

## المحاضرة الثالثة : عناصر الاتجاه الاستراتيجي

### - هوية المؤسسة -

كانت بداية تطبيق الفكر الاستراتيجي في المؤسسة بعد نجاحه عسكرياً في الحرب العالمية الثانية وبالضبط في بداية الخمسينات، وازدهر هذا الفكر مجسداً في التخطيط الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية ما بين سنوات 1945-1973 وهي كما تسمى بثلاثينيات المجد، حيث طبق التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف في تلك الفترة نظراً لدخول أوروبا في مرحلة الإعمار بعد الحرب لذا ساهمت بشكل مباشر في النمو الاقتصادي العالمي ومنحت فرص استثمار كبيرة للعالم، حيث تم تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها بكثافة، إلا أن الأزمة البترولية سنة 1973 وتبعاتها كانت بداية انتكاسة لهذا النمو، حيث فشلت العديد من المؤسسات وأفلست الكثير منها، وحاولت الأخرى الضغط باتجاه التخطيط الاستراتيجي كي تقاوم الأزمة، إلا أنه في نهاية السبعينات ظهرت موجة تنتقد التخطيط الاستراتيجي بشدة لتركيزه على الجوانب الكمية والعقلانية فقط وإهماله لآليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومحيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، وهنا ظهرت فكرة الرسالة والرؤية التي فرضت نفسها كبعد جديد يؤطر ويضبط التخطيط والإدارة الاستراتيجية ويلزم المؤسسة في وضع خطتها الإستراتيجية وتنفيذها، فصارت هي حجر الأساس الذي يوجه جهود وموارد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التي وضعتها ضمن إطار الرسالة والرؤية.

#### أولاً: رسالة المؤسسة

1- تعريف الرسالة (مهمة المؤسسة): إن المؤسسة لا تظهر إلا لتلبية حاجة معينة في المجتمع، إذا فسبب تواجد المؤسسة هو الذي يحكم كل ما تقوم به لأنه هو الذي جعلها تظهر. رسالة المؤسسة في المجتمع يحددها سبب تواجدها، وهي بدورها تعطي الإطار العام للاستراتيجية، إذا فالاستراتيجية يجب أن تتم وفقاً لرسالة معينة لا تخرج من سبب التواجد وتلبية الحاجة التي ظهرت من أجلها المؤسسة.

هناك من يطلق على الرسالة مهمة المؤسسة، تظهر في شكل جملة أو عبارة أو فقرة قصيرة، تبين فيها المؤسسة سبب تواجدها، وكيفية تلبينه وتحقيقه، ثم تبين قيم وتطلعات أصحاب المصلحة، وكلما كانت المؤسسة كبيرة كانت رسالتها كبيرة ورؤيتها أقوى، أي أن وزن رسالة المؤسسة تكون حسب موقعها وثقلها وأهميتها.

سنأخذ مجموعة من الأمثلة عن رسائل بعض المؤسسات كما يلي:

المؤسسة	الرسالة
GOOGLE	تنظيم المعلومات الكونية وجعل الوصول إليها متاحاً ومفيداً
المركز التجاري للسيارات والمحركات (AMTC) TOYOTA	"المركز التجاري للسيارات والمحركات هو مؤسسة عالمية رائدة تركز نفسها من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية لجميع عملائها. ونلتزم التزاماً صارماً بالمبادئ الأخلاقية والمعايير العالمية. كما أننا نولي اهتماماً كبيراً بالاستثمار في مواردنا البشرية بالإضافة إلى خدمة مجتمعاتنا."
جامعة هارفارد	نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم
آبل (Apple)	"تقديم أفضل المنتجات للمستخدمين، مع التركيز على الابتكار والتصميم وتجربة المستخدم."
سامسونج (Samsung)	"إلهام العالم وخلق المستقبل من خلال الابتكار والتكنولوجيا."

يمكن القول أن الرسالة هي عبارة عامة أو فقرة تحتوي مجموعة من النقاط تجعل كل مؤسسة تتميز عن غيرها من المؤسسات، وتصف في الغالب نشاط المؤسسة ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، كما تبين سبب وجودها وهويتها وعملياتها وممارساتها، وقد تتغير الرسالة في المدى البعيد إذا تغير نشاط المؤسسة، إذا فالرسالة تصف فلسفة المؤسسة وأسلوب عملها.

ويمكن أن تكون رسالة المؤسسة واحدة إذا كان مجال نشاط المؤسسة واحداً، أما إذا كان للمؤسسة عدة مجالات نشاط فيمكن أن يكون لها رسالة واحدة، أو رسالة لكل مجال، أو رسالة لكل مجموعة من المجالات.

