



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارة



مقياس

التسيير و الإستراتيجيات الدولية

المحور السادس: التسيير الاستراتيجي الدولي (02)
(التوجه الاستراتيجي)

السنة أولى ماستر

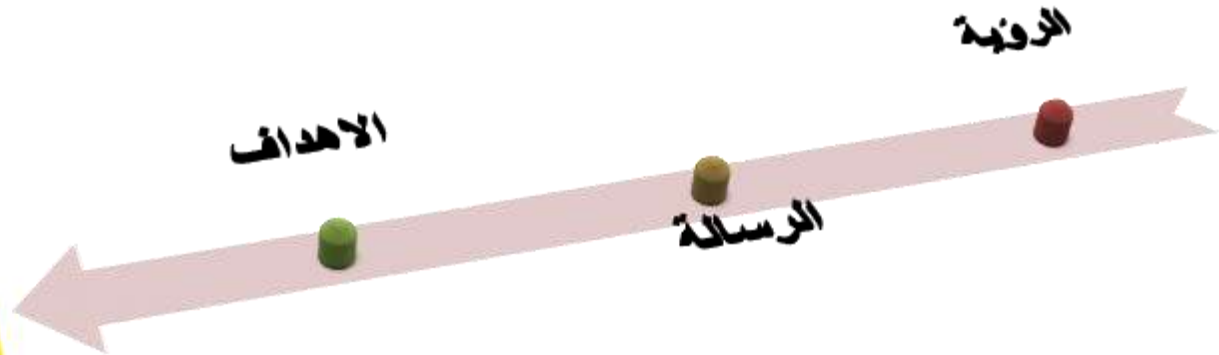
تخصص مالية و تجارة دولية

إعداد

الدكتورة رقية منصورى

التوجه الاستراتيجي

يحدد التوجه الإستراتيجي كمنظور لإدراك عالم الأعمال
و رسم أيديولوجية المنظمة، أساس لثقافتها و شخصيتها
و دستورها والتزامها و اقتدارها في الاستجابة الصحيحة،
و التأكيد على العقل الجماعي و التفكير و السلوك. و يمكن
تحديده بـ:



الرؤية الإستراتيجية

• تعرف بأنها: "الحالة المستقبلية التي يرغب المسؤولون بتحقيقها".

• "الغاية المستقبلية للمنظمة في الأمد الطويل و هي مفهوم ديناميكي متحرك و غير قابل للتحقق في الأمد القصير في ظل الموارد المتاحة".

أبعاد الرؤية الاستراتيجية

01 مجال الأعمال

يبين مزيج الأعمال الذي اختارته المنظمة ومتابعة التقدم فيه

02 حجم الأعمال

ويبين اختيار حقيقية الأعمال، و نوع التنظيم و أساليب الإدارة و غيرها.

03 التركيز على الأسواق و المنتجات

خطوط المنتجات و الأسواق في ضوء اعتبارات عناصر رؤية منظمة الأعمال الأخرى.

06 التنظيم و الثقافة التنظيمية

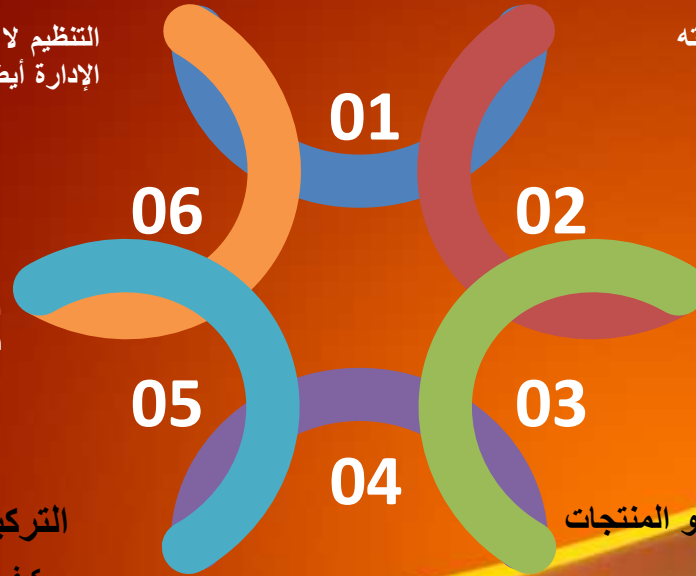
التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا و ثقافة منظمة الأعمال

05 السمعة و العلاقات

ترتبط بفلسفة منظمة الأعمال التي تعطي ديناميكية ضرورية و أساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس.

