

الفصل الثاني: عناصر الاتجاه الاستراتيجي.

الهدف من المحاضرة:

- تعريف الطالب بمفهوم رسالة ورؤية المنظمة والمفاهيم المرتبطة بها من قيم وأهداف.
- ادراك الطالب لمكانة رسالة المنظمة وأهميتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- ادراك الطالب لخصائص الرسالة الفاعلة واكسابه القدرة على صياغتها وكتابتها.

* مقدمة:

- يتمثل المكون الاساسي لعملية الادارة الاستراتيجية في صياغة بيان رسالة ورؤية المنظمة أو وصف أو اعلان لماذا انخرطت المنظمة في العمل، مما يوفر اطارا او بيئة تصاغ داخلها الاستراتيجيات.
- ذلك لأن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد كبير على مدى قدرتها على بناء اسم مميز لها استنادا على مدى قدرتها على ان تحدد بدقة الغرض من تواجدها وكذا الطريق الواجب ان تسلكه لتحقيق هذا الغرض، وما يتبع ذلك من تجنيد موظفيها عبر صياغة هذا المعنى لتحقيق التميز المنشود.
- علما ان ثمة مشاكل قد تواجه المنظمة نتيجة لعدم تجديدها لرسالة واضحة تسيير على هداها، كدخولها في مجالات عمل مغرية لكنها لا تتناسب مع قدراتها ومزاياها، فضلا عما ستواجهه من صعوبة في احداث التغيير وخلق قيم معينة لديهم.

أولاً: رسالة ورؤية المنظمة.

1- مفهوم بيان الرسالة:

بيان الرسالة هو عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة، وتميزها عن غيرها من المنظمات، وتوضح الرسالة سبب تواجد المنظمة، واطار نشاطها، وتحتوي على تطلعات أصحاب المصلحة.

- كما يمكن ان تعرف الرسالة بأنها " الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها.

* إن أهم ما يميز الرسالة كونها تعبر عن السبب الرئيسى او المبرر الذي وجدت من أجله المنظمة.

أ- مكونات وأبعاد رسالة المنظمة.

- مجال عمل المنظمة: يفترض ان يتم تحديد المجال الذي تنوي ان تنشط المنظمة فيه.
- عملاء المنظمة: ان عملاء المنظمة يمثلون المصدر الاساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض ان تحدد المنظمة هؤلاء العملاء ليس بالمنظور الأنى بل وباحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.

- **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الاسواق وتلبي حاجة العملاء.

- **أسواق المنظمة:** أين تنافس المنظمة، وفي أي الاسواق تكون هذه المنافسة، ان التحديد الدقيق والجيد لهذه الاسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير، وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الاسواق يعطي المنظمة القدرة على التركيز عليها وخدمتها بشكل أفضل.

- **التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا عن اطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها.

- **أهداف البقاء والنمو والربحية:** إن الأرباح تأتي في اطار قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو والتوسع.

- **الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة:** ويعبر عن هذا الاطار الاخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخا يؤكد على الابداع والتجديد.

- **الخصوصية الذاتية للمنظمة (امكانيات المنظمة):** وهذه تركز على نواحي الميزات التنافسية والمميزات الخاصة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة.

- **السمعة والشهرة المؤسسية:** وتمثل انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى استجابتها واهتمامها بالجوانب الاخلاقية والبيئية في المجتمع.

- **الموارد البشرية في المنظمة:** يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب ان تتفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقها من الأهمية.

- **الموردون:** اصبح التجهيز يشكل اهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الامداد وارتفاع اسعار المواد اللازمة ، لذلك من المهم اعطاء المجهزين الاهمية والعناية في اطار توجهات المنظمة ورسالتها.

ب- خصائص الرسالة الفعالة:

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن بيانها بايجاز على النحو التالي:

- **القابلية إلى التحول إلى خطط وسياسات:** يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحول الكلمات والشعارات إلى خطط وسياسات وبرامج عمل والا اصبحت مجرد شعارات تهز ثقة العملاء بدلا من تدعيمها.

- **الواقعية والموضوعية:** ان تكون ممكنة التطبيق بمراعاة عناصر التحدي والمواجهة والاصرار على تحقيق اقصى الاستفادة من الامكانيات والموارد المتاحة.

- **التكيف مع البيئة:** يجب ان تحافظ الرسالة على اواصر علاقتها بالبيئة المحيطة بمراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية.

