

المحور الرابع ...يتبع : مرحلة صياغة الاستراتيجية

تعتبر صياغة (إعداد) الاستراتيجية **الخطوة الأولى** للتحويل من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي إلى أداة ذات معنى يمكن أن يستند إليها صانعوا القرارات الاستراتيجية في المنظمات، ولقد اختلفت وجهات النظر المطروحة من قبل الباحثين حول هذه العملية تبعا لتطور الفكر الاستراتيجي، وعلى العموم يمكن تلخيص وجهات النظر هذه في اتجاهين أساسيين:

- اتجاه ركز على استخدام النظام الرسمي للتخطيط (الصياغة الشاملة Synoptic) ويقوم على افتراض أن صياغة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي هي عملية عقلانية تتضمن العديد من النشاطات المتعلقة بوضع الأهداف ومتابعة البيئة وتقدير الإمكانيات بالإضافة إلى تحديد الإجراءات في شكل خطط مكتوبة، ولقد استمر هذا الطرح إلى غاية نهاية سبعينيات القرن الماضي حيث شجعت البيئات المستقرة نسبيا على انتشار استخدام هذا الطرح في صياغة الاستراتيجية.
- أما الاتجاه الثاني فهو ما يطلق عليه **الصياغة المنطقية أو التخطيط التراكمي (Incremental)** ويرى أنصاره أن صياغة الاستراتيجية هي عملية معقدة للغاية ومتشابكة وتحتاج إلى العمل خارج الإطار النظري المقدم من الباحثين كنموذج متسلسل الخطوات والإجراءات (النموذج التخطيطي) باعتبارها تشمل أكثر عناصر الفكر البشري تعقيدا ودقة وفي بعض الأحيان يشترك فيها اللاوعي،

أولا: تحديد التوجه الاستراتيجي

يتفق الباحثون في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن الاتجاه الاستراتيجي يحتوي على ثلاث عناصر أساسية هي: الرؤية؛ الرسالة؛ الغايات والأهداف الاستراتيجية، إلا أنهم يختلفون في ترتيبها فهناك من يرى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة وأخيرا في ضوء الرؤية والرسالة تحدد الغايات والأهداف الاستراتيجية والتي تتفرع عنها لاحقا أهداف المستويات الوظيفية، أما فريق آخر من الباحثين فيرى أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يبدأ بتحديد رسالة وقيم المنظمة ثم تحديد الرؤية المستقبلية وأخيرا تشتق منهما الغايات والأهداف الاستراتيجية

بغض النظر عن هذا الاختلاف سنتناول في ما يلي بنوع من الشرح اهم عناصر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (الرؤية ، الرسالة ، الغايات و الأهداف الاستراتيجية) :

الفرع الأول: رؤية المنظمة

يعرفها (الغالي. 2015) بأنها " تعطي منظور مستقبلي للمنظمة دون أن تحمل حاضرها"¹، والملاحظ على هذا التعريف أنه يعطي للرؤية بعدا آخر من خلال اعتبارها منظور مستقبلي ينطلق من الحاضر لبلوغ تلك الوضعيات المرغوبة في المستقبل ، كما تعرف ايضا على أنها " تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه في هذا المستقبل حيث ينظر القائد للمنظمة كمفكر استراتيجي ليس كما هي الآن بل كما يجب أن تكون عليه في المستقبل " ، أما (Daft & Neo2001) فيرى أن الرؤية هي " مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ويصفها بالنجم أو الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل"

أهمية الرؤية :

تتجلى أهمية الرؤية في كونها تمكن المنظمة من إيجاد موقع لها في المستقبل في بيئة أصبحت معقدة، ديناميكية وتنافسية بشكل كبير في الوقت الحاضر وهو الأمر الذي يفسر الحاجة إلى استراتيجية معرفية وابداعية أكثر مستندة إلى مزايا السوق تلي تطلعات الزبائن وتعزز من نظرتهم الإيجابية اتجاه المنظمة، بالإضافة إلى قدرة الرؤية على بناء حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع أفراد المنظمة وكذلك قدرتها على إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمات وفي نتائج السلوك الأساسية

خصائص الرؤية الناجحة :

