

المحاضرة الثانية: هوية المؤسسة

كانت بداية تطبيق الفكر الإستراتيجي في المؤسسة بعد نجاحه عسكرياً في الحرب العالمية الثانية وبالضبط في بداية الخمسينات، وازدهر هذا الفكر مجسداً في التخطيط الاستراتيجي والخطط الإستراتيجية ما بين سنوات 1945-1973 وهي كما تسمى بثلاثينيات المجد، حيث طبق التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف في تلك الفترة نظراً لدخول أوروبا في مرحلة الإعمار بعد الحرب لذا ساهمت بشكل مباشر في النمو الاقتصادي العالمي ومنحت فرص استثمار كبيرة للعالم، حيث تم تطبيق التخطيط الاستراتيجي فيها بكثافة، إلا أن الأزمة البترولية سنة 1973 وتبعاتها كانت بداية انتكاسة لهذا النمو، حيث فشلت العديد من المؤسسات وأفلست الكثير منها، وحاولت الأخرى الضغط باتجاه التخطيط الاستراتيجي كي تقاوم الأزمة، إلا أنه في نهاية السبعينات ظهرت موجة تنتقد التخطيط الاستراتيجي بشدة لتركيزه على الجوانب الكمية والعقلانية فقط وإهماله لآليات تنفيذ الخطط الاستراتيجية ومحيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، وهنا ظهرت فكرة الرسالة والرؤية التي فرضت نفسها كبعد جديد يؤطر ويضبط التخطيط والإدارة الإستراتيجية ويلزم المؤسسة في وضع خططها الإستراتيجية وتنفيذها، فصارت هي حجر الأساس الذي يوجه جهود وموارد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التي وضعتها ضمن إطار الرسالة والرؤية.

أولاً: رسالة المؤسسة

إن المؤسسة لا تظهر إلا لتلبية حاجة معينة في المجتمع، إذا فسبب تواجد المؤسسة هو الذي يحكم كل ما تقوم به لأنه هو الذي جعلها تظهر. رسالة المؤسسة في المجتمع يحددها سبب تواجدها، وهي بدورها تعطي الإطار العام للاستراتيجية، إذا فالاستراتيجية يجب أن تتم وفقاً لرسالة معينة لا تخرج من سبب التواجد وتلبية الحاجة التي ظهرت من أجلها المؤسسة. هناك من يطلق على الرسالة مهمة المؤسسة، تظهر في شكل جملة أو عبارة أو فقرة قصيرة، تبين فيها المؤسسة سبب تواجدها، وكيفية تلبيةه وتحقيقه، ثم تبين قيم وتطلعات أصحاب المصلحة، وكلما كانت المؤسسة كبيرة كانت رسالتها كبيرة ورؤيتها أقوى، أي أن وزن رسالة المؤسسة تكون حسب موقعها وثقلها وأهميتها. سنأخذ مجموعة من الأمثلة عن رسائل بعض المؤسسات كما يلي:

المؤسسة	الرسالة
GOOGLE	تنظيم المعلومات الكونية وجعل الوصول إليها متاحاً ومفيداً
المركز التجاري للسيارات والمحركات (AMTC) TOYOTA	"المركز التجاري للسيارات والمحركات هو مؤسسة عالمية رائدة تركز نفسها من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية لجميع عملائها. ونحن نسعى سعياً حثيثاً نحو تحقيق النجاح في استثماراتنا، ونلتزم التزاماً صارماً بالمبادئ الأخلاقية والمعايير العالمية. كما أننا نولي اهتماماً كبيراً بالاستثمار في مواردنا البشرية بالإضافة إلى خدمة مجتمعاتنا."
جامعة هارفارد	نحن نعد القادة الذين يصنعون الفارق في العالم
مطاعم ماكدونالدز	نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد بسعر معقول وخدمة حسنة

كنظرة أولية لهذه الرسائل، نلاحظ أنها موجودة في شكلين، مثلاً بالنسبة لشركة قوقل وجامعة هارفارد هي عبارة، أما بالنسبة للمركز التجاري فهي فقرة تحتوي مجموعة من العبارات، إذا يمكن القول أن الرسالة هي عبارة عامة أو فقرة تحتوي مجموعة من النقاط تجعل كل مؤسسة تتميز عن غيرها من المؤسسات، وتصف في الغالب نشاط المؤسسة ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، كما تبين سبب وجودها وهويتها وعملياتها وممارساتها، وقد تتغير الرسالة في المدى البعيد إذا تغير نشاط المؤسسة، إذا فالرسالة تصف فلسفة المؤسسة وأسلوب عملها.

