

الادارة الاستراتيجية

الماضرة الثانية

أ. م. د. عراك عبود عمير

الفصل الثاني

التوجه الاستراتيجي

(رسالة المنظمة وأهدافها)

أولاً: رسالة المنظمة

أ- الرسالة والأهداف الإستراتيجية.

ب- الرسالة والمستوى التنظيمي.

ج- الرسالة والتغيير.

د- خصائص الرسالة الناجحة.

هـ- نموذج لرسالة المنظمة.

و- الرسالة والغايات والأهداف.

ثانياً: أهمية وأنواع أهداف المنظمة

1- أهمية الأهداف

2- أنواع الأهداف

ثالثاً: الأهداف والاستراتيجيات

رابعاً: صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها



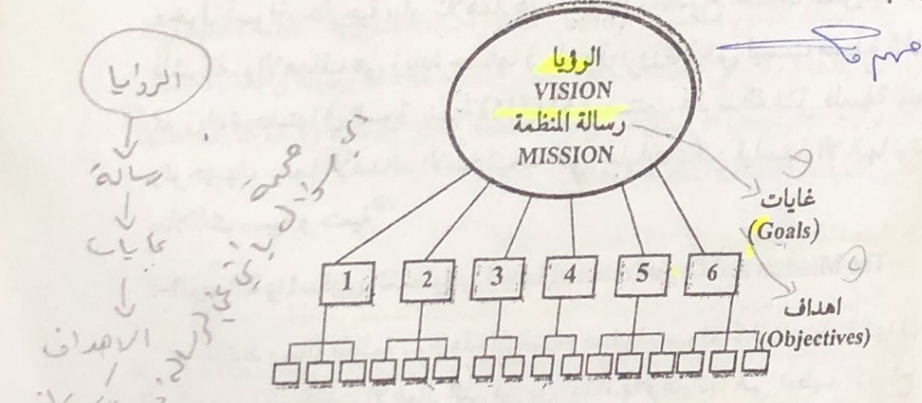
(4) ما المقصود برسالة المنظمة
 التغيير في الرسالة الاستراتيجية

أولاً: رسالة المنظمة Mission of The Organization

وجدت المنظمات من اجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من ان الغرض قد يتغير مع الوقت الا انه يعد أساسياً، إذ يُبين لحملة الأسهم ان السبب الحقيقي لوجود المنظمات هو رسالة المنظمة وهكذا عرفت الرسالة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها (1) وتحاول رسالة المنظمة الاجابة عن التساؤلات الآتية: (1) ما هو مجال نشاط المنظمة (2) ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً؟

صفا 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 (2) لا بد وان تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والمليخة والواضحة الفهم (3) إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي اهم اعمالها وأنشطتها. وضرورة نشر الرسالة وايصالها 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 (4).



شكل (1-2) رؤيا ورسالة وغايات وأهداف المنظمة

عرف

يبين من الشكل (1-2) ان الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي والرسالة نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل، والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى الى تحقيقها، انسجاما ونتائج تحليل (SWOT) (5)، من اجل تحديد الاهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة انشطتها واعمالها المختلفة، والتي تميزها عن بقية المنظمات الأخرى. تمثل الرسالة الواضحة مرشداً وموجهاً وحافزاً للأفراد العاملين من اجل زيادة كفاءة ادائهم اضافة لاستخدامها كمعيار لتقييم الاداء الكلي للمنظمة.

1- من الرسالة إلى الاهداف الاستراتيجية

From The Mission to the Strategic Objectives

من اجل الولوج إلى الاهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة إلى الرسالة، وكدليل للإدارة، حيث أن كل مدير يجب ان يعرف الاهداف المطلوب تحقيقها، والتي في ضوئها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية انجاز تلك الاهداف. وتقود الرسالة إلى تدرج الاهداف، وتتضمن أهداف الأعمال، والأهداف الوظيفية، كأهداف التسويق، أهداف الإنتاج، أهداف الافراد،... الخ. وعلى سبيل المثال، تزداد الأرباح بزيادة المبيعات او تقليل الكلف، وتزداد المبيعات بواسطة طرق عديدة منها تحسين نوعية المنتجات، او زيادة حصة السوق في الاسواق المحلية، أو دخول أسواق خارجية، او كلاهما. هذه الأهداف تصبح أهداف تسويقية مستمرة للشركة. والاهداف هي زيادة حصتها في السوق، وربما هي ليست مقيدة كاهداف نمو زيادة حصتها في السوق بنسبة (15%) لكل سنتين. فالرسالة تمثل فلسفة المنظمة وتوجهها، بينما الأهداف الاستراتيجية هي غايات يمكن قياسها. الا انها ترتبط بعلاقات سببيه وحتمية (6).

