهما كان حجمها رسالتها التى تميزها من الشركات المنافسة وتوضح هويتها أمام عملائها ووجهتها وأسلوب عملها ... الخ .

وإذا كان هذا الموضوع قد نال اهتماما بالغاً لدى كل من كتب فى إدارة الإستراتيجية إلا أنه لم يلق نفس الاهتمام من جانب الباحثين فى جانبه العملى والتطبيقي.

وهو ما آثار العديد من الاسئلة أمام الباحث أهمها:

هل تعرف الشركات المصرية مفهوم الرسالة ؟

وهل تقوم بكتابة رسالة لها ؟ وبأى مسمى ؟ وبأى شكل أو محتوى ؟

وهل يتم تفعيل مثل هذه الرسالة إن وجدت فيتم توصيلها ونشرها لكافة العملاء (داخليا

وخارجيا) Stalkholders ؟ وكيف يتم ذلك النشر؟ وبأى وسيلة ؟

وهل تختلف شركات قطاع الأعمال العام والخاص المصرية فى ذلك عن الشركات الأجنبيةة

العاملة فى مصر؟ مثل هذه الاسئلة المهمة حول موضوع الرسالة لا تزال بلا إجابة فى بيئة الأعمال

المصرية ولم يتم إجراء أبحاث تذكر فى هذا الأمر رغم أهميته التى لا يختلف حولها.

وهو ما حدا بالباحث فى التفكير فى هذا البحث وذلك كمحاولة لسد هذه الثغرة ولفتح الطريق

للمزيد من الأبحاث أمام الباحثين ولتوجيه نظر الشركات والممارسين إلى إستكمال هذا الجانب لديهم إن

كان فيه نقص.

خاصة ونحن نستعد للدخول فى قرن جديد تزداد الظروف البيئية فيه حولنا تحديا وتهديدا يوما

بعد يوم بما لا يجعل فيه فرصة إلا لمن يأخذ بأسباب التفكير العلمى الإدارى السليم لكى لا يمتلك فقط

زمام الحاضر بل وليعمل على إعادة صياغة المستقبل بما يحقق أهدافه ومصالحه.

وسوف يتم ذلك من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة أولا بموضوع الرسالة Mission وما

كتب حولها سواء فى الأدبيات الأكاديمية أو الدراسات الميدانية التى تمت حولها إن وجدت ثم يتم فى

ضوء ذلك صياغة فروض البحث وأسلوبه، وتوضح النتائج الميدانية التى أجريت على (924) شركة

تعمل فى البيئة المصرية فى كافة القطاعات والمجالات من قطاع الأعمال العام والخاص والأجنبى وذلك

خلال السنوات الخمس الماضية (منذ عام 1995 وحتى عام 1997) ثم يتم بعد ذلك مناقشة هذه النتائج

واستخلاص أهم التوصيات.

## مراجعة الأدبيات Literature Review

### أ- الإدارة الإستراتيجية ورسالة المنشأة :

تدور الكتابات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية حول ثلاثة موضوعات رئيسة وهى:-

1- أهداف المنظمة Objective . 2- الإستراتيجية Strategy .

3- رسالة المنظمة Mission (Abell, 1980 & Neil 1987) وتزخر المراجعة والدوريات بالكتابات

التى تغطى المجالين الأول والثانى بينما لم يتم تطوير الأطر النظرية المتكاملة لصياغة رسالة المنظمة وإبراز

دورها فى تخصيص موارد المنظمة وتوجيه قراراتها وبالتالى تعظيم أدائها (Abell 1980, Byars & Neil, 1987).

وبالرغم من أهمية الإدارة الإستراتيجية بمكوناتها المختلفة وأثرها على أداء المنظمة وبالرغم من انتشارها إلا أن هذا الانتشار لم يصحبه اتفاق تام على ترتيب هذه المكونات وظهرت وجهتى نظر متنافستين:

الأولى وهى التى شاعت فى أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات ونرى أن خطوة البداية فى عملية الإدارة الإستراتيجية هى القرار الخاص بتحديد وصياغة أهداف المنظمة كالحصة السوقية وغيرها ثم صياغة الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

أما وجهة النظر الثانية - التى سادت من منتصف السبعينيات وحتى الآن- والتى ترجع أساسا إلى مبادئ وأفكار (peter Drunker) الملقب بأبو الإدارة الحديثة والذى تعتبره مجلة جامعة هارفارد أعظم مفكر إدارى فى العصر الحاضر (David 1995) فىرى أن رسالة المنظمة هى الوجه الآخر للسؤال الخاص بتحديد ما هو مجال عمل المنظمة والذى يعكس الغرض الذى يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات التى تعمل معها فى نفس المجال وتعتمد وجهة النظر هذه على أن تحديد رسالة المنظمة هى أولى خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية وبناء عليها يتم صياغة أهداف وإستراتيجيات المنظمة بعد ذلك.

معنى هذا أن المدخل الثانى يركز على ضرورة البدء بتحديد رسالة وغرض المنظمة حيث أن غرض المنظمة أو رسالتها يتضمن الإجابة على عدد من الاسئلة المحورية أهمها من نحن كمظمة Who are we وماذا سنفعل وما هو مجال النشاط الذى سنعمل فيه ؟ What will we do ولمن سنقدم منتجاتنا أو خدماتنا؟ وما هى فلسفتنا وقيادتنا لانجاز هذا العمل؟

وتكون الإجابة على هذه الاسئلة بمثابة تحديد رسالة المنظمة واختيار مجال عملها الحالى What is our business والمستقبلى ؟ What will it be وما يجب أن يكون عليه فى المستقبل What should it be وما هى المبادئ والفلسفات التى ستحكم وتوجه الأداء داخل المنظمة وما هى قيمها Values التى تؤمن بها لكسب عملائها فى الصناعة التى تعمل فيها (Aaker, David 1988).

ويشار للرسالة على أنها تحديد لمجال عمل المنظمة Scope of Business أو غرضها Purpose أو فلسفتها Phitosophy أو مبادئها Creed Principles أو قيمها معتقداتها أو Biliefs

A declaration of attitude and outlook أو تحديد للأمر وليست مجرد وثيقة تتضمن مجموعة من التفاصيل المحددة فقط، إن الرسالة تعكس رؤية المنظمة طويلة الأجل.

والتي تحدد ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل ، ومن هم العملاء الذين تخدمهم هذه المنظمة . وبالرغم من الأهمية الاستراتيجية لتحديد وتعريف رسالة المنظمة باعتبارها الخطوة الأولى التي يترتب عليها باقي خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية إلا أن مراجعة الدراسات السابقة أوضحت أن الإطار الفكري لرسالة المنظمة وإبراز أهميتها يعاني مما يلي :

أولا : لا يتمشى الإطار الفكري لصياغة رسالة المنظمة مع التطورات التي حدثت لباقي مكونات الإدارة الاستراتيجية وظل موضوع تحديد رسالة المنظمة واختبار مجالها متخلفا عن باقي المكونات .

ثانيا : هناك اختلاف بين الباحثين والممارسين على إسم واحد لرسالة المنظمة حيث يلاحظ وجود استخدام مسميات كثيرة للرسالة مثل ميثاق المنظمة وغرض المنظمة، معتقدات المنظمة ، فلسفة المنظمة ، مبادئ المنظمة ، تحديد مجال عمل المنظمة

ثالثا : هناك بعض المنظمات التي لديها رسالة مكتوبة بينما البعض الآخر لا يوجد لديها رسالة مكتوبة وهناك منظمات لا يوجد لديها رسالة أصلا وأخيرا هناك بعض المنظمات التي لديها رسالة مكتوبة ومنشورة ويعكس هذا اختلاف وجهات النظر لأهمية الرسالة .

رابعا: هناك اختلاف في صياغة رسالة المنظمة في حالة المنظمات التي لديها رسالة مكتوبة ، وهناك وجهتي نظر في ذلك ، الأولى صياغة الرسالة من منظور إنتاجي ، والثانية من منظور تسويقي يعكس احتياجات المستهلك ورغباته حيث لا يركز على المواصفات المادية للمنتج فقط

خامسا: هناك اختلاف بين صياغة الرسالة من منظور عام وواسع أو من خلال منظور ضيق . وبرغم أوجه القصور السابقة فإن جهود الباحثين والممارسين لم تتوقف خلال السنوات الأخيرة لتطوير رسالة المنظمة باعتبارها مكونا أساسيا من مكونات الإدارة الاستراتيجية فكلما كانت الرسالة واضحة أدى هذا إلى زيادة فاعلية باقي مكونات الإدارة الاستراتيجية وبالتالي أداء المنظمة .

### (ب) فلسفة صياغة الرسالة واحتياجات المستهلك في الأجل الطويل :

الرسالة هي نص مكتوب يعكس غرض المنظمة الثابت والباقي وهي بمثابة وثيقة رسمية تؤكد سبب قيام المنظمة . والمنظمة كالأسرة خلقت كي تبقى إذا استطاعت تحقيق رسالتها بنجاح.

وقد تكون رسالة المنظمة واضحة في البداية . ولكن بمرور الوقت قد تصبح هذه الرسالة غير واضحة كلما كبرت المنظمة وأضافت منتجات وأسواق جديدة . أو قد تظل الرسالة واضحة لكن قد تكون قاصرة على تمكين المنظمة من التعامل مع الظروف البيئية المتجددة والمتغيرة دائما . وعندما تحس الإدارة أن المنظمة بدأت تنحرف عن مسارها فلا بد ان تجدد بحثها عن غرض أو رسالة جديدة ، ولابد من طرح الأسئلة التالية :

ما هو مجال عمل المنظمة؟ من هم عملاء المنظمة؟ ما الذي يقدره ويقيمه العملاء في منتجات الشركة؟ ما هو مجال عمل المنظمة في المستقبل؟ ماذا يجب ان يكون عليه مجال عمل المنظمة ورسالتها؟ وتعتبر هذه الأسئلة البسيطة من أخطر الأسئلة التي تواجه المنظمة؟ والمنظمات الناجحة فقط هي التي تطرح دائما هذه الأسئلة وباستمرار والإجابة عليها بحرص وبكل دقة .

