



الفصل الثاني: رؤية المنظمة ورسالتها

الصفحة	العنوان
4	1. مفهوم الرؤية الاستراتيجية
5	2. أهمية الرؤية الاستراتيجية
6	3. عناصر الرؤية الاستراتيجية
6	1.3. تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة
7	2.3. تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة
8	3.3. تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية
8	4. مفهوم الرسالة وأهميتها
9	1.4. الرسائل الغامضة غير الواضحة
9	2.4. الرسائل العامة جداً
10	3.4. الرسائل المحددة
11	5. أهمية وضع رسالة واضحة
11	6. خطوات إعداد رسالة المنظمة
13	7. العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة
13	1.7. تاريخ المنظمة
13	2.7. السلوك التنظيمي ورؤية الإدارة العليا وتوجهاتها
13	3.7. البيئة السوقية
13	4.7. البيئة الداخلية
14	8. معايير إعداد الرسالة الجيدة
14	9. العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها
16	أسئلة الفصل الثاني
25	أسئلة الفصل الثاني

الفصل الثاني: رؤية المنظمة ورسالتها

عنوان الموضوع: رؤية المنظمة ورسالتها Vision & Mission

كلمات مفتاحية:

الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision ، رسالة المنظمة Mission ، معايير الرسالة الجيدة Standards of Good Mission ، فلسفة المنظمة Corporate Philosophy.

ملخص الفصل:

يركز هذا الفصل بالدراسة على مفهومين أساسيين في الإدارة الاستراتيجية هما الرؤية والرسالة، حيث يناقش مفهوم الرؤية الاستراتيجية وأهميتها، وعناصرها. ومفهوم الرسالة وأهميتها، وأهمية وضع رسالة واضحة، وخطوات إعداد رسالة المنظمة، والعوامل المؤثرة في إعداد الرسالة، ومعايير إعداد الرسالة الجيدة، والعلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها.

المخرجات والأهداف التعليمية:

- توضيح مفهوم الرؤية الاستراتيجية
- التعرف على أهمية الرؤية الاستراتيجية
- مناقشة عناصر الرؤية الاستراتيجية
- معرفة المقصود برسالة المنظمة وأهميتها
- التعرف على أهمية وضع رسالة واضحة
- تحليل خطوات إعداد رسالة المنظمة
- تحليل العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة
- مناقشة معايير إعداد الرسالة الجيدة
- تفسير العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها

مخطط الفصل:

- مفهوم الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision Concept
- أهمية الرؤية الاستراتيجية Importance of Strategic Vision
- عناصر الرؤية الاستراتيجية Elements Strategic Vision
- مفهوم الرسالة وأهميتها Mission Concept and Its Importance
- أهمية وضع رسالة واضحة The Importance of Clear Mission
- خطوات إعداد رسالة المنظمة Steps of Mission setting
- العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة Factors affecting Mission setting
- معايير إعداد الرسالة الجيدة Criteria of Good Mission
- العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها The relationship between organization's Mission and Philosophy

1. مفهوم الرؤية الاستراتيجية

تعرف الرؤية على أنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المنظمة في بنائها"¹.

أي أنها: " الصورة التي تأمل المنظمة أن تحققها لنفسها والوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه "².

وبشكل أوضح وأشمل يمكن تعريف الرؤية بأنها: " تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون، وتكون هذه الصورة في حدود 5 إلى 10 سنوات، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها مع استغلال نقاط قوتها والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق المثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة "³.

من خلال استعراض ما تقدم يتبين لنا أن الرؤية الاستراتيجية هي:

- الصورة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.
- هي طموح تأمل المنظمة في بلوغه.
- هي حلم واقعي لمستقبل المنظمة والإدارة بعد تطبيق الاستراتيجية.
- هي صورة مثالية لتبرير الغاية من وجود المنظمة.
- هي أداة جذب وإطار يحفز الإدارة والأفراد على الالتزام بالأهداف الاستراتيجية.
- هي الداعم والمساند والقاعدة التي تبنى عليها الرسالة.

ولهذا تكون للرؤية الاستراتيجية حاجة ماسة، وقيمة كبيرة لأنها ترسم الاتجاه العام والتطلع لما هو أبعد من حدود الزمن الحاضر، ومواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتبدل في أذواق العملاء والمستهلكين، وتلبية حاجاتهم الحالية والمرتبقة مع مواكبة التقنيات الجديدة والحديثة، واقتناص الفرص المناسبة للتغلب على المنافسين وتحقيق الميزة التي تظهر تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والأخرى في دائرة نشاطها.