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 الارباح

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 بان هناك رسالة على مستوى المنظمة ككل، وكذلك رسالة على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال رسالة شركة جنرال موتور (GM) تشير إلى ان :

(الغرض الرئيس للشركة هو توفير الخدمات او المنتجات بنوعية عالية، لتلبية احتياجات العملاء، وخلق القيمة لحملة الاسهم والمتعاملين معها، والعمل على تحقيق عائد معقول على الاستثمار لحملة الأسهم والمالكين)⁽⁷⁾.

وتصبح الرسالة على مستوى وحدة الاعمال محدودة وضيقة اكثر وخصوصا في تعريفها بشكل واضح. على سبيل المثال، تتضمن رسالة وحدة اعمال صناعة شفروليه (Chevrolet) ما يأتي: (إنتاج صناعة مأمونة، سيارات اقتصادية موثوق فيها، سيارات سباق، سيارات صالون، شاحنات).

والرسالة الثانوية لشركة (Air Craft) وجدت لتزويد انظمة الكترونية ومكونات للدفاع ولزبائن الصناعة. ومن الجدير بالملاحظة، ان رسالة وحدة الاعمال إما أن ترتبط استراتيجياً او تنشق من رسالة المنظمة ككل وذلك لزيادة كفاءة ادائها وتحقيق غايات واهداف المنظمة بفاعلية.

3- الرسالة والتغيير Mission and Change

بالرغم من تميز رسالة المنظمة بالثبات النسبي، مقارنة بالاهداف والاستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير والتغيير بشكل مستمر ومتكرر، إلا أنها تتغير أيضاً بمرور الزمن⁽⁸⁾، وعادة ما يكون هذا التغير 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 (UAL) United 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 انشطتها المتمثلة في توفير سيارات اجرة لنقل المسافرين من وإلى المطار. وكذلك توفير الفنادق عندما يرغب الزبون البقاء حين موعد الرحلة. وقد انعكست هذه الرسالة الواسعة على اسم الشركة فتغير من (UAL) إلى Allegis. واثارت الرسالة الجديدة جدلاً هادئاً حول أياً من الرسالتين هي الأفضل، وبالرغم من تباين وجهات نظر أعضاء مجلس إدارة الشركة والمدراء التنفيذيون، لكنهم اجتمعوا بان الرسالة الاصلية للشركة كانت هي الأفضل، وبعد اربعة اشهر اخفقت الشركة في تحقيق اهدافها، مما اضطرها إلى طرد مديرها وأعيد اسم ورسالة الشركة إلى ما كان عليه في شكلها السابق. (سأهينكم)

وفي هذا السياق فقد أكدت جماعة مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG) بان التغيير في الرسالة قد يكون ضروريا تبعا لمقتضيات البيئة الخارجية والداخلية، وينبغي في تلك الحالة ان لا يكون التغيير شخسيا جدا، بل تشترك فيه مجاميع من حملة الأسهم، والمتعاملون مع المنظمة، وبالتالي يمكن اتخاذ قرار بتغيير رسالة المنظمة لكي يكون مدعوما من جميع الاطراف بغية تحقيق النجاح⁽⁹⁾. وربما ايضا لا يحقق النجاح او يعيش لفترة قصيرة ومن ثم يفشل⁽¹⁰⁾.

ويمكننا القول ان أي تغيير في رسالة المنظمة لا بد وان يعكس الفكر الاستراتيجي للمنظمة ويجسد الرؤيا الفلسفية العامة لادارتها، ولقدرتها في التعبير عن ثقافتها التنظيمية، وتحديد اهدافها الاستراتيجية التي ينبغي ان تتغير تبعا للتغيير الحاصل في الرسالة، مع قيام الادارة الاستراتيجية بتحديد الاستراتيجية التي تحقق تلك الغايات والاهداف المنشودة.

