

محاضرة

تحديد الاتجاه الاستراتيجي

م. علي جبير الهيتي

تحديد الاتجاه الاستراتيجي

لا يمكن لأي منظمة العمل بدون وجود خطة تحدد لها المسار الذي يجب أن تتحرك باتجاهه ، والا فان عدم وجود مثل هذا المسار سيؤدي الى العشوائية في الحركة والعمل وتضارب المصالح وعدم القدرة على التقدم ، ونتيجة لذلك تزايدت أهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة باعتباره يمثل خارطة الطريق التي تم اتباعه للتحرك نحو المستقبل المرغوب فيه وتقع مسؤولية تحديد هذا الاتجاه على القيادة الاستراتيجية للمنظمة . ويعرف الاتجاه الاستراتيجي على أنه الهوية العامة للمنظمة والمرشد الاساس لتحركاتها وتحركات الاعضاء ، والاساس في رسم الخطط الطويلة الاجل وكذلك القصيرة في المستويات المختلفة للمنظمة ، فهو الاطار العام الذي يضم امال المنظمة وطموحاتها والغرض من وجودها وطبيعة اعمالها وزبائنهم والاسواق التي تخدمها وكيفية القيام بذلك بصورة جماعية (الفريجي ، الفريجي ، 2013 : 47) .

عادة ما تبدأ مراحل عمليات الادارة الاستراتيجية بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة والتحليل الاستراتيجي للبيئة . وفي هذا الاطار يمكن تحديد ثلاث مداخل مختلفة في الفلسفة الفكرية التي تنطلق منها الادارة العليا ، رغم ان هذه المداخل متكاملة ومتداخلة . ففي اطار المدخل الاول يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة من رسالة وقيم ورؤية واهداف استراتيجية ثم القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة ، والاخذ بنظر الاعتبار تأثيرات هذا التحليل على مفردات الاتجاه الاستراتيجي المرغوب من الادارة العليا . يمثل هذا المدخل رؤية ابداعية متحررة من قيود الامكانيات والتهديدات البيئية ومركزة على رغبة شديدة لدى الادارة العليا للمنظمة بنقلها الى وضع مرغوب ومتصور تستهدفه المنظمة . اما المدخل الثاني فيركز على ان التقييم والتحليل الاستراتيجي للموقف البيئي يعتبر بداية عمليات الادارة الاستراتيجية باعتبار ان هذا التقييم والتحليل يفترض ان يكون مدخلا واقعية مؤثرة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي بجميع مكوناته الرسالة والقيم والرؤية والاهداف الاستراتيجية . اما المدخل الثالث فيمازج بين المدخل الاول والثاني ويرى ان تحديد الاتجاه الاستراتيجي وتقييم وتحليل البيئة يفترض ان ينطلقا من نظرة شمولية تكاملية تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة التداخل والعلاقة فيما بينهما بحيث تكون مخرجات احدهما مدخلا للآخر أي ان العلاقة تكون تبادلية ما بين التقييم والتحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الاتجاه الاستراتيجي .

ان عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الاعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الاساسية والاولى للقيادة العليا في تلك المنظمة ، لذلك ان فاعلية تحديده بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الاعمال من تحديد الاهداف للادارات واختيار استراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى (ادريس الغالبي ، 2015 : 183-184) .

الرؤية الاستراتيجية :

تمثل الرؤية امال المنظمة واحلامها وطموحاتها التي تام لان تحققها في المستقبل من خلال استخدام مواردها الحالية والمتوقعة . فما الذي نريد ان نكون عليه بعد 50 سنة من الان مثلا وفي أي اتجاه يجب ان تتحرك لنبلغ ذلك المكان او المركز ، فالرؤية هي المرشد والدليل الذي يقودنا الى المستقبل الموعود للمنظمة ، وكل ما ياتي لاحقا انما يتحدد في ضوء الرؤية .