- **التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء:** فما نشأت المنظمة إلا لاشباع حاجات شرائح معينة من العملاء لهم خصائصهم المميزة، وتمارس نشاطها في سوق علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار.

- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج: يجب ان تلتزم الرسالة بتحديد نتائج دقيقة ومعايير محددة توح مختلف جوانبها من حيث القياس الكمي والزمني.
 - الوضوح ودقة التعبير: من بين سمات الرسالة الفعالة أن تكون واضحة المعاني والكلمات ودقيقة في تعبيراتها بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء كانوا داخل أو خارج المنظمة، هذا إلى جانب اختصار جملها بما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد.
 - الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة: يجب ان ترتبط رسالة المنظمة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة بما يوضح الايديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة.
 - الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية: يجب ان تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة بما يبين الاتجاه نحو الغايات والاهداف الاستراتيجية .
 - مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا: يؤخذ بعين الاعتبار عند اعداد الرسالة عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.
- * رسائل لبعض المنظمات:

2- مفهوم الرؤية:

- توضح الرؤية الاستراتيجية إلى أين تحتاج المنظمة أن تتجه، فهي تعنى بالتطلع المستقبلي الذي يحدد توجه المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوبة مستقبلا.
 - انها اذن تعبير عما تريد المنظمة أن تصير اليه.
 - أي أن الأمر يتعلق بالاجابة عن المدى الذي تريد أن تذهب اليه استراتيجيا، فهي تعكس نوايا الاستراتيجية (إلى أين، وليس كيف).
 - إن الرؤية الاستراتيجية: هي خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والاسواق الجغرافية والانتاجية التي يجب ان تتبعها الشركة والامكانات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الادارة في تحقيقها.
- * الفرق بين رسالة الشركة والرؤية الاستراتيجية:
- ان الهدف الاساسي من الرؤية الاستراتيجية هو توضيح اتجاه الشركة، فان مضمون الرسالة يتعامل مع مجال عمل الشركة الحالي، كينونتها الحالية وما تقوم به حاليا.
 - أحيانا مضمون الرسالة لا يقدم لنا فقط تعريفا واضحا لهويتها الحالية وما تقوم به، بل قد يوضح ايضا المكانة التي تهدف الشركة للوصول اليها، وما سوف تكون عليه اعمالها التجارية في السنوات القادمة، وفي هذه الحالة فانه يجمع بين مضمون الرسالة ومفهوم الرؤية الاستراتيجية في صياغة واحدة، تصف كلا من مكانة الشركة الحالية والمكانة التي ترغب في الوصول اليها مستقبلا.

* أهمية الرؤية الاستراتيجية:

- ان امتلاك الشركة للرؤية الاستراتيجية واضحة يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر .
- تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة إلى مزايا تفوق حقيقة امتلاك الشركة لاستراتيجيات طويلة الأمد، خاصة وان هذه الاستراتيجيات تلبى التطلعات الحقيقية للعملاء وتعزز منظورهم الايجابي اتجاه الشركة.
- تبعد الشركة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال.
- تبني حالة من التفاعل الايجابي بين جميع العاملين في الشركة، وبالتالي فان عمليات الإبداع والانجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المنظمة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال الرؤية لمختلف العاملين ولجميع أعمال الشركة وأنشطتها.
- تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير.
- تحفز العاملين لاتخاذ الافعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن.
- الرؤية بدون تنفيذ ليست الا حلما جميلا في حين أن التنفيذ دون امتلاك الشركة رؤية ديناميكية ليست الا انشغالا عابثا.

«إن آخر ما تحتاجه أي بي.إم.إم IBM الآن هو الرؤية - يوليو 1993»

«إن أهم ما تحتاجه أي بي.إم.إم IBM الآن هو الرؤية - مارس 1996»

لويس ف. جيرستتر: مساعد المدير التنفيذي لشركة IBM

كيف يمكنك أن تصبح قائداً ما لم تعرف وجهتك؟

جورج نيومان: عضو مجلس الإدارة لشركة كونفرانس

«إن وظيفة الإدارة ليست رؤية ما عليه الشركة الآن... ولكن رؤية ما يمكنها أن تكون عليه في المستقبل.»

جون و. تيتز: وكالة جراي هاوند Greyhound للسفر والرحلات

3- القيم والأهداف.

أ- القيم:

تحدد قيم المنظمة سلوك المديرين والموظفين داخلها، وكيف يعتزم المدراء ادارة شؤون العمل، فضلا عن نوع التنظيم الذي يعتزمون بناءه لمساعدة المنظمة في تحقيق رسالتها.