4- خصائص الرسالة الناجحة Characteristics of Successful Mission

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

1. تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً، بصورة شاملة وواقعية.

2. التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها، ينبغي أن تتطابق رسالة المنظمة مع غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

3. الانسجام، وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الاهداف على مستوى المنظمة و/ او على مستوى وحدة الأعمال⁽¹¹⁾.

4. التكيف، ينبغي من رسالة المنظمة ان تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المنظمة/حاليا وما توقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها او التفوق عليها.

5. التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة اهدافها المرغوبة عبر الاعمال والانشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.

6. التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين اجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الانشطة والاقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الاعمال (التكامل العمودي).

7. امكانية تحقيق اهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين، مجهزين، حملة اسهم، مستخدمين، دائنين، مدينين)⁽¹²⁾.

8. القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

6- الرسالة والغايات والأهداف Mission, Coals and Objectives

كما ذكرنا، تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة، وأساس كينونتها، حيث ان غايات المنظمة (Goals) تمثل نهايات عامة. وبهذه الغاية تتصف بحالة من العمومية. في حين تمثل الأهداف (objective) المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محدد يمكن قياسها⁽¹³⁾. على سبيل المثال، قد تتبنى المنظمة غاية ((نمو حجم الشركة من خلال النمو الداخلي))، من هذه الغاية تتفرع أهداف محدد مثل ((زيادة المبيعات 10% لكل سنة على مدى ثماني سنوات)). وكمثال اخر ربما تكون غاية المنظمة هو ان ((تصبح قائد في تجديد او ابتكار الصناعة)). وبناء على هذه الغاية، قد تكون احدى الاهداف للمنظمة هي ((امتلاك 25% للمبيعات لكل سنة قادمة من المنتجات الجديدة المتطورة لثلاث سنوات قادمة)). ومن الجدير بالذكر، ان الكثير من الكتاب يستخدمون مصطلحي ((الغاية)) و((الهدف)) باعتبارهما يمثلان الشيء نفسه. ويمكننا ان نرى، ان الأهداف هي محددة كما في الفقرة السابقة، وبهذا فان الادارة تستطيع الاجابة على السؤال الآتي: هل هذه الاهداف مدركه؟ فالاجابة قد تكون، بدون التحديد، فان الاهداف لا يمكن ان توفر توجيهاً واضحاً لاتخاذ القرار الإداري، ولا تسمح لتقييم الاداء 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⁽¹⁴⁾.

وتعتبر الرسالة والأهداف لازمة لاي مرحلة من مراحل عملية الادارة الاستراتيجية بل هي نقطة البداية للتحليل الاستراتيجي⁽¹⁵⁾، وفي تقييم الظروف البيئية، وتوقعات التغير ربما يعيد التفكير بقوة حول اولويات 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 التغيير في تحديد الأنشطة والمهام لاتخاذ القرارات التي في ضوءها الحصول على افضل الأعمال. ذاً هدف الشمولية والمرونة في

تنفيذ الاستراتيجية مرغوب ومطلوب بما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها في نفس الوقت.

٥٨ - ٥٩
مطلوب بدون حركة

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⁽¹⁶⁾. وينبغي على الإدارة أن 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 تحقّقه من وظائف مهمة للمنظمة، في

الجوانب التالية :-

1- تساعدهم 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، ولائيات شرعيتها في عيون الحكومة، المستهلكين، المجتمع إلى حد كبير⁽¹⁷⁾.

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⁽¹⁸⁾.

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

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

1- تساعدهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات
2- تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها
3- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات

وينبغي على الإدارة الاستراتيجية عند وضعها أهداف المنظمة ، إن تحقق البقاء والنمو والربحية ، وتشتمل على الأهداف قصيرة الامد والأهداف طويلة الامد ، وكذلك على الأهداف الوظيفية المتعددة في الانتاج ، التسويق ، والأدارة المالية ، وإدارة الموارد البشرية ، بما يمكنها من صياغة استراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الأهداف.

