

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة الشيخ عبد الله البدري
كلية التكنولوجيا

قسم التقنية الاجتماعية
تخصص إدارة موارد بشرية
بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم

ب عنوان :

الرؤية الاستراتيجية وأثرها على أداء المنظمة دراسة تطبيقية

جامعة الشيخ عبد الله البدري - بربر

اعداد الطلاب :

- خالد عوض الله خالد
- شيماء محجوب قمر الدين
- عز الدين حسن عمر
- ملاذ عثمان محمد احمد
- مصعب جلال علي

اشراف الدكتورة:
ازاهر حسن المصري

يونيو 2018م

الآية

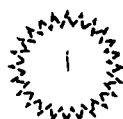
قال تعالى

{ } (قَدْ صَدَّقْتَ الرُّؤْيَا إِنَّا كَذَبُكَ نَجْزِي

الْمُحْسِنِينَ {)

صدق الله العظيم

سورة الصافات الآية 105



اهداء

الى التي غرست في قلبي حب الله وبذرت في نفسي حب المعرفة

الى من علمتني الصبر والمثابرة اساس سعادتي وهنائي

الى من تعبت لراحتي وشقيت لسعادتي

الى من ارضعتني الطهر والعفاف

الى نبع الحب والحنان

الى البلسم الشافي

امي الغالية

الى من علمني الاخلاق السامية والطريق القويم

الى النبل النابض الذي يمتلئ شجاعة ومروءة

الى من عرك الحياة وسهر الليالي من اجلنا

الى الذي اعطني بلا حدود مصدر فخري واعتزازي

ابي الغالي

الى العقول النيرة والقلوب الحنونة

الى من شاطرني افراحي واتراحي واعانوني بقلوبهم وعقولهم

اخواني واخواتي

بكيت فهل بكاء القلب يجري فراق احبتي وحنين وجدي

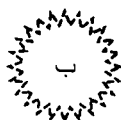
فما معنى البكاء اذا افترقنا فلست ادري فراق احبتي

كم هز وجدي وحتى لقائهم ساظل ابكي

الى زملائي

الى كل من يسره النجم ويعجبه التفوق

اهدي جهدي المتواضع هذا حباً ووفاء وتقديراً



شكر وعرفان

قال تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم)

قال صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الله لا يفرقه الله ولا يكثر له الثواب ولا يقبل له العفو)

الشكر اولاً واخيراً لله رب العالمين احمداً اللهم حمداً يليق بجلال وجهك

وعظمة سلطانتك لك احصي ثناء عليك انت كما اثنيت على نفسك

ومن هنا اقدم باقة من الشكر الخالص الى ينبوع العلم وبستان المعرفة

معلمي ومشرفي على هذا البحث

الدكتور هـ/ أزهري حسن المصري

لاهتمامها ومتابعتها في كل خطوة من خطوات البحث وكذلك لتوجيهاتها

وارشاداتها القيمة التي ساهمت في اخراج هذا البحث . فقد غمرتنا بعلمها

الواسع واستعفينا بتوجيهاتها الكريمة وسديد رايها وستبقى

توجيهاتها القيمة واخلاقها الرفيعة مصباحاً يضيء الطريق في مستقبل

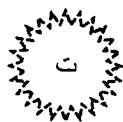
حياتنا

اسأل الله ان يسهل لها بعلمها طريقاً الى الجنة

كما اتقدم بالشكر ايضاً للاستاذة التقنية الاجتماعية

والى جامعة الشيخ عبد الله البدرى

منارة العلم والمعرفة



الفهرس

الموضوع	رقم الصفحة
الاية	أ
الاهداء	ب
الشكر و العرفان	ج
الفهرس	ث
المقدمة	ح
خطة البحث	ح-د
الفصل الاول	
المبحث الاول:- مفهوم واهداف واهمية الرؤية الاستراتيجية تعريفات	20-2
المبحث الثاني:- تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمات	36-21
المبحث الثالث:- خطوات صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية	44-37
الفصل الثاني	
المبحث الاول:-أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية	63-46
المبحث الثاني:-مفهوم الاداء + تعريف	72-64
المبحث الثالث:- تحسين أداء العمل من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	84-73
الفصل الثالث	
المبحث الاول :- النشأة والتطور	90-86
المبحث الثاني:- الاستبيان	103-91
المبحث الثالث:- النتائج والتوصيات	104
اختبارات الفروض	105
المراجع والمصادر	107-106
الملاحق	110-108



الفصل الاول

المبحث الاول:- مفهوم واهداف واهمية الرؤية الاستراتيجية تعريفات

المبحث الثاني:- تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمات

المبحث الثالث:- خطوات صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية

الفصل الثاني

المبحث الاول:- أهمية عملية المراجعة الاستراتيجية

المبحث الثاني:- مفهوم الاداء + تعريف

المبحث الثالث:- تحسين أداء العمل من خلال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الثالث

المبحث الاول :- النشأة والتطور

المبحث الثاني:- الاستبيان

المبحث الثالث:- النتائج والتوصيات



المقدمة:-

تعني الرؤية تلك التصورات او التوجيهات لما يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد ، أي تجديد إلى أين تتجه المنظمة وبالتالي فهي صورة ذهنية للغاية المنشودة التي لا يمكن تحقيقها في الوقت الحاضر وضمن الظروف المتاحة ، بينما يمكن استثمار الفروض المستقبلية وتطوير العمل والوصول اليها بعد فترة من الزمن ، حيث المنافسة والمال والاداء الوظيفي ، ويقوم المخططون سواء كانوا من قيادة المنظمة والعاملين فيها، واستشاريين من خارجها بمحاولة تحديده هذه الصورة بوضوح وذلك من حال افراح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد ما بصورة وقبضة تعني وضع تصور لطريقة لاقتناع جمهور المنظمة وافرادها بالخطوة الاستراتيجية ، والتأكد من اضواء تلك الخطوة على طموحات افضل من الماضي أي ايجاد صورة ذهنية عن الغد الخاص بالمنظمة ، والتأكد من مشاركة جميع افراد العاملين في تشكيل اهدافها ، أي الرؤية هي صورة تحليلية ذهنية ، أو حلم ذهبوا اليه المنظمة مستقبلاً وبالتالي تمتاز لرؤية الاستراتيجية بانها طموح عالي يرفض بوضع المنظمات ويزدهر بها إلى ما هو أفضل.

1. أهمية البحث:-

تأتي أهمية البحث من كونه يمثل إحدى المحاولات لدراسة أثر الرؤية الاستراتيجية على الأداء في جامعة الشيخ عبد الله البدري كما تأتي أهمية البحث من كونه مهم ويساعد متخذي القرار في المؤسسات المختلفة.

2. مشكلة البحث:-

يلاحظ الباحث ان من خلال اطلاعه على أدبيات الرؤية الاستراتيجية ومستوى الأداء لمنطقة أنه من الضرورة معرفة أثر الرؤية الاستراتيجية على أداء المنظمة. وهل هنالك رؤية استراتيجية وخطط؟ وما هو دور المسؤولين في تطوير الأداء في المنطقة؟ وما هي المعايير المستخدمة في ذلك؟ وإلى أي مدى تسعى المنظمة إلى رفع كفاءة الأداء ويصل إلى غايته المستوردة والأداء وكفاءة والجودة .

3. أهداف البحث:-

1. معرفة مفهوم الرؤية الاستراتيجية.
2. تقديم الرؤية الاستراتيجية لتطوير مستوى الإدارات بالجامعة.
3. اعداد بحث مرجعي يزود طلاب المعرفة والعاملين في الجامعة.
4. رفع كفاءة اداء العاملين.



4.فروض البحث:-

1. هنالك علاقة بين الرؤية الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية.
2. هنالك علاقة بين الرؤية الاستراتيجية في الاداء
3. هنالك علاقة بين الرؤية الاستراتيجية وتطوير الموارد البشرية
4. علاقة ايجابية بين الريه - واء العاملين في المجتمع.

5. منهج البحث:-

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي

مصادر بيانات البحث:-

تنقسم مصادر جمع المعلومات الى نوعين هما:-

1. مصادر اولية:-

الاستبانة

2. مصادر ثانوية:-

وتشمل المراجع والمعلومات والانترنت.

