

## المحاضرة السابعة " رؤية ورسالة المنظمة "

### \* الرؤية

تمثل الرؤية حلمًا بعيد المدى لا نلمسه حالياً قد نصله وقد لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه.

### \* تحديد رؤية المنظمة

تعتبر الرؤية المؤسسية حجر الأساس الذي تبنى عليه عملية التخطيط الاستراتيجي فهي توضح ماذا نريد ان نكون في المستقبل  
الرؤية (ماذا نحن بعد ... .. سنة) الحلم  
توصف الرؤية كيف ستبدو المنظمة في المستقبل ، لذا يلزم اللجوء الى التخيل

### \* صياغة رؤية المنظمة

عندما نبدأ في صياغة رؤية المنظمة ، فمن المفيد ان نسأل بعض الأسئلة مثل :

- ما الذي نريد ان نكونه ؟
- كيف ستبدو المنظمة عندما تحقق رؤيتها في نظرنا ؟ وفي نظر المتعاملين معنا ؟
- ما الذي نريد ان يقوله الناس عنا نتيجة عملنا؟
- ما هي اهم القيم بالنسبة لنا؟
- كيف ستمثل او تعكس هذه الرؤية اهتمامات المستفيدين وقيمنا الأكثر أهمية لنا ؟

### \* مواصفات رؤية المنظمة

- عامة ( وذلك لتبقى في بيئة غير مستقرة )
- مختصرة ، موجزة ، وواضحة
- موضحة لتوجهات المنظمة وغرضها
- تركز على مستقبل أفضل
- تعكس مثلاً عليا
- واضحة ومرنة وطموحة ولكن ليست مستحيلة

### \* تحديد رؤية المنظمة

الرؤية هي صورة تخيلية ذهنية، أو حلم نصبو اليه مستقبلاً بصفة عامة :

- عبارة موجزة تخاطب القلب والروح.
- تركز على الرغبة في التميز والتفوق والإبداع.
- تصاغ بلغة عاطفية مؤثرة.
- تشد وتجذب العاملين وتشجذ الهمم لتحقيقها.
- يجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق.

### إذن الرؤية :

هي اللغة المشتركة، وهي أوضح صورة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب فيه والذي يتعين أن يكون أفضل من الوضع الحالي.

### لذلك، سل نفسك :

- ما هي القوة الدافعة لتطوير أنشطتنا؟
- ما هي المجالات والفرص التي سنستثمر بها وتلك التي لن نستثمر بها؟
- ما الذي سنركز عليه في المستقبل وما هي الأولويات؟
- ما الذي تنطوي عليه هذه الرؤية بالنسبة للنمو وللتوقعات المستقبلية؟

### لذا :

- ساعد الآخرين وشجعهم على تكوين رؤيتهم الخاصة المتوافقة مع رؤية أقسامهم وإدارتهم ورؤية المنظمة ككل
- راجع باستمرار سلوكك أو تصرفك : هل تفعل ما تقوله ؟ هل تجسد أفعالك هذه الرؤية؟

### وأخيراً :

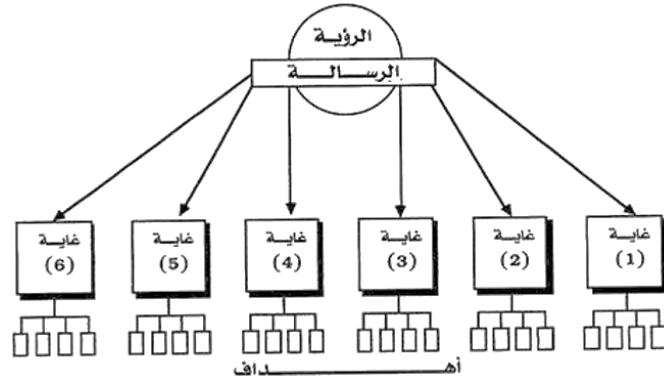
تذكر أن الرؤية هي الإطار العام للرسالة، وهما في نفس الوقت ملتحمتان معاً .