وفضلا عن ذلك ينظر اليها كأساس للثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن القيم والعادات والمعايير التي تحكم الكيفية التي يعمل بها الموظفون لتحقيق رسالة المنظمة. فهي بذلك تعد أحد أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية.

* تكمن اهمية القيم بالنسبة للمنظمة في كونها:

- تحدد الاطار الموجه للسلوك داخل المنظمة.

- تساعد المنظمة على تبني رسالتها وخلق ميزة تنافسية.

- تساعد على احترام مصالح الاطراف ذات المصلحة.

- تساعد على خلق الانسجام والتحرر من الانا والذاتية.

- تعكس الخصائص الفعالة التي تقدرها المنظمة وتتوقعا من منتسبيها ومن المجتمع وتحدد دائرة التزامها.

- تساعد في تسيير الصورة الذهنية للمنظمة.

ب- الاهداف:

- تمثل الاهداف حالة مستقبلية أو غرضا تحاول المنظمة تحقيقه تشتق من رسالة المنظمة ورؤيتها.

- والغرض من الاهداف هو التحديد الدقيق لما يجب عمله اذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

- أو هي عبارة عن التزام محدد لتحقيق نتائج معينة خلال مدة زمنية محددة.

* خصائص الاهداف الجيدة:

- **الدقة:** لا يمكن التعامل مع أهداف عامة. الأفضل أن تكون قابلة للقياس الكمي. فهذا لا يعني ان كل الأهداف لابد أن تكون كمية. فقد تسطر المؤسسة لنفسها أهداف نوعية ولكن تحاول أن تجعل منها قابلة للقياس. مثلا زيادة مستوى تأهيل العمال = تقليص الزيادة في عدد العمال ذوى المستوى الجامعي بـ س %.

- **الواقعية:** لا بد أن تتسم الأهداف بالواقعية أي قابلة للتحقيق وليست خيالية، أي تأخذ في عين الاعتبار قدرات وإمكانات المؤسسة.

- **محددة بفترة زمنية:** من لضروري أن يكون للهدف بعد زمني تنقيد المؤسسة بتحقيقه، قد يكون الزمن طويل، متوسط أو قصير، مع الإشارة الى ضرورة تفصيل الهدف على فترات. مثلا زيادة المبيعات بنسبة 20 % في ظرف 5 سنوات : 4 % سنويا.

- تحمل نوع من التحدي: من جانب آخر لا بد أن تكون مثيرة للتحدي وتبعث بالإحساس بالافتخار عند تحقيقها، أي محفزة.

هناك من يلخص الخصائص في الكلمة الانجليزية SMART

نموذج الخطط الاستراتيجية للشركات العالمية

العناصر والمنظمات

١- شركة فورد للسيارات

عمر الخطه	إنشائها في ١٩٠٣م
الرؤية	لصبح الشركة الرائدة في العالم لمنتجات السيارات والخدمات.
الرسالة	تسعى للعالمية، تلتزم بحماس إلى توفير المنتجات المتميزة والخدمات المتنوعة مع التراث العريق للأسرة .
القيم	ونحن نفعل الشيء الصحيح لشعبنا وبيئتنا ومجتمعنا، ولكن قبل كل شيء لعملائنا. www.aleqt.com/2008/06/19/article_12708.htm
الاهداف	١- يتجسد هدف شركة فورد في الاحتفاظ بريادتها في السوق المحلي وقطاع الصادرات في صناعة السيارات ٢- كذلك الإبقاء على وضعها القوي في مجالات القدرة الإنتاجية والموارد البشرية والبحث والتطوير والتوزيع والخدمات اللوجستية مع المنتجات والخدمات المبتكرة الموجهة للعملاء. ٣- ومن هدفها أيضاً مواصلة مسيرتها في تحقيق قيمة للمساهمين بها وعملائها وشركائها والعاملين بها www.invest.gov.tr/ar-SA/successstories/Pages/FORD.aspx
الغايات	استراتيجيات الشركة والاستراتيجيات المستقبلية لها لتقليل المصاريف وزيادة الأرباح دون التأثير على جودة منتجاتها و استمرارية الصورة الجيدة أمام المستثمرين و العملاء. ودمقرطة السيارات www.alwatanvoice.com/arabic/content/print/166943.htm
المبادرات	أهم الاستراتيجيات التي تقوم شركة فورد بتطويرها مثل "المرايا المطورة لرؤية البقع العمياء" و"تكنولوجيا المواتير الهجينة" و "تكنولوجيا السيارات الكهربائية" ، وأخيرا صنع السيارات الأصغر حجما عن السيارات المعروفة لشركة فورد.
الملاحظات	- وقد صنفت الشركة في العام ٢٠١٠ على أنها الرابعة في العالم من حيث عدد السيارات المباعة سنويا. www.alwatanvoice.com/arabic/news/2011/.../166943.htm - لديها ميزة المرونة، والتفكير بعيد المدى، واستغلال الفرص واستراتيجيات لتوليد فوائد تنافسيه جاءت خططها القويه محققه لرؤيتها

