



مبادئ
ادارة الأعمال
المرحلة الاولى
مجموعة من المحاضرات

م.م امنه جاسم محمد

الفصل الثالث

الإدارة في البيئة المتغيرة

كل المنظمات هي منظومات مفتوحة، تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة، وتخضع لمحدداتها ويحاول المديرون التوفيق بين مواطن القوة (Strength) والضعف (Weaknesses) في المنظمة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) وتتغير الممارسات الإدارية من خلال استجابة المديرين للتغيرات البيئية، وتتميز البيئة المعاصرة بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية، والتكنولوجية، وفي المؤسسات الاجتماعية والعلاقة مع الحكومة ولا بد من دراسة البيئة ومتابعة تلك التغيرات والتكيف معها لغرض تحقيق النجاح.

الإدارة وبيئتها

تركيبية السطح البيئي: - تتفاعل المنظمة المفتوحة مع بيئتها، والبيئة هي أي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءاً من المنظمة ذاتها. ويشير الشكل التالي إلى بعض مكونات البيئة المعقدة التي تعيش فيها المنظمة وأوجه التفاعل المتنوع مع بيئتها. وهناك تفاعلات مع بعض مكونات البيئة (مع الزبائن مثلاً) ذات أهمية مباشرة للمنظمة، قياساً بتفاعلات أخرى غيرها، كما إن بعض المكونات البيئية في ظرف معين هي أكثر أهمية لمنظمة ما، فالمنظمة التي تشهد تطويراً لخطوط الإنتاج هي أكثر اهتماماً بالتكنولوجيا من أخرى لا تزعم إدخال مثل هذا التطوير، وقد أمكن في الآونة الأخيرة وتفضل النظريات المعاصرة الفصل بين نوعين من مكونات البيئة هما: - البيئة العامة (العمومية)، والبيئة الخاصة.

1. **البيئة العامة (العمومية):** تشمل البيئة العمومية كلاً من (المكونات) مثل الحكومة (والظروف) مثل التضخم النقدي في الاقتصاد الوطني ، وهما ذات أهمية لكل المنظمات ، ولو ان هذه الأهمية تتفاوت بين منظمة وأخرى عبر الوقت ، وبسبب كون اثر بعض أجزاء البيئة العمومية على منظمة معينة قد يبدو غير مباشر لأول وهلة ، فان المديرين قد يفشلون في اكتشاف التغيرات المهمة في البيئة مما قد يؤدي إلى خسران المنظمة للعديد من الفرص المتاحة ، لقد خسرت صناعة الساعات الأمريكية مثلاً أمام صناعة الساعات اليابانية ، لان الأخيرة استطاعت استشراف المستقبل ونقلت الساعات إلى عالم الالكترونيات ، عندما صنعت الساعات الالكترونية وكسبت السوق بينما خسرت أمامها صناعة الساعات التقليدية وهكذا.

2. **البيئة الخاصة:** - تتضمن البيئة الخاصة للمنظمة تلك المكونات التي تؤثر بشكل مباشر في فعاليتها، وفي حين تشترك كل المنظمات في وجود بيئة عمومية لها، فإن لكل منظمة بيئتها الخاصة بها. البيئة الخاصة لمنشأة متخصصة بتجارة التجزئة (المفرد) للسلع

الاستهلاكية. فالسلع التي تتعامل بها المنشأة وأسعارها، وموقع معارضها ومخازنها، ونوع الموظفين العاملين فيها تعكس المكونات المختلفة لبيئتها الخاصة. ومن البديهي ان بعض هذه المكونات يعتبر أكثر أهمية من غيره في وقت معين، فتأسيس شركة مماثلة منافسة قريبة في مواقعها من المنشأة المذكورة، مثلاً يتطلب استجابات معينة ومباشرة من قبل إدارة المنشأة. وكمثال آخر إذا كانت إدارة منشأة ما تواجه صعوبات مالية الآن فإنها تهتم بالعلاقة مع الدائنين وبايجاد وسائل لخفض كلف أعمالها ، وهكذا كما ان الحوادث التي تحصل في البيئة العمومية تؤثر في النهاية في واحد أو أكثر من مكونات البيئة الخاصة ، مما يؤثر في منشأة السلع الاستهلاكية أعلاه فتتحرك السكان تدريجياً للعيش في ضواحي المدينة يعني تحولاً متدرجاً ومتزايداً للزبائن بعيداً عن المعارض في مركز المدينة إلى ضواحيها مما يعني خسرتها للمنافسين هناك ، إلا إذا تكيفت مع هذا التحول العام في البيئة العمومية الذي أدى إلى تحولات في هيكل السوق .

مكونات البيئة العمومية

تتكون البيئة العمومية للمنظمة من أربع قطاعات أساسية هي: الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية، والحكومية، وتتفاعل هذه القطاعات مع بعضها في تأثيرها على المنظمة، كما في الشكل التالي ثم إن كل قطاع منها يتألف بدوره من مجموعة من المكونات.

