

الوحدة الثانية

صياغة الرؤية والرسالة ووضع الغايات والأهداف

1- صياغة الرؤية والرسالة

نحن نرى أن الخطوة الثانية لوضع خطط إستراتيجية ناجحة لأية منظمة، هي التحديد الدقيق من نحن؟ وماذا نريد؟ أي التعريف الدقيق لأسباب وجود هذه المنظمة والدور الذي يمكن أن تقوم به⁽¹⁾.

أولاً: الرؤية:

هي طموحات المنظمة وآمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية. وباختصار فإن رؤية المنظمة تصف الناس والمنظمات ليس كما هم الآن ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل.

(1) ولكن يرى البعض أن الخطوة الأولى هي وضع وصياغة الرؤية والرسالة.

عند صياغة الرؤية فكر بالنقاط الآتية:

- كيف تريد للمنظمة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن؟ وما هي صورتها بعد عشر سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن.
- هل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟
- هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه؟
- هل هذا الاتجاه وهذا التوجه يقوي التزامك ويحفزك؟
- هل تثير فيك هذه الصورة تجاوبا في مشاعرك وعواطفك تجاه المنظمة؟
- هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟
- هل هذه الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل؟

ولصياغة الرؤية ينبغي أن تتمكن من الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما هو شكل النجاح المطلوب أن تحققه المنظمة؟
- 2- ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لم تأخذ بها بعد؟
- 3- ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة إذا توافرت لها موارد اكبر؟
- 4- الذي تريد المنظمة أن تُعرف به في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟
- 5- ما هي ثقافة المنظمة واستراتيجياتها؟

وللصياغة الكاملة للرؤية ينبغي أن:

- تكون طموحة.. حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.
- واضحة.. بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.
- أن تصف مستقبلا أفضل.. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيدهم الآن.
- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.

ثانيا: الرسالة

فهي تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل؟ فالرسالة تجيب على التساؤل: كيف سنمضي إلى تحقيق رؤيتنا؟

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.

شروط الرسالة

- الرسالة مستمرة، تأتي كفعل، مثل: تأمين أو إسعاد، أو تقوية، أو تعليم، أو مساعدة، أو رفع، أو تحقيق....
- الرسالة في المضارع وليست في الماضي، ولا في المستقبل، بل هي الآن وكل زمان.
- الرسالة مختصرة ولكن تشتمل على عدة معاني.

فوائد وجود الرسالة:

- تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة.
- تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- تسهل تعامل الأهداف الخارجية والداخلية مع المنظمة.
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
- تحدد اتجاهات التوسع والنمو.
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة.
- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة.

أمثلة لرسائل بعض الشركات (1)

رسالة شركة AVON

تتمثل رسالة شركة أفون في تقديم كل ما هو جديد بتركيز شديد، مع إظهار نشاطها بمعدلات نمو تاريخية مرتفعة باعتبار أنها من الشركات الرائدة عالمياً في مجال التجميل، وتحاول الشركة أن تنوع في عملياتها من خلال زيادة التركيز على عنصر الربحية والنمو المتكامل.

إن مركزها المالي القوي سوف يمكنها من تمويل معظم فرص النمو المتاحة من خلال مصادر التمويل الداخلية (التقرير السنوي لشركة أفون 1982 م).

(1) المصدر السابق، للدكتور: عبد الحميد المغربي

رسالة جامعة ولاية بن

إن المسئوليات الرئيسية لجامعة ولاية بن هي تقديم البرامج والتوجيهات الإرشادية والبحوث والخدمات العامة، وهذا يمثل أداة للتجديد الذاتي وتنمية وتطوير الرفاهية، وتركز رسالة هذه الجامعة على خصائص التميز، وباعتبارها من الجامعات الحديثة فإنها تحافظ على حلقات اتصال بالماضي وتحاول الحفاظ على قيمتها الثقافية، ومهمتها الكبيرة في الوقت الحاضر هي مساعدة الجمهور على فهم التغيرات الكبيرة التي تحدث في المجتمع. فالجمهور يجب أن يكون لديه مهارات وعادات تعلم تمكنه من تعليم نفسه باستمرار على مدار حياته.