04 التركيز على المنافسة

كيف ستتنافس منظمة الأعمال في الوقت الحالي و مستقبلا.



مراحل صياغة الرؤية و تطويرها

استشراف المستقبل

عمل تقديرات أولية حول
التطورات الاقتصادية و
الاجتماعية و السياسية و
التكنولوجية التي يتوقع حدوثها
في المستقبل و احتمالات حدوثها

دراسة الوضع الحالي للمنظمة

التعرف على طبيعة عمل المنظمة
و نشاطاتها، ماهية الصناعة التي
تعمل فيها، علاقتها مع المحيط
الخارجي، القيم التي ترغب
المنظمة في أن تعكسها للمجتمع
الذي تعمل فيه، و الغرض الرئيس
لها و الذي يمثل سبب وجودها...

اختيار الرؤية النهائية

اختيار الرؤية النهائية من بين
الرؤى البديلة التي تم التوصل
إليها في الخطوة السابقة، في
ضوء مدى تناغمها مع ثقافة
المنظمة و قيم الإدارة العليا و
تفضيلاتها



توليد الرؤى البديلة

إن التطورات المتوقعة في البيئة
الخارجية للمنظمة و التي يتم
الحصول عليها من الخطوة
السابقة، و يمكن أن ينتج عنها
سيناريوهات على وفق التوقعات
المحتملة.



إشراك أصحاب المصالح

إشراك أصحاب المصالح
المؤثرين على عمل المنظمة و
نشاطاتها في عملية الصياغة،
سواء كانوا من داخل المنظمة أو
خارجها و ذلك لضمان الدعم
المطلوب من قبلهم و المساهمة
الجادة في تحقيقها.



رسالة المنظمة

- أول من استعمل هذا المصطلح هو " Drucker " للإجابة عن السؤال الذي يطرحه المسيرون (ما هو عملنا ؟) ويقول " Drucker " بأن هذا السؤال مرادف لسؤال (ما هي رسالتنا ؟)
- أما Coulter فقد عرفها بأنها " العبارات التي من خلالها يتحدد ماذا تريد أن تقدمه المنظمة بشكل محدد، أو هي تعبير عن ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه في ضوء رؤيتها. "
- كما تعرف بأنها " تلك الخصائص الفردية في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها.



و بذلك فإن الرؤية تصور المشهد المستقبلي لأعمال الشركة (أين نحن ذاهبون؟) فيما تكمن رسالة الشركة في وصف مشهد عملها الحالي (من نحن؟ و ماذا نعمل؟). فإذا كانت رؤية المنظمة تمثل طموحاتها المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل إمكانياتها الحالية، فإن رسالتها تعبر عن تلك الطموحات التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمنظمة.

خصائص بيان الرسالة الفعالة

1	خصائص بيانات الرسالة
2	واسعة النطاق، لا تشمل المبالغ النقدية، وأرقام والنسب المئوية و المعدلات، أو الأهداف.
3	أقل من (250) كلمة.
4	ملهمة.
5	تحدد طريقة استخدام منتجات المنظمة.
6	إظهار أن المنظمة لها مسؤولية اجتماعية.
7	إظهار كون المنظمة تحمل مسؤولية بيئية.
8	شمول مكونات التسعة لرسالة.
9	الزبائن، المنتجات أو الخدمات، الأسواق، التكنولوجيا، الاهتمام بالبقاء/ النمو/ الربح، الفلسفة، المبدأ، الاهتمام بالصورة العامة، الاهتمام بالموظفين.
8	توفيقية.
9	مستقرة و راسخة.

مكونات الرسالة

معايير السلوك

السياسات و
موجهات السلوك
التي تساعد
العاملين في
المنظمة على أداء
أعمالهم بالطريقة
الصحيحة.

القيم

مجموعة المعتقدات
والمبادئ الأخلاقية
التي تشكل ثقافة
المنظمة وتحدد معايير
السلوك فيها.