٢- شركة قوقل

عمر الخطه	شركة قوقل وضعت لها هدف وحددت له خطة زمنية تتجاوز الـ ١٠٠ عام <i>ejabat google.com</i>
الرؤية	محرك البحث الأمثل يدرك بدقة ما تعنيه وبأتيك بنفس الدقة بما تريد http://www.forum.topmaxtech.net/t54566.html#ixzz2Dbz2Gzmv
الرسالة	تنظيم المعلومات الكونية وجعل الوصول إليها متاحا ومفيداً http://www.forum.topmaxtech.net/t54566.html#ixzz2DbzEhhuX
القيم	القيم ١. التركيز على المستخدم أولاً ثم يليه كل شيء آخر.. ٢- من الأفضل القيام بعمل واحد على خير وجه ممكن. ٣. السرعة دون شك أفضل من البطء. ٤ - الديمقراطية فيما يتم من أعمال على الويب. ٥- لست بحاجة إلى أن تظل حبيس مكتب حتى تحصل على إجابة عن سؤالك. ٦. يمكن كسب الأموال دون ارتكاب الآثام. ٧. هناك دوماً المزيد من المعلومات التي يمكن الوصول إليها. ٨- الحاجة إلى المعلومات تتجاوز كافة الحدود. ٩. يمكنك أن تكون جاداً دون التظاهر بذلك. ١٠- كلمة عظيم ليست مرضية بما يكفي. http://www.forum.topmaxtech.net/t54566.html#ixzz2DbzbNTW0
الاهداف	١- خدمات جوجل تقدم شركة جوجل العديد من الخدمات و البرامج المجانية لمستخدميها لتعزيز قدراتهم على الوصول إلى ما يريدونه من أو يبحثون عنه في شبكة الإنترنت . ٢- تقدم خدمات تساعد مستخدميها على التبرع من مواقعهم عن طريق عرض إعلانات نصية تتوافق مع محتوى الصفحة المعروضة فيها هذه الخدمة تسمى Google AdSense . ٣- أيضاً تقدم شركة جوجل الخدمة التي تمكن أصحاب الشركات و المؤسسات من عرض إعلاناتهم على مواقع المستخدمين الذين يستخدمون خدمة Google AdSense كما ستعرض جوجل هذه الإعلانات على صفحات نتائج البحث التي يجريها المستخدمون من خلال محرك بحثها . ٤- عموماً تقدم جوجل العديد من الخدمات الأخرى. www.almsloob.com/vb/t14110.html
الغايات	تتمثل في إتاحة مستوى أعلى للخدمة لكل من يبحث عن المعلومات، سواء كان جالساً في مكتب ببوسطن أو راكباً في سيارة على الطريق ببون أو سائراً في شوارع بانكوك
المبادرات	إصرار الشركة على تنظيم الكم الهائل من البيانات القابعة في <u>خادما</u> ت منتشرة حول العالم، وإصرارها أيضاً على إتاحة هذه البيانات لمستخدميها http://www.forum.topmaxtech.net/t54566.html#ixzz2DbzQ8pXj
الملاحظات	١- لديها افضل اداء توسع ،واسلوبها ناجح ،تمتاز باعداد الخطط الاستراتيجية المستمرة لاستغلال مكامن القوة ٢- نقاط الضعف لديها مصادر التمويل لديها ضعيف ،وضعف قدره على توظيف الاعلانات لذلك يجب الحد من النهديبات