في الماضي كانت معظم المنظمات تصيغ رسالتها من منظور المنتج المقدم "نحن نصنع الأثاث مثلا" أو منظور تكنولوجي "نحن شركة للعمليات الكيماوية" لكن الاتجاه الآن هو صياغة الرسالة من منظور السوق الذي تخدمه المنظمة وحاجات عملائها حيث أن صياغة الرسالة من منظور تسويقي أفضل من صياغتها من منظور إنتاجي أو من منظور تكنولوجي لأن المنتجات وأنواع التكنولوجيا المستخدمة عادة ما تصبح متقادمة بمرور الوقت لكن حاجات العملاء قد تظل طول العمر حيث إنها تدور حول إشباع حاجات العملاء الأساسية ، فشركة مثل زيروكس من الأفضل أن تكون رسالتها تدعيم المنظمات كي تكون أكثر إنتاجية من خلال مساعدتها في تصوير وتخزين واستدراج وتوزيع وإرسال ونشر مستنداتها بدلا من أن تصاغ رسالة الشركة على أنها شركة لإنتاج آلات التصوير وأجهزة الفاكس ، كما أن شركة AT&T تعمل في مجال الاتصالات وليس في مجال التليفونات .

ويختلف المفهوم التسويقي كلية عن المفهوم الإنتاجي والتكنولوجي فالمفهوم التسويقي لصياغة الرسالة يخلق لدى العاملين بالمنظمة إحساسا أنهم يقدمون شيئا مفيدا للعميل يساعد في حل مشاكله وتطوير أدائه وليس مجرد منتجات مادية فقط ، وهذا يحقق للشركة رضاء مستمرا لعملائها لأنها تركز في المقام الأول على إشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم .

ويرى ( Drunker,1974) أن فشل الإدارة في الإجابة على السؤال الخاص بتحديد ماهو مجال النشاط الذي ستعمل فيه المنظمة؟ يعتبر من أهم أسباب فشل المنظمات وإنخفاض أدائها و عندما يكون مجال النشاط او مجال عمل المنظمة ورسالتها غير مفهوم فإنه يصعب إيجاد أساس قوي يتم بناء عليه تحديد أهداف المنظمة واستراتيجيتها .

أن رسالة المنظمة لا تحدد من أسمها أو من واقع قانونها الأساسي أو من خلال وضعها في السمشاكل تحديد رسالة المنظمة ولكنها تتحدد من واقع الرغبات والمنافع التي يحصل عليها العملاء عندما يشترون منتجات أو خدمات المنظمة وعلى هذا فإن إشباع العميل هو غرض ورسالة كل منظمة .  
و يدعم هذا كل من (Birch & Robins,1994) حيث خلص إلى ان هناك اتجاهين حديثين بدأا يشكلان صياغة الرسالة و هما :الحساسية تجاه رغبات و حاجات العملاء ، و الاهتمام بالجودة . و على هذا فلا بد من تحديد و صياغة مكونات الرسالة جيدا كخطوة أساسية أولى من خطوات عملية الادارة الاستراتيجية حيث أن الرسالة المصاغة جيدا مثل اليد الخفية التي تقود للأفراد داخل المنظمة لكي يعملوا بطريقة مستقلة و في نفس الوقت تعاونية من أجل تحقيق اهداف المنظمة.

#### ج)مشاكل تحديد رسالة المنظمة:

يولد تحديد و تعريف مجال عمل المنظمة و رسالتها العديد من المشاكل بالإدارة و المنظمة نظراً لأن الرسالة تبلور المنظمة و بيئتها الداخلية و الخارجية من خلال ثلاثة اوجه رئيسية:  
الاول استراتيجي ، و الثاني تخطيطي و تنظيمي ، و الثالث فكري.  
فمن الناحية الاستراتيجية تظهر مشكلة تحديد رسالة المنظمة و إطار عملها و لو بشكل ضمني عند ادخال منتجات جديدة او حذف منتجات قائمة او تسويق المنتج الحالي الى شرائح جديدة او انشاء شركة جديدة او نشاط جديد او تصفية جزء من المنشئة بالبيع كما تظهر هذه المشكلة بوضوح عندما تدخل المنظمة مجال جديد تماما أو توسع المجال الحالي.  
و بمجرد تحديد رسالة المنظمة أو إعادة صياغتها تظهر الكثير من الاسئلة التي لا بد من الاجابة عليها و هي:

ما هي أهداف المنظمة في ضوء المجال الجديد ؟ و ما هي القرارات التي يجب ان تتخذها الوظائف الرئيسية كالسويق و الانتاج و البحوث و التطوير و الافراد و التمويل ؟ و ما هي توقعات تحركات المنافسين و و ما هي ردود افعالهم المتوقعة ؟؟

و تؤثر النواحي الاستراتيجية السابقة على النواحي الداخلية التخطيطية و التنظيمية للمنشأة حيث يلاحظ أن كثيرا من الابعاد التنظيمية للهياكل و علاقات السلطة و المسؤولية سوف تتأثر و تتشكل بناء على

تضييق او اتساع رسالة و مجال عمل المنظمة كما ستتأثر الوظيفة التخطيطية داخل المنشأة من حيث اساليب التخطيط الاستراتيجي المختلفة بالإضافة الى صلب عملية التخطيط ذاتها من حيث المتغيرات البيئية و التنافسية الخارجية بالإضافة الى امكانات المنظمة الداخلية و مدى كفاءتها للتعامل مع المجالات الجديدة و هذا بالإضافة الى الخطط و البرامج و الموازنات المختلفة التي سيتم صياغتها للتعامل مع المجالات الجديدة. و أخيرا يؤثر تغيير رسالة المنظمة على ظهور كثير من المشاكل الفكرية و أهمها كيف يتم تحديد مكونات الرسالة الجديدة و كيف سيتم قياسها؟ كيف يمكن التعرف على المتغير الذي يحدث في رسالة المنظمة؟ متى يتم استخدام الضيق لمجال عمل و رسالة المنظمة؟ و متى يتم استخدام المفهوم الواسع؟ هل يختلف تعريف الرسالة من مستوى إداري الى آخر؟ كيف يمكن تحديد أبعاد و حدود و مجال عمل المنظمة؟ كيف يمكن وضع خطوط تحدد مجال عمل المنظمة؟ كيف يمكن إعادة تعريف هذا المجال اذا تغير السوق؟

#### (د) أهمية وجود رسالة للمنظمة :

بدون مفهوم واضح لما ستفعله المنظمة كي تميز نفسها عن المنافسين الاين تعمل معهم ستفقد المنظمة التركيز في أنشطتها والاتجاه الذي يوجه حركتها . هذا بالإضافة إلى عدم وجود معيار لتقييم أدائها الذي تحققه .

وتحتم المتغيرات والتحديات التي يموج بها العالم الآن ضرورة تركيز المنتظمات وتحديد رسالة واضحة لها تتمكن من تحقيقها في ظل الظروف والتحديات التي تنتظر المديرين في التسعينات وأهمها :

- (1) اتخاذ القرارات في ظل ظروف غير مؤكدة وشديدة التعقد
- (2) صعوبة إدارة التهديدات وعدم التأكد البيئي
- (3) زيادة حدة وشراسة المنافسة العالمية
- (4) زيادة ظاهرة شراء الشركات وزيادة عمليات السيطرة التي تدعم قدرات المنافسين وزيادة تركيزهم في مجالات معينة

(5) زيادة التعقد التكنولوجي وزيادة تكلفة إقتناء التكنولوجيا

(6) الضغوط المتزايدة لرفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة وتطورها باستمرار.

وتبرز العوامل السابقة الأهمية الاستراتيجية لتحديد الرسالة حيث يساعد ذلك في التركيز على مجال محدد تستطيع المنظمة الدفاع عنه في ضوء قدرتها التنافسية . كما أن أحد نتائج صياغة الرسالة وتوثيقها هي التأكد من أن كل فرد في المنظمة إبتداء من رئيس الشركة ومرورا بالإدارة الوسطى إلى آخر فرد في المنظمة



يفهم رسالتها جيدا ويأخذ كل قراراته في إطار هذه الرسالة إضافة إلى ماسبق فإن عدم الاتفاق على رسالة المنظمة وتحديد شخصيتها على مستوى القيادات العليا قد يؤدي إلى فشل الشركة وإفلاسها. وبالإضافة إلى ما سبق تعكس الرسالة نظرة المنظمة وتحديد اتجاهها المستقبلي. كما أنها تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- 1- تأكيد الإجماع والاتفاق على غرض المنظمة بين جميع العاملين.
- 2- توفير أساس محفز لاستخدام موارد المنظمة، بالإضافة إلى معيار يتم توزيع وتخصيص موارد المنظمة على أساسه.
- 3- توفير لغة واحدة وثقافة مشتركة ومناخ داخل المنظمة لتدعيم توجيهها. إضافة إلى أن الرسالة تعد كالغراء الذي يربط مكونات المنظمة مع بعضها البعض.
- 4- تحديد من يتوافق من العاملين مع رسالة المنظمة والنهوض بأعبائها ومن لا يقدر على التكيف والعمل في ظل هذه الرسالة.
- 5- تسهيل تحويل غرض المنظمة ورسالتها إلى أهداف يمكن تقييم مدى التقدم الذي يحدث فيها من خلال معايير التكلفة والجودة والوقت اللازم.
- 6- تسهيل تحويل الأهداف طويلة وقصيرة الأجل إلى برامج عمل محددة ومخططة.
- 7- تمييز المنظمة عن غيرها من المنافسين الذين يعملون معها من خلال التمييز في أداء الأنشطة التي تحقق غرض المنظمة.
- 8- توجيه القرارات الاستراتيجية والتشغيلية داخل المنظمة .

