

المحور الثاني: تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي

رسالة المنظمة

تقوم كثير من المنظمات التي تسعى للحفاظ على ما تحققة من مستويات عالية من النجاح باستخدام بعض المفاهيم الحديثة في الإدارة في تحديد توجهها الاستراتيجي والقيام بعملية التخطيط التي تساعدها على المضي قدما في إطار ذلك التوجه لتحقيق غاياتها. وتتضمن عملية التخطيط عدة مكونات أساسية منها الرؤية والرسالة و القيم واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي توجه الجهود والعمليات لتحقيق أهداف المنظمات.

إن عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في المنظمات. ذلك إن فعالية تحديد الاتجاه بعبارة بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة في منظمة الأعمال في تحديد الأهداف الإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العلمية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة .

ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل برؤية منظمة الأعمال ورسالتها ولائحة القيم الأساسية. فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الاتجاه الاستراتيجي يبدأ أولا بتحديد الرؤية المستقبلية لمنظمة الأعمال ، ثم في إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة ، ثم يتم تحديد قيم المنظمة. و اتجاه آخر من علماء الإدارة الإستراتيجية يرى انه لابد للرؤية من رسالة واضحة تسبقها لتحديد الغرض الشامل منها. ولهذا يرون أهمية تقديم الرسالة على الرؤية، لان الرسالة تدفعها إلى الأمام نحو تحقيقها.

1- مفهوم الرسالة و خصائصها

يعتقد الكثير من الإداريين أن الرؤية والرسالة واحد، وأن لهما نفس المعنى، ولهما نفس الصياغة، ولكن في الحقيقة هناك فرق كبير بينهما ، فالرسالة هي السبب لوجود المنظمة والغرض منها أي مبرر وجودها واستمرارها ، وهي وثيقة تمثل الدستور اللازم لتأسيس المنظمة ، والمبادئ التوجيهية الأساسية لجميع القرارات ، وهي الإطار الذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى في شروط النشاط والعملاء والمنتجات ، حيث عرفها بيتر دراكر بأنها الإجابة عن التساؤل: من نحن؟ ما هو عملنا؟ ما الذي تقدمه؟ ماذا نريد؟¹ . ويعرفها آخرون بأنها :

- صياغة تعكس التوجهات الرئيسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة.
 - الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه.
- والرسالة كما عرفها بعض مفكري العرب ومنهم طارق سويدان هي: جملة مختصرة من عشر إلى عشرين كلمة كحد أقصى، تلخص الإجابة علي سؤال من نحن وماذا نريد ويقوم بحفظها العاملين داخل المؤسسة وتخطب شريحة العملاء خارج الشركة وتحتوي علي قيم خاصة بالمؤسسة . ويعرفها مفكرون آخرون بأنها "إعداد وصف عام ، ومختصر ، يوضح للجهات ذات العلاقة بالمؤسسة لماذا وجدت المؤسسة و أهدافها و الفئات التي تخدمها و فلسفة و قيم العمل التي تلتزم بها ، و ما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها ، و تعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكاسبها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها"². كما عرفها حسن الحسيني بأنها "صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية"³

← يتضح مما سبق أن الرسالة:

- وثيقة مكتوبة، تعبر عن سبب وجود المنظمة [مستشفى- مرضى].

¹ Jean -Pierre HELFER , Michel KALIKA, Jacques ORSONI ,Management(Stratégie et Organisation), Vuibert, 3^e édition , Paris, 2000 P 109

² جبة طارق رشدي و آخرون التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية "مدخل تطبيقي" الدار الجامعية مصر 2002 ص 86

³ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق ، 2000 ، ص54

- تعبر عن الخصائص الفريدة والمثيرة للمنظمة.
- توضح طبيعة عمل المنظمة ومنتجاتها وزبائنها وطبيعة أسواقها.
- هي التزام وليس شعار وتقييم أداء المنظمة على ضوء التزامها بالرسالة.
- يجب أن تجب على الأسئلة التالية: ما هي طبيعة أو نوع الأعمال الخاصة بالمنظمة؟ ماذا يمكن أن يكون مستقبلاً؟
- من هم عملاؤنا؟ ما الذي يعتبر ذو قيمة بالنسبة لهم؟ ما نوع الأنشطة الواجب علينا القيام بها؟

1. محاور رسالة المنظمة :

الرسالة عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة، تميزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات، ولكن بشكل عام وبعد إجراء العديد من البحوث لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة ، تم التوصل إلى تسعة عناصر أساسية تتلخص في ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- بيان الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة .
- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة .
- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة .

