



مادة : مبادئ الإدارة / قسم إدارة الأعمال  
المرحلة الأولى / صباحي ومساءلي

٢٠٢٢-٢٠٢٣

**الاهداف المنظرية**

اعداد

أ.م.د. ندى اسماعيل جبوري

أ.م.د. ولاء اسماعيل عبد اللطيف

**كجزء توضيحي من مادة مبادئ الإدارة في قسم إدارة الأعمال**

**للعام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣**

# الاهداف المنظمية

لكل منظمة اهداف واستراتيجية

رسالة المنظمة: هي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، توضح الغرض الذي اوجدت المنظمة من اجله.



# الاهداف المنظمية

**الاهداف :** هي النتائج او النهائيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها او بلوغها ضمن غرض او رسالة المنظمة التي تم تحديدها.  
**النتائج:** تتحقق من خلال الاداء



# أنواع اهداف المنظمة

• كلما ازداد استقرار البيئة نسبياً امكن التنبوء بها وكلما امكن صياغة اهداف طويلة الاجل، وبالعكس عندما يكون هناك تغيير ديناميكي (متسارع) في البيئة اي عدم استقرار فيكون هناك صعوبة للتنبوء في المستقبل على الامد البعيد.

• هناك مجموعة اهداف للمنظمة وتشمل :

١. هدف الربحية
٢. هدف خدمة الزبون
٣. اهداف تكنولوجية
٤. هدف النمو
٥. هدف خدمة الافراد العاملين
٦. هدف خدمة المجتمع



# أنواع اهداف المنظمة

كلما ازداد استقرار البيئة نسبياً امكن التنبوء بها وكلما امكن صياغة اهداف طويلة الاجل، وبالعكس عندما يكون هناك تغيير ديناميكي (متسارع) في البيئة اي عدم استقرار فيكون هناك صعوبة للتبوء في المستقبل على الامد البعيد.



## أهمية الاهداف المنظمية

١. تشخيص الفرص البيئية
٢. توجيه القرارات
٣. تسهيل العمل كفريق
٤. تشجيع التناسق

## متطلبات تحديد الاهداف

١. وضوح الاهداف
٢. امكانية تحقيق الاهداف
٣. الايمان بسلامة الاهداف والقرارات المتخذة
٤. هرمية الاهداف (الترابط والتناسق والتوازن)

# أهمية الاهداف المنظمية

١. تشخيص الفرص البيئية
٢. توجيه القرارات
٣. تسهيل العمل كفريق
٤. تشجيع التناسق



# المنظمة كاتلاف

- يُنظر للمنظمة على انها ائتلاف من المصالح المشتركة التي تُمثل اجماعاً من المشاركين على قبولها بعد التفاوض حولها من قبل ذوي المصالح فيها.





# المنظمة كأتلاف

- إذ نادراً ما يكون القرار حصيلة مبادرة المدير الواحد او من طرف واحد دون أخذ مصالح الاطراف الاخرى المشتركة . وتضع المجموعة المتنوعة من المصالح الداخلية في المنظمة والقوى الخارجية القيود على اختيار المدير للاهداف.
- إذ لا بُد للمدير من اخذ مصالح الافراد والزبائن بنظر الاعتبار في تحديد الاهداف حيث تلعب الادارة العليا دوراً كبيراً في صياغة الاهداف الرئيسية وتحقيق التوازن بين مصالح الجهات المختلفة.

# الادارة بالاهداف

- أبتدع هذا الاسلوب من قبل (بيتر دركر سنة ١٩٥٤ ) وهو يستعمل اليوم في كثير من المنظمات المعاصرة وبغض النظر عن حجمها وأغراضها.
- ويعني هذا الاسلوب إسهام الافراد في المستويات الادارية الادنى من هيكل المنظمة في عملية وضع الاهداف .
- هناك العديد من الايجابيات التي يتمتع بها هذا الاسلوب كما وتوجد بعض السلبيات نتيجة التطبيق الخاطيء له .

# الادارة بالاهداف

• اسلوب الادارة بالاهداف يتضمن عدد من الخطوات الاساسية وكالاتي:

- لقاءات المدير والمروؤسين لمناقشة اهداف المروؤسين المتوافقة مع الاهداف الكلية للمنظمة، واهداف تقسيماتها.
- اشتراك المدير مع المروؤوس في وضع اهداف لهم قابلة للتطبيق.

