

الفصل الرابع

الأهداف والتخطيط الاستراتيجي

لكل منظمة أهداف و استراتيجية - حتى ولو لم تكن مصاغة رسمياً أو معلنة، ويختص هذا الفصل، وهو الأول في وظيفة التخطيط واتخاذ القرار، بدراسة الأهداف والتخطيط الاستراتيجي (أو الاستراتيجية).

المبحث الأول

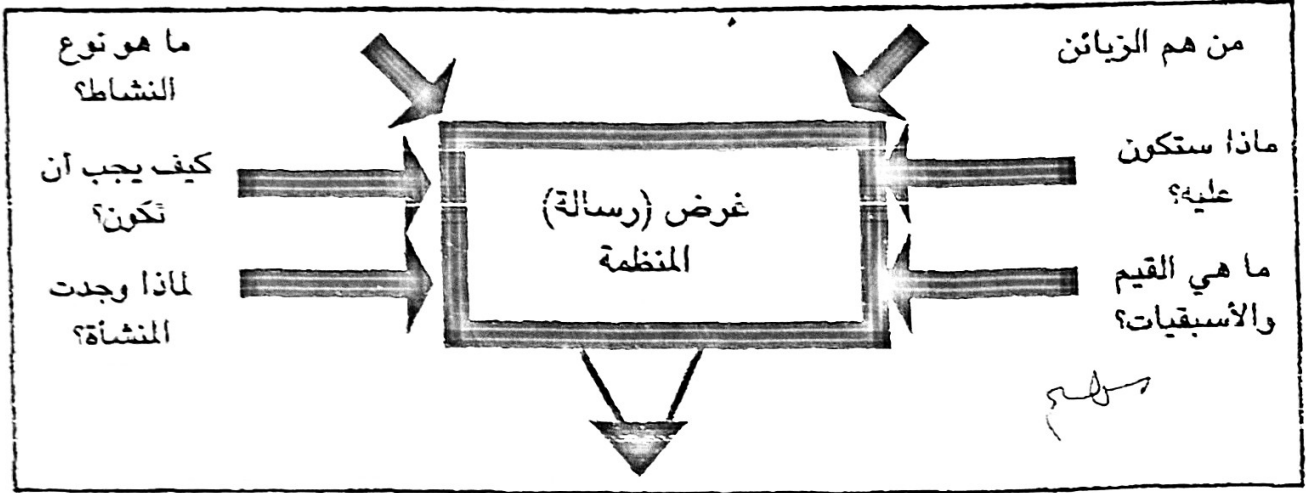
الأهداف المنظمة

أولاً - غرض المنظمة أو رسالتها (Purpose or Mission):

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 المنشآت، تختلف هذه الوثيقة بين منشأة أو أخرى من حيث تحديد نطاق عملها، أي تحديد السلع والخدمات التي تقدمها للمجتمع، وأسواقها. ويقدم (بيان الرسالة) (Mission Statement) هذا إجابات عن الأسئلة العمومية المتعلقة بطبيعة المنشأة، وبوجه خاص الأسئلة الآتية:

- (1) لماذا أوجدت المنشأة.
- (2) ما هو نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنشأة؟
- (3) ماذا ستكون عليه المنشأة؟
- (4) كيف يجب أن تكون المنشأة؟
- (5) من هم الزبائن الذين تخدمهم المنشأة؟
- (6) ما هي قيم المنشأة وأسبقاياتها؟

شكل (4 - 1) الأهداف المنظمة



الأهداف المنظمة

Source: Longenecker and Pringle, P. 63, Fig 3 - 5

وتعتمد صياغة استراتيجية 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. كمل أن الرسالة الواضحة والمصاغة جيداً لا تحتاج إلى التعديل إلا نادراً، لأنها تتمتع بالمرونة الكافية لمواجهة التغييرات البيئية.

ثانياً - الأهداف والغايات (Objectives and Goals):

تولد المنظمات من خلال فعل ذي غرض محدد، تم تنفيذه من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، أو من قبل الدولة. وبعد تحديد غرض (أو رسالة) المنظمة، فإن الخطوة التالية هي تحديد ما ترمع تحقيقه في إطار ذلك الغرض. فأهداف المنظمة أو الغايات التي تسعى لبلوغها هي النهايات أو النتائج (Ends or Results) التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها. يرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف (Objectives) والغايات (Goals). على أساس أن الأولى هي للأجل القصير، غير أن الغالبية ترى أنهما يعبران عن نفس المقصود، ولذلك يمكن استعمال أحدهما مكان الآخر. يوضح الشكل (4-1) كيف أن أهداف المنظمة تنبثق عن عرضها (أو رسالتها).

