

## الخطوات العلمية في بناء الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات

مجاهد سعد احمد البلطة و عبدالباقي عبدالغني بابكر

قسم الادارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة النيلين - السودان.

[mujahedsad@gmail.com](mailto:mujahedsad@gmail.com)

### ملخص البحث

تناول البحث الحالي موضوعاً هاماً من مواضيع الإدارة الاستراتيجية, وهو موضوع الرؤية والرسالة الاستراتيجية ودورها في تطوير أداء المنظمات بشكل عام سواء كانت خدمية أو ربحية, وتكون البحث من جزأين, الجزء الأول اهتم بتوضيح مفهوم الرؤية الاستراتيجية, وأهميتها في تطوير أداء المنظمة, وما هي خصائص الرؤية الجيدة, وتحديد عناصرها التي من شأنها تجعل الرؤية قابلة التحقق, حتى ينتبه إليها صانعو القرار في الإدارة العليا للمنظمة. وبعد ذلك تم توضيح الخطوات التي تساعد القيادات الإدارية في بناء رؤية استراتيجية نموذجية لمنظماتهم, وعرض بعض الأمثلة العملية للرؤية الاستراتيجية في بعض المنظمات.

وفي الجزء الآخر من البحث تناول الباحث مفهوم الرسالة, وأهميتها في تحديد هوية المنظمة ومجال عملها, وما هي الفروق الجوهرية بين الرؤية والرسالة, كون البعض ينظر إلي أنهما يحملان نفس المعنى, ثم تحديد العناصر الأساسية التي يتم من خلالها الحكم على فاعلية الرسالة, مع سرد بعض الأمثلة الواقعية لذلك. وفي الأخير قدم الباحث مصفوفة يتم بواسطتها تقييم مدى فاعلية الرسالة وفقاً للعناصر الأساسية للرسالة الجيدة.

### الملخص

# 2

**مقدمة:**

لو تفضل أحد منا القيام بزيارة خاصة إلى إحدى المنظمات الحكومية<sup>(1)</sup>، في أمانة العاصمة صنعاء باعتبارها العاصمة الاقتصادية للجمهورية اليمنية، وألقى نظرة عامة حول طبيعة سير نشاطها وأعمالها اليومية التي يمارسها العاملون، سيما الهيئة الإدارية العليا المسئولة عن تنفيذ مهام المنظمة، لوجد الدهشة والحيرة في ممارسة تلك الأعمال التي تتم بصورة عفوية بعيدة عن النظام والتنسيق فيما بين الوحدات الإدارية، دون وجود توجه موحد يشترك فيه العاملون. وكأن الأقدار والصدف هي من تُسير شؤون العمل، ودليل ذلك هو أنك لو قمت بطرح بعض الأسئلة على عينة عشوائية من العاملين في المنظمة، وهي: (لماذا وجدت المنظمة؟ ما الغرض الأساسي من وجودها؟ ماهي الخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة؟ من هو الجمهور المستفيد من خدمات المنظمة؟ ما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في المستقبل؟ بماذا تتميزون عن غيركم من المنظمات؟)، وغيرها من الأسئلة الهامة التي تدور حول محورين هاميين هما (الرؤية والرسالة الاستراتيجية)، ومجمل تلك الأسئلة هي: ماهي رؤيتكم المستقبلية التي تسعون إلى تحقيقها، وماهي رسالتكم التي من خلالها يتم الوصول إلى تلك الرؤية، هناء ستكون المفاجئة في عدم حصولك على إجابة واضحة ومقنعة لتلك الأسئلة، ويعود السبب في ذلك هو افتقارهم إلى الخبرات والدورات التدريبية في صناعة الرؤية والرسالة الاستراتيجية وفقاً للخطوات العلمية الصحيحة، نتيجة لغياب مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في معظم المنظمات الحكومية في بلادنا التي من شأنها تحدد خطوات العمل في اتجاه واحد ينصب في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا ما توصلت إليه كثير من الدراسات والأبحاث الميدانية التي أُجريت في بعض المنظمات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر التي قام بتطبيقها بعض الباحثين في مؤسسات التعليم الجامعي، كما في دراسة (نعمان عبد الله، 2012، 5) التي توصلت إلى أن الجامعات اليمنية لا زالت تُعاني الكثير من المشكلات أبرزها: صعوبة تطبيق المفاهيم الاستراتيجية في إدارة شؤونها، وضعف ممارسة الموارد البشرية لأعمالها الإدارية، وكذلك أكدت دراسة (عبد الخالق طواف، 2009)، ودراسة (سيلان العبيدي، 2008) أن هناك تدنياً خطيراً في مستوى أداء قيادة جامعة صنعاء، وفي مستوى استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي، إضافة إلى عدم وضوح الرؤية والفلسفة والأهداف في معظم الجامعات الخاصة والأهلية في اليمن.

وثمره ذلك نجد أن غالبية العاملين والموظفين يذهبون إلى مقر أعمالهم للقيام بواجبهم من الأعمال والنشاطات وكأنها عبارة عن عادة تمارس يومياً، بغرض الحصول على المبلغ المالي الذي يصرف نهاية الشهر، وبالتالي نجد أنهم يقومون بأعمالهم بنفس الروتين الممل والعشوائي دون وجود رغبة حقيقة في تحسين وتطوير أداءهم الوظيفي، لأن العامل أو الموظف الذي يعمل في مكان عمله دونما وجود هدف يسعى إلى تحقيقه لا شك أنه خال من الطموح والهمة للوصول بالمنظمة إلى حيز الوجود الذي يليق بسمعة ومكانة المنظمة، وهذا كله يسبب عبئ كبير على الدولة فيما تتحمله من نفقات تشغيلية.

وهو عكس ما نلاحظه اليوم في كثير من الدول المتقدمة التي استطاعت غرس مفاهيم الرؤية والرسالة الاستراتيجية لدى أفراد المنظمة الذين ينتمون إليها، وتدعيم قيمهما في تطوير وتحسين بيئة عمل المنظمة، حتى أصبحت تلك المفاهيم واضحة المعاني ومصاحبهم لهم في كل خطوات عملهم، ناهيك عن وضع اللافتات واللوحات التي كُتبت عليها نصوص الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة، لتُعطي انطباع حقيقي بتحمل المسؤولية الجماعية نحو تحقيقهما.

ومن منطلق الاحساس بالمسؤولية، كم نحن اليوم في أمس الحاجة إلى وجود خبراء ومتخصصين في علوم الإدارة الحديثة، سيما الإدارة الاستراتيجية الذين يمتلكون القدرة الكاملة في إعداد ووضع الخطط الاستراتيجية لمنظمات الدولة، ليتسنى بناء وصياغة رؤية استراتيجية وفق خطوات علمية مدروسة، وبلورتها إلى رسالة استراتيجية ذات صياغة واضحة ومفهومة لجميع العاملين، وهذا كله يساعد على استغلال موارد المنظمة بصورة أكثر فاعلية، وفي زيادة الإنتاجية بجودة عالية وبتكلفة أقل، وفي ضوء ما سبق جاء هذا البحث العلمي المتواضع لينهل من علم الإدارة الاستراتيجية ويستقي من ثمارها مفهوم كل من الرؤية والرسالة الاستراتيجية، ومدى أهميتهما في شحذ الهمم والطاقات، وماهي تلك الخطوات العلمية في بنائهما، لإحداث نقلة نوعية في ثقافة المنظمة، وتوفير لبنة أساسية وأرض خصبة يستفيد منها القائمين والمهتمين بمهام وأعمال منظمات الدولة.

