

الفصل السادس

رؤية ورسالة المنظمة

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- مفهوم الرؤية. 
- أهمية الرؤية. 
- العناصر الخمسة للرؤية القوية. 
- أمثلة على رؤية بعض المنظمات. 
- رسالة المنظمة. 
- أهمية المنظمة. 
- المعلومات التي تظهر في جملة الرسالة. 
- معايير لتقييم بيانات رسالة المنظمة. 
- أمثلة على رسالة بعض المنظمات. 

الفصل السادس

رؤية ورسالة المنظمة

«إن امتلاك رؤية يعني أنك تعرف ما تريد أن تبدعه وأنت تلمس الفرص لجعل هذه الرؤية حقيقة ، وأن تستفيد من هذه الفرص».

(ديك أكسلرود)

مقدمة :

إن كلمة رؤية Vision مرتبطة بحاسة النظر. ولذا فليس من المستغرب أن الفنون المرئية يرجع لها الفضل في كثير من الأحيان في إثارة حاسة الرؤية في خبرة الإنسان. والوسيط المرئي يقوم بتحويل الإبداع الشخصي لفنان إلى شكل عام يستطيع الآخريين أن يشاركوا فيه. وبنفس الطريقة فالرؤية تعد كناية مرئية تنقل نوايا المنظمة وترتكز الجهود الجماعية أو توجهها إلى خط واحد في بحثها عن هذه النوايا ، وقد تجذب آخريين لمشاركة المنظمة في أمانيتها للمستقبل.

وتقوم الرؤية بخلق تركيز لخط واحد وتوجيهه داخل المنظمة في جهوداتها لخلق شيء ما ذي أهمية.

وهناك من يرى الرؤية بأنها جوهر المنظمة أو قلبها.

أحد المبادئ الفلسفية الهامة تعلن أن أعظم القوى للتقدم البشري هي «الأمل العظيم الذي يشترك فيه جميع الناس» وهو ما نعبر عنه حالياً بالرؤية.

إمداد الناس بشيء يؤمنون به كما أعلن يوما مارتن لوثر كنج صيحته المشهورة أمام ملايين من البشر: أنا لدى حلم.

فقد كانت رؤيته: إحلال السلام وعدم العنصرية واحترام التنوع وإعطاء قوة دافعة لحركة حقوق الإنسان.

والرؤية تحدد المستقبل ، وهي تأتي من ثلاثة مصادر هي :

- الخبرة Experience
- المعرفة Knowledge
- الخيال Imagination

مفهوم الرؤية :

الرؤية هي :

- 1- حلم تريد المنظمة تحقيقه.
- 2- تطلعات وطموحات المنظمة.
- 3- جسر ما بين الحاضر والمستقبل تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
- 4- شيء يمكن الاقتناع بأنه قابل للتحقيق.
- 5- إحساس بغرض نبيل ووتر انفعالي يحفز الناس للعمل والالتزام.
- 6- تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل.
- 7- صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه.

- 8- هي فقرة تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
- 9- النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو لمجموعة أو لمنظمة ما.
- 10- Vision statement: a sentence or two describing a company's long-range aims, such as achieving dominant market share or attaining a reputation for world-class quality.
- 11- The vision is a desired future state - aspiration of the organisation.

صفات الرؤية الناجحة :

الرؤية الناجحة هي التي تتوفر بها مجموعة من الصفات مثل :