أمثلة على الرؤية:

- رؤية شركة Microsoft Corporation: " حاسب على كل مكتب وفي كل منزل من خلال ما نقدمه من برمجيات ".
- رؤية شركة سيريل: " ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى ".
- رؤية شركة Nokia: " رؤيتنا هي العالم، حيث يمكن أن يتصل كل شخص. فكل شخص لديه حاجة للاتصال والمشاركة. وتساعد نوكيا الناس في تلبية هذه الحاجة، وخلق الشعور بأنهم قريبون مما يهمهم. لذا فإننا نركز على تزويد الزبائن بالتكنولوجيا البشرية، التكنولوجيا التي تتمتع بالحدس، وتخلق بهجة الاستعمال، كما أنها جميلة.

نحن نعيش في عصر حيث الربط أصبح موجوداً في كل مكان. وتستمر صناعة الاتصالات في التغيير، والانترنت هو مركز هذا التحول، واليوم الانترنت هو الضيف بالنسبة لنوكيا. وتعتمد استراتيجية نوكيا على النمو والتحول، وبناء عمل نوكيا لضمان النجاح المستقبلي⁴. ويوضح الجدول (2 ، 1) المقارنة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية.

الرؤية	الخطة الاستراتيجية
مثالية في شكلها	واقعية في تصرفاتها
تصورية وحسية في الخيال	منطقية وموضوعية
تهتم بالشكل العام للمنظمة	تهتم بالجوانب التفصيلية للمنظمة
لغة عاطفية وحماسية نسبياً	لغة إجرائية تنفيذية
علنية	سرية
تخاطب الروح والخيال	تخاطب العقل والواقع
تعتمد على التحليل وبناء التصور	تعتمد على حسابات ومؤشرات
صورة تخيلية	تحركات تنفيذية و عملية

الجدول (2 ، 1) المقارنة بين الرؤية والخطة الاستراتيجية

فإذا كانت الرسالة تكتسب أهميتها من تركيزها على مجال نشاط المنظمة الحالي ونوعية احتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي، إلا أن ذلك لا يتماشى مع المستقبل والحاجة إلى التغيير عندما يصبح الأمر ضرورياً لتحديد ما يجب القيام به لمقابلة المستجدات والاحتياجات المستقبلية لعملائها والحاجة إلى بقائها واستمراريتها وتحقيق النمو والازدهار لها، ولهذا لا بد للرسالة من أن تدعّم بالرؤية وتتناغم معها خاصة عندما تتصف بيئة المنظمة بالتغيير والتعقيد الديناميكي.

2. أهمية الرؤية الاستراتيجية

تتبع أهمية وجود رؤية للمنظمة من عدة اعتبارات هي:

1. إنها ترسم معالم خارطة طريق لمستقبل المنظمة من خلال رسم السياسات، وتوحيد جهود الأفراد باتجاه الصورة المرغوبة التي يتمناها الجميع، وشحن طاقة الأفراد وتوجيهها نحو المسار والاتجاه الصحيح .
2. هي طاقة متجددة في رؤية المستقبل، وإثارة حماس الإدارة والعاملين لتحقيق ما يطمحون إليه، وتحويل حلمهم في الوصفية والصورة التي تخيلوا مشاهدتها إلى حقيقة واقعية وملموسة .
3. الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة، حيث تعمل على ترسيخ القيم الداعمة

والمساندة للإبداع والابتكار وإطلاق المبادرات الخالقة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات الجديدة في وضع البدائل والمفاضلة بينها بما ينسجم مع رسالة المنظمة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية .

4. تساعد على وضع الضوابط العامة في تخصيص الإمكانيات والموارد وتحديد مجالات استخدامها من موارد مالية وموارد بشرية وأنظمة إدارية متقدمة وصورة المجتمع والقوى المؤثرة فيه حتى يتسنى لها رسم الصورة التي ترغب بالوصول إلى تحقيقها.

إن شرح وتفسير الرؤية الاستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها ويعدّ خطوة ضرورية لتوجيه العاملين، وتنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب.

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الاستراتيجية وبرسالة المنظمة وتحقيق الفهم والإقناع بهما لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

إن الأفراد يحتاجون إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، وما التغيرات المحتملة مواجهتها، وكيف يمكن التعامل معها. وعندما تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل المنظمة في عبارات ملهمة وقوية تساعد على استنفار الطاقات وحشد الجهود وتنمية الالتزام فإن الرؤية الاستراتيجية بحد ذاتها تصبح أداة تحفيزية هائلة.

3. عناصر الرؤية الاستراتيجية

يوجد ثلاثة عناصر أساسية مميزة للرؤية الاستراتيجية يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغتها وهي⁵:

1.3. تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة

إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمنظمة ليس أمراً بسيطاً كما يتصور البعض. وإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند على مجموعة دعائم هي⁶:

أ. احتياجات العملاء (ما الذي يجب إشباعه):

إن تعريف مجال النشاط في ضوء ما الذي يجب إشباعه، وكيف يمكن تحقيق الإشباع يؤدي إلى الوصول إلى تعريف شامل لما تقوم به المنظمة، وإلى أي أنواع النشاط يمكن تصنيفها. وإن مجرد معرفة ما الذي تنتجه أو تقدمه المنظمة ليس كافياً لتحقيق الغرض.