## أولاً: الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

### تمهيد:

إن الأحلام هي التي تدعونا للتفكير بالمستقبل، وتدفعنا بالنظر إلى الأفق لنرى دائرة أحلامنا تشرق من أقصى ما تمتد إليه أبصارنا، أما القبول بالأمر الواقع هو أن ننظر إلى ما بين قدمينا لنرى أين نقف ونرضى بالواقع الذي نقف عنده، ونعتبره عالمنا، ولكن إذا رفعنا رؤوسنا وحددنا خطوطاً لتحركاتنا من الواقع الذي نقف عليه الآن، نكون قد عرفنا أين نتجه، كل ذلك بفضل الرؤية التي من حق كل واحد منا أن يراها ترسم على أفق حياته (الكرخي، 2009، 77)، وتمثل الرؤية الأفق الفكري الذي يحكم بصيرة وإدراك قادتها الاستراتيجيون، بل إنها الفضاء الرحب من الأفكار والأحلام، والأهداف العظيمة، (ياسين، 1998، 41).

وبالنسبة لوجود الرؤية الاستراتيجية في المنظمات فإنها تعكس طموحات المنظمة واهتماماتها، وتزودها بنظرة ثاقبة (إلى أين نذهب) وتجسد هوية المنظمة، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل اتباعه (Thompson&,2003,6Strickland). وتمثل الرؤية الاستراتيجية الخطوة الجوهرية الأولى في صياغة الاستراتيجية، وهي الفكرة القريبة من الحلم التي تعكس طموحات وتوجهات المنظمة لتعطي إشارات واضحة حول المستقبل المأمول، وما يتطلع إليها القادة الاستراتيجيون كونها الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي، وهي مصدر الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

والجدير بالذكر أن صياغة الرؤية الاستراتيجية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها مبادرة في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية انشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة الذي يساعد الإدارة في وضع المنظمة على مسار استراتيجي فعال (إدريس، المرسي، 2006، 94).

### ● مفهوم الرؤية الاستراتيجية

هي صورة المنظمة وطموحاتها للمستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية، ولكن يمكن الوصول اليها مستقبلاً (الظاهر، 2009، 128).

ويعرفها (الديب) بأنها التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، وهي الفكرة القوية والقوة النافذة التي تملأ وتستحوذ على وجدان وعقل أفراد المؤسسة، وتشدذ مواهبهم وتفجر طاقاتهم لتمنحهم الإرادة والتحدي والانتصار في تحقيق احلامهم.

وتأتي الرؤية لتجيب على الأسئلة التالية: من نحن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل؟ وبماذا ستتميز مؤسستنا عن غيرها؟ (الحاج، وعبدالله الغيثي، 2010، 216).

### ● أهمية الرؤية الاستراتيجية

يعلمنا الدين الإسلامي الحنيف أن نمتلك طموحات وآمال عالية الهمة، حتى نصل إلى أعلى مراتب الصالحين في الجنة، وخير معلمنا رسولنا الأعظم عليه الصلاة والسلام حين كانت همته بلوغ (الوسيلة)، كما جاء في الحديث الذي رواه مسلم أنها أعلى درجة في الجنة لا تنبغي إلا لعبد من عباد الله، ورجا من الله عز وجل أن يكون هو، وحتى في حياتنا العملية حثنا سبحانه وتعالى على طلب الرزق والسعي نحو الحياة الكريمة، ولنا خير مثل في حياة رسولنا الكريم حينما كان يمتلك رؤية ثابتة ذات عزيمة لا تلين ولا تنكسر مفادها: (والله ليلبغن هذا الدين ما بلغ الليل والنهار)، قالها وهو في أشد ظروفه القاسية وفي أصعب مواقفه، بل وأكثر من ذلك كان مطارده من قومه، وفعلاً تحققت له رؤيته، حينما انتشر الإسلام في جميع أجزاء الجزيرة العربية، بل وعلى مستوى الدول الأوروبية وغيرها.

وعلى مستوى كل فرد منا يعيش في هذه الحياة لا بد أن يكون ذا صاحب همة تُلبى مطالبه ورغباته في الآخرة قبل الدنيا، وإلا أصبح كالأعمى يمشي في الطرقات بدون رفيق أو دليل يرشده إلى مراده وسكنه، وقس ذلك على مستوى المشاريع الصغيرة، والمحلات، والمكاتب، والمؤسسات، والشركات وصولاً إلى الوزارات التي هي في أمس الحاجة إلى امتلاك رؤية واضحة تحدد خطوات سيرها نحو الهدف المنشود بعيداً عن عرصات الطريق الوعرة التي تؤدي إلى الوقوع في نفق مظلم لا يُحمد عُقباه.

ومهما كان نوع أو حجم المنظمة فإن امتلاكها للرؤية يُعتبر أمراً ذا أهمية بالغة للمنافسة في الوقت الحاضر, حيث تبرز أهمية الرؤية المستقبلية للمنظمات بشكل عام فيما يلي: (EL- Namaki, 1992, 25-29) نقلاً عن (حمدان, إدريس, 2009, 124).

- (1) تجنب المنظمة حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للأعمال.
- (2) تحث على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمة, وتعطي تبريراً مقبولاً لتبني نماذج سلوكية جديدة خاصة إذا تطلبت ظروف العمل ذلك.
- (3) تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المنظمة.

وهذا ما نشاهده في واقع منظماتنا الحكومية التي أصبحت تعاني من حالات الفشل المتفشي في أداءها, لعدم امتلاكها منظور واضح ومحدد في تنفيذ الأعمال, إضافة إلى عشوائية عمليات الاتصال والتواصل بين العاملين التي لم تبني على رؤية واضحة تحدد خطوط التواصل الفعال, ويبين (ياسين, 2010, 45) أن معظم المنظمات الكبرى لم تحقق إنجازاتها الصناعية المهمة في ميدان الأعمال إلا من خلال امتلاكها لرؤية استراتيجية واضحة المعالم وطموحة.

ولأهمية مكانة الرؤية الاستراتيجية نجد هناك أقوال مشهورة قيل عنها من قبل العديد من المهتمين ورجال الأعمال الناجحين منها على سبيل المثال:

" إن أهم ما تحتاجه IBM الآن هو رؤية جديدة للشركة " المدير التنفيذي لشركة IBM

" ليس واجب الإدارة أن ترى الموقع الحالي للمؤسسة فقط, ولكن كيف يمكن أن تكون " جون تيبينس, رئيس شركة جريهاوند.