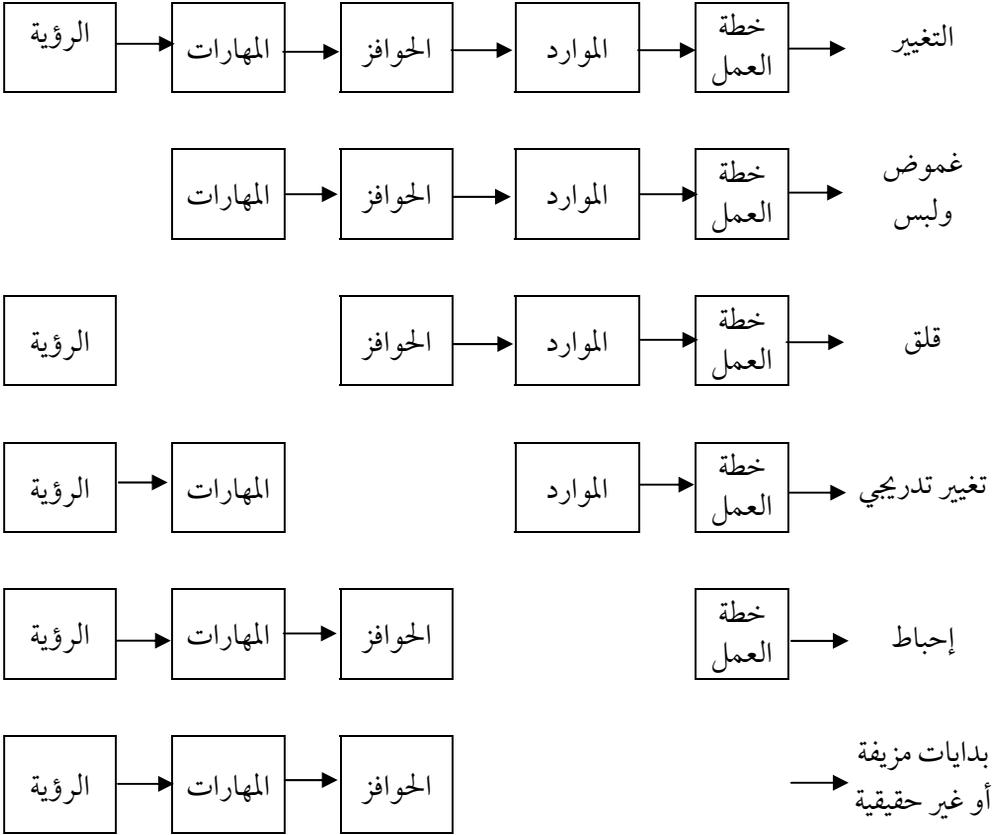
- 1- بسيطة.
- 2- مباشرة.
- 3- مفهومة.
- 4- يمكن أن تلتصق بعقول الناس بسهولة.
- 5- أن تكون ذات معنى للآخرين.
- 6- القدرة على إقناع الآخرين بقيمة وأهمية تحقيقها.
- 7- أن تكون مختلفة ، بمعنى أنها تعيد صياغة المشهد المعروف ووضعه في إطار جديد.
- 8- تكونت بالإحساس والشعور.
- 9- تكونت بالتفكير الابتكاري والإبداعي.
- 10- شارك غالبية العاملين في وضعها.
- 11- طموحة وقابلة للتحقيق.
- 12- واقعية وممكن تحقيقها.

- 13- تخلق طاقة وتعاطف والتزام وليس قلق وارتباك.
- 14- قوية شجاعة تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جيداً وليس مجرد نتائج حدية.
- 15- تبرز النتائج الهامة ولا تظهر خطوات أو وسائل تحقيقها.
- 16- إيجابية : ينشأ عنها الإبداع أكثر من إيجاد حل للمشكلة.
- 17- مثالية في طبيعتها وتحتوى على معايير أخلاقية.

أهمية الرؤية :

- 1- الرؤية هي التي تقود الناس للعمل - والعمل هو الذي يؤدي إلى تقدم المنظمة.
- 2- يحتاج الناس إلى تحديات ذات معنى يلتزمون بها ويبدلون أقصى طاقتهم لتحقيقها.
- 3- دفع الناس للاستثمار العاطفي من أجل الحصول على منافع مالية ليس من الأمور السهلة.
- 4- يشعر الناس بالحماس ويلتزمون طواعية وبالكامل للأشياء التي يدركون قيمتها.
- 5- بدون المشاركة في الرؤية لن يبذل الناس الجهد اللازم لنجاح وتطوير المنظمة.
- 6- الرؤية المشتركة تدفع الناس عن طيب خاطر للتضحية بالجهد والوقت والطاقة من أجل المنظمة ، وتصبح مرشداً وهادياً لهم.

والشكل التالي يوضح أهمية الرؤية كأحد المقومات الرئيسية لعملية التغيير، وكيف أن عدم وجود الرؤية يؤدي إلى غموض ولبس في عملية التغيير :



شكل رقم (9)
مقومات حدوث التغيير

العناصر الخمسة للرؤية القوية :

1- عرف الحالة المستقبلية التي تريد أن تحققها:

كيف ستبدو؟ كيف سيكون سلوك الأشخاص في هذه المنظمة مستقبلاً؟ ما النتائج التي سوف تحققها المنظمة؟ إن الذين يخلقون الرؤية يجب أن يفهموا هذه الحالة المستقبلية والمعنى من ورائها.

