

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 وتعظم فاعلية العمل القيادي.

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

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

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

أما المهارات القيادية فأن التغيرات 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 فأن تباين واختلاف المواقع الاستراتيجية للمنظمات مقارنة بغيرها من المنافسين هو ناتجاً لتراكم المهارات والقدرات المعرفية للعقول الاستراتيجية المسؤولة عن إدارتها وعلى

اختلاف مستوياتها ، في إدراك المثير (البيئة) وتبني الاستجابة (الخيار) ثم النجاح والبقاء ، وبالتالي فأن 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: النوجه 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.

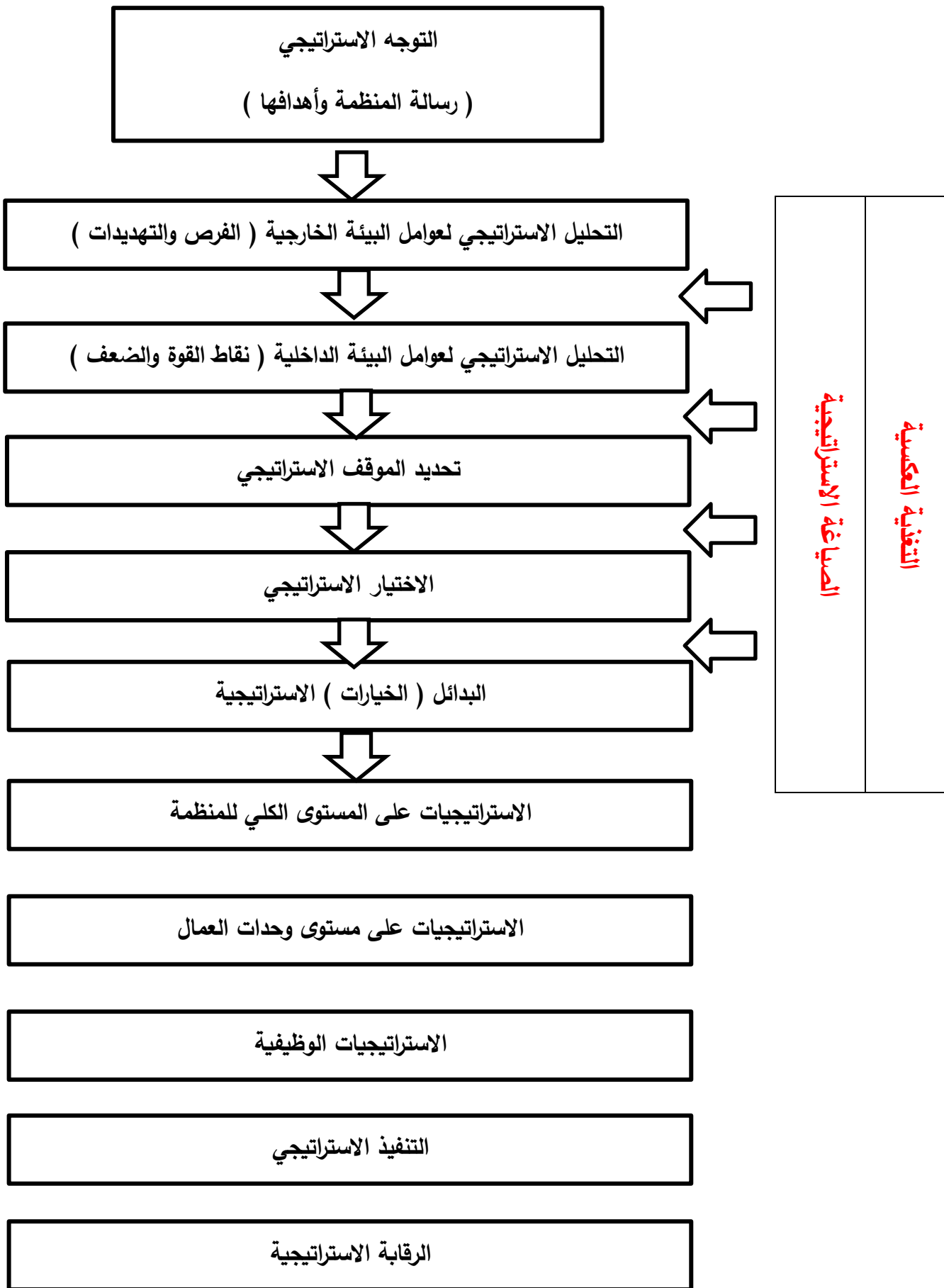
ثانياً : أهمية وأنواع أهداف المنظمة :

١- أهمية الأهداف.

٢- أنواع الأهداف.

ثالثاً : الأهداف والاستراتيجيات.

رابعاً : صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها.



الانموذج الوصفي لمكونات الإدارة الاستراتيجية

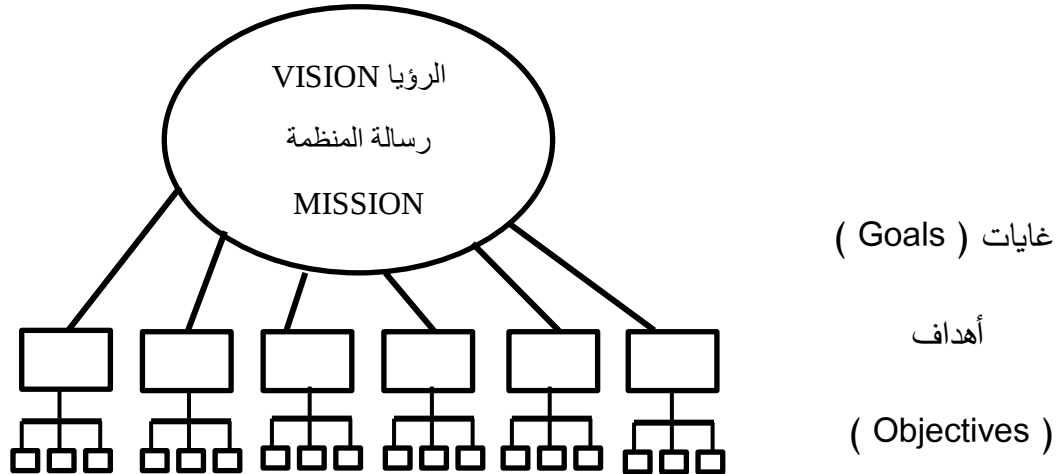
أولاً : رسالة المنظمة Mission of the Organization :

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 ضوئها 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 ضوئها 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 الاهداف 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 موتورز (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 واحدة 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 أضطرها 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 تنتم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها ، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.