فالمنتجات والخدمات بحد ذاتها لا تكتسب أهمية من منظور العملاء، ولكنها تصبح مجالاً للنشاط عندما تتجح في إشباع حاجات أو رغبات هؤلاء العملاء. فبدون الحاجة والرغبة لا يوجد نشاط من الأصل.

ب. مجموعات العملاء:

تكتسب مجموعات العملاء أهمية خاصة في تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة خدماتها أو منتجاتها.

ت. التكنولوجيا والأنشطة:

تستمد التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها، وكذلك مدى توسيعها في سلسلة توزيع إنتاج الصناعة التي تنتمي إليها. على سبيل المثال قد تنجح شركة ما في تحقيق التكامل الشامل في أنشطة إنتاج المنتج وتوزيعه مثل شركة مايكروسوفت. إن محاولة الجمع بين الدعائم الثلاث في تعريف واحد يمثل نوعاً من أنواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات، وعليه فإن تعريف النشاط لدى بعض المنظمات يعد أفضل من الأخرى، ومن أمثلتها المنظمات التي تتعامل بنظم وتكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يؤثر على فاعلية عملية إعداد الاستراتيجية والنتائج المتوخاة من ورائها⁷.

2.3. تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة

إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أو يجب أن يكون عليه النشاط خلال الخمس أو العشر سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية. فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط. كما يتطلب تنفيذ هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الخلاق والإبداع والقدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط.

إن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة يجب أن تكون واقعية فيما يتعلق بالسوق والظروف التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي من المحتمل أن تواجهها، كما يجب أن تكون واقعية كذلك فيما يتعلق بتصوراتها حول قدراتها وإمكاناتها الذاتية.

إن الرؤية الاستراتيجية لا يفترض أن تكون ضرباً من الأوهام ورحلة في عالم الأحلام فيما يتعلق بمستقبل المنظمة. بدلاً من ذلك، فإنها يجب أن تكون واقعية وملزمة للدرجة التي تستطيع معها تشكيل إطار تصرفات الإدارة وتفعيل استراتيجيتها.

إن الاستراتيجيات الفعالة تمتلك رؤية نافذة فيما يتعلق بالتغيرات في احتياجات ورغبات المستهلكين، والتطورات التكنولوجية الحديثة، ومداخل اختراق الأسواق الخارجية، وكافة المؤشرات المهمة التي تعكس وجود الفرص أو التهديدات في أسواقها. وإن الرؤية التي يتم اختيارها بحكمة والرسالة ذات التوجه المستقبلي يساعدان المنظمة في تحقيق التهيئة والتعامل الأفضل مع متغيرات الغد.

3.3. تعريف أعضاء المنظمة بالرؤية الاستراتيجية

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفهم والالتزام بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط والتوجهات المستقبلية للمنظمة. وإن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود ويوحد التصرفات وتشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة. وفي الحقيقة، فإنه مالم يتفهم الأفراد ماذا يجري في بيئة نشاط منظماتهم ولماذا يتم اتباع مداخل جديدة لتحقيق الأهداف، فإن الرؤية الاستراتيجية والرسالة يصبحان فارغتين من حيث المضمون، ويكون من الصعوبة بمكان الحصول على تأييد العاملين وتعاونهم والتزامهم لتنفيذ هذه المداخل الاستراتيجية. وعليه، فإن شرح الرؤية الاستراتيجية الجديدة وتفسيرها بطريقة مقنعة يساعد كل فرد على فهمها والموافقة عليها يعد خطوة ضرورية لإعادة توجيه التنظيم وتنمية استعداده للتحرك في الاتجاه الجديد.

4. مفهوم الرسالة وأهميتها

وهي الغاية والغرض من وجود المنظمة في قطاع الأعمال والوسط الذي تعمل فيه وأسلوب تنفيذ الأنشطة والمنافع التي تقدمها لمتلقي خدماتها، ومستهلكي منتجاتها، وهويتها ونوعية عملياتها، وأشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية التي تميزها عن غيرها من المنظمات والمنشآت المماثلة، لأن الرسالة تشتق من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه⁸.

وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وبالإمكان النظر إليها على أنها: "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها".

أي أنها الغرض الأساس الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية⁹.

وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة، ولكن بمرور الوقت ومع تغير تشكيلة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وكذلك تنوع الأسواق التي تخدمها تقوم بإدخال بعض التعديلات على رسالتها لتكون أكثر ملاءمة مع التغيرات التي تواجهها.

