

كلية الادارة والاقتصاد

قسم: الادارة العامة المرحلة: الرابعة. المادة: الادارة الاستراتيجية

مدرس المادة : م. مازن نعمان عبدالله

(المحاضرة الاولى التوجه الاستراتيجي)

(رسالة المنظمة وأهدافها)

أولاً : رسالة المنظمة :

أ- الرسالة والأهداف الاستراتيجية.

ب- الرسالة والمستوى التنظيمي.

ج- الرسالة والتغيير.

د- خصائص الرسالة الناجحة.

هـ- نموذج لرسالة المنظمة.

و- الرسالة والغايات والأهداف.

ثانياً : أهمية وأنواع أهداف المنظمة :

١- أهمية الأهداف.

٢- أنواع الأهداف.

ثالثاً : الأهداف والاستراتيجيات.

رابعاً : صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها.

التوجه الاستراتيجي
(رسالة المنظمة وأهدافها)

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

تحديد الموقف الاستراتيجي

الاختيار الاستراتيجي

البدائل (الخيارات) الاستراتيجية

الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة

الاستراتيجيات على مستوى وحدات العمال

الاستراتيجيات الوظيفية

التنفيذ الاستراتيجي

الرقابة الاستراتيجية

التغذية العكسية
الصياغة الاستراتيجية

الانموذج الوصفي لمكونات الإدارة الاستراتيجية

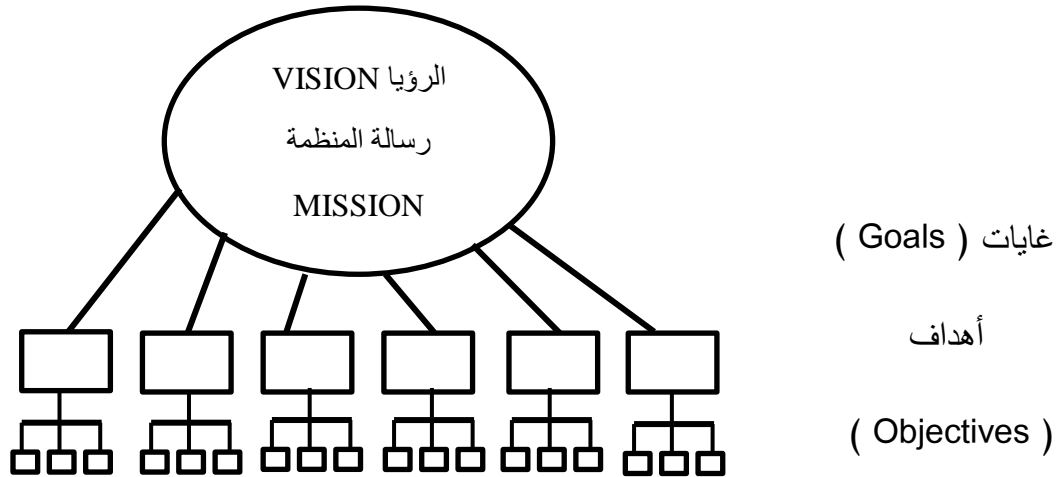
أولاً : رسالة المنظمة : Mission of the Organization

وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما ، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً ، إذ بين لحملة الأسهم أن السبب الحقيقي لوجود المنظمات هو رسالة المنظمة ، وهكذا عرفت الرسالة : بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها ، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات الآتية

1- ما هو مجال نشاط المنظمة ؟

2- ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً ؟

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها ، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً ، وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة ، إذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة. لابد وأن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم ، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها ، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة ، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى. وبناءً على رسالة المنظمة تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الأماد ، والشكل الآتي يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة.



شكل (1)

رؤيا ورسالة وغايات وأهداف المنظمة

يتبين من الشكل (1) أن الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي والرسالة نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ، والتي في ضوءها يمكن القيان ببناء غايات المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها انسجاماً ونتائج تحليل (SWAT) ، من أجل تحديد الأهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة انشطتها وأعمالها المختلفة والتي تميزها عن بقية المنظمات الأخرى ، تمثل الرسالة الواضحة مرشداً وموجهاً وحافزاً للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم إضافة لاستخدامها كمعيار لتقييم الأداء الكلي للمنظمة.

1. من الرسالة إلى الأهداف الاستراتيجية.

من أجل الولوج إلى الأهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة إلى الرسالة وكدليل للإدارة ، حيث أن كل مدير يجب أن يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها ، والتي في ضوءها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية انجاز تلك الأهداف ، وتقود الرسالة إلى تدرج الأهداف ، وتتضمن أهداف الأعمال والأهداف الوظيفية كأهداف التسويق ، أهداف الانتاج ، أهداف الأفراد ، الخ ، وعلى سبيل المثال تزداد الأرباح بزيادة المبيعات أو تقليل الكلف ، وتزداد المبيعات بواسطة طرق عديدة منها تحسين نوعية المنتجات ، أو زيادة حصة السوق في الأسواق المحلية ، أو دخول أسواق خارجية أو كلاهما ، هذه الأهداف تصبح أهداف تسويقية مستمرة للشركة والأهداف هي زيادة حصتها في السوق ، وربما هي ليست مقيدة كأهداف نمو زيادة حصتها في السوق بنسبة (15%) لكل سنتين ، فالرسالة تمثل فلسفة المنظمة وتوجهها ، بينما الأهداف الاستراتيجية هي غايات يمكن قياسها ، إلا أنها ترتبط بعلاقات سببية وحتمية.

2- الرسالة والمستوى التنظيمي The Mission and Organizational Level :

ترتبط رسالة المنظمة بنوع هذه المنظمة وهدفها ، سواء أكانت منظمة تهدف إلى الربح كمنظمات الأعمال التي من بين أهدافها وغاياتها هي تعظيم الأرباح والمكاسب المالية) ، أم منظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح (كالمنظمات الحكومية) ، حيث تحدد غايتها وأهدافها بتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستخدم وللمستفيد ، وكذلك ترتبط رسالة المنظمة مع المستويات التنظيمية ، فالمنظمات الصغيرة التي لا تتضمن مستويات تنظيمية كثيرة فرسالتها تشمل المنظمة ككل ، أما المنظمات المتوسطة والكبيرة ، والتي تتطلب وجود عدة مستويات تنظيمية ، فإن عملية تحديد الرسالة تتطلب جهوداً كبيرة لصياغتها

ولتوافقها مع المستوى التنظيمي التابع للمنظمة وهنا يمكننا القول بأن هناك رسالة على مستوى المنظمة ككل ، وكذلك رسالة على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ، فعلى سبيل المثال رسالة شركة جنرال موتور (GM) تشير إلى أن (الغرض الرئيس للشركة هو توفير الخدمات أو المنتجات بنوعية عالية ، لتلبية احتياجات العملاء ، وخلق القيمة لحملة الأسهم والمتعاملين معها ، والعمل على تحقيق عائد معقول على الاستثمار لحملة الأسهم والمالكين). وتصبح الرسالة على مستوى وحدة الأعمال محدودة وضيقة أكثر وخصوصاً في تعريفها بشكل واضح ، على سبيل المثال تتضمن رسالة وحدة أعمال صناعة شيفروليه شركة (Chevrolet) ما يأتي : (إنتاج صناعة مأمونة ، سيارات اقتصادية موثوق فيها ، سيارات سباق ، سيارات صالون ، شاحنات) والرسالة الثانوية لشركة (Air Craft) وجدت لتزويد أنظمة الكترونية ومكونات للدفاع ولزبائن الصناعة ، ومن الجدير بالملاحظة أن رسالة وحدة الأعمال أما ان ترتبط استراتيجياً أو تنبثق من رسالة المنظمة وذلك لزيادة كفاءة أدائها وتحقيق غايات وأهداف المنظمة بفاعلية.

3- الرسالة والتغيير : Mission and Change

بالرغم من تميز رسالة المنظمة بالثبات النسبي ، مقارنة بالأهداف والاستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير والتغيير بشكل مستمر ومتكرر ، إلا أنها تتغير أيضاً بمرور الزمن ، وعادة ما يكون هذا التغيير بطيئاً وتدرجياً ، والأسباب وراء التغيير في رسالة المنظمة تعود إلى التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة ، وظهور تهديدات خطيرة تواجه استمرار المنظمة ونموها ، أو بسبب التغييرات في البيئة الداخلية ، التي قد تستوجب تغيير في رسالة المنظمة ، فعلى سبيل المثال ، فإن شركة (United (UAL)) (Airline معروفة بتقديم خدمات سفر بالطائرات ، وفي عام 1987 قام مديرها التنفيذي بتوسيع رسالة الشركة ، وذلك بعدم اقتصارها خدمات سفر الطيران فقط ، وإنما لتصبح شركة تقدم خدمات متكاملة للسفر ، من خلال توسيع أنشطتها المتمثلة في توفير سيارات اجرة لنقل المسافرين من وإلى المطار ، وكذلك توفير الفنادق عندما يرغب الزبون البقاء لحين موعد الرحلة ، وقد انعكست هذه الرسالة الواسعة على أسم الشركة فتغير من (UAL) إلى Allegis ، وأثارت الرسالة الجديدة جدلاً هادئاً حول أيأ من الرسالتين هي الأفضل ، وبالرغم من تباين وجهات نظر أعضاء مجلس إدارة الشركة والمدراء التنفيذيون ، لكنهم أجمعوا بأن الرسالة



الأصلية للشركة كانت هي الأفضل ، وبعد أربعة أشهر أخفقت الشركة في تحقيق أهدافها ، مما اضطرها إلى طرد مديرها وأعيد أسم ورسالة الشركة إلى ما كان عليه في شكلها السابق.