2- حاول أن يتوافق سلوكك مع الرؤية:

إن هذا التوافق من أقوى ما يستطيع المديرين القيام به لاستقطاب الدعم لرؤية المنظمة. فعندما يرى العاملون أن المديرين يتصرفون بشكل يدعم تحقيق الرؤية فإن هذا يدفعهم إلى عمل ذات الشيء أيضاً.

3- يسر تحقيق الرؤية من خلال سياسات وإجراءات ، هيكل تنظيمي:

وإن لم تقم عناصر النظام هذه بدعم الرؤية فإن العاملين سوف يبطون باستمرار عند محاولاتهم للعمل بطريقة متوافقة مع تحقيق الرؤية.

4- أشرك العاملين على جميع المستويات في تطوير الرؤية:

إن إحدى الطرق لتحقيق هذا هو عقد مؤتمرات للبحث المستقبلي. إن هذا الإشراف يبني كلاً من الالتزام والتفهم.

5- وحدة الرؤية:

ويقصد بذلك وجود رؤية مشتركة بين العاملين والإدارة في كافة المستويات الإدارية والتشغيلية تعبر عن وحدة الإدراك والاتجاهات وعن توجه واحد للتنظيم بكامله تتكامل داخله الجهود ولا تتعارض أو تتصادم مع بعضها البعض مما يجعل العاملين أنفسهم يعملون على تبني الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

6- احتفظ باتجاه تجريبي.

فمن النادر أن يتم تحقيق الرؤى مباشرة. فهي عملية تجريبية وتعديل. ومعرفة لما ينجح وما يفشل، ثم أجر التعديلات اللازمة لتحقيق المستقبل الذي تبغي تحقيقه.

أمثلة على رؤية بعض المنظمات :

رؤية جامعة حلوان (مصر) :

بحلول عام 2020 تصبح جامعة حلوان ضمن أفضل خمس جامعات على مستوى الإقليم.

رؤية شبكة الإعلاميين العرب لناهضة العنف ضد الأطفال :

عالم عربي خال من العنف.

رؤية القيادة العامة لشرطة أبوظبي :

أن تصبح القوة الشرطية الأكثر فاعلية ميدانياً في أحد أكثر البلدان أماناً في العالم.
To be the most operationally effective Police Force in one of the safest countries in the world.

رؤية القيادة العامة لشرطة دبي :

لنجعل بلادنا الأكثر أمناً وسلامة، وحفظاً للنظام في العالم.

رؤية شركة اتصالات بالإمارات :

عالم يتواصل فيه الناس مهما اختلفت الحواجز أو بعدت المسافات.

رؤية مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات بمصر:

أن تصبح رائدة المؤسسات التي تدار بالجوودة على المستوى المحلي والإقليمي في مجالات التنمية المهنية المستدامة وخدمات الاستشارات والمنتجات والخدمات.

رؤية جامعة ظفار بسلطنة عمان :

تطمح جامعة ظفار لأن تحتل مكاناً مرموقاً بين مؤسسات التعليم العالي النوعي
يفتخر بها خريجوها ومنتسبوها.

جدول رقم (2)

أمثلة لمشاهير من القادة الموهوبين ورؤياهم الإستراتيجية^(*)

| الاسم | الشركة | الرؤية الإستراتيجية |
|---------------------------------|-------------------|---|
| - ستيفن جيز Steven Jobs | آبل للكمبيوتر | تبسيط الكمبيوتر وإتاحته لكل الناس. |
| - هرب كهلر Herb Kelleher | تشانز سكواب | تقديم خدمات مالية عالية الجودة للعملاء بتكلفة معقولة. |
| - ماري كي آش Mary Kay Ash | ماري كي كوزمكس | تحسين مستوى ثقة النساء بأنفسهن عن طريق بناء استقلالهن المالي وتقديم أدوات تجميل متميزة. |
| - روبر موردوخ Rupert Murdoch | نيوزكوربوريشن | تقديم وسيلة جيدة لحصول الناس في العالم كله على الأخبار الدقيقة. |
| - والت ديزني Walt Disney | شركة والت ديزني | تقديم مواد ترفيهية عالية الجودة للأسر في كل العالم. |

(*) المصدر: جيرالد جرنبرج وروبرت بارون (2004).