فالرؤية ترسم الطريق الواصل بين الحاضر المستقبل والذي يجب ان لا نحيد عنه عند المسير بالمنظمة ، بغض النظر عن الظروف والصعاب التي تواجهنا . واذا ما اخطانا الاتجاه فاننا يجب ان نعود الى جادة الطريق باسرع وقت ممكن كما توضح الرؤية الاستراتيجية .

مكونات واسس الرؤية الاستراتيجية:

عندما يبدا القادة الاستراتيجيون بتحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فانهم يستندون الى مجموعة من العناصر المهمة ابرزها الاتي :

- 1- القيم المشتركة : وتؤثر القيم السائدة في المنظمة في تحديد طبيعة الرؤية الاستراتيجية لها .
- 2- تقييم الوضع الحالي : لكي تكون رؤيتنا المستقبلية واقعية فانها يجب ان تستند الى الوضع الحالي ليكون اساس الانطلاق في المستقبل .
- 3- الموارد المتوقعة : لا يتم بناء طموحات المنظمة على اساس المتاح من الموارد حاليا وانما في ضوء التوقعات المستقبلية ، فالرؤية تدفع المنظمة باتجاه افضل الموارد واستخدامها بالصورة الفعالة للوصول الى المستقبل المرغوب فيه (الفريجي ، الفريجي ، 48-49) .

صياغة الرؤية :

لا بد ان يتم التعبير عن الرؤية بعبارات مختصرة وواضحة ومعبرة عن امال وطموحات المنظمة ، وعادة ما تكون صياغة الرؤية بعبارات قصيرة من سطر واحد او اقل ، وباطار شامل جدا وغير مقيد بزبون او منتج او سوق عمل معين ، ولكي يكون بيان الرؤية جيدا يجب ان يتصف بالخصائص التالية :

- ان تكون العبارات قصيرة ما امكن ليسهل تداولها ونشرها بين اعضاء المنظمة .
- ان تكون العبارات واضحة المعاني وغير مكررة .
- ان تتضمن نوعا من التحدي والالهام وتحفيز المشاعر والجهود الايجابية .
- ان ترتبط بمستقبل المنظمة .

● ان تكون عامة وعريضة تشمل كل اجزاء المنظمة (الفريجي ، الفريجي ، 2013 : 49-50—

(51)

العوامل المؤثرة على الرؤيا الاستراتيجية :

بعد ان تصبح الرؤية فلسفة لمنظمة الاعمال تجد امتداداتها اللاحقة وترابطها مع رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية فانها تمثل منهجا للعمل لجميع المدراء الاستراتيجيين ومدراء الادارات الاخرى يهتدي به لجميع ويعطي الدليل للتقدم نحو المستقبل المفتوح . فهي تشدذ الهمم وتوحد الجهود وتنسق تصورات كبار المسؤولين في المنظمة باتجاه دخول المنظمة الى المستقبل ، ومع ان الرؤية تعطي تصورا شاملا للمنظمة الا انها تواجه العديد من المؤثرات والمحددات التي يجب التغلب عليها لكي تكون هذه الرؤية صورة ذهنية وواقعية يتلمسها الجميع في المنظمة ومن اهم هذه المحددات او العوامل وكما يلي :

- خوف قيادة المنظمة من الاخطاء التي قد تقع فيها جراء اقدامها على تحديد وصياغة رؤية مستقبلية للمنظمة .
- عدم القدرة على التعامل مع الغموض وعدم الوضوح خاصة وان الرؤية تحاكي اماد مستقبلية مفتوحة لا نهاية لها .
- تفضيل الحكم على الافكار بدلا من تكوين الافكار والرؤى لذلك نجد ان بعض القادة يحاولون تثبيط الهمم من خلال الحكم على الرؤى المطروحة بمنظور ضيق .
- قصور في قدرة التحدي والتي يتم من خلالها توضيح الاشكاليات التي تواجه مصالح المنظمة المستقبلية .
- حماس كبير جدا واندفاع كبير جدا لتحقيق النجاح السريع والانني وهذا يجعل المنظمة تعمل في اطار منظور قصير الامد يشل قدرتها في بناء رؤية مستقبلية للتعامل مع مختلف الاطراف بمنظور بعيد الامد .
- نقص الرغبة والقدرة في الدخول الى نطاق يتطلب من المنظمة تطوير مهارات التصور والابداع والتجديد والتغيير المستمر .
- تجريد عمليات السيطرة والرقابة من اطارها التصوري والابداعي وبذلك تصبح امكانات التركيز على الفكرة الاساسية غير ممكنة وصعبة التحقق .
- عدم القدرة على التمييز بين الواقعية والخيال .
- عدم القدرة والقابلية على الالتزام واحتضان الرؤية بطريقة تجعل منها تعطي تمارها المستقبلية .