وفي هذا السياق فقد أكدت جماعة مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG) بأن التغيير في الرسالة قد يكون ضرورياً تبعاً لمقتضيات البيئة الخارجية والداخلية ، وينبغي في تلك الحالة أن لا يكون التغيير شخصياً جداً ، بل تشترك فيه مجاميع من حملة الأسهم ، والمتعاملون مع المنظمة وبالتالي يمكن اتخاذ قرار بتغيير رسالة المنظمة لكي يكون مدعوماً من جميع الأطراف بغية تحقيق النجاح ، وربما أيضاً لا يحقق النجاح أو يعيش لفترة قصيرة ومن ثم يفشل . ويمكننا القول أن أي تغيير في رسالة المنظمة لابد وأن يعكس الفكر الاستراتيجي للمنظمة ويجسد الرؤيا الفلسفية العامة لإدارتها ، ولقدرتها في التعبير عن ثقافتها التنظيمية ، وتحديد أهدافها الاستراتيجية التي ينبغي أن تتغير تبعاً للتغير الحاصل في الرسالة ، مع قيام الإدارة الاستراتيجية بتحديد الاستراتيجية التي تحقق تلك الغايات والأهداف المنشودة.

4- خصائص الرسالة الناجحة: Characteristics Of Successful Mission

تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة إلى أخرى ، ولكن وبصفة عامة لابد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها ، والتي تتمثل بالآتي :

- 1- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً ، بصورة شاملة وواقعية.
- 2- التوافق مع غايات المنظمة وأهدافها ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع أهدافها الاستراتيجية.
- 3- الانسجام وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال.
- 4- التكيف ينبغي من رسالة المنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة حالياً وما تتوقعه مستقبلاً ، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها أو التفوق عليها.
- 5- التوصيف الفعال تتم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها ، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.

6- التكامل ، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي) أم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي) .

7- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين ، مجهزين ، جملة أسهم ، مستخدمين ، دائنين ، مدينين) .

8- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

9- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلائم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين .

10- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة لها

11- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها .

5- أنموذج لرسالة المنظمة Model Of the Organization Mission :

تحتل شركة (MCR) دوراً بارزاً من بين الشركات الزائدة والمتطورة في مجال خلق القيمة لحملة الأسهم وتحقق نتائج دالت درجات عالية من التفوق والامتياز عبر تأكيدها على تطابق سلوكها مع رغبات وتوقعات جمهور حملة الأسهم وتمثل رسالة (MCR) الأولية في خلق القيمة لحملة الأسهم بما يأتي :

1- الاعتقاد في القيام بإنجاز أعمالها بشكل تام وباحترام وكذلك بإقامة علاقات متبادلة ومصالح مشتركة مع كل المتعاملين مع الشركة .

2- الأخذ بعين الاعتبار (رشا المستهلك) عند تحديد الأهداف والالتزام بتقديم قيمة عالية للمنتجات والخدمات بشكل دائم .

3- توفير الاحترام للعاملين ، والأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منهم ، وتهيئة المناخ المناسب والتقييم العادل الذي يشجع كل منهم على زيادة الانتاج والتجديد والابتكار .

4- اعتبار المجهزين هم شركاء من أجل تحقيق أهداف بمستوى أعلى من نوعية الانتاج أو تقديم الخدمة .

5- الالتزام بإبداء الرعاية والمساعدة اللازمة داخل الدول التي نعمل فيها.

6- تكريس جميع الجهود من أجل خلق القيمة لحملة الأسهم والمؤسسات المالية من خلال أداء العمل بما يكفل تحقيق زيادة العوائد على الاستثمارات.

6- الرسالة والغايات والأهداف : Mission Goals and Objectives :

كما ذكرنا تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس كينونتها ، حيث أن غايات المنظمة Goals تمثل نهايات عامة ، وبهذه الغاية تتصف بحالة من العمومية ، في حين تمثل الأهداف (Objectives) المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها ، على سبيل المثال قد تتبنى المنظمة غاية (نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي) ، من هذه الغاية تتفرع أهداف محددة مثل (زيادة المبيعات 10% لكل سنة على مدى ثماني سنوات) وكمثال آخر ربما تكون غاية المنظمة هو أن (تصبح قائد في تجديد أو ابتكار الصناعة) ومن الجدير بالذكر أن الكثير من الكتاب يستخدمون مصطلحي (الغاية) و (الهدف) باعتبارهما يمثلان الشيء نفسه ، ويمكننا أن نرى أن الأهداف هي محددة كما في الفقرة السابقة ، وبهذا فإن الإدارة تستطيع الإجابة على السؤال الآتي : هل هذه الأهداف مدركة ؟ فالإجابة قد تكون بدون التحديد فإن الأهداف لا يمكن أن توفر توجيهاً واضحاً لاتخاذ القرار الإداري ، ولا تسمح لتقييم الأداء التنظيمي ، وبهذا يمكننا القول بأن الغاية غير ممكنة التحقيق لانسامها بالعمومية والنهاية المطلقة ، أما الهدف وكما ذكرنا ممكن التحقيق لكونه محدداً ، فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية بالرغم من عدم كفايته لذلك. وتعتبر الرسال والأهداف لازمة لأي مرحلة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية بل هي نقطة البداية للتحليل الاستراتيجي ، وفي تقييم الظروف البيئية ، وتوقعات التغيير ربما يعيد التفكير بقوة حول أولويات الأهداف ، على سبيل المثال تنظيم ضريبة الحكومة التي تقترح بمعالجة مختلفة في تقسيم الدفع ، والتحليل للظروف الداخلية ، وأهداف ضمان العاملين قد يغير تصوراتهم حول الاتحادات في اختيار البدائل الاستراتيجية ، وكذلك التعبير في تحديد الأنشطة والمهام لاتخاذ القرارات التي في ضوءها الحصول على أفضل الأعمال ، ذا هدف الشمولية والمرونة في تنفيذ الاستراتيجية مرغوب ومطلوب بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها في نفس الوقت.

ثانياً : أهمية وأنواع أهداف المنظمة : Importance and the Organization Objectives

1- أهمية الأهداف :

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها وينبغي على الإدارة ان تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة والإطار الزمني لذلك ، بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة.

وتكمن أهمية وضع أهداف بما تحقّقه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب التالية :

1- تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.

2- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها ، ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة ، المستهلكين ، المجتمع إلى حد كبير .

3- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة ، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

4- تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5- تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي ، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية ، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.

6- الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.

7- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

وينبغي على الإدارة الاستراتيجية عند وضعها أهداف المنظمة ، أن تحقق البقاء والنمو والربحية ، وتشتمل على الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد ، وكذلك على الأهداف الوظيفية المتعددة في

الإنتاج ، التسويق ، والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية بما يمكنها من صياغة استراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الأهداف.

2- أنواع الأهداف : هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف ، يمكن إجمالها بالآتي :

1- منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة : تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار ، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة في حين أن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تقترض وجود أهداف متعددة للمنظمة ، على سبيل المثال زيادة الأرباح ، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للأسهم ، تحقيق الرضا الوظيفي ، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك ، قيم جديدة للشركة ، التكيف والمرونة ، زيادة حصة المساهمين ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وتعزيز المركز التنافسي ، ومعزم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.

2- أهداف رسمية وأهداف فعلية : تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام وقوى التأثير الخارجية لدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومع التلوث البيئي ، إضافة إلى اهتماماتها بأهداف المالكين ، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة ، والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات للمنظمة.

3- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد: تقسم المنظمات غالباً أهدافها حسب الزمن ، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد ، في حين البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

4- أهداف كلية وأهداف وظيفية : تعمل المنظمة لتحقيق لأهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي ، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات ، الأصول ، القيمة السوقية للسهم ، الأرباح ، عدد الأفراد العاملين ، الإنتاج ... الخ) ، وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات ، العائد على حق الملكية ، العائد على الأصول ، العائد على

الاستثمار) وكذلك السيولة والملاءة ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهداف ذات طبيعة كلية على مستوى المنظمة ، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل بـ (الإنتاج ، الموارد المالية ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا والبحث والتطوير ، والتسويق) .

* المادة الإدارة الاستراتيجية المرحلة الرابعة

مدرس المادة . م. مازن نعمان عبدالله

المحاضرة الثالثة

نماذج ومستويات الإدارة الاستراتيجية

* أولاً : نماذج عمليات الإدارة الاستراتيجية *

تعددت محاولات الباحثين قديماً وحديثاً في النظرة إلى تشخيص نموذج محدد لخطوات العملية الاستراتيجية في المنظمات ، ففي إطار الدراسات التقليدية ساد منظور الاعتماد على عمليات وخطوات محددة ينبغي لإدارة المنظمات أن تتعرض لها ، ويشير (Mintzberg) إلى شمول النموذج لمرحلتين الصياغة والتنفيذ ، إذ تشتمل مرحلة الصياغة عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات في حين تعد البرامج والأنشطة والموازنات لتنفيذ الإدارة الاستراتيجية ، وتضمنت التوجهات الحديثة عدم قبول منهج إتمام خطوات موجه في بناء نموذج الإدارة الاستراتيجية ، مؤكدة عدم إمكانية تقديم نموذج غرضي تنظيمي يناسب ويصف الظاهرة المراد نمذجتها وإنما يتم عرض العناصر الرئيسة للظاهرة بصيغة معبرة وخاصة للتفسير ويمكن توضيح عملياتها بالآتي : صياغة رسالة المنظمة وغرضها وأهدافها. صناعة القرار الاستراتيجي. تحليل البيئة الخارجية والداخلية. البدائل والخيار الاستراتيجي. تنفيذ الاستراتيجية. الرقابة الاستراتيجية.