2- أنواع الأهداف Objectives Types

هناك عدة تصنيفات وانواع 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 اسهم الشركة برفع معدل العائد على الاستثمار. وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافترضها وجود هدف واحد للمنظمة⁽¹⁹⁾.

في حين ان اغلب منظمات الاعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الادارية الحديثة التي تفترض وجود اهداف متعددة للمنظمة ، على سبيل المثال زيادة الأرباح ، تقليل الكلف وزيادة القيمة السوقية للاسهم ، تحقيق الرضا الوظيفي ، تطوير المنتجات او الخدمات للمستهلك ، قيم جديدة للشركة ، التكيف والمرونة ، زيادة حصة المساهمين ، تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، وتعزيز المركز التنافسي. ومعظم المنظمات ذات الاهداف المتعددة هي منظمات متوسطة او كبيرة الحجم.

2- أهداف رسمية وأهداف فعلية

تمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام ، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث البيئي ، إضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين. أما الأهداف الفعلية فهي قدره المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة⁽²⁰⁾. والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.

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

تصمم المنظمة لتحقيق أهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي. فالأهداف الكلية تتمثل بمجموع ونحو 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⁽¹⁹⁾. وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل بـ (الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتسويق).

ثالثاً: الأهداف والاستراتيجيات Objectives and Strategies

بالرغم من التداخل بين الرسالة والأهداف، وكما أوضحنا بفقرة سابقة، إلا أن معظم الكتاب اتفقوا على أن الأهداف تتبع من الرسالة، مما يتطلب من الإدارة الاستراتيجية الفعالة، التركيز على قراءة نص الرسالة، لمعرفة قوتها وضعفها، وفهمها الواضح في بناء الأهداف، بسبب الصعوبة في كثير من الأحيان، لمعرفة أين يذهب الواحد؟، إذا الواحد لا يعرف العمل أولاً؟، ومن هو هذا الواحد؟⁽²¹⁾، لذلك فإن المنظمة التي تفهم الرسالة بوضوح تكون قادرة على تحديد النشاطات وتوجيه الاستراتيجيات نحو تنفيذها.

وينسحب التداخل أيضاً على الأهداف والاستراتيجيات لطبيعة العلاقة السببية بينهما، وينبغي من الإدارة العليا عند وضعها للأهداف أن تأخذ بعين

الاعتبار قدرتها على تحقيق تلك الاهداف، وحسب اولوياتها. ومرورها بمراحل عديدة فالمرحلة المبكرة تتميز الاهداف فيها بالعمومية، ومن ثم تنتقل إلى مرحلة الاهداف المكتوبة وتليها مرحلة تثبيت الاهداف بصورة رسمية، وبالتالي تأخذ الاهداف صيغتها الواضحة والدقيقة والمحددة، التي تساعد الادارة على تحديد اولوياتها، ليتسنى لها تحديد الاستراتيجيات التي بواسطتها تحقق تلك الاهداف.

ت	ثالثاً: مؤشرات الأداء	الأعوام السابقة			العام الحالي 2002		الأهداف المخططة	
		1999	2000	2001	فعلي	مخطط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
2	التكنولوجيا معدل الابتكار التكنولوجي كفاءة البحوث والتطوير الموارد المخصصة للبحوث والتطوير معدل لتقييم المسجات الجديدة دور التكنولوجيا في التوزيع							
3	الشراء مؤشرات خاصة عن التكلفة مؤشرات خاصة حول الخدمة مؤشرات خاصة حول الجودة العلاقة مع الموردين							
4	التصنيع التكلفة التسليم الجودة المرونة في تغيرات كمية الإنتاج المرونة في تقديم منتجات جديدة							
5	التسويق استراتيجية المنتج استراتيجية التوزيع استراتيجية السعر استراتيجية الترويج والإعلان							

وبهذا نؤكد بأنه كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ودقيقة تستطيع الإدارة العليا وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق اهداف ورسالة المنظمة. وأن الارتباط الوثيق بين الأهداف والاستراتيجيات لا يعني أن تكون إحداها مرادفة للأخرى. بل يؤكد الكثير من الكتاب ضرورة الفصل أو التمييز بين الاهداف والاستراتيجيات بالرغم من العلاقات السببية التلازمية. أي يمكننا القول بأن الاستراتيجيات هي ليست الاهداف بل وليدة منها.