## \* مثلثة على الرؤية

جامعة الدمام : جامعة رائدة تحقق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً  
شركة جوجل : محرك البحث الأمثل يدرك بدقة ما تعنيه ويأتيك بنفس الدقة  
شركة فورد : أن نكون شركة رائدة في عالم إنتاج وخدمات السيارات  
صحيفة المدينة : الريادة والمصداقية الإعلامية  
جامعة الملك عبد العزيز : منارة في المعرفة - تكامل في التكوين - ريادة في التنمية  
مطاعم ماكدونالدز : السيطرة على سوق الوجبات السريعة في العالم  
جنرال موتورز : تصميم وتصنيع وبيع أفضل السيارات في العالم  
الخطوط السعودية : أن تكون ناقلاً جويًا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصاً على رعاية موظفيه  
مايكروسوفت : هناك رؤية واحدة وراء كل ما نفعله: كمبيوتر لكل مكتب وفي كل منزل يستخدم برامجنا كأداة لتحقيق الفاعلية والقيمة

## \* الرسالة

تكون الرسالة أكثر واقعية وتساعدنا في التعرف على الطرق والوسائل التي ستقودنا إلى تحقيق الرؤية



## \* مفهوم الرسالة

ويرى " بيتر دراكر " أن المنظمة لا بد أن تسأل نفسها :

" ما هو عملنا ؟ وهو يترادف مع سؤال ماهي رسالتنا ؟ "

فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها والذي يحدد نشاطها ويرجع دراكر الأسباب لتعثر وفشل بعض المنظمات الي عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها .

## \* تعريف الرسالة

تعرف الرسالة أنها [ الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، وذلك بهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها ] .

## \* أبعاد متعلقة بتعريف الرسالة

- انها تمثل الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردا وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى
- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد المبرر لوجود المنظمة
- تعد الرسالة الركيزة الأساسية التي تبني عليها الغايات والاساس في وضع الاهداف
- يتم التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس تفصيلي.
- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة اعمالها.
- يرجع مايكل بورتر أهمية الرسالة إلى دورها في تدعيم هوية المنظمة وطبيعتها وارتباطها بالمنظمة قدر ارتباط النتائج المالية والمادية بها
- يستقى التفكير المبدئي عند وضع وتحديد رسالة المنظمة من : البيئة الخارجية بالتركيز على الاسواق والعملاء ومجالات التعامل الحالية

تحدد رسالة المنظمة في جملة أو عبارة غاية المنظمة ومبرر وجودها ، كما تعمل على تحديد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها ، مع الإشارة إلى قيم وثقافة المنظمة وما يميزها عن باقي المؤسسات العاملة في نفس المجال .  
الرسالة < كيف سنصل إلى الحلم  
الرؤية < ماذا نحن بعد ...سنة الحلم

**الرسالة فقرة قصيرة تعبر عن غاية المنظمة وهي تجيب على عدد من الأسئلة منها:**

1. لماذا وجدت المنظمة وما هو عملها الرئيس؟
2. لمن تقدم المنظمة خدماتها أو منتجاتها؟
3. كيف تؤدي المنظمة عملها وتقدم خدماتها؟

**\* صياغة الرسالة**

**يجب ان تحتوي رسالة المنظمة على المكونات التالية:**

- غرض المنظمة ومبرر وجودها وطبيعة العمل الذي تمارسه والقطاع الذي تنتمي اليه
  - الجمهور المستهدف والخدمة المقدمة لهذا الجمهور وخصائصها ( أو الحاجات التي يتم اشباعها )
  - الميزة التي تفرد بها دون سائر المؤسسات المنافسة
- ويمكن التوصل لهذه النتيجة من خلال توجيه الأسئلة التالية لأنفسنا :**

- من نحن وما هو سبب وجودنا؟
- ماذا نعمل ومن المستفيد من خدماتنا؟
- ما الذي يميزنا عن المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال؟