فالرسالة إذاً تتضمن الاعتبارات الآتية :

1. وثيقة مكتوبة بمثابة دستور يرسم السياسات، ويحدد الإجراءات في كل مرحلة من مراحل نشاطها.
2. تغطي فترة زمنية طويلة لا تتغير إلا عند حدوث تغيرات كبيرة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
3. تحديد الإطار الذي تعمل ضمنه المنظمة والأسواق التي تتعامل معها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها.
4. صورة فوتوغرافية تعكس حالة المنظمة في أذهان المتلقين لخدماتها والبيئة المحيطة بها على مدار

العمر.

5. الأسلوب العلمي والفني المستخدم في عملياتها وإدارة نشاطها.

السلوك التنظيمي من القيم والمبادئ التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتعدّ خطوات إعداد وتحديد رسالة المنظمة العصب الرئيسي والحساس في جسم عملية التخطيط الاستراتيجي .

وتتبع أهمية الرسالة من الأسباب التالية :

1. الرسالة تظهر أسباب وجود المنظمة وأهدافها ووظائفها وتوضحها والمركز الذي تطمح بالوصول إليه.

2. تعدّ معايير لتقويم الأداء في كل مرحلة من مراحل النشاط الذي تقوم به.

3. تعدّ الغاية والمقاصد النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة والموارد المتاحة لبلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل.

4. تحدد الرسالة وظائف المنظمة وأسباب وجودها، ومجالات التنافس مع الآخرين، والمنظمات المماثلة لها في بيئة الأعمال.

5. التزام قانوني وأدبي تجاه البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه، وموافقة من قبل القائمين على المنظمة والعاملين فيها.

وتتراوح الرسائل بين رسائل غير واضحة، ورسائل عامة جداً، ورسائل محددة جيداً. وفيما يلي توضيح لها¹⁰:

أ. الرسائل الغامضة غير الواضحة

نظراً لأن الدخول في عملية التخطيط الاستراتيجي يتطلب تخصيص أموال وأوقات طويلة، ولا تقوم من المنظمات، وبشكل خاص المنشآت الصغيرة بوضع رسالة، ويتم المماثلة في هذا الأمر، وإذا سألت المديرين في المنشآت التي ليس لديها رسالة واضحة عن أسباب ذلك، فسوف تكون الإجابة أننا ليس لدينا وقت للتفكير في مثل هذه الأمور الكبيرة. ومن أمثلة الرسائل غير الواضحة " المنظمة تريد البقاء "، أكثر ما تركز المنظمة عليه هو الربح.

ب. الرسائل العامة جداً

مع توسع المنظمة واتجاهها نحو اللامركزية تقوم المنظمات بتطوير رسائل عامة. وإذا سألت مديري هذه المنظمات عن رسالتها، فإن الإجابة ربما تكون رسالتنا هي تحسين ربحية المنظمة، أو مقابلة احتياجات العملاء بصورة أفضل. ورغم أن هذه الرسائل أكثر تحديداً مقارنة بالأمثلة التي ساقها مديرو المنظمات ذات الرسائل غير الواضحة، إلا أنها لم تفِ سوى بمعايير محدودة من معايير الرسائل الجيدة.

ت. الرسائل المحددة

وتركز على ما يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى المنافسة. وتتضمن هذه الرسائل توقعات أطراف التحالف عن المنظمة مثل المستهلكين والعاملين وحملة الأسهم والمجتمع المحلي والإدارة العليا.

وهناك من يفرق بين الرؤية Vision والرسالة Mission على أساس أن الأخيرة تمثل الواقع الحالي للمنظمة، بينما تصف الرؤية ماذا تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وأنها أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل. ويركز بيان رسالة المنظمة في أي شركة على مجالها التجاري الحالي، والمقصود بذلك هويتها الحالية، وما تقوم به الآن. ويصف بيان الرسالة إمكانيات الشركة الحالية، ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها¹¹.

أمثلة عن بيان رسالة المنظمة:

- بيان رسالة شركة Google: " أن نقوم بتنظيم معلومات العالم ونجعلها متاحة عبر أرجاء الكون ومفيدة".
- بيان رسالة شركة Mobily: " أن نسخر كافة الطاقات والقدرات لتفوق إنجازاتنا توقعات منسوبينا وعملائنا".

ويوضح الجدول (2، 2) أوجه الاختلاف بين الرؤية والرسالة.

أوجه الاختلاف	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة و أنشطتها	صورة ترغب المنظمة في الوصول إليها
درجة العمومية والتحديد	عامة وشاملة	أكثر تحديداً
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الأهداف	بعيدة نسبياً	قريبة نسبياً
درجة الثبات	أكثر ثباتاً	أكثر مرونة

الجدول (2، 2) الفرق بين الرؤية والرسالة

إن واقع الأمر يوضح بأن رسالة المنظمة تؤكد وتركز على التوجه الحالي ونشاط المنظمة الحالي دون إظهار التوجه المستقبلي والوضع الذي ستكون عليه المنظمة بالمستقبل، وترغب فيه كما هو الحال في الرؤية ومضمونها .