# الادارة بالاهداف

- تحديد مجالات النتائج الاساسية.
- توضيح الادوار ووضع معايير الاداء وتنظيم المعلومات.
- لقاءات المدير والمروؤوس بوقت لاحق لتقييم مدى نجاح المروؤوس في بلوغ تلك الاهداف.





# التخطيط الاستراتيجي

• **مفهوم الاستراتيجية:** من بين اهم مهمات الادارة العليا في المنظمة هو مقابلة التحليل البيئي بين البيئة الداخلية متمثلة بمواطن **القوة والضعف** من جهة مع تحليل البيئة الخارجية التي تتمثل بمواطن **الفرص والتهديدات** من جهة اخرى.

**تعريف الاستراتيجية:** هي سلسلة من القرارات الاستراتيجية المهمة التي تتخذ لمدة زمنية مستقبلية.

# التخطيط الاستراتيجي

- **الوقفة الاستراتيجية:** ان التغييرات في هذه الوقفة تستدعي اعادة توظيف موجودات المنشأة في اشكال جديدة. كما ان القرارات الاستراتيجية تعبر عن الاغراض الاساسية للمنشأة والاتجاه الذي تنتهجه وتتبناه في مجال خدمة المجتمع .



# العوامل المهمة في تحديد الاستراتيجية

- الظروف البيئية
- موارد المنشأة
- فلسفة الإدارة، قيمها ومعتقداتها ورغباتها

## اللاتأكد والاجتهاد

يبرز عنصر اللاتأكد لدرجة كبيرة في القرارات الاستراتيجية نتيجة التعقيد لهذه القرارات والذي ينبع من خلال ما تتسم به البيئة من ديناميكية (سرعة)، وتمتاز بالتعقيد الكبير وصعوبة التنبؤ بسبب البيئة المعقدة المتغيرة بشكل كبير.

# القرارات الرتبية (الروتينية)

تتخذ **القرارات الرتبية** وفق اطار اقل خضوعاً لعنصر اللاتأكد اذ ان البيئة قد لا تكون من التغيير او التعقيد ومن ثم من الممكن التنبوء بالظروف ومكونات البيئة.