هذا ويتم ترجمة رؤية المنظمة إلى رسالة تتضمن مجموعة من الأمور والتفاصيل الهامة يمكن توضيحها في الصفحات القادمة. وتحقيق الرسالة بلا شك يساهم في تحقيق الرؤية.

رسالة المنظمة:

تعريف الرسالة:

الرسالة Mission Message هي فقرة تتكون من ثلاث أو أربع جمل تعطي توجيهات وإرشادات للمنظمة.

وتمثل رسالة المنظمة هدفها الأساسي ومجال نشاطها (ما ستقدمه من سلع أو خدمات).

والأسواق التي ستخدمها وفلسفة أداء هذا النشاط. وقد تتضمن الرسالة التزامات الإدارة تجاه عملائها (مستوى عال من الجودة والخدمة) وملاكها (مستوى للأرباح يتناسب مع التوقعات) والعاملين بها (مستوى طيب من الأجور والخدمات).

بمعنى أن رسالة المنظمة تعبر عن الهدف الذي من أجله وجدت المنظمة وتهتم أساساً بالإجابة عن الأسئلة التالية :

- لماذا وجدت المنظمة؟
- ما هي طبيعة عملها؟
- من هم عملاؤها؟
- ما هي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟
- ما هي اتجاهات المنظمة نحو عملاؤها؟
- ما هي اتجاهات المنظمة نحو العاملين بها؟

أهمية الرسالة :

- 1- تساعد على تركيز جهود أعضاء المنشأة في اتجاه واحد محدد.
- 2- تساعد على عدم تضارب الأغراض داخل المنشأة.
- 3- تساعد في ترشيد تخصيص موارد المنشأة.
- 4- تحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنشأة.
- 5- هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمنشأة.

المعلومات التي تظهر في جملة الرسالة :

- 1- نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنشأة.
- 2- السوق الذي ستعمل فيه المنشأة.
- 3- التكنولوجيا التي تستخدمها المنشأة.
- 4- أهداف المنشأة.
- 5- فلسفة المنشأة وهي القيم والمعتقدات التي تقود أعضاء المنشأة.
- 6- نظرة المنشأة لنفسها Self-Concept.
- 7- الصورة الذهنية للمنشأة لدى الجمهور.

معايير لتقييم بيانات رسالة المنظمة :

- وضع ج. م. بنايفر وزملاؤه عشرة معايير لتقييم بيانات رسالة المنظمة ، هي كالتالي :
- 1- أن يكون بيان الرسالة واضحاً ومفهوماً لجميع العاملين شاملاً الموظفين الأعلى والأدنى في المرتبة.
 - 2- أن يكون ملخصاً بالشكل الذي يكفي لكي تتذكره الغالبية العظمى.
 - 3- أن يحدد بوضوح العمل الذي تباشره المنظمة. وهذا يشمل بياناً واضحاً عن:
 - «ما» احتياجات العميل التي تحاول المنظمة أن تلبّيها وليس ما المنتج أو الخدمات التي تقدم؟

- «من» أهم عملاء المنظمة؟
- و «كيف» تخطط المنظمة لتأدية عملها ؛ أي ما أهم الوسائل التكنولوجية؟
- 4- يجب أن يكون التركيز الأساسي في البيان على وجود دفعة إستراتيجية واحدة.
- 5- يجب أن يعكس الكفاءة المميزة للمنظمة.
- 6- يجب أن يكون عاماً بشكل يسمح للمرونة في التنفيذ ولكن ليس عاماً إلى الحد الذي لا يسمح بالتركيز.
- 7- يجب أن توفر الرسالة نمطاً ووسيلة لكي يستطيع المديرين بالمنظمة وغيرهم اتخاذ القرارات من خلاله.
- 8- يجب أن تعكس الرسالة القيم والمعتقدات وفلسفة العمليات بالمنظمة وأن يعكس ثقافتها.
- 9- يجب أن تعكس الرسالة أهدافاً يمكن للمنظمة الوصول إليها.
- 10- أن تكون الصياغة اللغوية مصدراً للطاقة ومركزاً تتجمع حوله المنظمة.

أمثلة على رسائل بعض المنظمات:

رسالة شبكة الإعلاميين العرب لمناهضة العنف ضد الأطفال :

كسر حاجز الصمت وتعزيز الجهود لمناهضة العنف ضد الأطفال بالعالم العربي، ودعم ثقافة نبذ العنف ضد الأطفال.