1/ الهدف من تحديد رسالة المؤسسة:

- ستحدد الوجهة التي ستسير عليها المؤسسة كخيار إستراتيجي حيث تكون وجهة للمدى البعيد.
- ستحفز الموظفين وتضغط عليهم بالأهداف السامية.
- تجميع كل الطاقات وتسخيرها لهدف واحد.

- تسهيل التنسيق.
- تسهيل الرقابة الإستراتيجية.
- تستخدم كدليل لاتخاذ القرارات.

2/ محددات صياغة رسالة المؤسسة

قد تبدو رسالة المؤسسة عبارة سهلة أو شعارا رنانا تضعه المؤسسة ببساطة، لكن الأمر ليس كذلك فالرسالة هي عبارة عن التزام تفرضه المؤسسة على نفسها، وتقيس به مدى نجاحها فيما بعد، بالتالي فإن وضع الرسالة يجب أن يتم ضمن ضوابط يجب أن توضح ما يلي:

- سبب وجود المؤسسة أو بماذا تقوم.
- ما هو نشاطها الأساسي والجوهرية.
- ما الذي يمكن أن تقوم به في المجتمع.

وتجدر الإشارة في هذا السياق الى أن صياغة رسالة من مهام الإدارة العليا بالمؤسسة، ويتم ذلك عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة التي ستبنى عليها الرسالة وتتمثل في:

- 1- ما هي طبيعة أو نوع الأعمال الخاصة بالمؤسسة، وما هي الأنشطة الواجب علينا القيام بها؟
- 2- ما الذي يمكن أن يكون مستقبلا؟
- 3- من هم عملاؤنا وما الذي يعتبر ذو قيمة لهم حتى يتم التركيز عليه؟

3/ صياغة الرسالة.

كل مؤسسة تركز على الجانب الذي ترى نفسها جيدة فيه في نشاطها، فهناك من يركز في الرسالة على المنتجات والخدمات، وهناك من يركز على العملاء، وهناك من يركز على الأسواق المستهدفة، وهناك من يركز على التكنولوجيا، وهناك من يركز على قيم ومعتقدات المؤسسة، وهناك من يركز على الصورة الذهنية لدى المستهلكين عن المؤسسة، وهناك من يركز على العاملين....الخ.

4/ شروط الرسالة الفعالة:

- 1- أن تكون واضحة ودقيقة التعبير وتحمل ميزة التحدي والواقعية.
- 2- يجب أن تصاغ وفق نظرة ثاقبة ومشاركة من قبل أصحاب المصلحة في المؤسسة وأن تعبر فعلا عن قدرات المؤسسة.
- 3- يجب أن تقدم المعلومات الدقيقة عن البيئة التي ستتنشط فيها المؤسسة.
- 4- يجب أن تبني التكامل بين وحدات المؤسسة.
- 5- يجب أن تظهر الميزة التنافسية والكفاءات المحورية والأهداف العامة وثقافة المؤسسة.

ملاحظة: هل الرسالة تكون خاصة بالمؤسسة ككل أو يمكن أن تكون هناك أكثر من رسالة للمؤسسة الواحدة؟

- يمكن أن تكون رسالة المؤسسة واحدة إذا كان مجال نشاط المؤسسة واحدا.
- إذا كان للمؤسسة عدة مجالات نشاط فيمكن أن يكون لها رسالة واحدة، أو رسالة لكل مجال، أو رسالة لكل مجموعة من المجالات.