ولكن في بعض الحالات قد لا تحدد المنظمة تعريف لنشاطها الحالي، وتقيد نفسها فيه بل تخطط لمزيد من التوجهات المستقبلية والأنشطة المتوقعة القيام بها في فترات زمنية مقبلة، فإن المسافة بين مفهوم الرسالة ومفهوم الرؤية تتقارب وتضيق بصورة كبيرة إلى الحد الذي يصبح من الصعب الفصل بين المفهومين .

5 . أهمية وضع رسالة واضحة

لا يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تتحقق بشكل فاعل ما لا يمكن لدى المنظمة رسالة محددة وواضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعمل فيها. ويعود اهتمام المنظمات بتحديد رسالتها لعدة أسباب من بينها¹²:

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض موحدة للمنظمة.
- تكوين أسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- بناء ثقافة تنظيمية موحدة.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على المهام وأنشطة، وتحديد المسؤولين عن كل منها.
- الإسهام في عمليات التقويم والرقابة.
- تكوين الأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار.

ومن ناحية أخرى، فإن صياغة رسالة المنظمة يساعد في تعريف الشركاء أصحاب المصلحة بهوية المنظمة، وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، والإسهام في بناء اتجاهات إيجابية نحو المنظمة والعاملين بها.

كما أن صياغة رسالة المنظمة بشكل جيد يؤدي دوراً هاماً في تنمية الاستراتيجية، حيث أنها تمثل معياراً يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الاستراتيجية، إذ لا بد من استبعاد كل استراتيجية لا تخدم رسالة المنظمة بشكل جيد، أو على الأقل إعطائها مرتبة متدنية عند تقويم الاستراتيجيات البديلة.

6. خطوات إعداد رسالة المنظمة

عند إعداد رسالة المنظمة وتحديد لها لاد من اتباع الخطوات الآتية:

1. ما الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المنظمة.
 2. تحديد الجهات التي توجه لها أداء هذه الأعمال سواء كانت سلعاً أو خدمات.
 3. تحديد الإجراءات وطرائق العمل التي سيتم من خلالها هذا الأداء.
 4. تحديد الغرض والقصد من وجود المنظمة في هذا المجال.
- وعند تحديد مهام المنظمة ونشاطاتها لابد من تحديد نقطة الانطلاق، وهي سوق المنتج من السلع والخدمات، أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها من كل قطاع وجمهور المستهلكين وفئاتهم. كما يجب التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم ثم الطرائق الواجب سلوكها لإشباع هذه الرغبات والاحتياجات.

وقد حدد بيتر دراكر عندما قال: " إن المنظمات التي يتم إدارتها بطريقة فعالة وتتبنى الاستراتيجية في نظامها، لا بد أن تركز إدارتها على ثمانية مجالات أساسية للأداء هي"¹³:

1. **مركز وموقف المنظمة في السوق:** أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع من قطاعات السوق.
 2. **الابتكار والتطوير:** وتعني درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين وتطوير منتجات وخدمات قائمة.
 3. **الإنتاجية:** أي التركيز على الطريقة التي سيتم من خلالها استثمار الموارد المتاحة لديها الاستثمار الأمثل والرشد لتحقيق العائد المجزي كمؤشر على كفاءة المنظمة وإدارتها .
 4. **البحث المعمق عن مصادر التمويل المادية والمعنوية:** وتحديد الموارد والمدخلات اللازمة وطرائق استخدامها واستثمارها .
 5. **تحقيق العائد على الاستثمار:** أي تحديد نسبة الربحية سواء في صورة معدل العائد على رأس المال المستثمر أو بشكل هامش الربحية.
 6. **تحديد مستوى أداء الإداريين و تنمية مهاراتهم في المنظمة:** وذلك من خلال تقويم مستوى الأداء للإداريين بالمنظمة ومعايير وضع واستخدام برامج التدريب والتأهيل اللازمة لمساعدة الإداريين في تطوير طريقة أدائهم للأعمال المكلفين بإدارتها.
 7. **مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم:** أي تحديد معايير تقويم أداء العاملين في المنظمة وفقاً للمعايير والمقاييس التي تأخذ بها المنظمة لكي تحافظ على رضاهم نحو وظائفهم بشكل خاص واتجاه المنظمة بشكل عام.
 8. **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية :** أي التركيز على دور المنظمة في البيئة التي تعمل بها وإشباع حاجات المجتمع التي تمثل الغرض من وجودها.
- ويرى آخرون بأن هناك بعض المشكلات التي تواجه جميع المنظمات التي تعمل في ميدان الأعمال، لذلك فقد تختار المنظمة المشكلة الأساسية التي تمثل بالنسبة إليها أهمية كبيرة، ثم تقوم بوضع وبناء رسالتها حول المشكلة الأهم، ومن ثم توجه إدارتها واستراتيجيتها وفقاً لهذا الاتجاه مثل مشكلة التكامل، أهداف المنظمة وحاجات الأفراد، أو التعاون مع الخصوم، أو الاندماج، أو تنمية القدرة التنافسية والريادة في التمييز عن الآخرين.

7. العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة

باعتبار أن الرسالة تحدد الغرض من وجود المنظمة في الزمن الطويل وفي البيئة المحيطة بها. وبما أن البيئة والظروف المحيطة قابلة للتغيير فلا بد للرسالة أن تساير هذا التغيير وتتماشى معه، وبالتالي إعادة النظر بها ومراجعة صياغتها وفقاً لهذه التغيرات. وعند إعداد الرسالة أو إعادة صياغتها هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الرسالة، ومن أهمها¹⁴:

1.7. تاريخ المنظمة

ويتضمن الأهداف والسياسات والنشاطات التي تقوم بها وما حققته من انجازات وشهرة، لذلك يجب العمل على مقارنتها وعدم الابتعاد عنها عند إعادة صياغة رسالتها.

2.7. السلوك التنظيمي ورؤية الإدارة العليا وتوجهاتها

تعدّ الإدارة العليا وأصحاب رأس المال من الأفراد الذين لهم تأثير كبير في قرارات المنظمة، فالبعض يهتم بالكمية على حساب الجودة والنوعية، والآخرون يفضلون الربح السريع على تقديم الخدمات مع تحقيق عائد مجزٍ على رأس المال المستثمر أو تعدّ مقياس الكمية مؤشراً على نجاح المنظمة.... الخ. لذلك هذه التوجهات سوف يكون لها دور كبير في الظهور عند إعداد أو إعادة صياغة رسالة المنظمة.

3.7. البيئة السوقية

تعدّ البيئة التي تعمل فيها المنظمة بشكل عام والبيئة السوقية بشكل خاص دأمة التغيير. فتارة تقدم فرصاً وتارة أخرى تحمل تهديدات ومخاطر، وعلى المنظمة الكفاء أن تستعد وتخطط لمواجهة هذه التغيرات بالطريقة المناسبة، وهذا ما يجب أن يظهر في رسالتها التي تعدّ مرآة تعكس الواقع الحالي لها.

4.7. البيئة الداخلية

وهي الوجه الآخر لرسالة المنظمة الذي يحدد الإمكانيات المتاحة، ومعرفة نقاط القوة والضعف لدراساتها وتحليل أسبابها للعمل على دمجها وتكاملها مع البيئة الخارجية حتى تكتمل وتتكامل عملية صياغة الرسالة لتكون بمثابة دليل ومرشد يتسم بالوضوح والاختصار والمرونة والواقعية.

8. معايير إعداد الرسالة الجيدة

هناك مجموعة من المعايير والمقاييس التي يمكن النظر فيها عند إعداد رسالة المنظمة أو تقييمها، ومن أهمها¹⁵:

1. أن تكون واضحة ومفهومة لجميع الأطراف الذين لهم صلة بنشاط المنظمة للعاملين فيها أو للمستفيدين من أدائها أو منتجاتها.
2. أن تعكس نشاط المنظمة وأهدافها وكذلك الغرض من وجودها.
3. أن تظهر الرسالة سلوك المنظمة والصفات التي يحملها هذا السلوك.
4. أن تكون الرسالة بمثابة دستور ودليل عمل للقائمين على المنظمة.
5. أن تتصف الرسالة بالمرونة الكافية التي تسمح بإعادة صياغتها بما يتناسب مع التبدلات والتغيرات التي قد تحصل في المستقبل.
6. أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات والثقافة التنظيمية التي تسود في المنظمة.
7. أن تكون هذه الرسالة صادقة وواقعية بالدرجة التي تمكن المديرين من تحقيق الأهداف المرسومة.
8. أن تحدد الرسالة الأهداف والدافعية التي تحفز على تنفيذ الاستراتيجية.
9. أن تعكس الرسالة ميزة المنظمة في التفوق والمنافسة في ميدان الأعمال والصفات التي تميزها عن غيرها من المنظمات.
10. أن تكون الرسالة وأسلوب صياغتها مثيراً ودافعاً يحفز الأفراد والعاملين فيه على بذل الجهد الذي يحقق الإنجاز المطلوب بالشكل المناسب والوقت المخصص لذلك.

9. العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها

إن الأهمية النسبية لفلسفة المنظمة ومكانتها في رسالتها تكمن في كونها ركيزة العمل العلمي والمنطقي لأداء المنظمة، وعلى الرغم من صحة النظرية القائلة بأن الإدارة علم وفن في آن واحد، إلا أن التركيز على جانبها الفني يقلل من إمكانية التنسيق بين مهام أعضاء المنظمة وأنشطتهم، ذلك أن الحالة الفنية تستند على الموهبة الشخصية التي تبرز أهميتها وقيمتها إذا جاءت منسجمة ومتناغمة مع احتياجات وتطلعات الجماعات العاملة في المنظمة¹⁶.