ويؤدي القصور أو الفشل في صياغة رسالة المنظمة إلى تدهور الأداء الكلي للمنظمة وفشلها في تحقيق الغايات التي قامت من أجلها، ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن غياب رسالة واضحة قد أدى إلى زيادة الخسائر وإغلاق أجزاء من المصانع وبيع أنشطة كاملة أو أغلبها، أو على الأقل دفع بهذه الشركات إلى عمليات إعادة هيكلة إجبارية سواء في المنظمات الصغيرة أو المنظمات الكبيرة.

#### (د) مشاكل تواجه صياغة الرسالة :

وبرغم الأهمية القصوى للرسالة إلا أن هناك العديد من من العوامل التي تؤدي إلى صعوبة بل وفشل عملية الصياغة ومنها :

- 1- زيادة وتنوع الفئات التي لها مصالح مع المنظمة تأثيرا وتأثرا وبالتالي صعوبة صياغة رسالة تعكس كل هذه الفئات .

2- الجدل الذي قد يحدث بين الفئات ( مختلفة المصالح في نفس الوقت ) فيما يتعلق بصياغة الرسالة

3- حجم العمل والجهد الكبير المطلوب لصياغة رسالة فعالة للمنظمة .

4- قبول الوضع الحالي والرضا به (كون المنظمة بدون رسالة ) طالما لا يوجد مشاكل ملحّة أو أزمات

5- الخوف من حساسية المعلومات المدرجة في الرسالة وإمكانية تسربها للمنافسين .

6- رغبة بعض الأفراد في مزيد من الاستقلالية الذاتية .

7- رسمية عملية الإدارة الاستراتيجية والتي قد تمنع من تطوير رسالة المنظمة .

8- تأثر الأفراد بتخصصاتهم الفنية عند صياغة الرسالة في حين أن الرسالة تهتم المنظمة ككل.

#### (و) مكونات وخصائص الرسالة:

هناك الكثير من المنظمات التي تصيغ رسالتها بغرض استخدامها في العلاقات العامة بالإضافة إلى إفتقار هذه الرسائل إلى الواقعية وعدم اعتمادها على الإمكانيات الفعلية للمنظمة وإمكانات منافسيها وتنشأ حاجة المنظمة لتحديد الرسالة عند الدخول في مجال جديد أو إعادة صياغة اتجاهها الحالي حيث تحدد الرسالة الوضع الاستراتيجي للمنظمة ويجب أن تحدد الرسالة بشكل رئيسي الغرض الفريد للمنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات العاملة معها في نفس المجال وذلك في مجال محدد . ويجب أن يحدد هذا المجال من خلال المنتجات المقدمة . والأسواق التي يتم خدمتها والحاجات المطلوبة والتكنولوجيات المستخدمة لإشباع هذه الحاجات وأخيرا يجب أن تتضمن الرسالة كيف سيتم إشباع هذه الحاجات وشكل المنظمة وأسلوب تعاملها مع الفئات الأساسية Stakeholders المؤثرة على أدائها (Pearce&Robinson,1988) .

أما (Ackelbm,1987) فيركز على الناحية العملية في صياغة الرسالة ويرى أن المنظمة تصيغ رسالتها وتضمنها عبارات زائفة وعامة . ويرى أن الرسالة يجب ألا تتضمن ما يجب أن تفعله المنظمة كي تبقى بل يجب أن تتضمن ما من شأنه تمكين هذه المنظمة من الازدهار والنمو،أيضا يجب ألا تتضمن الرسالة الكلمات المطاوعة مثل التعظيم والأمثل ولكن يجب أن تتصف الرسالة بقدر من المعقولية من خلال مراعاة ما يلي :

1- صياغة رسالة المنظمة بطريقة تمكن من قياس مدى التقدم في تحقيقها مع التركيز في الصياغة على

تغيير سلوك المنظمة ، فالرسالة التي لا تؤدي تطوير وتغيير سلوك المنظمة لا فائدة منها أصلا.

2- يجب أن تتضمن صياغة الرسالة المجال الذي ترغب المنظمة في أن تدخله وليس بالضرورة المجال الذي تعمل فيه الآن

3- يجب ان تميز الرسالة المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل معها وتقدم نفس المنتجات والخدمات بحيث تؤكد الرسالة الشخصية المميزة للمنظمة إن لم يكن تفرداها .

4- يجب أن تكون الرسالة مناسبة لجميع الأطراف المتصلة والتي لها مصلحة ما مع المنظمة وتشبع رغبات هذه الفئات .

5- يجب ان تكثّل الرسالة قوة دفع وحافز لكل الذين يساهمون في المنظمة .

أما (Byars&Neil.1987) فيركزان على الأهمية القصوى للرسالة لأنها تتضمن :

1. قيم المنظمة ومعتقداتها والخطوط العامة التي تحكمها في إدارة نشاطها وأعمالها.
2. تحديد علاقاتها مع الأطراف الأساسية المؤثرة وهم العاملين . المساهمين . الموردين . الحكومة والمجتمع بصفة عامة .

3. وإذا لم تكتب الرسالة وتثق فيمكن اشتقاقها من تصرفات الإدارة والعاملين غير

وإذا لم تكتب الرسالة وتثق فيمكن اشتقاقها من تصرفات الإدارة والعاملين غير أن هذا سوف يصعب كثيرا من عمل المنظمة ويعقد مهمتها في صياغة أهدافها واستراتيجيتها . ويفرق الباحث بين الفلسفة والرسالة . ومن واقع دراستهما لعينة قدرها 208 منظمة اتضح أن 68% منها لديها فلسفة مكتوبة تتضمن ما يلي :

1. فلسفة التعامل مع العاملين والتي تضمن الالتزام بالأمان الوظيفي وأن يمون الحافز مرتبًا بالأداء، تطوير العاملين. وفتح باب الترقيات أمامهم . تشجيع العاملين على الابتكار والاتصالات المفتوحة بين العاملين والإدارة .

2. فلسفة التعامل مع العملاء من خلال الالتزام بتقديم منتجات بأعلى جودة وأفضل خدمة

3. فلسفة التعامل مع الموردين والحكومة والمجتمع من خلال الالتزام والتركيز على الاتصالات الأمنية والصادقة مع هذه الفئات الثلاثة . هذا بالإضافة إلى مراعاة تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمنظمة .

4. فلسفة التعامل مع المساهمين من خلال الإلتزام بتحقيق عائد مجزي وعادل على إستثماراتهم.

أما بالنسبة للرسالة فقد أوضحت الدراسات أن 70% من مفردات العينة لديها رسالة مكتوبة وموثقة ولقد ركزت الإجابات في الدراسة المشار إليها على أن الرسالة لم تدور حول مجال المنظمة الحالي والمستقبلي . كما أوضحت الصياغات المتبعة وجود اتجاه محدد لاتخاذ القرارات على كل مستويات المنظمة . بالإضافة إلى تكامل الوحدات والأجزاء الداخلية للمنظمة، ولقد أوضحت الدراسة أيضا أن هناك الكثير من المنظمات التي واجهت مشاكل عديدة نظرا لعدم وجود رسالة واضحة . كما أن هذه الرسالة يجب أن تراجع باستمرار ويعاد تعريفها وتحديد إطارها في ضوء الأرباح المحققة ، أو التغيير في الموقف التنافسي أو ظهور تكنولوجيا جديدة أو ندرة الموارد أو زيادة تكلفتها أو تغيير الإدارة العليا أو تغيير التشريعات الحكومية أو تغيير النواحي الديموجرافية أو التغيير في طلب العملاء .

ولقد خلص الباحثان من دراستهما إلى أن المنظمات يجب أن تحدد فلسفتها ورسالتها بوضوح نظرا لأن رسالتها أوضحت أن أغلب فلسفات هذه المنظمات غير واضحة وغير موثقة وبالتالي لاتعني الكثير بالنسبة للعاملين . كما أوضحت الدراسة أيضا أن أغلب المنظمات أتمدت في صياغة رسالتها على العمومية .

وهذا يعني أن هذه المنظمات لم تعرض وتحدد رسالتها بوضوح وبالتالي لا تعبر الكلمات تعبيرا صادقا على رسالة المنظمة وأدائها الفعلي .

ولقد خلص الباحثان إلى أن من الصعوبة بمكان وفي ضوء المنافسة العالمية أنتسير الكثير من المنظمات بدون المكونات الأساسية للنجاح ومنها التحديد الواضح والدقيق والأمين لفلسفة ورسالة المنظمة . ويرى كل من (Lrianol&Hitt,1994) أن الرسالة تتضمن :

1. مجال عمل المنظمة والمنتجات والخدمات التي تقدمها .
2. ما ترغب المنظمة في تحقيقه.
3. تحديد الأسواق التي ستخدمها .
4. الفلسفة التي ستحكم عمل المنظمة سواء داخل المنظمة أو الأسواق التي ستعمل بها .
5. التحفيز والتوجه العام للمنظمة .
6. الانطباع الذي ترغب المنظمة في ترسيخه في أذهان عملائها عنها.

أما (Hall,1992) فيحصر الرسالة في تحديد مجال النشاط الذي تعمل به المنظمة وتوصيل ذلك إلى العاملين كي يكون بمثابة إطار لهم في اتخاذ القرارات ، ولا بد أن تتصف الصياغة بالإختصار وتفادي

العموميات مع التركيز على المجال الحالي والمستقبلي . كما يجب أن يكون محفزا للعاملين ، وعادة لا يناقش العاملين الرسالة بل فقط يدمونها . ويجب أن تكون للتطبيق وليس مجرد كلام إنشائي .

أما(Thomas,1985) فيفرق بين الغرض والرسالة فهو يرى أن الغرض عبارة عن الدور الأساسي للمنظمة كما يراه أصحاب المصالح المختلفين فالمستهلك يرى المنظمة من منظور أنها تقدم منتجات بجودة عالية وسعر معقول ، أما العاملين فينظرون للمنظمة على أنها مكان يوفر ظروف مناسبة للعمل ، ووظائف تشبع رغباتهم وبمرتبات مجزية وفرص عمالة متكافئة

أما المساهمون فينظرون للمنظمة على أنها تعظم من أرباحهم . أما الرسالة فهي عبارة عن الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة على منافسيها الذين يعملون معها في نفس المجال. وتتضمن الرسالة فلسفة المنظمة والانطباع الذي تحب أن ترسخه في أذهان عملائها ونظرتها وفكرتها عن نفسها، هذا بالإضافة إلى تحديد الأسواق التي ستدخلها المنظمة والمنتجات التي ستقدمها ورغبات عملائها . وعادة ما تكون الرسالة من منظور أصحابها في حالة المنشآت الصغيرة أو من منظور الإدارة العليا في حالة المنظمات الكبيرة .

