

المحاضرة الثالثة

التوجهات الإستراتيجية

تتضمن هذه المحاضرة التوجهات الإستراتيجية الذي تمثل الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال استعراض وجهات نظر المختصين في ميدان الادارة الإستراتيجية :

أولاً : الرؤية الإستراتيجية

1- مفهوم الرؤية الإستراتيجية:

إن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الادارة الإستراتيجية هي صياغة رؤية إستراتيجية شاملة للمنظمة و هي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك . فالرؤية تتضمن عادة معاني أكثر عمقاً و إتساعاً في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل.

الرؤية تعبر عن موقف أو اسلوب تفكير او بحث بطريقة أشمل وإستعداداً لاحتمالات أكثر، إذ أن نمط التفكير بشكل المستقبل مبني على الرؤى التي غالباً ما تعبر عن صورة مثالية للمستقبل لأنها تثير إنطباعات ذهنية وتوحي بتوجه مستقبلي ،كما تعتمد الرؤية على دراسة القابليات من ثم إحتتمالات تحققها إذ غالباً ما تبدأ المشاريع المستقبلية بالتفكير بالقابلية وليس بالاحتمالية .

وعرف الباحث (Lynch :2000) الرؤية الإستراتيجية بأنها الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة أن تكون عليها في المستقبل. وعرفها الباحث (Daft : 2001) بأن الرؤية الإستراتيجية هي مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد .

2- أهمية الرؤية الإستراتيجية : تبرز أهمية الرؤية لمنظمات الاعمال من خلال الآتي :

- تمكن المنظمة من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلية.

- توضيح الحاجة الى إستراتيجيات إبداعية مستندة الى مزايا تفوق حقيقية إمتلاك منظمة الاعمال للاستراتيجيات طويلة الأمد خاصة وأن هذه الإستراتيجيات تلبي التطلعات للزبائن وتعزز منظورهم الايجابي إتجاه منظمة الاعمال.
- إبعاد المنظمات من حالات الفشل لعدم إمتلاك منظور أصيل للأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات.
- الرؤية الإستراتيجية تسهم في إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمات الاعمال وفي نماذج السلوك الاساسية، وبنفس الوقت تعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- قدرة الرؤية الإستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الايجابي بين جميع الافراد العاملين في المنظمة.

3- صياغة الرؤية الإستراتيجية:

هناك مجموعة من الخطوات الواجب إعتماؤها لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي :

- 1 - دراسة الوضع الحالي للمنظمة : فالرؤية الإستراتيجية هي الصورة الشاملة للمنظمة من داخل بيئتها، وهذا يعني ضرورة التعرف على طبيعة عمل المنظمة ونشاطاتها ،ماهي الصناعة التي تعمل فيها ،علاقتها مع المحيط الخارجي ، القيم التي ترغب المنظمة في أن تعكسها للمجتمع الذي تعمل فيه ،والغرض الرئيسي لها والذي يمثل سبب وجودها .
- 2 - إشتراك أصحاب المصالح : الخطوة الثانية في عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة في اشتراك أصحاب المصالح المؤثرين على عمل المنظمة ونشاطاتها في عملية الصياغة سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها وذلك لضمان الدعم المطلوب من قبلهم والمساهمة الجادة في تحقيقها .
- 3- إستشراف المستقبل بالتعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة : من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المنظمة. وليس المقصود هنا عملية تنبؤ بالمستقبل وإنما عمل تقديرات أولية حول التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي يتوقع حدوثها في

المستقبل وإحتمالات حدوثها لان الاطار الزمني للرؤية عادة ما يتعدى قدرة المنظمة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلاً والذي سيصل الى عشرات السنين.

4 - توليد الرؤى البديلة : إن التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يتم الحصول عليها من الخطوة السابقة يمكن أن ينتج عنها سيناريوهات محتملة لمستقبل المنظمة إذ يمثل كل واحد منها الصورة البديلة لمستقبلها على وقف التوقعات المحتملة.

5 - إختيار الرؤية النهائية : تتضمن هذه الخطوة إختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة التي يتم التوصيل اليها في الخطوة السابقة وذلك في ضوء مدى تناغمها مع ثقافة المنظمة وقيم الادارة العليا .

4- خصائص الرؤية الاستراتيجية الجيدة :

- التركيز على المستقبل.
- يجب أن تكون رؤية المنظمة مختصرة وبسيطة وواضحة .
- يجب أن تكون الرؤية للمنظمة شاملة وملبية لطموحات وتطلعات جميع الاطراف المتعاملة.
- يجب أن تكون رؤية المنظمة واقعية وممكنة التنفيذ .
- يجب أن تتسم الرؤية بالثبات النسبي والاستقرارية .
- يفضل أن تساهم رؤية المنظمة في تحقيق الحماس لدى جميع العاملين في المنظمة.

ثانياً - الرسالة الإستراتيجية :

١ - مفهوم الرسالة:

تعد الرسالة بالنسبة الى المنظمة العنصر الأساس المرتبط بالرؤية والالذان يكمل أحدهما الآخر إذ أنها تعبر عن سبب وجود المنظمة .