ويبدو من طروحات كتاب الإدارة الاستراتيجية ، عدم وجود اتفاق حول نموذج مقبول في الإدارة الاستراتيجية يلخص خطواتها ، إلا أن واقع الدراسات الحديثة يشير إلى طرح ثلاثة أطر مختلفة من النماذج ، تتباين في منظورها إلى خطوات العملية الاستراتيجية ، وفيما يلي عرضاً موجزاً لكل منها:

* ١- النموذج الخطي

يركز النموذج على تحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة ، وتبنى مساراً تنفيذياً وتوزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف ، وبذلك يرى النموذج أن الإدارة الاستراتيجية تعني بوضع الأهداف واتخاذ القرارات التي من شأنها تنجز الأهداف المنتخبة ، وتعتبر القرارات عن عملية تحليلية منتظمة تتضمن الاختيار من بين البدائل ومن ثم تنفيذ ذلك الخيار في منظمة رشيدة ذات توجه ربحي ، وبشكل عام يستند النموذج على عدد من الافتراضات المثالية جدول (١) جعلت منه كمنظور للإدارة الاستراتيجية يجابه عدد من القيود أمام إمكانية توظيفه بشكل كامل في المنظمات.

الجدول (١) خصائص النموذج الخطي

الطبيعة الاستراتيجية	تكامل القرارات والأفعال والخطط لإنجاز الغايات
الاستراتيجي الرئيسي	الإدارة العليا في المنظمة
السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي
افتراضات النموذج	* استقرار بيئي وإمكانية التنبؤ. * أهداف المنظمة هي اهداف العاملين. * المستهلك مدخل للبيئة ونقطة الربط بها. * القرارات عقلانية ورشيدة.

* ٢ - النموذج التكيفي *

شير النظرة التكيفية إلى عرض معايير للصورة المبسطة للافتراضات التي تضمنتها النظرة الخطية وينظر النموذج التكيفي إلى البيئة والمنظمة نظرة معقدة ، وترى الاستراتيجية هي المواءمة بين الموارد التنظيمية والمهارات من جهة وبين الفرص البيئية والمخاطر من جهة أخرى ، حيث تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها الجديدة ، وأن تدقيق الوضع البيئي مرحلة مهمة في تطوير الاستراتيجيات ، مما يقود إلى استجابة منظمة للتغيرات الحالية أو المتوقعة ، ويأخذ هذا المنظور أحد الشكلين الآتيين :

* **مندفع (Proactive)** : إذ يتم اتخاذ فعل للتأثير في المتغيرات البيئية.

* **مستجيب (Reactive)** : ويتم اتخاذ فعل يتبع التغيرات البيئية.

وبالتالي فإن صياغة الاستراتيجية التكيفية تستند على افتراضات اعتمدت بشكل عام على الوضع الواقعي أكبر من الذي عرضه المنظور الخطي وحسب جدول (٢) خصائص النموذج التكيفي

الطبيعة الاستراتيجية	خلق مواءمة بين المنظمة وبيئتها
الاستراتيجي الرئيسي	الإدارة العليا وتحملها المسؤولية الشاملة لتطوير الاستراتيجية وتحمل تدقيق البيئة
السلوك الاستراتيجي	تطوير طفيف على المنتجات أو الخدمات من حيث جودتها وهيئتها والإعلان عنها لتحقيق حاجة المستهلك
افتراضات النموذج	* تغير المنظمة تبعاً للبيئة. * هناك أطراف تهم المنظمة إضافة إلى المستهلك. * تمثل الاستراتيجيات ظروف متغيرة. * قدرة المدراء على الإلمام بدائل القرار وتقويم المعلومات.

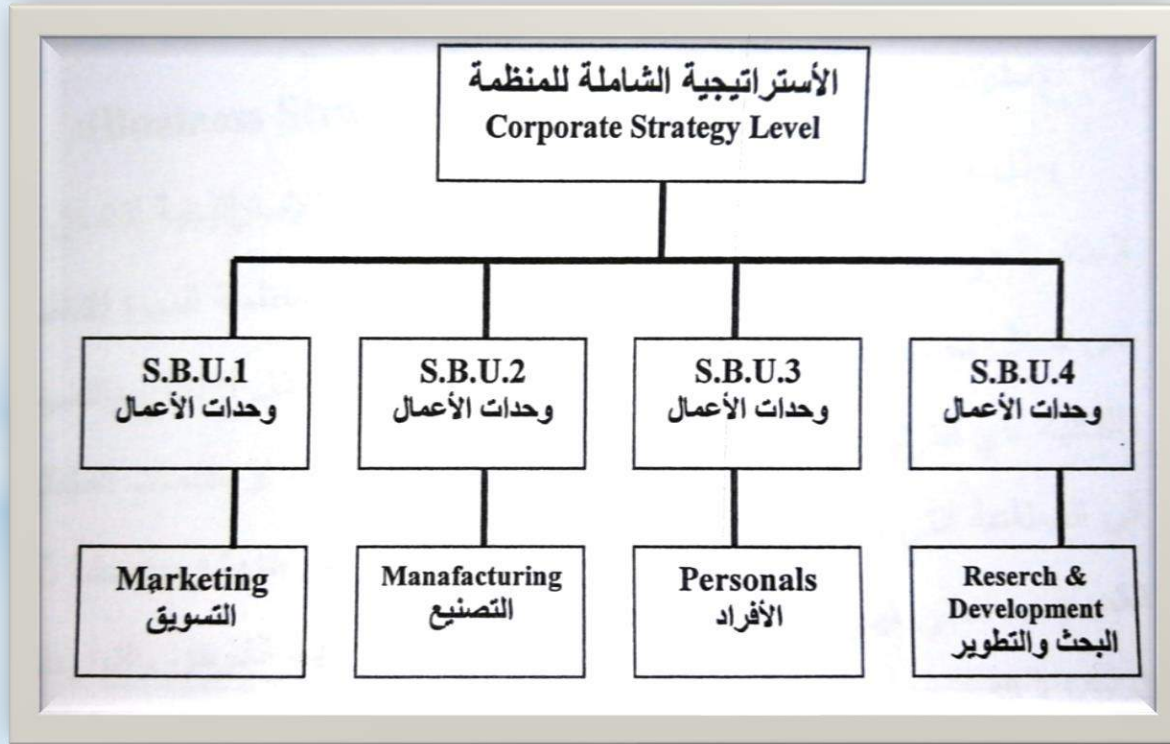
* - النموذج التفسيري

يعد المنظور التفسيري امتداد للمنظور التكميلي من خلال تضمينه مفاهيم متعلقة بالثقافة المنظمة ، ورموز الأدب الإداري ، ومن خلال استخدام الأمثال والحكم والشعارات والتفسيرات الذهنية ، فإن الاستراتيجيون يصيغون الاتجاهات التي يعتقد بأنها تكونت لدى المشاركين المحتملين أو المتوقع انضوائهم في النشاط التنظيمي باتجاه المنظمة ومخرجاتها ، ويستدعي القائد الإداري عدداً من المتغيرات غير المحددة والمؤلفة من متغيرات تنظيمية وبيئية ومن ثم يقوم بدور تصفية أو تنقيح المتغيرات وتخفيض عدد المتغيرات المعتمدة لبلوغ الخيار المناسب. **خصائص النموذج التفسيري**

الطبيعة الاستراتيجية الرئيسية والسلوك الاستراتيجي	تحويل المعاني التنظيمية والبيئية لتحفيز الأطراف ذات الصلة نحو قبول التوجه المنظمى
الاستراتيجي الرئيسي	أي شخص قادر على استحداث التفسيرات المقبولة حول المنظمة والبيئة بحيث تكون مؤثرة في الاستراتيجية
السلوك الاستراتيجي	التركيز على الشرعية المنظمة لأحكام السيطرة على المعاني والشعارات
افتراضات النموذج	* عدم كمال الواقعية التنظيمية ، أي أن المنظمة والبيئة تحوي على عدد من المتغيرات غير المتوازنة تفرض حاجة من التفسير المستمر. * التحفيز وليس المعلومات هي المفتاح للإدارة الاستراتيجية. * الاستراتيجية هي نشاط تنظيمي واسع لعموم العاملين في المنظمة.

* ثانياً : مستويات الإدارة الاستراتيجية :

على الرغم من تعدد آراء الكتاب والباحثين حول مستويات الإدارة الاستراتيجية (Strategic Level) إلا أن هناك شبه اتفاق على ثلاث مستويات هي الأكثر شيوعاً ، ولكل منها مكانتها وسماتها وأدوارها المخططة والمختصين بها وتتمثل مستويات الإدارة الاستراتيجية بشكل (١)



١- استراتيجية على مستوى المنظمة :

*

وتمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل ، وتهتم بتحليل الفجوة الاستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وبيان منهج تحليل الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة ، أي أن هذا المستوى يركز على وصف التوجه العام والكلي للمنظمة من حيث اتجاهات النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة والمسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي التفكير في استخدام نقاط القوة والضعف للمنظمة في اتخاذ قرارات استراتيجية كما أن المخططون في هذا المستوى معنيون بالإجابة على الأسئلة الآتية : (ما نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة وما يجب عمله بشكل جيد). (ما هي التحديات الرئيسية للمنظمة) (كيف يمكن قياس أداء المنظمة)

٢- **الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال** يمثل هذا المستوى إدارة جهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية لتتمكن من المنافسة في مجال معين ، وتهتم بالمجالات التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية من خلال تحديد الكيفية التي تدار بها الأقسام الرئيسية مثل الإنتاج والتسويق والمالية ، أي التركيز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم ، وبالتالي فهي تهتم بتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة التي تواجه المنظمة ، ويشترط تناسق هذه الاستراتيجيات مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، وتغطي هذه الاستراتيجية فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى سنتين أو ثلاث أحياناً ، وعلى هذا الأساس يحاول المهتمون بهذا المستوى الإجابة عن الأسئلة الآتية : (ما هو المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة للسوق). (من هم المستهلكون المحتملون) (كيف يمكن أن تنافس المنظمة بكفاءة بنفس قطاعها السوقي) (كيف يمكن للمنظمة الالتزام بفلسفة المنظمة والمساهمة في تحقيق أغراضها).