رسالة القيادة العامة لشرطة أبوظبي بالإمارات :

العمل من أجل مجتمع آمن وتحقيق الاستقرار وخفض الجريمة والإسهام في تنفيذ العدالة بطريقة تضمن ثقة الجمهور في الشرطة.

Our purposes to bring about a safer society, to maintain stability, to reduce crime & contribute to the delivery of justice in away which secure & maintains public confidence.

رسالة القيادة العامة لشرطة دبي بالإمارات :

نلتزم بأن نكون قوة مانعة للجريمة ، رادعة للمجرمين والخارجين على القوانين والأنظمة ، نحمي الحقوق والحريات ، نقدم الخدمات المتميزة للعملاء، نحقق التفوق المؤسسي القائم على تطبيق معايير التميز العالمية، نطور أداءنا باستمرار، نوظف قدراتنا التوظيف الأمثل، في إطار علاقة تعاون مثمرة مع الجمهور والشركاء تحت قيادة فعالة ومحفزة للإبداع والابتكار.

رسالة شركة اتصالات بالإمارات :

تعزيز قدرة الناس على التواصل.

رسالة فنادق الديار بالإمارات :

- We are professional and experienced.
- We recognize our clients.
- Good value for money.
- We are flexible.
- We care.
- We love hotels.
- You can count on us.

رسالة شركة الراجحي المصرفية للاستثمار بالسعودية:

- قيم نبيلة سامية، وتقاليد عريقة راسخة.
- من نبع تراثنا الأصيل، كانت وما تزال المعين الذي لا ينضب لمسيرة هذا الوطن.
- استلهمنا منها أعمالنا واتخذناها منهاجاً وعلى طريقها القويم تابعنا مسيرة النجاح.
- اليوم وفي المستقبل، سنبقى أوفياء لقيمنا الأصيلة متمسكين بها ملتزمين بنهجها لتبقى دائماً الأساس المتين لنجاحنا المستمر.

رسالة أكاديمية تطوير الأداء بمصر:

- رسالتنا هي مواصلة الامتياز في الأداء حتى تشهد لنا الأوساط التعليمية العالمية بالريادة التي تشهد لنا بها الأوساط التعليمية المصرية.
- ولن نتهاون في تقديم أرقى مستوى ممكن من الخدمات التعليمية والتدريبية لكافة الأفراد والمؤسسات تحقيقاً لمعدلات أداء فائقة الجودة وعالية القيمة.
- إن مناخ العمل لدينا من شأنه إطلاق طاقات فريق الأساتذة والإداريين لكي يتفوقوا على أنفسهم في كل ما يقومون به من أعمال.
- لذا فإن هذا الفريق من العاملين سيكون شريكاً لأكاديمية تطوير الأداء والاستشارات في تحقيق النجاح المنتظر.
- هذا ويتم ترجمة رسالة المنظمة إلى أهداف طويلة المدى. وتحقيق هذه الأهداف يساهم في تحقيق رسالة المنظمة.
- وإذا كانت رسالة المنظمة توضح اتجاه المنظمة بصفة عامة، فإن الأهداف تحدد الاتجاه بدرجة أكثر دقة.

رسالة مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات بمصر:

تقديم الدعم لعملائها للوصول إلى النتائج، تحقيق الغايات، من خلال تقديم التدريب، وخدمات الاستشارات، بصورة مهنية من الجودة، وفي الوقت المناسب وطبقاً لاحتياجات العميل وبأحسن مستوى.

رسالة جامعة ظفار بسلطنة عُمان:

تسعى جامعة ظفار لتحقيق التميز في التعليم النوعي والبحث العلمي، وذلك في بيئة تعليمية منفتحة باعثة على الإبداع وعلى تحصيل أحدث المعارف المهنية التي تمارس بروح من المسؤولية وحماس لخدمة المجتمع.

رسالة دار النشر العالمية مكجروهيل MC Graw Hill:

نحن نقدم خدماتنا على مستوى عالمي موسع بهدف إشباع الحاجات المعرفية مع تحقيق ربح مناسب بعد إنتاج وتوزيع المعلومات ذات القيمة التي تحقق المنافع والعوائد لعملائنا، والعاملين لدينا، والمؤلفين، والمستثمرين، والمجتمع بصفة عامة.