Mr. H. H. H.

ومن الجدير بالذكر، لا يمكن اعتبار الأهداف حقائق ثابتة، بل يمكن اعتبارها
 مرامي أساسية تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويمكن تعديلها أو تغييرها إذا ما تغيرت
 لظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو تعديل في رسالة المنظمة. وبالتالي يتطلب تغيير
 بعض الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة وحجم تلك التغيرات. أن اختيار
 لاستراتيجيات سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على
 مستوى الوظائف هو الوصول إلى الأهداف والغاية المطلوبة. فعلى سبيل المثال،
 استراتيجية التوسع قد تكون ليست في قائمة أهداف المنظمة، لكنها تعتبر أحد أنواع
 لاستراتيجيات التي تقوم بتوسيع المبيعات والإنتاج وزيادة الأرباح⁽²²⁾. وقد يعتبر
 لانكماش أيضا إحدى الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمة لمواجهة تحديات البيئة
 لداخلية والخارجية. وأن كليهما يعتبران طرقا لتحقيق أهداف المنظمة وليست بحد
 اتها. وتستطيع كلا الاستراتيجيتين أن تقود إلى زيادة الأداء، على سبيل المثال النمو
 في العوائد. وهذا التمييز بين الأهداف والاستراتيجيات لا يحضى بموافقة جميع
 لادارات. وتبقى المشكلة قائمة مع مصطلحات الادارة الاستراتيجية بشكل عام.

ان مهمة عملية الادارة الاستراتيجية هي الغرض منها تحويل رسالة المنظمة
 إلى أهداف محددة تساهم في خلق استراتيجيات لتحقيق تلك الاهداف،
 سواء كانت على مستوى المنظمة الكلي أم على المستوى الوظيفي وتحديد السياسات
 الاجراءات المطلوبة للتنفيذ. ويشترك جميع المدراء في عملية وضع أهداف محددة
 قابلة للقياس ومحاولة تهيئة مناخ تنظيمي يضمن عمل المنظمة واداراتها في الاتجاه
 الصحيح وبما يحقق غاية ورسالة المنظمة.

إبعاء: صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيهما
 نعتقد أن رسالة المنظمة وأهدافها تصاغ من قبل المدراء الاستراتيجيون (المدراء
 تنفيذيون) في المستوى الاعلى للمنظمة (أعضاء مجلس الإدارة). وتمرسالة
 اهداف المنظمة بعدة مراحل عند صياغتها، في المرحلة الأولى تكون رسالة وأهداف
 لمنظمة غير محددة على سبيل المثال (تسعى المنظمة إلى البقاء، الربح هو محور تفكير

المرحلة
 صياغة رسالة المنظمة
 أهداف المنظمة
 أهداف الإدارة
 أهداف الأقسام
 أهداف الموظفين
 أهداف العملاء
 أهداف الموردين
 أهداف المجتمع
 أهداف البيئة
 أهداف الدولة
 أهداف العالم

٤- وضع اولويات من خلال القائد على صفا الملوك

- ١- تلوّن الرسالة غير محددة (البقاء)
- ٢- هي صيغة وجود رسالة بواقعية ذات عمومية (سبيل لتصبح القادة)
- ٣- زيادة (المراد من خلال القائد على صفا الملوك)

النظمة)، والمرحلة الثانية هي مرحلة وجود رسالة وأهداف ذات عمومية (مكتوبة أو غير مكتوبة)، على سبيل المثال (نسمى لتصبح القادة في مجال أعمالنا، نحن نخطط لزيادة أرباحنا)، أما المرحلة الثالثة فتتسم بالتحديد فعملى سبيل المثال بدلاً من القول نحن نخطط لزيادة أرباحنا كما في المرحلة الثانية، تؤكد على زيادة أرباحنا عن طريق العائد على حق الملكية بمقدار 75 سنوياً. أما المرحلة الأخيرة هي وضع أولويات العمل والأهداف المحددة والجدولة⁽⁴⁾. فعلى سبيل المثال (زيادة ربح العمليات من خلال العائد على حق الملكية بمقدار 75، سوف تقوم بفتح أربعة أسواق في مناطق جديدة للشركة).