فيما يلي بعض الأمثلة التي توضح كيف يمكن أن تكون للمؤسسة رسالة واحدة أو عدة رسائل حسب مجالات نشاطها:

شركة ذات مجال نشاط	شركة تسلا (Tesla) تعمل في مجال السيارات	"تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة".
--------------------	---	---

واحد - رسالة واحدة	الكهربائية والطاقة المستدامة، ورسالتها واحدة:	هذه الرسالة تغطي كل أنشطة الشركة، سواء تصنيع السيارات الكهربائية أو تخزين الطاقة أو الألواح الشمسية.
شركة متعددة المجالات - رسالة واحدة تغطي جميع المجالات	شركة أمازون (Amazon) تعمل في عدة مجالات، مثل التجارة الإلكترونية، الحوسبة السحابية (AWS)، الذكاء الاصطناعي، والإعلام الترفيهي، ومع ذلك فإن لديها رسالة واحدة:	"أن نكون الشركة الأكثر تركيزاً على العملاء في العالم، حيث يمكن للناس العثور على أي شيء يريدون شراءه عبر الإنترنت". هذه الرسالة شاملة وتعكس فلسفة أمازون في مختلف أنشطتها.
شركة متعددة المجالات - رسالة لكل مجال	شركة جوجل (Google) وشركتها الأم ألفتابت تعملان في عدة مجالات، ولكل مجال رسالة مختلفة:	محرك بحث جوجل: "تنظيم المعلومات في العالم وجعلها متاحة ومفيدة للجميع". يوتيوب YouTube: "إعطاء الجميع صوتاً وإظهار العالم للجميع". جوجل كلاود Google Cloud: تمكين الشركات والمؤسسات من التحول الرقمي".
شركة متعددة المجالات - رسالة لكل مجموعة من المجالات	شركة سوني (Sony) تعمل في الإلكترونيات والترفيه والألعاب، وقد يكون لديها رسالة لكل مجموعة من هذه المجالات:	إلكترونيات المستهلك: "إبداع التقنية لإثراء حياة الناس". ألعاب الفيديو PlayStation: "تقديم تجارب ترفيهية غامرة ولا تُنسى". الإنتاج السينمائي Sony Pictures: "إلهام الجمهور من خلال قصص مبتكرة ومؤثرة".

## 2- أهمية الرسالة:

- تحدد الوجهة التي ستسير عليها المؤسسة كخيار إستراتيجي حيث تكون موجهة للمدى البعيد.
- تحفز الموظفين وتضغط عليهم بالأهداف السامية.
- تجميع كل الطاقات وتسخيرها لهدف واحد.
- تسهيل التنسيق.
- تسهيل الرقابة الإستراتيجية.
- تستخدم كدليل لاتخاذ القرارات.

3- صياغة رسالة المؤسسة: قد تبدو رسالة المؤسسة عبارة سهلة أو شعاراً رناناً تضعه المؤسسة ببساطة، لكن الأمر ليس كذلك فالرسالة هي عبارة عن التزام تفرضه المؤسسة على نفسها، وتقيس به مدى نجاحها فيما بعد، بالتالي فإن وضع الرسالة يجب أن يتم ضمن ضوابط يجب أن توضح ما يلي:

- سبب وجود المؤسسة أو بماذا تقوم.
- ما هو نشاطها الأساسي والجوهري.
- ما الذي يمكن أن تقوم به في المجتمع.

4- المسؤول عن وضع أو إعداد الرسالة: إن صياغة رسالة هو أيضاً من مهام الإدارة العليا بالمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة التي ستبنى عليها الرسالة وتتمثل في:

- ما هي طبيعة أو نوع الأعمال الخاصة بالمؤسسة، وما هي الأنشطة الواجب علينا القيام بها؟
- ما الذي يمكن أن يكون مستقبلاً؟
- من هم عملاؤنا وما الذي يعتبر ذو قيمة لهم حتى يتم التركيز عليه؟

5- طريقة صياغة رسالة المؤسسة: كل مؤسسة تركز على الجانب الذي ترى نفسها جيدة فيه في نشاطها، فهناك من يركز في الرسالة على المنتجات والخدمات، وهناك من يركز على العملاء، وهناك من يركز على الأسواق المستهدفة، وهناك من يركز على التكنولوجيا، وهناك من يركز على قيم ومعتقدات المؤسسة، وهناك من يركز على الصورة الذهنية لدى المستهلكين عن المؤسسة، وهناك من يركز على العاملين... الخ.

