**المحاضرة الثانية**

**التوجهات الاستراتيجية**

**( الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية )**

**الرؤية الاستراتيجية : Strategic vision**

**هي بمثابة تطور فكري طموح وشامل ترسمه المنظمة حول المستقبل المرغوب والنابع من فلسفتها وقيمها وثقافتها وتجربتها بحيث يتم التكامل وتوحيد جهود الادارة العليا في بناء وصياغة الرؤية الاستراتجية .**

**الرؤية الاستراتجية يجب أن تكون واضحة وتتصف بالعمومية والمرونه ومنسجمة في أفكارها وتبدأ من الواقع الفعلي للمنظمة وتنطلق بتفاعل نحو المستقبل للتغيير ، ويفضل صياغة الرؤية من قبل فريق عمل إستراتيجي ومن المختصين في العلوم الادارية وباشراف مباشر من الادارة العليا للمنظمة .**

**الرؤية الاستراتيجية ينبغي أن تشكل حافزاً لجميع المدراء والقوى العاملة في المنظمة لزيادة حماسهم ورفع مستويات أدائهم بهدف الارتقاء بالعمل نحو الأفضل وصولاً الى تحقيق الاهداف الاستراتجية للمنطمة.**

**الرسالة الاستراتجية : Strategic Mission**

**وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من أن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يُعد أساسياً إذ تبين لحملة الأسهم أن السبب الحقيقي لوجود منظمات هو رسالة المنظمة ، كما أن الرسالة هي السبب في وجود المنظمة وتحاول رسالة المنظمة الاجابة عن التساؤلات الآتية: (1) ما هو مجال نشاط المنظمة ؟ (2) ما هي الأعمال التي تؤديها المنظمة مستقبلاً ؟**

 **وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكها نحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة، ومن خلالها يستطيعوا العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة . ينبغي أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة بحيث تكون واضحة الفهم . بالإضافة إلى أنها تصف سبب وجود المنظمة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها مع ضرورة نشر الرسالة وإيصالها الى جميع العاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى.**

**خصائص الرسالة الناجحة : haracteristics of Successful Mission**

**تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من منظمة الى أخرى ولكن بصفة عامة، لابد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تُعبّر عن أسباب وجودها والتي تتمثل بالآتي:**

1. **تُعبّر 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 غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.**
3. **الانسجام وهو ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الاعمال .**
4. **التكيّف ، 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.**
5. **التوصيف الفعال ،تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المرغوبة عبر الاعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية .**
6. **التكـامل ، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بـين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواءً بين الأنشطة والاقسام (التكامل الأفقي) ، أم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الاعمال (التكامل العمودي).**
7. **إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين مع المنظمة (مستهلكين ،مجهزين ،حملة أسهم ، مستخدمين، دائنين،مدينين).**
8. **القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.**
9. **القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم وقيم وظروف المجتمع بالزمان والمكان المعينين .**
10. **القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، عبر تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للزبون، ومن حيث الأمان، والبيئة .**
11. **تتطلع إلى المستقبل بعد دراسة الحاضر جيداً وتأخذ الماضي بنظر الأعتبار .**

**صياغة رسالة المنظمة وأهدافها :**

**ينبغي صياغة رسالة المنظمة وأهدافها من قبل المدراء الاستراتيجيون (المدراء التنفيذيون) في المستويات الادارية العليا للمنظمة (أعضاء مجلس الإدارة). وتمر رسالة وأهداف المنظمة بعدة مراحل عند صياغتها ، في المرحلة الأولى : تكون رسالة وأهداف المنظمة غير محدده على سبيل المثال (تسعى المنظمة إلى البقاء ، الربح هو محور تفكير المنظمة)، والمرحلة الثانية : هي مرحلة وجود رسالة وأهداف ذات عمومية ( مكتوبة أو غير مكتوبة)، على سبيل المثال (نسعى لنصبح القادة في مجال أعمالنا، نحن نعمل لزيادة أرباحنا )، أما المرحلة الثالثة: فتتسم بالتحديد فعلى سبيل المثال بدلاً من القول نحن نخطط لزيادة أرباحنا كما في المرحلة الثانية، نؤكد على زيادة أرباحنا من خلال العائد على حق الملكية بمقدار** $\%$**5 سنوياً. أما المرحلة الاخيرة : هي وضع أولويات للرسائل والاهداف المتعددة والمحددة فعلى سبيل المثال (زيادة ربح العمليات خلال العائد على حق الملكية بمقدار 5**$\%$ **سوف نقوم بفتح أربعة أسواق في مناطق جديدة للمنظمة).**