6.مجتمع البحث:-

جمهورية السودان

ولاية نهر النيل

بربر القدواب جامعة الشيخ عبد الله البدري

حدود زمانية:-

2017-2018م



الفصل الأول

المبحث الأول

مفهوم الرؤية الاستراتيجية:-

احد العناصر الاساسية في الادارة الاستراتيجية ويشير هذا المفهوم الى الوجهة المستقبلية للأشياء بما فيها الاعمال والمؤسسات والقطاعات المختلفة سواء الخاص او العام وكذلك الدول وتمثل هذه الوجهة جملة من التصورات والتوجهات او الطموحات لما يجب ان يكون عليه الحال في المستقبل وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود أي تطمح المنظمة الى تحقيقه الوصول اليه مستقبلاً فمن الامكانيات المتاحة والمتوقع الحصول عليها مستقبلاً مع تحديد الفرص الحالية والتنبؤ بالفرص المستقبلية.

وتأتي الرؤية في المرتبة الثانية بعد الرسالة التي تعتبر العنصر الاساسي من عناصر وضع الخطط الشاملة للمنظمات والتي تمثل سبب وجودها وهدفها وتمثل بدقة على الصياغة المثالية التي تحدد الفرض من وجود المنظمات وتستند على اهدافها ويجب ان تكون الرؤية واضحة ومحددة وواقعية أي ليست مبنية على محض خيال بل تتمثل بشكل وثيق الوضع الحالي للمنظمة وان تحدد بوضوح وبشكل مختصر ومفصل مكان الوصول مستقبلاً وتحدد بشكل تحقيق الاليات المتبعة لتحقيق هذا

الطموح. (الموقع Google - 20188/4/4 - الساعة 11:20 ص).

وتعني الرؤية الاستراتيجية تلك التصورات او التوجيهات لما يجب ان تكون عليه المنطقة في المستقبل البعيد أي تحديد الى اين تتجه المنطقة

وبالتالي فهي صورة ذهنية للغايات المنشودة التي لا يمكن تحقيقها في الوقت الحاضر وضمن الظروف المتاحة بينما يمكن استثمار الفرص المستقبلية وتطوير العمل والوصول اليه من حيث المنافسة والمال والاداء الوظيفي ويقوم المخططون سواء كانوا منق يادين المنظمة والعاملين فيها او مستشارين من خارجها خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديدنا بصورة دقيقة.

تعني وضع تصور لطريقة اقناع جمهور المنطقة وافرادها بالخطوة على طموحات افضل من الماضي أي ايجاد صورة ذهنية عن الغد الخاص بالمنطقة والتأكد من مشاركة جميع الافراد العاملين في تشكيل افرادها وبالتالي تمتاز الرية الاستراتيجية بانها طموح عالي يرتقي بوضع المنظمات ويزدهر الى ما هو افضل.

نقلت كلمة استراتيجية Strategy من الحضارة عن كلمة اصلي لها استراتيجيات Strategies وحتى القرن التاسع عشر ارتباط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوية الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، حديث اخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة للاستخدام لدي منظمات الاعمال خاصة الحديثة منها والمبادرة والرائدة والمهمة وتحليل **المتجه لها.

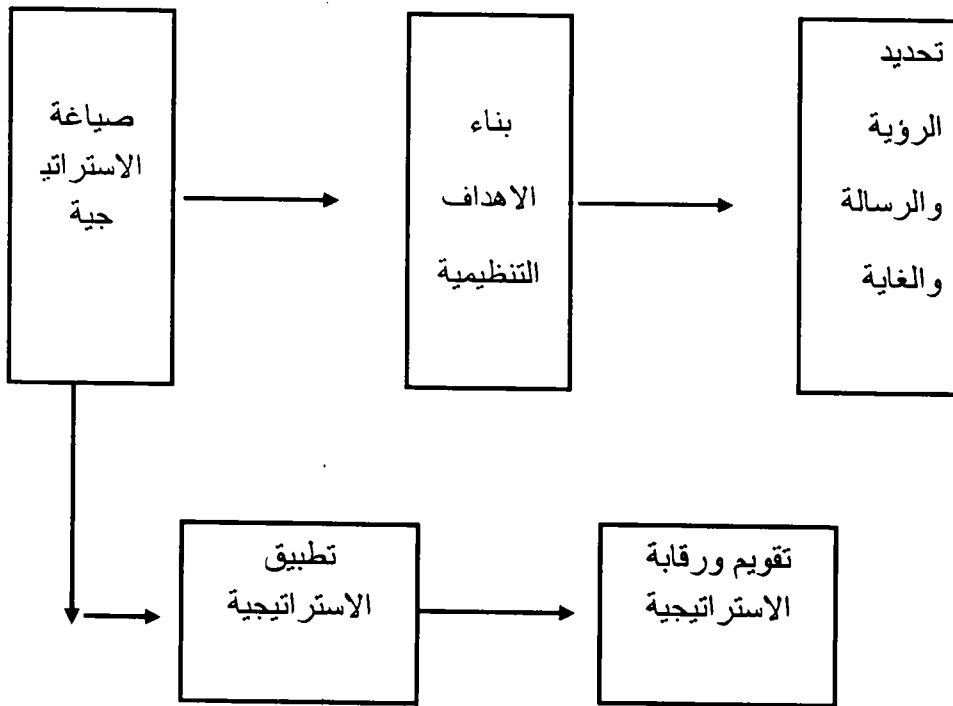
تعددت التعريفات التي تبين معنى الاستراتيجية:-

التعريف الذي قدمه هيجنزوفنير Higginvincze

حيث يري ان الادارة الاستراتيجية وهي:- هي ذروة الابداع الاداري في

الفكر والتطبيق

(عبد الحميد'2006م)



مفهوم الرؤية :-

هو وصف الطموحات المنظمة في المستقبل وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات واكثر الرؤى فعليه هي التي تلهم اعضاء المنظمة التطلع للأفضل والاعظم والاكبر ، فقد يتم البحث عن افضل خدمة او اعظم منتج او اكبر انجاز.

ويجب تفصيل الرؤية الاستراتيجية لكل العاملين واقناعهم بها بحيث تصبح اساساً قوياً للخطوة التالية وهي وضع رسالة المنظمة Mission وتعد الرؤية اقوى الادوات والتحفيزية ToolMotional والتي تجعل المنظمة تحرك للأمام بالرغم من أي معوقات ، فان كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدي الاشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية.

فالرؤية الكبيرة تساعد على كسر القيود في تفكير المنظمة وتضمن الاستمرارية وتعرف اتجاه هدف المنظمة وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدي العاملين وتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومنفردة وتشجع على بناء الثقة وتضمن الولاء من خلال المشاركة وتؤدي الى رفع الكفاءة وزيادة الانتاجية والرؤية الاستراتيجية هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي وان الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة للمستقبل (بلال '2015م)

وفي ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي من خلالها تتجزأ تحليل swat بغية تحديد الاهداف والسياسات التي من خلالها تتجزأ المنظمة انشطتها واعمالها المختلفة المميزة عن المنظمات الاخرى.

فالرؤية هي احد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات او المشاهد ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الاعمال وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها الاخر.

وصفت الرؤية بانها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار اعمالها ، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل ، واصبحت احدى المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية صناعة وتنفيذ، لعمليات تصميم الاستراتيجية وتنفيذها اذ يتقدر بموجب الاعمال التي ستكون فيها المنظمة وتصاغ فمن تصور استراتيجي يرتبط باحتياجات المنظمة الموجه لحركتها ، وتزويد بالتوجه بعيد الامد، وتؤسس رسالتها بدقة ووضوح اضافة الى تحميل الرؤية الاستراتيجية والرسالة الى اهداف ممكنة للقياس ومستويات اداء مستهدفة فالتصور الاستراتيجي تقع مناقشته ضمن مهمتين ادارتين في عملية تصميم الاستراتيجية وتنفيذها م ضرورة العناية مع باقي المهام المتعلقة الصياغة والتنفيذ وتقديم الاداء ومراجعة التطورات واجراء التصحيحات في التوجه الاستراتيجي بعيد الامد والاهداف الاستراتيجية او في التنفيذ بضوء التجربة وتقييد المعطيات والافكار والفرص الجديدة.

وهكذا فان الرؤية ترتبط مباشرة مع رسالة المنظمة وعملية صياغة اهدافها ومراجعتها فهي تهيئ للمنظمة لرؤية المستقبل وتساعد على انشاء توجه بعيد الامد وتأثير مقاصها.

