

## الفصل الثاني: الاتجاه الاستراتيجي

### هوية المنظمة ( الرؤية، الرسالة والأهداف)

تمهيد: في ظل ممارسة الإدارة الإستراتيجية أصبحت المنظمات تتمتع بهوية تعكس شخصيتها ومكانتها بين المنظمات المنافسة لها في القطاع الذي تنشط فيه وأيضا خارج هذا القطاع وحتى في المجتمع الذي تنتمي إليه. هذه الهوية التي تشمل كل من الرؤية الإستراتيجية، الرسالة والأهداف. فهذه العناصر تعتبر من مقومات تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وأول خطواته. وتعكس قوة قيادة المنظمة ورؤيتها لتحقيق وضع مرغوب وتميز تستهدفه وتنفرد به عن باقي المنافسين. فوجود المنظمة مرهون بمدى قدرتها على تحديد ما الذي تسعى إليه في المستقبل، ويشكل هويتها. لذلك سنتطرق في هذه المحاضرة إلى هذه العناصر.

**1- مفهوم الرؤية Vision:** إن الرؤية تهتم بالتوجه المستقبلي للمنظمة، إلى أين تتجه المنظمة؟ وتعتبر بمثابة تطلعات مستقبلية لقيادة المنظمة. إذ لا يمكن لأي شخص أن يقود منظمة إذا كان لا يعرف إلى أين يريد الذهاب أو إلى أين سيصل. وتعرف الرؤية بأنها تلك التصورات والتوجهات والطموحات لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة. وهي الصورة الذهنية أو الحلم الذي تصبو المنظمة لتحقيقه. وهي ترسم الطريق الذي يجب أن تسير عليه المنظمة لتصل إلى ما تطمح إليه.

ويتم صياغتها ووضعها بمشاركة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة للوصول إلى أفضل صياغة تعبر عن طموحات المنظمة. فهي تتميز بأنها:

-عبارة بسيطة وواضحة تحمل أحلام وطموحات يمكن تحقيقها وتخاطب الروح والوجدان.

-تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع

-تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة وتجلب الانتباه

-واقعية وقابلة للتحقيق ويمكن ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف ترسم الصورة المستقبلية للمنظمة

-مثيرة للتحدي والحماس لكل العاملين في المنظمة، لكي تقوي عزمهم للالتزام بها.

وتبرز أهمية وجود رؤية للمنظمة من خلال النقاط التالية:

-تساعد المنظمة لتعد نفسها للمستقبل من خلال بناء إستراتيجية توصلها إلى ما تريد تحقيقه.

-تبرز الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية تعتمد على مزايا حقيقية للتفوق وتلي تطلعات الزبائن

-تساعد في تخصيص الموارد بكفاءة وتدعم هذه الرؤية وتقلل القرارات العشوائية

-تخلق حالة تفاعل ايجابي بين جميع العاملين لاتخاذ القرارات الصحيحة وفق الاتجاه المعلن.

إن الرؤية تمثل المحرك الأساسي للعمل في مختلف المستويات وبترايط منطقي يساعد المنظمة على تحقيق غاياتها. كما أن الرؤية ليست مجرد صياغة كلمات جميلة وإنما هي التفكير في مستقبل المنظمة وكيفية الوصول إليه. بل أكثر من ذلك هو كيفية خلق المستقبل.

الأمثلة لرؤى بعض الشركات

-شركة SONY: "أن نعيش تجربة الإحساس بالغبطة ودفع التكنولوجيا إلى الأمام وتطبيقها لمصلحة الجماهير"

-شركة NIKE: "أن نعيش تجربة امتلاك عاطفة المنافسة والنجاح وسحق المنافسين"

-شركة WALT DISNEY: "إننا نجند خيالنا لجلب السعادة للملايين"

2-رسالة المنظمة (Mission): بعد تحديد وصياغة الرؤية تأتي الخطوة الثانية في رسم الاتجاه الإستراتيجي وهي إعداد الرسالة. فالرسالة تعبر عن سبب وجود المنظمة أو الغرض من وجودها، من نحن؟ كما أنها تحدد المنتجات التي ستطرحها والأسواق التي تستهدفها. وعلى ضوءها تحدد الأهداف الإستراتيجية المطلوب انجازها.

1-2-تعريف الرسالة ومكوناتها: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرسالة باختلاف وجهات نظر الباحثين، فيرى البعض بأن الرسالة عبارة عن فقرة توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها و أغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاهات المنظمة ونشاطها في المستقبل. وهي "أداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تفردتها عن غيرها من المنظمات، هي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المنظمات لتحقيقها والوصول إليها. والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات". كما عرفت أيضا بأنها "عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها المنظمة عن غيرها، ويحدد من خلال هذه الجمل نشاط المنظمة والغرض الذي يبرر وجودها قصد تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة".