- 1. القطاع الاقتصادي:** -تؤثر الحالة الراهنة والمستقبلية للاقتصاد الوطني في أداء المنظمة، وتشمل مكونات القطاع الاقتصادي بوجه خاص على: التقلبات في وتيرة النشاط الاقتصادي، والاتجاهات التضخمية، وأسعار الفائدة. ويمكن أن يؤدي كل منها أما إلى تسهيل إعاقه سعي المنظمة لبلوغ أهدافها. فالفتور في وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة البطالة، وإلى انخفاض مبيعات السلع غير الضرورية، وبالمقابل فإن ارتفاع وتيرة النشاط الاقتصادي يؤدي إلى زيادة المبيعات وفرص العمل على سبيل المثال. وقد تكون التغيرات في القطاع الاقتصادي ايجابياً لمنشأة ما وسيلة لأخرى وقد تحقق بعض المنشأة المكاسب مقابل خسارة أخرى تبعاً لطبيعة أعمالها وحركة تلك التغيرات.
- 2. القطاع التكنولوجي:** -تتضمن التكنولوجيا الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، فالتطوير التقني يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المنشأة وفي سلعها وخدماتها وعملياتها، وذلك بإتاحة فرص تحسين الأداء او خلق التهديدات بوجه المنشأة.

- 3. القطاع الاجتماعي:** -ويشمل هذا القطاع الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع. وتؤدي هذه الخصائص الاجتماعية إلى بلورة تغييرات في أنماط الحياة التي تؤثر في السلع والخدمات التي هي مخرجات المنشأة والعلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين فيها، وإذا ما أريد للمنشأة أن تقدم لزبائن السلع والخدمات التي يرغبون فيها

فان على إدارتها أن تتفهم هذه العناصر أو الخصائص الاجتماعية وان تأخذها بنظر الاعتبار، وتواجه كل المنظمات تحديات المشكلات التي تنشأ عن التكيف لهذه العوامل.

4. القطاع الحكومي: - يشمل القطاع الحكومي البيئة السياسية والقانونية والأنظمة الرقابية التي تعيش المنظمة في إطارها، إذ تتأثر بها أهداف المنظمة ومرونة حركتها والفرص المسموح لها باستغلالها وذلك بحسب التشريعات والأنظمة والتعليمات السارية فمثلاً تؤثر التشريعات الاقتصادية والمالية في عمليات المنشأة مثلاً تدخل الحكومة في تنظيم هيكل السوق، ومنح الإجازات لتأسيس المنشآت الجديدة أو تحديد مواقع عملها، وتنظم الحكومة كيفية حماية الصحة العامة، وتدير مؤسسات التعليم والخدمات الاجتماعية وبذلك تؤثر في مدخلات المنظمة وعملياتها.

مكونات البيئة الخاصة

على الرغم من أن مكونات البيئة العمومية المتمثلة بقطاعات خارجية غير مباشرة للمنظمة تؤثر في الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في عملها فان أثرها اقل وضوحاً من إثر البيئة الخاصة، وتهتم المنظمات لدرجة اكبر بمكونات البيئة الخاصة بسبب أثرها المباشر والأكثر وضوحاً، وتشمل مكونات البيئة عات هي: الزبائن، والمنافسين، والموردين، والجماعات والأجهزة النازمة والتكنولوجيا مجموعات الخاصة ست ذات العلاقة بالمنظمة، والموارد البشرية.

ويعكس الشكل التالي العلاقة بين المنظمة والبيئة الخاصة، ومما لا شك فيه إن التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخاصة هو أعمق وأوثق من تفاعلهم مع البيئة العمومية.

1. الزبائن: - الزبائن هم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (نقود) تقدم إليها ويمكن أن يحصل التبادل أما مباشرة بين المنشآت والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.

2. المنافسون: المنافسون هم المنشآت التي تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه المنشأة، كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنشأة مثل منافستها مع الغير في الحصول على المدخلات، ويمكن أن يدخل في القطاع أو النشاط الذي تعمل فيه المنشأة منافسون جدد، أو أن تظهر منتوجات جديدة منافسة مما يؤثر في المبيعات والأرباح.

3. **الموردون:** تحصل المنشأة على مواردها من الموردين أو (الممولين). فهم يقدمون العمل والتمويل، والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض ضمان بقاء المنظمة سائرة، وهم يؤثرون كذلك بالمنشأة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها، وأسعارها وانتظام توريدها

4. **الجماعات والأجهزة الناعمة:** - وهي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنشأة، وسلامة السكان القريبين منها، مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك، كما تخضع المنشأة لرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل والأسعار، والمقياس هنا بين البيئة العمومية والخاصة هو درجة العلاقة المباشرة بتلك الأجهزة الحكومية المؤثرة في المنشأة، مقابل التأثيرات العامة للحكومة ككل. فالأولى هي بيئة خاصة، والثانية عمومية. وتوجد بالإضافة لذلك جماعات ضاغطة أخرى تؤثر في عمليات المنشأة، مثل نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك

5. **التكنولوجيا ذات العلاقة:** - التكنولوجيا ذات العلاقة المباشرة هي جزء من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائل المستخدمة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها. فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنشأة تحددها درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة فيها. كما إن التكنولوجيا الجديدة ذات العلاقة تخلق الفرص والتهديدات لكل منشأة.

