بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشيخ عبد الله البدري

كلية التكنولوجيا

قسم التقنية الاجتماعية

تخصص اداره موارد بشريه

بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم

بعنوان :

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

الآيـــة

قال تعالى

﴿﴿قَدْ صَدَّقْتَ الرُّؤْيَا إِنَّا كَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾﴾

صدق الله العظيم

سورة الصافات الاية 105

جامعة الشيخ عبد الله العلايلي
عمادة المكتبات
التاريخ: / /
الرقم:
كلية التكنولوجيا

إهـــــداء

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 النيل النابض الذي يمتلئ شجاعة ومروة

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 النجاح ويعجبه التفوق

اهدي جهدي المتواضع هذا حباً ووفاء وتقديراً

شكر وعرفان

قال تعالى ({لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ})

قال صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الله لا يشكر الناس)

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

وعظمة سلطانك 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

الدكتوره/ أزاهر 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 ينير الطريق في مستقبل

حياتنا

اسال الله ان يسهل لها بعلمها طريقاً الى الجنة

كما اتقدم بالشكر ايضاً للاستاذة التقنية الاجتماعية

والى جامعة الشيخ عبد الله البدري

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 :- النشاة 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 الرية 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 :- النشاة والتطور

المبحث الثاني:- الاستبيان

المبحث الثالث:- النتائج والتوصيات

المقدمة:-

تعني الرؤيـــة تلـــك التصـــورات او التوجيهـــات لمـــا يجـــب ان تكـــون عليـــه المنظمـــة في المستقبل البعيـــد ، أي تجديـــد إلـــى ايـــن تتجـــه المنظمـــة وبالتـــالي فهـــي صـــورة ذهنيـــة للغايـــة المنشـــودة التـــي لا يمكـــن تحقيقهـــا فـــي الوقـــت الحاضـــر وضـــمن الظـــروف المتاحـــة ، بينمـــا يمكـــن اســـتثمار الفـــروض المســـتقبلية وتطـــوير العمـــل والوصـــول اليهـــا بعـــد فتـــرة مـــن الـــزمن ، حيـــث المنافســـة والمـــال والاداء الوظيفي ، ويقـــوم المخططـــون ســـواء كـــانوا مـــن قيـــادة المنظمـــة والعـــاملين فيهـــا، واستشـــاريين مـــن خارجهـــا بمحاولـــة تحديـــده هـــذه الصـــورة بوضـــوح وذلـــك مـــن حال افـــراح مجموعـــة مـــن الخيـــارات المختلفـــة لتحديـــدها بصـــورة وقبضـــة تعنـــي وضـــع تصـــور لطريقـــة لاقتنـــاع جمهـــور المنظمـــة وافرادهـــا بالخطـــة الاســـتراتيجية ، والتأكـــد مـــن اضـــواء تلـــك الخطـــة علـــى طموحـــات افضـــل مـــن الماضـــي أي ايجـــاد صـــورة ذهنيـــة عـــن الغـــد الخـــاص بالمنظمـــة ، والتأكـــد مـــن مشـــاركة جميـــع افـــراد العـــاملين فـــي تشـــكيل اهـــدافها ، أي الرؤيـــة هـــي صـــورة تحليليـــة ذهنيـــة ، أو حلـــم ذهبـــوا اليـــه المنظمـــة مســـتقبلاً وبالتـــالي تمتـــاز لرؤيـــة الاســـتراتيجية بانهـــا طمـــوح عـــالي يـــرفض بوضـــع المنظمـــات ويزدهـــر بهـــا إلـــى ما هو أفضل.

1. **أهمية البحث**:-

تأتي أهمية البحث من كونه يمثل أحدى 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 الادارات 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 الرية – واراء 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

الفصـــل الاول

المبحث الاول

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 الامكانات 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.(الموقعGoogle- 20188/4/4 – الساعة 11:20ص).

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 لتحديدها بصورة دقيقة.