بيان مضمون الرسالة

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المنظمة؟	- العملاء
ما هي السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة التي تتنافس المنظمة على منتجاتها؟	- المنتجات
ماهي أسواق المنظمة التي تتنافس عليها	- الأسواق
ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟	- التكنولوجيا
ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف؟	- البقاء- النمو-
ما هي قيم ومعتقدات المنظمة و منافسها وألويات فكرها؟	- الربحية
ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟	- الفلسفة
ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور لدى المنظمة؟	- والإيديولوجية
ما هي اتجاهات المنظمة اتجاه العاملين؟	- المفهوم الذاتي
	- الصورة العامة
	- العاملين

الاعتماد على مجموعة من المصادر

إن الصورة الأولية لرسالة المنظمة حسب الجدول أعلاه" تركز على نظرة تحليلية عامة لعوامل عديدة مثل أسواق المستهلكين ، نوعية المنتجات ، جغرافية الصناعة ، مميزات المنظمة ، نوعية الخدمات ، وقد تكون أكثر شمولاً في التركيز على استراتيجيات الإدارة وسياساتها والتكنولوجيا المستخدمة حالياً والمتاحة ، والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها"⁴

2. العوامل المحددة في صياغة الرسالة

تتأثر صياغة رسالة المنظمة وأهدافها بعدد من العوامل وتختلف هذه العوامل من منظمة لأخرى ولكن لا بد لأي منظمة

أن تحدد الميادين التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها عند صياغة رسالتها وأهدافها وقد حدد Drucker الميادين التي ينبغي

أخذها في عين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة نذكر منها الآتي⁵

- موقع المنظمة في السوق
- قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية

⁴ ياسين سعد غالب " الإدارة الإستراتيجية " (1998) ، دار اليازوري العلمية ، عمان. ص41

⁵ مجد صفور، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2021 ص 24

- اهتمام المنظمة بالابتكار والتطوير في تقديم المنتجات.
- وجود معايير موضوعية محددة مسبقاً للأداء
- المسؤولية الاجتماعية ودور المنظمة في إشباع حاجات المجتمع

1-3 طرق صياغة الرسالة:

ينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات محددة وواضحة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، وفي هذا الإطار توجد هنالك على الأقل وجهي نظر بشأن العبارات التي تحددها الإدارة العليا أثناء صياغتها لرسالة المؤسسة وهما على التوالي كما يلي:⁶

- وجهة النظر الوصفية :

ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات الموجودة في الرسالة فكرة تعظيم بعض مؤشرات الأداء بالمؤسسة ، إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالربح أو العائد على رأس المال المستثمر أو في صورة متدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل التكلفة ، باعتبار أن هذه المتغيرات تستخدم دائماً كمقياس لوصف مستوى أداء المؤسسة.

- وجهة نظر المعيارية :

يرى أصحاب هذه الواجهة أن الرسالة الفعالة هي الرسالة التي يعتمد أثناء إعدادها على معايير محددة، التي تتمكن المؤسسة من خلالها من تقييم جودة العبارات باستخدام عدد كبير من المعايير لتقييمها. والجدول التالي يوضح مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم عبارات رسالة المؤسسة.

معايير جودة الرسالة

العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المؤسسة تحتوي على:	
المعيار	وصف المعيار
نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن معين لتحقيقها.
التوافق مع البيئة	مدى تأقلم المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها حالياً أو مستقبلاً.
طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المؤسسة إلى النتائج المرغوبة من خلال تسخير الإمكانيات اللازمة
التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي وضعت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات.
تكامل المؤسسة	تحقيق درجة عالية من التكامل بين الأجزاء والمكونات الرئيسية للمؤسسة، كأن توضح نطاق وحجم العمليات وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمؤسسة.
إمكانية تحقيقها	لا بد وان تكون واقعية ، ولكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت ، في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.

المصدر: كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية (العملية والمنافسة)، دار وائل للنشر، ط 1 ، عمان، 2004 ، ص174 .

3. مواصفات الرسالة:

تختلف مواصفات الرسالة من منظمة لأخرى، و لكن عموماً لا بد من أساسيات للرسالة الناجحة نذكر منها بعض الخصائص

⁶:كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية (العملية والمنافسة)، دار وائل للنشر، ط 1 ، عمان، 2004 ، ص174 .

- أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.
- أن تأتي قصيرة ومختصرة يسهل تذكرها لا تزيد عن 20 كلمة .

رسالة مطاعم مكادونالز	جامعة هارفارد:	مؤسسة بلاط الجزائرية
نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد بسعر معقول وخدمة حسنة	نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم	غداؤك في أيادي أمانة
هي مختصرة	هي مختصرة	هي مختصرة
محور عملهم: الطعام.	محور عملهم: إعداد القادة	محور عملهم: الغذاء
الجمهور المستهدف: العالم	الجمهور المستهدف: جميع القادة	الجمهور المستهدف: غير واضح محلي
القيم: السعر المقبول والخدمة الحسنة	القيم: الصناعة أي الإتقان	القيم: الموثوقية
التميز: هو إشباع شهية العالم	التميز : الفارق في العالم	التميز : لا يوجد

- تصنف المؤسسة من حيث: ما هي أهدافها، من هم جمهورها وكيف ستحقق ما تريد. و لماذا ؟
- تركز على محور إستراتيجي واحد: ما هو مجال عملك؟.
- تعبر عن تميز المؤسسة عن غيرها، أنا الأول، أنا الأفضل، مقارنة بالماضي، تميزك في الجودة، في الانتشار.
- غير هلامية [تصلح لكل زمان] محددة بغير تفصيل لا يوجد أرقام شاعرية الأسلوب .
- تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة: نشاط، التدريس، مطعم.
- تحمل أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة، الحد الأقصى: 03 قيم.
- تعكس معايير قابلة للتحقيق في مدة الخطة.
- تم صياغتها كطريقة لدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة تشعرك بالفخر والاعتزاز .
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة

نماذج من رسائل المنظمات

بالاعتماد على مجموعة من المصادر

4. الرسالة و مكونات الاتجاه الإستراتيجي

- الرسالة والمستوى التنظيمي: ترتبط رسالة المنظمة بنوع المنظمة وهدفها سواء كانت منظمة ربحية أو غير ذلك ، كما ترتبط رسالة المنظمة مع مستويات التنظيمية فالمنظمات الصغيرة التي لا تتضمن مستويات تنظيمية كثيرة فرسالتها تشمل منظمة ككل أما المنظمات المتوسطة والكبيرة تتطلب وجود عدة مستويات فان عملية تحديد رسالة تتطلب جهودا كبيرا لصياغتها .
- الرسالة والتغيير : بالرغم من ثباتها النسبي مقارنة بالأهداف والإستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير باستمرار ، إلا أنها تتغير أيضا بمرور الزمن وعادة ما يكون هذا التغيير بطيئا.. بسبب التغيرات البيئية وظهور تهديدات خطيرة .. أو بسبب تغيرات بيئية داخلية في المنظمة وفي هذا السياق أكدت جماعة مصفوفة بوسطن إن التغيير في الرسالة قد يكون ضروريا تبعا لمقتضيات البيئة الخارجية و الداخلية ، ويجب ألا يكون شخصا فرديا بل جماعيا .

- من الرسالة إلى الأهداف الإستراتيجية: من أجل الولوج إلى الأهداف الإستراتيجية تحتاج المنظمة إلى الرسالة كدليل للإدارة حيث إن كل مدير يجب أن يعرف الأهداف المطلوبة تحقيقها والتي في ضوئها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها انجاز تلك الأهداف وتتضمن أهداف الأعمال ولأهداف الوظيفية كأهداف التسويق وأهداف الإنتاج... الخ
- الرسالة والغايات والأهداف: تعد الرسالة السبب الجوهرى لبداية المنظمة كما ذكرنا سابقا حيث إن غايات المنظمة ممثل نهايات عامة وبهذه الغاية تتصف بحالة من العمومية في حيث تتمثل الأهداف المرامي المطلوب لترجمة الرسالة وفلسفة وغاية المنظمة إلى نواحي محددة يمكن قياسها .
- إذا كانت الرؤية هي الناتج الملموس من التفكير الإستراتيجي ، أما الرسالة فهي نتاج الرؤية – لما تتوقعه لمستقبل المنظمة ، وفي ضوئها تحدد الغايات والأهداف اعتمادا على تحليل swot وتحدد السياسات والأهداف ومن خلالها تنجز المنظمة أنشطتها المميزة عن أنشطة المنظمات الأخرى ، فالرسالة مرشد وموجه وحافز للعاملين⁷.