وانطلاقا مما تقدم يمكن القول بأن الرسالة هي بيان رسمي صريح (فقرة) يصدر من المستويات الإدارية العليا، يوضح السبب أو المبرر أو الغرض من وجود المنظمة، وهي ترجمة لرؤية المنظمة ومنطلق صياغة الأهداف الإستراتيجية. تحدد المجال الذي تنشط فيه من حيث المنتجات، الأسواق المستهدفة، ومختلف الأولويات.

وتتضمن فقرة الرسالة بعض العناصر والمكونات أهمها:

-مجال نشاط المنظمة: يجب أن تتضمن الرسالة مجال نشاط المنظمة الذي تريد التواجد فيه، ويتم تحديده بطريقة واضحة ومرنة تسمح لها بالتوسع فيه إذا حدثت أي تغيرات.

-زبائن المنظمة: يعتبر الزبائن المصدر الرئيسي لدخل المنظمة وسبب استمرارها وبقائها. لذلك نجد المنظمة تحدد من هم زبائنهم الذين تريد خدمتهم.

-المنتجات والخدمات: تركز الرسالة على توضيح أهم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للأسواق وتلبي احتياجات الزبائن.

-الأسواق: بمعنى أين تنافس المنظمة، وما هي المناطق الجغرافية التي تخدمها.

-التكنولوجيا: في الرسالة توضح المنظمة مدى اعتمادها على التكنولوجيا والتقنيات في مجال عملها أو تقديم منتجاتها.

- الإطار الأخلاقي للمنظمة : حيث تعكس الرسالة القيم والمعتقدات التي تؤمن بها المنظمة. وكذا انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى اهتمامها بالجوانب الأخلاقية والاجتماعية والبيئية في مجال نشاطها  
- النظرة الذاتية للمنظمة: وهنا تركز المنظمة على إبراز الميزات التي تنفرد بها عن غيرها من المنظمات، من خلال إظهار نقاط قوتها.

- الاهتمام بالموارد البشري: تعكس الرسالة مدى اهتمام المنظمة بأفرادها وكيفية المحافظة عليهم من خلال برامج التدريب و التحفيز. فهم أصبحوا يمثلون مصدر تميزها وتفوقها.  
- أهداف النمو والبقاء والربحية: تتضمن الرسالة أيضا الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وإرضاء أصحاب المصالح ومن بينها الأرباح النمو والتوسع.  
وبصفة عامة ليس بالضرورة أن تشمل الرسالة كل هذه المكونات مجتمعة في آن واحد. فقد نجد رسائل تشمل عنصرين وفي رسائل أخرى خمسة عناصر وهكذا.

2-2- خصائص الرسالة: حتى تكون الرسالة فعالة وجيدة يجب أن تتميز ببعض الخصائص أهمها:

-ان تكون الرسالة مختصرة، واضحة ومفهومة لجميع الأطراف

-تحدد مجالات نشاط المنظمة الحالية والمستقبلية

-أن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتعكس شخصيتها وهويتها.

-تعكس ثقافة المنظمة وقيمتها ومعتقداتها التي تؤمن بها

-أن تكون ملهمة ومحفزة ومثيرة بالنسبة للعاملين وباقي الأطراف .

-أن تكون واقعية وموضوعية وليست مجرد شعارات، بل يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج

-أن تكون متكيفة مع التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة.

-قبولها من طرف جميع أصحاب المصالح الداخلية والخارجية.

الأمثلة لرسائل بعض الشركات:

-شركة فورد للسيارات: نعمل على تحسين منتجاتنا وخدماتنا باستمرار لتلبية حاجات زبائننا، مما يسمح لنا بالازدهار ونعود بالفائدة على المساهمين وأصحاب الشركة.

-شركة نايك: تعظيم ربح المساهمين من خلال منتجات تغني حياة الناس

-شركة نستله: نعمل على تقديم طعام جيد بحيث يعيش الناس حياة أفضل. لأن الغذاء الجيد هو المصدر الرئيسي للصحة الجيدة طوال الحياة. من خلال تقديم أطعمة آمنة وذات جودة عالية، وتوفير التغذية المثلى لتلبية الاحتياجات الفيزيولوجية والصحة والعافية للمستهلكين.