" هي الأمل العظيم الذي يشترك فيه جميع الناس " (مدحت أبو النصر, 2009, 98)

## ● خصائص ومواصفات الرؤية الفعالة

هناك عدة خصائص ومواصفات تتميز بها الرؤية الفعالة التي قام بوضعها عدد من الباحثين والمؤلفين, نستطيع أن نستجلي من بينها أهم النقاط البارزة التي يتم من خلالها الوصول إلى وضع الرؤية الاستراتيجية الجيدة والفعالة, تُثير بصيرة الفهم والادراك لدى القائمون والمسؤولين على المنظمات في بلادنا في حالة اهتمامهم ببناء وإعداد رؤية استراتيجية لمنظمتهم, ومن بين تلك المواصفات ما أشار إليها الباحث (Kotter, 1996, 72) نقلاً عن (حمدان, وإدريس, 2009, 126) فيما يلي:

- 1) الخيالية Imaginable : وهي صفة هامة وضرورية يجب أن تتصف بها الرؤية لتكون فعالة, حتى يستطيع العاملون تخيل الصورة الحقيقية للمنظمة وكيف ستكون عليه في المستقبل.
- 2) الجاذبية Desirable : بحيث تكون لديها القدرة على جذب قلوب وعقول العاملين في المنظمة, وذلك من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيتهم.
- 3) التركيز Focused : أن تكون لديها القدرة على تركيز الجهود والموارد نحوها, وإتخاذ القرارات على أساسها دون تردد.
- 4) المرنة Flexible : يجب أن تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة, وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات إستخدامها عند الحاجة لبدائل متعددة.
- 5) العملية Feasible : ممكنة التحقق في ظل الأوضاع الراهنة.
- 6) الإعلامية Communicable : تتميز بلغتها السهلة والمفهومة, بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها إلى فئات المتعاملين معها.

ومن حيث الخصائص التي تتمتع بها الرؤية الجيدة, فقد حددها (هاني العمري, 2004) في النقاط الأساسية التالية:

1. هادفة للنمو: يجب على من يقوم بوضع الرؤية في المنظمات أن يتحسس فرص النمو, وأن لا يكون وعيه قاصراً على اللحظة التي يعيش فيها, لأن الرؤية تستشرف المستقبل وتستوجب النمو في حياة الإنسان.
2. واقعية ومرنة: ينبغي أن تبنى الرؤية على أوضاع وقدرات المنظمة الحالية, وأن لا تكون خيالية فوق قدرات المنظمة, قابلة للتعديل حسب الظروف المحيطة بالمنظمة.
3. قابلة للقياس: وكذلك من الخصائص الهامة في وضع الرؤية الجيدة أن تكون قابلة للقياس, بحيث يمكن قياس مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في سبيل تحقيق طموحها وغاياتها.
4. محددة بتاريخ: يجب أن تكون لها فترة زمنية محددة وواضحة, ويفضل أن تكون طويلة الأجل.
5. أن تحقق التكامل مع رسالة المنظمة, وتعطى صورة واضحة للوصول إلى تحقيق الرسالة.

6. أن تكون لها القدرة في وضع ونقل المنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المأمول.

### ● الثمار الحقيقية لمضمون الرؤية الاستراتيجية الجيدة

في حالة قيام الإدارة العليا في المنظمات بوضع رؤية استراتيجية لمنظماتهم فإنهم بلا شك سيجنون من حداثتها الثمار الطيبة التي تعم الفائدة على جميع العاملين وعلى رأسهم المنظمة التي ينتمون إليها، ومن بين تلك الثمار ما يلي: (علي، 2009، 58).

- ✓ تحدد الاتجاه الذي ترغب وتسعى المنظمة إلى تحقيقه.
- ✓ تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري.
- ✓ اختيار الاستراتيجيات المناسبة.
- ✓ تحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

وكذلك يرى (تومسون وستريكلاند، 2006، 45) أن من بين تلك الفوائد التي تُجنّبها من وضع الرؤية الاستراتيجية، أنها توضح نظرة كبار التنفيذيين لاتجاه الشركة طويلة الأجل، كما تقلل من مخاطر اتخاذ القرارات الخاطئة، وتساعد كذلك المنظمة على الاستعداد للمستقبل المجهول.

### ● العناصر الأساسية في صناعة الرؤية الاستراتيجية

قبل البدء في صياغة رؤية المنظمة الاستراتيجية، ينبغي على قيادات المنظمة الانتباه إلى بعض العناصر الهامة والضرورية التي من شأنها تجعل الرؤية ممكنة التحقق، ويلخصها (الدكتور إبراهيم الديب في حلقة خاصة بعنوان: صناعة الرؤية الاستراتيجية) في النقاط التالية:

- 1- مجال العمل: يجب أن يكون مجال عمل المنظمة واضح ومحدد، حت لا يحدث تشتت بين المجالات الأخرى.
- 2- رسالة المنظمة: ما الشيء الذي نريد أن نصيفه للمنظمة أو المجتمع أو الدولة (ما هي القيمة المضافة).
- 3- منطقة القوة في المؤسسة: نحدد ما هي منطقة القوة التي تتمتع بها المنظمة، ما هو السبب في صناعة الحلم والتفكير به، أي ماهي المواهب والخبرات والتقنية والإمكانات التي تمتلكها المنظمة.
- 4- قيم المؤسسة: ماهي القيم التي يجب الالتزام بها لتحقيق الرؤية، نبحث في القيم اللازمة لتحقيق الرؤية، مثلاً نحن ملتزمون بالتواصل مع الجهات المتخصصة في مجال عملنا، ونحن ملتزمون بالإبداع والابتكار، الخ...
- 5- الاستراتيجية: نحدد الاستراتيجية المتبعة في تحقيق الرؤية، أي سنحقق مهمتنا عبر التدريب والتأهيل، أم عبر الاهتمام بالعنصر البشري، أم من خلال التواصل مع الخبراء والمهتمين في مجال عملنا، الخ... إذن ماهي الاستراتيجية التي سوف توصل المنظمة إلى تحقيق غايتها.

من خلال هذه العناصر الخمس نستطيع محصها وضبطها في بلورة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، بحيث تختصر في كلمات واضحة ومفهومة، ليتمكن العاملون من حفظها، وتستحوذ على قلوبهم وعقولهم، وتكون مشاركة لهم في كل لحظة من لحظات عملهم داخل المنظمة، ثم تُترجم إلى أهداف عامة.

### • الخطوات العلمية في بناء الرؤية الاستراتيجية

هناك عدة خطوات متسلسلة تساعد المسؤولين في بناء الرؤية الاستراتيجية الفعالة، لذا نتمنى من قيادات المنظمات في بلدنا الحبيبة توخي الحذر في إتباعها خطوة خطوة، والتأكد من نجاح كل مرحلة حسب تفصيلاتها، لنصل في النهاية إلى وضع رؤية استراتيجية مناسبة تتلائم مع متغيرات العصر، وفيما يلي سرد هذه الخطوات بشيء من التفصيل: المصدر بتصريف: (الحر، 2009، 83 - 84)

أولاً: يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي باستدعاء شريحة ممثلة للمنظمة الداخليين والخارجين، ومنهم:

الهيئة الإدارية، رؤساء أقسام الإدارات، النخب المجتمعية، العاملون، بعض الجهات الرسمية، عينة تمثل الجمهور المستفيد.

ثانياً: يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد هدف الدعوة والطلب من الشريحة الممثلة التفكير المسبق للإجابة عن:

✓ من نحن؟

✓ ما شكل المخرج الذي نسعى لتحقيقه؟

✓ بماذا سنتميز عن غيرنا؟

✓ ما القضايا الأساسية التي يجب أن نركز عليها؟

ثالثاً: تجهيز مكاناً مناسباً للتفاعل والتواصل مع تلك الشريحة.