وهناك مجموعة اخرى من المحددات والعوامل وهي كالاتي :

- عدم نجاح الادارة في بناء توافق واضح وقوي يجعل من رؤية المنظمة قاسما مشتركا للجميع .

- الافتقار الى المرونة والقدرة على ان تكون رؤية المنظمة متماشية مع التوجهات المستقبلية التي قد تحدث بشكل طارئ او على مراحل ، بالتالي تصبح الرؤية معرقلة للعمل واجراءاته .
- الفشل المتكرر في حل مشاكل المدى القصير يجعل من ادارة المنظمة مركزة عليها باستمرار ومهملة لدورها الاساس في صياغة رؤية المنظمة .
- قد تساهم بعض المتقدات الراسخة في عرقلة بناء رؤية المنظمة تحاول من خلالها تفعيل ثقافتها التنظيمية وتعيد النظر ببعض جوانبها .
- عدم وجود اختيارات واقعية وممكنة تجعل من الرؤية مجرد كلمات غامضة ذات مدلول خطير في بعض الاحيان بسبب ترجمتها الى استراتيجيات غير متجانسة مع ما تود الادارة العليا الذهاب اليه (الغالبي ، ادريس ، 2015 : 213-214).

رسالة المنظمة :

تعتبر رسالة منظمة الاعمال عن سبب واسباب وجودها وهي لا تصف نتائج المنظمة او العملاء (الزبائن) فحسب بل تحتوي روح المنظمة ، وعلى الرغم من ان الغرض نفسه لا يتغير ، الا انه يلهم ويوحى باحداث التغيير والتقدم .

لقد اختلفت وجهات النظر حول مفهوم رسالة المنظمة فيرى البعض ان المفهوم ينصب اساسا على الغاية الاساسية لوجودها والمجال الاستراتيجي الذي تنشط فيه ، لذلك فتم تعريفها على انها توضح الاهداف او الغايات الاساسية للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الاخرى ، كما انها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الانشطة والاسواق والغايات . فهي اذن نص رسمي يصدر من اعلى المستويات الادارية . وفي اطار هذا يمكن ان تستمر المنظمة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها وتطويرها . وبنفس التوجه يرى البعض ان الضرورة تقتضي ان تؤكد رسالة المنظمة على ماهيتها الحقيقية بالاشارة الى نوع الانشطة ، العملاء ، والاسواق التي تخدمها المنظمة . وهناك من يرى ان المرسلات تعطي وصف معبر عن ماهية المنظمة ويترجم هذا لوصف الى منتجات وخدمات تجهزها المنظمة مستقبلا لاسواقها الحالية والمستقبلية . كما وتحدد الفئة التي ترغب المنظمة باشباع حاجاتهم رسالة المنظمة تتركز حول الاجابة على الاسئلة التالية :

1- التعرف على الاعمال الحالية والمستقبلية لمنظمة الاعمال ويتضمن هذا :

- ما هي الاعمال التي تمارسها المنظمة ؟
- ما هي الاعمال التي تستطيع المنظمة ان تتواجد فيها ؟
- ما هي الاعمال التي تسعى المنظمة دخولها ؟