6. **الموارد البشرية:** - يؤلف الأفراد العاملون (الموظفون) في المنشأة مواردها البشرية، وتتطلب المنشأة المختلفة أنواعاً متفاوتة من قابليات الأفراد، فالشركة التي تستخدم مستوى عالياً من التكنولوجيا تتطلب أفراداً يختلفون عن المنشأة الصغيرة ذات العمليات اليدوية. ومن بين العوامل التي تأخذها الشركة بنظر الاعتبار في عمليات التوسع الجغرافي نوع المهارات المتوافرة في المواقع المختلفة ولنقابات العمال المحلية كذلك دورها في تحديد طبيعة العلاقة بين الأفراد والمنظمة.



ACCOUNTING

AL-MUSTAQBAL

UNIVERSITY

2023
2024

الفصل الرابع

الاهداف والتخطيط
الاستراتيجي



الفصل الرابع

(الأهداف والتخطيط الاستراتيجي)

❖ الأهداف المنظمة

أولاً: - غرض المنظمة ورسالتها: -

تعتبر كل منظمة فريدة من حيث القيم، والمعتقدات، والفلسفات التي يؤمن بها المالكون، وهم الجهة) أفراد وجماعات (التي أوجدت المنظمة وتنعكس هذه الشخصية الفريدة للمنظمة في بيان غرضها أو رسالتها، وهي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، توضح الغرض الذي أوجدت المنظمة من أجله وفي مجال المنظمات، تختلف هذه الوثيقة بين منظمة أو أخرى من حيث تحديد نطاق عملها، أي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع، وأسواقها. ويقدم (بيان الرسالة) هذه إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنظمة وبوجه خاص الأسئلة التالية: :

1. لماذا أوجدت المنظمة؟
2. ما هو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنظمة؟
3. ماذا ستكون عليه المنظمة؟
4. كيف يجب ان تكون المنظمة؟
5. من هم الزبائن الذين تخدمهم المنظمة؟
6. ما هي قيم المنظمة وأسبقياتها؟

وتعتمد صياغة إستراتيجية المنظمة وفاعلية تنفيذها على الصياغة المحددة أو الدقيقة لرسالتها، وكلما كانت رسالة المنظمة أوضح، كلما استطاع المدراء زيادة الوعي بأهمية تلك الرسالة وعملوا على نشرها، كما إن الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية.

ثانياً: - الأهداف والغايات: -

بعد تحديد رسالة المنظمة أو (غرضها) فإن الخطوة التالية تحديد ما تسعى إلى تحقيقه في إطار تلك الرسالة، فأهداف المنظمة أو الغايات التي تسعى لبلوغها وهي النهايات أو النتائج التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن رسالتها، ويرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف والغايات على أساس إن الأهداف للأجل الطويل والغايات للأجل القصير، غير إن الغالبية ترى إنهما يعطيان المعنى ذاته ولذلك يمكن استعمال أيهما مكان الآخر. ويوضح الشكل الاتي كيف إن أهداف المنظمة تنبثق عن رسالتها أو غرضها.

أهداف المنظمة

تشير الدراسات الميدانية للمنظمات إن لغالبيتها مجموعة من الأهداف (وليس هدف واحد) وتنقسم الأهداف إلى طويلة الأجل وقصيرة الأجل (المدى) ، ويعتمد الأفق الزمني للتخطيط وبالتالي الأهداف المطلوب تحديدها على طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، فكلما ازداد استقرار البيئة وأمكن التنبؤ بها كلما أمكن صياغة أهداف طويلة الأجل لها ، ويمكن أن تكون الأهداف رسمية وهي المعلنة رسمياً أو مطبقة أي عاملة وهي التي تنفذها المنظمة بالفعل وتعكس مجموعة أهداف المنظمة مصالح الجهات المتعاملة معها ومن أهم أهداف منظمات الأعمال:-

1. **الربحية:** وهي تحقيق نسبة من المردودات من الموجودات أو حق الملكية لتوزيع جزء منه للمالكين واحتجاز الباقي في المنظمة لتمويل التوسع والإيفاء بالمتطلبات المالية الأخرى.
2. **خدمة الزبون:** - تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة) وبما ينفي باحتياجات الزبائن وبالتالي المحافظة على حصة المنظمة في السوق.
3. **الأهداف التكنولوجية:** - الإسهام بتقديم التكنولوجيا ذات العلاقة بأعمال المنظمة والتي تؤدي إلى تنويع المنتجات ورفع مستواها وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين، واستمرار عملية الإبداع.
4. **النمو:** - جعل النمو محدداً بالأرباح المتحققة والقدرة على تطوير أو ابتداع منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.
5. **خدمة العاملين:** تمكين الأفراد في المنظمة من الإسهام في نجاحها وتهيئة فرص العمل والضمان، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل وتحقيق الرضا.
6. **خدمة المجتمع:** - تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالتزاماتها تجاهه، وأداء مسؤولياتها.

