

بعد التعرف على محاور بحث الغرض الاستراتيجي يجب ان نكون قادرين على تحديد مكونات سلسلة ادارة المنظمة وفهم الاختلافات في هيكل الحكم في جميع انحاء العالم ومزايا وعيوب هذه الاختلافات في مواقف المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تتخذها المنظمات وكيفية ارتباط القضايا الاخلاقية بالهدف الاستراتيجي واجراء تحليل لاصحاب المصلحة كوسيلة لتحديد تأثير مجموعات المصلحة المختلفة من حيث سلطتهم ومصالحهم والنظر في الطرق المناسبة للتعبير عن الغرض الاستراتيجي للمنظمة من حيث بيانات القيم والرؤيا والرسالة والاهداف مفهوم الغرض الاستراتيجي :- من خلال تعريف رسالة المنظمة :- هي التي تحدد غرض المنظمة او السبب في وجودها اي لماذا وجدت المنظمة اصلاً . اما لغرض الاستراتيجي ويقصد به الوضعية التي تطمح الشركة للوصول اليها على المدى البعيد عند دراسة تأثير البيئة والقدرات على موقع الاستراتيجية للمنظمة فأن القرار الاساسي الذي يجب اتخاذه هو ما الغرض من الاستراتيجية الى جانب هذا ما الذي يؤثر على هذا الغرض من خلال توقعات (اصحاب المصلحة) : وهم الافراد والجماعات الذين يعتمدون على المنظمة في تحقيق اهدافهم الخاصة والذين تعتمد المنظمة عليهم وهنا اثار موضوع الغرض الاستراتيجي قضية مهمة هل ان الغرض الاستراتيجي للمنظمة وضع استجابة لاصحاب مصلحة معينة على سبيل المثال المساهمين في المؤسسة التجارية او على نطاق اوسع وهم مصالح اصحاب المصلحة في المجتمع المتطرف ام لاجل مصلحه عامة اجتماعية لذلك علينا النظر الى ان هناك محاور رئيسية ومهمة مؤثرة على الغرض الاستراتيجي .

العوامل المؤثرة على الغرض الاستراتيجي والتي تتكون من ثلاث محاور رئيسية 1- حوكمة الشركات والاطار التنظيمي : ممن تتكون هذه المنظمات تتكون من مستثمرين او مجلس ادارة وهل هذه الفئات تأثر على الغرض الاستراتيجي من خلال العمليات الرسمية عن طريق الاشراف على القرارات التنفيذية وهذا بدوره يثير قضايا المساءلة من هم الاستراتيجيون هم المساهمون او على نطاق اوسع هم اصحاب المصلح . 3- مصالح اصحاب المصلحة : على سبيل المثال المساهمين في المؤسسة التجارية والموردين ورؤساء المجالس والشكل التوظيفي (1 - 1) يبين التأثيرات على الغرض الاستراتيجي (الشكل التوضيحي التأثيرات على الغرض الاستراتيجي) . المحور الاول / حوكمة الشركات :- أ- مفهوم حوكمة الشركات : (جرادات 2013 : ص 74) لقد واتفق كثيرون (Corporate Governance) جرى تحديد هذا المصطلح من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تحت اسم على تعريفه بالادارة الرشيدة سواء للشركات تحديداً او للاقتصاد بصورة عامة وتشير الحاكمية المؤسسية بشكل عام الى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الاداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط واهداف الشركة أي ان الحاكمية تعني النظام كونها تشير الى وجود نظم تحكم العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر في اداء المنظمة كما انها تشمل مقومات تقوية المنظمة على المدى البعيد وتحديد المسؤولية عن كل الانشطة والفعاليات