### 3-الأهداف:

إن للأهداف وظائف كثيرة فهي قد تستخدم للتعبير عن شرعية الدور الذي تقوم به المنظمة، (فالشرعية تكسبها عندما تقوم بخدمة مجموعة ما، والشرعية هي اعتراف بالدور الذي تقوم به). كما يمكن أن تستخدم للتعبير عن انجازات معينة يجب تحقيقها خلال فترة محددة(طموحات سنكون الأوائل من حيث التكاليف، الحصة السوقية). وقد تعكس قيود تخضع لها المنظمة(تحقيق حد أدنى من الربح، تحقيق رضا الزبون، الوفاء بمطالب الحكومة والمجتمع مثل دفع الضرائب، المساهمة في التنمية). وقد تستخدم كمعيار لقياس أداء المنظمة(أداء العاملين، الأداء المالي،...).

### 3-1-تعريف الأهداف وخصائصها:

لقد تعددت واختلفت التعاريف التي تناولت مفهوم الأهداف إلا أنها تشترك في بعض النقاط. وفي مايلي جدول يوضح تعريف الأهداف من وجهة نظر مجموعة من الباحثين والمفكرين.

### الجدول رقم(01): تعاريف الهدف

التعريف	الباحث
صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها	Etzioni
قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المنظمة باتجاه الغرض المطلوب	Ansoff
النتائج و الأوضاع الممكنة و السلوكيات المرغوبة للمنظمة	Ackoff
النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها	Drucker
السبب العام لوجود المنظمة في المدى البعيد، و هو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها	Hussey
النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أو النهايات المرغوبة للعمل التنظيمي	Brown et Mobery
تلك النهايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال ممارسة عملياتها	Glueck
السبب المستمر لوجود المنظمة	Argenti
حالة مرغوبة تسعى المنظمة في الوصول إليها	Daft
الغايات التي توجه المنظمة الجهود نحوها	Cetro et Peter
النتيجة النهائية لنشاط مخطط	Wheelen et Hunger

المصدر: كاظم نزار الركابي (2004): الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 183

واستنادا لما تقدم يمكن القول بان الأهداف هي عبارة عن صورة مستقبلية تسعى المنظمة لتحقيقها. أو هي النتائج التي تسعى للوصول إليها عبر الأنشطة و المهام التي تؤديها. وأيضا هي عبارة عن حالات ونهايات منشودة خلال فترة زمنية محددة، وهي تختلف وتتنوع باختلاف حجم المنظمات وطبيعة نشاطها.

وحتى تكون الأهداف ذات أهمية يجب تتميز ببعض الخصائص أهمها:

-محددة: يجب أن تكون محددة بدقة وواضحة ومفهومة للجهة المطالبة بتنفيذها.

-قابلة للقياس: يجب أن يكون هناك مؤشر يقيس التقدم الحاصل في تحقيق الهدف، أي قياس درجة الانجاز.

-يوجد اتفاق بين جميع الأفراد عليها، ويشاركون في وضعها حتى تكون بمثابة دافع ومحفز لهم.

قابلة للتحقيق: بمعنى واقعية يمكن تحقيقها وليست خيالية.

-محددة بوقت: أي هناك زمن ووقت محدد لانجازها.

-ملائمة: يجب أن تتلائم الأهداف مع رسالة ورؤية المنظمة.

2-3-أهمية الأهداف: تحظى الأهداف بأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات خاصة إذا تم صياغتها بصورة دقيقة وواضحة.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

-تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي

-عنصر أساسي لتحقيق الاستقرار الشخصي والوظيفي، لأن لا معنى لحياة الفرد والمؤسسة بدون هدف

- تعتبر الإطار المرشد الذي يعتمد عليه الرؤساء والمرؤوسين

-توضح الترابط المنطقي بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة من خلال تسلسل صياغتها من المستويات العليا إلى

المستويات الدنيا.

-تساعد في تحديد السلطة والمسؤولية، وبالتالي تسهم في توضيح الأدوار للإدارات والأقسام وأيضا تفويض السلطة

والتنسيق بين الأنشطة والمهام.

-تسمح بتحديد معايير التقييم والرقابة، أي وضع صيغ ومقاييس كمية لمساعدة المنظمة على تقويم الأوضاع.

-تساهم في بيان نوعية العلاقات السائدة في المنظمة وكذا علاقتها ببيئتها.

-تعتبر أداة تحفيز للعاملين خاصة إذا كانت تدعو إلى الحماس و تمثل تحديا للأفراد.

3-3-مجالات الأهداف ومستوياتها: إن مجالات ومستويات الأهداف توجد بينهما علاقة ترابط فكل مستوى قد يشمل

مجالات معينة يحدد في إطارها الأهداف المرغوب تحقيقها.