 **إن صياغة رسالة وأهداف المنظمة كما ذكرنا لا تنطلق من فراغ بل تتأثر بعوامل عديدة وقبل التطرق الى تلك العوامل لابد من القول أن العوامل التي تؤثر في صياغة الرسالة الأهداف تختلف من منظمة الى أخرى وكذلك تختلف المجالات أو الميادين من منظمة الأخرى ولكن لابد لاي منظمة أن تحدد الميادين التي تعمل بها عند صياغة رسالتها وأهدافها .**

**حدد دركر(Drucker ) الميادين التي ينبغي أخدها بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة وأهدافها هي : 1ــ موقع المنظمة في السوق.**

**2ــ الربحية، تحديد معدلات الربحية للمنظمة .**

**3ــ قدرة المنظمة على الحصول وإستثمار الموارد بكفاءة .**

**4 ــ إهتمام المنظمة بالابداع والابتكار في تقدم المنتجات أو الخدمات .**

**5ــ تقييم مستوى أداء الافراد والاقسام، ووضع المعايير الموضوعية للتقييم من أجل تطوير طرق وأساليب العمل .**

**6ــ المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في أشباع حاجات المجتمع .**

**الأهداف** **الاستراتيجية أهميتها وأنواعها:**

 **أولاً : الأهداف الاستراتيجية أهميتها :**

**الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها . وينبغي على الادارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة والإطار الزمني لذلك بغية تقسيمها حسب الأولويات المطلوب تحقيقها من الاهداف المرسومة .**

**وتكمن أهمية وضع أهداف، بما تحققة من وظائف مهمة للمنظمة، في الجوانب التالية:**

**1 - تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الاعمال وعلى مستوى الوظائف.**

**2 - تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها .**

**3 - تُعد مرشداً لاتخاذ القرارات وتحديد الأهداف و دليلاً للإدارة لعليا في إتخاذ 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 معاير لتقييم الأداء التنظيمي، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما أمكن نحو تحقيق الغاية، وفي أطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الهدف.**

**6 - تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الاقسام والافراد في المنظمة.**

 **وينغي على الإدارة الاستراتيجية عند وضعها أهداف المنظمة، إن تحقق البقاء والنمو والربحية، وتشتمل على الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد، وكذلك على الأهداف الوظيفية المتعددة في الانتاج، التسويق،والادارة المالية، والادارة للموارد البشرية، بما يمكنها من صياغة إستراتيجيات قادرة على تحقيق تلك الأهداف.**

**2- أنواع الأهداف الاستراتيجية:**

**هناك عدة تصنيفات وأنواع 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 وزيادة نصيب أسهم المنظمة برفع معدل العائد على الاستثمار. وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة.**

 **إن أغلب منظمات الأعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الادارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمنظمة، على سبيل المثال زيادة الأرباح، تقليل الكُلف وزيادة القيمة السوقية للأسهم، تحقيق الرضا الوظيفـي، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك، قيم جديدة للمنظمة، التكيف والمرونة، زيادة حصة المساهمين، تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز المركز التنافسي. المنظمات ذات الاهداف المتعددة هي منظمات متوسطة أو كبيرة الحجم .**

**2- أهداف رسمية وأهداف فعلية:**

**تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام المختلفة ، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة ومنع التلوث البيئي، إضافة إلى إهتمامها بأهداف المالكين . أما الأهداف الفعلية فهي قدره المنظمة في تخصيص الموارد البشرية وإدارة الأنشطة والمهام لكافة وحدات العمل بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى اليها المنظمة.**

**3- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد : تقسم المنظمات غالباً أهدافها حسب الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتا طويلة الأمد، في حين البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.**

**4- أهداف كلية وأهداف وظيفية :**

**تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي. الأهداف الكلية : تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات، الأصول، القيمة السوقية للسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج، ...الخ) وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمنظمة ويمكن إحتسابه من خلال (المبيعات، العائد على حق الملكية، العائد على الاصول، العائد على الاستثمار). وكذلك السيولة، ودوران رأس المال والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهداف ذات طبيعة كلية على مستوى المنظمة. وهنالك أهداف وظيفية : ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل ب (الانتاج، الموارد المالية، الموارد الشرية، التكنولوجيا والبحث والتطور، والتسويق).**