وتطور المنظمة وصورة مثالية افضل عنها، تقع في المستقبل ببيان (الرؤية) الذي يجري تكوينه بعبارات توعية تستند الى قيم مصنعة من قبل فريق الادارة العليا.. وذلك البيان لا يتعدى صفحة من السيناريو المثالي المستمر من تلك الصورة المستقبلية،، وبعدها فان هذا المدخل المستقبلي سيبتعد عبر فجوة تحليلية تفصله عن الواقع الراهن المدخل المستقبلي سيبتعد عن فجوة تحليلية تفصله عن الواقع الراهن للمنظمة من متطلبات للتحرك من الواقع الراهن باتجاه رؤية النجاح (joyse & woods, 1996)

وعرفت الرؤية الاستراتيجية بانها تصور الاستراتيجية او مجموعة استراتيجيات مستقبلية ويحقق ذلك مثلاً استراتيجياً للمنظمة ، فهو يهيئ تصوراً عن توجه وغرض كل من في الاستراتيجية والانشطة الاستراتيجية ، لذا فعملية خلق الرؤية الاستراتيجية هي احدى مهام الادارة الاستراتيجية اضافة الى وضع تصورات استراتيجية - رؤية ويرتبط ذلك بما تحتاجه تلك التصورات والقدرات من كلف وموارد ولعل الاخفاق فيها سيؤدي الى زيادة والكلف ويهدد استمرارية المنظمة.

وترتكز دقة الرؤية الاستراتيجية موضوعتها على فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية ، ونظم الرصد البيئي ، ونظم التدقيق الاستراتيجي ونتائج خبره ادراكاً وتعلماً وتمثيلاً وخيالاً وحساً وذكاء.

ويمكن النظر الى التصور بانه نافذه المنظمة نحو المستقبل المرتقب وتستطيع ادارة المنظمة رسم الرؤية الاستراتيجية من خلال المعرفة

العميقة برسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية فضلاً عن ارتباطه بنتائج التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي بمعنى اخر ان الفرص وما يرافقها من اخطار ، وجوانب القوة وما يرافقها ويفترق عنها من حالات اخفاق في مستوى اداء المنظمة او محدودية مواردها وطاقاتها الملموسة وغير الملموسة تشكل مجموعها مسارات التصور الاستراتيجي.

تعريف الرؤية الاستراتيجية:-

- هي احد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات او المشاهد ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الاعمال وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها البعض.
- هي التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار اعمالها فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها الممتدة في المستقبل وعدت احدى المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية صناعة وتنفيذ لعمليات تصميم الاستراتيجية وتنفيذها اذ تقدر بموجب الاعمال والتي ستكون فيها المنظمة وتصاغ ضمن تصور استراتيجي يربط باحتياجات المنظمة الموجه لحركتها وتزوده بالتوجه بعيد الامد وتؤسس رسالتها بدقة ووضوح اضافة الى تحويل الرؤية الاستراتيجية الى اهداف ممكنة للقياس ومستويات اداء مستهدفة.

- هي تصور الاستراتيجية او مجموعة من الاستراتيجيات المستقبلية ويحقق ذلك مثالا استراتيجية للمنظمة فهو يهيئ تهديداً عن توجه وغرض كامن من الاستراتيجيات والانشطة الاستراتيجية.

- هي احدى مهام الادارة الاستراتيجية باعتبارها نظاماً مصمماً لمساعدة الادارة في تقدير وضع القرارات الاستراتيجية اضافة الى وضع تصورات استراتيجية. (خضر، 2013)

الاستراتيجية هي رسم اتجاه المستقبل للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد واختبار النمط الاستراتيجي الملائم تحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وهي عملية اتخاذ القرار المتعلقة بتخصيص ادارة الموارد للمنظمة. (عبد الحميد، 2006)

هي تحديد المنظمة لأغراضها واهدافها الرئيسية وغايتها على المدى البعيد وتبين ادوار العمل معينة.

تعريف الاهداف:-

لم يستلم مصطلح الاهداف من التنوع كغيره من المصطلحات الادارية بسبب الاثر الذي يمر به الفكر الاداري حالياً فيلاحظ اليوم استخدامه اكثر من مصطلح واحد في التعبير عن الاهداف من حيث ربطها بالمستوى الاداري ومن حيث سعتها وشمولها واخيراً حسيت المعنى الذي ينظر من خلاله الباحث. غير ان هنالك مصطلحين ينبغي بها التميز وليس بسبب اختلاف التسمية ، انما السبب اختلاف اسبقيتها من اجل عدم استخدامها

الواحد محل الآخر. وهما (الهدف والغرض، حيث يعد (الغرض) السبب المستمر لقيام المنظمة ان تكون عليها فهي رسالة الى المجتمع الذي يعيش فيه.

ووضح (قاموس ديستر) (150/261) بان (الغرض): هو واجب مستمر او مسؤولية معهود تنفيذها لاحد) ويعني بالمفهوم العسكري (مهمة كبرى مستمرة معهود بها لوحدة عسكرية جزاء من الوظيفة المنظمة وطنية عسكرية) (والغرض) غالباً ما يفكر به على انه سبب لوجود وكما يؤخذ بهذا المعنى على اساس كونه يعني مهمات مستمرة للمنظمة (1150/126) ان على المنظمة ان تحدد غرضها ابتداء من اجل الوصول الى قاعدة اهداف الاستراتيجية التي تمثل النهايات المرغوبة فهي تامين اعداد معينة من المتعلمين في اختصاصات محددة مسبقاً.

عليه يكون (غرض المنظمة) وهو ليس اهدافها حيث يشير المصطلح الاول الى (المهمة) التي يقوم بها المنظمة بينما يشير المصطلح الثاني للصورة (المتصورة) في الافق البعيد ومما تجدر الإشارة عليه هو ان صياغة (الغرض) تعد تقريب ثابتة ، ومن الصعوبة تغييرها لاعتمادها الكبير على قيم القيادة (158/109)

اما الهدف : فتعليق بالنهايات المرغوب الوصول اليها، على وفق ذلك يعده النسوة به مراقب موجه وجيد للقرار المتخذ (36/33) (هشام ، 2010).

ويذهب معه في ذات الاتجاه تشتاينرواكوف (33/31) وارجنتي (40/129) وهوسي (108/64) كما يتفقون جميعاً بوضعهم على قمة

عائلة الاغراض التي تستقر المنظمة الى تحقيقها : الارباح ، المسؤولية الاجتماعية ومن هنا جاء راس قمة المنظمة على اغراض انشائها وفقاً بعددين اساسيين.

اولهما:- اغراض المجتمع التي يسعى لتحقيقها بواسطة المنظمة.

وثانيهما:- نظرة المنظمة لهذه الاغراض التي تصاغ حسب طبقتها عملها، ثم تترجم هذه الاهداف العريضة الى خطط استراتيجية اساسية لعمل المنظمة (36/333). (هشام ، 2010).

وينتج الباحث دركر مدخلاً في انشاء الاهداف ويعتمد على العلاقة الجدلية (بالمعنى الذي طرحه (افلاطون) اول مفكر لها التي تعني بالنسبية لها (فن الحوار المنهج) بين الأنشطة المطلوبة والاهداف اللازمة لها من خلال تحديد منطقة النشاط والهدف اللازم له، حيث حدد مناطق اهداف بثمانية مناطق وهي التي تؤثر نتيجة لأرائها بشكل حيوي على بقاء المنظمة (100/132).

ولما كانت الاهداف مصطلحاً ينحدر اكثر تقريباً بمجموع الافعال التي يتم القيام بها باي حال صياغة لفظية (86/42) عليه فقد اختلف المفكرون عند تعريف الاهداف على الرغم مما يشبه اتفاقهم على استخدام مصطلح التعبير عن الهدف ، حيث ينظرون لهذا المصطلح كونه يتعلق بمادة معينة وهي اقصر مرة الغرض الذي يقترن بسبب وجود المنظمة ويكون جوهر قرار المنظمة الاستراتيجية هو معالجتها لتحقيق ذلك الغرض عن طريق الاهداف التي توصل اليها من معرفته (ارجتتي) بأية السبب المستمر لوجود

المنظمة) بالمدعى البعيد وهو ما نحاول ان تحققه من خلال فترة قراراتها الاستراتيجية (108/64).