ويرى الباحث أن التفرقة هنا مرتبطة بالشكل أكثر من ارتباطها بالمضمون، حيث أن الرسالة تحدد كيف ستشبع رغبات الفئات الأساسية كالعلاء والعاملين والموردين، وهذا هو المقابل لتعريف الغرض وعلى هذا يميل الباحث إلى إعتبارهم نقطتين لمدلول واحد وهو الرسالة .

ويرى(pearce&Rubinson)أن رسالة المنظمة تتكون من عنصرين رئيسين وهما :

**أولا : تحديد مجال عمل المنظمة والذي يتضمن :**

1. تحديد مجموعة العملاء الذين سيتم خدمتهم who .
2. رغبات وحاجات هؤلاء العملاء what .
3. التكنولوجيا التي ستستخدم لإشباع حاجات هؤلاء العملاء How .
4. الأسواق التي سيتم خدمتها.

**ثانيا : الأسلوب المميز للمنظمة لتعاملها في هذا المجال من خلال تحديد:**

5. الفلسفة التي ستحكم عمل المنظمة في تعاملها مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وهم العملاء والعاملين والملاك والموردين والمجتمع المحيط .
6. الانطباع الذي تريد المنظمة أن ترسخه في أذهان عملائها .
7. مفهوم المنظمة عن نفسها .

## (ذ) معايير تقييم الرسالة :

هناك الكثير من المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم الرسالة - وتستطيع المنظمة تمييز نفسها عن غيرها من المنافسين، من خلال الأهداف النهائية أو المخرجات ( ملامح وخصائص مميزة للمنتجات . الأسعار . الحصة السوقية ) أو من خلال عملياتها ودرجة كفاءتها ( التكنولوجيا المستخدمة . درجة الآلية . تكلفة الإنتاج . الثقافة الثدة والمناخ ) . وأخيرا من خلال المدخلات ( جودة المدخلات . العمالة المتميزة ... ) ولقد اقترح (Horer&Schendel,1978)

(Rizzo&Carrol,1970,;Cambell,1977,):

حوالي 30 معيار لتقييم رسالة المنظمة . وكلما ميزت المنظمة نفسها عن غيرها من خلال مراعاتها لهذه المعايير كلما اتضح الاتجاه والصورة أمام أعضاء المنظمة لتحقيق رسالتها ، هذا بالإضافة إلى سهولة تقييم أداء المنظمة .

وعلى هذا فالصياغة الجيدة للرسالة تتضمن :

1. التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المنظمة من حيث الكم والتوقيت .
  2. التغيير باستمرار والتلاؤم مع منظمات البيئة الخارجية المحيطة .
  3. تكامل أنشطة المنظمة وتفاعلها لتحقيق النتائج المرجوة .
  4. توافق الخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الرسالة .
  5. تكامل أجزاء المنظمة الأساسية (تخصيص الموارد، الميزة التنافسية، تحديد نطاق الوظائف المختلفة).
  6. يمكن تحقيق هذه الرسالة في ضوء المهارات والموارد المتاحة للمنظمة .
- ويلاحظ أن المعايير السابقة تعكس قياس كل من أهداف المنظمة، عملياتها، ومدخلاتها الأساسية. فالمعيار الأول والثاني يعكس الأهداف المطلوب تحقيقها للمنظمة ويدور المعيار الثالث والرابع والخامس حول أسلوب أداء المنظمة وإدارة هذه العمليات بما يمنع التضارب بين هذه العمليات . ويمكن قياس العمليات داخل المنظمة من خلال المعايير الكمية كهامش الربح ومعدل العائد، أو من خلال المناخ السائد ( الوظيفة الدائمة، أهمية القرارات الجماعية ، المسؤولية المشتركة ، الترقيات المخططة، العمل كفريق، الاتصالات المقترحة) وأخيرا يعكس المعيار السادس المدخلات ويتم قياسه من خلال قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة والتميزة الموجودة في البيئة .

(ح) نظرة عامة على الأبحاث والدراسات السابقة :

من خلال نظرة تقييمية عامة للدراسات والأبحاث السابقة يمكن أن نصل إلى عدة نتائج أهمها:

- الاهتمام المتزايد بموضوع الرسالة باعتبارها من أهم محددات نجاح المنظمة وخاصة فيما يتعلق بتوجهها الاستراتيجي .
  - أن الواقع العملي يشهد اختلافا وتبينا في مدى اهتمام الشركات بالرسالة.
  - فهناك شركات لها رسالة مكتوبة ، وأخرى ليس لها رسالة مكتوبة والمكتوبة قد تكون منشورة أو غير منشورة .
  - أن تسمية الرسالة لايزال إلى حد ما يوجد فيه اختلاف ، وإن كان الأمر يتجه إلى شبه اتفاق في التسمية مع الوقت نتيجة لزيادة ثقافة المنظمات في الخارج في مجال إدارة الاستراتيجية .
  - إن مكونات الرسالة أيضا تعتبر من الجوانب المهمة التي تعكس جودتها وقدرتها على التحديد الواضح لوجهة الشركة الاستراتيجية. وان هذه المكونات لاتزال تمثل منطقة كبيرة من عدم الاتفاق بين الباحثين.
  - أن كل ماسبق وغيره مما ورد بصورة أكثر تفصيلا يجعل من البحث في هذه النقاط أمرا مهما ومكملا لما سبقه من دراسات وأبحاث خاصة إذا كان يتعلق بالتطبيق في بيئة مختلفة وهي البيئة العربية وخاصة المصرية وهو ما سوف تقوم عليه فروض البحث في الفقرة التالية .
- فروض البحث:

من خلال استعراض الأبحاث والدراسات والكتابات السابقة في مجال رسالة المنشأة -وما أثاره ذلك من أسئلة بحثية تحتاج إلى إجابات محددة عن مدى تطبيق الشركات المصرية لمفهوم الرسالة، فإنه يمكن صياغة فروض البحث فيما يأتي :

#### الفرض الأول:

من المتوقع وجود رسالة لدى الشركات المصرية موضع البحث ولا يختلف في ذلك الوطني عن الأجنبي منها.

#### الفرض الثاني:

من المتوقع أن يكون هناك اتفاق حول المسمى الذي تأخذه الرسالة في الشركات موضوع الدراسة.

#### الفرض الثالث :

من المتوقع أن تكون الرسالة لدى الشركات موضع البحث مكتوبة بشكل رسمي ومنشورة ومعلومة لدى كافة المتعاملين معها .

#### الفرض الرابع :

من المتوقع إتفاق الشركات موضع الدراسة في المكونات الأساسية لرسالتها .

#### الفرض الخامس :

من المتوقع أن تتضمن الرسالة في الشركات موضع الدراسة مفهوما موسعا وحديثا لكل من المنتج والسوق .

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الآتي :

- اختبار صحة الفروض السابقة .
- الوقوف على واقع ممارسة الشركات المصرية لجانب مهم من جوانب الإدارة الاستراتيجية .
- توجيه نظر القائمين على إدارة هذه الشركات إلى الإطار المتكامل والفعال لبناء رسالة ناجحة للمنظمة كنقطة بداية مهمة لعملية الإدارة الاستراتيجية.

#### أهمية البحث:

ترجع أهمية هذا البحث إلى جانبين :

#### الأول: من الناحية النظرية:

حيث لا يزال مجال الإدارة الاستراتيجية عامة وموضوع الرسالة خاصة من المجالات التي تحتاج إلى المزيد من الأبحاث العملية التي تساعد على بلورة بناء نظرية متكاملة في هذا المجال . ومن ثم فإننا نأمل أن يكون هذا البحث بمثابة مساهمة صغيرة في هذا البناء. وخاصة فيما يتعلق بالواقع المصري الذي لا يكاد يهتم بمثل هذه الموضوعات .

#### الثاني: من الناحية العملية :

يعتبر موضوع الرسالة مهما باعتبارها أحد أهم مكونات النموذج المتكامل للإدارة الاستراتيجية كما سبق الإشارة إلى ذلك.

كما تعتبر الرسالة كذلك من الأمور المهمة للمنظمات خاصة في ظل الظروف البيئية التي تزداد مع الوقت تغيرا وتعقيدا أو تهديدا وتحديا وبشكل مستمر وكبير .



لذا فإننا نأمل يكون في هذا البحث فائدة كبيرة للشركات المصرية في إعادة النظر في أسلوب إدارتها لتأخذ بما تأخذ به الشركات الناجحة حتى تصبح أكثر قدرة على بناء قدراتها التنافسية ومواجهة التحديات الكثيرة التي لا مفر من مواجهتها في السنين القليلة المقبلة .

### أسلوب البحث :

(أ) البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها :

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث تم الاعتماد على نوعين من البيانات :

#### 1. بيانات ثانوية :

وهي المتعلقة بكل ما كتب عن الرسالة في الكتب والدوريات العلمية باللغة الانجليزية أو العربية وما تم حوّلها من أبحاث ودراسات عملية سابقة ونتائج هذه الدراسات .

وكذلك بيانات تتعلق بالشركات المصرية من حيث عددها وتوزيعها حسب الخصائص المختلفة. ولقد تم الحصول على هذه البيانات بإجراء بحث مكثف لما كتب في هذا الموضوع أو حوله وخاصة في المراجع الأجنبية سواء كانت كتب أو دوريات علمية متخصصة .

#### 2. بيانات أولية :

وهي تلك المتعلقة بالإجابة على أسئلة البحث لمعرفة درجة تطبيق الشركات موضع الدراسة للمفهوم المتكامل للرسالة من حيث مدى وجودها من عدمه، ومسامها، ودرجة نشرها ومحتواها وجودتها .

