

الفصل الثاني: مهام



المحاضرة الثالثة

تحديد التوجه الاستراتيجي (الرسالة) ، والرؤيا ، والقيم ،  ،  ،  ، والأهداف الاستراتيجية ()

1/2-أولاً: صياغة بيان رسالة ورؤية وقيم المنظمة

Mission, Vision and Values of the Organization:

1/1/2-التعريف برسالة ورؤيا وقيم المنظمة:

يرتبط وجود أي منظمة برسالة ورؤيا وقيم معينة تسعى لتحقيقها، وعادةً ما تبدأ المنظمة برسالة ورؤية وقيم محدّدة، ولكن بمرور الزمن قد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات بسبب التغييرات التي تواجهها المنظمة.

رسالة المنظمة

الرسالة عبارة عن عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة، تميّزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات، ولكن بشكلٍ عام تتمحور رسالة أيّة منظمة حول الآتي:

1- تحديد نشاط المنظمة.

2- تحديد القوى الدافعة للمنظمة.

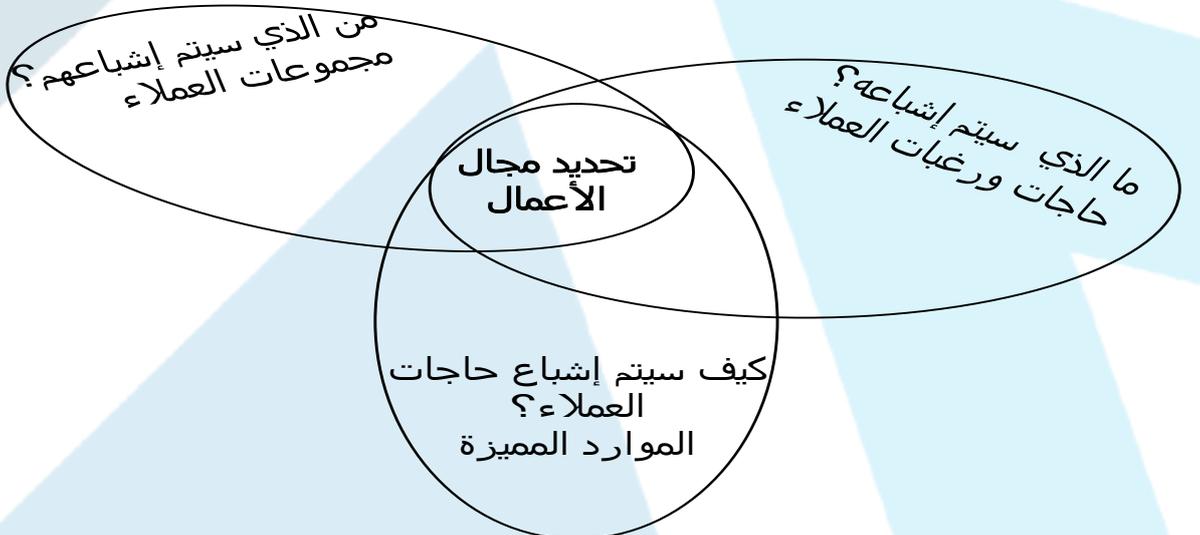
✓-لتحديد نشاط المنظمة اقترح **Abell** ضرورة قيام المنظمة بتعريف نشاطها وفق ثلاثة أبعاد هي:

من المطلوب إرضاءه؟ (ماهي مجموعة العملاء)

وما هي الحاجات والرغبات المطلوب إشباعها؟ (ماهي حاجات ورغبات العميل؟)

وكيف يتم الوفاء بحاجات ورغبات العملاء؟ (ماهي الموارد المميّزة)؟ ويوضح الشكل تلك الأبعاد الثلاثة.

إطار **Abell** الخاص بتحديد مجال الأعمال



✓ - أمّا بالنسبة للقوى الدافعة فهي المحرك المركزي الذي يدفع جهود المنظمة إلى الأمام.

←- الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة

فهي بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والمدى الطويل، ويتحدد بيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة بالإجابة على السؤال الآتي: إلى ماذا يجب أن يؤول نشاط المنظمة؟

ملاحظة: إن توفّع المنظمة لتلك التغيرات الرئيسية في الأبعاد الثلاثة في إطار عمل Abell يمكن أن يساعدها على معرفة (مآل نشاطها)

←- القيم الأساسية للمنظمة

فهي تلك القيم الرئيسية التي يعتنقها أعضاء المنظمة، والتي تحدّد وتوجّه السلوك داخل منظمة الأعمال وتحدّد كيف يعتزم المديرون إدارة شؤون العمل.