رابعاً: - أهمية أهداف المنظمة

تعتبر الأهداف أساساً في تحقيق نجاح المنظمة من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة، وتتبع الأهمية من دورها في تحقيق ما يأتي: -

1. **تشخيص الفرص البيئية:** - تتيح البيئة للمنظمة للفرص والتهديدات معاً، فإذا أحسنت المنظمة انتقاء أهدافها، فإن إدارتها تستطيع استغلال الفرص وتفادي التهديدات، إذن فالأهداف توفر التوجه المناسب للمنظمة تجاه البيئة.

الفصل الرابع: الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

2. **توجيه القرارات:** - تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار، فقرارات المنظمة وسياساتها، المتعلقة بالأنشطة الأساسية: العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية ... لا بد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.
3. **تسهيل العمل كفريق:** الأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد، فأقسام العمليات والتسويق، مثلاً تستطيع تنسيق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنظمة، ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتج لزيادة الكميات المباعة ومع رغبة قسم العمليات في خفض التكلفة.
4. **تشجيع التناسق:** - تشجع الأهداف الواضحة على تناسق عملية التخطيط واتخاذ القرار عبر الوقت فالأهداف طويلة الأجل تدفع المنظمة إلى تفادي الفعاليات قصيرة الأجل المتناقضة مع الأهداف الأولى، وهذا يوفر قوة لتحقيق التوازن في الفعاليات.

خامساً: - متطلبات تحديد

هناك مجموعة من المتطلبات التي ينبغي على إدارة المنظمة الوفاء بها في عملية تحديد الأهداف بشكل سليم أهمها ما يأتي: -

- 1- **وضوح الأهداف:** إذ يساعد على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة، هذا إلى جانب كون الأهداف الواضحة تعتبر معياراً لتقويم الأداء الفعلي، وتحديد ما تم انجازه منه.
- 2- **إمكانية تحقيق الأهداف:** وهي عملية تتضمن قياس الطموح لبلوغ الأهداف في المستقبل انطلاقاً من الطاقات المتاحة حاضراً والمتوقعة مستقبلاً، والإحاطة بالإمكانيات لدى المنافسين، وهذا يتطلب تفادي الإغراق في المبالغة والارتباط بالحاجات المطلوب تحقيقها.
- 3- **الإيمان بالأهداف وسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها:** - يستلزم الإيمان بالأهداف الفهم الواسع لما هو مطلوب انجازه من قبل إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها، ثم تحقيق الاندفاع نحو تحقيقها، ثم يتحول ذلك إلى الاقتناع بأهمية الأهداف والإيمان بضرورة تحقيقها ويوفر ذلك ثقة بسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها.
- 4- **هرمية الأهداف (الترباط والتناسق والتوازن):** - تنبع الأهداف الفرعية (الثانوية) من الأهداف الأساسية (الرئيسية) ، وهكذا ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها وصولاً إلى الفرد في المنظمة وبالعكس ، تصب أهداف الفرد بأهداف الفرد بأهداف التقسيمات المتعاقبة وصولاً إلى الأهداف الأساسية للمنظمة ، كما لا بد من تحقيق التوازن بين الأهداف وبوجه خاص بين أهداف التقسيمات ، حتى لا يطغى بعضها على البعض الآخر.

سادساً: - المنظمة كائتلاف: -

ينظر بعض الباحثين إلى المنظمة وكأنها ائتلاف من المصالح ، وبعبارة أخرى فإن الأهداف تمثل بشكل ما إجماعاً من المشاركين على قبولها بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها ، فالقرار نادراً ما يكون حصيلة مبادرة المدير الواحد ومن طرف واحد دون اخذ مصالح الأطراف الأخرى بنظر الاعتبار وتضع المجموعة المتنوعة من المصالح الداخلية في المنظمة والقوى الخارجية القيود على اختيار المدير للأهداف ، إذ انه من غير الواقع تصور المدير في المنظمة وكأنه يضع الأهداف لصالح المالكين فقط بل عليه كذلك الاهتمام بمصالح الأفراد والزبائن والموردين وتلعب الإدارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الأهداف الرئيسية وذلك بعد التوفيق بين الأهداف والمصالح المتنوعة للمشاركين في المنظمة وتحقيق التوازن بينها ، أي إنها توفق بين الضغوط التي يسلط أعضاء الائتلاف أو التحالف المكون للمنظمة.