وعرف سكوت الاهداف بانها (عبارة تستخدم لأغراض التخطيط ، لتمنع خطة لمنظمة ، وتوضع ضمن هيكل عملية التخطيط (139) وفي ذات الاتجاه ، بعرفها كوف ، بوسمانوزملؤه بانها (الحالة المرغوبة(41).

أما نسوق فقد عرفها بانها (قرار منظمة يتمكن من ادارة وتوجيه وقياس ، اداءه المنظمة باتجاه اغراضها) بانها من اساسي و مستمر لطبيعة المنظمة يميزها من باقي المنظمات الاخرى (143/33) وبموجب هذا التعريف عن السوق الهدف محددة لقياس كفاءة عمليات تحويل الموارد واتفقه معه على ذاك اكوف، حيث بين بان، اهداف تمكن اداء من قياس اداء المنظمة (29/31) .

أهمية الرؤية :-

طالما هنالك دور للرسالة تتحدث حول (ماذا تعمل المنظمة اليوم) فان الرؤية الاستراتيجية عموماً لها قيمة في الصياغة الاستراتيجية ، وتكوين التوجه اذ هنالك داع اداري دائم وصح للنظر الى ما بعد اليوم - الرهن ، والتفكير استراتيجياً حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الافق وكيفية احتياجات الزبون ، وتفيد التوقعات (وماذا يلزم لمواكبة المنافسين ، وتجاوزهم ، مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتهباً بالتهديدات اضافة الى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الشركة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل.

ان المديرين لا يستطيعون النجاح كقادة للمنظمة او كما نعى استراتيجيه
دونما رسم اولي للمضامين المسببة حول رباح التغيير ، وبعدها يمكن اقامة
خيارات اساسية حول اتخاذ أي من المسارات الاستراتيجية.

لاسفر من الحاجة للرؤية الاستراتيجية المدعمة بالتصورات عن مجرى
الاعمال الذي يتيح فالمدراء يجعلون من ذلك مناره مرشده لتحديد الموارد،
وقواعد لصياغة الاستراتيجية التي تمدى الشركة من خلال مسيرتها.

ان الشركة التي يلغي فيها المديون دور التفكير الاستراتيجي اللازم لمستقبل
اعمال الشركة خلال مسارها، او أولئك الذين يلزمون الشركة بتوجه احادي
بدلاً من غيره ، يسرون بلا هدى ويخسرون اية امكانية لان يصبحوا
قاعدة الاعمال (Thom pson,2003). (بلال - 2015م)

- ماذا نعي عندما نقول (الى أين) ما هي الرؤية؟
- الطابع الشخصي والرؤية التنظيمية؟
- الصورة المستقبلية والهدف من المهمة، الرؤية في مغزاها؟
- ما هي مضامين الرؤية ، بماذا تتركز؟
- هناك خمسة خطي في مسار تلوين الرؤية وتحقيقها؟
- وما دام الامر بهذه السهولة فلماذا يبدو الامر معقداً.
- الصورة المستقبلية وخدمة الهدف والرؤية في خدمة الفجوي (المغزى)
- في كل تجربة للرؤية المستقبلية يوجد اضطراب بين الهدف والرؤية.

ومن ذلك ينتج اضطراب بين الاستراتيجية والتقنيات وبين الاهداف والقيم ومع ان لكل من الهدف والرؤية قنواته الخاصة الا انهما يكمل كل منهما للآخر في اطار الرؤية التنظيمية العامة.

الهدف:-

يرتكز في معرفة الاسباب الرسمية لوجود المؤسسة واعمالها المركزية التي تثبت مصداقتها وودتها على من الايام سواء كانت المؤسسة تجارية كي تضمن الارباح المائلة او كانت مؤسسة تؤدي الخدمة (كي تكسب انتماء اعضائها لها)

الرؤية :-

تتركز في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة بتحقيق الاهداف والهدف يميز بين المؤسسات على اساس المعطيات في تركيبها مثلاً التكنولوجيا ، نوعية الناس ، الحجم ، وهنا يتركز الهدف فيها على أسس القيم والدلالة فقد يحصل ان الشركتين متشابهتين في الهدف بينما تختلفان في الرؤية التي تمثل القادة او مطوري السياسة مثل وحدات الجيش والرياضة.

كيف تحقق الجهة في ديني--

لقد بنت استراتيجية لإقامة مملكة احلام، تجذب العائلات وحولها خطط جهاز ضعف كامل وهذه الاستراتيجية تشتمل على اجهزة اهداف رئيسية واهداف فرعية والاف الوظائف والاعمال التي يمكن قياسها.

ما هي مضامين الرؤية وبماذا تتركز:-

مع ان الرؤية تهدف الى خلق صورة مستقبلية منشودة للمؤسسة او لاي خلية فيها الا ان هناك عدم وضوح بماذا تتركز الرؤية؟ حيث هي اداة خلق المسؤولية والدوافع امام القائد ليقود العاملين لمستقبل بل المسؤولية والتشويق حسب رؤى مختلفة الاول نتركز في فحص وتوجيه الرؤية هل هي موجهة لداخل المؤسسة ان للمجتمع الخارجي؟ والثاني لعمل صرف الزاوية، أي هل هو مركز في هدف مقطعي ضيق او في هدف اكبر واوسع؟

مراحل مسار خلف الرؤية وتحقيقها.

المرحلة الاولى:-

تجميع الطابع الشخصي ، اعتمادا على البحث الذاتي والتعلم الذاتي يستوجب على المدير ان يختار لنفسه الدوافع والاحتياجات والقيم التي توجهه في التداخل مع الآخرين لتحقيق ذلك ان تجربة القائد في الماضي وتكون قاعدة هامة لتكثيف موقفه الشخصي عن طريق تأثيره وقيادته للآخرين.

المرحلة الثانية:-

خلق الرؤية التنظيمية هذه المرحلة تكمل التي قبلها (الطابع الشخصي) وفيها تبرز المميزات الخاصة للمؤسسة وهي الرؤية المشتركة القائد مع شركائه المختلفين والرؤية التنظيمية تعكس صورة عن القائد وعلى كافة مجالات المؤسسة او الدوائر.

المرحلة الثالثة:-

تعريف وتركيز الرؤية بعد مرحلة الابداع لمستقبل المؤسسة تتركز هذه المرحلة في التعريف والتركيز 1/ تقطيع الكلمات الى مقاطع ،وهذه المرحلة حيوية حيث تبدو فيها الرؤية وسيلة للاتصال عن طريقها يجند القائد للالتزام الذاتي والتعبير عن الرؤية وبشكل واضح ، وقابل للتنفيذ ويشير الامل ، وتقرر جاهزية العاملين.

اهمية وجود الرؤية الاستراتيجية:-

يمكن مضاهاة المنظمة بالفرد فعليها ان تنظر الى المستقبل ولكن طريقة النظرة المستقبل تختلف من فرد الى فرد ومنظمة الى منظمة اخرى) فهناك منظمة تنظر الى المستقبل بشكل ايجابي تحيطه ثقة وامل في النجاح الامر الذي يؤدي لنجاح الفعلي وهنالك منظمات ترضي بالرؤية لا تزيد عن الوضع الراهن واكثر ما يمكن ان تصل اليه المنظمة هو تحقيقه نتائج عادية، وهنالك منظمات متخاذلة ترضي برؤية متهاوية وضعيفة ويؤدي الامر الى سلبية المديرين و تحقيق نتائج فاشلة.

ان اهتمام المنظمة يوضع رؤية لنفسها (وبشكل ايجابي) يحقق الكثير من المزايا والتي تبرر اهمية هذه الرؤية.

ومن أهم الاسباب والمزايا لتكوين الرؤية ما يلي:-

1/ الرؤية تحدد مسار المنظمة

تؤدي جهود وضع وتشكيل الرؤية الى تعهد المديرين والعاملين بتنفيذ ما تمنوه في الرؤية "كما انها تقلل امكانية الفشل في تحقيقه كما ان الرؤية تلعب دوراً الترموستات (الذي يحفظ توازي المنظمة فاذا قلت الجهود فأن الرؤية تعيد شخصاً وتوجيهاً الى المسار السليم (احمد، 2014م).

2/ الرؤية تدفع وتحفز:-

ان قراءة الرؤية بواسطة المديرين والعاملين يمكنه ان يلعب حماسهم ويحفزهم على الاداء السليم المؤدي لتحقيقه الرؤية. كما تلعب الرؤية دوراً مهماً في اثاره الخيال العاملين في انهم يملكون منطقتهم ويملكون مصيرهم مما يساعد على التزامهم بأداء افضل .