ثالثاً - أنواع أهداف المنظمة :

تشير الدراسات الميدانية للمنشآت أن لغالبيتها مجموعة من الأهداف (وليس هدف واحد) وتنقسم الأهداف إلى طويلة وقصيرة الأجل (المدى) (Long - range and Short - range) 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 - مثلاً المنشآت العاملة في إسالة الماء والكهرباء هي أقدر على وضع أهداف طويلة الأجل

من المنشآت العاملة في المقاولات الإنتاجية. كما يمكن أن تكون الأهداف (Official) وهي المعلنة رسمياً، أو مطبقة، أي عاملة (Operative) هي التي تنفذها المنظمة بالفعل.

من جهة أخرى، تعكس مجموعة أهداف المنظمة مصالح الجهات المتعاملة معها. ففي المنشأة يمكن تقسيم الأهداف إلى مجموعة أساسية، كالآتي مع صياغتها لتعكس أهداف إحدى المنشآت على سبيل المثال:

أ - هدف الربحية (Profit Objective): تحقيق نسبة من المردود من الموجودات أو حق الملكية، لتوزيع جزء منه على المالكين واحتجاز الباقي في المنشأة لتمويل التوسع والوفاء بالمتطلبات المالية الأخرى.

ب - هدف خدمة الزبون (Customer Objective): تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من النوعية (الجودة)، وبما يفي باحتياجات الزبائن، وبالتالي المحافظة على حصة المنشأة في السوق.

ج - الأهداف التكنولوجية (Technology Objective): الإسهام بتقدم التكنولوجيا ذات العلاقة باختصاصات المنشأة والتي تؤدي إلى تنويع المنتوجات ورفع مستواها، وتحقيق النمو المضطرد، وذلك من خلال البحث والتطوير المتواصلين واستمرار عملية الإبداع.

د - هدف النمو (Growth Objective): جعل النمو محدداً بالأرباح المتحققة، والقدرة على تطوير أو ابتداء منتوجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين بشكل أفضل.

هـ - هدف خدمة الأفراد العاملين (Employee Objective): تمكن الأفراد في المنشأة من الإسهام في نجاحها، وتهيئة فرص العمل، والضمان، ورفع مستوى الأداء، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق الرضى الوظيفي.

و - هدف خدمة المجتمع (Society Objective): تقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية للمجتمع الذي تعمل فيه، والوفاء بالتزاماتها تجاهه، وأداء مسؤولياتها.

رابعاً - أهمية الأهداف المنظمية:

تعتبر الأهداف أساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي، من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة. وتتبع الأهمية من دورها في تحقيق ما يأتي:

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

ب - توجيه القرارات: تؤدي الأهداف إلى تمكين المنظمة من وضع السياسات واتخاذ القرار، فقرارات المنشأة وسياساتها، المتعلقة بالأنشطة الأساسية: العمليات، التسويق، الموارد البشرية، المالية... لا بد أن توجه نحو تحقيق الأهداف.

ج - تسهيل العمل كفريق (Team work): فالأهداف المصاغة بوضوح تمكن كل أجزاء المنظمة من العمل سوية كفريق واحد. فأنقسام العمليات والتسويق، مثلاً تستطيع تنسيق أنشطتها في إطار الأهداف المشتركة للمنشأة، ومن بين ذلك التوفيق بين رغبة قسم التسويق في تحسين نوعية المنتج لزيادة الكميات المباعة ومع رغبة قسم العمليات في خفض الكلفة.

د - تشجيع التناسق (Consistency): 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 الأهداف:

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

أ - وضوح الأهداف: إذ يساعد ذلك على تحديد أنواع الأنشطة والفعاليات، وتوضيح الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة، هذا إلى جانب كون الأهداف الواضحة معياراً لتقييم الأداء الفعلي، وتحديد ما تم إنجازه منه.

ب - 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.

ج - الإيمان بالأهداف وبسلامة القرارات المتخذة لتحقيقها: يستلزم الإيمان بالأهداف الفهم الواسع للمطلوب إنجازه 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 لتحقيق الأهداف.