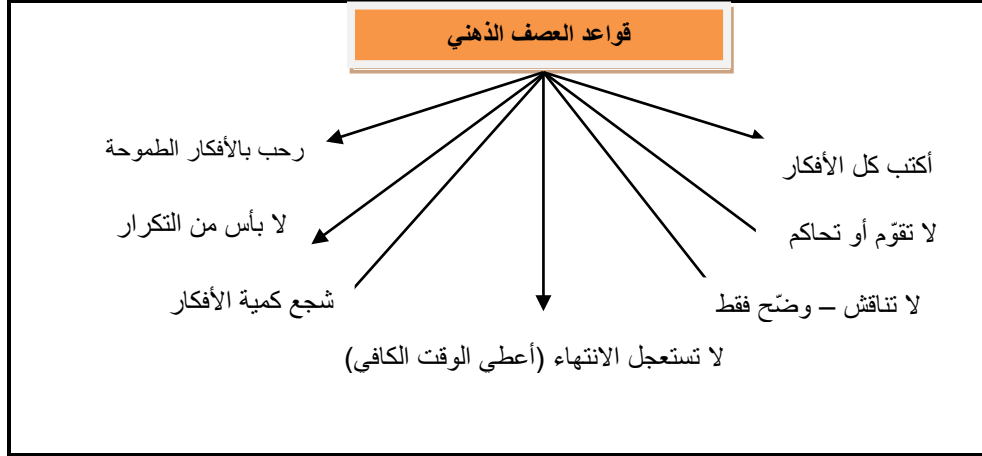
رابعاً: يُكلف فريق التخطيط الاستراتيجي بإدارة الجلسة، والاستماع إلى جميع الآراء المطروحة.

خامساً: يقوم فريق التخطيط بتوضيح هدف اللقاء والنتائج المتوقعة منه.

سادساً: يُفضل تقسيم الحضور إلى مجموعات متجانسة، مثلاً مجموعة خاصة بالهيئة الإدارية، ومجموعة خاصة برؤساء أقسام الإدارات، وهكذا...



سابعاً: يطلب فريق التخطيط من تلك المجموعات القيام بمحاولة رسم صورة ذهنية للمؤسسة التي ينتمون إليها بعد طرح بعض الأمثلة على ذلك, ويفضل استخدام طريقة العصف الذهني, كما في الشكل التالي:



الشكل (1) قواعد العصف الذهني

المصدر: (عبد العزيز الحر, 2009, 84)

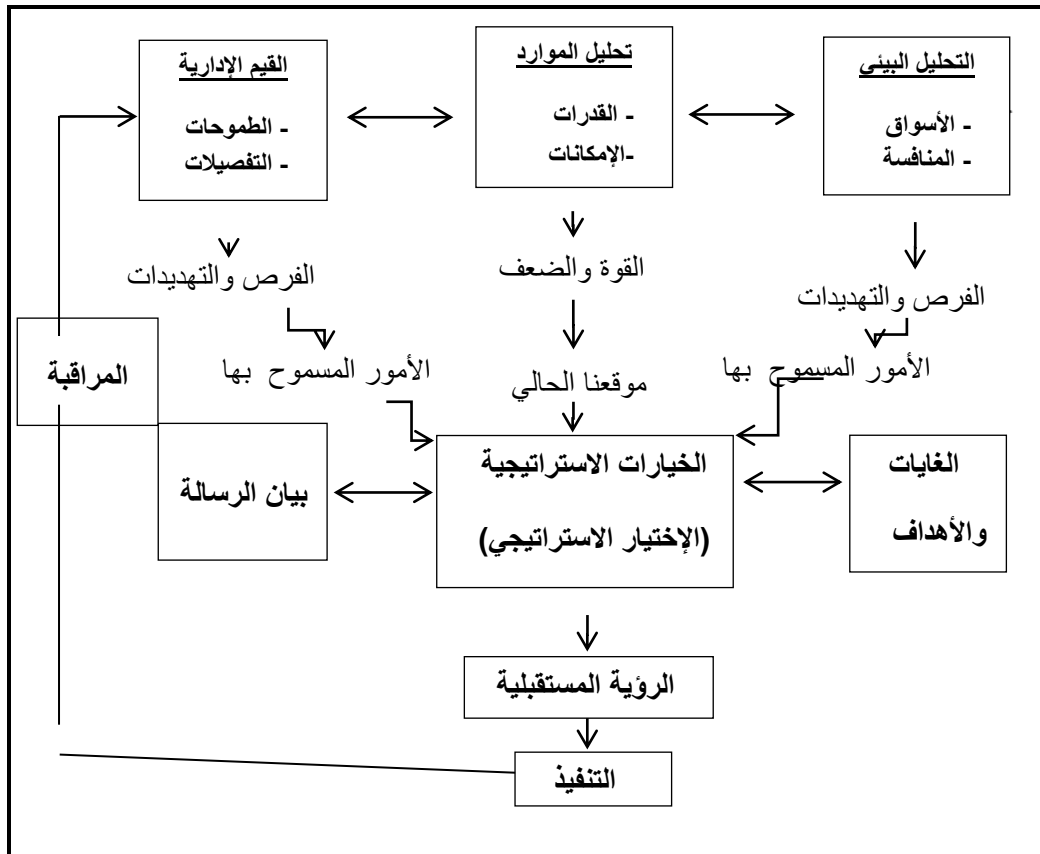
ثامناً: تُجمع كل الأفكار والآراء من قبل فريق التخطيط, ثم تُصاغ بطريقة مترابطة بحيث تُقرأ وكأنها سيناريو. تاسعاً: يتم عرض السيناريوهات المكتوبة على جميع المجموعات, ويتم التصويت عليها فردياً حتى الوصول إلى مرحلة إعلان السيناريو الفائز الذي يمثل الصيغة النهائية للرؤية الاستراتيجية.

### • تطوير الرؤية الاستراتيجية

نتيجة للظروف الطارئة التي قد تمر بها بيئة المنظمة, بسبب العوامل غير المستقرة التي تحملها رياح التغيير القادمة من جميع الاتجاهات, منها على سبيل المثال التغيرات في العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية, وزيادة حدة المنافسة, وتطوير نوعية الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمات المنافسة, وتغيير ثقافة المنظمة وقيمها, وغيرها من التحديات التي تمر بها بلادنا, مما تجعل رؤية المنظمة في زمن كان, لذلك كان لابد من مراجعة صياغة رؤية المنظمة الحالية بما يتناسب مع تلك التطورات, وهو أمر لا بد منه, ويمثل تطوير الرؤية جهداً جماعياً مشتركاً بين الإدارة العليا وبين فرق العمل (التخطيط) الذي شُكل بعناية, ويشير ( Wilson, 1992, 27-30) نقلاً عن (حمدان, وإدريس, 2009, 127) إلى أن هناك مجموعة من الخطوات الهامة في تطوير رؤية المنظمة, وهي كالتالي:

- 1- تحليل البيئة المستقبلية للمنظمة.
- 2- تحليل قدرات وموارد المنظمة.
- 3- تحديد القيم الإدارية السائدة في المنظمة.
- 4- تطوير بيان رسالة المنظمة.
- 5- مراجعة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- 6- تطوير الخيارات الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي المناسب.
- 7- تطوير رؤية المنظمة (إجراء بعض التعديلات في صياغتها بما يتوافق مع الخطوات السابقة).
- 8- وأخيراً تتم عملية المراقبة والفحص المستمر للتأكد من صحة الصيغة المعدلة.

ويوضح الشكل (2) هذه الخطوات



الشكل (2) خطوات تطوير الرؤية

المصدر بتصرف: Wilson, 1992, 29

وفي ما يلي عرض بعض الأمثلة العملية للرؤية الاستراتيجية في بعض المنظمات والشركات.

❖ الرؤية التي وضعتها الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية

" إيجاد نظام للتعليم العالي يتسم بالجودة والمشاركة الواسعة، والمسارات المتعددة رأسياً وأفقياً وبما يكفل التنوع، ويتميز بالفاعلية والكفاءة، ويقدم البرامج النوعية، ويحقق الجودة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، ويحسن من نوعية الحياة في المجتمع اليمني " (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006، 50).