وقد ينجح القائد الإداري في منظمة صغيرة إذا كان شخصاً موهوباً، إلا أن مثل هذا النجاح قد لا يحقق تماماً إذا كبرت المنظمة وتعددت، أو زاد عدد أعضائها بحيث يصبح من العسير التعامل والتنسيق دون أن يكون هناك منهج علمي أساسي لفلسفة مركزية موجهة.

وبالعودة إلى فلسفة رسالة المنظمة نجدها مزيجاً من علم وفن ضمن حقل إدارة الأعمال، حيث إن القاعدة الأساسية لهذه الفلسفة هي الجانب العلمي المستند إلى المبادئ والنظريات والقواعد التي يجب أن تسود الأعمال الإدارية في المنظمة لتضفي عليها الحالة العمومية والشاملة، ثم أن توفر الجانب العلمي لفلسفة

المنظمة يمكن لإدارة القمة من إخضاعها للقياس والتقييم وفق الأسس العلمية السائدة للوقوف على العلاقة السببية بين الفعل ورد الفعل.

أما الجانب الفني لفلسفة المنظمة إلى المهارات والقدرات الإنسانية المختلفة (فكرية، فنية) والتي تستند إلى الخبرة المتراكمة لدى مديري الإدارة العليا، التي يمكن من خلالها التعامل مع الأوضاع والحالات التي تواجهها المنظمة، حيث إن ما يصح من علاج الآن قد لا يصح نفس الحل في وقت آخر. ذلك أن المتغيرات التي يمر بها الفرد في المنظمة، أو التي تمر بها المنظمة ذاتها كثيرة ومتعددة. وأن هذه المتغيرات هي في تفاعل مستمر بأشكال مختلفة.

لذا يقع على الإدارة العليا للمنظمة مهمة بناء وصياغة فلسفتها ورسالتها في ضوء هذا المزيج العلمي والفني المستند إلى هيكل المعرفة والخبرة المتراكمة التي تتحلى بها. وفي إطار مسؤولياتها الاجتماعية دون أن ننسى أن المنظمة وحدة جزئية من حالة كلية أكبر، ألا وهي المجتمع.

وتؤكد أكثر المصادر أن أعمال صنع القرارات الاستراتيجية واتخاذها هي من صلب مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة حفاظاً على مستلزمات رسالتها ولغرض الحفاظ لمهمتها، وعندما يكون بمقدور العاملين استيعاب وتطبيق توجهات فلسفة المنظمة ورسالتها بشكل سليم، فإن ذلك سيوفر الإطار المرجعي الذي سوف يعمل على تسهيل الاتصالات بينهم، وبالتالي يكون بلوغ وتحقيق الهدف أمراً قريب المنال، وذلك أن فلسفة الإدارة توفر الأرضية المناسبة لاتفاق الأفكار والآراء والتوجهات عموماً. وإن مثل هذا الاتفاق حول الفلسفة السائدة يوفر حالة التطابق الفكري والتوجيهي تجاه المشكلات والحالات التي تعزز مسيرة المنظمة.

أسئلة الفصل الثاني

11. أسئلة صح / خطأ True/False

السؤال	صح	خطأ
1. إن من يحدد المسار المستقبلي للمنظمة هو الرسالة		
2. الرؤية هي الصورة التي تأمل المنظمة أن تحققها لنفسها		
3. ترتبط صفة المنطقية والموضوعية بالرؤية أكثر من الخطة الاستراتيجية		
4. الرؤية مثالية في شكلها		
5. الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة		
6. إن الرسالة هي الغاية والغرض الأساسي من وجود المنظمة		
7. الرؤية وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة ومرشدها		
8. تعد الرسالة معيار لتقويم الأداء في كل مرحلة من مراحل النشاط		
9. الفرق بين الرؤية والرسالة هو أن الرسالة توضح ماذا تريد المنظمة مستقبلاً		
10. تعد الرسالة أكثر تحديداً من الرؤية		
11. يرتبط عامل المرونة بالرؤية أكثر من الرسالة		
12. تغطي الرؤية فترة من عمر المنظمة		
13. من أسباب وضع رسالة واضحة بناء ثقافة تنظيمية موحدة		
14. يعد تاريخ المنظمة من العوامل المؤثرة في تحديد الرؤية الاستراتيجية		
15. إن معايير إعداد الرسالة الجيدة هي تسعة معايير		

True/False إجابات صح / خطأ

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
خطأ	1
صح	2
خطأ	3
صح	4
صح	5
صح	6
خطأ	7
صح	8
خطأ	9
خطأ	10
صح	11
صح	12
صح	13
خطأ	14
صح	15

2. أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

1. المسار المستقبلي للمنظمة هو:

- a. الرؤية
- b. الرسالة
- c. الخطة الاستراتيجية
- d. كل ما سبق

2. أي من التالي يدل على الرؤية:

- a. الطموح
- b. الحلم
- c. الصورة المثالية
- d. كل ما سبق

3. ترتبط صفة العلنية ب :