تعني وضع تصور لطريقة اقناع جمهور المنطقة وافرادها بالخطة على طموحات افضل من الماض 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.

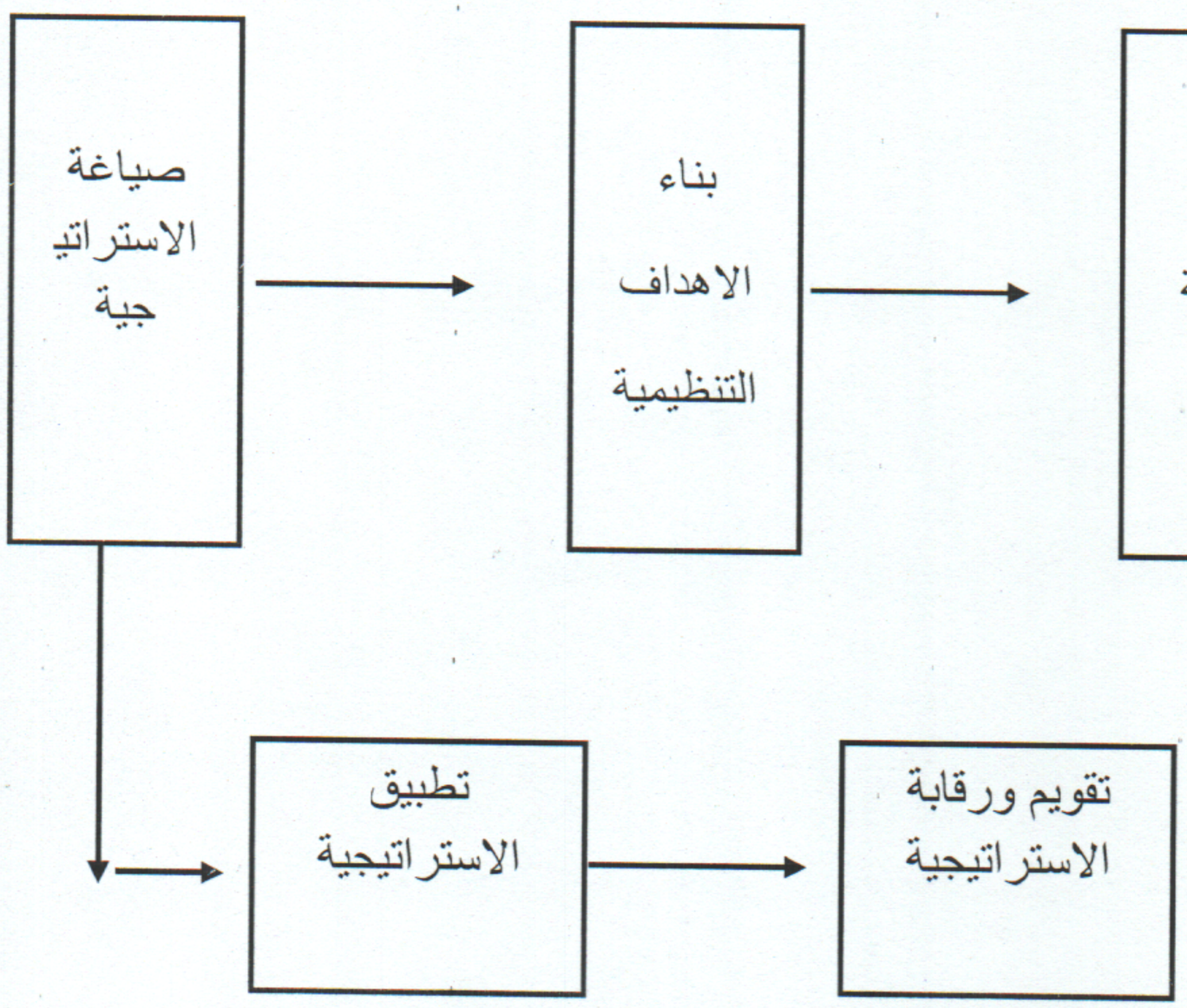
نقلت كلمة استراتيجيةStrategy من الحضارة عن كلمة اصلي لها استراتيجية Strategies وحتى القرن التاسع عشر ارتباط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوية الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك ، حديث اخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة للاستخدام لدي منظمات الاعمال خاصة الحديثة منها والمبادرة والرائدة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