3/ الرؤية تشجع على المبادرة:-

ان وجود رؤية مماثلة امام العاملين يمكن ان يشجعهم على المبادرة بتصرفات رائدة وتقديم افكار جديدة ونافعة يمكن ان تساعد على تحقيق الرؤية ، بل يتعدى ذلك تشجيع الاطراف الاخرى ذات العلاقة مثل المستهلكين والموردين في تقديم افكار جيدة للمنظمة.

4/ الرؤية تربط المنظمة بالمستقبل:-

اصبح من سمات العصر وجود تغيرات مستمرة في عناصر البيئة في ذلك المستهلكين والمنافسين والموارين ويجب ان تتحلى المنظمة بقدرة على

السيطرة على مستقبلنا ووضعها الاستراتيجي في البيئة والسبيل الى ذلك هو النظر الى المستقبل وبناء رؤي تناسب المنظمة في ذلك المستقبل.

تكون هناك أهمية دقيقة أكبر للرؤية الاستراتيجية في الصياغة الاستراتيجية و تكوين التوجيه طالما هنالك دور للرسالة التي تتحدث حول ماذا تفعل المنظمة اليوم. وهنالك داع اداري دائم وملح للنظر الى ما بعد اليوم الراهن والتفكير استراتيجياً حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الافق وكيفية احتياجات الزبون وتغير التوقعات وماذا يلزم لمواكبة المنافسين وتجاوزهم مما يجعل السوق الواعد بالفرص ملتعباً بالتهديدات اضافة الى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الشركة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل. (خضر-2013م)

ان القيادة والمديرون لا يستطيعون النجاح كأداة للمنظمة او كصانعي استراتيجية دونما رسم اولي للمضامين المسببة حول رباح التميز وبمدها يمكن اقامة خيارات اساسية حول اتخاذ أي من المسارات الاستراتيجية.

لا مفر من الحاجة للرؤية الاستراتيجية المدعمة بالتصورات في مجرى الاعمال الذي سيتيح فالمدراء يجعلون من ذلك منارة مرشدة لتحديد الموارد وقواعد لصياغة الاستراتيجية التي تهدي بالشركة خلال مسيرتها.

ان الشركات التي يلغي فيها المدراء دور التفكير الاستراتيجية اللازم لمستقبل اعمال الشركة بتوجه احادي بدلاً من غيره يسировون بلا هدى ويخبرون اية امكانية لان يصبحوا قادة للأعمال.

وبين كولويك بان الـ 50 ف (هي النهايات التي تضعها المنظمة و تعمل على تحقيقها) (35/58).

ويتفق مع هذه التعريف كل من كونتروزماءه (7/81) و تزيوني (6/53) و بدوات (23/43) وكرانجزل (63/134) ويتفق اخرون مجموعة المفكرين التي تضم كونتركلويك وبدو ان تزيون في ان الاهداف هي النهايات المرغوبة لمجتمع التي يعمل على الوصول اليها. في الوقت نفسه، يجدون في النهايات نقاط جديدة ويستمر الاهداف وتطويرها بفعل حركة التطوير وتبين يؤكدون سمات الفكرية الخاصة باستمرارية الاهداف وديموميتها وتجدها بفعل قوانين الحياة المستمر والمتطورة وعلى وفق قوانين التطورات تحكمها.

كذلك لم يقبلوا الجمود والتوقف عن الحركة قانونا لبيئة الامر الذي دفعة الى ان يزيد على تعريفها بالقوى ان الهدف ليس هو النهاية او النتيجة المستقبلية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها فقط بل تعد افق المستقبل مفتوحاً امام تلك النهايات اي ان هناك نقاطاً قد تبدأ منها واهداف جديدة، او تعدي وتغير بما ينسجم مع بقائها وهذا ما يدعي بعملية الاختيار المستمر للأهداف في ضوء ظروف البيئة الخارجية بما توفره من فرص وتعددات في ضوء عوامل القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة وعلى وفق ذلك يكونون من القادة القلة الذين جهزوا جدول اعمالهم واضحاً في اولوياته كمخططين وينبغي ان يققوا على محركة والتفاعل لان

الحياة تستلزم التعامل معها باستمرار رؤيا بأفكار متطورة، وبحيث ان العمل على انجازه.

اولويات جدول اعمالهم لا يدعهم يتوانوا عن مواصلة الطريق لتحقيق ما يؤمنوا تبعاً لتدرجها في الاهمية والحضور.

المبحث الثاني

تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمات:-

من خلال الخطوات المبكرة لعملية صياغة الاستراتيجية فان مدراء المنظمات يحتاجون الى وضع جملة من الاسئلة مثل:-

1/ ما هي رويتنا المتعلقة بالمنظمة؟

2/ الى اين تتجه المنظمة؟

3/ على ماذا يتم التركيز المستقبلي بخصوص منتجات وتقنيات و زبائن المنظمة؟

ان أي نوع من المنشأة نريد ان توضح؟

ان أي نظرة او مدخل حول توجه ببعيد المدى للمنظمة يجب ان يكون من خلال التركيز على ثلاثة محاولات اساسية هي:-

1. المنتج

2. التكنولوجيا

3. الزبائن

يجب ان تعكس الرؤية الاستراتيجية طموحات منظمة او الشركة و مصلحتها واعمالها وتزويدها نظرة بان روحية عن والي اين ذهب.

وتعطي اشراقه حول مستقبل خططها انها تترجم الفرص الامر وتجسد الهوية المنظمة ، كما انها تحدد منظمة في اتجاه معين وترسم مسار استراتيجياً لها من اجل اتباعه.

الرؤية الاستراتيجية وهي الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي وان الرسالة هي نتائج الرؤية الى تتوقعه المنظمة للمستقبل وفي ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها في ضوء التحليل SWOT بقية تحديد الاهداف والسياسات التي من خلالها تنحيز المنظمة انشطتها واعمالها المختلفة المميزة عن المنظمات الاخرى.

فالرؤية هي احدى مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات او المشاهدات ذات العلاقة المباشرة بتحليل بيئة الاعمال وبناء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعض الاخر. (خضر ، 2013)

وصفت الرؤية بانها التوجه المستقبلي للمنظمة والمسار واعمالها فهي ترشيد المنظمة لما تسعى القيام لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل وعدت احدى المعاهد الرئيسية للإدارة الاستراتيجية صاغة للأعمال التي ستكون فيها المنظمة وتصاغ ضمن تصوراً استراتيجي وتقنيها اذ يتعذر بموجب الاعمال التي ستكون فيها المنظمة.

وتؤسس رسالتها بدقة ووضوح اضافة الى تحويل الرؤية الاستراتيجية لرسالة والى اهداف ممكنه للقياس ومستويات اداء مستهدفة بالتصوير الاستراتيجي تقع مناقشة ضمن مهمتين ادارتين في عملية تصميم الاستراتيجية وتصميمها وتنفيذها ومستويات اداء مستهدفة بالتصوير الاستراتيجي تقع مناقشة ضمن مهمتين ادارتين في عملية تصميم الاستراتيجية وتصميمها وتنفيذها مع ضرورة العناية مع باقي المهام

المتعلقة بصياغة والتميز وتقديم الاداء ومراجعة التطورات واجواء التصحيحات في التواجه الاستراتيجي وتنفيذها بعيد المدى والافكار والفرص الجديدة و هكذا فان الرؤية تترايط مباشرة مع رسالة المنظمة وعملية صياغة اهدافها ومراجعتها فهي تهئ لمنظمة الرؤية المستقبلية تساعد في انشاء وتواجه بعيد الامد وتأثيرها مقاصدها.

وتطور المنظمة صورة مثالية افضل عنها تقع في المستقبل ببيان الرؤية الذي يجري تكوينه بعبارات توعية تستند الى قيم مصنفة من قبل فريق الادارة العليا وذلك البيان يتعدى أي صفحة من السيناريو المثالي المشير من تلك الصورة المستقبلية وبعدها فان هذا المدخل المستقبلي سيبتعد عبر فجوة تحليلية تفضله عن الواقع الراهن للمنظمة والشأن الاستراتيجي هنا هو ما يتعلق بإدارة المنظمة من متطلبات للتحرك من الواقع الراهن باتجاه رؤية النجاح.

جمع مجموعة تخطيط مؤلفه من افراد في المجتمع المحلي متأثرين بالمشكلة او المسالة ومن اشخاص اخرين يستطيعون طرح المشكلة.