تتصف الرؤية الناجحة بمجموعة من الخصائص منها: تركيزها على المستقبل وهي بذلك لا تعكس الحاضر فقط وإنما تنطلق من الحاضر لترسم المستقبل المرغوب، وأن تكون واضحة، بالإضافة إلى القدرة على الإلهام من خلال خلق نوع من الالتزام والحماس لدى الأفراد من أجل التقدم نحو النهاية المرغوبة وكذلك يجب أن تنسجم وتتناغم الرؤية مع الثقافة فلا يمكن مثلا اعتماد الرؤية المستندة على الإبداع في ظل ثقافة تنظيمية لا تميل إلى المخاطرة وتشجيع المبادرة الفردية

الفرع الثاني: الرسالة :

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم رسالة المنظمة، فيرى البعض أنها " السبب من وجود المنظمة"، ومن تم فهي الأداة التي تحدد هوية المنظمة ومدى تميزها عن غيرها، كما تعتبر الأساس الذي تبنى عليها الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات، كما أن هناك من ربطها بتحديد مجال النشاط المنظمة ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها وفي هذا الصدد يعرفها (المغربي. 1999) بأنها "الإطار الرسمي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها"، أما P.Dracker فيعبر عنها

بطريقة أكثر اختصارا ووضوحا فيرى أن "رسالة المنظمة هي إجابة عن التساؤل: من نحن؟ ما هو عملنا؟ ما الذي نقدمه؟".

الفرع الثالث: صياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية :

يشير مفهوم الأهداف الاستراتيجية على أنه ذلك الهدف الذي يرتبط مباشرة برؤية ورؤية المنظمة باعتبار أن هذه الثلاثية (الرؤية، الرسالة، الأهداف) هي المكونات الأساسية للاستراتيجية، فإذا كانت الرؤية تعبر عن تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه وهي عادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة، فإن الرسالة تعبر عن سبب وجود المنظمة والأساس الذي تبنى عليه الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والبرامج.

من خلال ما سبق تتضح تلك العلاقة التكاملية بين الرؤية والرسالة والهدف الاستراتيجي، فنجاح المنظمة في تحقيق رسالتها يتوقف على مدى قدرتها على تحويلها إلى غايات وأهداف قابلة للقياس، وتحديد الأهداف الاستراتيجية هو الأساس الذي يركز عليه متخذ القرار في تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة انطلاقا من كون أن الهدف الاستراتيجي يحاول الإجابة على السؤال التالي: ما الذي تأمل المؤسسة في انجازه وتحقيقه في المدى القصير، المتوسط والطويل؟ على العموم يمكن الاستدلال على الهدف الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

- تعد الأهداف الاستراتيجية واحدة من خطوات التخطيط الاستراتيجي وهي تأتي بعد تحديد الرؤية المنظمة ورسالتها؛
- تعد الأهداف الاستراتيجية نقطة البداية والمرشد الأساسي لتحديد الأهداف التشغيلية بالمنظمة.
- تعد الأهداف الاستراتيجية واحدة من قضايا التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

ما الفرق بين الغايات والأهداف الاستراتيجية

من الصعب جدا إيجاد حدود فاصلة بين الغايات والأهداف، وحسب رأي الباحث فإن الأهداف تشير إلى ما ترجو المؤسسة تحقيقه على مدى زمني قصير ومتوسط، في حين تعبر الغايات إلى ما تريد المؤسسة تحقيقه على مدى زمني طويل نسبيا، ويعتبر تحقيق الأهداف خطوة هامة نحو بلوغ الغايات.

خصائص الأهداف الاستراتيجية

هناك العديد من الخصائص التي تمتاز بها الأهداف الاستراتيجية والتي عادة ما تختصر في smart :

S: محددة بنتيجة واحدة رئيسية **Specific**؛

M: قابلة للقياس **Mesurable**؛

A: سهولة البلوغ **Attainable**؛

R: النتائج موجهة **Result-Oriented** ؛

T: الوقت المحدود **Time-limited** . إن ما يمكن استخلاصه من الخصائص السابقة أن الهدف الاستراتيجي يمكن قياسه بوجود معيار أو أكثر لمعرفة مدى القدرة على تحقيقه، وهو محدد وملئ لرسالة المنظمة

ورؤيتها بالإضافة إلى كونه واقعي يمكن تحقيقه من خلال الإمكانيات المتاحة وهو يرتبط بفترة زمنية معينة، وكذلك إشراك مختلف الأطراف في وضعه.