

نتيجة لما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة وعميقة، وما يفرضه من تحديات في جميع المجالات، أصبح لزاماً على أي منظمة كي تتمكن من الاستمرارية في هذا المحيط ومواجهة المنافسة الشديدة التي تميزه، أن تتبنى مفاهيم الإدارة إستراتيجية التي تساعد على التفوق والتموقع الجيد في السوق، وذلك من خلال عدة عمليات تتمثل في: صياغة رؤيا ورسالة المنظمة مع تحديد للأهداف وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية.

أولاً: صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

- رؤيا المنظمة **Vision**: هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً. وتُعرف كذلك على أنها: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.
 - رسالة المنظمة **Mission**: هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مُبرر وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية. وتُعرف كذلك على أنها: الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، عملائها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهرى لوجودها وهويتها، عملياتها وممارساتها.
- حيث أن لكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات، ولكن يمكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة.
- والجدول التالي يوضح عناصر رسالة المنظمة:

العنصر	التساؤلات
1- العملاء:	- من هم عملاء المنظمة؟
2- المنتجات:	- ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟
3- الأسواق:	- أين تتنافس المنظمة على منتجاتها؟
4- التكنولوجيا:	- ما هي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المنظمة؟
5- الربحية/ البقاء/ النمو:	- ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6- الفلسفة والأيدولوجيا:	- ما هي القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ومناخ عملها؟
7- المفهوم الذاتي:	- ما هي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية؟
8- الصورة العامة:	- ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة؟
9- العاملين:	- ما هي اتجاهات المنظمة نحو العاملين فيها؟

ثانياً: تحديد الأهداف الإستراتيجية

إن أي منظمة في حاجة إلى تحديد أهداف **Objectives** تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية. وتعتبر عملية تحديد الأهداف في المنظمة أمراً مهماً ومصيرياً، باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المنظمة، من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحققة.

وتُعرف الأهداف بأنها: "نتائج محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية".

كما تعرف الأهداف كذلك بأنها: "عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المنظمة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المنظمة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي".

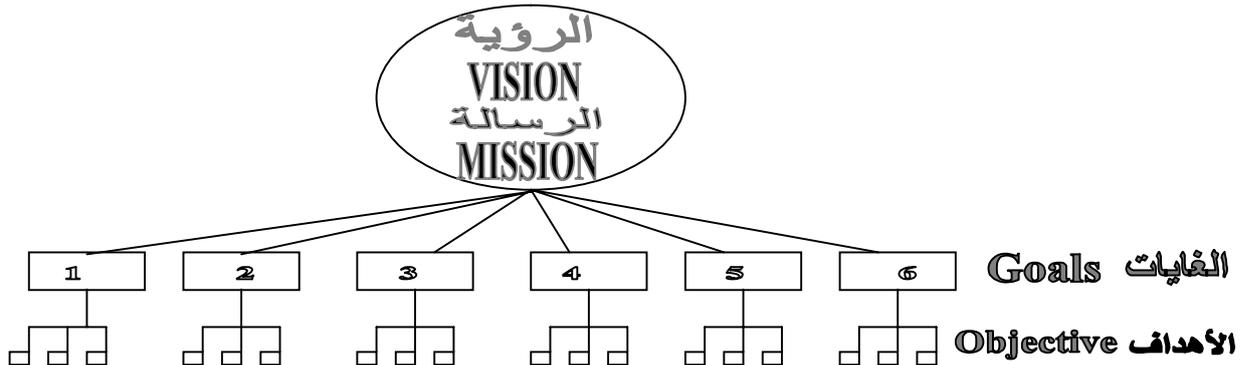
من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن عملية تحديد الأهداف تشير إلى النهايات المرتبطة بما يجب عمله أو إنجازه من أنشطة ومهام، مع تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة والفرعية للمنظمة وأقسامها المختلفة.

كما تكمن **أهمية** تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في عدة جوانب مختلفة، من أبرزها:

- ✓ أن عملية تحديد الأهداف تساعد المنظمة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه.
- ✓ أن تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح أو الفشل على مستوى المنظمة، أقسامها أو أفرادها.
- ✓ تحديد الأهداف يساعد على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها وهذا بدوره يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة.
- ✓ تحديد أهداف إستراتيجية واضحة يعتبر حافزاً مهماً يدفع أفراد المنظمة لبذل أقصى جهودهم نحو تحقيقها.
- ✓ تحديد الأهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام، الإدارات والأفراد ويشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المنظمة.

ولكي تكون الأهداف التي تضعها المنظمة، أهداف علمية و عملية يجب أن تتوفر فيها جملة من **الاعتبارات**، وهي:

- **القبول**: أي تناسب هذه الأهداف مع تفصيلات وميولات المزيج البشري في المنظمة، حيث أن الأهداف التي تتناقض و قيم واهتمامات و مصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية. لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.
- **القابلية للقياس**: يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة وبوضوح ما الذي يجب تحقيقه و متى؟ أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي ومرتبطة بأجال زمنية محددة.
- **المرونة**: يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقاً قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.
- **الوضوح الفهم والبساطة**: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، ويجذب الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها.
- **الارتباط بعنصر الزمن**: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي بمواعيد زمنية محددة. ولهذا يقال هدف إستراتيجي ذلك الهدف الذي تكون تغطيته في مجال زمني طويل (5-10 سنوات تقريباً) وأهداف متوسطة الأجل (2-5 سنوات)، وأهداف قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريباً).



ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

تخضع البيئة التي تعيش فيها المنظمة للكثير من التغيرات التي تؤثر عليها إما إيجاباً أو سلباً، كما تتميز هذه العلاقة بكونها علاقة تأثير وتأثر، بمعنى أن كل منظمة تهدف إلى البقاء وجب عليها تبني خطط إستراتيجية لمواجهة تلك الظروف المتغيرة والمتجددة على الدوام، لأنه لا توجد استراتيجية مثلى صالحة لكل المنظمات، بل يجب على كل منظمة تحديد استراتيجية خاصة بها تركز على تحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لضمان بقائها واستمراريتها.

1.3. تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

1.1.3. تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

يُقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين "نظام للإنذار المبكر" من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

2.1.3. تحليل البيئة الخارجية المباشرة (تحليل قوى المنافسة):

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل، وهي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قوة مساومة المشترين، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة ب: نموذج مايكل بورتر:

- **شدة المنافسة في الصناعة:** تمثل شدة المنافسة في الصناعة؛ مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين..
- **تهديد دخول منافسين جدد:** الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة، وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة..
- **قوة المساومة للمجهزين (الموردين):** حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري..
- **قوة مساومة المشتري:** تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم الأعمال ككل..
- **البدائل المتاحة:** إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة.

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد "نموذج أوستين" وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية، لأن نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية.

2.3. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

تهتم المنظمة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية. ويُقصد بنقاط القوة: عناصر تمثل ميزة نسبية للمنظمة سواءً كان مورداً أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعزز خدمتها. أما نقاط الضعف فهي: "عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المنظمة في الوقت الحالي أو المستقبلي.

ويُطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل ب: الميزة الإستراتيجية للمنظمة، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها..، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومن المنطقي أنه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة "بروكتر أند جامبل" تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة، شركة "جنرال موتورز" تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير، شركة "رولز رويس" تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال، شركة "جنرال إلكتريك" كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الإلكترونيات، شركة "فورد" تتميز بصنع السيارات وتعاني من مشاكل في قسم إنتاج الإلكترونيات..الخ.