تحديد شركاء اضافتين ودعوتهم الى على التخطيط الاستراتيجي.

وصف الرؤية للمجتمع المحلي او المبادرة (احلامهم الخاصة بكيف يجب ان تكون عليه الامور).

(www.google.com)

(www.forbessiddaeast.com)

خلال ورشة عمل او خلوة او حوار حول رؤية المجموعة الحصول على المعلومات التالية:-

الفصل 3 القسم 17 تنظيم حوار مجتمعي حول بناء مجتمع محلي صحي

الفصل 12 القسم 7 تنظيم خلوة احلام من اجل مجتمع المحلي او المبادرة مثلاً احياء سسكنية امنه.

كيف يمكن ان يبدو النجاح (مثلاً اسباب واضحاً)

كيف يجب ان تكون عليه الامور مثلاً مجتمعات محلية راعية)

كيف يكون الناس وكيف كانت ستبدد الظروف لو كانت الامور متجانسة مع تلك الصورة (مثلاً الصحة للجميع)

تتضمن العوامل الشخصية:-

معرفة المعتقدات والمهارات والتعليم والتدريب والخبرة والممارسات والاعراف الثقافية والوضع الاجتماعي والقدرات الجسدية او الذهنية والنوع الاجتماعي (الجنس) والعمر والاستعداد الوراثي.

تتضمن العوامل البيئية:- الدعم الاجتماعي والموارد والخدمات المتوفرة والعوائق بما فيها مادة والطبيعة والتواصل.

والموافقة الاجتماعية:

والسياسات والمخاطر البيئية والايضاح المعيشة والفقد والتباين في الوضع الاجتماعي أي من العوامل الشخصية التي تتصل بالرؤية والرسالة نجدها مشتركة لدي هؤلاء المتأثرة بالمشكلة وهؤلاء المتمسكين بها .

أي عوامل بيئة ذات صلة بالرؤية والرسالة ونجدها مشتركة في المجتمع المحلي المستهدف.

الأشخاص الذي يمكن ان يستفيدوا ويساهموا بالحد الأقصى فكيف يمكن الوصول اليهم واشراكهم في هذه الجهود

التحقيق من أن صوت الجميع قد سمع في التصفيات الأخيرة.

البيانات الثلاثة لأفضلولماذا.

اختيار بيان واحد للرؤية يعبر باختصار عن اسباب تكون مجموعة يكون مقبولا كافة الفصول.

مراجعة بيان او نص الرسالة مع التأكيد من انه :-

واضح رابطاً بما سيجري العمل عليه لماذا؟

مختصر (جملة واحدة)

موجه نحو النتيجة

متين يترك مجالاً واسعاً للرسائل المحتملة شامل ويعكس اصوات كافة

الناس المنخرطين

ما هو البيان الرسالة النهائي؟

مراجعة البيانات او صياغة النصوص . المتعددة عن الرؤية

الفصل 8 القسم 1 نظرة عامة على الرؤية والرسالة والاهداف

والاستراتيجيات وخطة عمل.

الفصل 8 القسم 2 التصريح عن الحلم تطوير الرؤية الرسالة خلال دردشة عمل او فكرة او حوار حول رؤية الرسالة المجموعة الحصول على المعلومات التالية:

الفصل 3 القسم 17 تنظيم حوار مجتمعي حول بناء مجتمع محلي صحي
الفصل 12 القسم 7 تنظيم خلوة احلام من اجل المجتمع المحلي او المبادرة امثلا احياء سكنية امنه

كيف يمكن ان يبدو والنجاح مثلاً شباب اصحاء
كيف يمكن ان تكون عليه الامور مثلاً مجتمعات محلية راعية كيف كان سيتبدد الناس كيف كانت ستبدو الظروف لو كانت الامور متجانسة مع تلك الصورة مثلاً الصحة - مجتمع.

مراجعة البيانات - او الصياغات او النصوص - المتعددة عن الرؤية والرسالة والاهداف.

الفصل 8 والقسم 2 التصريح عن الحلم وتطوير الرؤية الرسالة وضع قائمة بكافة بيانات الرؤية المقترحة.

اختيار بيان عن الرؤية او عدة بيانات ذات قوة الوصول الى الناس والتحقيق (من كونها مختصرة 2) ايجابية 3) مقبولة 4) تعبر تعبيراً واضحاً عن اسباب تكون المجموعة الفصل 8 القسم 1 نظرة عامة على الرؤية الاستراتيجية وخطة العمل.

فصل 8 القسم 2 التصريح عن الحلم تطوير الرؤية الرسالة اختياري التي يحتضنها واعضاء المجموعة.

اختيار تحرير البيانات او الصياغات الاكثر فاعلية (بالقدر المناسب).

الفصل 18 القسم 3 تحديد الاهداف وعملاء التغيير ومن الذي يمكن ان ينفذ ومن يمكنه المساعدة.

اهداف التغيير : الاشخاص المعرضون بشكل خاص للمساءلة او تؤثر

اعمالهم بكل اساسي على فرص النجاح ومن يشمل هؤلاء بالنسبة لنا؟

عملاء التغيير :- الاشخاص الموجودين في موقع يساهم في المبادرة وبمن فيهم الاشخاص الذين ستهدفون التغيير من يشمل هؤلاء.

قطاعات المجتمع المحلي :- حيث يمكن الوصول الى اهدافه التغيير وعملائه واشراكهم.

الفصل 18 والقسم 4 استخدام قطاعات المجتمع المحلي للوصول الى الاهداف وعملاء التغيير استراتيجيات سلوكية :- تتضمن المقاربات ما يلي:-

• تأمين معلومات وتعزيز المهارات (مثلاً تنظيم حملة تسويق اجتماعي من اجل تثقيف الناس حول المشكلة او الهدف وكيفية تناولها)

الفصل 20 القسم 1 نظرة عامة على تكتيكيات توفير المعلومات وتحسين المهارات.

• تعديل العوائق وفرص الوصول والتعرض ، والفرص (مثلاً زيادة المهارات)

• العواقب (مثلاً تشجيع شركات بناء مساكن على خلق مساحات

خضراء وبناء مساكن لذوي الدخل المتنوع)

الفصل 21 القسم 1 نظرة عامة على تكتيكات توفير الخدمات و الحوافز والموارد.

الفصل 21 القسم 9 استخدام حوافز التمويل لجعل مخرجات تهتم الفصل

25 والقسم 3 استخدام حوافز الضرائب لدعم صحة المجتمع.

- تحسين الخدمات والدعم (مثلاً زيادة عدد مراكز الصحة)

العامة التي تؤمن رعاية الاسنان

الفصل 21 القسم 1 نظرة عامة على التكتيكات لتأمين الخدمات والحوافز واعداده.

الفصل 24 القسم 1 نظرة عامة على التكتيكات لتحسين الخدمات وتعديل سياسات الانظمة الاوسع.

هل تتسق مع مهمة واهداف واستراتيجيات وسياسات المؤسسة مع البيئة الداخلية والخارجية.

وما مدى فعالية اداء المنشأة فيما يختص بالتحليل المالي؟ (والاهتمام بنسب السيولة نسب الارباح ، نسب النشاطات ، نسبة الديون الى راس المال والاسعار الثابتة؟؟)

- ما هي الاتجاهات التي تظهر من هذا التحليل؟

- ما هو تأثيرها على الاداء السابق واحتمال تأثيرها على الاداء مستقبلاً؟

- هل يدعم هذا التحليل قرارات المنشأة الاستراتيجية الماضية والحالية

كيف يقارن اداء المنشأة المالي نظيرة في المنشأة المماثلة

هل يستخدم الاداريون المالون مفاهيم مالية متفقا عليها وطرقا لتقويم وتحسين اداء المؤسسة والاقسام المالي (الاهتمام بالديون المالية، تحليل النسب ، موازنة راس المال).

