

## المحاضرة الثانية: 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 والخطة 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 الخطة الاستراتيجية ومحيط المؤسسة سواءً الداخلي أو الخارجي، وهنا ظهرت فكرة الرسالة والرؤية التي فرضت نفسها كبعد جديد يؤطر ويضبط التخطيط والإدارة الإستراتيجية 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 تلبيةه 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
أبل (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:

مؤسسة ذات مجال نشاط واحد - رسالة واحدة	مؤسسة تسلا (Tesla) تعمل في مجال السيارات الكهربائية والطاقة المستدامة، ورسالتها واحدة:	"تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة". هذه الرسالة تغطي كل أنشطة المؤسسة، سواء تصنيع السيارات الكهربائية أو تخزين الطاقة أو الألواح الشمسية.
مؤسسة متعددة المجالات - رسالة واحدة تغطي جميع المجالات	مؤسسة أمازون (Amazon) تعمل في عدة مجالات، مثل التجارة الإلكترونية، الحوسبة السحابية (AWS)، الذكاء الاصطناعي، والإعلام الترفيهي، ومع ذلك فإن لديها رسالة واحدة:	"أن نكون المؤسسة 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.
مؤسسة متعددة المجالات - رسالة لكل مجال	مؤسسة جوجل (Google) ومؤسسها الأم ألقابت 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 المؤسسات والمؤسسات من التحول الرقمي".
مؤسسة متعددة المجالات - رسالة لكل مجموعة من المجالات	مؤسسة 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 ومشاركة 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.

**ثانيا: الرؤية****1- تعريف الرؤية: قبل التطرق لمفهوم الرؤية نأخذ هذه الأمثلة:**

الرؤية	المؤسسة
أن نكون المؤسسة الأكثر ثقة في تقديم حلول غذائية وصحية، تساهم في تحسين حياة الأفراد والمجتمعات حول العالم	نستله (Nestlé)
أن نصبح المؤسسة 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 الإستراتيجي 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: مؤسسة متخصصة في التكنولوجيا المالية (Fintech Company)

الرسالة: "نقدم حلولاً مالية رقمية مبتكرة تمكن الأفراد والمؤسسات من إدارة معاملاتهم بسهولة وأمان، من خلال تكنولوجيا متقدمة وتجربة مستخدم متميزة".

الرؤية: "أن نكون المنصة المالية الرائدة عالمياً، حيث يتمكن الجميع من الوصول إلى خدمات مالية ذكية، آمنة، وسهلة الاستخدام".

**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.

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

#### رابعاً: الغايات والأهداف الاستراتيجية

الغايات هي وضعيات مستقبلية عامة تطمح المؤسسة تحقيقها، بينما الأهداف الاستراتيجية 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. وفي ما يلي جدول يحدد الفرق بين الرؤية والغاية والهدف الاستراتيجي:

التعريف	الرؤية	الغاية	الهدف الاستراتيجي
تصور مستقبلي طموح يحدد الاتجاه العام الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى الطويل.	نتيجة عامة تسعى المؤسسة لتحقيقها لدعم الرؤية.	هدف محدد ومقيس يساهم في تحقيق الغاية.	
طموحة وملهمة، تعكس ما تطمح المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل.	عامة وتوجيهية، قد لا تكون قابلة للقياس المباشر.	محددة وقابلة للقياس، مع معايير أداء واضحة.	
تركز على الصورة الكبيرة والمستقبلية للمؤسسة.	ترجم الرؤية إلى نتائج رئيسية تسعى المؤسسة لتحقيقها.	تركز على خطوات وإجراءات عملية للوصول إلى الغاية.	
موجهة نحو المستقبل والتأثير العام.	موجهة نحو تحقيق نتائج رئيسية تدعم الرؤية.	موجهة نحو تحقيق إنجازات ملموسة وقابلة للقياس.	
توفر إطاراً عاماً لتحديد الأهداف الاستراتيجية.	تُشتق منها الأهداف الاستراتيجية الأكثر تحديداً.	تُحدد بناءً على الغاية، ويتم تنفيذها عبر خطط وبرامج عملية.	

## أمثلة عن غايات وأهداف إستراتيجية لمجموعة مؤسسات:

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