المختلفة وتعني ايضا الاطار الذي تمارس فيه المنظمات وجودها وتركز الحاكمية بشكل اساس على العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الادارة والمساهمين وأصحاب المصالح المختلفين الاساسيين منهم والثانويين واولئك الذين يضعون التنظيمات والتشريعات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الاطراف في الاشراف على عمليات المنظمة . وتهتم حوكمة الشركات بهياكل وأنظمة الرقابة التي يتم من خلالها مساءلة المديرين أمام أولئك الذين لديهم حصة مشروعة في المنظمة ولقد أصبحت قضية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ولثلاثة أسباب رئيسية . 1 - يجب الفصل بين الملكية والسيطرة الإدارية للمنظمات يعني أن معظم المنظمات تعمل ضمن تسلسل هرمي أو سلسلة من الحوكمة وتمثل المجموعات التي تؤثر على المنظمة من خلال مشاركتها في ملكية أو إدارة المنظمة (باستثناء الشركات الصغيرة جداً) . 2- أدت فضائح الشركات منذ أواخر التسعينيات إلى زيادة الجدل العام حول كيفية تفاعل الأطراف المختلفة في سلسلة الحوكمة والتأثير على بعضها البعض ويقصد هنا هو العلاقة بين المساهمين ومجالس إدارة الأعمال وقضية مماثلة في القطاع العام وهي العلاقة بين هيئات التمويل الحكومية أو العامة ومنظمات القطاع العام . 3 - تزايدت الدعوة إلى زيادة المساءلة أمام مصالح أصحاب المصلحة الأوسع نطاقاً وعلى وجه الخصوص الحجة القائلة بأن الشركات تحتاج إلى أن تكون أكثر وضوحاً للمساءلة أو الاستجابة و ليس فقط "للمالكين" و "المديرين" في سلسلة الحوكمة ولكن للمجتمع عامة . ب - سلسلة الحوكمة : - تسلط سلسلة الحوكمة الضوء على الادوار والعلاقات والمجموعات المختلفة المشاركة في ادارة المنظمة في شركة عائلية صغيرة فأن سلسلة الحوكمة تتكون من مساهمون عائلون من بعض افراد الاسرة ومديرون وقد يكون بعضهم من افراد العائلة ايضاً وان سلسلة الحوكمة تتوسع كل ما كان حجم المنظمة كبير اي ان كل مازاد حجم المنظمة زادة طبقات سلسلة الحوكمة اي طبقات اضافية للادارة داخلياً كذلك الاعلان عن الاسهم يقدم المزيد من الطبقات المتمثلة بالمستثمرين وغالباً مايكون المستثمرون افراد يستثمرون (للمستثمرين النهائيون) في الشركات

العامة بناية والذين كونوا مجموعات يطلق عليها الصناديق الجماعية على سبيل المثال صناديق معاشات التقاعد الذين قاموا باستثمارات في مجموعة من الشركات الأمريكية كان لها أهمية كبيرة منذ عام 1970 ان هذه الصناديق ذات أهمية متزايدة ففي عام 1970 كانوا يمتلكون (19%) وفي عام 2006 امتلكوا (50%) من اسهم الشركات الأمريكية وقد يصل الامر لاتعرف الشركات من هم المستثمرون النهائيون الذين يستثمرون فيها فيمكن فهم العلاقات في سلاسل الحوكمة هذه من خلال الشكل التوضيحي (1) - (2) (الشكل التوضيحي (2) - (1) سلسلة الحوكمة للشركات) حيث ان المستثمرين يضعون وكلاء للتصرف بالنابة عنهم مثلما يوظف اصحاب المنازل وكلاء عقارات لبيع منازلهم بالنابة عنهم فأنهم لن يعملو بجد ان لم تكن الحوافز . جيدة ومناسبة بالنسبة لهم فأن من المحتمل ان يقوم اعضاء مجلس الادارة والمديرين بتنفيذ الاستراتيجية بعيداً عن مخططات المستثمرين النهائيين ففي مثل هذه الظروف يكون هناك خطر على استراتيجية المنظمة وهذا الخطر يكون بعدة اتجاهات . 