سابعاً: - الإدارة بالأهداف: -

ابتدع بيتر دركر هذا الأسلوب سنة 1954 وهو يستعمل اليوم في الكثير من المنظمات المعاصرة، بغض النظر عن حجمها وأغراضها، وعلى الرغم من تطبيق الأسلوب بوجه خاص في عملية التخطيط، فانه كذلك يطبق في أداء الوظائف الإدارية الأخرى ويتضمن هذا الأسلوب إسهام الأفراد في المستويات الأدنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الأهداف وهو مدخل يختلف عن المدخل التقليدي الذي يضع بموجبه المدراء في المستويات الإدارية العليا الأهداف ويلزمون المرؤوسين بها.

تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات الأساسية هي: -

- 1- لقاءات المدير والمرؤوسين المتوافقة مع الأهداف الكلية للمنظمة وأهداف تقسيماتها:
-تحقق هذه اللقاءات التوافق المذكور في الأهداف، وتتم عملية اللقاء هذه في جميع مستويات المنظمة بين المديرين والمرؤوسين، فالأهداف التي تجري مناقشتها ينبغي ان لا تكون لصالح المنظمة فقط بل وأيضاً سهم في تحقيق الأهداف المهمة للمرؤوسين.
- 2- اشتراك المدير مع المرؤوسين في وضع أهداف لهم قابلة للتطبيق : من الضروري جداً ان تصاغ الأهداف بالمشاركة بين المدير والمرؤوسين ، لان الأهداف التي يفرضها المدير لا تلقى القبول من قبل المرؤوسين ولن يلتزموا بتنفيذها كما إن ضعف وانعدام مشاركة المرؤوسين في صياغة الأهداف يعكس عدم رغبة المدير في تطوير قابليات المرؤوس ولا بد إن تكون الأهداف مصاغة بوضوح ، وان لا تكون صعبة المنال لأنها تولد الإحباط لدى المرؤوسين وان لا تكون سهلة البلوغ لأنها لا تثير الدوافع لدى الأفراد او خلق الشعور بالإنجاز لدى المرؤوسين عند تحقيق الأهداف بالفعل.
- 3- تحديد مجالات النتائج الأساسية: - النتائج هي الأداء المتحقق في مختلف مستويات إدارة ويرتبط ذلك بما لدى المنظمة من مدخلات (موارد) وعمليات التمويل، وصولاً إلى

الفصل الرابع: الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

المنتوجات، وفي مجال تحديد النتائج والفعاليات المؤدية لها لابد من التركيز على مجالات النتائج الأساسية بشكلها الهرمي في مختلف مستويات المنظمة، وبشكل قابل القياس يؤدي الى تسهيل عملية صياغة الأهداف.

4- توضيح الأدوار ووضع معايير الأداء وتنظيم المعلومات: - لابد من تحديد دور كل فرد في المنظمة وواجباته ومسؤولياته في تحقيق الأهداف من خلال وصف وظيفته مستنداً إلى المشاركة مع المدير، ثم تجري عملية وضع الخطة التفصيلية لأداء كل مرؤوس في ضوء الأهداف الفرعية وتستمد من الخطط الفرعية معايير للأداء أي مقاييس نجاح الفرد في تحقيق أهدافه وذلك بمشاركة المدير والمرؤوسين أيضاً، ويضيف أسلوب الإدارة بالأهداف أعباء جديدة على منظومة المعلومات في المنظمة من حيث تنظيم المستندات والسجلات والكشوفات لغرض تسجيل الأداء.

5- لقاءات المدير والمرؤوس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المرؤوس في بلوغ تلك الأهداف: - إذا تم تحديد الأهداف بشكل مشترك وكانت قابلة للقياس وللتحقيق ثم وضعت معاييرها لقياسها فإن المدير والمرؤوس سوف لا يجدوا صعوبة في تقييم نجاح المرؤوس في بلوغها، وتجري عملية التقييم في جلسة بناءة تقود في النهاية إلى وضع الأهداف للمرحلة القادمة وقد تؤدي بعض التغيرات البيئية إلى جعل بعض الأهداف غير القابلة للتنفيذ مما يعني ضرورة تغييرها قبل التقييم حتى يقوم على أساس بلوغ الأهداف.

إيجابيات وسلبيات الإدارة بالأهداف

أولاً- الإيجابيات: - يتمتع هذا الأسلوب بمجموعه من الإيجابيات من أهمها:

- ❖ تحسين ممارسة وظيفة التخطيط.
- ❖ المشاركة في وضع الأهداف.
- ❖ تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- ❖ إمكانية استيعاب أهداف الجماعات الصغيرة ضمن أهداف المنظمة.
- ❖ تحديد معالم الهيكل التنظيمي.
- ❖ تطوير نظم رقابة فعالة.
- ❖ زيادة المساعدة التي يقدمها المدير الى المرؤوسين
- ❖ التزام الفرد بالأهداف.
- ❖ تطوير الفرد في المنظمة.
- ❖ تشخيص الاحتياجات التدريبية للفرد
- ❖ الإسهام في جمع وخرن المعلومات لغرض التصرف الإداري في المستقبل.