أ- مجالات الأهداف: لا يمكن أن تضع المنظمة هدف واحد يرضي كافة الأطراف وأصحاب المصالح، لذلك دعا الكثير من

الباحثين إلى ضرورة وضع أهداف متعددة وفي إطار مجموعة من المجالات المختلفة. وقد حدد بيتر الدراكر ثمانية مجالات

يتمحور حولها نشاط المنظمة وهي:

➤ الربحية: يمثل الربح من أقدم الأهداف التي تسعى كل منظمة لتحقيقه. وعدم قدرتها على تحقيق هذا الهدف

يعني فشلها في تحقيق أهدافها طويل الأجل. يقاس الربح بالعديد من مؤشرات مثل العائد على رأس المال، نسبة

الأرباح من إجمالي المبيعات، العائد على حقوق الملكية وغيرها من المؤشرات المالية.

- النمو: وهو هدف تسعى كل المنظمات لتحقيقه، لأنه يعكس نجاح المنظمة في التوسع في استثماراتها. وكذا في تحقيق أهداف البقاء، الكفاءة وكذلك الحصول على الموارد .
- الإنتاجية: من خلال تحقيق الكفاءة المطلوبة ورفع إنتاجية العاملين وكذا إنتاجية رأسمال
- البقاء: إن المنظمة خلقت لتبقى وتستمر وهي تسعى لتحقيق هذا الهدف من خلال العمل على الحصول على الموارد اللازمة واستخدامها بطرق فعالة وكفؤة من أجل التطور والاستمرار.
- الموقف التنافسي: من خلال تحديد القطاعات السوقية المستهدفة وتحقيق حصة سوقية تجعلها في موقع متميز أو مهيم بين منافسيها.
- الابتكار: وتعكس درجة اهتمام المنظمة بالتجديد والإبداع سواء في التكنولوجيا والتقنيات أو تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها. وتحقيق التفوق على المنافسين.
- تحسين مستوى الأداء: وهنا نقصد بأداء المنظمة ككل وكذا أداء العاملين. من خلال وضع معايير لتقييم الأداء المالي والتسويقي والتنظيمي وكذا الأداء الأفراد (الترقية، التكوين، لتحفيز). واستخدام البرامج اللازمة للرفع والحفاظة على الاتجاه الايجابي في تحسين الأداء.
- المسؤولية الاجتماعية: هنا يبرز دور المنظمة تجاه المجتمع الذي تنتمي إليه. فهي تسعى لتلبية احتياجاته وإشباعها.

ومهما كان هدف المنظمة فانه حتما سيكون ينتهي إلى احد هذه المجالات.

ب-مستويات الأهداف: هناك ثلاثة أنواع من الأهداف وفقا للمستوى التنظيمي وهي:

- ❖ الأهداف الإستراتيجية: وهي أهداف عامة وشاملة وترتكز على النتائج الكلية المراد تحقيقها. وتكون على مستوى المنظمة ككل ويتم وضعها من طرف الإدارة العليا. وهي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق الأداء الجيد لمختلف مجالات نشاطها. وهي أهداف طويلة الأجل.
- ❖ الأهداف التكتيكية: وهي أهداف يتشارك في وضعها كل من الإدارة العليا والوسطى. ويتم صياغتها على مستوى وحدات الأعمال الرئيسية التي تضمها المنظمة، وهي تشتق من الأهداف الإستراتيجية وتكون أكثر تحديدا ووضوحا منها. وترتبط بقدرة وحدة الأعمال على تحقيق مستوى أداء متميز في مجال تنافسي محدد. وهي أهداف متوسطة الأجل
- ❖ الأهداف التشغيلية: يتم صياغة هذه الأهداف على مستوى الأقسام الوظيفية، ويتشارك فيها وضعها كل من الإدارة الوسطى والدنيا. وهي تشتق من الأهداف التكتيكية وتكون أكثر تفصيلا منها. كما أنها توضح قدرة مختلفة الأنشطة الوظيفية(إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية، بحث وتطوير) على استخدام الكفاء والفعال للموارد والإمكانات والقدرات لتحقيق الأهداف التكتيكية. وهي أهداف قصيرة المدى.

4-نماذج تشكل الأهداف: هناك بعض النماذج التي توضح كيفية تشكل صياغة الأهداف في المنظمات منها:

➤ نموذج تعظيم الربح: وهو النموذج الاقتصادي التقليدي، وتعظيم الربح يعتبر من أقدم الأهداف التي سعت المنظمات لتحقيقه. ووفقا لهذا النموذج فإن الأهداف متجانسة حيث أن أهداف الإدارة هي أهداف العمال. والربح من حق المالك لوحده.