1- اختلال الحوافز والرقابة / مع انتقال النفوذ إلى سلسلة الحكم ، قد يهتم المستفيدون النهائيون بشكل أساسي بالأمن طويل الأجل لصندوق التقاعد الخاص بهم ، لكن مديري ومحلي الاستثمار أو المجالس التي يتعاملون معها قد يركزون بشكل أكبر على النمو قصير الأجل. 2- المصلحة الذاتية / قد يتصرف أي وكيل في السلسلة بدافع المصلحة الذاتية ويسعى المديرون أيضاً جاهدين للترقية أو زيادة الأرباح الخاصة بهم وسيسعى مديرو الاستثمار إلى زيادة مكافآتهم وما إلى ذلك وقد تكون النتيجة ان يتم اتخاذ قرارات قد لا تكون في مصلحة المساهمين بعض الاحيان تكون كارثية وليست من بمصلحة المنظمة وهذا ما أدى الى حدوث الكثير من الفضائح مع بعض الشركات ولعل اشهرها ماحدث مع شركة (انرون) . فضيحة شركة انرون :- كانت انرون احدى الشركات العالمية الرائدة في الكهرباء والغاز الطبيعي والتصالات ومقرها في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان لديها اكثر من (21000) الف موظف بأيرادات غير حقيقية بلغت (101) مليار دولار أمريكي و(80) مليار دولار استرالي ففي نهاية عام 2001 كشفت ان وضعها المالي المعلن غير حقيقي بسبب الاحتيال المحاسبي المنظم وبشكل مفاجئ طلبت انرون الحماية بموجب الفصل (11) في الولايات المتحدة فكان ذلك اكبر افلاس في تاريخ . الولايات المتحدة حيث كلف الافلاس 4000 موظف خسروا وظائفهم وتسبب في حل شركة ارثر اندرسون للمحاسبة وهي من اكبر خمسة شركات محاسبة في العالم وكانت انرون تعلن عن اصول وارباح مبالغ فيها واحتيالية وغير موجود وقادة هذا. 1- دور المؤسسات الاستثمارية :- يختلف دور المؤسسين فيما يتعلق باستراتيجية الشركات وفقاً لهياكل الحوكمة حول العالم فهناك مشكلة شائعة تتمثل بمدى الدور الذي يقومون به او ينبغي ان يقومون به لتأثير على الاستراتيجية في المنظمات حيث كانوا المستثمرين يمارسون نفوذهم على الشركات ببساطة من خلال بيع وشراء الاسهم بدل من المشاركة المتعمقة مع الشركة في وضع الاستراتيجية اما الان فأن المستثمرين اصبحوا اكثر فعالية في عمل استراتيجيات الشركات التي يستثمرون فيها 2- التدقيق والمراقبة :- بالنظر الى المخاوف بشأن الحوكمة التي نمت في العقد الماضي كانت هناك محاولات لبناء وسائل لتدقيق والسيطرة على أنشطة الوكلاء في سلسلة الحوكمة لحماية مصالح المستفيدين النهائيين ومحاوله لتوفير المعلومات لكل لاعب في السلسلة للحكم على اداء الآخرين في تلك السلسلة وهناك ايضا متطلبات قانونية متزايدة بالاضافة الى قرارات طوعية على مجالس الادارة للافصاح عن المعلومات للجمهور وانشطتها وتنظيماتها . رغم هذه فأن سلسلة الحوكمة تعمل بشكل غير كامل وعدم وضوح من هم المستفيدون النهائيون وكذلك التوزيع الغير متكافئ للسلطة بين الاعبين المختلفين في السلسلة وكذلك وجود وكلاء في السلسلة يقضون مصلحتهم الخاصة لذلك كان يجب ان يكون هناك محاولات لاصلاح حوكمة الشركات وهياكل الحوكمة . ج - اصلاحات