الفصل الرابع: الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

ثانياً: - السلبيات: - وتنشأ في الغالب من سوء تطبيق الأسلوب، وبالتالي يمكن تفاديها لو أحسن ذلك التطبيق.

- الفشل في نشر فلسفة الإدارة بالأهداف بين أفراد المنظمة.
- ضعف التوجيه.
- عدم بيان المؤشرات أثناء تحديد الأهداف.
- مخاطر المرونة المحدودة في تغيير الأهداف بعد صياغتها.
- المغالاة في تقييم الأهداف بقصد قياسها ومقارنة التنفيذ به.
- الإفراط في تطبيق الثواب والعقاب.
- احتمال بروز حالات ردود الفعل المعاكس له من قبل المرؤوسين

التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الأهداف الرئيسية هي النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها، فإن الوصول إلى هذه الأهداف يتم من خلال وسائل معينة وهي إستراتيجية المنظمة، وينصب التخطيط الاستراتيجي على تطوير أو صياغة النهج الأساسي العريض للمستقبل، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية (التخطيط التشغيلي).

مفهوم الإستراتيجية

من بين أهم مهام الإدارة العليا للمنظمة هي مقابلة مواطن القوة ومواطن الضعف من جهة بالفرص والتهديدات في البيئة من جهة أخرى وتعد خصائص هذه المقابلة المكونات الأساسية للإستراتيجية ، ويمكن النظر إلى الإستراتيجية كذلك على إنها سلسلة من القرارات، حيث تعنى القرارات الإستراتيجية بقضايا أساسية مثل التباعد الجغرافي للأعمال وموقع المنظمة في القطاع الذي تعمل فيه ، ودرجة التكامل العمودي والتوجه نحو النمو وغيرها فمن خلال القرارات الإستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنظمة تجاه البيئة أي ما يدعى بـ (الوقفة الإستراتيجية) ، وهذا يعني ان التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توظيف موجودات المنظمة في أشكال جديدة كما ان القرارات الإستراتيجية تعر عن الأغراض الأساسية للمنظمة والاتجاه الذي تنتهجه او تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه.

العوامل المهمة في تحديد الإستراتيجية: -

- 1- **الظروف البيئية:** تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الإستراتيجية، وبحصول التغييرات في البيئة، تصبح الظروف البيئية أما أكثر أو أقل ايجابية او ملائمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الإستراتيجية في مرحلة معينة جيدة ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى إستراتيجية غير جيدة.
- 2- **موارد المنظمة:** - وتتمثل بالموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق، وفي اختيار إستراتيجية معينة للمنظمة لابد ان يحدد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة التي توجه نحوها تشكيلة الموارد، وتوظف فيها بشكل مربح، ومجموعة التهديدات المحيطة بها.
- 3- **فلسفة الإدارة وقيمتها ورغباتها:** - بعض الإدارات تؤكد على الإبداع أو النمو أو خدمة الزبائن او المعايير الأخلاقية في التعامل وغيرها، وقد تستقطب المنظمة بعض المديرين ممن يحملون مثل هذه التوجهات.

مكونات أو (مجالات) إستراتيجية المنظمة: -

تتخذ القرارات الإستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراصة من أنشطة المنظمة، وتستند هذه القرارات إلى ما يسمى بـ (الاقتدار المتميز) للمنظمة المتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك، حتى ولو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معاً، ومن أهم المجالات التي يمكن ان يبرز فيها الاقتدار المتميز للمنظمة ما يأتي:

1- إستراتيجية التسويق: - فقد تختار المنظمة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق أو أن تختار التنوع بدرجاته المتفاوتة، كما تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية والمزيج الترويجي والمزيج السعري والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية المنتجات وأسعارها.

2- إستراتيجية العمليات: - ترتبط إستراتيجية العمليات بوجه خاص بإستراتيجية التسويق، فإذا كانت إستراتيجية التسويق تتضمن التركيز على المنتجات ذات النوعية الممتازة والسعر الأعلى فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضاً، مع تقليل الاهتمام بالكلفة والعكس صحيح. كما تتضمن إستراتيجية العمليات الطرق التي تستعمل في تحسين الإنتاجية وهي مسألة أخذت تستقطب اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة. ويحتل تخطيط العمليات موقعاً خاصاً في المنشأة الصناعية وهو يشمل حجم الإنتاج، ونوعيته وتوقيتاته، وأساليبه ... إلى جانب اختيار مواقع المصانع الجديدة.

3- إستراتيجية الموارد البشرية: وهي إستراتيجية تغطي قضايا أساسية مثل الحصول على الموارد البشرية، واختيارها، وتقييم أدائها، هذا إلى جانب الحوافز والمكافآت الممنوحة والعلاقات مع نقابات العمال، وتتضمن كذلك كيفية الحصول على المديرين من داخل وخارج المنظمة وتنميتهم والاحتفاظ بهم.

