

## الفصل الثالث

### التوجه الإستراتيجي

### Strategic Direction

#### أولاً- الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision:

#### 1- مفهوم الرؤية الإستراتيجية Concept of Strategic Vision:

ووفقاً لـ (Miller & Dess, 1996) فإن الرؤية الإستراتيجية (تشير إلى مجموعة المقاصد التي تمتاز بكونها واسعة وشاملة، وتعتمد التفكير لاكتشاف المستقبل مع خصوصية الوسائل التي يتم استخدامها لتحقيق النهايات المرغوبة).

#### 2- أهمية الرؤية الإستراتيجية Importance of Strategic Vision:

تبرز أهمية الرؤية لمنظمات الأعمال من خلال الآتي (EI-Namaki, 1992):

- ❖ تمكن المنظمة من السيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.
- ❖ توضيح الحاجة إلى إستراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك منظمة الأعمال لإستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وأن هذه الإستراتيجيات تلبى التطلعات للزبائن، وتعزز منظورهم الإيجابي اتجاه منظمة الأعمال.
- ❖ إبعاد المنظمات عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال التي تقوم بها تلك المنظمات.
- ❖ حث الرؤية الإستراتيجية على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة منظمات الأعمال وفي نماذج السلوك الأساسية، وبنفس الوقت تعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- ❖ قدرة الرؤية الإستراتيجية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة.

#### خصائص الرؤية الجيدة Characteristic of Good Vision:

هناك مجموعة من الخصائص تتوافر في الرؤية الخاصة بالمنظمة التي تجعلها فاعلة

وناجحة وهي:

- ❖ **التركيز على المستقبل:** فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المنظمة التي تكون عليها في المستقبل، وعليه فهي تعكس صورة المنظمة في المستقبل وما يجب أن تكون عليه.

- ❖ يجب أن تكون رؤية المنظمة مختصرة وبسيطة وواضحة تحمل حملاً كبيراً يعبر عن التحدي الحقيقي للمنظمة بصورتها الشمولية.
- ❖ إنَّ تكون الرؤية للمنظمة شاملة وملبية لطموحات وتطلعات جميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة داخلياً كمواردها البشرية وخارجياً أصحاب المصالح كافة (مستهلكين، مجهزين، وغيرهم).
- ❖ إنَّ تكون رؤية المنظمة واقعية وممكنة التنفيذ وليس مجرد أحلام بعيدة عن الواقعية وكذلك يجب أن تكون الرؤية جزء من ثقافة المنظمة ونابعة من الواقع الذي تعيش فيه منظمة الأعمال. فالرؤية الإبداعية، مثلاً، لا يمكن أن تتناغم وتتسجم مع ثقافة المنظمة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة (Mapes,1991).
- ❖ إنَّ تتسم الرؤية بالثبات النسبي والاستقرارية، بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار. فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.
- ❖ إنَّ تساهم رؤية المنظمة في تحقيق الحماس لدى جميع العاملين في المنظمة وبكافة مستوياتهم الإدارية وأن تكون مترابطة بحيث يمكن للمنظمة أن تنقل الرؤية إلى إستراتيجيات وخطط للوصول إلى الأهداف.

## ثانياً- الرسالة الإستراتيجية Strategic Mission:

### 1- مفهوم الرسالة Concept of Mission

يرى أبو الإدارة الحديثة (Peter Drucker) إن الرسالة هي (الإجابة عن التساؤل من نحن؟ ما هو عملنا؟ ما الذي نقدمه؟).

في حين عرفها كل من (Johnson & Scholes,1999) بأنها (بيان لتعميم غرض المنظمة الرئيس، وهي تعبير عن سبب وجود المنظمة).

يتضح من مجموعة التعريفات أعلاه أن رسالة المنظمة هي:-

- ❖ وثيقة مكتوبة.
- ❖ تعبر عن سبب وجود المنظمة.
- ❖ تعبر عن الخصائص الفريدة والمميزة للمنظمة.
- ❖ توضح طبيعة عمل المنظمة ومنتجاتها وزبائنها وطبيعة أسواقها.

### 2- أهمية بيان الرسالة Importance of Mission Statement

إن أهمية (منافع) بيان الرسالة بالنسبة للإدارة الإستراتيجية موثقة بالدراسات رغم تنوع نتائج التقارير فقد وجد "زاريك وفيتون" إن المنظمات التي شكلت بيان لرسالتها تحصل على

ضعف معدل عائدات حاملي الأسهم من المنظمات التي لم تضع ذلك البيان. كما وجد "بارت وبايتز" علاقة ايجابية بين بيان الرسالة والأداء المنظمي، وأن درجة مشاركة المدراء والموظفين في وضع بيان الرسالة يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً بنجاح العمل. وأهم الفوائد من كتابة بيان الرسالة هي (David,2009):

- ❖ ضمان وحدة الهدف ضمن المنظمة.
- ❖ توفير أساس أو مقياس لتوزيع الموارد المنظمة.
- ❖ تأسيس مناخ تنظيمي عام.
- ❖ تكوين نقطة ارتكاز بالنسبة للأفراد لكي يتعرفوا على أهداف المنظمة وتوجهاتها ولتشجيع أولئك الذين لا يشاركون بشكل أكبر بالمنظمة.

### خامساً- الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives:

#### 1- مفهوم الأهداف الإستراتيجية Concept of Strategic Objectives

عرفت الأهداف الإستراتيجية من قبل (Miller & Dess,1996) بأنها (الوسيلة التي تجعل من رسالة المنظمة أكثر تحديداً). وتمثل الأهداف الإستراتيجية خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من إستراتيجيات نمو وتوسع أو تنوع أو انكماش أو انسحاب أو القيام بالبرامج والمشاريع المشتركة.

#### 2- خصائص الأهداف الإستراتيجية: Characteristics of Strategic Objectives

لقد حدد كل من (Dess & Lumpkin,2003) مجموعة من الخصائص التي تميز الأهداف الإستراتيجية وهذه الخصائص تختصر إلى مصطلح شائع هذه الأيام يسمى (SMART) وهو مختصر للألفاظ الأولية (Acronym) لمجموعة من المفردات التي تمثل خصائص الأهداف التي يجب أن تكون:-

- ❖ **محددة Specific:** وهذا يعطي قياس واضح عن ما تتطلبه هذه الأهداف لإنجازها.
- ❖ **قابلة للقياس Measurable:** أي على الأقل أن تكون قابلة للمقاييس الكمية كاليارات وهذا ما يضمن تحديد الأهداف هذه بدقة.
- ❖ **ملائمة Appropriate:** أي تكون ملائمة مع رسالة ورؤية المنظمة.
- ❖ **واقعية Realistic:** أي يمكن الوصول إليها من خلال مقدرات المنظمة والفرص في البيئة الخارجية.
- ❖ **محددة بزمان Timely:** بأن تكون محددة ضمن أطار زمني لإنجازها.