## الاقتدار المتميز

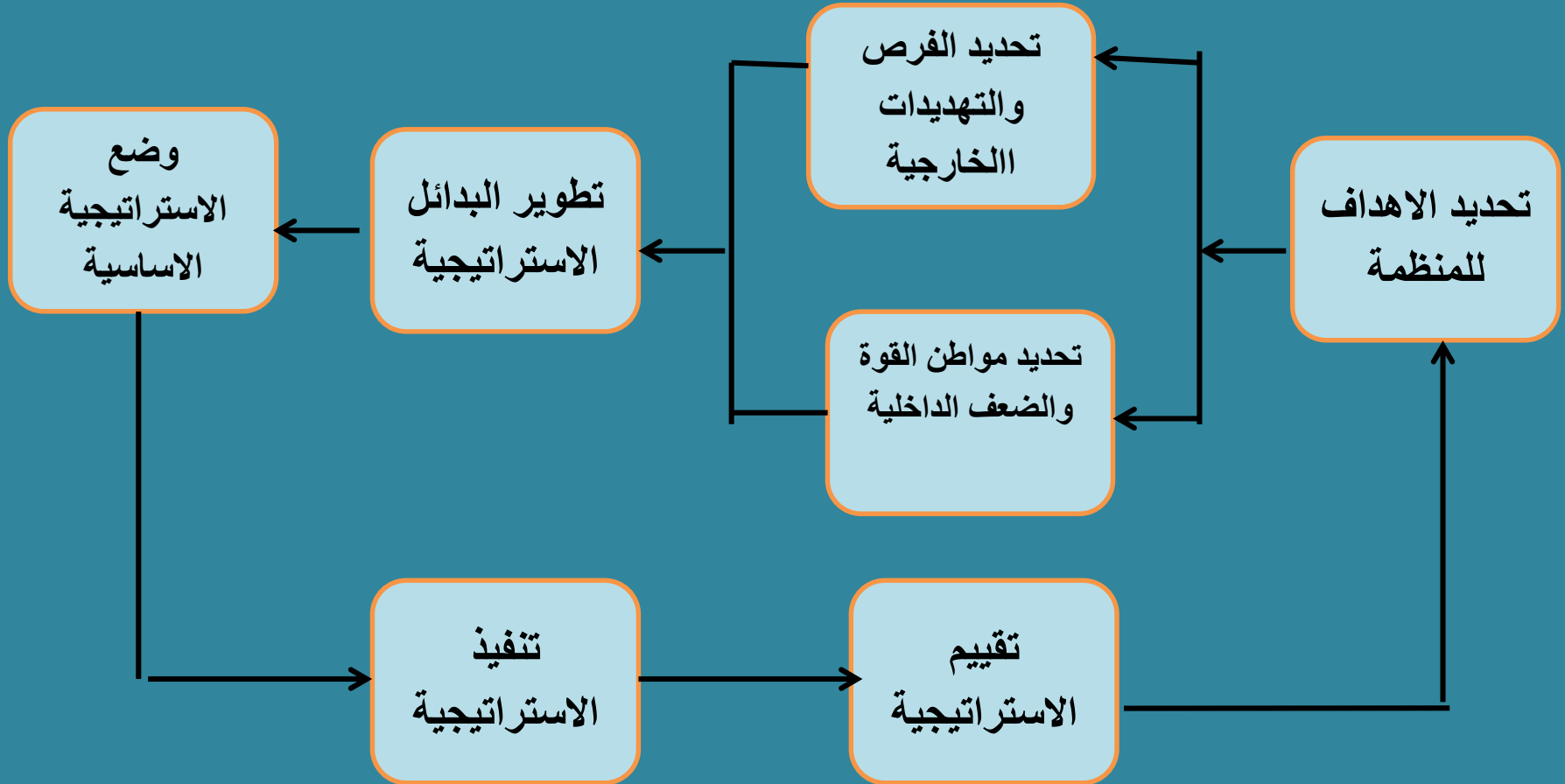
**الاقتدار المتميز** للمنشأة يتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات اساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها على ذلك حتى لو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين معاً.



# مكونات ( او مجالات ) استراتيجية المنشأة

- ١ . استراتيجية التسويق
- ٢ . استراتيجية العمليات
- ٣ . استراتيجية الموارد البشرية
- ٤ . الاستراتيجية المالية
- ٥ . استراتيجية البحث والتطوير
- ٦ . استراتيجية النمو
- ٧ . استراتيجية التوسع الجغرافي

# خطوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية



شكل (١) عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

# مستويات الاستراتيجية

• هناك ثلاث مستويات من الاستراتيجية

١. **استراتيجية المنشأة**: تسمى ايضاً الاستراتيجية الكبرى او الشاملة وهي تسعى لتحديد مجموعة الاعمال التي تريد المنشأة ان تخصص فيها. لذلك فهي تركز على نطاق الاستراتيجية وكيفية انتشار مواردها.

٢. **استراتيجية الاعمال**: تركز هذه الاستراتيجية على افضل كيفيات التنافس مع الغير في سوق العمل وفي قطاع معين. فهي تتعلق باستراتيجية كل تخصص انتاجي من تخصصات المنشأة.

٣. **الاستراتيجية التشغيلية**: وهي الاستراتيجية التي تغطي أنشطة المنشأة (العمليات، التسويق، الموارد البشرية، والموارد المالية).

# وحدة الاعمال الاستراتيجية

- من بين الممارسات المعاصرة ما ابتدعه شركة جنرال الكتريك الامريكية في استحداث مفهوم (**وحدة الاعمال الاستراتيجية**) وهي منظومة فرعية من المنشأة لها اسواقها ومجموعة منافسيها، بل ورسالتها المتميزة والتي تختلف عن بقية المنظومات الفرعية وكانها منشأة شبه مستقلة باهدافها واستراتيجياتها ومعايير ادائها.
- في اليابان بدأ تطبيق هذه المنظومات الفرعية وقامت الشركات اليابانية الرائدة بهذا المجال ومنها (شركة توشيبا) بارسال مجموعة من طاقمها للتدريب في جنرال الكتريك وعادت اليها فاستحدثت المنظومات الجديدة.





شكرا لمتابعتم الدرس