**كيف تتم كتابة رسالة المنظمة ؟**

- يجب أن تحدد الرسالة من هي المنظمة وماذا تعمل وماذا تنوي أن تعمل
- الرسالة الفعالة هي التي يشارك في صياغتها أعضاء المنظمة
- تتألف أفضل رسالة من 3-4 سطور
- تجنب استخدام عبارات عامة مثل شركتنا عظيمة أو جودة منتجاتنا عظيمة
- تأكد أن الرسالة تخص المنظمة وحدها دون المنافسين
- يجب مراعاة أن تكون الرسالة عبارة عن خليط بين شعار المنظمة وجملة ملخصة كافية للدلالة عن المنظمة وتتم قراءتها في دقيقة واحدة على الأكثر

**\* ثانيا: أهمية وضع رسالة واضحة**

- ضمان الاجماع على غايات واهداف واحدة للمنظمة.
- الامداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية .
- بناء أسلوب وطابع عام ومناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد .
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف الي أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحديد المسئولين عن كل منها .
- تحديد الغايات التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة في صورة وقت، وتكلفة ومعايير أداء.
- الامداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي .

**مراحل تطور اهتمام المنظمات بالرسالة ] عدم وضوح الرسالة - وجود رسالة عامة - وضع رسالة محددة - مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة [**

**أمثلة: ] المنظمة تريد البقاء - أكثر ما تركز المنظمة عليه هو الربح - رسالتنا هي تحسين ربحية المنظمة - نريد أن نفتح فرعاً أو محلاً جديداً للمنشأة [**

**أمثلة على رسائل واضحة ومحددة جيداً :**

- " إعطاء الطبقة الشعبية فرصة لشراء ما يشتريه الأغنياء "
- رسالتنا هي توفير أعلى جودة على الاطلاق وخدمة المستهلك بطريقة تتسم بالدفء والصدقة والفخر الشخصي والمؤسسي
- 3m: تقديم حلول مبتكرة للمشاكل غير القابلة للحل

**\*مدخل تحرير الرسالة**

- نوع المنظمة كأساس لتحديد الرسالة
- المنافع التي تقدمها المنظمة
- فئات الجماهير والأطراف المرتبطة بنشاط المنظمة
- نطاق نشاط المنظمة

## خصائص الرسالة الفعالة

- القابلية للتحويل الى خطط وسياسات
- الواقعية والموضوعية
- التكيف مع البيئة
- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج
- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة
- الوضوح ودقة التعبير
- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة
- الانسجام مع الغايات والاهداف الاستراتيجية
- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلا

## \* عناصر الرسالة

التساؤلات	العنصر
من هم العملاء؟	1. العملاء
ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟	2. المنتجات
أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟	3. الأسواق
ما أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟	4. التكنولوجيا
ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟	5. البقاء / النمو / الربحية
ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟	6. الفلسفة
ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟	7. المفهوم الذاتي
ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟	8. الصورة العامة
ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟	9. العاملون

## \* وثيقة على رسالة المنظمة

### - رسالة بيت التمويل الكويتي

" بيت التمويل الكويتي مؤسسة مالية إسلامية كويتية تهدف إلى تطبيق المنهج الإسلامي في سائر المعاملات وتقديم أفضل الخدمات المصرفية والاستثمارية لعملائها محليا وعالميا وتحقيق العائد المجزي للمودعين والمساهمين وتوفير الأمن والطمأنينة لاستثماراتهم، ولا يتم ذلك إلا عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب والتطوير الدائمين

### - رسالة مركز تنمية الموارد البشرية - بيت التمويل الكويتي

المساهمة في تكوين شخصية الموظف النموذجي في المصرف الإسلامي من خلال إحداث تغيير في سلوكياته وتوجهاته بواسطة أنشطة التدريب في إطار استراتيجية واضحة وتوجه شرعي أصيل بهدف التميز في تقديم الخدمة للوصول إلى الرضى الكامل للعميل.

### - رسالة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب مؤسسة حكومية مستقلة تساهم في دعم مسيرة التنمية في البلاد عن طريق تزويد سوق العمل الكويتي بكوادر كويتية فنية مدربة من العمالة الوسطى، وصولا إلى مستويات تنافسية عالية ترضي سوق العمل الكويتي (الحكومي والخاص) وفقا لدقة في تشخيص الاحتياجات، ونمو في تصميم المناهج، وتميز في أداء المعلمين، وتطور في النظام الإداري