

## المحاضرة الثانية: مفاهيم ومصطلحات مرتبطة باستراتيجية المؤسسة

### تمهيد:

سنتطرق في هذه المحاضرة إلى مجموعة من المصطلحات التي ترتبط بمفهوم الاستراتيجية، والتي تعزز وتقرب مفهوم هذه الأخيرة، تتمثل هذه المصطلحات في: الرسالة، الرؤية، الأهداف والغايات الاستراتيجية.

### أولاً - رسالة المؤسسة

تتمثل رسالة المؤسسة في الغاية الأساسية من وجودها وتعبير عن المجال الذي تنشط فيه، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وبالتالي فهي هي تكشف عن الهوية التي تحاول الشركة أن تكون عليها، وتدل مثلاً على المنتج الأساسي أو الأسواق التي تخدمها.

مثال: رسالة شركة قوقل (Google): تنظيم المعلومات الكونية وجعل الوصول إليها متاحاً ومفيداً

### 1 - تعريف رسالة المؤسسة

التعريف الأكثر تعبيراً وتلخيصاً لرسالة المؤسسة هو كما يلي: " ذلك التصريح المبين لغرض أو لسبب وجود الشركة"، ويكون مكتوباً ويدرج في التقارير الهامة للمؤسسة.

تعد عملية تحديد رسالة المؤسسة مرحلة أساسية في صياغة استراتيجياتها، فبدونها لن تستطيع تحديد مركزها التنافسي في بيئتها بدقة. ومن الشروط الأساسية لصياغة الرسالة حسب " ANSOF " ما يلي:

- أن تكون عباراتها محددة وواضحة،
- أن تكون مفهومة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة،
- أن تكون محفزة للعاملين، مفيدة ومجدية، توضح مجال عمل المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات،
- أن تعكس الرسالة القيم التي تؤمن بها المؤسسة.

### 2 - مكونات الرسالة الاستراتيجية

حدد الاستاذ وخبير الادارة الاستراتيجية ( DAVID ) مكونات الرسالة الاستراتيجية في تسعة مكونات أساسية يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

العناصر	الأسئلة
1. الزبائن	من هم زبائن المؤسسة؟
2. المنتجات	ماهي المنتجات والخدمات الاساسية للمؤسسة؟
3. الأسواق	جغرافياً، أين تتنافس المؤسسة؟
4. التكنولوجيا	هل التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة حديثة؟
5. الاهتمام بالبقاء والربحية	هل المؤسسة ملتزمة تجاه أهدافها الاقتصادية؟
6. الفلسفة	ما هي القيم والمعتقدات والظموحات والخصائص الأخلاقية للمؤسسة

7. المفهوم الذاتي	ما هي الكفاءات المتميزة للمؤسسة (ميزتها التنافسية)؟
8. الاهتمام بالصورة العامة	هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والمحلية والبيئية؟
9. الاهتمام بالعاملين	هل العمال هم أصول قيمة في المؤسسة؟

Source : DAVID, Fred. and DAVID, Forest. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases , 16th Edition, Pearson Education, 2017, UK, p.166

## ثانيا- رؤية المؤسسة

### 1 - تعريف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وخصائصها

الرؤية الإستراتيجية هي تصور لمستقبل المؤسسة وما تطمح أن تكون عليه، وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المؤسسة.

مثال: رؤية شركة (BMW): أن نكون الصانع الأكثر نجاحا في صناعة السيارات

والتعريف الأكثر تعبيرا هو "يقصد بالرؤية الوضعية التي تطمح المؤسسة الوصول إليها مستقبلا استنادا لمركزها السوقي وقدراتها الإستراتيجية." ووفق هذا التعريف فعند وضع الرؤية الإستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمؤسسة ليس كما هي الآن بل كما يأمل أن تكون عليه.