ولقد تم الحصول على هذه البيانات بتصميم قائمة استقصاء مبسطة تتضمن أسئلة مباشرة حول البيانات السابق ذكرها .

وفي حالة وجود رسالة طلبنا صورة فوتوغرافية أو نسخة أصلية منها إذا كانت تنشر في إحدى وسائل النشر المتاحة بالشركة .

ولقد تم تجميع البيانات الأولية المطلوبة بالاستعانة بفريق كبير تم تدريبه وتحفيزه للقيام بهذه المهمة وذلك على مدى فترة زمنية ممتدة نسبياً بدأت منذ عام 1995 وحتى 1997 وهو ما مكنا من إستقصاء عدد ضخم من الشركات وهو ما سوف يتم التحدث عنها بشكل أكثر تفصيلاً في النقطة التالية .

#### (ب) مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في الشركات المصرية التي يمثلها شركات من قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص وكذلك فروع الشركات الأجنبية العاملة في مصر . وتم الاعتماد في تحديد مجتمع البحث على أحدث إصدارات دليل الأهرام والتي يوضح عددها جدول (1)

### جدول (1)

#### مجتمع وعينة البحث

الشركات	مجتمع البحث	عينة البحث	%
شركات قطاع أعمال عام	311	177	57
شركات القطاع الخاص	2000	686	34
فروع شركات أجنبية ومشترك	150	61	40
إجمالي	2461	924	%37

وتم اعتماد هذا الدليل باعتباره قد انتقى جميع شركات قطاع الأعمال العام والشركات كبيرة الحجم من القطاع الخاص وقد روعي في اختيار عينة الدراسة أن تغطي الأنشطة المختلفة لهذه الشركات كما يوضحها جدول رقم (2)

## جدول (2)

### مجتمع عينة البحث

النشاط القطاع	صناعى	خدمى	تجارى	إجمالى
	عدد	%	عدد	%
عام	105	59	44	2407
خاص	341	4907	244	3506

وتعتبر هذه العينة بهذا الحجم والتوزيع ممثلة إلى حد كبير للشركات المصرية وفروع الشركات الأجنبية العاملة في مصر .

### نتائج البحث:

من خلال المعلومات التي توفرت من تفريغ وتحليل البيانات الي تم الحصول عليها من الشركات موضع البحث أمكن التوصل إلى نتائج مفيدة لأهداف البحث وفروضه يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ. من حيث مدى وجود رسالة في عينة البحث :

من واقع تفريغ البيانات عن الشركات كما يظهرها جدول (3) عن مدى وجود رسالة بأي مسمى في عينة البحث يمكن التوصل إلى صحة الفرض الأول وهو المتعلق بأن الشركات موضوع البحث سوف تكون لديها رسالة وقد تبدو هذه النتيجة لأول وهلة مطمئنة .

## جدول رقم (3)

### مدى وجود رسالة بأي أسم في عينة البحث

القطاع مدى وجود رسالة		قطاع الأعمال العام		قطاع الأعمال الخاص		فروع الشركات الأجنبية		المجموع	
يوجد رسالة	177	%100	686	%100	61	%100	924	%100	177
لا يوجد رسالة	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر
إجمالى	177	%100	686	%100	61	%100	924	%100	177

فليس هناك من يسأل هل لديه رسالة أم لا إلا ويجيب بنعم حيث يعتبر أن القول بعدم وجود رسالة يعتبر عيبا ،حتى وإن كانت هذه الرسالة معنى غامضا في ذهنه بل حينما تم سؤال البعض عن

هذه الرسالة كان بالفعل يذكر كلمات عامة مرسله إذا طلبت منه مرة ثانية فسوف يقول غيرها . ولعل هذا ما تفسره هذه النتيجة الغريبة . وإن كان الباحث يرى إصرار جميع السادة المديرين الذين تم مقابلتهم على وجود رسالة يعتبر أمرا إيجابيا في حد ذاته من حيث الحرص أو الاستعداد الداخلي لممارسة هذا الأمر ولقد كان من فوائد هذا البحث غير المباشرة أن كثيرا من هؤلاء بدأوا يسألون ويبحثون عن المزيد من المعلومات حول هذا الأمر الذي بدأوا يقتنعون بفائدته . وكخلاصة فإن الوقوف المجرد على هذه النتيجة يؤدي إلى أثر مضرل لذا كان من الضروري إضافة خطوة أعمق لمعرفة ما الذي يقصدونه بهذه الرسالة من جوانبها المختلفة كما سيتضح من النتائج التالية .

ب. المسمى الذي تأخذه الرسالة في عينة البحث:

لقد كان الفرض الثاني في البحث يتوقع وجود مسمى موحد للرسالة لدى عينة البحث إلا أنه بالرجوع إلى النتائج المستخلصة من البيانات المجموعة من مفردات العينة كما يوضحها جدول (4) اتضح الآتي:

#### جدول (4)

المسمى الذي تأخذه الرسالة في عينة البحث

النشاط المصمم	القطاع الصناعي		القطاع الخاص		روع الشركات الأجنبية		الإجمالي	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
1- عرض الشركة	103	58	1	35	171	1	374	30
2- مصادر الشركة	44	8	3	17	117	3	131	14
3- سياسات الشركة	34	19	3	11	75	5	109	11
4- مبادئ الشركة	9	5	5	33	151	3	169	18
5- الإستراتيجية	13	7	4	15	103	4	115	13
6- رسالة الشركة	5	3	6	10	69	6	131	13
إجمالي	177	100%	686	100%	934	61	934	100%

- 1- وجود أختلاف من حيث المبدأ بين الشركات موضع البحث حول مسمى الرسالة فى القطاعات الثلاث ( عام - خاص - أجنبى ) .
- 2- وردت جميع المسمات وأن كانت بنسب مختلفة لدى كل من شركات قطاع الأعمال العام والخاص بينما كان المسمى فى الشركات الأجنبية ينقسم على مسمين فقط، مبادئ أو فلسفة الشركة ورسالة الشركة.
- 3- فى شركات قطاع الأعمال العام كان المسمى الغالب هو غرض الشركة (58%) يليه سياسة الجودة (19%) وكانت أقل نسبة من عدد الشركات هى التى ذكرت أن الاسم المستخدم لديها هو الرسالة وهى خمس شركات بنسبة (3%) وتوزعت العشرين فى المائة الباقية بشكل متقارب على باقى المسميات كما يوضحها جدول (4).
- 4- أما فى شركات القطاع الخاص فقد وجد أن التباين فى التوزيع على المسميات المختلفة ليس بنفس ما هو موجود فى قطاع الأعمال العام وإن كانت النسبة الأكبر هنا أيضا كانت لمسمى غرض الشركة بنسبة 25% من عدد شركات القطاع الخاص المشمولة فى البحث يليها مبادئ أو فلسفة الشركة 22% ثم شعار الشركة 11% وقد كان مسمى الرسالة كما هو الحال فى شركات قطاع الأعمال هنا أيضا هو صاحب الترتيب الأخير رغم حصوله هنا على 10%.
- 5- أما بالنسبة للشركات الأجنبية فى مصر فقد كان الوضع مختلفا إلى حد كبير فكما يوضح جدول رقم (4) فقد كانت التسمية مركزة على مسمين فقط الرسالة بنسبة 85% من عدد الشركات المبحوثة ومبادئ أو فلسفة الشركة بنسبة 15% دون وجود أى ذكر للمسميات الأخرى التى تم ذكرها لدى كل من شركات قطاع الأعمال العام والخاص المصرية وبمناقشة هذه النتائج الخاصة بالمسمى يتضح وجود تباين كبير فى المسمى لدى كل من الشركات المصرية عام أو خاص على عكس الشركات الأجنبية التى أصبح مفهوم الرسالة أكثر بلورة ووضوحا بما انعكس بشكل واضح على مسمى الرسالة ليصل إلى شبه الإجماع حول (الرسالة) بمسماها الذى استقرت عليه أدبيات الإدارة الإستراتيجية أو مسمى "مبادئ وفلسفة الشركة" وهو الاسم الأقرب والذي يعتبر بمثابة المرحلة الانتقالية الأخيرة لمفهوم ومعنى الرسالة بشكلها الأكاديمي المتعارف عليه.

ولعل ذلك ليس مستغرباً إذا عرفنا أن هذه الشركات تعتبر بمثابة فروع شركات أجنبية عالمية ناجحة تأخذ بكل أسباب ووسائل الإدارة الحديثة لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية دائمة تجعلها فى وضع متميز بالنسبة لمنافسيها.

أما بالنسبة للشركات المصرية فواضح مدى الغموض الذى لا يزال سائداً حول مفهوم الرسالة لديها ومن ثم مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالكامل وهو ما نأمل أن يزول فى القريب العاجل للوصول إلى مفهوم موحد للرسالة يتمشى مع ما هو موجود فى الأدبيات الحديثة لموضوع الإدارة الإستراتيجية وما تطبقه الشركات العالمية الناجحة ليكون بمثابة بداية لعمل نقله حقيقة لهذه الشركات فى بناء قدرات تنافسية حقيقة تمكنها من البقاء والنمو.

ومن الأمور الملفتة للنظر وجود نسبة ملحوظة لمسمى سياسة الجودة وبتحرى هذا الأمر وجدنا أنه يوجد لدى الشركات التى تم تطبيق نظام الأيزو لديها حيث يعتبر أحد شروط حصولها على هذه الشهادة أن يكون لديها سياسة محددة ومكتوبة ومنشورة عن الجودة لديها وهو ما اعتبرته - هذه الشركات بمثابة رسالة لها رغم الفارق الواضح بين الاثنين إلا أننا نعتبر - رغم ذلك - أن هذه خطوة لا بأس بها فى الطريق نحو الوصول إلى معنى أكثر تكاملاً للرسالة لدى هذه الشركات.

مما سبق يمكن عدم قبول الفرض الثانى والذى توقع وجود مسمى واحد للرسالة فى مفردات عينة البحث.