إن صياغة رسالة وأهداف المنظمة كما ذكرنا لا تنطلق من فراغ، بل تتأثر بعوامل عديدة⁽⁵⁾. وقبل التطرق إلى تلك العوامل، لا بد من القول أن العوامل التي تؤثر في صياغة الرسالة وأهداف المنظمة تختلف من منظمة إلى أخرى، وكذلك تختلف المجالات أو الميادين من منظمة لأخرى، ولكن لا بد لأي منظمة أن تتحدد الميادين التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها عند صياغة رسالتها وأهدافها.

حدد دكتور (Drucker) الميادين التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة وأهدافها هي⁽⁶⁾:

- 1- موقع المنظمة في السوق.
- 2- الربحية، تحديد معدلات الربحية للشركة.
- 3- قدرة المنظمة على الحصول و/أو استخدام الموارد بكفاءة.
- 4- اعتماد المنظمة بالابتكار أو التجديد في تقديم المنتجات أو الخدمات.
- 5- تقييم مستوى أداء الأفراد والأقسام، ووضع العيار الموضوعية للتقييم من أجل تطوير طرق إداراتهم لأعمالهم.
- 6- المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع.

إن الأبعاد التي حددها دكتور قد تتسجم مع المنظمات التي تهدف إلى الربحية، في حين لا تتسجم تلك الأبعاد أو العوامل مع المنظمات غير الهادفة للربح.

(Handwritten notes in Arabic):
 (4) الذي يقربها أكثر
 (5) العوامل التي تؤثر في صياغة الرسالة وأهداف المنظمة تختلف من منظمة إلى أخرى، وكذلك تختلف المجالات أو الميادين من منظمة لأخرى، ولكن لا بد لأي منظمة أن تتحدد الميادين التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها عند صياغة رسالتها وأهدافها.
 (6) حدد دكتور (Drucker) الميادين التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة وأهدافها هي

عند تحديد رسالة وأهداف منظماتهم. نقاد و صقفا

واكد بينس (Bennis)، بأن المنظمة لا بد وأن تأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي تواجه جميع منظمات الأعمال، وهذه المشاكل تعتبر عوامل محددة في صياغة رسالة وأهداف المنظمة. حيث تتضمن ما يأتي⁽²⁶⁾ :-

1- عند صياغة الرسالة والأهداف يجب القيام بخلق حالة التكامل والتوازن بين تلبية حاجات الافراد، وبين تحقيق أهداف المنظمة.

2- هنالك عوامل تستدعي ضرورة توزيع الصلاحيات والسلطات بين مديري الإدارات العليا ومساعدتهم، وضرورة الفصل بين الملكية والادارة، والأخذ بالتكنولوجيا الحديثة، وتشكيل النقابات والاتحادات.

3- ضرورة القيام بحل التعارض بين حملة الاسهم وجماعة المتعاملين مع المنظمة.

4- يعتبر التكيف حالة مهمة ومطلوبة للاستجابة مع التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

5- يتطلب من المنظمة تحديد رسالتها وأهدافها بدقة ووضوح لجميع الاطراف المتعاملين معها. ولا بد من الحصول على موافقتهم حول الرسالة وأهميتها، وبالتالي تتمكن المنظمة من تحقيق كينونتها.

6- ينبغي أن تحتوي رسالة المنظمة على النمو، كي تستطيع أن تحدد بدقة الاستراتيجيات الخاصة لتحقيق هدف النمو في المنظمة، وبدون تحديد هذه الأهداف، فإن الرسالة قد تؤدي إلى تراجع أو انحدار المنظمة وخروجها من ميدان الاعمال.

ويرى ويلسون (Wilson)، أن تحديد وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها ترتبط بعوامل خمسة رئيسية ينبغي أخذها بنظر الاعتبار هي :-

1. تاريخ المنظمات. حدد كوتلر (Kotler) بأن كل منظمة لها تاريخ لاهدافها واستراتيجياتها، وانجازاتها، ولها رسالة كخصائص لتاريخها السابق⁽²⁸⁾.

