

الفصل الثالث الاهداف والتخطيط الاستراتيجي

اولاً:- غرض المنظمة ورسالتها

تعتبر كل منظمة فريدة من حيث القيم والمعتقدات والفلسفات التي يؤمن بها المالكون الجهة (افراد وجماعات) التي اوجدت المنظمة وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها ورسالتها، وهي وثيقة ذات صياغة تتمتع بالديمومة توضح الغرض التي وجدت المنظمة من اجله . ففي مجال المنشآت تختلف هذه الوثيقة بين منشأة او اخرى من حيث تحديد نطاق عملها اي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع واسواقها .
يقدم (بيان رسالة المنظمة) هذا الاجابات عن الاسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة وهي كالآتي :

- 1- لماذا وجدت المنشأة .

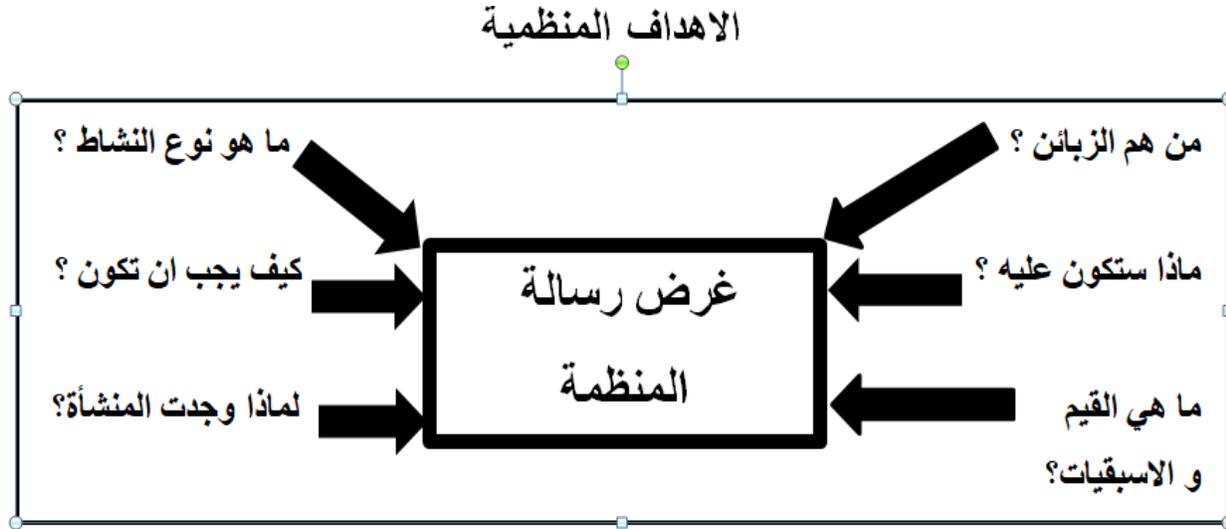
2- ما هو نوع النشاط الذي تمارسه المنشأة .

3- ماذا ستكون عليه المنشأة .

4- كيف يجب ان تكون المنشأة .

5- من هم الزبائن الذي تخدمهم المنشأة .

6- ما هي قيم المنشأة واسبقياتها .



تعتمد صياغة استراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة او الدقيقة لرسالتها وكلما كانت رسالة المنظمة اوضح كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية الرسالة والعمل على نشرها ، كما ان الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج الى التعديل الا نادراً لا نها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية.

الاهداف والغايات

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد يتم تنفيذه من قبل فرد او مجموعة من الافراد او من قبل الدولة، ويعد تحديد غرض (او رسالة) المنظمة يتم تحديد ما ترمع تحقيقه في اطار ذلك الغرض ، فالاهداف او الغايات هي النهايات او النتائج التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها ، ويرى الباحثين ان التمييز بين الاهداف والغايات هو ان الاولى للآجل القصير ويرى البعض الاخر انهما يعبران عن نفس الغرض لذلك يمكن استخدام احدهما مكان الآخر.