٣- **استراتيجية على مستوى الوظائف** : يهتم هذا بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنظمة مادي كان أم بشري (كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد) التي تمثل وحدات تنظيمية مستقلة ، ويقبل نطاقها إلى ما بعد استراتيجية الأعمال ، وتركز هذه الاستراتيجية في الإحاطة على تساؤل حول كيفية دعم ومساندة استراتيجية منافسة الأعمال ، كما يلاحظ على هذا المستوى تكامله مع مستوى استراتيجية الأعمال من خلال وضع إطار عام لتوجيه العمليات.

مراجعة مستوى التقييم	تخصيص الموارد	تحديد الموارد المطلوبة لمدة الفجوة	أثره وتحديد الفجوة	الاهتمام	الأبعاد الاستراتيجية
12	8		4 1	سلسلة الإغراض والرؤية والرسالة والغايات والأهداف	إستراتيجية المنظمة (مركز المعرفة المطلوبة /)
11	9	7 5	2	البيئة التنافسية (تحليل فرص تهديد)	وحدات الاتصال (تحليل التنافس)
	10	6	3	البيئة الداخلية (عناصر القوة ضعف)	إستراتيجية الوظائف (معلومات تفصيلية عن المجال الوظيفي والتشغيلي)

ويتضح من الشكل أعلاه تدرج مستويات الإدارة الاستراتيجية داخل منظمات الأعمال ، إذ يشير المستوى الأول إلى المعرفة المطلوبة لانطلاق استراتيجية التنظيم ، ويشير المستوى الثاني إلى تبني المعلومات في المجال التنافسي والبيئي ، بينما يركز المستوى الثالث إلى توفير المعلومات التفصيلية للمجالات الوظيفية والتشغيلية للإدارات المتخصصة كالتسويق والعمليات والموارد البشرية ، أما الأرقام الموضحة في الشكل فتدل على ما يأتي :

١- تقييم الأداء الحالي في ضوء الغايات والفجوات الاستراتيجية.

*

- ٢- ربط الفجوة بالمتغيرات البيئية.
- ٣- ربط الفجوة بالقدرات والإمكانات.
- ٤- تحديد الغايات المستقبلية في ضوء إدراك الفجوة.
- ٥- وصف الخطط الاستراتيجية لتحقيق الغايات.
- ٦- تحديد الموارد المطلوبة لكل وظيفة متخصصة لأغراض التطبيق.
- ٧- تجميع الاحتياطات التفصيلية للوظائف.
- ٨- تخصيص الموارد والإمكانات تبعاً للاحتياجات.

ثالثاً : عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية :

لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل والتي من أهمها :

١- **توافر التفكير الاستراتيجي** : حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق ، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة.

٢- **توافر نظم المعلومات الاستراتيجية**: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها ، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب ، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل المبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٣- **توفر نظام الحوافز**: يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطلوبة المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل المكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

٤. **توفر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة* المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

٥- **توفر التنظيم الإداري السليم :** ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

رابعاً : التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية :

تماشياً مع المزايا أو الفوائد التي تحققها الإدارة الاستراتيجية في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي لمنظمات الأعمال ، إلا أن هناك العديد من التحديات المتوقعة التي تواجهها خاصة في مطلع القرن الواحد والعشرين ، تشكل بمجملها نقطة انطلاق نحو إبراز أهمية تلك الإدارة في مواجهة اتجاهات التغيير ، الأمر الذي يتطلب المزيد من الدراسة والتحليل ومن أبرز هذه التحديات ما يأتي :

١- **تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال :** تعيش المنظمات اليوم فيعالم متغير ، تتلاشى فيه الحدود الفاصلة بين ما هو قديم وما هو جديد ، إذ تخضع نواحي الحياة إلى تغييرات كبيرة في الجوانب السياسية والاقتصادية والتقنية ونظم الاتصال ، الأمر الذي أضاف أبعاد جديدة في قدرات ومهارات صانعي القرارات الاستراتيجية لمواجهة معطيات المنافسة واتجاهات التغيير.

٢- **زيادة حدة المنافسة:** سمي عقد التسعينات بعقد المنافسة التي أصبحت حقيقة واقعة ، إذ إضافة العولمة الاقتصادية متغيرات جديدة للمنافسة وظهورها في الأسواق المحلية والدولية ، الأمراض الذي فرض على القادة الاستراتيجيون وصانعي الاستراتيجية التحديات في صياغة وتطوير الخطط الاستراتيجية ، فعلى سبيل المثال شركة (IBM) المختصة بصناعة الحاسبات منذ عشرون عاماً بم تواجه سوى منافسة محدودة سابقاً ،

٣- **كونية الأعمال :** تلاشت في عالم اليوم حدود السيادة وازدادت التبادلات الاقتصادية ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة في الموارد الطبيعية وزيادة حرية التبادل التجاري ن الأمر الذي جعل منظمات الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية ، وذلك يدعو إلى ضرورة تبني الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري أصبح التعاون والتنسيق هو العامل

٤- التغييرات التكنولوجية : تعد التكنولوجيا من الأساليب الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات والبقاء في عالم الأعمال ، وفي الوقت الذي يشهده العالم من تغييرات تكنولوجية فأن مواكبة تلك التغييرات أصبحت حالة مهمة كونها تمثل تهديد حقيقي ، فهي سيف ذو حدين فمن جهة يمكن أن تكون فرص هامة لمكتسبها وتهديد لمن لا يستطيع الحصول عليها ، لذا فالإثارة الاستراتيجية هي التي تهيئ لنفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق وأساليب جديدة للمنافسة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا.

٥- نقص الموارد : تواجه الصناعة اليوم نقص كبير في المواد الأولية ، ولأجل إدامة العمل ينبغي للإدارة الاستراتيجية وضع الخطط اللازمة لتوفير الموارد من مصادرها وبرمجة الاستخدامات بصورة اقتصادية لتلبية حاجات المنظمات.

٦- التحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية : أصبحت المعرفة قوة استراتيجية في عالم اليوم ، بل غدت ميزة استراتيجية على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فهي تسهم في عملية خلق منتجات جديدة وتطوير وتحسين منتجات قائمة ، فضلاً عن الارتقاء بالنوعية والإبداع ، لذلك تحتاج عمليات الإدارة الاستراتيجية إلى قاعدة معلوماتية وإحصائية واسعة والتي قد لا تكون متاحة أمام المنظمة وقياداتها الاستراتيجية لتوظيفها في تحليل المتغيرات البيئية ، كما أن عملية تهيئتها وتحليلها قد تتطلب وقتاً طويلاً وانفاقاً عالياً.

٧- عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية : يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في الفترات الأخيرة ، فكم من العملاء والمنتجات والمنظمات والابتكارات أصبح من غير الممكن السيطرة عليه في آن واحد ، كذلك الأوضاع الاقتصادية السائدة والمتوقع حدوثها تحمل معها تغييرات واسعة الأثر من انتعاش وانكماش أسواق ومنتجات متعددة ، فضلاً عن رواج وكساد متوقع لصناعات ومنظمات متعددة.

كلية الادارة والاقتصاد

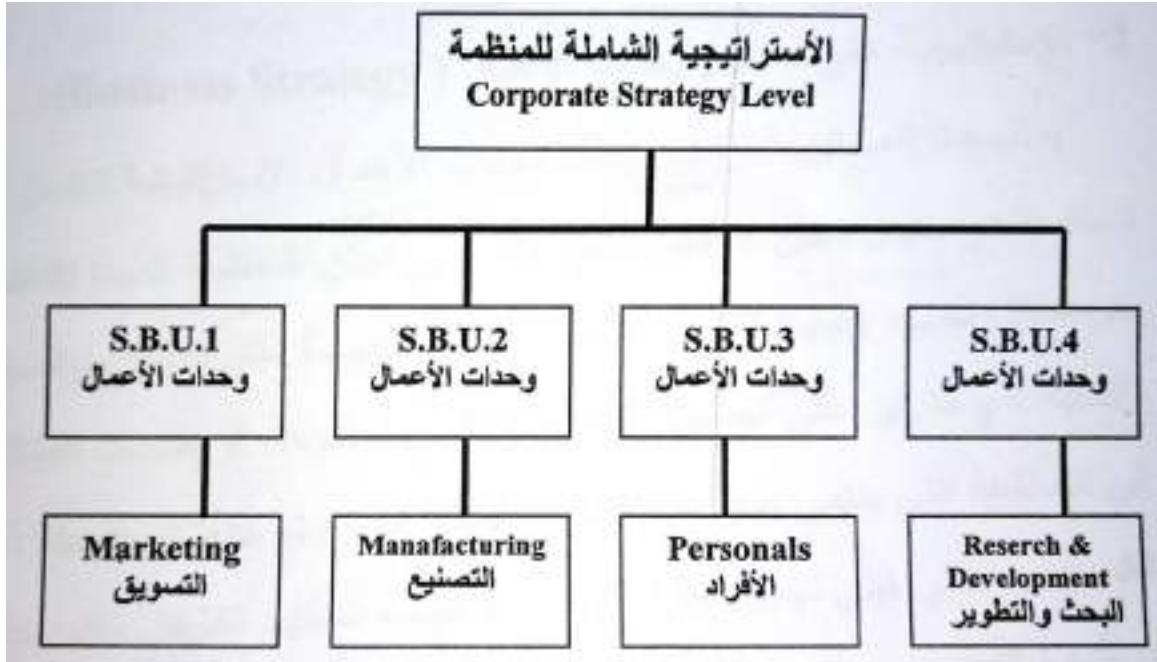
قسم: الادارة العامة المرحلة: الرابعة. المادة: الادارة الاستراتيجية

مدرس المادة : م. مازن نعمان عبدالله

المحاضرة الرابعة : القيادات الاستراتيجية.