وتجدر الإشارة إلى الآتي:

تسمى رسالة المنظمة أحياناً غرض المنظمة أو فلسفة المنظمة أو معتقدات المنظمة أو مبادئ الأعمال أو مهمة المنظمة، وأن بعض منظمات الأعمال الكبيرة لم تضع لها بيان (رسالة ورؤيا وقيم) محدد ومكتوب، على الرغم من أنّ الإعداد الجيد والدقيق للرسالة والرؤيا والقيم يُعتبر مكوناً أساسياً لعملية الإدارة الاستراتيجية.

والجدير ذكره أيضاً:

أنّ بعض المنظمات لديها رسالة ورؤيا وقيم على مستوى المنظمة، ورسالة ورؤيا وقيم على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية منبثقة من رسالة ورؤية المنظمة ككل، ويمكن بالإضافة لذلك أن يكون لديها رسائل ورؤى وقيم على المستوى الوظيفي

2/1/2- الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بكتابة بيان (رسالتها ورؤيتها وقيمها) بشكل جيد، ونشره على الأطراف أصحاب المصلحة:

هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إل ذلك ومن أهمها:

- 1- وجود رؤيا للمنظمة هو بمثابة خارطة طريق لها.
- 2- إن بيان رسالة ورؤيا وقيم المنظمة يشكّل الأساس الذي يعتمد عليه في المنظمة من أجل صياغة الأهداف والاستراتيجيات.
- 3- إنه يوضّح صورة المنظمة أمام الأطراف أصحاب المصلحة، ومن ثم يقلّل من مخاطر فقدان دعمهم لها وقد يجذب المزيد للتعامل معها.

4- إنه ينشئ مناخاً تنظيمياً عاماً جيداً.

5- إنه يرسخ القيم مع الوقت في المنظمة.

3/1/2- خصائص بيان (الرسالة والرؤيا والقيم) الفعال:

هناك مجموعة من الخصائص وأهمها الآتي:

1- أن يحدد البيان بوضوح الآتي:

- تحديد نشاط لمنظمة.

- القوى الدافعة للمنظمة.

- رؤيا المنظمة (مآل نشاطها)

- القيم الأساسية للمنظمة.

3- يجب ألا يتضمن البيان تفاصيل تعكس غياب الفكر الاستراتيجي.

3- يجب أن تكون المعلومات التي يذكرها حقيقية مع عدم المبالغة فيها.

4- يجب أن يكون البيان قابل للتحقيق.

5- أن تكون الرسالة والرؤيا والقيم بمثابة مرشد وإطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.

6- يجب أن يراعي مطالب الأطراف أصحاب المصلحة، أو على الأقل مطالب أهم الأطراف أصحاب المصلحة إذا لم يكن بإمكان المنظمة الوفاء بمتطلباتهم جميعاً

7- أن يثير البيان شعوراً إيجابياً يقود ويحرك دوافع كافة الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة للعمل معها.

8- يفضل وجود إطار زمني محدد للرؤيا

2/2 ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية:

عقب الانتهاء من تحديد رسالة ورؤيا المنظمة تأتي الخطوة التالية، وهي وضع الأهداف الاستراتيجية أي (الرئيسية) للمنظمة، والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها وقيمتها.

هناك معايير أساسية لابد من مراعاتها عند وضع أهداف للمنظمة سواء كانت أهداف استراتيجية أم أهداف تفصيلية ومن أهمها:

1- يجب أن تكون الأهداف محددة وواضحة

- 2- يجب أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي (قدر الإمكان) أي أن يعبر عن هذه الأهداف بشكل كمي أو قيمي قدر الإمكان.
- أما إذا تعدّر وضع الهدف بدقة وبشكل يمكن قياسه كميًا فعندها لن يعرف أعضاء التنظيم هدفهم بدقة، وقد تعجز منظمة الأعمال عن التقييم الجيد لتقدّمها تجاه الهدف.
- 3- يجب أن تتسم الأهداف بالتحدي والواقعية في نفس الوقت. إذ أنّ الأهداف التي تفجّر التحديّ إنّما تعطي للمديرين حافزاً للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصّة بالمنظمة، أمّا إذا كان الهدف مفرطاً في السهولة والسطحيّة، فإنّه قد يفشل في تحفيز المديرين والموظفين، كما يجب أن يكون واقعياً فإذا كان الهدف غير واقعي من حيث التحديّات التي يفرضها فقد يجعل الموظفين يستسلمون.
- 4- يجب أن يتضمن الهدف وقتاً محدداً لتنفيذه، لأنّ ذلك يوضح للموظفين أنّ إحراز النجاح يتطلّب تحقيق الهدف في وقت محدّد، وليس بعد انقضاء هذا الوقت وقد يساهم تحديد تواريخ بعض الأعمال في إذكاء الشعور بالاستنفار.
- 5- يجب أن تكون الأهداف مرنة تستوعب التغيّرات الطارئة.
- 6- يجب أن ترضي الأهداف الاستراتيجية الأطراف أصحاب المصلحة أو على الأقل أهمهم إن لم يكن باستطاعة المنظمة الوفاء بمتطلباتهم جميعاً