الإستراتيجية

يحدد الإستراتيجية نوع
العمل الذي تمارسه
المنظمة و الذي تتنافس
في حدوده مع المنظمات
الأخرى المماثلة، و
المركز الذي تخطط
المنظمة الوصول إليه، و
المقدرة المميزة التي
تسعى إلى امتلاكها
لتحقيق الأهداف
الإستراتيجية

الفرض

يعبر عن
سبب وجود
المنظمة

إعداد الرسالة

يتم مراجعة الرسالة
كل سنة على ضوء
تقييم المحيطين
الداخلي والخارجي

يقوم كل مدير بتعديل
الصياغة ويقترح رسالة
جديدة لإعادة مناقشتها
حتى تصل المجموعة إلى
أفضل صياغة

اجتماع عام تناقش كل
الرسائل للوصول إلى
صياغة جيدة وتوزع
على المشاركين

اجتماعات منتالية في
كل اجتماع يطرح
أحد المدراء رسالته

أمثلة عن رسالة و رؤية

رسالة و رؤية شركة أمازون

- الرسالة: نحاول أن نقدم لزبائننا أفضل الخيارات المتاحة بأرخص الأسعار الممكنة مع توفير أقصى درجات الراحة.
- الرؤية: نريد أن نكون أكثر شركة جدياً للزبائن على وجه الأرض حيث يستطيع الزبائن العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عن طريق الإنترنت واستكشافه.

رسالة و رؤية شركة جوجل

- الرسالة: تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة الوصول إليها والاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب.
- الرؤية: توفير القدرة على الوصول إلى أية معلومة في هذا العالم بضغط زر واحدة.

رسالة و رؤية شركة سامسونج

- الرسالة: إبهار العالم بتقنياتنا، ومنتجاتنا، وتصاميمنا المبتكرة التي تُثري حياة الناس وتساهم في ازدهار المجتمع من خلال بناء مستقبل جديد.
- الرؤية: إلهام العالم وبناء المستقبل.

الأهداف

- حسب Brown الأهداف هي " **النتائج المستقبلية** التي تسعى المنظمة لتحقيقها و أنها **النهايات المرغوبة** للفعل التنظيمي.
- و ينظر إليها كلا من Wheelen et Hunger على أنها: " **النتائج النهائية** للنشاط المخطط. و ينبغي أن تذكر كأفعال العمل و أن تحدد ما هو المطلوب إنجازه بالزمان و الكم، إذا كان ذلك ممكناً"



ففي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف المطلوب إنجازها على المدى البعيد و اشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى، كما أن رسالة المنظمة تتميز بالثبات النسبي على خلاف الأهداف الإستراتيجية و التكتيكية التي تكون متغيرة من فترة لأخرى .

أنواع الأهداف

أهداف داخلية: و هي موجهة للأطراف الداخلية للمنظمة و تستخدم كمرجع لإدارة المنظمة و التنسيق بين أقسامها المختلفة.

أهداف خارجية: وهي موجهة للأطراف ذات المصلحة، و تستخدم لتحديد طبيعة العناصر الخارجية الموائية للمنظمة و التي تسعى إليها و ما هي العناصر التي هي ضدها و تعارضها.

أهداف مفتوحة: توجهات عامة دون تحديد واضح للأهداف و هي تلعب دور مجالات الأداء الرئيسية.

أهداف مغلقة: وصف دقيق للنتائج المطلوبة.

أهداف كلية و أهداف وظيفية: تعمل المنظمة إما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي ، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم و نمو المنظمة و هدف الربحية ... ، وأهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها و انجازها و التي تتمثل في (الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا و البحث و التطوير، و التسويق).

خصائص الأهداف

SMART

Specific أن تكون الأهداف واضحة ومحددة

Measurable أن يكون هناك إمكانية لقياسها

Agreed يوجد اتفاق بين جميع أفراد المنظمة عليها

Realistic أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها

Time limit أن تكون موقوتة، أي أن لها زمنا محددا لتحقيقها

نظام إعداد الأهداف

البحث عن الأهداف الممكنة
للمؤسسة



عملية الأهداف

- يتم تحديد إذا كانت هذه الأهداف عملية (واقعية).
- الوقت الذي يجب أن تتحقق فيه (سنوات)؛
- القيم المراد تحصيلها (من 20 % إلى 30 % من حصة السوق)

- ويتم دراسة إذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق أم لا، عن طريق دراسة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وكذا الفرص المتوفرة والمخاطر التي يمكن أن تمنع تحقق هذه الأهداف ويتم توفير إمكانيات التحقق بطرق إبداعية أكثر منها عقلانية.

شكرا للمتابعة و الإصغاء

لمزيد من المعلومات

منصة المودل

<http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/enrol/index.php?id=6346>