حوكمة الشركات :- كانت لدى العديد من الحكومات السابقة محاولات في اصلاح جوانب حوكمة الشركات وكان ابرز قانون (ساربنز اوكسي) في الولايات المتحدة وكان سبب اصدار هذا القانون هو فضيحة (انرون) حيث شدد على معايير المحاسبة وزيادة استقلالية المدقق عن الادارة واللجان التي ترعاها بشأن قضايا محددة لحوكمة الشركات وركزت اللجان على توسيع (الرقابة الداخلية) خارج نطاق الرقابة المالية بل نظرت الى دور وكفاءة اعضاء مجلس الادارة غير التنفيذي وفي المملكة المتحدة كان هناك اهتمام خاص بادارة المخاطر لاستراتيجيات ومؤسسات القطاع العام لكن هذا الامر اثر بالمقابل على ستراتيجيات شركات المحاسبة بشكل مباشر كما تبين في بعض الدراسات ان المديرين الماليين حولوا انتباههم الى الادوار الاشرافية اكثر من الدور الاستراتيجي هذا وقد اعرب بعض المديرين التنفيذيين عن مخاوفهم حيث يمكن ان تقضي هذه القرارات على روح المبادرة وسوف تقضي على الابتكار وقد يؤدي الى هيكلة لجان مجلس الادارة وهذا يشجع بشكل واضح المديرين بوصفهم وكلاء الى وضع الاستراتيجيات التي تصب في مصلحتهم وبناء امبراطوريات من خلال زيادة مكافآتهم المالية دون النظر للعواقب التي تقع على المستفيدين النهائيين . د - تأثير الهيئات الحاكمة على الاستراتيجية :- ان القضية

الشائعة التي نوقشت بشكل كبير هي دور وتأثير مجالس الادارة والمديرين انفسهم على الاستراتيجية نظراً الى ان مجالس الادارة تتحمل المسؤولية النهائية في نجاح او فشل اي مؤسسة بالإضافة الى الفوائد التي يتلقاها المساهمون او اصحاب المصلحة فيجب ان تهتم بالاستراتيجية وهناك خياران للقيام بذلك 1- يمكن تفويض الادارة الاستراتيجية بالكامل للادارة مع استلام مجلس الادارة الخطط والقرارات والموافقة عليها هنا يتطلب دور الاشراف الذي يعتمد عليه مجلس الادارة لضمان تحقيق غرض المنظمة واستراتيجيتها لا تحقيق اهداف الادارة على حساب اصحاب المصلحة لاسيما الملاك حالة (انرون) . 2- يجب ان تكون المجالس مختصة بفحص أنشطة المديرين لذا فإن الخبرة الجماعية لمجلس الادارة وتدريبها والمعلومات الموجودة تحت تصرفها لها اهمية قصوى ويجب ان يكون لدى المدراء الوقت للقيام بعملهم بشكل صحيح وكذلك يجب ان يكون سلوك المجالس واعضاؤها ذا اهمية في الترتيبات الهيكلية الموضوعية على سبيل المثال الاحترام والثقة والاحتكاك البناء بين اعضاء مجلس الادارة وسلسلة الادوار والمسؤولية الفردية والجماعية وتقييم المدير الفردي واداء مجلس الادارة الجماعي . ثانياً / اخلاقيات العمل والمسؤولية الجماعية :- تستند مناقشة حوكمة الشركات الى القضية التي ابرزناها في مقدمة البحث هل ان الغرض من المنظمة واستراتيجيتها لصالح اصحاب المصلحة الاساسيين مثل المساهمين في الشركة ام انها موجودة لصالح مجموعة اكبر من اصحاب المصلحة ؟ وهذا بدوره يثير مسأله التوقعات المجتمعية الموضوعية على المنظمات وكيف تؤثر هذه على اغراض المنظمة واستراتيجيتها ولا يمكن معرفة هذه التوقعات من خلال التنظيم وحده ان لم يكن هناك اخلاقيات للعمل وهذا موجود على مستويين هما أ- على المستوى الكلي : - هناك قضايا حول دور الشركات والمنظمات في المجتمع وتتراوح هذه القضايا بين المشاريع الحرة التي لا يتم العمل بها من طرف واحد بال من جميع اطراف المؤسسة في المجتمع ويكون الموقف الاخلاقي للمؤسسة هو مسؤولية جماعية للشركات والتي تتجاوز بها المنظمة الحد الأدنى من التزاماتها اتجاه اصحاب المصلحة المحددة من خلال التنظيم فإن الاطر القانونية والتنظيمية التي تعمل الشركات في ظلها تولي اهتماماً متفاوتاً لحقوق مختلف اصحاب المصلحة على سبيل المثال الموردين والعملاء والموظفين والذين لديهم علاقة قانونية مع المنظمة واصحاب المصلحة المجتمع وهم المستهلكين بشكل عام تكون سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات اهمية خاصة ب - على المستوى الفردي :- تتعلق اخلاقيات العمل بسلوك وافعال الفرد في المنظمات وان هذه القضية مهمة لادارة المنظمة لانها تتعلق بدور رجال الاعمال في عملية الادارة الاستراتيجية فيجب مواجهة القضايا الاخلاقية على المستوى الفراد والشركات فهي تشكل معضلات صعبة بالنسبة للافراد والمديرين فهي تثير السؤال حول مسؤولية الفرد الذي يعتقد ان الغرض الاستراتيجي لمنظمته او مؤسسته غير اخلاقية مثل بعض الممارسات التجارية ولا تمثل بشكل كاف المصالح المشروعة للمجموعة فيترك هذا الشخص الشركة على اساس عدم تطابق القيم ويقوم بالابلاغ عن المخالفات مثل افشاء المعلومات الى هيئات خارجية والصحافة وبالنظر الى تطور الاستراتيجية وسياسة المنظمات يمكن ان يكون لها اثر على المهن الشخصية ويمكن للمديرين ان يواجهون صعوبات في الحفاظ على النزاهة فهناك امران مهمان يجب مواجهته من قبل المؤسسة والمديرين وهوما 1- الاهداف المتضاربة :- فمثلاً ان كنت مدير في احد المناجم وكنتشف ان هناك مشكلة بأمور السلامة وتحتاج الى تصحيح وان هذه الاجراءات تكلف الكثير من الاموال وان المهندس المسؤول نصح بأن هذه التصحيحات تجعل المنجم غير اقتصادي وسؤدي الى اغلاق المنجم واثارة ضجة سياسية كبيرة ولكن ابقائها يؤدي الى كارثة فيتم التغاضي عنها . ب - الرشوة :- مثلاً عندما تكون مدير مبيعات في احدى الشركات وتكتشف عدم القدرة على بيع منتجات هذه الشركة دون موافقة مسؤول في احدى الهيئات الغامضة في هذه الحالة قد تؤدي الى حيث كانت لديها صلات مع احدى المافيات بالتالي ادى الى (Local) خسارة مالية كبيرة للشركة مثل ما حدث ما شركة خسارتها . ثالثاً / توقعات اصحاب المصلحة :- يجب معرفة ان قرارات المديرين تتأثر بتوقعات اصحاب المصلحة مما يؤدي الى تأثير استراتيجيات منظماتهم بسبب اصحاب المصلحة وانه يعتبر تحدي كبير للمديرين بسبب تعدد اصحاب المصلحة وهذا يعني توقعات مختلفة وربما متضاربة هذا يعني ان المديرين يحتاجون الى القاء نظرة اي من اصحاب المصلحة سيكون له التأثير الاكبر ومن ثم مهاتي التوقات التي يحتاجون الى الاهتمام بها ومدى اختلاف التوقعات ومدى تأثيرها على اصحاب المصلحة ويمكن تقسيم اصحاب المصلحة الى اصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين . أ- اصحاب المصلحة الخارجيين ويمكن تقسيمهم الى ثلاث اقسام :- 1 - اصحاب المصلحة الاقتصاديون :- بما في ذلك الموردون والمنافسين والموزعين الذين يمكن تحديدهم باستخدام اطار القوى الخمسة التي درسناها في الفصل السابق . 2 - اصحاب المصلحة الاجتماعيون :- السياسيون مثل صانعي السياسات والحكومة والوكالات التي تؤثر على الشرعية الاجتماعية للاستراتيجية . 3 - اصحاب المصلحة التكنولوجيون :- مثل