4- الإستراتيجية المالية: من الضروري جداً تطوير إستراتيجية مالية للمنظمة ومن بين أهم مجالات تحديد الهيكل المناسب أو الأمثل لرأس المال، أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة التي تولف مصادر تمويل المنظمة، إذ لابد من تحديد حجم المديونية ومصادرها وشروطها، أما على جانب الموجودات فيتوجه اهتمام الإدارة نحو الموجودات الثابتة والمتداولة. وهنا لابد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع.

5- إستراتيجية البحث والتطوير: - قد تختار المنظمة لأن تكون القائد أو الرائد في مجال الإبداع، وهناك مخاطر ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين، فلو اختارت المنظمة طريق القيادة في مجال الإبداع فإنها ستخصص الموارد المتزايدة للبحث والتطوير وتحمل الكلف المرتبطة بذلك وقد تستطيع الحصول على الحصة الأكبر في السوق بسبب زيادة الاهتمام بهما، غير إن ذلك لا يحصل بشكل آلي بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة.

الفصل الرابع: الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

6- إستراتيجية النمو: - تهتم إدارة المنظمة في معظم الحالات بتحقيق النمو، بل إن العديد من المديرين يرون إن النمو هو أساس النجاح، فالمنظمة أما أن تتقدم للأمام أو أن تتدهور، غير إن هناك مدى واسع من فرص واتجاهات النمو ويتضمن أحد بدائل التوكيد على الحيلة أو التحفظ، وبالتالي الاستخدام المستمر والأكفاً للموارد القائمة الآن وليس إنمائها، هذا مقابل بديل آخر أساسه تحقيق النمو المحدود أو المتواضع ، أو تحقيق وتيرة نمو تحاكي ما يحققه المنافسون في القطاع أو تحقيق نمو بوتيرة عالية جداً.

7- إستراتيجية التوسيع الجغرافي: - يسبب الانفتاح العالمي بين الدول ونشوء التكتلات الكبيرة والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافياً وتحرير التجارة الدولية من القيود فإن المجال الجغرافي متاح لأية منظمة قد توسع كثيراً وتعدى التوسع المحلي داخل القطر الواحد إلى الأقطار الأخرى.

خطوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية: وتقسّم إلى مجموعة من الخطوات هي: -

1- صياغة الأهداف: هي الخطوة الأولى في تكوين إستراتيجية المنظمة لان الأهداف العريضة هي التحدد مسيرتها الكلية، إذ يمكن للمنظمة انتهاج عدد من الأهداف الرئيسية لتحقيق رسالتها.

2- التحليل البيئي أو تشخيص الفرص والتهديدات من أهم خصائص التخطيط الاستراتيجي اضطلاع

الإدارة العليا في المنظمة بمهمتين أساسيتين هما: -

- الاستفادة من الفرص الخارجية.
- تحديد التهديدات أو المخاطر التي تواجهها المنظمة والتي تنشأ من مكونات كل من البيئة الخاصة والبيئة العمومية، ومن بين أهم ما ينصب الاهتمام عليه الاتجاهات الاقتصادية، والتشريعات الجديدة، ووفرة الموارد، والتغيير التكنولوجي والاجتماعي، والتطورات الجديدة في الأسواق وفي طبيعة المنافسة. ويتضمن التحليل البيئي بوجه خاص ما يأتي:

A. التهديد المتمثل بدخول المنافسين الجدد

B. المنافسة بين الكبار في الصناعة.

C. تهديد المنتجات المعوضة مثل حلول الحاسوب بدل الآلات الطابعة.

D. قوة المشترين

E. قوة الموردين

3- التحليل المنظمي أو تقييم الموارد المتاحة :- ينصب اهتمام المدير عند تقييم الموارد المتاحة على تحديد مواطن القوة والضعف ودرجة الالتزام بتخصيص الموارد خلال الأجل الطويل، وإن مثل هذا الالتزام يقلل من عدد البدائل المتاحة حتى ولو كانت الموارد متوفرة، وقد تتمتع المنظمة بمواطن القوة في بعض المجالات (القدرة المالية - موقف المنتجات / السوق - الموارد البشرية - المكنات والمعدات القاعدة التكنولوجية- مناهج البحث والتطوير - منظومة الإنتاج - منظومة التسويق أو التوزيع).