- مه هي الاعمال التي لا ترغب المنظمة الدخول فيها ؟
 - 2- من هم عملاء المنظمة الاساسيين والمستخدمين لمنتجاتها وخدماتها ؟
 - 3- ما هي اسواق المنظمة لحالية والمستقبلية
 - 4- ما هي المنتجات والخدمات الاساسية التي تقدمها المنظمة ؟
 - 5- من يقوم بتوزيع منتجات وخدمات المنظمة ؟
 - 6- كيف تغيرت الصناعة التي تعمل فيها المنظمة من خلال الثلاث او الخمس سنوات الاخيرة ؟
 - 7- ما هي مقاييس النجاح الاساسية وكيف تستخدمها المنظمة ؟
- وهكذا يتبين ان رسالة المنظمة تعطي تدعيما لهويتها وطبيعتها وتؤطر ارتباطا بين مختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي بحيث ينعكس ايجابا على تحقيق الاهداف وتحسين نتائج الاداء المالية وغير المالية . ومن الضروري الاشارة الى ان رسالة المنظمة تصاغ بكلمات واضحة بسيطة وبمصطلحات دقيقة وملخصة الافكار تعطي او تنمي الحوافز والحماس لدى الافراد للتعامل بايجابية وتحقيق النتائج المتوخاة (الغالبى الادريسي ، 2015 : 178 - 186) .

العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة:

- تجتهد منظمات الاعمال في اعداد رسالة عملية وواضحة ، لكونها تحدد توجه المنظمة حاليا ومستقبلا . ولان بيئة منظمة الاعمال تتسم بالتحديات والتغير المستمر ، فلا بد ان تسير الرسالة هذه التغيرات وخاصة المهمة منها . لذلك فان صياغة رسالة المنظمة ياخذ في الاعتبار العوامل التالية :
- المنظمة وتاريخها : حيث ان لكل منظمة تاريخا حافلا بطبيعة انشطتها وسياستها واستراتيجياتها واهدافها وانجازاتها . لذلك فان القيادة الاستراتيجية في المنظمة ، وهي تعيد النظر في بعض جوانب صياغة الرسالة ان تاخذ بنظر الاعتبار طبيعة هذا التاريخ معززة سمعة المنظمة في السوق ولدى مختلف الاطراف الاخرى . ونتوقع ان تراكم الخبرة والمعرفة لدى ادارة المنظمة يعطيها امكانية افضل في صياغة رسالة المنظمة .
 - قيم المالكين واهتماماتهم وتفضيلاتهم : يبقى للادارة وحملة الاسهم الاساسيين دورا فاعلا ومؤثرا عند صياغة رسالة المنظمة .
 - البيئة الداخلية للمنظمة : أي يفترض ان تتسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها .
 - البيئة الخارجية للمنظمة : ان صياغة رسالة المنظمة يتيح لها فرصة الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحملة للدخول الى مجالات جديدة او الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة القاء فيها (ادريس الغالبى ، 2015 : 192-193) .

معايير وخصائص الرسالة الفعالة :

- 1- ان تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة وتغطي لجميع الاطراف مدلولات موحدة ومنسجمة .
- 2- امكانية تحويلها الى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات لا تتحقق .
- 3- ان تكون مختصرة . تكفي بالتدليل للوضح على مضمونها وتبقى عالقة باذهان الجميع .
- 4- ان تكون واقعية وموضوعية تثير التحدي ، وهذه الواقعية تسمح للمدراء بتحقيق اهداف عالية ومتجددة .
- 5- ان تحث وتدعو الى التغيير المستمر .
- 6- ان تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة من تداعيات كبيرة وفي اطار التوقعات المستقبلية .
- 7- ان تكون ذات طبيعة طويلة الامد .
- 8- ان تتميز باثارة الدافعية لدى الافراد والعاملين .
- 9- ان تتسجم مع باقي مكونات الاتجاه الاستراتيجي وان تعطي دعما وترابطا لهذه المكونات.
- 10- ان ترتبط بقيمتها ومعتقداتها وتاريخها (ادريس الغالبي ، 2015 : 194).