ثانيا: الرؤية

قبل التطرق لمفهوم الرؤية نأخذ هذين المثالين:

الرؤية	المؤسسة
خلق الخبرات التي التي تجمع سحر البرمجيات بقوة خدمات الانترنت في عالم الوسائل	مايكروسوفت
أن نكون الصانع الأكثر نجاحا في صناعة السيارات	BMW

نلاحظ أن العبارتين اللتين تعبران عن رؤية المؤسسة غير متحققتين على أرض الواقع إنما هما سعي من المؤسستين، لذا يمكن أن نقول أن الرؤية هي حلم أو طموح المؤسسة المعلن الذي يحدد المستقبل الذي ترغب في الوصول إليه على مدى معين وهو يشكل تحديا

تضعه المؤسسة لنفسها وتحاول الوصول إليه كهدف (صورة ذهنية عن نقطة مستقبلية)، والرؤية أيضا تدعم التخطيط الاستراتيجي كفلسفة توجه المؤسسة أيضا وتلزمها، لذا فإن الرؤية الموضوعية بكيفية تلعب دور المحفز بالنسبة للأفراد في المؤسسة.

1/ الفرق بين الرسالة والرؤية

الرسالة تجيب عن سؤال: ما هو نشاطنا الحالي ومجاله؟

الرؤية تجيب عن سؤال: ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟

2/ شروط الرؤية الاستراتيجية

1- يجب أن تعكس نوايا إستراتيجية أي لها منظور مستقبلي بعيد المدى وتشكل قفزة من الحاضر إلى المستقبل.

2- أن تركز على العملاء وأصحاب المصالح وتعطي إحساسا بالمصير الواحد.

3- أن تشكل تحديا (تكون طموحة) وتنطوي على مغامرة من أجل الإبداع.

ثالثا: القيم

هي مجموعة أحكام ومعايير واتجاهات والأخلاقيات التي تحددها المؤسسة لنفسها تبين ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه أي ما هو المقبول وما هو المرفوض للمؤسسة، إذا فالقيم هي الإطار العام والضابط الذي يحكم كل نشاط وأداء المؤسسة.

1/ أسباب تحديد القيم: ويجب أن تحدد المؤسسة قيمها للأسباب التالية:

• لأنها ستعطي معنى لسلوك الفرد ودلالته وتحرره من الأنا والذاتية بحيث يصير سلوك الفرد مرتبطا بثقافة المؤسسة وليس فرديا، كما تحدد التزامات الأشخاص ودوافعهم بعيدة المدى.

• تساعد في فهم شخصية الموظفين ومدراء المؤسسة والشخصية العامة للمؤسسة وتحدد أطر التعامل معها في كثير من الأحيان.

• إن القيم الإيجابية تقلل نسبة الخطأ إلى حد كبير، وتخلق نوعاً من أنواع الضبط الداخلي والخارجي مع أصحاب المصلحة ومختلف المتعاملين معها.

2/ علاقة القيم برسالة المؤسسة

إن قيم المؤسسة مبنية على ما تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية مثل الأمانة، التعاون، الإخلاص، التضحية، الولاء، احترام المراجعين (المستفيدين)، على المؤسسة أن تعلن عنها وتروج لها وتلتزم بها لكي تجعلها ضابطا داخليا وخارجيا، ويجب أن يقتنع بها الأفراد فيما يحكم أن الأفراد لهم قيمهم الشخصية، ومتى توافقت قيم الأفراد مع قيم المؤسسة يمكن إعداد رسالة متفق عليها ليتم تنفيذها وبالتالي بناء ولاء وروابط عاطفية قوية تجاه المؤسسة.

رابعا: الغايات والأهداف الاستراتيجية

الغايات هي وضعيات مستقبلية عامة تطمح المؤسسة تحقيقها، بينما الأهداف الاستراتيجية هي وضعيات مستقبلية تسعى المؤسسة لتحقيقها وتشتق كل منهما من رؤية المؤسسة ورسالتها، تتميز الأهداف عن الغايات في كونها واقعية ومحددة وفيها نوع من التحدي وقابلة للتحقيق وللقياس خلال فترة زمنية محددة.

أمثلة عن غايات وأهداف إستراتيجية:

الغايات (الأهداف العامة)	الأهداف الاستراتيجية
- رفع الحصة السوقية.	- تحقيق المؤسسة نسبة 10% كنصيب سوق خلال السنة المقبلة.
- تنشيط مبيعات المؤسسة من المنتجات الجديدة.	- تحقيق 15% من عوائد المؤسسة من المنتجات الجديدة خلال الثلاث سنوات القادمة.
- الاستحواذ على الشركات الضعيفة في السوق.	- الاستحواذ على ثلاثة شركات جديدة خلال الثلاث سنوات القادمة.