٣- شركة مايكروسوفت

عمر الخطه	استمرار المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية www.johina.net
الرؤية	-الدخول بتحالفات إستراتيجية مع الشركات الرائدة في الحواسيب و البرمجيات لاحتلال مركز في السوق -تصميم و تطوير برنامج لنقل البث التلفزيوني العادي عبر الإنترنت للوقوف في وجه شركات الاتصالات التي تريد توسيع أعمالها في هذا المجال http://www.ktaby.com/book-onebook-19237.html
الرسالة	١-الأهداف الإستراتيجية : التركيز علي النتائج وذلك بتحسين المركز التنافسي للعمل علي المدى البعيد . و تطوير ، إنتاج ، تسويق و دعم لنطاق واسع من البرمجيات للاستخدام الاحترافي متضمنا نظام التشغيل و اللغات و البرامج التطبيقية و الانترنت و البث التلفزيوني عبر الانترنت و الكتب ،أي أننا نستطيع القول أن الهدف هو طرح منتجات جديدة و دخول أسواق جديدة . ٢-الأهداف المالية : التركيز علي النتائج وذلك بتحسين الأداء المالي و تحقيق أكبر عائد من الأرباح و التحكم في السوق . http://www.ktaby.com/book-onebook-19237.html
القيم	"سيمكنكم النظام العصبي الرقمي من إنجاز أعمالكم بلمح البصر، وهو مفتاح النجاح خلال القرن الحادي والعشرين" www.johina.net/vb/printthread.php?t=12725&pp=40
الاهداف	الأهداف الإستراتيجية : التركيز علي النتائج وذلك بتحسين المركز التنافسي للعمل علي المدى البعيد . و تطوير ، إنتاج ، تسويق و دعم لنطاق واسع من البرمجيات للاستخدام الاحترافي متضمنا نظام التشغيل و اللغات و البرامج التطبيقية و الانترنت و البث التلفزيوني عبر الانترنت و الكتب ،أي أننا نستطيع القول أن الهدف هو طرح منتجات جديدة و دخول أسواق جديدة . • الأهداف المالية : التركيز علي النتائج وذلك بتحسين الأداء المالي و تحقيق أكبر عائد من الأرباح و التحكم في السوق . http://www.ktaby.com/book-onebook-19237.html
الغايات	الابتكار و تقديم أفضل التقنيات والحلول المعتمدة على احتياجات العملاء والبحث والتطوير
المبادرات	توسيع استخدامات الكمبيوتر الشخصية لتضيف أبعاداً جديدة من الفعالية على هذه التقنيات وذلك من خلال استراتيجيتها الشهيرة "دوت نت www.johina.net ".
الملاحظات	تقوم استراتيجيتها على التحالف مع الشركات الرائدة في السوق وهي نقطة قوه لها وذلك للسيطره على السوق التطوير المستمر للبرامج وانظمة التشغيل الذي هو من اسس التخطيط الناجح . ومن نقاط الضعف لدى الشركة ابقاء كود حمايتها سري فتكون منافستها سهله اذا عرف هذا الكود ،لذا وجب الحذر من هذا التهديد، وهي شركة قويه استطاعت تحقيق رؤيتها بتطبيق اهدافها.

٤- شركة سامسونج

عمر الخطة	قامت سامسونج بوضع خطة تحقق إيرادات تصل إلى ٤٠٠ مليار دولار لتصبح من أعلى خمس علامات تجارية حول العالم بحلول ٢٠٢٠.
الرؤية	إن رؤية سامسونج للإلكترونيات في العقد الجديد حسب شعارها الجديد هي "إلهام العالم ، خلق المستقبل
الرسالة	قامت سامسونج باتخاذ ثلاث اتجاهات إستراتيجية لإدارتها: "الإبداع" و"الشراكة" و"الموهبة".
القيم	العاملون من خلال توفير الفرص لهم لاستغلال كامل طاقاتهم، التميز، التغيير، النزاهة، نشر الرفاهية
الاهداف	١- تحقيق إيرادات تصل إلى ٤٠٠ مليار دولار لتصبح من أعلى خمس علامات تجارية حول العالم بحلول ٢٠٢٠م. ٢- تسعى إلى الدخول في مجالات جديدة تشمل الصحة والدواء والتكنولوجيا الحيوية. ٣- وتتعهد سامسونج بالتوجه نحو الريادة الإبداعية في أسواق جديدة لتصبح الشركة الأولى في إحراز التقدم.
الغايات	جعل الحلم بحياة افضل يصبح حقيقة
المبادرات	سألت سامسونج الأشخاص من جميع أنحاء العالم عما يحملون به من أجل حياة أفضل. www.samsung.com/sa/aboutsamsung/.../vision.html
الملاحظات	يعتبر استقطاب افضل المواهب من العالم أكثر ما يميز استراتيجية التخطيط لشركة سامسونج (استغلال الفرص) وقد تحققت رؤيتها من خلال تطبيق اهدافها