الاهداف الاستراتيجية :

تمثل الاهداف التفصيل الاوسع ضمن الاتجاه الاستراتيجي اذ تعتمد على رؤية المنظمة ورسالتها وقيم قيادتها العليا ، ولا بد من وجود الاهداف في أي منظمة من المنظمات والا فانها ستكون غير قادرة على العمل بكفاءة وفعالية .

ويمكن التعبير عن الاهداف الاستراتيجية بانها النتائج المستقبلية المرغوب فيها التي تطمح المنظمة الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة . او هي صيرورة مستقبلية تعمل المنظمة على انجازها بافضل صورة ضمن المدى الزمني المحدد لها (الفريجي ، الفريجي ، 2013 : 56) . ويعرف (ثومسون ، 2006 : 46) الاهداف الاستراتيجية على انها التزاما اداريا بتحقيق اهداف اداء محددة في اطار زمني محدد وتعد بمثابة دعوة لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية الشركة الاستراتيجية وقيمها الاساسية .

خصائص الاهداف الاستراتيجية الجيدة :

يمكن تحديد خصائص الاهداف الجيدة بالاتي :

- الواقعية والموضوعية : يجب ان تكون الاهداف واقعية وقابلة للتحقق فوجود هدف غير قابل للتحقق سيؤدي الى ظهور الشعور بالاحباط من قبل المسؤولين عن تنفيذ البرامج والخطط

المشتقة منها ، ولا بد من صياغة الاهداف في ضوء الموارد المتاحة والمتوقعة مستقبلا ونتائج تحليل البيئة الخارجية ، كما ويجب ان تتسم الاهداف بالموضوعية وتمثيل مصالح المجموع وعليه فان صياغة وتحديد الاهداف لا بد من ان تتما بمشاركة اكبر عدد من العاملين في المنظمة وخصوصا اولئك الذين سيعملون مسؤولية تحقيقها .

- القابلية للقياس الكمي : ان الاهداف الجيدة الصياغة هي تلك الاهداف التي يمكن التعبير عنها بصورة ارقام ، فبالارقام يمكن ان نختصر الكلام كثيرا . كما انه يمكن ان تسهل عملية الرقابة والتقييم .
- محددة باطار زمني : عندما نتحدث عن هدف مرغوب فيه لا بد من ان نحدد الفترة الزمنية الخاصة بتحقيقه ، ويعتمد ذلك بالاساس على نوع الهدف الاستراتيجي .
- التحدي والتحفيز : لا بد ان يتضمن الهدف نوعا من التحدي للموارد والامكانيات المتاحة ، فالاهداف السهلة لا تتضمن أي حوافز قوية للإنجاز . كما ان الاهداف الصعبة جدا ستؤدي الى الشعور بالاحباط وعلية يجب ان تتضمن مستوى معقولا من التحدي الذي لا يتحقق الا ببذل مستوى مرتفع من الجهود والاستغلال الافضل للموارد .
- الوضوح والبساطة : ان فهم الهدف يمثل نصف الطريق لتحقيقه ، فالاهداف الغامضة والمعقدة ستؤدي الى القيام بانشطة متعارضة بسبب عدم فهم ما تريده المنظمة فعلا (الفريجي ، الفريجي ، 2013 : 57 - 58)

وتتمثل الاهداف الاستراتيجية مقارنة بالاهداف المالية بالاتي (ثومسون ، 2006 : 47) :

- حصة اكبر في السوق .
- تصميمات اسرع في مواجهة المنافسين .
- جودة منتج اعلى بالمنافسين .
- تكاليف اقل من تكاليف المنافسين الاساسيين .
- مستويات اعلى من المنافسين في ارضاء الزبائن .
- خدمة زبائن افضل .
- تغطية جغرافية اوسع من المنافسين .
- امكانيات مبيعات وتوزيع عالمي افضل من المنافسين .