ما هو دور الادارة المالي في عملية الادارة الاستراتيجية:-

- البحث والتطوير:-
- ما هي الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج المالية في مجال البحث والتطوير في المنشأة.
- هل هي محددة بوضوح ام يمكن الاستدلال بطلها هل الاداء او من الميزانيات؟
- هل تتسق مع مهمة المنشأة واهدافها واستراتيجيتها وسياساتها وكذلك مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ما هو دور التكنولوجيا في اداء المنشأة؟
- هل المزيج عن المبادئ والبحوث التطبيقية والهندسية ملائم في ضوء مهمة واستراتيجية المنشأة.
- الانتاج والخدمات
- ما هي الاهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج الانتاجية والخدمات الحالية للمنشأة؟
- هل هي محددة بوضوح ام يمكن الاستدلال عليها ممن الاداء والميزانيات؟

- عل تتسق مع مهمة المنشأة واهدافها واستراتيجيتها وسياستها مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ما هو نوع ومدى القدرات الانتاجية للمنشأة.
- اذا كانت المنشأة ذات تـوه انتاجي اهمـ بامكانات المصنع، ونوعية الانتاج ، وعمر ونوعية المعدات ودرجة ودور المكنية، وقدرات المصنع ومعدل الاستقلال وصول الانتاج وتوافر نوعية المواصلات.
- اذا كانت المنشأة ذات توجه خدمي اهمـ بتسهيلات الخدمات ونوعية نظام الانتاج وفي الخدمات.
- ما هو دور اداري لإنتاج الخدمات في عملية الادارة الاستراتيجية.

صياغة الرؤية الاستراتيجية:-

سبق أن وضحت الاستراتيجية هي تلك الخطط والأنشطة التي تصمم لغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة ورسالتها في المجتمع وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل فيها ذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية وأشارت أيضاً أن الرؤية الاستراتيجية هي تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع وتنتج وتطبق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.

والحقيقة أن مصطلح الرؤية الاستراتيجية يتضمن أيضاً القدرة التنبؤ للتوافق المنشود بين القدرات الذاتية للمنظمة وبين الفرص الجديدة المتاحة والتهديدات التي تنشأ عن البيئة الخارجية لها.

كما وضحت ان للرؤية الاستراتيجية نماذج مختلفة تؤثر الى مراحل
التصور التي مدت بها كان ان المستويات مختلفة ومداخل بعضها يشبه
مدخل الطير الذي يستقر على غصن من الاقصان وان الفروع منظمة
متكافلة ومنسجمة ومتعددة الاقسام.

وان هذه المنظمات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة المحيطة بها والتي تحتويها
وان الرؤية الاستراتيجية ما عرفها اليونان القدرة الفعالة للقائد العسكرية
لانه يضع رؤية واضحة في ضوء الواقع الفعلي لقواه ولعسكره
فالاستراتيجية في عالم الرؤية قد تطرق اوسع في مداها من ساحة الاقتصاد
والسوق والمنافسة الداخلية والخارجية وفي اطار رؤية واضحة نجد ان
المستويات الاستراتيجية خطواتها واضحة ومحسوبة ومدروسة.

(عبد العزيز 2004م - 2007م)

ان المنظمات الكبيرة GeneralMotors وغيرها لم تحقق انجازاتها
الصناعية المهمة في العمل مع المتابعة ومع القدرة على صنع القرار
وصياغته ثانياً وتوظيف كل هذه الامور لخلق وتكوين وتطبيق استراتيجية
تقع الرؤيا موضع التطبيق.

ان رسالة المنظمة OrganizationMission هي تلك الخصائص الفريدة
في المنطقة والتي تميزها من غيرها من المنظمات المماثلة لها وهي انها
تعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في استعمالها على اذهان
الافراد وهي تغيير عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه من منتج او خدمة

او السوق التي تتعامل معه كما انها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة علي شانها واشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به.

ان الصورة الاولى لصياغة المنظمة والرؤية الاستراتيجية تتركز على نظرة تحليلية عامة العوامل حديد مثل اسواق المستهلكين ونوعية المنتجات وقد تكون اكثر شمولاً في التركيز على استراتيجيات الصياغة الاستراتيجية سابقاً ويمكن القول بان لكل منظمة رؤية وصياغة استراتيجية خاصة بها في ميدان الاعمال وان تختلف الرؤية باختلاف المنظمات.

فقد تكون الرؤية الاستراتيجية لمنظمة ما اكثر نجاحاً في صياغة الرسالة للمنظمة وفي ترويج مضمونها من ادارات واستراتيجيات مختلفة تفشل في تكوين صياغة شاملة تعبر بصورة واقعية ودقيقة عن الرؤية وعن اهدافها وصياغتها وامكاناتها الحقيقية ففي ضوء رؤية المنظمة يتم تحديد الاهداف الاستراتيجية المطلوب انجازه على المدى البعيد واشتقاق الاهداف المرحلية وبالرغم من ان صياغة الرؤية تتميز بالثبات النسبي فمن الممكن ايضاً ان تتغير رؤية المنظمة الاسباب عديدة منها ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة في بيئة الاعمال او ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار ونمو رؤية المنظمة.

ولأهمية صياغة الرؤية الاستراتيجية ولانها في تحقيق اهدافها لابد من اعدادها اعداداً جيداً وقبل الصياغة لابد من الاجابة على الاسئلة الاتية:-

- ما الوظائف التي تؤديها المنظمة؟

- لمن سيتم تأدية واداء هذه الوظائف؟

- كيف سيتم تأدية هذه الوظائف؟
 - لماذا وجدت المنظمة اصلاً؟
- وان الاجابة عن هذه الاسئلة هي التي تساهم في الصياغة وبلورة وتكوين اعداد الرسالة وكذلك تتميز الاجابات في مطالبه:-
- اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك.
 - تحديد الاسلوب المتبع لتحقيق اهداف المنظمة.
 - تحديد الغرض من وجود المنظمة.
- هناك عوامل تؤثر على صياغة الاستراتيجية هي:-
- تاريخ المنظمة.
 - رؤية اصحاب المصالح في المنظمة.
 - بيئة السوق.
 - موارد المنظمة.
 - البيئة ورسالة القوة الدافعة.
 - الصورة الذهنية المرغوبة للأطراق الخارجية.
 - الالتزام بأهداف المنظمة : البقاء - النمو - الريح
 - النطاق الجغرافي للمنظمة.
 - التكنولوجيا الاساسية
 - السلع و الخدمات الاساسية
 - الاسواق والمستهلكين المستهدفين.

تنفيذ الرؤية الاستراتيجية:-

تمثل عملية تنفيذ الرؤية الاستراتيجية المرحلة التي تلي عملية صياغة الاستراتيجية فمن عمليات الرؤية ويرى العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الاستراتيجية بان عملية التنفيذ تعد من اهم عمليات الاستراتيجية وبالتالي فانها تمثل الاساسين لاعتماد المنهج والفكر الاستراتيجي حيث انه يمثل اختيار كافية التوجيه الاستراتيجي وصياغة الاهداف وتنفيذها ونلاحظ ان معظم المنظمات لا تلجأ الى صياغة البرامج والموازنات والاجراءات وان ابرز ما تتضمنه مرحلة التنفيذ الرؤية الاستراتيجية هي عملية تخصيص الموارد المالية والبشرية المتاحة على محمل الأنشطة والفعاليات التنظيمية (عبد العزيز -2004م -2007م).

أهمية تنفيذ الرؤية الاستراتيجية:-

ان رؤية المستقبل هي بطبيعتها غير اكيدة في افضل الحالات حتى تتغير الظروف وتصبح هدفاً متحركاً والفكرة ليست اصابة هدف معين ولكن نوعاً من التحرك في الاتجاه الصحيح وان تنفيذ الاستراتيجية ورؤيتها في الواقع يخص الاتجاه وليس العناية ويعتمد تنفيذ الرؤية الاستراتيجية على العديد من المجالات وهي:-

1. بيان موظفين جدد.
2. تغيير استراتيجية التسعيرة بالمنظمة
3. تنمية وتطوير الموازنات المالية.

4. تنمية مهارات العاملين الجدد
 5. تأسيس نظم اجراءات الرقابة على التكاليف.
 6. تعديل استراتيجيات الاعلان.
 7. تنمية نظم التسهيلات التبديلية.
 8. تدريب العاملين (محمد -2016م)
 9. تحويل المديرين فيما يتعلق بتطبيق الاعمال حسب الكفاءة.
- المعوقات التي تواجه مرحلة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية:-
1. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا الى الادارة العليا.
 2. قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلب تنفيذ الاستراتيجية كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة مما يؤدي الى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة.
 3. وجود الصراع او التعارض في مصالح الافراد او الادوات وتنافسها على الموارد المحدودة.
 4. ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة لرغبتها في الابقاء على الوضع الحالي.
 5. شيوع النمط الاداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية مما يؤثر على تنفيذ الاستراتيجية سلباً فالإداري بالمنظمة لا بد ان يركز انجاز العمل وفقاً اليه محددة اما القائد فهو يتجه نحو التأثير

على افراد المنظمة من خلال تحفيزهم واقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم اعدادها.