تعددت التعريفات التي تبن معنى الاستراتيجية:-

التعريف الذي قدمه هيجنزوفنيرHigginvincze

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 ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي من خلالها تنجز تحليل swat بغية تحديد الاهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة انشطتها واعمالها المختلفة المميزة عنن المنظمات الاخرى.

فالرؤيـــة هـــي احـــد مـــداخل التخطـــيط الاســـتراتيجي المعتمـــد علـــى نظـــام السـيناريوهات او المشـاهد ذات العلاقـة المباشـرة بتحليـل بينـة الاعمـال وبنـاء المركز التنافسي وتطوير خيار الادارة كونها مترابطة مع بعضها الاخر.

وصفت الرؤيـة بانهـا التوجـه المسـتقبلي للمنظمـة ومسـار اعمالهـا ، فهـي ترشـد المنظمة لما تسـعى للقيـام بـه لكـي تصـبح فـي مكانتهـا المميـزة فـي المسـتقبل ، واصـبحت احـدى المهـام الرئيسـية لـلإدارة الاسـتراتيجية صـناعة وتنفيـذ، لعمليـات تصـميم الاسـتراتيجية وتنفيـذها اذ يتقـدر بموجـب الاعمـال التـي سـتكون فيهـا المنظمـة وتصـاغ فمـن تصـور اسـتراتيجي يـرتبط باحتياجـات المنظمـة الموجـه لحركتهـا ، وتزويدبالتوجـه بعيـد الامـد، وتؤسـس رسـالتها بدقـة ووضوح اضـافة الـى تحميـل الرؤيـة الاسـتراتيجية والرسـالة الـى اهـداف ممكنـه للقيـاس ومسـتويات اداء مسـتهدفة فالتصـور الاسـتراتيجي تقـع مناقشـته ضـمن مهمتـين ادارتـين فـي عمليـة تصـميم الاسـتراتيجية وتنفيـذها م ضـرورة العنايـة مـع بـاقي المهـام المتعلقـة الصـياغة والتنفيـذ وتقـديم الاداء ومراجعـة التطـورات واجـراء التصـحيحات فـي التوجـه الاسـتراتيجي بعيـد الامـد والاهـداف الاسـتراتيجية او فـي التنفيـذ بضـوء التجربـة وتقيـد المعطيـات والافكـار والفرص الجديدة.

وهكذا فان الرؤيـة تـرتبط مباشـرة مـع رسـالة المنظمـة وعمليـة صـياغة اهـدافها ومراجعتهـا فهـي تهـين للمنظمـة لرؤيـة المسـتقبل وتسـاعد علـى انشـاء توجـه بعيد الامد وتأثير مقاصها.

وتطـــور المنظمـــة وصـــورة مثاليـــة افضـــل عنهـــا، تقـــع فـــي المســـتقبل ببيـــان (الرؤية) الذي يجري تكوينـــه بعبـــارات توعيـــة تســـتند الـــى قـــيم مصـــنعة مـــن قبـــل فريـــق الادارة العليـــا.. وذلـــك البيـــان لا يتعـــدى صـــفحة مـــن الســـيناريو المثـــالي المســـتمر مـــن تلـــك الصـــورة المســـتقبلية،، وبعـــدها فـــان هـــذا المـــدخل المســـتقبلي ســـيبتعد عبـــر فجـــوه تحليليـــة تفصـــله عـــن الواقـــع الـــراهن المـــدخل المســـتقبلي سيبتعد عـــن فجـــوه تحليليـــة تفصـــله عـــن الواقـــع الـــراهن للمنظمـــة مـــن متطلبـــات للتحـــرك مـــن الواقـــع الـــراهن باتجـــاه رؤيـــة النجـــاح (1996- joyse & woods,)