القيم :

ان القيم باعتبارها من المفاهيم الهامة للاتجاه الاستراتيجي ، فانها تمثل العقائد الاساسية والمبادئ الارشادية الرئيسة لمنظمة الاعمال ، لذلك فانها تشتمل على معتقدات وقناعات قادة المنظمة وافرادها لتعكس لاحقا هذه

المعتقدات والقناعات في التصرفات والسلوكيات لهؤلاء القادة والعاملين ويجب الانتباه ان القيم المنظمة لا تتغير بسهولة اذا كانت قد بنيت وشكلت شخصية المنظمة وعلى فترات زمنية طويلة ، ويلاحظ تجسيدا لهذه القيم في العادات والطقوس والشعائر السائدة في المنظمة من خلال تعاملها مع مختلف الاطراف .

ان القيم لا تحتاج الى مبرر خارجي لكونها تطبع قناعات العاملين وتمثل اهمية كبرى للقادة والعاملين في المنظمة . وعرفت القيم بانها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد او الجماعة . ويرتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين . وقد وردت بانها التزامات ومعطيات اساسية تسعى المنظمة لها ، لذلك فانها تمثل معتقدات لها قيمة اساسية للملتزمين بها وبمضامينها وبالتالي ترشد السلوك الى ما هو مقبول او مرفوض او ما هو صواب او خطأ. لذلك فهي تتسم بالثبات النسبي قياسا الى الاتجاهات (الغالبى ادريس ، 2015 : 199) .

اهمية القيم :

- تتجسد اهمية القيم في العديد من جوانب العمل ، ابرزها ما يلي :
- تعطي سعة بالتفكير وتوجه جهود منظمة الاعمال في المجالات المختلفة .
 - تحدد وتعين نوع الاعمال التي تكون منظمة الاعمال او لا تكون فيها .
 - ترسم توقعات منظمة الاعمال وتوصلها الى الاخرين .
 - تعمل على استقطاب الافراد ذوي المهارات والكفاءة في العمل .
 - تحدد الاسلوب المتبع لتوجيه وادارة اعمال المنظمة .
 - تحدد اولويات العمل الاساسية .

مكونات وابعاد القيم :

- قد طرحت قائمة بقيم مختلفة مفيدة لمنظمات الاعمال لكن خصوصية المنظمة تتطلب منها تطوير قائمتها الخاصة وفق اعتباراتها وخصوصياتها وهي :
- الاخلاق : وهي قضية محورية للاعمال في عصرنا الحالي لكونها تثير اشكالية في المواقف المختلفة للفرد او المجموعة او المنظمة .
 - الجودة : أي العمل وفق افضل صيغ الجودة ، وفي اطار الموارد والامكانيات المحددة .
 - السلامة : أي اذا كانت المنظمة تعمل ضمن صناعة مؤثرة بشكل كبير على البيئة فان هذه المنظمة تقرر باعتبار التعامل مع البيئة قضية مهمة جدا .
 - الابداع والمعرفة .

- صورة منظمة الاعمال في قطاعها الصناعي : أي حسب اذا كانت المنظمة ترغب بالظهور او البقاء في الظل وذات صورة متواضعة .
- صورة منظمة الاعمال في المجتمع : وهي تشبه النقطة السابقة .
- المتعة والمرح : اصبحت المنظمة تعرض نفسها كمكان للمتعة والانجاز بالنسبة للعاملين والعملاء على حد سواء .
- الاستجابة للعملاء .
- الموارد البشرية : وتتراوح من واقع التعامل مع العاملين على انهم افراد يمكن الاستغناء عنهم او النظر لهم على انهم مورد ثمين لا يمكن التفريط فيه .(ادريس الغالبي ، 2015 : 201-202)

المصادر:

- 1- الغالبي طاهر محسن ، ادريس وائل محمد ، " الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة ، عمان / الاردن ، 2015 .
- 2- الفريجي محسن عبد علي ، الفريجي حيدر نعمة ، " الادارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل " ، مطبعة المغرب ، الطبعة الاولى ، عراق ، بغداد ، 2013 .
- 3- تومسون ، ستريكلاند ، " الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات " ، مكتبة لبنان ناشرون ، الطبعة الاولى ، 2006 .