إن المعدل السريع في التغير بمجتمعنا المعاصر يملى على برامج الجامعة أن تتكيف بدون أي تأخير لمواجهة متطلبات الطلاب والمجتمع. إن برامج الجامعة في البحث والأنشطة العلمية والابتكارية تعد ضرورة إذا ما أرادت الجامعة أن تسهم في حل المشكلات الفنية والعلمية والاجتماعية التي تواجه المجتمع، وتتمثل مسئولياتها التعليمية على مستوى الدراسات العليا، ويجب على الجامعة أن تعمل بشكل مباشر على زيادة رفاهية المجتمع من خلال الولايات الأخرى والدول الأخرى، فإن الجامعة قد تمكنت من تقديم الفكر المتطور والذي من خلاله تبحث عن حلول منطقية لمشكلاتها الاجتماعية. كما يمكن تعلم الوظائف الحيوية، ولأداء هذه الوظيفة من الضروري للجامعة أن تنشئ فكر مستقل ومناقشات مفتوحة لجميع الخيارات والبدائل (دليل البكالوريوس لجامعة بن).

رسالة الشركة العامة للإطارات والمطاط

عن طريق التنوع الموسع احتلت الشركة العامة للإطارات والمطاط مكانة تجارية رفيعة في جميع الصناعات والخدمات الأساسية المتقدمة تكنولوجياً. عن طريق تقديم عدد من المنتجات لكل من الأسواق الصناعية والاستهلاكية والحكومية، وكشركة رائدة في مجال المطاط فإن الشركة هي المنتج الإقليمي الأول للإطارات وتحتفظ بخط متكامل من إطارات وسائل نقل المسافرين والشاحنات للمعدات الأساسية وأسواق الإحلال، ومنتجات الشركة الكيماوية والبلاستيكية والصناعية تمثل منتجات أساسية لشركات السيارات والبناء والمعدات والصناعات الأخرى وهي تعد شركة رائدة في إنتاج غطاءات الأسقف والحوائط المختلفة والمنتجات الرياضية.

ومن خلال التكنولوجيا والبحث والتصنيع المتقدم تقوم الشركة بتوريد منتجات خاصة للصناعات الفضائية والدفاع، وتقدم منتجات رائدة في مجال صناعات الراديو والتليفزيون كما أنها أيضاً تقدم منتجات ذات أهمية خاصة في مجال زجاجات المشروبات الخفيفة، ومنتجات خاصة بالفنادق وإدارتها ومنتجات تخص الإنتاج المسرحي والسينمائي والتليفزيوني والأقراص المرنة وشرائط الفيديو والخطوط الجوية، بالإضافة إلى ذلك فإن اسمها يتضمن التنوع الشامل (التقرير السنوي للشركة 1983).

رسالة شركة ماري كاي للتجميل

إن حياة المرأة هي شغلنا الشاغل، عالم المرأة دائماً مشغول ببدائل كيفية استخدام وقتها وكيفية التحايل على التزاماتها وكيفية الوصول إلى أهدافها ولكن مهما كان نمط حياتها فإن ماري كاي تلبى هذا النمط. ولأننا نفهم احتياجات المرأة ونهتم بالوفاء بها فما نقوم به أكثر من مجرد بيع أدوات التجميل للمرأة فقط، بل نحن نهتم بكيفية العناية بالبشرة حتى نضمن ان برامج العناية ببشرتها ووجهها تظل متناسقة مع متطلبات التغيير التي تمر بها المرأة، إن غابة منظماتنا في الثمانينيات أن تصبح أفضل المنظمات في العالم في حقل مستحضرات التجميل، ويمكننا تحقيق ذلك من خلال معلوماتنا عن عملائنا وكيفية العناية بهن.

إن النساء يعرفن سر تفوقنا. فهن يحصلن على جميع استشاراتهم الجمالية من ماري كاي، وهذا يتطلب منا الجهد الكبير لتوفير الجودة لمنتجاتنا وضمان راحة وحماية المرأة بنسبة 100٪، ونحن نتمكن من القيام بذلك لان ماري كاي تفهم احتياجات المرأة وما تنتظره من منتجات ماري كاي، ونحن نعتني بعميلتنا، فالعميل لا يهتم بحساب ما الذي نتحمله لكي نعرف حتى كيف نعتني به، وهذا ما يمثل فلسفة ماري كاي التي تعد القاعدة الذهبية لمشاركة الأفراد والعناية بهم في جميع الأوقات، وتهتم الإدارة بالموارد البشرية بصورة جدية، فتدعمها وتشبع احتياجاتها وتعطيها الفرصة العادلة للنمو وتكافئها وتحفزها دائماً.

2- وضع الغايات والأهداف

لكل إنسان هدف في الحياة. . ولا بد أن يكون له غاية. فالهدف هو الطريق أو الجسر الذي نحقق من خلاله غايتنا؛ فمثلاً النجاح في الدراسة أو في العمل هدف عظيم، ولكن ماذا بعد ذلك، لا بد من هدف أساسي نسعى إليه.

والغاية مرتبطة بأعظم ما يتمناه الفرد والهدف مرتبط مؤقتاً بما يريده الفرد. وبذلك نجد كثيراً من الناس له هدف وليس له غاية.