- a. الاستراتيجية
- b. الرسالة
- c. الرؤية
- d. كل ما سبق

4. من النقاط التي تؤكد أهمية وجود رؤية للمنظمة:

- a. معالم خارطة طريق مستقبل المنظمة
- b. الطاقة المتجددة في رؤية المستقبل
- c. الابتكار والإبداع
- d. كل ما سبق

5. من دعائم التحديد الدقيق للنشاط الحالي للمنظمة :

- a. الشراكة مع الموردين
- b. احتياجات ورغبات العملاء
- c. طبيعة العملية الانتاجية
- d. كل ما سبق

6. دستور المنظمة هو:

- a. الرؤية
- b. الرسالة
- c. الخطة الاستراتيجية
- d. كل ما سبق

7. تطلق صفة العمومية والشمول على:

a. الرسالة

b. الرؤية

c. الخطة الاستراتيجية

d. كل ما سبق

8. من النقاط التي تؤكد أهمية وضع رسالة واضحة:

a. الأسس والمعايير المعتمدة

b. الثقافة التنظيمية الموحدة

c. القيم والاتجاهات التنظيمية

d. كل ما سبق

9. من العوامل المؤثرة في إعداد رسالة المنظمة:

a. سلوك الأفراد

b. سلوك الجماعات

c. السلوك التنظيمي

d. كل ما سبق

10. من معايير إعداد الرسالة الجيدة:

a. الوضوح والفهم لجميع الأطراف

b. سلوك المنظمة وصفاته

c. مرونة الرسالة

d. كل ما سبق

Multiple Choices إجابات خيارات متعددة

الإجابة الصحيحة	رقم السؤال
a	1
d	2
c	3
d	4
b	5
b	6
a	7
d	8
c	9
d	10

3. أسئلة \ قضايا للمناقشة

السؤال الأول: عرّف الرؤية الاستراتيجية، وتحدث عن أهميتها

{ توجيه للإجابة: الفقرة 1-2 ، 2-2 }

السؤال الثاني: تحدث عن عناصر الرؤية الاستراتيجية

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-3 }

السؤال الثالث: ناقش مفهوم رسالة المنظمة وأهميتها

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-4 }

السؤال الرابع: ناقش أهمية وضع رسالة واضحة

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-5 }

السؤال الخامس: حلل خطوات إعداد رسالة المنظمة

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-6 }

السؤال السادس: تحدث عن العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-7 }

السؤال السابع: تحدث عن معايير إعداد الرسالة الجيدة

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-8 }

السؤال الثامن: ناقش العلاقة بين رسالة المنظمة وفلسفتها

{ توجيه للإجابة: الفقرة 2-9 }

هوامش الفصل الثاني

- ¹ . Coulter, Mary (2010): *Strategic Management in Action*, (5th ed.), Pearson Education, Inc., N.J. , p.47
- ² . Hitt, Michael A & et.al (2011): *Concepts Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, (9th ed.), South – Western, Australia, p.18
- ³ .Collins ,James & Jerry Porras (1996): *Building your company's vision*, *Harvard Business Review* , Vol.74 , No.5 , pp. 110–122
- ⁴ . Grant, Robert M. (2010): *Contemporary Strategy Analysis*, (7th ed.), John Wiley & Sons LTD., New York, p.24
- ⁵ . المرسي ، جمال الدين وآخرون (2002): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، ص ص 103 - 111
- ⁶ . عواد ، يونس، وآخرون (2016): الإدارة الاستراتيجية ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد.
- ⁷ . إدريس، ثابت عبد الرحمن ، جمال الدين محمد المرسي (2007): الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ص 109
- ⁸ . Thompson, John & Frank Martin (2005): *Strategic Management: awareness and change*, (5th ed.), Thomson Learning, p.10
- ⁹ . ياسين ، سعد غالب (2010): الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، عمان ، ط1، ص 45
- ¹⁰ . مرسي، نبيل محمد، أحمد عبد السلام سليم (2007): الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 20.
- ¹¹ . تومسون، أرثر أيه. ، أيه . جي. ستريكلاند (2006): الإدارة الاستراتيجية : المفاهيم والحالات العملية، الجزء الأول، مكتبة لبنان – ناشرون ، بيروت ، ص 7
- ¹² . David, Fred R. (2009): *Strategic Management: Concepts and Cases*, (12th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.
- ¹³ . السيد، اسماعيل (2007): الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ص 48
- ¹⁴ . ماهر، أحمد (2007): الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 80
- ¹⁵ . بني حمدان، خالد محمد طلال، وائل محمد إدريس (2007) : الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر، دار اليازوري، عمان ، ص 130
- ¹⁶ .Pearce II, John A. & Richard B. Robinson, Jr.(2009): *strategic Management: Formulation, Implementation, & Control*, (11th ed.), Mc Graw – Hill Companies, Inc., New York , p. 30