وعرفـــت الرؤيـــة الاســـتراتيجية بانهـــا تصـــور الاســـتراتيجية او مجموعـــة اســـتراتيجيات مســـتقبلية ويحقـــق ذلـــك مثـــالاً اســـتراتيجياً للمنظمـــة ، فهـــو يهيـــئ تصـــوراً عـــن توجـــه وغـــرض كـــل مـــن فـــي الاســـتراتيجيات والانشـــطة الاســـتراتيجية ، لـــذا فعمليـــة خلـــق الرؤيـــة الاســـتراتيجية هـــي احـــدى مهـــام الادارة الاســـتراتيجية اضـــافة الـــى وضـــع تصـــورات اســـتراتيجية – رؤيـــة ويـــرتبط ذلـــك بما تحتاجـــه تلـــك التصـــورات والقـــدرات مـــن كلـــف ومـــوارد ولعـــل الاخفـــاق فيهـــا سيؤدي الى زيادة والكلف ويهدد استمرارية المنظمة.

وترتكـــز دقـــة الرؤيـــة الاســـتراتيجية موضـــوعتها علـــى فاعليـــة نظـــم المعلومـــات الاســـتراتيجية ، ونظـــم الرصـــد البيئـــي ، ونظـــم التـــدقيق الاســـتراتيجي ونتـــائج خبره ادراكاً وتعلماً وتمثيلاً وخيالاً وحدساً وذكاء.

ويمكـــن النظـــر الـــى التصـــور بانـــه نافـــذه المنظمـــة نحـــو المســـتقبل المرتقـــب وتســـتطيع ادارة المنظمـــة رســـم الرؤيـــة الاســـتراتيجية مـــن خـــلال المعرفـــة

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 بمجموعها مسارات التصور الاستراتيجي.

تعريف الرؤية الاستراتيجية:-

- هي احد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السناريوهات 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 ممكنه للقياس ومستويات اداء مستهدفة.

- هي تصور الاستراتيجية او مجموعة من الاستراتيجيات المستقبلية ويحقق ذلك مثالاً استراتيجيا للمنظمة فهو يهيئ تهدداً 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 المستقبلي للمنظمة وبيان غايتاها على المدى البعيد واختبار النمط الاستراتيجي الملائم تحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وهي عملية اتخاذ القرار المتعلقة بترخيص ادارة الموارد المنظمة.(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 الاثراء 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 المعني 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 الاخر. 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) اذن 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 المنظمة9 وهو ليس اهدافها حيث يشير المصطلح الاول الى (المهمة9 التي يقوم بها المنظمة بينما يشير المصطلح الثاني للصورة (المتصورة) في الافق البعيد ومما تجدر الاشارة عليه هو ان صياغة (الغرض) تعد تقريب ثابتة ، ومن الصعوبة تغيرها 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 تشتاينرواكواف (33/31) وارجنتي (40/129) وهوسي (108/64) كما يتفقون جميعا بوضعهم على قمة

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

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).

وينتهج الباحث دركر مدخلاً في انشاء الاهداف ويعتمد على العلاقة الجدلية (بالمعنى الذي طرحه (افلاطون) اول مفكر لها التي تعني بالنسبية للها (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 لآرائها 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 ووهي 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 (ارجتني) 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 المـــديرين لا يســـتطيعون النجـــاح كقـــادة للمنظمـــة او كمـــا نعـــى اســـتراتيجية دونما رسم اولـــي للمضـــامين المســـببة حـــول ريـــاح التغييـــر ، وبعـــدها يمكـــن اقامـــة خيارات اساسية حول اتخاذ أي من المسارات الاستراتيجية.