الغاية يُعرّفها المختصون في علم الإدارة بأنها كل ما يمكن أن نعتبره مبدأً سامياً عاماً، بعيد المدى، تحدد فيها النوعية، ويمكن الوصول لدرجات منها وليس كلها. ويعرفون الهدف بأنه إجراء ملموس قابل للقياس، يحدد كمية، متغير، ويمكن تحقيقه كاملاً. وهو رغبة صادقة ضمن إمكانياتك مكتوبة محددة بوقت مجزأة بمهام تنتظر تحقيقها.

فالغاية هي الدافع والمحرك الأول لأي إنسان، أي أنها بمثابة المهمة الكبرى أو الرؤية التي من خلالها سيضع الإنسان أهدافه الخاصة، ويسعى لتحقيقها.

لكن عندما ننظر إلى الفكر الإسلامي فإننا نجد بعض الصعوبات في تحديد الفروق بين الهدف والغاية، ولم تظهر أية دراسات متعمقة تحدد العلاقة بين البرمجة الزمنية والأهداف والغايات؛ في حالات كثيرة كلما ذكر الهدف انصرف المعنى إلى الغاية.

ولكن في كل الحالات يؤكد الفكر الإسلامي على أن حياة الإنسان لها غاية، يجب أن يبرمج وقته على أساسها؛ فهناك ضروريات وحاجات حياتية تتطلب الكدح والعمل من أجل تحقيقها، وفي الوقت ذاته هناك واجبات دينية تعبدية روحية يجب مراعاتها أثناء البرمجة الزمنية، فالمسلم مطالب بالصلاة في أوقاتها، ومطالب بالاهتمام بالأسرة، ومطالب بالتكافل الاجتماعي لا بالعزلة والحياة الفردية الأنانية.

ويمتاز الفكر الإسلامي - على خلاف الفكر الغربي - بالقوة في الغايات، فالذي وضع الغايات للإنسان هو الله - عز وجل - خالق الإنسان، وليس الإنسان نفسه، وبذلك تصبح الغاية هي المقصد النهائي للمسلم في حياته، فكل أهدافه وأغراضه وآماله وأعماله ومشاعره تتجه نحو تحقيق الغاية وهي مرضاة الله سبحانه وتعالى ونيل الثواب في الدار الآخرة.

أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الأهداف وذلك على

النحو التالي:

1- القابلية للقياس الكمي:

إذ يجب أن تخضع الأهداف إلى القياس الكمي قدر الإمكان. حتى يمكن التحقق من الوصول إليها، وان كانت هناك بعض الأهداف من الصعب قياسها كمياً، كتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية.. إلا أن ذلك يجب ألا يثنى من عزم إدارة المنظمة على محاولة

وضع بعض المقاييس والطرق والأساليب الكمية والوصفية - مع الاستعانة باستمارات الاستقصاء - التي يمكن أن تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف.

2- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم:

يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، يجذب الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة ومتعارف عليها لأعضاء التنظيم.

3- الموضوعية والواقعية:

يجب أن تكون الأهداف موضوعية وقابلة للتحقيق وتمثل مصالح مختلف الأطراف بصورة عادلة وإلتئيل إلى "الذاتية" أو تتأثر بالأشخاص والمصالح المنفردة، فتراعى الأهداف التنظيمية بالتكامل مع الأهداف الفردية، وتراعى مصالح المنظمة بالتناسق مع مصلحة البيئة، وتراعى المصالح على المدى الطويل بالترابط مع المدى القصير. . وهكذا.

4- الارتباط بعنصر الزمن:

يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي ترتبط بمواعيد زمنية محددة لها بداية ونهاية معلومة، ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الذي يتم تغطيته في مجال زمني واسع، ويقال خطط طويلة الأجل (5-10 سنوات تقريبا)، وخطط متوسطة الأجل (2-5 سنة تقريبا)، وخطط قصيرة الأجل (في حدود

سنة تقريبا)، ولكل نوع من هذه الخطط الأهداف التي يتم السعي إلى تحقيقها.

5- مشاركة العاملين في وضع الأهداف:

يجب اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك، مما ييسر أداء المهام والوظائف لوضوح الأهداف وفهمها من قبل الجميع. ولهذا تستعين بعض المنظمات بنظام الإدارة بالأهداف Management By Objectives (M. B. O) الذي يتضمن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها.

6- الانسجام والترابط بين الأهداف:

ينبغي ألا تكون الأهداف متعارضة خاصة ما بين الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية، بحيث تمثل سلسلة منسجمة معاً تقود المنظمة بمختلف جهودها لتحقيق أغراضها الرئيسية بما يؤدي لتحقيق رسالتها.