5. صيانة رسالة المنظمة وتطويرها

حددها Wilson 92 مراحل صيانة الرسالة وأشار بأنها تمثل بعوامل خمسة هي:

- ✚ تاريخ المنظمة: الانجازات والأهداف والتاريخ السابق.
 - ✚ التقضيل: قيم المديرين هي القوة المؤثرة في الصيانة تعكس معتقداتهم.
 - ✚ عوامل البيئة الخارجية: وتشمل البيئة العامة وعوامل بنية المهمة.
 - ✚ الثقافة التنظيمية: التقاليد المنظمة، قيمها، أعرافها، القيادة، نمط الإدارة .
 - ✚ الميزة التنافسية: تحدث عندما شملت المنظمة من تقديم المنتجات أو خدمات مميزة.
- أما خطوات انجاز بيان الرسالة: فتوجد ثلاث خطوات لانجاز بيان الرسالة: تحديد إطار لبيان الرسالة و وضع مسودة المبادئ الأولوية و تبني مسودة الرسالة. و يمكن أن تشمل المجال الواحد: رسالة واحدة، أو عدة مجالات ، أو رسالة لكل مجال، أو المجالات.

6. تقييم رسالة المنظمة

توجد العديد من التوجهات لتقييم رسالة المؤسسة، فالبعض يرى أن الرسالة الجيدة هي التي تقود مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة في الاتجاه الذي يخدم مصالحهم و مصالحها في نفس الوقت، لذلك فالرسالة الجيدة هي التي تقدم الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بعناصر الرسالة الفعالة في حين يحدد البعض ستة معايير لتقييم رسالة المؤسسة، يشملها الجدول التالي:

جدول المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة

المعيار	وصف المعيار
نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس مع تحديد زمن محدد لتحقيقها
التوافق مع البيئة	مدى تناغم المنظمة مع البيئة التي تعمل بها المنظمة حاليا أو من المتوقع أن تعمل معها في المستقبل
طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المنظمة إلى النتائج المرغوبة من خلال الأنشطة

⁷ Thompson & Strickland «Strategic Management" The McGraw- Hill companies , Boston, 2003, p: 34

التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات و الإجراءات و الخطط التي توضع على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات العمل
تكامل المنظمة	تحقيق درجة من التكامل بين أجزاء و مكونات المنظمة الرئيسية كأن توضح نطاق و حجم العمليات و تخصيص الموارد و المزايا و العيوب الخاصة بالمنظمة
إمكانية تحقيقها	لا بد و أن تكون واقعية و لكنها تعطي الفرصة للمنظمة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليها من موارد

Strategy Formulation Analytical Concepts, and Schondel, W, C, Hofer
1978, West publication Co, St.Paul

معايير تقييم الرسالة لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و أثناء الصياغة، كما لا بد من التقييم الدوري المستمر بعد ذلك حتى تتمكن الرسالة من تناول و شمول مختلف التغييرات التي يمكن أن تطرأ على البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و ما ينعكس من جراء ذلك على إستراتيجية المؤسسة خاصة و أن الرسالة تعتبر أكثر الأجزاء المرئية و الشعبية في إستراتيجية المؤسسة.⁸

المبحث الرابع: الرؤية و القيم 1- الرؤية تعريفها:

الرؤية مفهوم إداري معاصر تطور في سياق الفكر الاستراتيجي، يعبر القادة من خلالها عن طموحاتهم بعبارات واضحة ودقيقة تحدد ملامح المستقبل الذي يريدونه لمنظمتهم، وتحويل تلك الرؤية إلى واقع ملموس من خلال خطة إستراتيجية تعتمد التقسيم الزمني للأهداف وتوزيعها على مراحل ، تتسم بالمرونة التي تعطي للرؤية الإستراتيجية قدرة على التكيف مع المتغيرات والمفاجآت غير المنتظرة وربما قصور التخطيط الاستراتيجي.