د - هرمية الأهداف: الترابط والتناسق والتوازن: تنبع الأهداف الفرعية (الثانوية) من الأهداف الأساسية (الرئيسية)، وهكذا، ضمن منظومة متسلسلة من تعاقب الأهداف ووسائل تحقيقها (Mean - ends)، وصولاً إلى الفرد في المنظمة. وبالعكس، تصب أهداف 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 الآخر.

سادساً - المنظمة كائتلاف (Coalition):

ينظر بعض الباحثين إلى المنظمة وكأنها إئتلاف من المصالح. وبعبارة أخرى، فإن الأهداف

التخطيط الاستراتيجي

إذا كانت الأهداف الرئيسية هي النهايات التي تسعى الإدارة للوصول إليها، فإن الوسائل الموصلة لها هي استراتيجية (Strategy) المنظمة. وينصب التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) على تطوير أو صياغة النهج الأساسي العريض للمستقبل، ولا بد أن يتبع ذلك وضع الخطط التفصيلية (التخطيط التشغيلي).

أولاً - مفهوم الاستراتيجية:

من بين أهم مهمات الإدارة العليا في المنظمة مقابلة (Matching) مواطن القوة (Strengths) ومواطن الضعف (Weaknesses) من جهة، بالفرص (Opportunities) والتهديدات (Threats) في البيئة. وتعتبر خصائص هذه المقابلة المكونات الأساسية للاستراتيجية.

ويمكن أن ينظر إلى الاستراتيجية كذلك على أنها سلسلة من القرارات. وفي المنشأة تعني القرارات الاستراتيجية (Strategic Decisions) بقضايا أساسية مثل: سعة (Breadth) مزيج المنتجات، والتباعد الجغرافي للأعمال، وموقع المنشأة في القطاع الذي تعمل به، ودرجة التكامل العمودي (Vertical Integration) والتوجه (Orientation) نحو النمو وغيرها. فمن خلال القرارات الاستراتيجية تحدد الإدارة توجه المنشأة تجاه البيئة، الذي يسمى، في أي وقت معين بـ (الوقف الاستراتيجية) (Strategic Posture) وهذا يعني أن التغييرات في هذه الوقفة تستدعي إعادة توليف موجودات المنشأة في أشكال جديدة، كما أن القرارات الاستراتيجية تعبر عن الأغراض الأساسية للمنشأة، والاتجاه الذي تنتهجه أو تتبناه في مجال خدمة المجتمع الذي تعيش فيه.

لقد برز اهتمام المنشأة بتطوير استراتيجياتها في الآونة الأخيرة، وبوجه خاص بعد سنة 1975، كما تشير لذلك الدراسات الميدانية. ويتزايد تعقيد البيئة وعدم استقرارها، اندفعت المنشآت، وبوجه خاص الشركات الكبيرة منها، نحو التخطيط طويل الأجل (بعيد المدى).

ثانياً - العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية:

تشكل الظروف البيئية الخلفية العامة للقرارات الاستراتيجية، وهي المجموعة الأولى من العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية. وبحصول التغييرات في البيئة، تغدو الظروف البيئية

إما أكثر أو أقل إيجابية أو ملائمة للاستراتيجيات المعنية، وقد تبدو الاستراتيجية في مرحلة معينة حكيمة أو سديدة، ولكن تبدل الظروف البيئية يحولها إلى استراتيجية مضرّة أو ربما كارثية للمنشأة.

٩
أما المجموعة الثانية من العوامل فهي موارد المنشأة، البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، التي يمكن استخدامها في عدد من الطرق. وفي اختيار استراتيجية معينة للمنشأة، لا بد أن يحدّد المدير مجموعة الفرص البيئية المتاحة، التي توجه نحوها تشكيلة الموارد، وتوظف فيها بشكل مربح، ومجموعة التهديدات المحيطة بها.

١٠
وتشمل المجموعة الثالثة من العوامل فلسفة الإدارة، وقيمها ورغباتها. فبعض الإدارات يؤكد على الإبداع، أو النمو، أو خدمة الزبائن، أو المعايير الأخلاقية في التعامل، وغيرها. وقد تستقطب المنشأة المدراء ممن يحملون مثل هذه التوجهات.