2. التفضيل. أن قيم المدراء، تعتبر هي القوة التي يمتلكها المالكون في المنظمة،

ملاحظة
المؤلف لا يرى
بإلزامية
الرسالة كخصائص
لتاريخها السابق

ونعد من العوامل التي لها تأثير واضح على صياغة رسالة وأهداف المنظمة، وطبيعة القرارات الاستراتيجية المتخذة.

وقد أشار جونسون وشولز (Johnson and Scholes) تستطيع الاستراتيجية أن تعكس مواقف ومعتقدات هؤلاء ذوي التأثير الأقوى في المنظمة، بينما المنظمة تتوسع أو تتركز، فأنها ترسم أنشطة المنظمة، ويمكن القول أن القيم والمواقف تمثل معظم القوى المؤثرة على الاهداف والاستراتيجية⁽²⁹⁾.

3. عوامل البيئة الخارجية. تتمثل بعوامل البيئة الكلية (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، ... الخ)، وعوامل بيئة الصناعة المتمثلة (بالمنافسين، المجهزين، المستهلكين، المنتجين الجدد... الخ) أن جميع هذه العوامل لها تأثير واضح لتحديد رسالة وأهداف المنظمة.

4. الثقافة التنظيمية. تاريخ وعمر المنظمة، القيادة، نمط الادارة، الهيكل التنظيمي، النظم الادارية، تعد من العوامل المحددة والمؤثرة على الاهداف.

5. الميزة التنافسية. تعتبر من العوامل المهمة لتحديد وتطوير رسالة وأهداف المنظمة، حيث تحدث الميزة عندما تستطيع المنظمة تقديم منتجات أو خدمات متميزة بأسلوب أفضل من منافسيها. وتتمتع المنظمة بميزة تعدد جودتها المنتجات مع انخفاض التكلفة مقارنة بما يقدمه المنافسين. وأهم عناصر المنافسة للمنظمة هو الجودة العالية والاسعار الاقل من المنافسين.

ويؤكد (Wright) بان هناك تأثيرات متعددة على اهداف ورسالة المنظمة، لا ابد من دراستها من قبل اعضاء مجالس الادارة والادارة العليا في المنظمات بغية زيادة القيمة المالية للشركة وتحقيق الحد الأدنى او المتفق عليه لجميع الجماهير المتعاملين مع المنظمة. وأشار (Ralph Nader) بأن الشركات الكبيرة ينبغي ان تكون اكثر استجابة لحاجات المستهلكين عند وضعها لاهدافها⁽³¹⁾. وعززت ادبيات التسويق رأي (Nader) من خلال تأكيدها بضرورة المحافظة على الاستراتيجيات المعتمدة على التكيف مع التغيرات لرغبات المستهلكين⁽³²⁾.

ويمكننا ان نشخص هنا بان المنظمات المعقدة تواجه صعوبة كبيرة لوضع اهداف من اجل تحقيق تعظيم او زيادة فوائد مجموعات حملة الاسهم بمفردهم ، بل لابد من السعي لزيادة قيمة عوائد كل من حملة الاسهم والمجموعات الاخرى لمعاملة مع الشركة لتحقيق الفاعلية.

أن الاختلاف في رغبات اصحاب حملة الاسهم ، قد تؤدي الى الصراع ، مما يضطر الادارة القيام بمعالجة التعارض في الحاجات والرغبات المتعارضة⁽³³⁾. فعلى سبيل المثال ، بالرغم من بعض حملة الاسهم الذين لديهم رغبة عالية لزيادة عوائدهم المالية ، لكنهم غير راغبين في الاستثمار في شركات التبغ ، سيما وان شركات التبغ قد تمثل فرص استثمارية جيدة لما تحققه من عوائد مالية عالية . وان بعض المستهلكين لديهم رغبة في دفع اسعار عالية للبضائع و/او المنتجات التي ليس لها ضرر على البيئة . وحددت شركة (Kelloggs)⁽³⁴⁾ مجموعات حملة الاسهم والمتعاملين مع الشركة والأهداف التي يسعون الى تحقيقها .