## 6- متطلبات الرسالة الفعالة:

- أن تكون واضحة ودقيقة التعبير وتحمل ميزة التحدي والواقعية.
- يجب أن تصاغ وفق نظرة ثابتة ومشتركة من قبل أصحاب المصلحة في المؤسسة وأن تعبر فعلا عن قدرات المؤسسة.
- يجب أن تقدم المعلومات الدقيقة عن البيئة التي ستنشط فيها المؤسسة.
- يجب أن تبني التكامل بين وحدات المؤسسة.
- يجب أن تظهر الميزة التنافسية والكفاءات المحورية والأهداف العامة وثقافة المؤسسة.

## ثانياً: الرؤية

## 1- تعريف الرؤية: قبل التطرق لمفهوم الرؤية نأخذ هذه الأمثلة:

الرؤية	المؤسسة
أن نكون الشركة الأكثر ثقة في تقديم حلول غذائية وصحية، تساهم في تحسين حياة الأفراد والمجتمعات حول العالم	نستله (Nestlé)
أن نصبح الشركة الرائدة عالمياً في توفير حلول التنقل المستدامة، من خلال الابتكار في السيارات الذكية والقيادة الذاتية	تويوتا (Toyota)
أن نكون المنصة العالمية الرائدة في تقديم حلول التنقل الذكي والمستدام، لتغيير طريقة تنقل الناس حول العالم	أوبر (Uber)
أن نكون أفضل طريقة للقيام بالمعاملات المالية لأي شخص وفي أي مكان	فيزا (Visa)

نلاحظ أن العبارات التي تعبر عن رؤية المؤسسة غير متحققة على أرض الواقع إنما هي سعي من المؤسسات، لذا يمكن أن نقول أن الرؤية هي حلم أو طموح المؤسسة المعلن الذي يحدد المستقبل الذي ترغب في الوصول إليه على مدى معين، وهو يشكل تحدياً تضعه المؤسسة لنفسها وتحاول الوصول إليه كهدف (صورة ذهنية عن نقطة مستقبلية)، والرؤية أيضاً تدعم التخطيط الاستراتيجي كفلسفة توجه المؤسسة أيضاً وتلزمها، لذا فإن الرؤية الموضوعية بكيفية صحيحة تلعب دور المحفز بالنسبة للأفراد في المؤسسة. ولكي تتحقق الرؤية فعلياً يجب:

- أن تعكس نوايا إستراتيجية أي لها منظور مستقبلي بعيد المدى وتشكل قفزة من الحاضر إلى المستقبل.
- أن تركز على العملاء وأصحاب المصالح وتعطي إحساساً بالمصير الواحد.
- أن تشكل تحدياً (تكون طموحة) وتنطوي على مغامرة من أجل الإبداع.

## 2- الفرق بين الرسالة والرؤية:

الرسالة تجيب عن سؤال: ما هو نشاطنا الحالي ومجاله؟

الرؤية تجيب عن سؤال: ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟.

مثال: يمكن أن نفرق بين رسالة ورؤية شركة تسلا كما يلي:

\* الرسالة: "تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة من خلال السيارات الكهربائية، وحلول الطاقة الشمسية، والتخزين الذكي للطاقة".

تصف النشاط الحالي: تصنيع سيارات كهربائية، تطوير تقنيات الطاقة الشمسية، وأنظمة تخزين الطاقة.

\* الرؤية: "خلق مستقبل يتمتع بطاقة مستدامة بالكامل، حيث لا يعتمد النقل والطاقة على الوقود الأحفوري".

تعبر عن الطموح المستقبلي: تغيير العالم نحو بيئة خالية من الوقود الأحفوري من خلال الطاقة المستدامة.

## ثالثاً: القيم

هي مجموعة أحكام ومعايير واتجاهات والأخلاقيات التي تحددها المؤسسة لنفسها تبين ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أي ما هو المقبول وما هو المرفوض للمؤسسة، إذا فالقيم هي الإطار العام والضابط الذي يحكم كل نشاط وأداء المؤسسة. بالتالي يمكن القول أن قيم المؤسسة مبنية على ما تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية مثل الأمانة، التعاون، الإخلاص، التضحية، الولاء، احترام المراجعين (المستفيدين)، على المؤسسة أن تعلن عنها وتروج لها وتلتزم بها لكي تجعلها ضابطاً داخلياً وخارجياً، ويجب أن

يقتنع بها الأفراد فيها بحكم أن الأفراد لهم قيمهم الشخصية، ومتى توافقت قيم الأفراد مع قيم المؤسسة يمكن إعداد رسالة متفق عليها ليتم تنفيذها وبالتالي بناء ولاء وروابط عاطفية قوية تجاه المؤسسة.

ويجب أن تحدد المؤسسة قيمها للأسباب التالية:

- لأنها ستعطي معنى لسلوك الفرد ودلالته وتحرره من الأنا والذاتية بحيث يصير سلوك الفرد مرتبطاً بثقافة المؤسسة وليس فردياً، كما تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى.