### ج- درجة الرسمية والنشر للرسالة :

لا قيمة للرسالة فى حالة وجودها إلا إذا كانت متاحة ومنشورة لكافة الفئات المؤثرة فى الشركة؛ والتى تتضمن العاملين والموردين والعملاء والهيئات التى لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة ولذلك فقد تم الاهتمام بمعرفة إلى أى درجة يتم نشر رسالة الشركة سواء كانت فى شكل معتقدات أو فلسفة الشركة أو رسالتها باعتبار أن الأشكال الثلاثة يمكن أن تعبر عن معنى الرسالة كما تم تناوله فى الأدب الإدارى فى هذه الدراسة ويوضح جدول رقم (5) كيفية وأساليب نشر الرسالة داخل هذه الشركات التى لها رسالة طبقاً لهذه المفاهيم



## جدول رقم (5)

### درجة رسمية ونشر الرسالة داخل شركات العينة

المجموع		فروع الشركات الأجنبية		قطاع الأعمال الخاص		قطاع الأعمال العام		القطاع
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	مدى وجود رسالة
274	48%	-	-	171	44%	103	88%	موجودة في القانون الاساسى فقط
90	16%	3	2%	78	20%	805	10%	مكتوبة ومقامة للإدارة العليا فقط
150	36%	6	4%	142	36%	305	4%	متاحة للإدارة بكافة مستوياتها فقط
36	6%	59	36%	-	-	-	-	متاحة لكافة العاملين
19	4%	32	19%	-	-	-	-	متاحة داخل وخارج الشركة
569	100%	61	100%	391	100%	117	100%	إجمالي

ومن جدول (5) يتضح الآتى :

- 1- وجود تباين واضح أيضا بين الشركات فيما يتعلق بعملية النشر.
- 2- حيث اعتبرت معظم شركات قطاع الأعمال العام أن ما هو موجود فى القانون الاساسى عن غرض الشركة- والذي يحتمه القانون - بمثابة كتابة ونشر للرسالة وذلك بنسبة 88% كما يوضحها الجدول فإذا كان هناك رسالة بمسماها ذلك أو بمسمى فلسفة أو مبادئ فإنها لا تتاح إلا للمستويات الإدارية فقط (12%) وإن كانت الغالبية من هذه النسبة تقصر نشرها على مستوى الإدارة العليا فقط (8.5%) أما بالنسبة لباقي المستويات أو كافة العاملين الموجودين بالشركة أو الأطراف الأخرى الخارجية المتعاملة مع الشركة فليس لها أى نصيب فى عملية نشر الرسالة أو معرفتها بأية صورة من الصور.
- 3- أما شركات القطاع الخاص فلم تختلف فى عملية النشر عن شركات القطاع العام رغم اختلافها فى النسب بين الثلاث درجات التى اتفقوا حولها فى درجة النشر، فقد كانت الغالبية (44%) موجودة فى القانون الأساسى يليها (36%) متاحة للإدارة بكافة مستوياتها ثم 20% متاحة للإدارة العليا فقط أما باقى الأطراف سواء كانت داخلية أم خارجية فإن الرسالة غير منشورة أو متاحة لهم بأية صورة من الصور.
- 4- أما بالنسبة لفروع الشركات الأجنبية فلقد ظهر هنا أيضا الأختلاف الواضح عن الشركات المصرية بنوعيتها فى هذا الجانب فلقد كانت النسبة الأقل (3%) هى التى ذكرت أنها متاحة للإدارة العليا فقط (6%) متاحة لكافة مستويات الإدارة أما النسبة الأكبر (59%) فقد ذكرت أن الرسالة لديها منشورة ومتاحة لكافة العاملين داخل الشركة بينما ذكرت (32%) من هذه الشركات أن الرسالة لديها متاحة

لكافة الأطراف المتعاملين مع الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية ولم تذكر أى شركة أن رسالتها تمثل ما هو مكتوب فى قانونها الأساسى كما ذكرت معظم الشركات المصرية. ولعل ذلك يفسر سر اعتقاد جميع الشركات بأن لديها رسالة كما ظهر جدول(1).

ومن هذه النتيجة يتضح أيضا عدم صحة الفرض الثالث والذى توقع وجود رسالة منشورة ومتاحة لكافة الأطراف المتعاملين مع الشركة داخليا وخارجيا وأن كان هناك أختلاف واضح فى ذلك بين الشركات المصرية وفروع الشركات الأجنبية .

#### د- محتويات الرسالة :

قد تختلف الشركات فى مسمى الرسالة وأسلوب ودرجة نشرها لكن تبقى محتويات الرسالة وما تعبر عنه هى المحك الأساسى فى توجيه سياسات وإستراتيجيات الشركة وتحقيق أهدافها فهناك من الشركات من ينظر نظرة جزئية للرسالة ويحصرها فى إطار ضيق قد لا يخرج عن فلسفتها أو تحديد مجال عملها Scope أو تحديد عملائها أو الأسواق التى تسعى إلى خدمتها ... الخ ويوضح جدول (6) الإطار العام لمحتويات الرسالة فى شركات العينة فى ضوء المكونات العشرة التى أقرحتها (David 1995) والذى تم الاعتماد عليه فى هذه الدراسة باعتبارها إطارا متكاملًا لما يجب أن تتضمنه رسالة أى منظمة .

جدول رقم (6) محتوى الرسالة فى شركات العينة

القطاع	قطاع الأعمال العام		قطاع الأعمال الخاص		فروع الشركات الأجنبية		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
1- المنتج	117	100	391	100	61	100	569	100
2- السوق	117	100	391	100	61	100	569	100
3- حاجات العميل	48	41	242	62	50	82	342	60
4- البقاء والنمو	4	303	78	20	50	82	132	23
5- التكنولوجيا	4	303	125	22	45	74	174	31
6- فهم الذات	4	303	35	9	36	59	75	13
7- الفلسفة	12	10	141	36	45	88	207	36
8- الصورة الذهنية	4	303	58	15	51	84	113	20
9- توازن المصالح	4	303	31	8	56	92	111	19.5
10- الإلهام	4	303	141	36	42	69	187	33
إجمالى		27		4108		7408	569	43.55

ومن جدول رقم (6) يتضح الآتى :



- 1- وجود تباين واضح بين الشركات فيما تتضمنه الرسالة التي تعنيها ( أيا كان مسماها) من مكونات فى ضوء المعايير التي تم تحديدها فى أدبيات الإدارة الإستراتيجية لصياغة أو تقويم الرسالة الفعالة .
- 2- فبالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام فقد كان القصور فى مكونات الرسالة لديها واضحا، حيث كان تركيز كل الشركات على عنصرى المنتج والسوق بنسبة (100%) ثم حاجات العميل بنسبة 41% أما باقى العوامل فقد ذكرها عدد قليل جدا من الشركات لا يزيد عن (3.3%) إلا فى عنصر الفلسفة فقط فقد كان (10%) وهو ما يؤكد القصور الواضح فى مكونات الرسالة لدى هذه الشركات خاصة وأن المتوسط العام لإجمالى ذكر هذه المكونات كان 27% فقط.
- 3- أما بالنسبة لشركات القطاع الخاص فرغم احتلال العناصر الثلاث نفسها التي كانت فى القطاع العام وهى المنتج (100) والسوق (100%) العميل (62%) هنا الترتيب الأول أيضا ألا أن هناك نسبة أكبر نسبيا من الشركات ذكرت وجود عناصر أخرى فى الرسالة لديها ترواحت ما بين (36%) للفلسفة 8% لتوازن المصالح كما بلغ المتوسط العام لديها نسبة 41.8% وهو ما يشير إلى أنه لا يزال هناك نسبة غير قليلة من شركات القطاع الخاص أيضا والتي كانت موضع البحث تنظر إلى الرسالة نظرة جزئية وتفتقر محتويات الرسالة إلى كثير من عناصر الرسالة الفعالة مما يشير إلى قصور واضح فى مكونات الرسالة لديها.
- 4- أما بالنسبة للشركات الأجنبية فلقد كان الوضع مختلفا أيضا حيث بدا واضحا أن معظم الشركات قد تتضمن محتويات الرسالة لديها كل أو معظم العناصر العشرة للرسالة الفعالة بمتوسط عام 74.8% وقد كانت أقل نسبة (59%) التي ذكرت وجود عنصر فهم الذات يليها عنصر الالهام (69%) ثم عنصر التكنولوجيا (74%) أما باقى العناصر فكانت ما بين 100%، 14% وهو ما يوضح إلى أى درجة يوجد تكامل فى مفهوم ومحتوى الرسالة لدى هذه الشركات عكس الحال لدى الشركات المصرية.
- 5- وإذا نظرنا إلى متوسط نسبة كل قطاع فسوف يعكس أيضا بوضوح التباين الشديد فيما بينها وخاصة فيما بين الشركات المصرية عموما والأجنبية ففى شركات قطاع الأعمال العام كان المتوسط كما هو موضح بجدول رقم (6) 27% بينما كان القطاع الخاص 41.8% وهو ما يشير إلى درجة توازن طفيف عن العام أما فى فروع الشركات الأجنبية فقد كان 74.8% وهو ما يشير إلى درجة عالية من التوازن فى معظم الشركات محتوى الرسالة .

كما سبق يتضح عدم صحة الفرض الرابع والذي توقعنا فيه وجود محتوى متكامل للرسالة يتمشى مع ما هو موجود فى الأدبيات المتعلقة بالموضوع.

#### هـ) مفهوم المنتج والسوق فى الرسالة لدى شركات العينة:

إذا كانت جميع الشركات بنسبة 100% سواء قطاع أعمال عام أو خاص أو أجنبى قد اتفقت على وجود المنتج والسوق ضمن مكونات الرسالة لديها إلا أن الأمر لا يزال يحتاج إلى نظرة أعمق فكما سبق أن ذكرنا فى أدبيات البحث فإن الأمر لا يتوقف عند مجرد ذكر المنتج أو السوق، وإنما بأى مفهوم تم ذلك هل بالمفهوم المادى الضيق الذى يحول بين الشركة والابتكار والاستمرارية أو بالمفهوم الموسع الذى يرتبط بالمنفعة التى يخلقها هذا المنتج بما يوفر للشركة والعاملين بها استمرارية الابتكار والتطوير لكل ما يؤدى إلى إشباع هذه المنفعة مهما كان مختلفاً عن شكل المنتج الحالى، على مدى الزمن وهذا ما دفع الباحث إلى بحث هذه النقطة التى أوضحها جدول رقم (7) .