6. تعدد اهداف المنظمات الحكومية.

7. الاهتمام بالأهداف قصيرة الاجل اكثر من الاهتمام بالأهداف طويلة الاجل.

8. نقص الكفاءة الادارية المختزنة.

9. قيام المشروع بوضع رسالة الاهداف والاستراتيجيات في المنظمة وبالتالي انحصار دور الادارة في عملية التنفيذ والتطبيق.

المبحث الثالث

صياغة الاستراتيجية:-

نبدأ صياغة الاستراتيجية المنظمة استرشاد برسالة المنظمة السابق صياغتها وكذا بنتائج تحليل بيئة المنظمة وصياغة الاستراتيجيات هي اهم ادوار مديري الادارة العليا.

يعتمد تحديد صياغة الفرضيات الاستراتيجية على نظرية الاحتمالات لمواجهة أي تغيرات او تطورات خلال مسيرة المؤسسة في العمل ونساهم الفرضيات الاستراتيجية في تحديد التصورات عن الاحداث المحتملة والمستقبل سواء كانت ايجابية ام سلبية وسواء كانت مصدراً للفرص والتحديات.

ان عملية تحديد وصياغة الاستراتيجيات يفترض ان تكون في اطار مخرجات مراحل عملية الادارة الاستراتيجية بمعنى انه عند البحث الاستراتيجيات البديلة يتم تقييمها والمفاضلة فيما بينها وذلك على ضوء مخرجات التحليل البيئي الخارجي، والداخلي ، ووفق ما تغطية رسالة المنظمة وغاياتها واهدافها الاستراتيجية.

المؤسسة لكي تحقق اهدافها ورسالتها يجب ان تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات على ضوء المؤسسة ككل ثم على مستوى وحدات الاعمال او الأنشطة (محمد -2010).

- ما عوامل القوة والضعف التي تؤثر على البيئة الشاملة وتشكل من خلالها رؤية المنظمة الاستراتيجية.
 - ما هي نظريتنا لعوامل القوة والضعف والمشاكل المستقبلية في المنظمة في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
 - ما الموارد والامكانيات المتوفرة لدينا والتي من خلالها تستطيع تنفيذ رؤيتنا المستقبلية على ارض الواقع؟
 - ما القضايا الاساسية في المنظمة والتي ستركز عليها رؤيتنا المستقبلية.
 - ما الخطة الاستراتيجية المرسومة لتنفيذ تلك القضايا في ضوء الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة.
 - كيف تتفاعل مع المجتمع المحيط بالمنظمة في ضوء رؤية المنظمة الاستراتيجية؟
 - ما المناخ التحصيلي السائد في المنظمة؟ وما مقترحات تطويره في ضوء الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة؟
 - هل ستكون رؤيتنا قادرة فعلاً على مواجهة الضغوط والتحديات التي تتعرض لها المنظمة في جميع مجالاتها.
 - ما هي قاعدة البيانات المطلوب توفرها لتنفيذ رؤيتنا بشكل صحيح؟
- 2/ المشاركة في تصميم وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية:-
- ينبغي ان يشترك في وضع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مجموعة من الافراد مثل:-

- القادة والمدراء على اختلاف مستوياتهم.
- الافراد والموظفون في كافة الاقسام ذوي الخبرات العالية.
- العملاء.
- شركاء العمل.
- كل من لهم علاقة بالمنظمة..

يساعد الاهتمام بمشاركة كل من له علاقة بالمنظمة وعلى شكل اجتماعات دورية و جلسات للعصف الذهني على الوصول الى الافكار الجديدة لتسهم بشكل كبير في تطوير رؤية الثقافة فهي من جهة تفتح افاقاً جديدة ومن جهة اخرى تحقق التفاعل الايجابي والشعور بالتوحد والهدف المشترك والوصول الى مستوى اعلى من التنفيذ والجودة في صياغة وتنفيذ الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتقتضي هذه المشاركة من مدير المنظمة الاجابة على التساؤلات التالية:-

- مت يشترك في تنفيذ الرؤية.
- ما الطريقة التي تجعل من رؤيتك متقبلة من فريق العمل المدرسي؟
- وهل هذه الرؤية سيكون لها اثار ايجابية عليهم.
- ما اثر هذه الرؤية في تقوية مهاراتهم في العمل؟
- وهل ترى بان فريق العمل في المنظمة لديه الدافعية والرغبة في تنفيذ الرؤية؟
- ما مدى وضوح الرؤية بالنسبة للعاملين في المنظمة؟
- ماذا تحتاج لتكوين فريق عمل لتنفيذ رؤيتنا المستقبلية؟

- وما هو رأي الجميع المنظمة في اقرار الرؤية وقبول تنفيذها؟

3/ استكشاف الامكانيات المتاحة:-

ان على مدير المنظمة ان يستكشف التغيرات والتوقعات في الجوانب التي قد يكون لها تأثير على المنطقة والتي بلا شك سيكون لها اكبر الاثر على شكل ونمط الرؤية الاستراتيجية المستقبلية التي يعمل على وضعها واستشراق مستقبل المنظمة من خلالها كالجوانب السابقة والاقتصادية والاجتماعية التي سوف تأثر على المنظمة واسلوب العمل بها فاستكشاف الفرص والاحتمالات والتحديات المستقبلية الممكن حدوثها يشجع على توفير الاحتياطات اللازمة التي تتعلق بالاتجاهات المستقبلية وتقتضي هذه الخطوة من مدير المنظمة الاجابة على التساؤلات التالية:-

وكيف تعد الأفراد في المنظمة للمستقبل؟

- ما الحاجات الضرورية التي يتطلب من الافراد اتقانها مستقبلاً؟

- ما الاحتمالات او التوجهات المستقبلية التي يحتاجها الافراد؟

- ما التغيرات المحتملة في المجالات التقنية او الاقتصادية او

الاجتماعية او السياسية التي سوف تؤثر على المنظمة مستقبلاً؟

(خضر، 2013م)

4/ كتابة الرؤية:-

ان الخطوة النهائية لصياغة تنفيذ الرؤية الاستراتيجية كتابتها بصورة مبسطة و واضحة وبشكل مختصر وبعيدة عن الغموض في هذه الخطوة تستعمل كل المعلومات المهمة والرئيسية التي جمعت ونوقشت حول ضمان

وخصائص البيئة والمنطقة المحيطة بها بالإضافة الى التنبؤ بالتطورات المستقبلية والتوجهات التي ستؤثر على المنظمة والتي تأتي من خلالها مناقشة المستقبل واحتمالات تأثيره على المنظمة فهذه الخطوة ناتجة عن المناقشة الكبيرة من الافراد المشاركين وهي بمثابة خلاصة القضايا التي تم مناقشتها والاتفاق عليها من قبل المشاركين وتمثل رؤية المشتركين الموحدة للمنظمة بحث تكبت هذه الرؤية في الاوراق اذ ان عدم كتابتها يؤدي بها الى التعرف لمخاطر عدم الوضوح وعدم الكفاءة في استخدام الموارد.

اخيراً ان على قادة المنظمة في سبيل تحقيق رؤيته ان يعمل على ما يلي:-

- بناء فريق عمل متكامل لدراسة وتنفيذ للرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- وضع مقاييس للنجاح والتنفيذ.
- إيجاد استعدادات جديدة للتغيير الذي تعمل الرؤية من اجله.
- الادارة الذاتية للمنظمة.
- الانضباط الذاتي.
- تشجيع الموافق الايجابية في التعامل مع القضايا المستقبلية ومنها تحديات العصر.
- تعزيز فهم واستيعاب ثقافة المنظمة.
- تشجيع التعلم التعاوني.
- تجشع مهارات التفكير والابداع.
- تشابه التقارير حول بيئة المنظمة وجوانب القوة والضعف بها باستمرار.

- نشر المقالات القصيرة عن رؤية المنظمة واستخدام وسائل الايضاح

الآخري كالفديو والتلفزيون واجهزة العرض وغيرها.

ما من شك بان قيام ادارة المنظمة بهذه الجوانب سوف يسهم بشكل او

باخر في بلورة الرؤية الاستراتيجية وتنفيذها على المدى الطويل بشكل

ناجح.