كما يمكن تعريف الرؤية الإستراتيجية أيضا بأنها فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تحدد فيها تطلعات المنظمة لما تأمل في تحقيقه أو إنجازه ، وتتراوح مدة تحقيقها على المستوى المتوسط أو الطويل بحيث يكون الهدف الأساسي من كتابتها هو استخدامها كمرشد في اختيار توجهات المنظمة في أنشطتها وسياساتها وفعاليتها في الحاضر والمستقبل.⁹

وثمة طريقة أخرى يمكن أن ننظر منها إلى رؤية المنظمة وهي اعتبارها الجزء الأول من جزأين يصفان المقاصد الشاملة للمنظمة فالجزء الأول (الذي هو الرؤية) يصف المستقبل أي إلى أين تتجه المنظمة؟ أو إلى أين تريد قيادتها أن تتجه بها؟. أما الجزء الثاني وهو الرسالة فهو يصف الحاضر ويصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل؟. وهكذا نجد أن الجزأين-الأول والثاني-يوضحان الاتجاهات والتوجهات أمام المنظمة ويركزان الاهتمام على توجيه العمل اليومي لتحقيق الرسالة حتى تتحقق رؤية المستقبل التي هي القصد النهائي طويل الأمد للمنظمة.

إن الرؤية هي عنوان المستقبل المنشود والذي يجب أن يكون مغايراً بالضرورة للواقع المراد تجاوزه، وبالتالي لا بد وأن تتضمن شيئاً جديداً وربما غير مألوف، فكما يقول برناردشو " بعض الناس يرى أشياء ويقول لماذا؟ وأنا أرى أشياء لم توجد بعد وأقول لم لا؟" فالكل في المنظمة يجب أن ينظر إلى الأمام وأن يتحدث المؤلف والمعتاد المليء بالثغرات، وأن يذهب بشجاعة إلى حيث لم يذهب أحد من قبل، ولكن في إطار انسجام الرؤية مع الخطة الإستراتيجية، لأنه إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب فهناك احتمال كبير أنك ستصل إلى مكان آخر.

2- أهمية الرؤية الإستراتيجية:

إن صياغة رؤية واضحة تعمل على تحقيق الإستراتيجية الفعالة ، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء كقيادي أو كصانع الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط ، والذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السعي إلى إشباعها و نوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضا هؤلاء العملاء ، وكذا نوعية المركز السوقي الذي ينبغي تحقيقه في مواجهة المنافسين ، و عليه فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة

⁸ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 204، ص 173

⁹ الغالبي طاهر وإدريس وائل الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل الطبعة الثانية دار وائل للنشر الأردن 2009، ص 77

و العبارات الجذابة ، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي. تنبع أهمية وجود رؤية للمؤسسة من عدة اعتبارات هي:

- أنها ترسم معالم خارطة طريق لمستقبل المؤسسة من خلال رسم السياسات، وتوحيد جهود الأفراد باتجاه الصورة المرغوبة التي يتمناها الجميع، وشحن طاقة الأفراد وتوجيهها نحو المسار والاتجاه الصحيح.
- 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.
- الرؤية تحفز على إطلاق المبادرات والأفكار الخلاقة، حيث تعمل على ترسيخ القيم الداعمة والمساندة للإبداع والابتكار وإطلاق المبادرات الخلاقة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم المقترحات الجديدة و وضع البدائل والمفاضلة بينها بما ينسجم مع رسالة المؤسسة، وتحقيق أهدافها المستقبلية.
- 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

3- مكونات الرؤية الاستراتيجية :

يوجد ثلاث مكونات مميزة أخذها بعين الاعتبار المشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وهي:

- تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة:

إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمؤسسة ليس أمرا بسيطا كما يتصور البعض، وفي الحقيقة فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى ثلاثة دعائم وهي حاجات العملاء و مجموعات العملاء، التكنولوجيا المستخدمة، الأنشطة.

- تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة :

إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أن يكون عليه النشاط خلال 5 أو 10 يمثل مهمة شاقة للغاية فالأمر يتطلب تحليلا موضوعيا، لما ينبغي على المؤسسة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع المتغيرات 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 والإبداع ، و القدرة على التصرف عند مواجهة تهديدات بيئة النشاط.

- تعريف أعضاء المؤسسة بالرؤية الاستراتيجية:

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمؤسسة بالرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفهم و الإقناع لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط و التوجهات المستقبلية الاستراتيجية ، و المعروف أن تحقيق الفعالية لأي عملية اتصال يجب أن لا تكون في اتجاه واحد ، حيث يجب تبادل وجهات النظر مع كافة الأطراف المعنية ، للوقوف على فهم مشترك للموضوع من أجل الوصول إلى الإقناع بأن الإدارة تعرف أين تذهب بالمؤسسة¹⁰.

4- خصائص ومميزات الرؤية الصحيحة:

يعتبر إعداد الرؤية الصحيحة أو الناجحة من أهم الممارسات والآليات الجيدة التي تمثل إحدى أهم مكونات وقيود تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في أي مؤسسة عامة أو خاصة ، لذلك تهتم بها معظم المؤسسات أثناء مراحل صياغتها لأهداف خططها الاستراتيجية، ويأتي دورها ضمن عمليات صياغة بنود وأهداف عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .

- عند تحديد وصياغة الرؤية، يجب الالتزام ببعض الشروط عند تحديد وصياغة الرؤية ، وذلك حتى لا تختلط مع مفاهيم أخرى ومصطلحات تبدوا للوهلة الأولى مشابهة لها، وهي مراعاة خصائص الرؤية الصحيحة، أي تطبيق المعايير المعتمدة لأفضل الممارسات العامة عند صياغة "الرؤية" ومنها:
- أن تكون واضحة ومعلنة لدى جميع أصحاب المصلحة بالمؤسسة، وتمتد لتشمل المعنيين والمستفيدين والمستخدمين داخل المؤسسة وجمهور العملاء الخارجيين والكيانات المتعاونة والشركاء والمتعاونين في المناولة والجهات ذات العلاقة.
 - أن يشعر بها جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمؤسسة، على المستوى العقلي والإدراكي والوجداني ويشكل لهم دافعاً للعمل وأهدافاً وقناعات لا يحدون عنها.
 - يمكن إدراكها وتصورها في عواطفهم ومشاعرهم حتى يعبروا عنها في سلوكهم وقيمهم المؤسسية.
 - أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير، وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملّة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل.
 - المصطلحات الموظفة في الرؤية ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها. و أن تسمح كلمات الرؤية للعاملين أن يطوروا توقعاتهم وطموحاتهم وأدائهم.

5- كيف تكتب الرؤية؟

- إن صياغة رؤية واضحة تعمل على تحقيق الإستراتيجية الفعالة ، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء كقيادي أو كصانع الإستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط ، والذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السعي إلى إشباعها و نوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضا هؤلاء العملاء ، وكذا نوعية المركز السوقي الذي ينبغي تحقيقه في مواجهة المنافسين ، و عليه فإن عملية صياغة الرؤية الإستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي.
- يحدد الفريق الأسئلة الرئيسية ما هو وضع المنظمة بعد انتهاء 10 سنوات.
- كم عدد الموظفين؟ عدد الفروع؟ ترتيبها بين المنافسين ، أعرف منافسي.
 - ما هي أهم المنتجات والخدمات التي أقدمها؟ ما هي القطاعات (جغرافيا، ماليا، إنتاجيا، منتجات)؟

- حجم الإيرادات؟ نسبة الأرباح بالنسبة للإيرادات. ما نوع التكنولوجيا؟
- إذا استطعت أن تجاوب على هذه الأسئلة فإنك تحوز على رؤية: هي حلم هي رغبة منطقية. الخطط تبني على الرؤية. يقوم أعضاء الفريق بالإجابة فرديا لمدة لا تقل عن 10 أيام، مع توفير أسباب الراحة لهم ، مزودين بأدوات التحليل الاستراتيجي عند الانتهاء من عملهم يتم توزيع ما يكتب على الآخرين قبل الاجتماع. توضع الإجابات المشتركة بين الأفراد وتقسيمها حسب الأسئلة. فالأمور المتفق عليها يتم تجاوزها، وإذا كان هناك اختلافات يتم التفاهم والتصويت.

6- الفرق بين الرؤية والرسالة و الخطة

البعض قد يخلط بين الرؤية والرسالة، لكن الرؤية تختلف تماماً عن الرسالة، فالرؤية تقوم على وصف وتحديد أهداف في المستقبل، بينما الرسالة هي التي تحدد أهداف المؤسسة العامة والفرعية في الوقت الحاضر، والرؤية توجه الرسالة في الناحية المستقبلية، فما يتم بحثه في المستقبل لا بد أن يكون واضحاً بالحاضر، أما بالنسبة للحاضر، فالرسالة تعمل على توجيه الرؤية كي تكون مبنية على منظور سليم من الممكن تحقيقه، وتحدد الرؤية التصور المستقبلي العام للمؤسسة، وأما الرسالة فتحدد طريقة الوصول للأهداف .