تتسم منظمات الأعمال بالمنافسة الشديدة لكونها تعيش في بيئة متغيرة ومعقدة ، مما فرض البحث عن عناصر تتولى مسؤولية الإدارة والتطوير الاستراتيجي يطلق عليها بالقادة الاستراتيجيون أو المدراء الاستراتيجيون (مدراء القمة) وهم الجهة التي تتحمل مسؤولية الأداء الكلي للمنظمة والقيام بالأدوار الاستراتيجية ، أي أن المسؤوليات القيادية تتطلب مجموعة من سياقات عمل ومهام تختلف من حيث أدوارها وأطر تفكيرها وقراراتها عن ماهر مألوف في الإدارة التقليدية ، وبشكل عام تناط مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في المنظمات بثلاث جهات رئيسة هي الإدارة العليا والإدارة المساعدة لها ، والاستشاريون ، فهم يتميزون بقدرتهم على التفكير والرؤية في رسم الاستراتيجيات وتنفيذها مقارنة بالمستويات الإدارية الأخرى. من هنا فالإدارة الاستراتيجية باتت تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في

صورة عقلية متتابعة على النحو المبين في الشكل رقم (١) .



وفي ضوء تلك المعطيات نجد من الأهمية بمكان عرض بعض المضامين النظرية للقيادة الاستراتيجية وما يرتبط بها من مستمدات فلسفية للأدوار وأطر التفكير ، فضلاً عن الخصائص التي تميز تلك القيادات .

أولاً : القيادة بين التوجيهات التقليدية والحديثة :

تشير الدراسات ووجهات نظر الباحثين التي تناولت موضوع القيادة ، بأن المستجدات الفكرية للإدارة الاستراتيجية ، قد أفصحت عن تحول فكري وجذري في عمل ووظائف القيادة ، وافترضت الخصوصية في مسؤولياتها وأدوارها وسبل تفكيرها لاستيعاب مشكلات التغيير المنظورة والمتوقعة في بيئة المنظمات ، وبالتالي استثمار الاتجاهات الايجابية التي تعزز المكانة والنجاح من جهة والتصدي للاتجاهات السلبية المعيقة لمسار أنشطة المنظمة وفرص نجاحها ، وفي ضوء ذلك وصف القائد بأنه الشخص المفكر والمتأمل في رسم الخطط وتصميم المنظمة وإرشاد وتوجيه الأفراد من خلال الخبرة الواسعة وبعد النظر لغرض إنجاز الأهداف ، فيما أشار آخرون بأن القيادة الاستراتيجية ، وإعطاء التوجيهات اللازمة للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمل الاستراتيجية لتحقيق الأداء الأفضل ، وبذلك فإن القائد الاستراتيجي يختلف عن القائد التقليدي ، إذ هو يحسن إدارة منظمته استراتيجياً من خلال تحديد مكامن القوة والضعف فيها بدقة ويعرف

معنى الفرصة وخطورة التهديد ويعرف كيف يتصرف ؟ فيرى الاستراتيجية باعتبارها قراراً يتضمن تحريك موارد المنظمة المادية والبشرية وتمثل أفضل الطرق المتاحة لتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر عملائها ، ويختار الاستراتيجية أو تشكيلة من الاستراتيجيات التي تتناسب مع الإمكانيات الداخلية بما تحمله من نقاط قوة وضعف ، وتتلاءم وظروف البيئة بما تحتويه من فرص وتهديدات. واستناداً إلى التوجهات التي أوجدتها أطروحات الكتاب في الفكر الإداري التقليدي ، وطورتها فيما بعد الأطروحات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية ، تبلورت العديد من المعايير الفلسفية التي تميز بين القيادة التقليدية والمعاصرة يمكن الإشارة إليها بغية الحصول على تصور عام لطبيعة الاختلاف وكما في الجدول الآتي :

جدول (١) التمييز بين القيادة التقليدية والاستراتيجية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال Domain	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً إلى الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة.	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
التركيز Focus	يركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
التخطيط Planning	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط بالاستناد إلى ما يمتلكه من مهارة تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطلق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.

<p>إتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.</p>	<p>إتباع منهج مخطط ومحدد لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفاً بعيداً عن المخاطرة وعدم التأكد من القرارات.</p>	<p>القرارات Decisions</p>
<p>يميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمية تجعل المنظمة قادة في مجال عملها.</p>	<p>يميل إلى تبني ثقافة منظميه يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.</p>	<p>الثقافة المنظمية Cultures</p>

القيادة الاستراتيجية	القيادة التقليدية	معايير التمييز
<p>يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.</p>	<p>يميل إلى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عند الضرورة.</p>	<p>المنافسة Competitive Advantage</p>
<p>يميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.</p>	<p>يميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل.</p>	<p>مرونة العمل Flexibility</p>
<p>يميل إلى التغيير الجذري ويأتون بابتكارات جديدة.</p>	<p>يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.</p>	<p>التغيير Change</p>

ثانياً : الأدوار الاستراتيجية للقيادة :

إن المنظمات اليوم يتحقق أدائها من خلال التنسيق بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ، حيث يوفر التفاعل مع البيئة مفهوماً جيداً للتوجهات المستقبلية والتنافسية يزود برؤية للوصول إلى الأداء الجيد ، وأن ذلك مرهون بمدى ممارسة وإدارة المنظمات لأدوار غير مألوفة تحقق النجاح الذي تنتشه ، انطلاقاً من عدها الجهة المسؤولة عن تحقيق التوازن بين الأهداف الآلية والمستقبلية وبالتالي اتخاذها لقرارات حاسمة وفعالة.

حيث أشارت العديد من الدراسات والأدبيات الإدارية ، إلى وجود حالة من التباين في أدوار ومهام القيادات الإدارية العليا ، فبعد أن ساد النموذج البيروقراطي لسنوات عديدة بإيجابيات وسلبياته ، وكشف عن أدوار تقليدية وغيرها من نماذج جديدة للقيادة تدعو إلى سلوكيات وأنماط أداء جديدة ، خصوصاً بعد أن تزايدت أعباء الإدارات في ظل تسارع التغيير وثورة المعلومات ، مما ألزم التوجه نحو زيادة أعباء المهام والأنشطة القيادية وفقاً لمستجدات المضامين الجديدة لتوجهات الإدارة الاستراتيجية وما يستلزم من الخصوصية في الأداء الاستراتيجي ، لذا بات الأخذ بالمهام والأدوار الاستراتيجية أمراً مطلوباً واحتلت المراتب الأولى في مهام العمل القيادي ، إضافة إلى المهام والأنشطة القيادية (التشغيلية) . وتأخذ الأدوار الجديدة محاور عديدة تعبر عن الأعمال التي يشترك فيها الاستراتيجيون وتشغل حيزاً كبيراً في تفكيرهم ووقتهم ، وتكاد تتفق معظم الدراسات نحو التوسع بالأدوار وربطها بعمليات واهتمامات الإدارة الاستراتيجية والتي تتمحور في الأدوار التالية :

١- تحديد الوضع الحالي للمنظمة: ويتطلب هذا الدور إلمام القائد بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة وطبيعة عملياتها واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية ، وتعد هذه الخطة بداية مبكرة للشروع الاستراتيجي للمنظمة ، وبذلك فأن تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ومكامن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية يهيئان الإجابة عن السؤال المثار حول أين تقف المنظمة الآن ؟ مقارنة بالمنافس أو المناظر ، ويكمن الجواب عند الإدارة العليا.

٢- تحديد مستقبل المنظمة: ويشمل دور القائد في تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي - المنافسة - ندرة الموارد - المعلومات) وتحليل هذه المعاني وإسقاطها على محاور المستقبل ، وهذه الحالة

يطلق عليها اصطلاحاً بالمجالات المحتملة لأنشطة المنظمة ، وغالباً ما يلجأ القائد إلى استخدام النماذج الفكرية والإحصائية والسيناريوهات في اختيار الفروض الفكرية.

٣- صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها: وتستند هذه الخطوة فهم دقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية وما يحيطها من ظروف متغيرة ، والتهيؤ المحكم لمواجهة الأحداث الآلية والمستقبلية ، ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ مدى واسعاً من الوقت القيادي.

٤- تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته: ويتضمن دوره في عملية التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً وحسب المعايير الأدائية والتقييمية وقوفاً على فاعلية التنفيذ.

من هنا تظهر حاجة التحول نحو اعتماد مستجدات الإدارة الاستراتيجية كأساس في بناء الوظيفة القيادة في المنظمات ، واحتواء مضامينها وطموحاتها وما يتصل بها من خصوصيات في المسؤوليات والخبرات وأطر التفكير ، وبالشكل الذي يجعل من مهام عمل القيادة في المنظمات موقعاً لصنع القرارات الاستراتيجية بدلاً من الاستغراق في تفاصيل الأنشطة اليومية (التشغيلية).

