المحور الخامس: التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation)

أولا: تعريف التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation): ظهر مفهوم التوجه الاستراتيجي في نطاق نظريات الميزة التنافسية ويعرف على أنه الأسس والمبادئ التي توجه نشاطات الشركة وتؤثر فيها، ويشكّل كذلك السلوكيات التي ترمي إلى تحقيق أفضل أداء للأعمال على الدوام.

ثانيا: خصائص التوجه الاستراتيجي

1. **القبول:** من قبل أفراد التنظيم، وهو ما يعزز مشاركتهم في صناعة التوجّه وتحقيقه؛
2. **الوضوح:** تحديد ما هو مطلوب إنجازه والجهة المسئولة عن الإنجاز؛
3. **الواقعية:** التعبير عن توجه المنظمة وإمكانية التنفيذ؛
4. **المرونة:** القابلية للاستجابة للمتغيرات البيئية؛

ثالثا: أنواع التوجه الاستراتيجي

يضم التوجه الاستراتيجي للشركة عدة أنواع، يتجسد أبرزُها فيما يلي:

- **توجه السوق (Market Oriontation):** أي القدرة على توفير المعلومات عن حاجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتوزيعها للوحدات المعنية، والتعامل معها على النحو الأنسب، وهي ثقافة تنظيمية تؤثر بفعالية وكفاءة في السلوكيات اللازمة لخلق القيمة المثلى، وبالتالي استمرار تحقيق الأداء الأفضل للأعمال.
- **التوجه الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية**
- **التوجه الاستراتيجي:** هو بمثابة البوصلة التي توجه المنظمة نحو تحقيق غاياتها الطموحة على المدى الطويل أي أنه الإطار العام الذي يحدد اتجاه المنظمة، ويوجه قراراتها ويحدد كيفية تخصيص مواردها لبلوغ تلك الغايات وبعبارة أخرى، فالتوجه الاستراتيجي هو الرؤية الشاملة التي تقود المنظمة نحو المستقبل المرغوب.

رابعا: مكونات التوجه الاستراتيجي

1.الرؤية (Vision): هي تصوّر مستقبلي واضح وملهم لما ستصبح عليه المنظمة في المستقبل أو الحالة التي ترغب المنظمة أن تكون عليها على المدى البعيد فالرؤية تعبر عن الهدف الأكبر أو الحالة المثالية التي تطمح المنظمة للوصول إليها.

2.الرسالة (Mission): هي سبب وجود المنظمة، فالرسالة توضح الغرض من وجود المنظمة، وتحدد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها، والفئة المستهدفة(العملاء)، وكيفية تقديم القيمة لهذه الفئة، فالرسالة هي الأساس الذي تُبني عليه جميع أنشطة المنظمة.

3.القيم (Values): تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك وأخلاقيات المنظمة وتحدد ما هو مقبول وغير مقبول في سلوك الموظفين بالمنظمة وتحكم اتخاذ القرارات فيها أي أن القيم تُعد إطارا مهما لبناء ثقافة تنظيمية قوية وداعمة.

4.الغايات الاستراتيجية (Goals): هي الغايات العليا أو الشاملة، طويلة الأمد والتي تحدد النتائج العامة التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة تكون عادة أكثر اتساعا وعمومية، مثل تحسين الابتكار، أو زيادة حصة السوق، أو التوسع في أسواق جديدة.

5.الاستراتيجيات (Stratégies): هي الخطط والأساليب والطرق التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها فالاستراتيجيات تحدد كيفية استخدام الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

خامسا: أهمية التوجه الاستراتيجي

- **يوفر اتجاها واضحا:** يساعد التوجه الاستراتيجي جميع أفراد المنظمة على فهم الاتجاه العام للمنظمة، مما يسهل عليهم اتخاذ القرارات والعمل بشكل متناسق.
- **يعزز التكامل:** يضمن التوجه الاستراتيجي أن جميع أنشطة المنظمة تعمل بشكل متكامل ومترابط لتحقيق الأهداف المشتركة.

- **يوجه تخصيص الموارد:** يساعد التوجه الاستراتيجي في تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق أكبر قدر من الفائدة.
- **يعزز القدرة التنافسية:** يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتصدي للمنافسة.