تقبل الرسالة التغيير إذا طرأت أية أهداف للمؤسسة أو متطلبات للجهات التي يتم تقديم الخدمة لها لكي تتماشى مع متطلبات واحتياجات السوق أو مع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي قد تطرأ على بيئة العمل أو على المجتمع، بينما الرؤية يكون التغيير فيها في إطار ضيق جداً، حيث إن بناءها يتطلب التدقيق

والدراسة في متطلبات البيئة الخاصة بالمؤسسة ومنافسيها وطريقة التطبيق ضمن السياق المجتمعي المحيط بها، لذا التغيير بها محدود لأنها تعد من أسس المنظمة أو المؤسسة .
و الجدول التالي يبين أهم الفروقات

جدول تفصيلي « أوجه المقاربة بين الرسالة و الرؤية »

وجه المقاربة	الرسالة	الرؤية
الماهية	تحدد غرض وأنشطة المنظمة	تحدد الصورة التي تود المنظمة حفظها
ماذا تشرح	الواقع العلي لأنشطة وأعمال المنظمة	تخيل بناء الآمال وصورة المنظمة
كيف يتم إعدادها	الإجابة على ماذا ولمن وكيف ولماذا	تخفي التوقعات ذات العلاقة عامة وتعطي الحلم مثالي
درجة العمومية	عامة جدا	غير كمي
درجة المثالية	مثالي	طويل مرحلة من عمر المنظمة 3، 6 سنوات
درجة الكمية	غير كمي	حماسي
الزمن الذي تغطيه	طويل جدا عمر المنظمة	علني
طابع اللغة	حماسي	الروح والعاطفة ممكن
الرتبة العلنية	علني	نفسها
ماذا تخاطب	الروح والعاطفة	تحقق آمال مرحلية
إمكانية تحقيقها	على مدار عمر المنظمة	
لمن تقدمه	إطارات المنظمة وأصحاب المصالح	
ماذا تحقق	تحقق غرض وأنشطة المنظمة	

بالاعتماد على مجموعة من المراجع

كما يمكن التمييز بين الرؤية والخطة الإستراتيجية من خلال العناصر التالية

الرؤية	الخطة الإستراتيجية
مثالية في شكلها	واقعية في تصرفاتها
تصورية و حدسية في الخيال	منطقية وموضوعية
تهتم بالشكل العام للمؤسسة	تهتم بالجوانب التفصيلية للمؤسسة
لغة عاطفية وحماسية نسبيا	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

المرجع : عواد، يونس، رعد الصرن، مجد صدور ، الإدارة الإستراتيجية،

مطبوعات جامعة دمشق، سورية 2016 .ص77

7- القيم

أي مؤسسة ناجحة لا بد أن تتمتع بمجموعة من العناصر الأساسية، والمبادئ العليا التي تعمل على تحقيقها، وهي الرسالة والرؤية والقيم التي ستتبنها المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ، على أساس افتراض أن المنظمة مجتمع مؤسسة تتفاعل فيه العديد من القيم، من جهة قيم العامل أو ما يعرف بالنسق القيمي للعامل، فسلوكيات العمال ومعتقداتهم وتصرفاتهم لا تنطلق من عدم بل عن طريق ترسيات مشكلة من أفكار ومعارف هي الأخرى ناتجة عن تراكمات حضارية وثقافية واجتماعية، يستطيع الفرد من خلالها

الحكم على مسار الوقائع والأحداث كون القيم حسب العديد من الأطروحات يتم إنتاجها وفق كل موفق معين يتعرض له الفرد، وبين قيم المنظمة التي تأخذ التي تأخذ بعد الالتزام والفرص، وتظهر إما في شكلها القانوني، أو شكلها التفاعلي القائم على الأدوار والمستويات الإدارية.

لذا يعتبر الكثيرون أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي وهام من أجل إدارة الإستراتيجية للمنظمات بنجاح، والقيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد و اتجاهات المنظمات. فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها: «اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين.. الخ»¹¹.

8- تصنيفات القيم:

من الصعوبة بما كان الاستقرار على تصنيف معين وثابت للقيم لما يكتنف القيم نفسها من غموض من حيث طبيعتها ومفهومها، بالإضافة إلى اختلاف نظرة العلماء والمفكرين في دراستها، وبالرغم من ذلك فقد بذلت العديد من المحاولات لتصنيف القيم من أبعاد مختلفة كل بحسب المنظور الذي ينظر إليه والفلسفة التي يؤمن بها، وقد استخدم تصنيف القيم كأداة لتحديد دور القيم في مجالات متعددة، فقد صنف العالم الألماني Spranger القيم في ست مجموعات هي: القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الجمالية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الدينية، أما الباحثان ديف فرانيسيس وماك وودكوك فقد صنف القيم التنظيمية إلى أربع تقسيمات جوهرية، واثني عشر قيمة فرعية، والتي يجب أن يهتم المدراء في منظماتهم للوصول إلى الفرصة الأكبر للنجاح في عالم اليوم، ويمكن توضيح هذه التصنيفات على النحو التالي: قيم إدارة الإدارة المنظمة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة، وأنه كلما توافرت لدى المنظمة نسبة كبيرة من هذه القيم زادت من الفعالية التنظيمية¹².