ثالثاً - اللاتأكد والاجتهاد (Uncertainty and Judgment):

من بين جميع القرارات التي تتخذ في إدارة المنشأة، يبرز عنصر اللاتأكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية، فالتعقيد الذي تتسم به هذه القرارات ينبع من إمكانية تغيير علاقة المنظمة بالبيئة. هذا قياساً بالقرارات الرتيبة (الروتينية) المتخذة ضمن إطار محدد وأقل خضوعاً لعنصر اللاتأكد. وقد تكون البيئة من التعقيد بحيث يصعب التنبؤ المدروس بظروفها أو مكوناتها، أو حتى مجرد الحدس حولها. وهذا لا يعني أن الاستراتيجية هي بدون قاعدة بيانات (Data Base)، إنما يعني أن القضايا التي تعالجها لا تتسم بالتحديد والوضوح مما يتطلب من الإدارة العليا، في الكثير من الأحيان، اللجوء إلى الحكم الشخصي (أو الذاتي) عند اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية.

ومن بين الوسائل المستخدمة في تحسين نوعية القرارات الاستراتيجية التحليل الجدلي (Dialectical Analysis)، والذي يتضمن متابعة جذور القرار الاستراتيجي وصولاً إلى الافتراضات (Premises or Assumptions) التي يقوم عليها. فاتخاذ قرار بفتح فرع جغرافي كبير للمنشأة في موقع معين يقوم على افتراض حجم الطلب ونموه هناك، بما يجعل تشغيله اقتصادياً، وبموجب أسلوب التحليل الجدلي، يفترض وجود ظروف معاكسة لذلك التوقع (ضعف وتيرة نمو الطلب) مما لا يجعل فتح الفرع مجدياً. فتصاغ استراتيجية معاكسة للأولى (Counter Strategy) ثم تجري المقارنة بين الاستراتيجيتين. وتصاغ استراتيجية وسط بينهما. ثم

تقارن الاستراتيجيات الثلاث البديلة في مجال توافقها مع مجموعة الظروف البيئية المحتملة، بقصد إختيار أفضلها.

رابعاً - مكونات (أو مجالات) استراتيجية المنشأة:

تتخذ القرارات الاستراتيجية في مجموعة متنوعة ومتراصة من أنشطة المنشأة، وتستند هذه القرارات إلى ما يسمى بـ (الاقتدار المتميز) (Distinctive Competence) للمنشأة، 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 أن يبرز فيها الاقتدار المتميز للمنشأة ما يأتي:

أ - استراتيجية التسويق (Marketing Strategy): فقد تختار المنشأة التركيز على تشكيلة ضيقة من المنتجات والأسواق (أي أنها تكون متخصصة)، أو أن تختار التنوع (Di- versification) كما أن هناك درجات متفاوتة من التنوع. وقد يتسع التنوع ليشمل تشكيلة عريضة من المنتجات غير المترابطة، وبالمقابل، فإن الخيار السديد للمنتجات والأسواق الجديدة يعتبر أساسياً لنجاح المنشأة. فموارد المنشأة تحد من (أو تقيد) التنوع. ومالم تكن الموارد المالية، الإمكانيات الإدارية وغيرها كافية، فإن أبسط إستراتيجية قابلة للانتهاج هي التخصص وليس التنوع، فمثل هذه الاستراتيجية تخفف الأعباء على موارد المنشأة. كما تتضمن استراتيجية التسويق تحديد قنوات التوزيع المستقبلية، المزيج الترويجي، والمزيج السعري، والوفاء بمتطلبات الحكومة في مجال نوعية وأسعار المنتجات.

ب - استراتيجية العمليات (Operations Strategy): ترتبط استراتيجية العمليات بوجه خاص باستراتيجية التسويق، فإذا كانت الأخيرة تتضمن التركيز على المنتجات ذات النوعية الممتازة، والسعر الأعلى، فإن الإنتاج يتوجه نحو النوعية العالية أيضاً، مع تقليل الاهتمام بالكلفة، والعكس صحيح. كما تتضمن استراتيجية 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 إختيار المواقع للمصانع الجديدة. وتؤخذ هنا بنظر الاعتبار التشريعات والتعليمات التي تصدرها الدولة.

ج - استراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy): وهي تغطي قضايا أساسية مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية المضافة، واختيارها، وتقييم أدائها. هذا إلى جانب الحوافز والمكافآت الممنوحة، والعلاقات مع نقابات العمال. وتتضمن الاستراتيجية هنا كذلك كيفية الحصول على المدراء من داخل وخارج المنشأة وتنميتهم والإحتفاظ بهم بوجه المنافسين.