ثالثاً : التفكير الاستراتيجي القيادي :

تشير الدراسات أن المنظمات المعاصرة دأبت على الإيمان بأن تفكير الإدارة هو الشيء الوحيد الذي يجب أن يتغير ، لأن نوع التفكير الذي قاد إلى النجاح السابق سوف لن يؤدي حتماً إلى النجاح المستقبلي ضمن ظروف عدم التأكد البيئي وكثرة المتغيرات وتسارع حركاتها ، فأساليب الإدارة التقليدية لا تتلاءم مع متطلبات عصر المعلومات والاتصالات المعرفية وما ينتج عنها من تزايد المنافسة والجودة والإبداع ، ومع تلك المعطيات تعززت الإدراكات في مدى المنظمات المعاصرة على مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة ، والسعي إلى تبني طرق جديدة في التفكير والتعلم بعيداً عن الأطر التقليدية المألوفة في إدارة الأنشطة والفعاليات المتنوعة. من هنا فأن الإدارة الاستراتيجية تتطلب قادة يتسمون بالخيال والقدرة على تحليل المتغيرات البيئية واكتشاف الفرص السوقية أو خلقها فيضعون تساؤلات أساسية يجيبون عليها أين نحن الآن ؟ أين نود أن نكون بعد فترة معينة ؟ ما هي الاستراتيجية التي نصممها ونطبقها لنصل إلى ما نريد ؟

وبذلك يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافق القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد أو الإدارة بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية ، فضلاً عن إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة ، وأن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :

١- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

٢- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، وقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.

٣- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.

٤- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته.

٥- القدرة على بناء الغايات والأهداف ، إذ يتميز الاستراتيجيون بالقدرة على شحذ همهم وإثارة فكرهم الاستراتيجي ، وبالتالي المقدر على وضع غايات يمكن أن تشتق منها أهداف بعيدة المدى لمنظمتهم إذ أن وضع الغايات ليس مهمة أي شخص وإنما يختص بذلك مفكراً ، وتحليلاً استراتيجياً يمكنه استنتاج هذه الغايات بعد تدبر رسالة المنظمة.

٦- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها ، تعد البيانات والمعلومات بمثابة الدم الذي يجري ليعطي الإنسان الحياة فيستمر النبض ويمارس أنشطته ، كذلك تتوقف حياة المنظمات على وجود تلك البيانات والمعلومات وتدققها وحسن استخدامها ، والمفكر الاستراتيجي لديه العديد من البيانات عن معاملات اليوم وما

تم بالأمس ، ولكنه في حاجة إلى تلك المتعلقة بالغد بصورة أكثر إلحاحاً ، ولذا نجده يتوقع بعضها ويتنبأ ويحسب ، ويتصل بالعديد من الجهات ويتجسس أحياناً ليحصل على تلك البيانات المستقبلية أو تلك التي أعدتها المنظمات المنافسة للتعامل في سوق الغد ، إن قدرة الاستراتيجي على تحليل البيانات وتفسيرها لاستخلاص النتائج واتخاذ قراراته الاستراتيجية لا يقل عن تجميع تلك البيانات وتسجيلها وتبويبها في فئات تسهل من استخدامها بعد ذلك.

٧- البصيرة نافذة والفراسة في وزن الأمور ومواكبة التطور ، تمثل فراسة المدير الاستراتيجي بعداً مهماً في قراراته وتصرفاته ، ومن ثم يجب أن يتحلى بحسن البصيرة ودقة وزن الأمور المختلفة خاصة وهو يتعامل مع مستقبلات يكتنفها العديد من نواحي الغموض ، وتزداد أهمية البصيرة والرؤية كلما اتسع المدى الاستراتيجي لنافذة للمدير الذي يمثل الفرق بين الموقف الحالي والموقف المأمول مستقبلاً من هنا فإن التفكير الاستراتيجي ميز القادة الاستراتيجيون عن غيرهم ، إذ يفصح عن خصوصية الفلسفة القيادية في التعامل مع المشاكل المطروحة ، بمنطق الإبداع والمبادرة التي تفضي إلى قدرة تصور المنظمة في الصورة المثالية التي يجب أن تكون عليها في المستقبل ، بعيداً عن التفكير البديهي المستند على الخطوات المتتابعة والروتينية ، إذ تشير الدراسات إلى أن التفكير الاستراتيجي للقيادة هو المصطلح الأكثر ملاءمة لاستخدامه وفقاً لمتطلبات الحاضر والاستفادة من معطياته وصولاً إلى رسم صورة مستقبلية للمنظمة ، لتؤشر الحالة المتطورة للتفكير والشاملة لمفاصل الإدارة الاستراتيجية ، فهو مطلوب في الصياغة والتنفيذ وفي تحديد الأداء الاستراتيجي. انطلاقاً أصبحت عملية التكامل بين المدلولات الفلسفية للقيادة الاستراتيجية وأنماط تفكيرها من المستلزمات الرئيسية في تشكيل توجهاتها الاستراتيجية ، والتي تتحول عملياً إلى مشاريع قرارات استراتيجية لقيادات المنظمات في الميدان.

رابعاً : القدرات والمهارات القيادية :

لقد تجاوزت الدراسات التي وظفت في البحث وتفسير القيادة إلى عد القدرات أحد أهم الخصائص القيادية ، ومتغيرات على درجة عالية من الأهمية عند الشروع بالعمل القيادي بل اعتبرت القوة الأساسية التي تدعم الكثير من الأفعال الاستراتيجية لدى القيادة ، إذ أن التغيرات الرئيسية والجوهرية على محاور الإدارة الاستراتيجية ، وما فرضته من تطورات ومستجدات في مجريات الأدوار القيادية وأطر التفكير التي يجب أن

تنهض بها القيادة الاستراتيجية يتطلب قدرات ومهارات ومعارف تتناغم مع العمليات الجديدة للعمل القيادي خارج عن الإطار التقليدي أيضاً. فالقدرات المعرفية لدى القيادة أصبحت تمثل احجر الأساس ونقطة انطلاق نحو التوجهات الاستراتيجية وما يتصل بها من وعي بالأهداف وتشخيص المواقع الاستراتيجية وخياراتها وإدراك إمكانياتها والكشف عن الفرص والانتباه إلى التهديدات فهي تهيء قاعدة فكرية ومعرفية واستدلالية تجعل المعني بالعمل القيادي قادراً على التفاعل مع التطورات والتحولات التي تشهدها بيئة المنظمات.

لقد تناول الباحثون القدرات المعرفية بوجهات نظر ومسميات مختلفة ، فهناك من أشار إليها بالقدرات العقلية ، والبعض عبر عنها بالقدرات الذهنية ، وآخرون بالذكاء ، وفسرها البعض بالميزات الفطرية والمكتسبة ، ورغم التباين إلا أن هناك إجماعاً بأن القدرات المعرفية تنعكس في سرعة البديهة والحدس والقدرة على التعلم والتصحيح في الحالات التي تتطلب اتصالاً سريعاً لتكون صياغات فكرية وتصورات منهجية لصف واحد يجمع بينهما توسيع وتعظيم فاعلية العمل القيادي.

جدول رقم (٢) أنواع وتصنيفات القدرات القيادية التي طرحها الباحثون

أنواع القدرات	السنة	الباحث
الذكاء ، القدرة على الحسم ، المعرفة ، قدرة على التلاؤم	١٩٧٤	Stogdill
قدرات تصويرية فكرية ، قدرات إنسانية ، قدرات فنية	١٩٧٤	Katz
قدرة تخيل وخلق تصورات افتراضية ، قدرة اتصال ، قدرة استخدام السلطة ، قدرة التركيز على النجاح ، قدرة المتابعة والمراقبة	١٩٨١	Warren
القدرات الإبداعية (حل المشكلات واتخاذ القرارات ، القابلية للتفكير ، روح المجازفة ، سعة الاتصال ، تشجيع الإبداع)	١٩٨٢	Eltlie & O' keefe
القدرة على جذب الانتباه ، القدرة على إدارة المعاني ، القدرة على إدارة الثقة ، القدرة على إدارة الذات	١٩٨٥	Bennis & Manus
القدرات الذهنية ، القدرات البدنية	١٩٨٩	Campion

١- قدرات عقلية (نكاء ومعرفة ، الكلامية واللفظية ، العددية ، المنطق) ٢- نطق واقتناع ٣- قدرات حركية ٤- قدرات آلية ٥- قدرات خلافة.	١٩٩٤	المغربي
الأصالة ، المصادقية ، الإدراك ، الابتكار ، سرعة البديهة ، القدرة على أخذ مواقف	١٩٩٤	Krstek
التقمص ، الإدراك ، الموضوعية ، الإنصات	٢٠٠٤	سهيلة

أما المهارات القيادية فإن التغييرات الجوهرية للإدارة الاستراتيجية وما فرضته من تطورات ومستجدات في الأدوار المفترضة للقيادة وجوانبها الفكرية تتطلب مهارات تتساوى وتتناغم مع العمليات الجديدة وخارجة عن الإطار التقليدي ، ويشير اتفاق الباحثين إلى أن هناك العديد من المهارات القيادية يمكن تبويبها على النحو الآتي :

- ١- المهارات الإنسانية للقائد وعلاقاته داخل التنظيم وخارجه.
- ٢- المهارات المعلوماتية في مجال تلقي المعلومات ورصدها واسترجاعها وتوظيفها لخدمة تنظيم القرار.
- ٣- المهارات الفكرية والعقلية في رؤية المشكلة بصورتها الكلية ووضع الحلول لها.
- ٤- المهارات الفنية والتخصصية في الأعمال والأساليب والعمليات وتكنولوجيا العمل.
- ٥- المهارات القرارية وتحديد البدائل المتاحة ، واختيار الاتجاه الاستراتيجي الملائم.
- ٦- المهارات الإدارية والمالية وتطبيقاتها العملية.
- ٧- مهارات خاصة مساعدة للتعامل مع مواقف معينة كمهارة اللغة والتفاوض وفهم الثقافات ... الخ واستدلالاً بالأراء المشار إليها آنفاً فإن تباين واختلاف المواقع الاستراتيجية للمنظمات مقارنة بغيرها من المنافسين هو ناتجاً لتراكم المهارات والقدرات المعرفية للعقول الاستراتيجية المسؤولة عن إدارتها وعلى

جامعة تكريت..... كلية الإدارة والاقتصاد . إعداد م. مازن نعمان عبدالله المادة الإدارة الاستراتيجية الإدارة العامة

اختلاف مستوياتها ، في إدراك المثير (البيئة) وتبني الاستجابة (الخيار) ثم النجاح والبقاء ، وبالتالي فإن اختلاف القيادات في فلسفتها وأيديولوجيتها وقراراتها يقود إلى التباين والاختلاف في ما يمتلكونه من أطر تفكير وأساليب ومهارات وقدرات معرفية.