لاســـفر مـــن الحاجـــة للرؤيـــة الاســـتراتيجية المدعمـــة بالتصـــورات عـــن مجـــرى الاعمال الذي يتـــيح فالمـــدراء يجعلـــون مـــن ذلـــك منـــاره مرشـــده لتحديـــد المـــوارد، وقواعد لصياغة الاستراتيجية التي تمدى الشركة من خلال مسيرتها.

ان الشـــركة التـــي يلغـــي فيهـــا المـــديون دور التفكيـــر الاســـتراتيجي الـــلازم لمســـتقبل اعمال الشـــركة خـــلال مســـارها، او أولئـــك الـــذين يلزمـــون الشـــركة بتوجـــه احـــادي بـــدلاً مـــن غيـــره ، يســـيرون بـــلا هـــدى ويخســـرون ايـــة امكانيـــة لان يصـــبحوا قاعدة الاعمال (Thom pson,2003). (بلال– 2015م)

- ماذا نعني 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.

ومـــن ذلـــك ينـــتج اضـــطراب بـــين الاســـتراتيجية والتقنيـــات وبـــين الاهـــداف والقـــيم ومع ان لكـــل مـــن الهـــدف والرؤيـــة قنواتـــه الخاصـــة الا انهمـــا يكمـــل كـــل منهمـــا للآخر في اطار الرؤية التنظيمية العامة.

الهدف:-

يرتكز فـــي معرفـــة الاســـباب الرســـمية لوجـــود المؤسســـة واعمالهـــا المركزيـــة التـــي تثبـــت مصـــداقتها وودتهـــا علـــى مـــن الايـــام ســـواء كانـــت المؤسســـة تجاريـــة كـــي تضـــمن الاربـــاح المائلـــة او كانـــت مؤسســـة تـــؤدي الخدمـــة (كـــي تكســـب انتمـــاء اعضائها لها)

الرؤية :-

تتركز فـــي الطريقـــة التـــي تعمـــل بهـــا المؤسســـة بتحقيـــق الاهـــداف والهـــدف يميـــز بين المؤسســـات علـــى اســـاس المعطيـــات فـــي تركيبهـــا مـــثلاً التكنولوجيـــا ، نوعيـــة النـــاس ، الحجـــم، وهنـــا يتركـــز الهـــدف فيهـــا علـــى أســـس القـــيم والدلالـــة فقـــدد يحصـــل ان الشـــركتين متشـــابهتين فـــي الهـــدف بينمـــا تختلفـــان فـــي الرؤيـــة التـــي تمثل القادة او مطوري السياسة مثل وحدات الجيش والرياضة.

كيف تحقق الجهة في ديني--

لقـــد بنـــت اســـتراتيجية لإقامـــة مملكـــة احـــلام، تجـــذب العـــائلات وحولهـــا خطـــط جهـــاز ضـــعف كامـــل وهـــذه الاســـتراتيجية تشـــتمل علـــى اجهـــزة اهـــداف رئيســـية واهداف فرعية والاف الوظائف والاعمال التي يمكن قياسها.

ما هي مضامين الرؤية وبماذا تتركز:-

مـــع ان الرؤيـــة تهـــدف الـــى خلـــق صـــورة مســـتقبلية منشـــودة للمؤسســـة او لاي خلية فيها الا ان هنـــاك عـــدم وضـــوح بمـــاذا تتركـــز الرؤيـــة؟ حيـــث هـــي اداة خلـــق المسئولية والـــدوافع امـــام القائـــد ليقـــود العـــاملين لمســـتقبل بـــل المســـئولية والتشـــويق حسب رؤى مختلفـــة الاول نتركـــز فـــي فحـــص وتوجيـــه الرؤيـــة هـــل هـــي موجهـــة لـــداخل المؤسســـة ان للمجتمـــع الخـــارجي ؟ والثـــاني لعمـــل صـــرف الزاويـــة، أي هل هو مركز في هدف مقطعي ضيق او في هدف اكبر واوسع؟

مراحل مسار خلف الرؤية وتحقيقها.