❖ رؤية جامعة حلوان (مصر)

" بحلول عام 2020م تصبح جامعة حلوان ضمن أفضل خمس جامعات على مستوى الإقليم " (أبو النصر، 2009، 103).

❖ رؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

" تعلم عال متميز " (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011، 3)

❖ رؤية شركة سوني (SONY)

"أن نعيش بتجربة الأحساس بغبطة دفع التكنولوجيا إلى الأمام وتطبيقها لمصلحة الجماهير" (درة، وجرادات، 2014، 98)

❖ رؤية والت دزني (Walt Disney) وهي عبارة عن مدينة ترفيهية في الولايات المتحدة

"إننا نجد خيالنا لجلب السعادة للملايين" (درة، وجرادات، 2014، 99)

❖ رؤية (ماو سي تويج الزعيم الصيني)

تحرير الصين بأكملها من كافة أشكال الاستعمار والتخلف، وإعادة بناء الصين كدولة عظمى (الديب، من الحلقة).

## ثانياً: الرسالة الاستراتيجية MissionStrategic

بعد الانتهاء من صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، تبدأ الخطوة التالية في رسم وتحديد رسالتها الاستراتيجية وتأتي الرسالة عادة من ترجمة الرؤية الاستراتيجية، بحيث تُكتب بشكل مختصر توضح السبب الرئيسي من وجود المنظمة، لأن لكل منظمة غرض ما من وجودها، وتمثل الرسالة الطابع الخاص الذي تنفرد به المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، وتحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وما هو مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، ويتضح من خلالها كيف ستحقق المنظمة رؤيتها.

وتعكس الرسالة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة بإسقاطها على الأفراد (السيد، 2012، 4)، كما تمثل الرسالة وصفاً أكثر تحديداً لما تسعى إليه المؤسسة، وما القيم التي تؤمن بها تجاه العاملين فيها والمجتمع، وما هي الوسائل والأساليب المتبعة لتحقيق الرؤية (باكر، 2014).

ويرى (حمدان، إدريس، 2009، 127) أن رسالة المنظمة ليست مجرد وثيقة فحسب، بل هي إحساس عميق وإلتزام واعي بالهدف الأعظم الذي أنشئت المنظمة من أجله، كما يعتبر بيان الرسالة أداة مهمة جداً لتوجيه وتخطيط وتنفيذ جهود المنظمة، حيث تصف الرسالة العملاء والمنتجات والخدمات التي توفرها المنظمة، وبالتالي فإن نص رسالة المنظمة نادراً ما يتغير.

### • تعريف الرسالة

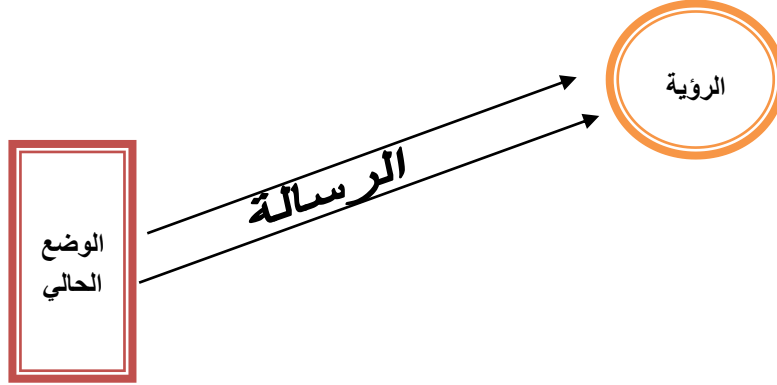
يعرف (ثابت، 2008، 204) الرسالة بأنها " عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، ويمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة " . بينما يعرفها (أبو بكر، 2010، 282) بأنها " الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المنظمة، ومن أجلها تبقى وتستمر المنظمة، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لدى كافة الأطراف لبقاء المنظمة ونموها، وتتحدد رسالة المنظمة أو غايتها على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمنظمة وما تحققه من مزايا ومنافع للأطراف ذوي العلاقة بها. وبناءً على تحديد وصياغة رسالة المنظمة، تتحد هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتتحدد توجهات التفكير ومسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة من خلال خطط وبرامج وسياسات وقواعد عمل يتم صياغتها جميعاً بما يخدم رسالة المنظمة أو غايتها النهائية " .

ويعتقد بيتر دراكر ( Peter Drucker ) الذي يطلق عليه أبو الإدارة الحديثة في السبعينيات من القرن الماضي أن التساؤل عن " ما هو مجال عملنا؟ " بمثابة توجيه سؤال عن " ما هي رسالتنا؟ " ، وتعكس رسالة المنظمة غرض قيام وبقاء المنظمة (العارف، 2010، 127).

## • طبيعة العلاقة بين الرسالة والرؤية الاستراتيجية

ينظر البعض من القادة والمفكرين إلى أن الرسالة هي نفس الرؤية, ويحملان نفس المعنى في الصياغة والتوجه, وهذا ما نجده عند صياغتهم للرؤية والرسالة, فيقولون أن رؤية ورسالة منظماتنا تنص على ... وتكتب بصيغة واحدة, وهذا من الخطاء الشائع والملاحظ عند قراءتنا لبعض كتب الإدارة, وفي حقيقة الأمر من خلال إطلاع الباحث على العديد من المصادر والمراجع في مجال الإدارة الاستراتيجية وجد أن هناك تمييز واضح يميز الرؤية الاستراتيجية عن الرسالة الاستراتيجية, ومُجمل ما توصل إليه الباحث حسب مفهومه أن الرؤية هي الناتج الفعلي من التفكير الاستراتيجي, والرسالة هي نتاج الرؤية, وفي ضوء رسالة المنظمة تتحدد غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها ومن خلال الغايات نستطيع وضع أهداف المنظمة التي تميزها عن بقية المنظمات, والرؤية تتحدث عن المستقبل ولا تصف الوضع الراهن, وتهتم بتحديد احتياجات المستقبل, ولها هدف محدد, أما الرسالة فتهم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة وتحديد احتياجات المستقبل حالياً, ولها هدف غير محدد, أي أن الرؤية هي طموحات المنظمة وأمالها في المستقبل التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية, في حين أن الرسالة تتضمن أهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية, كما أن الرؤية تجيب على التساؤل: (ما الذي نطمح الوصول إليه؟) بينما الرسالة تجيب على التساؤل: (كيف يمكن تحقيق رؤيتنا؟). وللتوضيح أكثر أورد الباحث بعض الفروق بينهما التي ذكرها بعض الباحثين والأكاديميين مفاد ذلك:

ما أورده (الحاج, 2007, 54 - 55) في توضيح الفرق بين الرؤية والرسالة هو أن الرسالة تمثل المهام والوظائف التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة, وبذل الجهد اللازم لتحقيق ما تصبو إليه الرؤية الاستراتيجية, وما يجب أن تكون عليه المنظمة, وكذلك فإن الرسالة هي حلقة وصل بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية, حيث تترجم من خلالها الرؤية إلى أهداف استراتيجية تحدد مجالات العمل في المستقبل, ويرى (تومسون, وستريكلاندي, 2006, 7) أن الفرق بينهما هو أن الرؤية الاستراتيجية توضح مجال المنظمة المستقبلية (المكانة التي تهدف الوصول إليها) في حين يصف مضمون الرسالة للمنظمة مجالها التجاري الحالي (هويتها الحالية وما تقوم به). وقدم رون روبنسون (Ron Robnsons) تمييزاً هاماً بين الرؤية والرسالة, حيث يرى أن الرؤية هي (صورة المستقبل) بينما الرسالة تنكلم عن أهداف المنظمة التي توصلها تباعاً إلى الرؤية, وعليه ترسم الرؤية ما تريد المنظمة أن تكون عليه, بينما تتضمن الرسالة الأهداف اللازمة لبلوغ تلك الصورة تباعاً, وإذا ما شَبهنا الرسالة والرؤية برحلة من مكان لآخر فإن الرسالة هي الرحلة بمحطاتها المختلفة من نقطة البداية إلى النهاية, أما الرؤية فهي المحطة النهائية التي تنتهي عندها هذه الرحلة, كما يوضح ذلك الشكل التالي: (الكرخي, 2009, 97 - 98).



