

المحور الثاني: عناصر الاتجاه الاستراتيجي

1

جامعة الجلفة



قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-الرؤية
11	II-الرسالة
13	III-الاهداف
15	خاتمة

وحدة

بعد قراءة هذا المحور يجب أن تكون قادرًا على فهم والإجابة على الأسئلة التالية بعد التطرق إلى المكتسبات القبلية للمحور السابق وفهم مفاهيمه:

- مستوى الاستيعاب والفهم Understanding: ما هي الرؤية، الرسالة، القيم، والأهداف التنظيمية؟ ولماذا تُعد مهمة للمنظمات؟
- مستوى التطبيق Applying: يشخص الطالب الغرض الرئيسي لوجود المنظمة ورؤيتها المستقبلية
- مستوى التحليل Analyzing: يحلل الطالب المبادئ الأساسية التي توجه المنظمة
- مستوى التركيب وإنشاء Creating: يميز الطالب بين مختلف عناصر التوجه الاستراتيجي
- مستوى التقويم Evaluating: مدى قدرة الطالب على فهم أهمية مكونات التوجه الاستراتيجي في توحيد الجهد، وتعزيز هوية المنظمة.

مقدمة

لا تبني منظمة بدون مسار واهداف توضح طريق النجاح، فالرجوع لأبرز المنظمات سابقاً نجد كل منها لها وجهة نظر وقصة نجاح مختلفة. ترجع إلى المسار والتخطيط الذي سلكه والاستراتيجية المتبعة. ما مكونات التوجه الاستراتيجي؟



فرنسية

الرؤية

تصف رؤية المنظمة ما تأمل أن تُصبح عليه في المستقبل. وتبين الرؤى القيم والطموحات الجوهرية التي تقوم عليها المنظمة.

وعلى الرغم من أن بيانات الرؤية تمتلك القدرة على إلهام الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، فإن وجود رؤى واضحة في المنظمات لا يزال أمرًا نادرًا نسبيًا، أما الرؤى الجيدة فهي أتدر من ذلك .¹

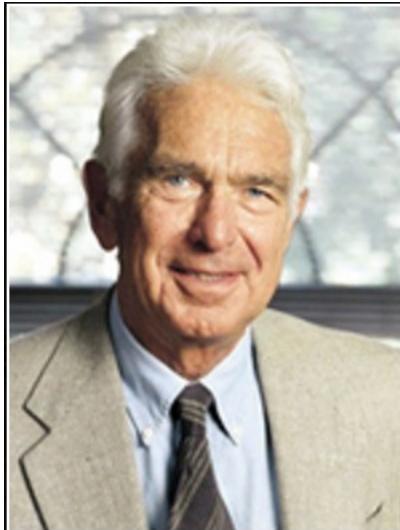
يشير كلايتون (1997) إلى سبعة معايير يجب أن توفر في رؤية المنظمة:²

- قوية: بالرغم أن الرؤية تعيّن عن المستقبل، من المهم أن تكون مبنية على فهم الحاضر. إن التوتر الناتج عن مقارنة المستقبل المنشود بالواقع الحالي هو ما يحفّز العمل نحو تحقيق الرؤية.
- هادفة: لا يمكن فهم الرؤية بمعزل عن الغاية والقيم الجوهرية. تتبع الرؤية من القيم الأساسية لأفراد المنظمة، ومن الهدف الأساسي، بحيث تُشكّل معًا مستقبلًا مشتركةً.
- مستقلة (تُحدّد ذاتها): الرؤية ليست نسبية أو قائمة على مقارنة. فإذا تم ربط الرؤية بالمنافسة فقط، فقد تفشل في تحقيق التمييز، لأن أقصى ما ستحققه هو مجرد تقليد لما حققه المنافسة.
- ملموسة (واقعية): يجب أن تكون الرؤية محددة، وتقدم صورة ملموسة للمستقبل المنشود.
- متعددة الأبعاد: تشمل الرؤية عدة جوانب، مثل الجوانب الشخصية (الصحة والتراحم)، والجوانب الإيثارية (مثل خدمة المجتمع والعملاء).
- عاطفية: تبني الرؤية على القيم، مما يجعلها مشحونة عاطفياً. وتُعد من العوامل المحفزة والداعمة بقوة نحو تحقيق الرؤية.

فالجدول المواري يمثل مجموعة من الرؤى التي تسعى بعض الشركات إلى تحقيقها في الوقت الحاضر .³

Company	Vision
Alcoa	To be the best company in the world—in the eyes of our customers, shareholders, communities and people.
Avon	To be the company that best understands and satisfies the product, service and self-fulfillment needs of women—globally.
Chevron	To be the global energy company most admired for its people, partnership, and performance.
Google	To provide access to the world's information in one click.
Kraft Heinz Foods	To be the best food company, growing a better world.
Proctor and Gamble	Be, and be recognized as, the best consumer products and services company in the world.