كلية الادارة والاقتصاد

قسم: الادارة العامة المرحلة: الرابعة. المادة: الادارة الاستراتيجية

مدرس المادة : م. مازن نعمان عبدالله

(المحاضرة الخامسة: التوجه الاستراتيجي)

(رسالة المنظمة وأهدافها)

أولاً : رسالة المنظمة :

أ- الرسالة والأهداف الاستراتيجية.

ب- الرسالة والمستوى التنظيمي.

ج- الرسالة والتغيير.

د- خصائص الرسالة الناجحة.

هـ- نموذج لرسالة المنظمة.

و- الرسالة والغايات والأهداف.

ثانياً : أهمية وأنواع أهداف المنظمة :

١- أهمية الأهداف.

٢- أنواع الأهداف.

ثالثاً : الأهداف والاستراتيجيات.

رابعاً : صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها.

التوجه الاستراتيجي
(رسالة المنظمة وأهدافها)

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

تحديد الموقف الاستراتيجي

الاختيار الاستراتيجي

البدائل (الخيارات) الاستراتيجية

الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة

الاستراتيجيات على مستوى وحدات العمال

الاستراتيجيات الوظيفية

التنفيذ الاستراتيجي

الرقابة الاستراتيجية

التغذية الراجعة الاستراتيجية

التغذية العكسية

الانموذج الوصفي لمكونات الإدارة الاستراتيجية

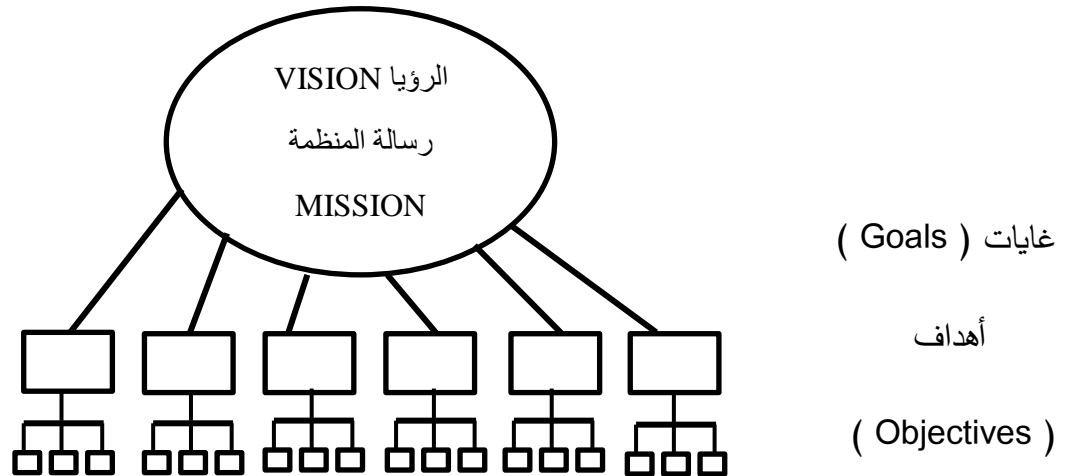
أولاً : رسالة المنظمة Mission of the Organization :

وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما ، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً ، إذ بين لحملة الأسهم أن السبب الحقيقي لوجود المنظمات هو رسالة المنظمة ، وهكذا عرفت الرسالة : بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها ، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات الآتية

1- ما هو مجال نشاط المنظمة ؟

2- ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً ؟

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها ، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً ، وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة ، إذ من خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة. لابد وأن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم ، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها ، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى العاملين من جهة ، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى. وبناءً على رسالة المنظمة تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الآماد ، والشكل الآتي يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة.



شكل (1)

رؤيا ورسالة وغايات وأهداف المنظمة

يتبين من الشكل (1) أن الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي والرسالة نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ، والتي في ضوءها يمكن القيان ببناء غايات المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها انسجاماً ونتائج تحليل (SWAT) ، من أجل تحديد الأهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة انشطتها وأعمالها المختلفة والتي تميزها عن بقية المنظمات الأخرى ، تمثل الرسالة الواضحة مرشداً وموجهاً وحافزاً للأفراد العاملين من أجل زيادة كفاءة أدائهم إضافة لاستخدامها كمعيار لتقييم الأداء الكلي للمنظمة.

1. من الرسالة إلى الأهداف الاستراتيجية.

من أجل الولوج إلى الأهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة إلى الرسالة وكدليل للإدارة ، حيث أن كل مدير يجب أن يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها ، والتي في ضوءها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية انجاز تلك الأهداف ، وتقود الرسالة إلى تدرج الأهداف ، وتتضمن أهداف الأعمال والأهداف الوظيفية كأهداف التسويق ، أهداف الانتاج ، أهداف الأفراد ، الخ ، وعلى سبيل المثال تزداد الأرباح بزيادة المبيعات أو تقليل الكلف ، وتزداد المبيعات بواسطة طرق عديدة منها تحسين نوعية المنتجات ، أو زيادة حصة السوق في الأسواق المحلية ، أو دخول أسواق خارجية أو كلاهما ، هذه الأهداف تصبح أهداف تسويقية مستمرة للشركة والأهداف هي زيادة حصتها في السوق ، وربما هي ليست مقيدة كأهداف نمو زيادة حصتها في السوق بنسبة (15%) لكل سنتين ، فالرسالة تمثل فلسفة المنظمة وتوجهها ، بينما الأهداف الاستراتيجية هي غايات يمكن قياسها ، إلا أنها ترتبط بعلاقات سببية وحتمية.

2- الرسالة والمستوى التنظيمي The Mission and Organizational Level :

ترتبط رسالة المنظمة بنوع هذه المنظمة وهدفها ، سواء أكانت منظمة تهدف إلى الربح كمنظمات الأعمال التي من بين أهدافها وغاياتها هي تعظيم الأرباح والمكاسب المالية) ، أم منظمة لا تهدف إلى تحقيق الربح (كالمنظمات الحكومية) ، حيث تحدد غايتها وأهدافها بتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستخدم وللمستفيد ، وكذلك ترتبط رسالة المنظمة مع المستويات التنظيمية ، فالمنظمات الصغيرة التي لا تتضمن مستويات تنظيمية كثيرة فرسالتها تشمل المنظمة ككل ، أما المنظمات المتوسطة والكبيرة ، والتي تتطلب وجود عدة مستويات تنظيمية ، فإن عملية تحديد الرسالة تتطلب جهوداً كبيرة لصياغتها

ولتوافقها مع المستوى التنظيمي التابع للمنظمة وهنا يمكننا القول بأن هناك رسالة على مستوى المنظمة ككل ، وكذلك رسالة على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ، فعلى سبيل المثال رسالة شركة جنرال موتور (GM) تشير إلى أن (الغرض الرئيس للشركة هو توفير الخدمات أو المنتجات بنوعية عالية ، لتلبية احتياجات العملاء ، وخلق القيمة لحملة الأسهم والمتعاملين معها ، والعمل على تحقيق عائد معقول على الاستثمار لحملة الأسهم والمالكين). وتصبح الرسالة على مستوى وحدة الأعمال محدودة وضيقة أكثر وخصوصاً في تعريفها بشكل واضح ، على سبيل المثال تتضمن رسالة وحدة أعمال صناعة شيفروليه شركة (Chevrolet) ما يأتي : (إنتاج صناعة مأمونة ، سيارات اقتصادية موثوق فيها ، سيارات سباق ، سيارات صالون ، شاحنات) والرسالة الثانوية لشركة (Air Craft) وجدت لتزويد انظمة الالكترونية ومكونات للدفاع ولزبائن الصناعة ، ومن الجدير بالملاحظة أن رسالة وحدة الأعمال أما ان ترتبط استراتيجياً أو تنبثق من رسالة المنظمة وذلك لزيادة كفاءة أدائها وتحقيق غايات وأهداف المنظمة بفاعلية.