➤ نموذج تعظيم المبيعات: وفقا لهذا النموذج فإن المنظمات أدركت مخاطر السياسات التجارية التي تسعى إلى تحقيق أقصى ربح في المدى القصير. لذلك حرصت على دعم مركزها السوقي من خلال تركيزها على رفع رقم أعمالها لضمان بقائها واستمرارها. فانخفاض المبيعات له عواقب وخيمة فهو يعني تدهور المداخيل، فقدان الوسطاء والموزعين، الضرر بسمعة المنظمة لدى زبائنها والمؤسسات المالية. كذلك الأجور مرتبط برقم الأعمال. ➤ نموذج تعظيم النمو: إن النمو هو الضمان الوحيد لاستمرارية المنظمة، والسبب أن الوضع المهني والاجتماعي للأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة مرتبط بقدرة المنظمة على النمو. كما انه يستخدم كمؤشر لتقييم نجاح الإدارة، ويستعمل من طرف المحللين الماليين والبنوك. والمنظمات التي تسعى لتعظيم النمو هي مطالبة بتحقيق حد أدنى من الربح لضمان البقاء.

➤ نموذج تعظيم منفعة المدراء: حيث يقر هذا النموذج بان المدراء لهم هامش حرية في تحديد وفرض أهدافهم في المنظمة وهي تختلف عن أهداف الملاك. حيث أن المدراء يسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة مع تحقيق حد أدنى من الربح لإرضاء الملاك. وفي هذا النموذج أصبح المدراء يميلون للإنفاق على العمال أكثر من المنظمات التي يديرها ملاكها.

➤ نموذج أطراف الرهان (Stakeholders): أو أصحاب المصلحة وهم أفراد أو جماعات أو هيئات تابعون للمنظمة في تحقيق أهدافهم، حيث أنهم يؤثرون في انجاز أهداف المنظمة ويتأثرون بتحقيقها. وتنقسم هذه الأطراف إلى فئتين داخلية وخارجية. فالأطراف الداخلية تتمثل في (المدراء، العمال، المالك، المساهمون، النقابات العمالية الداخلية). والأطراف الخارجية تتمثل في (الزبائن، المنافسون، الموردون، الموزعون والوسطاء، الهيئات المالية، الحكومة بكل أجهزتها، الجماعات الضاغطة مثل جمعيات حماية البيئة، حماية المستهلك، النقابات الخارجية والمجتمع المحلي). ووفقا لهذا النموذج فإن الأهداف تشكل ولا تتشكل لوحدها، من خلال الأخذ بعين الاعتبار مطالب واحتياجات كل هذه الأطراف التي تكون فيما بينها نوع من الائتلاف (coalition) غير الرسمي. وتمثل القوة النسبية لكل واحد من هذه الأطراف درجة نفوذه الذي يتمتع به ودرجة تأثيره على التوجه الذي ستأخذه المنظمة في المستقبل. وبالتالي فإن أهداف المنظمة عبارة عن حلول توفيقية يتوصل إليها أعضاء الائتلاف بالتفاوض والمساومة والخل التوفيقى يدل على الاختيار الفعلي الناتج عن موازين القوة والنفوذ لجميع الأطراف الداخلية والخارجية.

➤ النموذج السلوكي: وأفكاره قريبة جدا من نموذج أصحاب المصلحة، فحسب هذا النموذج المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي يوجد به عدد كبير من الأفراد والجماعات، حيث أن عملية صياغة الأهداف تتم عن طريق التفاوض بين مختلف الأطراف. وتنادي بالحل المرضي وليس الحل الأمثل.

➤ نموذج هنري منتزبورغ: حيث قال أن أهداف المنظمة تكسب الطابع السياسي، حيث أن الأهداف تحدد وفقا لعبة القوة والنفوذ بين اللاعبين والفاعلين. وكل لاعب يحاول فرض نفوذه وقوته على الآخرين والتأثير فيهم.

وهذه القوى تنقسم إلى داخلية وخارجية. وتأثير هذه الأطراف يتوقف على عاملين هما: كلما كانت تبعية المنظمة وزاد ارتباطها بالبيئة الخارجية، كلما كان تأثير هذه البيئة أكبر على تشكل الأهداف. وأيضا كلما كان المحيط منسجما ومتحدا كلما كان تأثيره على الأهداف المنظمة أكبر.

وبصفة عامة فإن تشكل الأهداف أصبح يتأثر بكل الأطراف التي لها مصلحة مع المنظمة لذلك تعددت أهدافها وتنوعت.