فرنسية



Vision animates, inspires, transforms
purpose into action.

— *Warren G. Bennis* —

AZ QUOTES

فرنسية



الرسالة

||

يمكن التعبير عن رسالة المنظمة بطرح سؤالين أساسيين: "ما هو مجال عملنا؟" و "ما المجال الذي ينبغي أن نكون فيه؟" وتحديداً، فإن الإجابة عن السؤال الثاني هي التي ترسم الإطار العام الذي توضع ضمنه الأهداف لاحقاً، وتنظر الاستراتيجيات، وتنفذ برامج العمل إلا أن هذا السؤال يمثل تحدياً كبيراً للعديد من المنظمات، خاصةً عندما تواجه بيئه سوقية تتغير بسرعة. فعلى سبيل المثال، بالنسبة لتجار التجزئة الشهير W.H. Smith، برع هذا التحدي بوضوح في بداية عام 2004، حين أصبح من الجلي أن العديد من خطوط الإنتاج الأساسية للشركة، مثل الأقراص المدمجة (CDs) وأقراص الفيديو الرقمية (DVDs) وحتى الكتب، أصبحت مستهدفة من قبل تجار التجزئة عبر الإنترنت مثل Amazon، إضافةً إلى شركات تجزئة مختلفة تماماً في طبيعتها مثل Tesco وبالمثل، كانت شركة Boots تواجه في نفس الفترة ضغوطاً على خطوط إنتاجها الأساسية من كل من متاجر الخصومات مثل Superdrug، وسلسل المتاجر الكبرى مثل Sainsbury's و Tesco، واللتين قدمتا للعملاء ميزة الراحة والأسعار المنخفضة نسبياً. لكي يكون بيان المهمة ذات قيمة فعلية، من الضروري أن يكون واقعياً ويحدد نطاق العمل الذي ستعمل فيه الشركة. وبحسب أبيل (1980، الفصل الثالث)، فإن أفضل طريقة لتعريف هذا النطاق تكون من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. مجموعات العملاء التي ستقوم الشركة بخدمتهم.
2. احتياجات العملاء التي ستسعى الشركة لتلبيتها.
3. التقنيات التي سستخدم لتلبية هذه الاحتياجات.

ومن الأمثلة عن رسالة المؤسسة:

رسالة **tesla**: "تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المتتجدة"

رسالة **amazon**: "نقدم لعملائنا بأقل الأسعار مع أفضل الخيارات المتوفرة مع توفير خدمات أكثر سهولة وراحة"



الاهداف

III

بعد تحديد الرؤية والرسالة ، تأتي الخطوة التالية وهي تحديد الأهداف الاستراتيجية للنشاط التجاري. يُعد بيان الرؤية مدخلاً رئيسياً في هذه العملية، حيث إنه يحدد الأهداف والطموحات الاستراتيجية للمنظمة. وإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يُحول الرؤية العامة إلى أهداف أداء محددة، ويعُد عنصراً أساسياً في صياغة الاستراتيجية.

وتعتبر هذه العملية مهمة للغاية لضمان تحقيق الخطط والأهداف طويلة المدى للمنظمة، كما أنها تُظهر التزام الإدارة باتخاذ الإجراءات وتحقيق النتائج.

ولكي تكون الأهداف فعالة، يجب أن تستوفي معايير SMART. وتُعد منهجية SMART تقنية شائعة الاستخدام لتحديد أهداف ذات معنى وقابلة للتنفيذ.⁵

وحسب دراكر 6 فإن هناك حاجة للأهداف الربحية من أجل تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة فجميع الأهداف تتطلب جهداً، أي تكلفة، ولا يمكن تمويل هذه التكاليف إلا من أرباح الأعمال. وكل هذه الأهداف تنطوي على مخاطر؛ ولذلك، فهي تتطلب تحقيق ربح يغطي مخاطر الخسائر المحتملة. فالربح ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو شرط ضروري يجب تحديده بشكل موضوعي بما يتماشى مع استراتيجية العمل، واحتياجاته، ومخاطره. وبدلاً من طرح السؤال: "كم من الأرباح نطمح إلى تحقيقها؟"، ينبغي على الشركة أن تسأل:

"كم من الأرباح نحتاج لتغطية تكاليف رأس المال، ومخاطر العمل، ومتطلبات البقاء في جميع مجالات الأهداف؟"

لذلك، يجب تحديد الأهداف ضمن ثمانية مجالات رئيسية، وهي:

- التسويق
- الابتكار
- التنظيم البشري
- الموارد المالية
- الموارد المادية
- الإنتاجية
- المسؤولية الاجتماعية
- متطلبات الربح.



فرنسية

خاتمة

من أجل تحديد مسار المنظمة في تحقيق الربحية والنمو، لابد من رسم الاتجاه الاستراتيجي من خلال رؤية واضحة ورسالة معبرة وأهداف مشتركة



فرنسية