الشكل (3) علاقة الرؤية بالرسالة

المصدر: (مجيد الكرخي, 2009, 98)

### • أهمية وجود الرسالة في المنظمة

أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60% من المنظمات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن سبب نجاح بعض الشركات عادة تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة مع الشركات ذات الأداء الضعيف (العارف, 2010, 127)، كما يعتقد البعض أن رسالة المنظمة تمثل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها الأهداف والسياسات الاستراتيجية، وهي الأداة الفاعلة في تحديد هوية المنظمة (Thompson & Strickland, 1998, 27)، ويرجع (دراكر) الأسباب الرئيسية في تعثر بعض المنظمات إلى عدم تحديدها للفكر الذي يوضح رسالتها ويبين المغزى من وراء نشاطها، ولقد توصلت البحوث التي أجراها كل من (David & Pearce) إلى أن وضع وتحديد الرسالة في المنظمات الناجحة يمثل النمو والبقاء بعكس تلك المنظمات التي تعمل بدون رسالة واضحة تحدد مسار نشاطها (الصيرفي, 2008, 474).

وتكمن أهمية وجود رسالة المنظمة فيما يلي: (درة, وجرادات, 2014, 105).

- ضمان توحيد كل أطراف العمل داخل المنظمة نحو غاية أو غايات واحدة، بما يساعد على خلق مناخ تنظيمي موحد يتم تنظيم عمل المنظمة بموجبه.
- تعتبر الرسالة النقطة المحورية لجهود العاملين، وكيفية توجيه تلك الجهود.
- تؤدي الرسالة إلى تحديد الأغراض التنظيمية المختلفة، وبالتالي يمكن ترجمتها إلى أهداف تفصيلية.
- وكذلك يشير العديد من الباحثين في مجال الإدارة إلى أهمية وضع رسالة للمنظمة، وذلك للأسباب التالية: (حمدان, وإدريس, 2009, 128).

- أن وجودها يعزز الانتماء لدى العاملين داخل المنظمة، وتبني مناخاً تنظيمياً متكاملًا وواضحاً وموحدًا.

- كم أنها تسهيل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية مع المنظمة نظراً لما تتمتع به من فلسفة واضحة.

- وكذلك فإنها تعطي شعوراً عميقاً لدى العاملين بمدى جدية الإدارة العليا في تحقيق الأهداف المنشودة.

### \* خصائص الرسالة الفعالة

هناك عدة خصائص يجب أن ينتبه إليها القادة في المنظمات اليمينية في حالة ما إذا أرادوا إعداد رسالة فعالة تحقق الوصول إلى الرؤية الاستراتيجية المرسومة، من بين هذه الخصائص ما يلي:

✓ قابلية تحولها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وإمكانية تطبيقها وفق الموارد المتاحة للمنظمة (الحاج، 2007، 55).

✓ أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة، وكيف سيتم إشباع حاجات العملاء، وما المبرر الأساسي من وجود المنظمة (بن حبتور، 2007، 99).

✓ ينبغي على رسالة المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها حالياً وما تتوقعه مستقبلاً، حتى تتكيف مع تلك الظروف وتتوافق معها (الدوري، 2005، 55).

✓ إمكانية تحقيقها: لا بد وأن تكون واقعية ولكنها تعطي الفرصة للمنظمة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد (السيد، 2012، 39).

ويرى كذلك (الدوري، 2005، 55) أن من بين تلك الخصائص ما يلي:

- تعبر عن فلسفة المنظمة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً، بصورة شاملة وواقعية.
- التطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- التكامل، بمعنى قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أو على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي)

### • عناصر رسالة المنظمة

أجريت عدة دراسات لتحديد عناصر رسالة المنظمة التي يجب أن تتضمنها الرسالة أثناء صياغتها واعدائها إلى حيز الوجود، من بين تلك الدراسات التي أجراها الباحث المشهور (David)، حيث توصل إلى أن عناصر الرسالة الجيدة تتمثل في تسعة عناصر أساسية، كما هي موضحة في الجدول التالي:

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المنظمة؟	العملاء
ما هي الخدمات الأساسية التي تقدمها للمنظمة؟	المنتجات أو الخدمات والسلع
أين الموقع الجغرافي الذي تتنافس المنظمة على منتجاتها وخدماتها؟	الأسواق
ما هي أساس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟	التكنولوجيا
ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟ هل المنظمة ملتزمة بالبقاء والنمو والمركز المالي الجيد.	البقاء//النمو والربحية
ما هي القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة والتطلعات والأولويات الاخلاقية واهتمامها؟	الفلسفة والأيدولوجية
ما هي أهم نواحي قوة المنظمة, أو ما هي مزاياها وقدراتها التنافسية الرئيسية؟	المفهوم الذاتي
ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة, أو هل المنظمة تستجيب لاهتمامات البيئة والمجتمع؟	الصورة العامة
هل تنظر المنظمة للعاملين كأصول ذات قيمة, وما هي اهتماماتها نحوهم؟	العاملين بالمنظمة

الجدول (1) عناصر رسالة المنظمة

المصدر بتصريف: (محمد الصيرفي, 2008, 479)