9- دور القيم وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة

تعد القيم المؤسسية هي المظلة الجامعة لمنظومة الممارسات والسلوكيات والمبادئ الاحترافية التي

تتبنها

ها المنظومة لكي تحقق رؤيتها الإستراتيجية وتتشكل في ثلاثة مستويات أساسية: المستوى الفردي، المستوى الجماعي والمستوى المؤسسي. ويبدأ تشكيل القيم الخاصة بالمنظومة عن طريق استعراض الرؤية الإستراتيجية بالعناصر الثلاثة الخاصة بها، وهي الموقع الاستراتيجي والميزة الإستراتيجية والدور الاستراتيجي، ثم يوجه سؤال استراتيجي كالآتي: ما هي المبادئ والمواصفات الرئيسية الخاصة بالعمل، والتي تلزم لتحقيق عناصر الرؤية الثلاثة والتي يجب أن يتمتع بها كل فرد أو مجموعة داخل المؤسسة، وكذلك تتمتع بها المنظومة خلال تعاملاتها مع الأطراف الخارجية؟ ومن ثم تُستعرض جميع المبادئ والقواعد التي تنظم العمل في كل المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية، ثم تُجمع المبادئ المماثلة في منظومات مشتركة ثم تُمنح تسمية القيم، يتم بعدها التصويت على أهم قيمتين في المستويات الثلاثة بحيث لا يتجاوز عددها إجمالاً ست أو سبع قيم. يأتي دور فريق الإدارة في تحديد أهم الممارسات السلوكية والتي لا تتجاوز أربع ممارسات، والتي تعبر عن تطبيق كل قيمة واقعياً، ثم يقومون بإعداد تعريف واضح ودقيق لا تتجاوز كلماته خمس عشرة كلمة لكل قيمة من القيم التي تم اعتمادها.

عند كتابة الخطة الإستراتيجية للمنظومة يتم كتابة القيم الخاصة بها لكي تكون واضحة وتكون بمثابة التحفيز لجميع العاملين على تنفيذ الخطة وتزرع بداخلهم الثبات، وتجعل الرؤية واضحة وظاهرة، وتعمل على تثبيتها لدى العاملين، حتى يصبح الأفراد والمنظومة من خلالها أكثر نضجاً ورقياً في التعاملات. وهناك شروط يجب مراعاتها عند وضع القيم وهي:

¹¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل، 2002، ص 312
¹² أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد والعاملين وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية الإدارية القاهرة -مصر-2008

- أن تكون منسجمة مع اتجاهات وأفكار وقيم العاملين لكي يتم الالتزام بها.
- أن يحدد عددها وتكون واضحة ولا يكتنفها الغموض حتى يدركها جميع العاملين بكل المستويات وبالتالي تحقق أهداف المنظومة.
- أن تتسم بالثبات وعدم التغير ولا تتأثر بالمواقف أو الحالات الطارئة حتى يكون لدى العاملين بالمنظومة حرص على تطبيقها بصورة ملموسة على أرض الواقع.
- أن تكون تلك القيم معززة لأداء العاملين ولها تأثير واضح ومباشر على سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يتوافق مع الأهداف الخاصة بالمنظومة.

10- العلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والرسالة الإستراتيجية والقيم :

إن الرؤية الإستراتيجية تمثل صورة الهدف أو مجموعة الأهداف التي سوف تحقق النجاح، التي تقوم على تحديد المجال أمام المنظمة في المستقبل. أمّا الرسالة الإستراتيجية تبين سبب وجود المنظمة وتقوم بتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والعمال، عندما يقوموا بصنع القرارات المهمة التي لها علاقة باتجاه المنظمة ونشاطاتها. أمّا القيم فهي المعتقدات الأساسية التي تؤمن المنظمة بها والقوانين التي تعمل في حدودها، التي تقوم بتنظيم علاقة المنظمة مع كل الجهات التي لها علاقة بها. وبناءً على ذلك فإن القيم هي التي تحوي الرؤية والرسالة. و المكان الذي تعمل فيه الرؤية والرسالة باتجاه المستقبل.