3- الرسالة والتغيير Mission and Change :

بالرغم من تميز رسالة المنظمة بالثبات النسبي ، مقارنة بالأهداف والاستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير والتغيير بشكل مستمر ومتكرر ، إلا أنها تتغير أيضاً بمرور الزمن ، وعادة ما يكون هذا التغيير بطيئاً وتدرجياً ، والأسباب وراء التغيير في رسالة المنظمة تعود إلى التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة ، وظهور تهديدات خطيرة تواجه استمرار المنظمة ونموها ، أو بسبب التغييرات في البيئة الداخلية ، التي قد تستوجب تغيير في رسالة المنظمة ، فعلى سبيل المثال ، فإن شركة (United (UAL)) (Airline معروفة بتقديم خدمات سفر بالطائرات ، وفي عام 1987 قام مديرها التنفيذي بتوسيع رسالة الشركة ، وذلك بعدم اقتصارها خدمات سفر الطيران فقط ، وإنما لتصبح شركة تقدم خدمات متكاملة للسفر ، من خلال توسيع أنشطتها المتمثلة في توفير سيارات اجرة لنقل المسافرين من وإلى المطار ، وكذلك توفير الفنادق عندما يرغب الزبون البقاء لحين موعد الرحلة ، وقد انعكست هذه الرسالة الواسعة على أسم الشركة فتغير من (UAL) إلى Allegis| ، وأثارت الرسالة الجديدة جدلاً هادئاً حول أيأ من الرسالتين هي الأفضل ، وبالرغم من تباين وجهات نظر أعضاء مجلس إدارة الشركة والمدراء التنفيذيون ، لكنهم أجمعوا بأن الرسالة



الأصلية للشركة كانت هي الأفضل ، وبعد أربعة أشهر أخفقت الشركة في تحقيق أهدافها ، مما اضطرها إلى طرد مديرها وأعيد أسم ورسالة الشركة إلى ما كان عليه في شكلها السابق.

وفي هذا السياق فقد أكدت جماعة مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG) بأن التغيير في الرسالة قد يكون ضرورياً تبعاً لمقتضيات البيئة الخارجية والداخلية ، وينبغي في تلك الحالة أن لا يكون التغيير شخصياً جداً ، بل تشترك فيه مجاميع من حملة الأسهم ، والمتعاملون مع المنظمة وبالتالي يمكن اتخاذ قرار بتغيير رسالة المنظمة لكي يكون مدعوماً من جميع الأطراف بغية تحقيق النجاح ، وربما أيضاً لا يحقق النجاح أو يعيش لفترة قصيرة ومن ثم يفشل . ويمكننا القول أن أي تغيير في رسالة المنظمة لابد وأن يعكس الفكر الاستراتيجي للمنظمة ويجسد الرؤيا الفلسفية العامة لإدارتها ، ولقدرتها في التعبير عن ثقافتها التنظيمية ، وتحديد أهدافها الاستراتيجية التي ينبغي أن تتغير تبعاً للتغير الحاصل في الرسالة ، مع قيام الإدارة الاستراتيجية بتحديد الاستراتيجية التي تحقق تلك الغايات والأهداف المنشودة.

4- خصائص الرسالة الناجحة: Characteristics Of Successful Mission

تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة إلى أخرى ، ولكن وبصفة عامة لابد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها ، والتي تتمثل بالآتي :

- 1- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً ، بصورة شاملة وواقعية.
- 2- التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع أهدافها الاستراتيجية.
- 3- الانسجام وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال.
- 4- التكيف ينبغي من رسالة المنظمة أن تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة حالياً وما تتوقعه مستقبلاً ، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها أو التفوق عليها.
- 5- التوصيف الفعال تنمى الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها ، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.

6- التكامل ، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي) أم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي) .

7- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين ، مجهزين ، جملة أسهم ، مستخدمين ، دائنين ، مدينين) .

8- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

9- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلائم وقيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معينين .

10- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة لها

11- تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.

5- أنموذج لرسالة المنظمة Model Of the Organization Mission :

تحتل شركة (MCR) دوراً بارزاً من بين الشركات الزائدة والمتطورة في مجال خلق القيمة لحملة الأسهم وتحقق نتائج ذالت درجات عالية من التفوق والامتياز عبر تأكيدها على تطابق سلوكها مع رغبات وتوقعات جمهور حملة الأسهم وتمثل رسالة (MCR) الأولوية في خلق القيمة لحملة الأسهم بما يأتي :

1- الاعتقاد في القيام بإنجاز أعمالها بشكل تام وباحترام وكذلك بإقامة علاقات متبادلة ومصالح مشتركة مع كل المتعاملين مع الشركة.

2- الأخذ بعين الاعتبار (رشا المستهلك) عند تحديد الأهداف والالتزام بتقديم قيمة عالية للمنتجات والخدمات بشكل دائم.

3- توفير الاحترام للعاملين ، والأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل منهم ، وتهيئة المناخ المناسب والتقييم العادل الذي يشجع كل منهم على زيادة الانتاج والتجديد والابتكار .

4- اعتبار المجهزين هم شركاء من أجل تحقيق أهداف بمستوى أعلى من نوعية الانتاج أو تقديم الخدمة.

5- الالتزام بإبداء الرعاية والمساعدة اللازمة داخل الدول التي نعمل فيها.

6- تكريس جميع الجهود من أجل خلق القيمة لحملة الأسهم والمؤسسات المالية من خلال أداء العمل بما يكفل تحقيق زيادة العوائد على الاستثمارات.

6- الرسالة والغايات والأهداف : Mission Goals and Objectives :

كما ذكرنا تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة وأساس كينونتها ، حيث أن غايات المنظمة Goals تمثل نهايات عامة ، وبهذه الغاية تتصف بحالة من العمومية ، في حين تمثل الأهداف (Objectives) المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها ، على سبيل المثال قد تتبنى المنظمة غاية (نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي) ، من هذه الغاية تتفرع أهداف محددة مثل (زيادة المبيعات 10% لكل سنة على مدى ثماني سنوات) وكمثال آخر ربما تكون غاية المنظمة هو أن (تصبح قائد في تجديد أو ابتكار الصناعة) ومن الجدير بالذكر أن الكثير من الكتاب يستخدمون مصطلحي (الغاية) و (الهدف) باعتبارهما يمثلان الشيء نفسه ، ويمكننا أن نرى أن الأهداف هي محددة كما في الفقرة السابقة ، وبهذا فإن الإدارة تستطيع الإجابة على السؤال الآتي : هل هذه الأهداف مدركة ؟ فالإجابة قد تكون بدون التحديد فإن الأهداف لا يمكن أن توفر توجيهاً واضحاً لاتخاذ القرار الإداري ، ولا تسمح لتقييم الأداء التنظيمي ، وبهذا يمكننا القول بأن الغاية غير ممكنة التحقيق لانسجامها بالعمومية والنهاية المطلقة ، أما الهدف وكما ذكرنا ممكن التحقيق لكونه محدداً ، فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية بالرغم من عدم كفايته لذلك. وتعتبر الرسال والأهداف لازمة لأي مرحلة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية بل هي نقطة البداية للتحليل الاستراتيجي ، وفي تقييم الظروف البيئية ، وتوقعات التغيير ربما يعيد التفكير بقوة حول أولويات الأهداف ، على سبيل المثال تنظيم ضريبة الحكومة التي تقترح بمعالجة مختلفة في تقسيم الدفع ، والتحليل للظروف الداخلية ، وأهداف ضمان العاملين قد يغير تصوراتهم حول الاتحادات في اختيار البدائل الاستراتيجية ، وكذلك التعبير في تحديد الأنشطة والمهام لاتخاذ القرارات التي في ضوءها الحصول على أفضل الأعمال ، ذا هدف الشمولية والمرونة في تنفيذ الاستراتيجية مرغوب ومطلوب بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها في نفس الوقت.

ثانياً : أهمية وأنواع أهداف المنظمة : Importance and the Organization Objectives

1- أهمية الأهداف :

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها وينبغي على الإدارة ان تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعية وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة والإطار الزمني لذلك ، بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة.

وتكمن أهمية وضع أهداف بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب التالية :

1- تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.

2- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها ، ولإثبات شرعيتها في عيون الحكومة ، المستهلكين ، المجتمع إلى حد كبير .

3- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات حيث تعد الأهداف دليلاً أو مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة ، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

4- تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد أدوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5- تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي ، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية ، وفي إطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.

6- الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.

7- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

وينبغي على الإدارة الاستراتيجية عند وضعها أهداف المنظمة ، أن تحقق البقاء والنمو والربحية ، وتشتمل على الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد ، وكذلك على الأهداف الوظيفية المتعددة في

الإنتاج ، التسويق ، والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية بما يمكنها من صياغة استراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الأهداف.

2- أنواع الأهداف : هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف ، يمكن إجمالها بالآتي :

(١) - **منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة** : تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال ذلك زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار ، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة في حين أن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تقترض وجود أهداف متعددة للمنظمة ، على سبيل المثال زيادة الأرباح ، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للأسهم ، تحقيق الرضا الوظيفي ، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك ، قيم جديدة للشركة ، التكيف والمرونة ، زيادة حصة المساهمين ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وتعزيز المركز التنافسي ، ومعزم المنظمات ذات الأهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.

(٢) - **أهداف رسمية وأهداف فعلية** : تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام وقوى التأثير الخارجية لدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومع التلوث البيئي ، إضافة إلى اهتماماتها بأهداف المالكين ، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة ، والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات للمنظمة.

(٣) - **أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد**: تقسم المنظمات غالباً أهدافها حسب الزمن ، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد ، في حين البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

(٤) - **أهداف كلية وأهداف وظيفية** : تعمل المنظمة لتحقيق لأهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي ، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات ، الأصول ، القيمة السوقية للسهم ، الأرباح ، عدد الأفراد العاملين ، الإنتاج ... الخ) ، وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات ، العائد على حق الملكية ، العائد على الأصول ، العائد على

الاستثمار) وكذلك السيولة والملاءة ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهداف ذات طبيعة كلية على مستوى المنظمة ، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل بـ (الإنتاج ، الموارد المالية ، الموارد البشرية ، التكنولوجيا والبحث والتطوير ، والتسويق) .