#### جدول رقم (7) مفهوم المنتج فى رسالة شركات العينة

المجموع		فروع الشركات الأجنبية		قطاع الأعمال الخاص		قطاع الأعمال العام		القطاع
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	مفاهيم المنتج
80	454	5	3	87	340	95	111	مفهوم مادى ضيق
20	115	95	58	13	51	5	6	مفهوم موسع فى ضوء المنفعة .
100	569	100	671	100	391	1100	117	إجمالى

وبالنظر إلى جدول رقم (7) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :-

- 1- أن غالبية الشركات (80%) ذكرت مفهوماً ضيقاً للمنتج بينما (20%) فقط من التي ذكرت المنتج فى الرسالة بمفهوم الموسع فى ضوء المنفعة التي يشعبها Generic Concept of the product .
- 2- وبالتعمق فى هذه النتيجة يتضح أن هناك تبايناً أيضاً فى الشركات فيما يتعلق بذلك .
- 3- فبالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام نجد أن 95% منها ذكرت مفهوماً ضيقاً للمنتج 50% فقط مفهوماً موسعاً له .
- 4- أما شركات القطاع الخاص فتحسنت النسبة قليلاً لتصبح 87% لصالح المفهوم الضيق (13%) للمفهوم الموسع .

5- أما بالنسبة لفروع الشركات الأجنبية فقد كان الوضع مختلفاً تماماً، حيث انعكست النسبة تقريباً عن القطاعين السابقين لتصبح 95% ذكرت في رسالتها المنتج بمفهوم الموسع بينما 5% فقط هي التي ذكرته بمفهوم الضيق .

وهذه النتيجة تؤيد عدم صحة الشق الأول من الفرض الخامس والمتعلق بمضمون المنتج في رسالة الشركات موضع البحث .

والآن يتبقى لنا التأكد من مدى صحة الجزء الثاني من الفرض الخامس والمتعلق بمفهوم السوق لدى عينة البحث كما ذكر في محتويات الرسالة، خاصة وأنه كان من العناصر التي حصلت على إجماع يصل إلى 100% كعنصر أساسي في محتويات الرسالة، كما سبق أن أوضحها جدول رقم (6) .

وبصفة عامة يمكن التمييز بين مفهومين للسوق، الأول ضيق يعتمد على رد الفعل Reactive والثاني موسع يعتمد على المبادرة Proactive ووجود رؤية واضحة منذ البداية لدخول الأسواق العالمية

حيث تنعكس - بلاشك - كل رؤية على كافة التصرفات الإدارية للإدارة والعاملين ؛ من أهداف، وإستراتيجيات، ونظم وسياسات ... إلخ . فقد تجد لدينا شركات بدأت ناجحة للغاية ويسعى إليها العميل ويطلبها بقوة لكن لعدم وجود رؤية عالمية لديها تظل قابعة مكانها تنتظر المزيد من العملاء وربما يصيبها ذلك بالغرور، بدلاً من أن تسعى لفتح أسواق جديدة وإستغلال نجاحها الأول في تحقيق نجاحات تالية في سوق تلو الآخر حتى تصل إلى مستوى العالمية مثل ما نرى من منتجي سلع عادية ربما تكون أقل مما ينتجه منافسوها لدينا، إلا أن وجود رؤية لدى الآخرين جعلهم يتحولون بقدم راسخة إلى العالمية ويغزو كثيرا من الشركات الأخرى في عقر دارها وكمثال بسيط على ذلك وهي ماكدونالدز، كوكا كولا، بيبسي، الطازج وهي أمثلة نذكرها لمنتجات بسيطة وليست مما يحتاج لتكنولوجيا معقدة أو متقدمة لكن من خلالها تحقق دولة مثل أمريكا مليارات الدولارات تساهم بجزء كبير من دخلها القومي .

لذلك كان من المهم أن نتأكد من مدى وضوح مفهوم السوق منذ البداية في الرسالة إن وجدت لدى عينة البحث وهو ما أوضحه جدول (8)



## جدول رقم (8)

### مفهوم السوق فى رسالة الشركات موضوع الدراسة

المجموع		فروع الشركات الأجنبية		قطاع الأعمال الخاص		قطاع الأعمال العام		القطاع
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	مفاهيم المنتج
66.6	397	-	-	75	293	89	104	مفهوم ضيق يعتمد على رد الفعل
33.4	199	100	61	25	11	11	13	مفهوم موسع لدخول السوق العالمى من البداية
100	569	100	61	100	391	100	117	إجمالى

وبالنظر إلى جدول رقم (8) يمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- 1- أن غالبية الشركات بنسبة الثلثين تقريبا قد ذكرت السوق فى رسالتها بمفهوم ضيق يعتمد على رد الفعل .
- 2- إلا أن هناك أختلافا كبيرا فيما بين الشركات المصرية والأجنبية فى ذلك .
- 3- فبالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام المصرية فقد ذكرت 89% منها مفهوما ضيقا 110% مفهوما موسعا للسوق.
- 4- أما شركات القطاع الخاص فقد كانت أفضل قليلا حيث ذكرت 75% منها مفهوما ضيقا بينما ذكرت 25% منها مفهوما موسعا للسوق.
- 5- أما فروع الشركات الأجنبية فقد كانت النسبة مختلفة تماما حيث ذكرت جميع الشركات بنسبة 100% مفهوما موسعا للسوق ويعتبر ذلك منطقيا وإلا لما أصبحت بالفعل فروعاً لشركات أجنبية فى العديد من البلاد على مستوى أنحاء العالم ومن بينها مصر ولعل مثل هذا المفهوم منذ البداية هو ما يفسر نجاح مثل هذه الشركات. ومن هنا يمكن أيضا رفض الجزء الثانى من الفرض الخامس والذى توقعنا فيه أن يكون مفهوم السوق الوارد برسالة الشركات فى ضوء المفهوم الموسع وليس الضيق إذ أن العكس هو الغالب وخاصة فى الشركات المصرية بشقيها العام والخاص.

وهذا مما يجعل من الضروري والمهم مراجعة الفكر الإستراتيجى الذى يقوم عليه هذه الشركات إن كنا نريد لها تواجدا حقيقيا فى الأسواق العالمية أو على الأقل حماية لأنفسها من هجوم الشركات العالمية لها فى عقر دارها .

### مناقشة النتائج :

لا شك أن ما أظهرته نتائج البحث يحتاج إلى مناقشة وخاصة ما يتعلق منها بنتائج قد لا تبدو منطقية لأول وهلة .

فبالنسبة لأول هذه النتائج وهى تلك المتعلقة بمدى وجود الرسالة فإن اعتبارها وحدها لأول وهلة يؤدى إلى اعتقاد خاطئ يخالف الواقع وهو ما يؤكد على ضرورة عدم الاكتفاء من الباحثين بالسؤال عن أمور بشكل مباشر كثيرا ما يجيب المستقصى منه عنها ليس بما هو موجود فعلا وإنما بما يظن انه يجب أن يكون موجودا أو بما يظن أن يبعده عن الوقوع فى دائرة التقصير لذلك - وكما سبق أن أشرنا - فإن تلك النتيجة بوجود رسالة لدى جميع الشركات المبحوثة لا يجب أن تؤخذ على علاتها، وإنما فى ضوء النتائج الأخرى للبحث والتي تزيد الصورة وضوحا وتكاملا ومن هنا كانت النتائج التالية واضحة فى إبراز حقيقة الواقع المتعلق بموضوع الرسالة، سواء فيما يتعلق بالمسمى الذى تأخذه والذى ظهر به تباين وإختلاف واضح أكد ما تعانیه هذه الشركات من غموض وعدم فهم كامل لمفهوم الرسالة ولعل ما يحدث للشركات المصرية فى هذه المرحلة فى هذا الجانب هو أمر طبيعى، وقد كان موجودا حتى لدى الشركات الأجنبية التباين فى المسمى (David , 1995) وإن كان هذا البحث يشير إلى أن المسمى بدأ يأخذ الآن سورة أكثر تركيزا ووضوحا لدى الشركات الأجنبية وأصبح هناك شبه اتفاق حول مسمى الرسالة بنسبة 85% من عدد الشركات الأجنبية وحتى المسمى الآخر الذى ذكره بنسبة 15% الباقية كان على أكثر الأسماء قربا من مسمى الرسالة وهو مبادئ أو فلسفة الشركة ، وهذا يجعلنا أكثر تفاعلا بأن اتجاه الشركات المصرية فى الفترة القليلة المقبلة سوف يمر بنفس الخطوات تقريبا ولعله يصل فى خلال السنوات الخمس القادمة من خلال زيادة الثقافة الإدارية الاستراتيجية إلى نسبة لا تقل عن مثيلاتها فى الشركات الأجنبية ولعل ما يزيد توضيح حقيقة الرسالة فى الشركات المصرية هى النتائج الأخرى المتعلقة بموضوع رسمية ونشر الرسالة والذى كان فى صورة مشابهة لموضوع التسمية تقريبا فالثقافة التى لا تزال سائدة لدى معظم الشركات المصرية فيما يتعلق بموضوع النشر هو السرية والخوف من إفشاء الأسرار وهو ما يؤدى إلى أن تفقد الرسالة الهدف من وجودها إن وجدت وهذا على العكس تماما كما رأينا

بالنسبة للشركات الأجنبية وهذا ربما يفسر عقلية الخوف والانغلاق التي سادت فترة طويلة من الزمن والتي تبالغ في تحديد ما هو سرى حتى يكاد يكون هو الأصل.