### • خطوات صياغة رسالة المنظمة

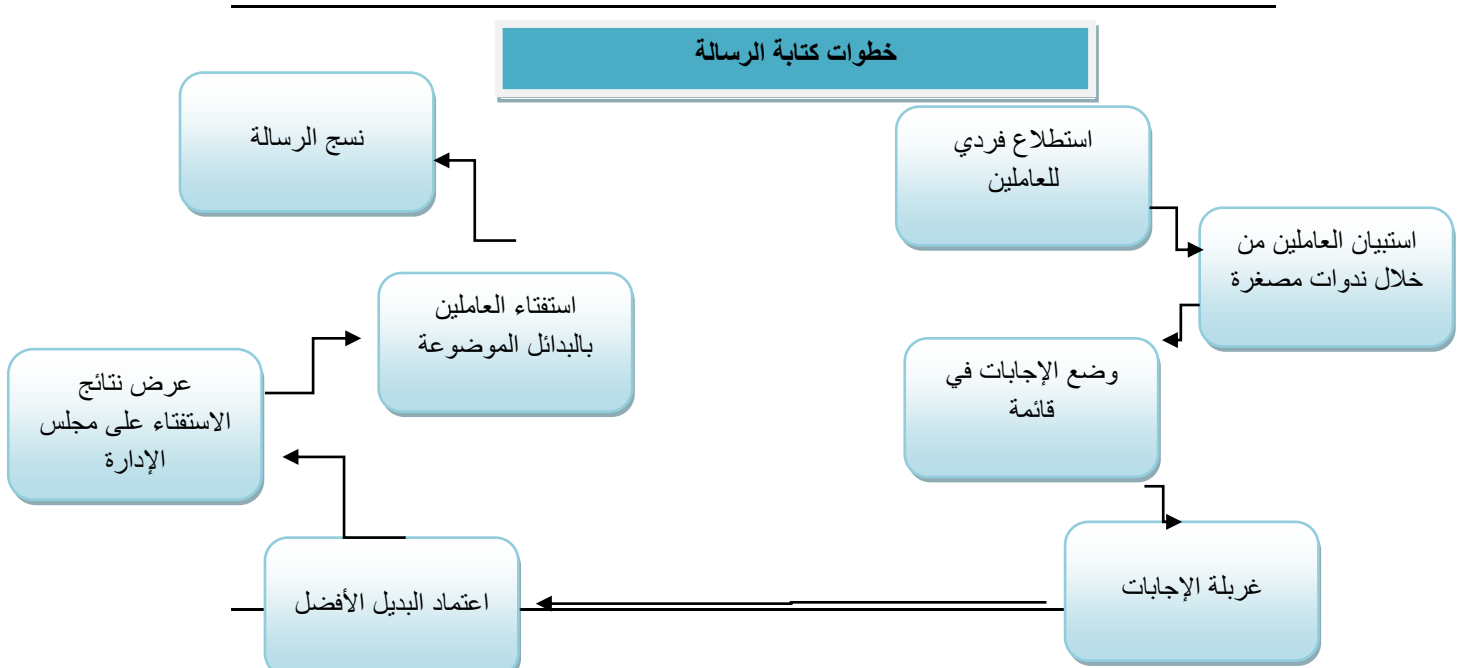
لمكانة وأهمية رسالة المنظمة في تحقيق أهدافها, لابد من صياغتها وإعدادها الإعداد الجيد, وقبل ذلك يجب علينا طرح التساؤلات الآتية: (أبو بكر, 2010, 289 - 290).

- لماذا أنشأت المنظمة ؟
- من تخدم المنظمة ؟
- كيف تتحقق منافع ومصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة ؟
- ما هي متطلبات كل من البيئة والمجتمع وكيف يمكن تحقيقها ؟
- ما هو الإسهام الفريد الذي يمكن أن تحققه المنظمة للمجتمع ؟



- كيف تكون المنظمة متميزة وفعالة ؟
- ما ذا تريد أن تكون المنظمة ؟
- كيف تتحقق المكانة المستهدفة للمنظمة ؟
- ما هو مجال العمل الرئيسي للمنظمة ؟
- ما هو دستور العمل الذي يلتزم به أعضاء المنظمة ؟
- ما هي الخصائص المستهدفة للمناخ التنظيمي "جو العمل" التي تدعم الرغبة والمهارة في الإبداع والابتكار والتطوير ؟
- ما هي القيم التي يعتنقها أعضاء المنظمة ؟

وفي ما يلي عرض لأهم الخطوات الأساسية في كتابة رسالة المنظمة



الشكل (4) خطوات كتابة الرسالة

المصدر: (الكرخي, 2009, 106)

من خلال الشكل أعلاه يرى الباحث وهو أمراً لا يُغفل عنه أن العاملين في المنظمة كان لهم دوراً بارزاً أثناء خطوات كتابة الرسالة، لأنهم يمثلون الشريحة الهامة في التعامل معها، بل هم المشاركون الفعليون في تنفيذها، لذلك كانت الخطوة الأولى في إعداد الرسالة هي أخذ آراء ومقترحات العاملين، والخطوة النهائية قبل (نسج) صياغة الرسالة كانت تمثل استفتاء العاملين بالبدائل المطروحة لاختيار البديل المناسب بعد أن تم عرضها على مجلس الإدارة العليا وهذا سيعطيهم الشعور الكامل بمدى أهمية وجودهم وانتمائهم للمنظمة، وأنهم جزء لا

يتجزأ من كيان المنظمة مما تزيد من دافعيتهم وطاقتهم في حفظها والامتثال لمعاييرها ومحتواها, وجعلها نصب أعينهم أثناء أداءهم لمهامهم الموكلة إليهم.

### • أمثلة لرسائل بعض المنظمات العالمية

وفيما يلي عرض لبعض النماذج الواقعية في بعض المنظمات العالمية التي يمكن أن تنمي مهارات كتابة الرسالة الاستراتيجية لدى قيادات المنظمات في بلادنا.

❖ رسالة شركة جوجل (Google)

" تنظيم المعلومات في العالم, وتمكين العالم من الوصول إليها والاستفادة منها " (درة, وجرادات, 2014, 105)

❖ رسالة شركة أبل (Apple Computer)

" إن أبل ملتزمة بتقديم أفضل منتجات الحاسوب الشخصي للطلاب والمربين والمصممين العلماء والمهندسين والرجال والزبائن في أكثر من 140 بلد في العالم " (درة, وجرادات, 2014, 106)

❖ رسالة منظمة اليونسكو

" بناء السلام والقضاء على الفقر وتحقيق التنمية المستدامة وإقامة الحوار بين الثقافات من خلال التربية والعلوم والثقافة والاتصال والمعلومات (الصوفي, وآخرون , 2009, 7).

❖ رسالة جامعة الملك سعود

تقديم تعليم مميز, وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة, من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري, والتوظيف الأمثل للتقنية, والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة.

المصدر:

<http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/aboutUs/Pages/MISSIONAndVISION.aspx>

❖ رسالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية

" تمكين مؤسسات التعليم العالي من التركيز على مهامها ومسؤولياتها الأساسية, من خلال دعمها ومتابعة تنفيذها لسياسات واستراتيجيات التعليم العالي, وإرساء معايير وآليات تعزيز مبادئ المساءلة والعدالة والشفافية في تقديم الدعم والخدمات المميزة لطلبة التعليم العالي, وتبني الإبداع والتميز ضمن مفهوم تشاركي مع القطاع الخاص " (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, 2011, 3)

## تقييم الرسائل السابقة

تشير بعض المؤلفات في مجال الإدارة الاستراتيجية أن تقييم الرسالة النموذجية يتم في ضوء العناصر التسعة السابقة الذكر كما يوضحه الجدول التالي:

معايير التقييم									
اسم المنظمة	العملاء	المنتجات (الخدمات)	الأسواق	التكنولوجيا	البقاء النمو الربحية	الفلسفة والأيدولوجية	المفهوم الذاتي	الصورة العامة	العاملين بالمنظمة
شركة جوجل	√	√	√	√	×	×	√	×	×
شركة أبل	√	√	√	√	√	×	√	×	×
منظمة اليونسكو	×	√	×	√	√	√	×	√	×
جامعة الملك سعود	√	√	√	√	√	√	√	√	×
وزارة التعليم العالي الأردنية	√	√	×	×	×	√	√	√	×

## جدول (2) مصفوفة تقييم الرسائل

من إعداد الباحث بالاستفادة من (العارف, 2010, 144)

ومن خلال المصفوفة التي في الجدول السابق, نستطيع تقييم مدى فاعلية الرسالة وفقاً للعناصر الأساسية للرسالة الجيدة, وهي (العملاء – المنتجات أو الخدمات – الأسواق - التكنولوجيا – البقاء, النمو, الربحية – الفلسفة والأيدولوجية – المفهوم الذاتي – الصورة العامة – العاملين بالمنظمة), فإذا ما تحققت تلك العناصر في أي رسالة فإنها تُمثل رسالة نموذجية, وبالتالي نجد من خلال الجدول أعلاه أن العلامة (√) تشير إلى أن رسالة المنظمة تقابل معيار التقييم بدرجة مرضية, بينما العلامة (x) تشير إلى أن الرسالة تحت هذا المعيار غير مرضية.