- تساعد في فهم شخصية الموظفين ومدراء المؤسسة والشخصية العامة للمؤسسة وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان.  
- لأن القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد كبير، وتخلق نوعاً من أنواع الضبط الداخلي والخارجي مع أصحاب المصلحة ومختلف المتعاملين معها.

القيم الأساسية	الشركة
<input checked="" type="checkbox"/> الأمان أولاً - كل منتج يجب أن يحقق أعلى معايير الأمان. <input checked="" type="checkbox"/> النزاهة - العمل بشفافية ووضوح. <input checked="" type="checkbox"/> العمل الجماعي - التعاون بين الفرق هو مفتاح النجاح. <input checked="" type="checkbox"/> الثقة - بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.	شركة بوينغ للطيران (Boeing)
<input checked="" type="checkbox"/> الاستدامة - تطوير حلول نقل صديقة للبيئة. <input checked="" type="checkbox"/> الدقة والجودة - تحقيق أعلى معايير الهندسة الألمانية. <input checked="" type="checkbox"/> الابتكار - دمج أحدث التقنيات في السيارات. <input checked="" type="checkbox"/> التصميم الديناميكي - التركيز على الأداء والأناقة.	بي إم دبليو (BMW)
<input checked="" type="checkbox"/> الإلهام - تمكين الأفراد من تحقيق إمكاناتهم. <input checked="" type="checkbox"/> الإبداع - تطوير تقنيات جديدة في الأحذية الرياضية. <input checked="" type="checkbox"/> الاستدامة - تقليل استخدام المواد الضارة بالبيئة. <input checked="" type="checkbox"/> التنوع - دعم الرياضيين من مختلف الثقافات والخلفيات.	نايكي (Nike)
<input checked="" type="checkbox"/> الاستدامة - استخدام مواد صديقة للبيئة. <input checked="" type="checkbox"/> التصميم الذكي - تحسين تجربة المستهلكين من خلال الابتكار. <input checked="" type="checkbox"/> البساطة - تعزيز نمط حياة مريح وسهل.	إيكيا (IKEA)

#### رابعاً: الغايات والأهداف الاستراتيجية

الغايات هي وضعيات مستقبلية عامة تطمح المؤسسة تحقيقها، بينما الأهداف الإستراتيجية هي وضعيات مستقبلية تسعى المؤسسة لتحقيقها وتشتق كل منهما من رؤية المؤسسة ورسالتها، تتميز الأهداف عن الغايات في كونها واقعية ومحددة وفيها نوع من التحدي وقابلة للتحقيق وللقياس خلال فترة زمنية محددة.

أمثلة عن غايات وأهداف إستراتيجية لمجموعة مؤسسات:

إسم الشركة	غاياتها (Goals)	أهدافها الاستراتيجية (Strategic Objectives)
جوجل (Google)	تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين البحث وتقديم تجارب أكثر تخصيصاً للمستخدمين.	تحسين خوارزميات البحث لتقديم إجابات دقيقة وسريعة بنسبة 20% خلال العامين المقبلين.
أمازون (Amazon)	تحقيق أسرع وقت توصيل للمنتجات عالمياً من خلال تطوير شبكات لوجستية متقدمة.	تقليل متوسط وقت التوصيل إلى أقل من 24 ساعة في 80% من الأسواق الرئيسية بحلول 2026.
تسلا (Tesla)	زيادة إنتاج السيارات الكهربائية لتسريع التحول إلى طاقة مستدامة وخفض الاعتماد على الوقود الأحفوري.	تصنيع مليون سيارة كهربائية سنوياً بحلول 2025 مع تقليل تكاليف الإنتاج بنسبة 15%.

زيادة استخدام خدمات Azure بنسبة 30% سنويًا من خلال تطوير حلول سحابية مبتكرة.	تمكين الأفراد والشركات من خلال الابتكار في الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي.	مايكروسوفت (Microsoft)
إطلاق تقنيات أمان جديدة على iOS لتعزيز خصوصية المستخدمين بحلول 2026.	تقديم تجارب مستخدم سلسة وآمنة من خلال تطوير أنظمة تشغيل متكاملة وابتكار منتجات ذكية.	أبل (Apple)
تطوير أول شاشة قابلة للطي بالكامل بدون فواصل مرئية بحلول 2027.	أن تصبح الشركة الرائدة عالميًا في تطوير الشاشات وتقنيات الاتصالات المتقدمة.	سامسونج (Samsung)
تطوير 5 منتجات رياضية جديدة قابلة لإعادة التدوير بالكامل بحلول 2025.	تعزيز الابتكار في صناعة الأحذية الرياضية باستخدام مواد صديقة للبيئة وتحسين الأداء الرياضي.	نايك (Nike)