المرحلة الاولى:-

تجميـــع الطـــابع الشخصـــي ، اعتمـــادا علـــى البحـــث الـــذاتي والـــتعلم الـــذاتي يســـتوجب علـــى المـــدير ان يختـــار لنفســـه الـــدوافع والاحتياجـــات والقـــيم التـــي توجهه فـــي التـــداخل مـــع الاخـــرين لتحقيـــق ذلـــك ان تجربـــة القائـــد فـــي الماضـــي وتكـــون قاعـــدة هامـــة لتكثيـــف موقفـــه الشخصـــي عـــن طريـــق تـــأثيره وقيادتـــه للأخرين.

المرحلة الثانية:-

خلـــق الرؤيـــة التنظيميـــة هـــذه المرحلـــة تكمـــل التـــي قبلهـــا (الطـــابع الشخصـــي) وفيهـــا تبـــرز المميـــزات الخاصـــة للمؤسســـة وهـــي الرؤيـــة المشـــتركة القائـــد مـــع شـــركائه المختلفـــين والرؤيـــة التنظيميـــة تعكـــس صـــورة عـــن القائـــد وعلـــى كافـــة 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)

فهنالك منظمة تنظر الى المستقبل بشكل ايجابي تحيطه ثقة وامل في النجاح الامر الذي يؤدي النجاح 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 تحقيقه الرؤية.

كما تلعب الرؤية دوراً مهماً في اثارة 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 اكبر 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 ملتهباً بالتهديدات اضافة الى جميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الشركة ونشاطاتها في التهيئة للمستقبل.(خضر-2013م)

ان القادة والمديرون لا يستطيعون النجاح كأداة للمنظمة او كصانعي استراتيجية دونما رسم اولي للمضامين المسببة حول رياح التمييز 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 يسيرون بلا هدى ويخيرون 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 كونتروزماؤه (7/81) و تزيوني (6/53) وبدوات (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 وديموميها وتجدوها بفعل قوانين الحياة المستمر والمتطورة وعلى وفق قوانين التطورات تحكمها.

كذلك لم يقبلوا الجمود والتوقف عن الحركة قانونا لبينة 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 ايي ان هناك نقاطا 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 فرصص 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 يقفوا على محركة والتفاعل لان

الحيـــاة تســـتلزم التعامـــل معهـــا باســـتمرار رؤيـــا بأفكـــار متطـــورة، وبحيـــث ان العمل على انجازه.

اولويـــات جـــدول اعمـــالهم لا يـــدعهم يتوانـــوا عـــن مواصـــلة الطريـــق لتحقيـــق مـــا يؤمنوا تبعاً لتدرجها في الاهمية والحضور.

المبحث الثاني

تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمات:-

مـــن خـــلال الخطـــوات المبكـــرة لعمليـــة صـــياغة الاســـتراتيجية فـــان مـــدراء المنظمات يحتاجون الى وضع جملة من الاسئلة مثل:-

1/ ما هي رويتنا المتعلقة بالمنظمة؟

2/ الى اين تتجه المنظمة؟

3/ علـــى مـــاذا يـــتم التركيـــز المســـتقبلي بخصـــوص منتجـــات وتقنيـــات و زبـــائن المنظمة؟

ان أي نوع من المنشاة نريد ان توضح؟

ان أي نظـــرة او مـــدخل حـــول توجـــه ببعيـــد المـــدي للمنظمـــة يجـــب ان يكـــون مـــن خلال التركيز على ثلاثة محاولات اساسية هي:-

1. المنتج
2. التكنولوجيا
3. الزبائن

يجـــب ان تعكـــس الريـــة الاســـتراتيجية طموحـــات منظمـــة او الشـــركة و مصـــلحتها واعمالها وتزويدها نظرة بان روحية عن والي اين ذهب.