كما يمكن تحديد خصائص الرؤية الاستراتيجية الناجحة في الخصائص التالية:

- التركيز على المستقبل

- الوضوح

- أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

- أن تتسم بالطموح والتحدي

- قدرتها على الهام العاملين

- ان تتسم بالثبات النسبي والاستقرارية

- التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة

### 2 - الفرق بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية

يمكن تلخيص أوجه الفرق بين رسالة ورؤية المؤسسة حسب مجموعة من المعايير وفق الجدول التالي:

وجه المقارنة	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المؤسسة وأنشطتها	صورة تود المؤسسة تحقيقها
درجة العمومية	أكثر عمومية	أكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المؤسسة	تغطي فترة من عمر المؤسسة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبيا	قريبة نسبيا
درجة الثبات والمرونة	أكثر ثباتا	أكثر مرونة

المصدر: قاسمي السعيد، "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 0210، ص12

## ثالثا- الأهداف والغايات الاستراتيجية:

كل الأفراد والجماعات والمؤسسات يجب أن يحددوا هدفا أو أهدافا طموحة ومحفزة. فسلوكنا يتأثر عموما بمجموعة كبيرة من الأهداف بطريقة واضحة أو بطريقة غير إرادية. المؤسسات بدورها يجب أن تضع أمامها أهداف تجعلها تتحرك إلى الأمام وبتجاه إيجابي، فالأهداف هي مصدر للتحفيز ومصدر محرك للتطور، وهي قوة تحث الأفراد والجماعات على المتابعة لتحقيق غاياتهم.

### 1 - تعريف الهدف الاستراتيجي:

يمكن تعريف الهدف على أنه النتيجة المنتظرة من القيام بنشاط ما. والهدف الاستراتيجي هو النتيجة المنتظرة والتي تعمل الشركة من أجل تحقيقها لنجاح إستراتيجيتها.

ويمكن فهم الهدف من خلال الإجابة على السؤال: ما الذي تتوقعه كنتيجة من تطبيق إستراتيجية ما؟ لذلك يقصد بالهدف الاستراتيجي الهدف المحدد على النطاق الواسع، الذي يجب على الشركة تحقيقه حتى تنجح إستراتيجيتها. يجب التمييز بين الغايات (Goals) والأهداف (objectifs) فالغايات تتميز ببعض الخصائص تجعلها تختلف عن الأهداف، ومن أهمها الابتعاد عن التفاصيل الدقيقة في بيان الغايات، حيث تعكس هذه الأخيرة الفلسفة العامة للمنظمة وتوجهاتها الأساسية، كذلك تتميز بالشمولية، حيث تدرج كافة مجموعات الزبائن الذين تخدمهم الشركة مهما اختلفت خصائصهم، وفي الأخير تتميز الغايات بطول الأجل، إذ تبنى أساسا على سبب وجود الشركة وطموحاتها العليا.

مثال عن الغايات: رفع الحصة السوقية، زيادة حجم المبيعات السنوية

مثال عن الاهداف: تحقيق المؤسسة لحصة سوقية قدرها 20% في السنة القادمة، زيادة حجم المبيعات بقيمة 50 % في السنتين القادمتين

### 2 - خصائص الأهداف الاستراتيجية:

على المدراء فهم خصائص الأهداف الجيدة لإعدادها بطريقة مقبولة. فأولا يجب أن تكون الأهداف متسلسلة، ولقد تعلمنا أن الاستراتيجيات نجدها على مستويات إدارية متفاوتة، وكذلك بالنسبة للأهداف حيث أنها تتبع تسلسلا هرميا.



كما يجب أن تتميز الأهداف الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص والشروط يمكن اختصارها فيما يلي:

- يتميز الهدف الجيد **بالدقة والوضوح**، أي يفهمه الجميع داخل الشركة .
- الأهداف يجب أن تكون **قابلة للقياس** ويمكن تكميته وعدّها .
- تكون الأهداف **قابلة للإنجاز** ويمكن الوصول إليها خلال فترة معينة بالاعتماد على الإمكانيات المتاحة
- الأهداف يجب أن تكون **متوازنة** فرغم اختلاف الوظائف فإنه على المدراء إيجاد التوازن الملائم بين الوحدات الإدارية والأقسام والموظفين، ولا ينصب تركيز الأهداف على جزء إداري دون آخر.
- تشير الدراسات أن الأهداف التي تلقى **قبولا** داخل الشركة هي التي يشارك فيها الأفراد في إعدادها، وكلما كانت **الأهداف مقبولة** كلما سهل الأمر على الشركة في تحقيقها.