الفصل الرابع: الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

4- المقابلة بين المنظمة والبيئة: - بعد صياغة الأهداف وانجاز التحليل البيئي والتحليل المنظمي لابد من مقابلة مواطن القوة والضعف في المنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية. والغرض من هذه المقارنة الموائمة بين المنظمة والبيئة لكي تستفيد الأولى من الفرص التي تنتجها الثانية وتتفادى تهديداتها ويتطلب ذلك:-

- A. ربط مواطن القوة والضعف بمجالات الفرص والتهديدات.
- B. توجيه مواطن القوة في المنظمة نحو الفرص المتاحة في البيئة.
- C. الاعتراف بمواطن الضعف تجاه بعض التهديدات لغرض معالجتها
- D. إمكانية استعمال بعض مواطن القوة لمواجهة بعض التهديدات

5- تطوير البدائل الإستراتيجية -: ويشمل تكامل البيانات عن الفرص والتهديدات البيئية مع مواطن القوة والضعف في الموارد المتاحة في المنظمة ، وفي حالة المنظمة القائمة حالياً فان احد البدائل يتضمن الاستمرار في عملها باعتباره ابسط البدائل وقد يكون أفضلها غير إن المنظمة لابد أن تغير في إستراتيجيتها بسبب التغيرات الحتمية في البيئة ، ولذلك كان هناك حاجة مستمرة لتطوير بدائل جديدة ومقارنتها بالوضع القائم حالياً ومما لاشك فيه ان تطوير البدائل عملية مبدعة تتطلب رؤى تستشرك المستقبل وتتصور إمكانياته وكيفية مواجهة ظروف البيئة . ويحتاج تغيير الإستراتيجية إلى الشجاعة الكافية لمواجهة الا منظور وظروف الا تأكد إضافة إلى صعوبات تغيير المسارات المعتادة التي درجت الإدارة على إتباعها

6- وضع الإستراتيجية الأساسية -: ليس من السهل اتخاذ القرار بانتهاج الإستراتيجية المقترحة لان المستقبل محفوف بالمخاطر ومشكلاته غير واضحة المعالم تحيط بها المجاهيل في ضوء البيانات المحدودة المتاحة عن ذلك المستقبل ، كما إن للإدارة فلسفتها وقيمها ورغباتها مما يؤثر في تفضيل بديل على آخر فبعضها يفضل تقوية حصة المنظمة في السوق ، وآخر يؤكد على التخصص في المنتجات ، وثالث يهتم بردود الفعل الاجتماعية او الحكومية ، إضافة إلى اثر القابليات الإدارية الفذة لو توافرت في المنظمة في اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب ويحتوي ذلك البديل كيفية انتشار الموارد أو تخصيصها.

7- تنفيذ الإستراتيجية: تستند هذه المرحلة إلى صياغة الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية الشاملة وتتولى الإدارة الوسطى والمباشرة بوجه خاص عملية التنفيذ إذ انه على الرغم من اضطلاع الإدارة العليا بإقرار الإستراتيجية الشاملة فإنها تحتاج لمساندة الإدارتين الوسطى والمباشرة لإنجاح الإستراتيجية ويتطلب ذلك التجزئة التشغيلية للإستراتيجية على مستوى الأقسام والأجال الزمنية متوسطة وقصيرة الأمد والمنتجات والخدمات وأنشطة المنظمة (عمليات، تسويق، الخ) ومناطق عملها.

8- تقييم الإستراتيجية: - تحتاج الإستراتيجية إلى تقييم متواصل أثناء التنفيذ لتفادي تدهورها، أو تقادم أساليبها ومركزاتها قياساً بالتغيرات البيئية التي تحقق بأشكال وصيغ وظروف متنوعة وتستلزم عملية التقييم وجود معايير نابعة أصلاً عن الأهداف الأساسية لغرض معرفة فاعلية المنظمة (تحقيقها للأهداف وتكيفها للبيئة) ومن بين المعايير: الحصة في

الفصل الرابع: الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

السوق - نمو المبيعات - المردود من الموجودات ومن حق الملكية، كما يمكن قياس الأداء بالمقارنة مع ما تحقق منه في الماضي أو بأداء المنافسين.

مستويات الإستراتيجية

لا بد من التمييز بين ثلاث مستويات من الإستراتيجية هي مستوى المنشأة ومستوى الأعمال ومستوى الوظائف (الأنشطة): -

- 1- إستراتيجية المنشأة - : وتسمى أيضاً بـ (الإستراتيجية الكبرى أو الإستراتيجية الشاملة) وتسعى إلى تحديد مجموعة الأعمال التي تريد المنظمة ان تخصص فيها ولذلك فهي تركز بوجه خاص على نطاق الإستراتيجية وكيفية تخصيص مواردها
- 2- إستراتيجية الأعمال - : وتركز على أفضل أساليب التنافس مع الغير في سوق أو فرع من قطاع معين وتتعلق بإستراتيجية كل تخصص من تخصصات المنظمة
- 3- إستراتيجية الوظائف (الأنشطة): وهي الإستراتيجية التي تغطي كل من الأنشطة المختلفة للمنظمة مثل العمليات والتسويق والموارد البشرية

وحدة الأعمال الإستراتيجية: وهي منظومة فرعية من المنظمة لها أسواقها ، ومجموعة من منافسيها بل ورسالتها التي تختلف عن بقية المنظومات الفرعية وكأنها منظمة مستقلة بأهدافها واستراتيجياتها ومعايير أدائها.