هذا بالرغم من أن هذه الشركات ليس لديها ما هو سرى أكثر من الشركات الأجنبية تخشى عليه . كما أن الرسالة أصلا في صياغتها الحقيقة لا تتناول أسرار إنما تخاطب فئات معينة توضح لكل منها ما تريد الإدارة توصيله لها وهذه النقطة في رأينا قد تكون الأصعب في الإقناع للإدارة المصرية وخاصة التي عاشت الفترة الماضية ويحتاج الأمر إلى مزيد من نشر ثقافة هذا الأمر من خلال المؤتمرات والدورات والكتابات الموجهة إلى أن يخرج الجيل الجديد بثقافة أكثر توافقا مع ما يجب أن يكون.

ولعل ما يتعلق بمحتوى الرسالة هو الآخر قد أوضح مدى القصور من جانبيين:

الأول التركيز على عنصرين تقريبا وهما المنتج والسوق ( جدول رقم 6) والثاني أن النظرة الأكثر عمقا أظهرت لنا أنه حتى هذين العنصرين لم يتم صياغتهما بالشكل الذي يمثل رؤية تلهم العاملين بالشركات للإبداع سواء الإنطلاق في صنع إستراتيجيات تنافسية للتطوير والابتكار في المنتج أو اقتحام الأسواق العالمية وإنما كان مفهوما ضيقا قاصراً مادياً محدود للمنتج ويعتمد على رد الفعل والسكون للسوق وهو ما يحتاج في الفترة المقبلة إلى جهد واضح لبناء رسالة حقيقة تمثل نقطة بداية للمنافسة التي نرجوها في الفترة المقبلة .

ولعل من الأمور التي تستوجب المناقشة أيضا هي تلك النتيجة المتعلقة بفروع الشركات الأجنبية في مصر والتي كانت بمثابة نموذج لما يمكن أن يحتذى به عمليا في هذا الأمر وإذا كانت هذه الشركات تعمل لتحقيق فائدة لها في البيئة المصرية، فلا أقل من أن تتعلم ونستفيد من أسباب نجاحها وإلا تصبح حجة علينا.

#### أبحاث تالية مقترحة :

لا شك أن هذا البحث بهذه الصورة كان ضروريا لتوضيح الواقع بالنسبة لموضوع الرسالة لدى الشركات المصرية إلا أن الأمر قد يحتاج المزيد من الأبحاث في الفترة المقبلة للإجابة على سؤاليين مهمين: الأول : إلى أى درجة تتجه الشركات المصرية للأخذ بمفهوم الرسالة بصورتها الحقيقية المتكاملة باعتباره بحثا تتبعيا لما يحدث من تطور للفكر الإستراتيجي لهذه الشركات.

الثاني : حول العلاقة بين الرسالة وأداء المنشأة هل هناك علاقة بين رسالة المنشأة وأدائها وبأى درجة وبأى جوانب من هذا الأداء.

وهذه الاسئلة نأمل أن تتمكن من الإجابة عليها في أبحاث تالية فإن لم نستطيع فليمكّل آخرون.

## التوصيات:

- من خلال ما توصل إليه الباحث من نتائج يمكن لنا أن نوصى بالتوصيات التالية :
- ضرورة العمل على نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية بكافة الوسائل باعتبارها تخاطب أعلى مستوى مسئول عن تشكيل صياغة مستقبل مؤسساتنا وشركائنا ومن ثم مستقبل الأمة ككل.
  - أن يتم تدريب جميع الإستراتيجيين فى الشركات الكبرى عامة أو خاصة على صياغة الرسالة الخاصة بها كنقطة بداية لصياغة النموذج المتكامل لإدارة الإستراتيجية وليكن ذلك بمثابة مشروع قومى تسخر له الإمكانيات والخبراء وتبناه الأجهزة المعنية فى الدولة خاصة إذا تم ذلك فى ظل رسالة عامة محدودة وموجزة عن مصر فى القرن المقبل مثلما حدث فى ماليزيا وكان له إنعكاس ملموس وواضح على ما شهدته من تطور فى كافة المجالات والميادين .
  - ألا تكتفى شركائنا ومؤسساتنا بمجرد الانبهار بالشركات الأجنبية والخوف منها وإنما عليها أن تتعلم مما تعلمته هذه الشركات وجعلها تصل إلى ما هى عليه فأول خطوة من خطوات النجاح هى التعلم من تجارب الآخرين الناجحة وليس هناك كبير على العلم فاليابان تعلمت من الغرب وخاصة أمريكا أستطاعت أن تتفوق عليها وأمريكا هى الأخرى بدأت تدرس وتتعلم من اليابان وتستخلص الدروس لتعيد الكرة فى التفوق عليها مرة أخرى وهى الشركات الأمريكية تستعيد كثيرا مما فقدته أمام الشركات اليابانية من الأسواق فى السبعينيات والثمانينات الآن بفضل ما قامت به من تعلم وما بذلته من جهد متحد لتطوير نفسها وزيادة قدرتها التنافسية ولعل ما رأيناه من نتائج فى هذا البحث يوضح بجلاء أن النجاح له أسباب ليست بمستحيلة لكن الأخذ به ضرورى ولا بد منه .
  - كما نوصى أنفسنا والباحثين الأكاديميين المزيد من البحث فى هذه النقطة وما يتعلق بها من نقاط فى نموذج الإدارة الإستراتيجية وبنى فكرة ربط العلم بالواقع والتطبيق وسد الفجوة بينهما.
- خلاصة البحث :

لقد تم فى هذا البحث دراسة وتقييم مدى فعالية رسالة المنشأة فى الشركات المصرية مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة فى مصر وبعد استعراض أدبيات الموضوع وصياغة فروض البحث فى ضوءها ثم اختبار صحة هذه الفروض بالتطبيق على عينة من الشركات تبلغ 924 شركة منها 177 قطاع أعمال عام 6860 قطاع خاص 610 فروع شركات أجنبية وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج المفيدة نلخصها فيما يلى :

- 1- فيما يتعلق بمدى وجود رسالة للمنشأة بصفة عامة أجابت جميع الشركات بالإيجاب وبدرجة 100% وفى جميع القطاعات الثلاث.
- 2- فيما يتعلق بمدى فعالية هذه الرسالة أختلف الأمر إلى حد كبير من عدة جوانب.
- 3- فبالنسبة للمسمى الذى تأخذه الرسالة أوضحت النتائج أن غالبية الشركات المصرية فى كل من القطاع العام والخاص تبتعد عن المسمى الأكثر قربا من مفهوم الرسالة سواء كان بمسمى الرسالة Mission، أو مبادئ وفلسفة الشركة وتم التركيز فى الغالبية العظمى على مسميات تتداخل مع معانى أخرى مثل الغرض، والهدف والإستراتيجية وسياسة الجودة وهو ما يشير إلى درجة الغموض وعدم الوضوح بالنسبة لفهم الرسالة لدى هذه الشركات.
- 4- بينما كان الأمر أكثر إتضاحا فيما يتعلق بهذه النقطة لدى الشركات الأجنبية التى كان مسمى الرسالة لديها ينحصر ما بين أكثر المسميات تعبيراً عن المفهوم المتعارف عليه فى الأدبيات وهو الرسالة 85% من الشركات ومبادئ أو فلسفة 15%.
- 5- وبالنسبة لمدى نشر الرسالة على كافة المتعاملين مع الشركة من جماهيرها داخليا وخارجيا وهو ما يحقق الهدف من وضع الرسالة، فقد كان الأمر فى الشركات المصرية يتراوح بين سرية الرسالة وعدم نشرها أو نشرها بشكل محدود يقتصر على الإدارة العليا فقط وأحيانا ( وفى أحسن الأحوال) على المستويات الإدارية فقط.
- 6- بينما كان الأمر أيضا فى الشركات الأجنبية يختلف تماما حيث كان الاتجاه الغالب نحو إتاحتها ونشرها داخل وخارج الشركة 32% ولكافة العاملين بالشركة 59%.
- 7- أما فيما يتعلق بمحتوى الرسالة والذى يوضح مدى الرؤية لدى الشركة فى وضع الرسالة وتفهمها للمستقبل الذى تنوى أقتحامه فإن الأمر كان بالنسبة للشركات المصرية يتركز بصفة أساسية على الاهتمام بكل من المنتج والسوق بنسبة 100% ثم حاجات العميل بنسبة متوسطة 51% تقريبا بينما كان الاهتمام بذكر العناصر الأخرى ضئيلا للغاية كما أوضحها جدول رقم (6) حيث بلغ المتوسط العام المكونات فى الرسالة 27% فقط.
- 8- أما فى الشركات الأجنبية فقد كان الوضع مختلفا حيث كان هناك شبه توازن بينها فى تناول مكونات الرسالة العشرة حيث بلغت النسبة المتوسطة لهذه العناصر بين هذه الشركات 74.8% وهى ثلاثة أضعاف تقريبا نسبة قطاع الأعمال العام التى بلغت 27% وضعف تقريبا القطاع الخاص التى بلغ متوسطها 41.8% وتزيد بكثير عن المتوسط العام الذى بلغ 43.5% ( جدول رقم 6) .



- 9- وحتى فيما يتعلق بمفهوم كل من المنتج والسوق الذين تم التركيز عليهما بشدة كمكونات الرسالة فى الشركات المصرية فقد كان المقصود منهما المفهوم الضيق المحدود الذى يمثل قيادا على تقدم الشركات وتطورها أكثر منه محفزا للابتكار والنمو حيث كان المفهوم الضيق للمنتج بنسبة 95% من شركات قطاع الأعمال العام، 87% للخاص وأما السوق فقد كان المفهوم الضيق أيضا هو السائد بنسبة 89% للعام 75% للخاص.
- 10- أما فروع الشركات الأجنبية فقد كان الوضع مختلفا فى ذلك تماما حيث بلغت النسبة للمفهوم الموسع للمنتج 95% وللمفهوم الموسع للسوق 100% جدول 7، 8 .
- 11- مما سبق يتضح أن مفهوم الرسالة عند الشركات المصرية مقارنة بفروع الشركات الأجنبية العاملة فى مصر يعتبر متأخرا ويعانى من جوانب ضعف وقصور كبيرة وواضحة تحتاج إلى إعادة نظر عاجلة ومتعمقة .