التوجه الاستراتيجي هو البوصلة التي توجه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها وغاياتها على المدى الطويل ضمن إطار يتناسب مع البيئة الديناميكية والتنافسية التي تعمل فيها.

سادسا: عناصر التوجه الاستراتيجي

يشمل التوجه الاستراتيجي صياغة العناصر التالية:

1. **الرؤية:** الصورة المستقبلية المثالية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
2. **الرسالة:** الغرض الأساسي من وجود المنظمة، وكيفية تقديم القيمة للعملاء.

أ- قواعد وأصول صياغة الرسالة:

- ما هو عمل المنظمة؟ بحيث تسمح من التعرف على حاجات الزبائن من خلال ما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات.
- لمن يقدم هذا العمل؟ وهو ما يسمح بالتعرف على المجتمع المستهدف(الزبائن) ودراسة أنماطهم وسلوكهم الاستهلاكي.
- ماذا سيكون عليه حال المنظمة؟ وهو ما يسمح بالتعرف على الأسلوب وإلى أين تريد أن تصل المنظمة.
- لماذا وجدت المنظمة؟ وهو التعرف على الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة.

ب- **خصائص الرسالة الناجحة:** تتغير الرسالة عبر الزمن ولكن ببطيء وتدريجيا، ولذا يجب أن يكون قرار التغيير جماعيا وليس شخصيا، ومن خصائص الرسالة الناجحة:

- التطابق مع الغايات والأهداف؛
- التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية؛
- القدرة على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة أفقيا وعموديا؛
- القدرة على ترسيخ قيم المنظمة بما يتماشى مع قيم وظروف المجتمع؛

- التطلع إلى المستقبل واعتبار الماضي لأخذ العبر؛
- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛

والشكل الموالي يوضح الفرق بين الرؤيا والرسالة:

الرؤيا	الرسالة
توجه مستقبلي	توجه حالي
الشكل الذي تريد أن تكون عليه المنظمة	الأعمال التي تؤديها المنظمة في الوقت الحالي
احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها	احتياجات العملاء التي تقوم المنظمة بإشباعها
الخصوصية والتحديد	العموم والشمولية
بناء عليها ينم تحديد الرسالة	بناء عليها ينم تحديد الأهداف والغايات

3. **القيم:** يعني المبادئ الأساسية التي توجه سلوك المنظمة وثقافتها.
4. **التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):** يشير إلى الانخراط في المشاريع شديدة الخطورة وتحقيق الميزة التنافسية بالابتكارات الاستباقية من خلال التركيز على تقديم وتطوير منتجات مبتكرة للسوق، إذ يوفر للشركات أساس الإجراءات الابتكارية والخيارات الاستراتيجية.
5. **التوجه التكنولوجي (Technology Orientation):** قدرة الشركة واستعدادها لاكتساب معرفة تكنولوجية مستدامة واستخدامها في أنشطة البحث والتطوير، وفي إيجاد حلول تقنية لتلبية الحاجات المتجددة للعملاء.
6. **الغاية:** تشكل الأهداف بمجموعها الغاية بمعنى أن الغاية هي محصلة مجموعة من الأهداف الرئيسية والمرحلية، وبالتالي تكون الغاية (الهدف الاستراتيجي) هي قاعدة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يمكن المنظمة من توجيه وقياس أداء المؤسسة، وبقدر ما تكون هذه الأهداف واقعية ومعبرة عن قوى ومتغيرات البيئة بقدر ما تكون فرص النجاح متاحة.

- **العوامل المؤثرة في وضع الغاية أو الأهداف الاستراتيجية:**

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل، وهي دليل لعمل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في **ضوء عدة عوامل مؤثرة** منها:

- علاقة التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والداخلية، وهو" المماثلة بين ما يجب وما نستطيع فعله"؛
- ثقافة وقيم المنظمة المشتركة؛
- علاقات السلطة والمسؤولية؛
- أسلوب اتخاذ القرارات واتجاه تدفقها؛
- المهارات والأنظمة والأفراد؛