

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.

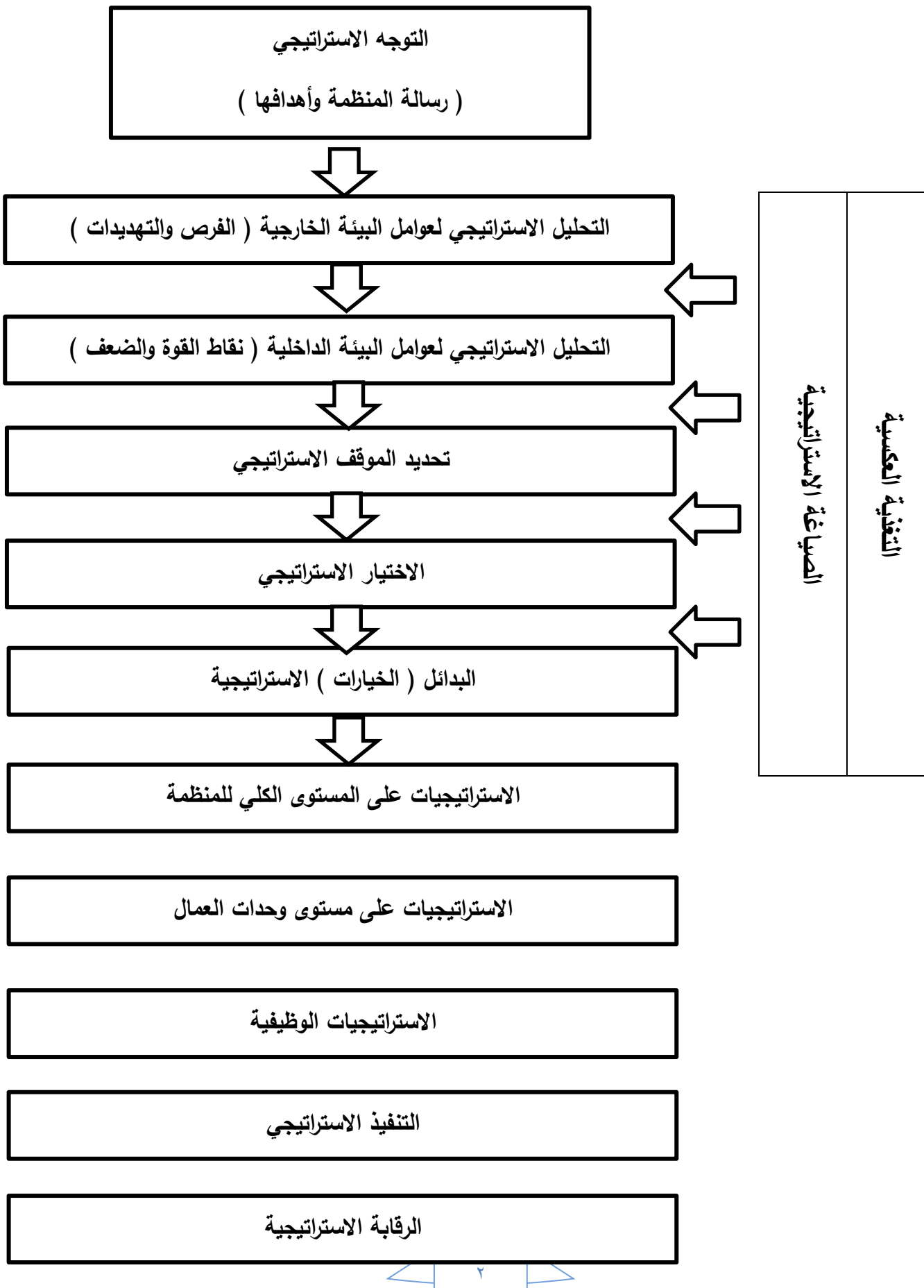
ثانياً : أهمية وأنواع أهداف المنظمة :

١- أهمية الأهداف.

٢- أنواع الأهداف.

ثالثاً : الأهداف والاستراتيجيات.

رابعاً : صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها.



الانموذج الوصفي لمكونات الإدارة الاستراتيجية

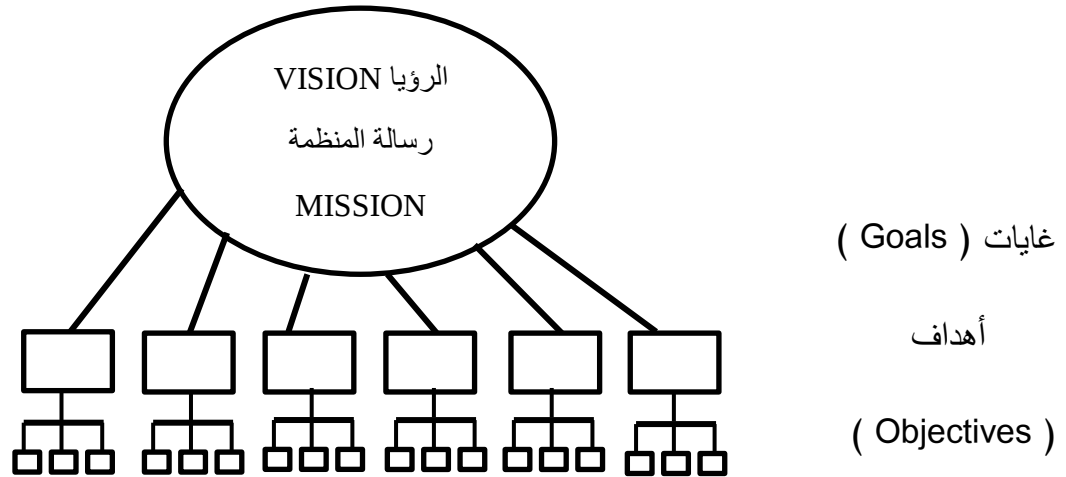
أولاً : رسالة المنظمة : Mission of the Organization

وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما ، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً ، إذ بين لحمله 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 تنسم 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 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 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 موثوقة 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 اقتصرها 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 تنتم 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 لاتسامها بالعمومية والنهاية المطلقة ، أما الهدف وكما ذكرنا ممكن التحقيق لكونه محدداً ، فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية بالرغم من عدم كفايته لذلك. وتعتبر الرسائل 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