وللتوضيح أكثر نلاحظ من الجدول السابق بالنسبة لشركة جوجل في الخانة الأولى تحت عنصر (العملاء) كانت العلامة (√), وهذا يشير إلى أن رسالة الشركة حددت من هم عملائها, وكذلك بالنسبة لعنصر مثلاً (العاملين بالمنظمة) كانت العلامة (x), وهذا يدل على عدم تطرق الرسالة إلى أهمية المورد البشري (العاملين), وكذلك لم توضح الرسالة مدى اهتمام المنظمة بالعاملين.

ويعلق الباحث على الجدول السابق أن أضل رسالة وردت هي رسالة جامعة الملك سعود كونها تمتعت بغالبية خصائص الرسالة الفعالة والجيدة عداً عن عنصر واحد فقط وهو عنصر (العاملين بالمنظمة)، والملاحظ أن هذا العنصر هو الوحيد الذي كانت خاتمة غير مرضية (x) في جميع رسائل المنظمات سابقة الذكر، مما يشير إلى أنه لم تظهر اهتمامات المنظمات بحاجات وتطلعات العاملين في مضمون رسالتها الاستراتيجية، وتمثل نقطة ضعف يجب الانتباه إليها في إعداد رسالة المنظمة، لأن ذلك يزيد من معنوياتهم ونشاطهم نحو تقبلها وتنفيذها، وإلا ستكونون مثالها إلى الفشل باعتبار أن العاملين هم حجر الأساس في نجاحها والوصول إلى هدفها المنشود، وخالصة القول نلاحظ من مصفوفة تقييم الرسالة أن هناك علاقة طردية بين العلامة (√) وفاعلية الرسالة، وعلاقة عكسية بين العلامة (x) وفاعلية الرسالة.

## قائمة المصادر والمراجع

## أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو النصر، مدحت محمد (2009). مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر.
- 2- أبو بكر، مصطفى محمود (2010). المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 3- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد (2006). الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية.
- 4- بابكر، عبد الباقي عبدالغني (2014). ندوة الرؤية والرسالة تحت شعار رؤى مستقبلية واعدة نحو جامعة رسالية صاعده، إدارة الجودة وترقية الأداء، جامعة إفريقيا العالمية، الخميس الموافق: 10 إبريل.
- 5- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2007). الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 6- تومسون وستريكلاند (2006). الإدارة الاستراتيجية – المفاهيم والحالات العملية، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان للنشر، بيروت لبنان.
- 7- ثابت، عادل (2008). سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، عمان.
- 8- الحاج، أحمد علي (2007). التخطيط المدرسي الاستراتيجي قاعدة انطلاق التنمية البشرية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الروافد للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء.
- 9- الحاج، أحمد علي، والغيثي، عبد الله مبارك (2010). التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق، مركز المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، الجمهورية اليمنية، صنعاء.
- 10- الحر، عبد العزيز (2009). أدوات مدرسة المستقبل – التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، مكتب التربية العربي للطباعة والنشر.
- 11- حمدان، خالد محمد، إدريس، وائل محمد (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي – منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 12- درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمد (2014). الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن عمان.
- 13- الدوري، زكريا مطلق (2005). الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، عمان.

- 14- السيد, إسماعيل محمد (2012). الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية, الطبعة الأولى, المكتب العربي الحديث, الاسكندرية.
- 15- الصوفي, عارف, وآخرون (2009). التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمنظمات العربية والإقليمية والدولية, ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي, "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي", المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم, بيروت 6 – 10 ديسمبر.
- 16- الصيرفي, محمد (2008). الإدارة الاستراتيجية, الطبعة الأولى, دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر, الإسكندرية, جمهورية مصر العربية.
- 17- طواف, عبد الخالق هادي محسن (2009). نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء, رسالة دكتوراه, جامعة حلب .
- 18- الظاهر, نعيم ( 2009 ). الإدارة الاستراتيجية, الطبعة الأولى, عالم الكتب الحديث, وجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع, عمان.
- 19- العارف, نادية (2001). التخطيط الاستراتيجي والعولمة, الدار الجامعية للطبع والنشر, مصر.
- 20- عبد الله, نعمان أحمد علي (2012). التخطيط الإستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية, رسالة دكتوراه, جامعة أسيوط, جمهورية مصر العربية .
- 21- العبيدي, سيلان جبران (2008). الجامعات الخاصة والأهلية في الجمهورية اليمنية - التحديات والرهانات, ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني للتعليم العالي, " مخرجات التعليم العالي وسوق العمل", وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, صنعاء للفترة من (12 – 13) مارس 2008م.
- 22- علي, أسامة محمد سيد (2009). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده, الطبعة الأولى, دار العلم والإيمان للنشر, كفر الشيخ.
- 23- الكرخي, مجيد (2009). التخطيط الاستراتيجي – عرض نظري وتطبيقي, دار المناهج للنشر والتوزيع, الأردن, عمان.
- 24- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2011). وثيقة الخطة الاستراتيجية للأعوام (2011 – 2013).
- 25- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006 - 2010), مشروع تطوير التعليم العالي, الجمهورية اليمنية, (2005).
- 26- ياسين, سعد (1998). الإدارة الاستراتيجية, الطبعة الأولى, دار اليازوري العلمي, عمان.

### ثانياً: المراجع الأجنبية ومن الانترنت

27- Thompson, A & Strickland,(1998). StrategicManagement, Irwin, Megraw – Hill, Bostan, , p 8.

28- Thompson & Strickland, (2003)." Strategic Management" , Mcgraw, Boston, p.6.

29- <http://ksu.edu.sa/sites/KSUArabic/aboutUs/Pages/MISSIONAndVISION.aspx>

30- [www.hepyemen.org](http://www.hepyemen.org) -

## Abstract

## The Scientific Steps for Building Strategic Vision & Mission and their Role in Developing the Organizations' Performance

Mujahed Sa'ad Ahmed El-Balatah & Abdul baqi Abdulghani Ba-Bakr

Head of Administration & Educational Planning

Faculty of Education, Neelain University, Sudan

[mujahedsad@gmail.com](mailto:mujahedsad@gmail.com)

This study focuses on an important topic that is related to the strategic management. This topic is the strategic vision and mission and their role in the improvement of profit as well as non-profit organizations. It consists of two parts: the first part illustrates the concept of strategic vision, its importance in the improvement of organizational performance, the features of the good vision, and the elements that might make the vision applicable in order to draw the attention of the organization's executive decision makers. Thereafter, it clarifies the steps necessary to help administrative leaders build an optimal strategic vision for their organizations by showing some practical models.

In the second part of this study, the researcher focuses on the concept of mission, and its importance in determining the organization's identity and business scope. It explains the major differences between the often confused concepts of vision and mission. In addition, it shows the basic elements that can be used to assess the mission's effectiveness illustrating with some real examples. At the end, the researcher introduces a matrix that might be used to evaluate the mission's effectiveness benchmarked against the basic elements of a good mission.