المبتكرون الرئيسيين وأصحاب التقنيات التنافسية الذين يؤثرون على نشر التقنيات الجديدة واعتماد معايير الصناعة . ب- أصحاب المصلحة داخل المنظمة :- وهم ينتمون الى اقسام ومواقع جغرافية ومستويات مختلفة في التسلسل الهرمي قد ينتمي الافراد الى اكثر من مجموعة واحدة من أصحاب المصلحة وان هذا الانتماء يعتمد على مشاكل الاستراتيجية المطروحة وقد يسعى أصحاب المصلحة الخارجيون التأثير على استراتيجية المنظمة من خلال علاقاتهم مع أصحاب المصلحة الداخليين على سبيل المثال قد يؤثر العملاء على مدير المبيعات من اجل مصالحهم داخل الشركة وبما ان توقعات أصحاب المصلحة تختلف فمن الطبيعي نشاهد وجود صراعات فيما يتعلق بالأهمية و الرغبة في العديد من الجوانب الاستراتيجية وفي معظم الحالات يجب التوصل الى حل وسط في اختيار الاستراتيجيات رغم وجود بعض التعقيدات وخاصة في المؤسسات الكبيرة بسبب تعدد مجالات العمل لديها ورسم التوزيعي يبين أصحاب المصلحة في المنظمات الكبيرة . (الشكل التوزيعي أصحاب المصلحة في المنظمات) تحديد أصحاب المصلحة :- 1- في تحديد الغرض والاستراتيجية , 2- اذا كانت المستويات الفعلية للاهتمام وسلطة أصحاب المصلحة تعكس بشكل صحيح اطار حوكمة الشركات الذي تعمل فيه المنظمة مثلا (المستثمرين المؤسسين , 3- من هم المانعون الرئيسيون والميسرون للاستراتيجية وكيف يكون ذلك ويمكن الرد عليها من حيث التعليم والاقناع 4- اذا كان اعادة ترتيب بعض أصحاب المصلحة امرا مرغوب او ممكن وذلك يكون لتقليل تأثير لاعب رئيسي او في حالات معينة لتأكد من وجود اللاعبين الاساسيين الذين سيدافعون عن الاستراتيجية وهذا ما يكون غالبا في السياق العام 5- ضرورة الحفاظ على مستوى اهتمام او سلطة بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين مثلا التأييد العام من قبل الموردين الاقوياء او العملاء المحتملين مهما في نجاح الاستراتيجية او ثني بعض أصحاب المصلحة عن اعادة تنظيم انفسهم وهذا هو المقصود بالرضا فيما يتعلق بأصحاب المصلحة القوة أصحاب المصلحة : القوة : هي قدرة الافراد او الجماعات لأقناع الآخرين او حثهم او اكرامهم على اتباع مسارات عمل معينة هذه هي الآلية التي من خلالها ستؤثر مجموعة واحدة من التوقعات على الاستراتيجية او السعي الى حل وسط مع الآخرين . مؤشرات القوة لدى أصحاب المصلحة :- ورموز القوة (مثل حجم المكتب او استخدام العناوين والاسماء) سيختلف توزيع السلطة فيما يتعلق بالاستراتيجية مثلا ستكون وظيفة تمويل الشركات اكثر قوة فيما يتعلق بالتطورات التي تتطلب راس المال او ايرادات جديدة اكثر من تلك المتعلقة بالتمويل الذاتي ويمكن ان يكون فهم مماثل للسلطة التي يمتلكها أصحاب المصلحة الخارجيون تختلف مؤشرات القوة هنا قليلا . 