د - الاستراتيجية المالية (Financial Strategy): من الضروري جداً تطوير استراتيجية مالية للمنشأة ومن بين أهم مجالاتها تحديد الهيكل المناسب (أو الأمثل) لرأس المال، أي ذلك المزيج من حق الملكية والمديونية بأشكالها المختلفة، التي تؤلف مصادر تمويل المنشأة. إذ لا بد من تحديد حجم المديونية، ومصادرها وشروطها، أما على جانب الموجودات، فيتوجه اهتمام الإدارة نحو الموجودات المتداولة والثابتة. وهنا لا بد من معرفة التوسع المتوقع في المبيعات، ومن ثم بالموجودات المتنوعة ثم دراسة كيفية تمويل ذلك التوسع. وفي المنشأة التي تشهد توسعات كبيرة، ينخفض مقسوم الأرباح السنوية الصافية لغرض إعادة الاستثمار.

هـ - استراتيجية البحث والتطوير (Research and Development Strategy): قد تختار المنشأة لأن تكون القائد (أو الرائد) أو التابع، في مجال الإبداع. وهناك مخاطر (مزالق) ومكاسب مرتبطة بانتهاج أي من هذين البديلين. فلو اختارت المنشأة 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 أن ذلك لا يحصل بشكل آلي، بل يحتاج إلى جهود متواصلة ومنسقة.

و - استراتيجية النمو (Growth Strategy): تهتم إدارة المنشأة، في معظم الحالات، بتحقيق النمو. بل أن العديد من المدراء يرون أن النمو هو أساس النجاح - فالمنشأة إما أن تتقدم للأمام، أو أن تتدهور. غير أن هناك مدى واسعاً من فرص واتجاهات النمو. ويتضمن أحد البدائل 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.

ز - استراتيجية التوسع الجغرافي (Geographic Scope Strategy): بسبب الانفتاح العالمي بين الدول، ونشوء التكتلات الكبيرة، والشركات العملاقة ذات الفروع المنتشرة جغرافياً، وتحرير التجارة الدولية من القيود، فإن المجال الجغرافي متاح لأية منشأة قد توسع كثيراً، وتعدى التوسع المحلي داخل القطر الواحد، إلى الأقطار المجاورة أو الصديقة، أو في دول أبعد، وفي العراق، يأخذ المجال الجغرافي بعداً قومياً عربياً، من خلال إمكانية توسع المنشأة في العديد من الأقطار العربية. من جهة أخرى، فقد تختار المنشأة استراتيجية المجال الجغرافي المحدود أو حتى العمل بموقع واحد.

خامساً - خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

تتعدى القرارات الاستراتيجية وظيفة التخطيط إلى التنفيذ والتقييم، وسوف نبحث هذه الخطوات سوياً، لغرض إكمال طرح الخطوات في إطار العملية المتسلسلة لاتخاذ القرار، على الرغم من أن مجموعة من القرارات الاستراتيجية تبوب ضمن الوظائف الإدارية الأخرى، كما في الشكل (4 - 2). وهناك اتجاه متزايد لدى الباحثين في الاستراتيجية لتبويبها في ثلاث مراحل أساسية هي: التكوين (أو الصياغة)، والتنفيذ، والتقييم، وهذا يعني أن الخطوات الآتية المرقمة (أ - ب - ج - د - هـ - و) تبوب كفروع من خطوة واحدة هي تكوين (أو صياغة) الاستراتيجية لتغطي بذلك المرحلة التخطيطية الاستراتيجية. وتبقى الخطوة (ز) على أنها مرحلة التنفيذ، والخطوة (ح) على أنها مرحلة التقييم بمعنى رقابة تنفيذ الاستراتيجية). إذن هناك مدخلان أساسيان لدراسة الاستراتيجية من حيث مراحلها: إما تناولها في إطار عملية اتخاذ القرار (وبنفس تعاقب خطواتها)، أو على ثلاث مراحل أساسية فقط. وفي المدخلين، لا يعتبر التنفيذ أو التقييم من مكونات التخطيط، ولكن طرحهما هنا سوياً هو بقصد خلق التصور الشامل للاستراتيجية، على الرغم من أن البحث الحالي مخصص للتخطيط الاستراتيجي فقط.