وضوح الرسالة ضروري لوضع الاهداف وصياغة الإستراتيجيات بشكل فاعل ويسمى بيان الرسالة أحياناً ببيان الهدف او بيان المعتقدات أو بيان مبادئ العمل.

وتعد رسالة المنظمة الأساس لكل الأولويات والإستراتيجيات والخطط وهي نقطة الانطلاق لتصميم الوظائف والهيكلية الإدارية. وقد عرفها الباحثان (Johnson and Scholes :1999) بأنها بيان لتعميم غرض المنظمة الرئيس، وهي تعبير من سبب وجود المنظمة .

2- أهمية الرسالة الاستراتيجية :

إن أهمية الرسالة بالنسبة للإدارة الإستراتيجية موثقة بالدراسات رغم تنوع نتائج التقارير ، وأن درجة مشاركة المدراء والموظفين في وضع الرسالة يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً بنجاح العمل. وأهم فوائد من كتابة الرسالة هي :

- ضمان وحدة الهدف ضمن المنظمة .
- توفير أساس او مقياس لتوزيع الموارد المتاحة للمنظمة.
- تأسيس مناخ تنظيمي إيجابي .
- تكوين نقطة إرتكاز بالنسبة للأفراد العاملين للتعرف على أهداف المنظمة وتوجهاتها ولتشجيع أولئك الذين لا يشاركون بشكل أكبر في المنظمة.
- تسهيل ترجمة الأهداف الى هيكل عمل يشمل تعين المهام للعناصر مالمسؤولة في المنظمة .
- تحديد الأهداف المنظمة ومن ثم ترجمة تلك الأهداف بطريقة يمكن بعدها التقييم والسيطرة على مقاييس الكلفة والوقت والأداء .

3 - صياغة رسالة المنظمة وتطويرها

مراحل صياغة الرسالة بأنها تمثل عوامل خمسة وهي:

- تاريخ المنظمة
- التفضيل: قيم المدبرون ومعتقداتهم هي القوة التي تؤثر في صياغة الاستراتيجية .
- عوامل البيئة الخارجية
- الثقافة التنظيمية
- الميزة التنافسية

4 - مكونات الرسالة الاستراتيجية :

تتنوع صياغة الرسالة من حيث الطول والتركيب والتخصص وأغلب الاكاديميين يرون أن الرسالة الجيدة تشمل مكونات مهمة لأنها غالباً ما تتكون من الاجراءات العلنية والعامّة ذات الصلة بعملية الادارة الإستراتيجية فمن المهم أن تشمل المكونات الاساسية الآتية:

- الزبائن
- المنتجات او الخدمات
- الأسواق
- التكنولوجيا
- الاهتمام باستمرار النمو والربح
- الفلسفة
- الانطباع العام
- الاهتمام بالموظفين

خامساً - الأهداف الإستراتيجية

1- مفهوم الأهداف الإستراتيجية

تعتمد الأهداف الإستراتيجية أساساً على الرسالة ، وبهذا فإنها تبرهن على أن المنظمات تسير نحو الاهداف العليا المحددة مسبقاً من خلال هيكلية الرؤية والرسالة . إن وضع الأهداف أساساً يتطلب أن تكون هذه الاهداف ممكنة القياس والتحديد وإمكانية وضعها موضع التنفيذ والتطبيق، وإن هذه العملية بطبيعتها ليست ممكنة بشكل يسير ذلك لعدم وجود طريق واضح و محدد تسلكه المنظمات نحو رؤيتها ورسالتها، وعموماً أن الاهداف الإستراتيجية للشركة تقسم إلى أهداف مالية وغير مالية، إذ أن أغلب هذه الأهداف توضع

لضمان الوصول الى تعظيم الارباح والعوائد على حق الملكية ،في حين أن التصنيف الآخر لهذه الأهداف ينصب أساساً على الزبائن والمجتمع وإعطاء قيمة لهم .

عرفت الاهداف الإستراتيجية من قبل الباحثان (millor and Dess:1996) بأنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المنظمة أكثر تحديداً.

وتعتبر الاهداف الإستراتيجية عن ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية معينة ، وفقاً لجدول زمني محدد، ومن أهم الشروط اللازمة لوضع الاهداف بشكل فعال هي :

1- وضع أهداف محددة.

2- التركيز على الانجازات والنتائج ، وليس النشاطات او السلوكيات.

3- وضع أهداف قابلة للقياس.

4- تحديد جدول زمني للإنجاز.

2- خصائص الأهداف الإستراتيجية

لقد حدد كل من الباحثان (Dees & Lumpkin,2003) مجموعة من الخصائص التي تميز الأهداف الإستراتيجية التي يجب أن تكون:

- **محددة :** وهذا يعطي قياس واضح من ما تتطلبه هذه الاهداف لإنجازها.
- **قابلة للقياس :** أي على الأقل أن تكون قابلة للمقاييس الكمية وهذا ما يضمن تحديد الأهداف هذه بدقة.
- **ملائمة :** أي تكون ملائمة مع رؤية ورسالة المنظمة.
- **واقعية :** أي يمكن الوصول اليها من خلال مقدرات المنظمة والفرص في البيئة الخارجية.

محددة بزمان : بأن تكون محددة من إطار زمني لإنجازها