1- غالبا ما يتم الاستدلال على حالة صاحب المصلحة الخارجي من خلال سرعة استجابة الشركة له . 2- الاعتماد على الموارد من حيث الحجم النسبي للاسهام او القروض او نسبة اعمال الشركة المرتبطة بأي عميل او الاعتماد على الموردين يمكن ان يكون المؤشر الرئيسي هو السهولة التي يتم بها حصول مورد او ممول او العميل على مايريد 3- الرموز هي ايضا ادلة قيمة على السلطة مثلا اذا كان فريق من المنظمة يتناول العشاء مع العميل او موردا . الاغراض التنظيمية : القيم , تكلمنا في العوامل التي تؤثر على الغرض العام لمنظمة ما فان المديرين سيحتاجون الى تكوين وجهة نظر حول هذا الامر (الغرض) وايجاد طريقة للتعبير عنه قد يكون هذا بيانا صريحا او هو مطلب رسمي لحوكمة الشركات او متوقع من المنظمة من قبل واحد او اكثر من أصحاب المصلحة اد قد يقرر المديرون بأنفسهم ان مثل هذا البيان مفيد سوف ننظر في مختلف الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن هذا الغرض صراحة من خلال بيانات قيم الشركة ورؤيتها وأهدافها قيم الشركة : - لقد حرصت المنظمات على تطوير مجموعة من القيم المؤسسية التي تحدد الطريقة التي تعمل بها المنظمة ولها اهمية خاصة القيم الاساسية للمؤسسة هذه هي المبادئ الكاذبة التي توجه استراتيجية المنظمة مثلا خدمات الطوارئ مثل سيارات الاسعاف وفرق الاطفاء لديها التزام كبير بانقاذ الارواح حيث يلتزم الموظفون الى الحد الذي يوقفون الاضراب او يخاطرون بحياتهم لحضور حالات الطوارئ عندما تكون الحياة مهددة جادل جيم كولنز وجيري بوراس بأن النجاح طويل المدى للعديد من الشركات الامريكية مثل ديزني او جنرال إلكتريك ينسب الى القيم الاساسية القوية (جزئيا على الاقل) ومع ذلك الجوانب السلبية للبيانات العامة لقيم الشركة اذا كانت. المنظمة فاشلة بشكل واضح في العيش بها في الممارسة العملية من المهم التمييز بين القيم الاساسية التي تعبر عن سمات الجهاز والتي تختلف عن تلك التي تطمح المنظمة في الوصول اليها ما لم يكن هذا التمييز واضحا فهناك سوء فهم كبير وسخرية من بيانات قيم الشركة في كلتا الحالتين هي بيانات النتائج المحددة التي يتعين تحقيقها غالبا تكون الاهداف على مستوى الشركة او على مستوى وحدة الاعمال يعبر عنها ماليا أي تكون تعبير عن المبيعات المرغوبة او مستويات الربح ومعدلات النمو ومستويات توزيع الارباح او تقييم الاسهم ومع ذلك قد تكون اهداف كمية مثل الحصة السوقية وخدمة العملاء وتكرار الاعمال. هناك ثلاث قضايا يجب على المديرين مراعاتها عند تحديد الاهداف 1- الاهداف والقياس : يتم عادة تحديد

الاهداف كميا البعض يجادل بان الاهداف لن تكون مفيدة الا اذا كان من الممكن قياس انجازها وهذا يثير تساؤل حول عدد الاهداف 2- الاهداف والرقابة : تتمثل المشكلة المتكررة في الاهداف في ان المديرين والموظفين غير واضحين فيما يتعلق بكيفية مساهمة عملهم في تحقيق مستوى اعلى من الاهداف 3- قوعد بسيطة خاصة في المنظمات : والتي يكون فيها الابتكار والمرونة . مهم هناك دليل على ان المديرين بحاجة ان يكونوا واضحين للغاية بشأن عدد قليل من الاهداف الشاملة التي يجب تحقيقها