انواع اهداف المنظمة

تنقسم الاهداف الى طويلة وقصيرة الاجل ويعتمد تحديد الاهداف على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة فإذا كان البيئة مستقرة وامكن التنبؤ بها كلما امكن صياغة اهداف طويلة الاجل لها ، فمثلاً المنشآت العاملة في إسالة الماء والكهرباء لها القدرة على وضع اهداف طويلة الاجل من العاملة في المقاولات الانشائية ، كما يمكن ان تكون الاهداف المعلنة او المطبقة هي التي تنفذها المنظمة بالفعل ، كما تعكس مجموعة الاهداف مصالح الجهات المتعاملة معها وتقسّم الاهداف الى سبعة اساسية هي :

- 1- هدف الربحية: هو تحقيق نسبة من المردود من الموجودات او حق الملكية لتوزيع جزء منه على المالكين او احتجاز الباقي في المنشأة لتمويل التوسع او الوفاء بالمتطلبات المالية الاخرى .
- 2- هدف خدمة الزبائن : هو تقديم السلع والخدمات بمستوى عالٍ من النوعية (الجودة) بما يلبي احتياجات الزبائن والمحافظة على حصة المنشأة في السوق .
- 3- الاهداف التكنولوجية: هو الاسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاصات المنشأة والتي تؤدي الى تنوع المنتجات ورفع مستواها وتحقيق النمو وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الابداع .
- 4- هدف النمو: جعل النمو محددًا بالأرباح المتحققة والقدرة على تطوير او ابتداع منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل افضل.
- 5- هدف خدمة الافراد العاملين : تمكن العاملين في المنشأة من الاسهام في نجاحها وتهيئة فرص العمل والضمان ورفع مستوى الاداء وتحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 6- هدف خدمة المجتمع: تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه والوفاء بالتزاماتها تجاهه واداء مسؤولياتها.

اهمية الاهداف المنظمة :

- 1- تشخيص الفرص البيئية : تتيح البيئة للمنظمة الفرص والتهديدات معاً فإذا احسنت المنظمة انتقاء اهدافها فإن ادارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات إذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمنظمة تجاه البيئة .
- 2- توجيه القرارات : تؤدي الاهداف الى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرارات ، فقرارات المنشأة وسياساتها المتعلقة بالأنشطة الاساسية (العمليات - التسويق - المارد البشرية والمالية -..الخ) لابد ان توجه الى نحو تحقيق الاهداف.
- 3- تسهيل العمل كفريق: الاهداف المصاغة بوضوح تمكن اجزاء المنشأة من العمل سوية كفريق واحد، فأقسام العمليات والتسويق مثلاً تستطيع تنسيق انشطتها في إطار الاهداف المشتركة للمنشأة ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتج لزيادة الكميات المباعة ومع رغبة قسم العمليات منخفض التكلفة .
- 4- تشجيع التناسق : تشجع الاهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت ، فأهداف طويلة الاجل تدفع المنظمة الى تفادي الفعاليات قصيرة الاجل المتناقضة مع الاهداف الاولى وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات.

ثانياً : التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الاهداف الرئيسية هي النهايات التي تسعى الإدارة العليا بالوصول اليها فإن الوسائل الموصلة لها هي الاستراتيجية (Strategy)

مفهوم الاستراتيجية : من بين اهم مهمات الإدارة العليا في المنظمة مقابلة مواطن القوة (Strengths) ومواطن الضعف (Weaknesses) من جهة ، بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة ، وتعتبر خصائص هذه المقابلة المكونات الاساسية للاستراتيجية. ويمكن ان ينظر الى الاستراتيجية على انها سلسلة من القرارات التي تعنى بقضايا اساسية مثل (سعة مزيج المنتجات - والتباعد الجغرافي للأعمال - وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل فيه - درجة التكامل العمودي - والتوجه نحو النمو وغيرها) فمن خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة وتسمى بالوقفة الاستراتيجية التي تعني : ان التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنشأة في اشكال جديدة .