وتعطـــي اشـــراقه حـــول مســـتقبل خططهـــا انهـــا تتـــرجم الفـــرص الامـــر وتجســـد الهويـــة المنظمـــة ، كمـــا انهـــا تحـــدد منظمـــة فـــي اتجـــاه معـــين وترســـم مســـار استراتيجياً لها من اجل اتباعه.

الرؤيـــة الاســـتراتيجية وهـــي النـــاتج الملمـــوس مـــن التفكيـــر الاســـتراتيجي وان الرسالة هـــي نتـــائج الرؤيـــة الـــى تتوقعـــه المنظمـــة للمســـتقبل وفـــي ضـــوئها يمكـــن القيام بناء غايـــات المنظمـــة التـــي تســـعى لتحقيقهـــا فـــي ضـــوء التحليـــل swot بقيـــة تحديـــد الاهـــداف والسياســـات التـــي مـــن خلالهـــا تتحيـــز المنظمـــة انشـــطتها واعمالها المختلفة المميزة عن المنظمات الاخرى.

فالرؤيـــة هـــي احـــدى مـــداخل التخطـــيط الاســـتراتيجي المعتمـــد علـــى نظـــام الســـناريوهات او المشـــاهدات ذات العلاقـــة المباشـــرةبتحليل بيئـــة الاعمـــال وبنـــاء المركـــز التنافســـيوتطوير خيـــار الادارة كونهـــا مترابطـــة مـــع بعـــض الاخر.(خضر ، 2013)

وصـــفت الرؤيـــة بانهـــا التوجـــه المســـتقبلي للمنظمـــة والمســـار واعمالهـــا فهـــي ترشيد المنظمة لما تســـعى القيـــام لكـــي تصـــبح فـــي مكانتهـــا المميـــزة فـــي المســـتقبل وعـــدت احـــدى المعاهـــد الرئيســـية لـــلإدارة الاســـتراتيجية صـــاغة للأعمـــال التـــي ســـتكون فيهـــا المنظمـــة وتصـــاغ ضـــمن تصـــوراً اســـتراتيجي وتقنيهـــا اذ يتعـــذر بموجب الاعمال التي ستكون فيها المنظمة.

وتؤســـس رســـالتها بدقـــة ووضـــوح اصـــافة الـــى تحويـــل الرؤيـــة الاســـتراتيجية لرســـالة والـــى اهـــداف ممكنـــه للقيـــاس ومســـتويات اداء مســـتهدفة فالتصـــوير الاســـتراتيجي تقـــع مناقشـــة ضـــمن مهمتـــين ادارتـــين فـــي عمليـــة تصـــميم الاســـتراتيجية وتصـــميمها وتنفيـــذها ومســـتويات اداء مســـتهدفة فالتصـــوير

الاســـتراتيجي تقـــع مناقشـــة ضـــمن مهمتـــين ادارتـــين فـــي عمليـــة تصـــميم

الاســـتراتيجية وتصـــميمها وتنفيـــذها مـــع ضـــرورة العنايـــة مـــع بـــاقي المهـــام

المتعلقة بصياغة والتمييز وتقديم الاداء ومراجعة التطورات واجواء التصحيحات في التواجه الاستراتيجي وتنفيذها بعيد المدي والافكار والفرص الجديدة و هكذا فان الرؤية تترابط مباشرة مع رسالة المنظمة وعملية صياغة اهدافها ومراجعتها فهي تهيئ 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)

خـــلال ورشـــة عمـــل او خلـــوة او حـــوار حـــول رؤيـــة المجموعـــة الحصـــول علـــى

المعلومات التالية:-

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

الفصـــل 12 القســـم 7 تنظـــيم خلـــوة احـــلام مـــن اجـــل مجتمـــع المحلـــي او المبـــادرة

مثلاً احياء سسكنية امنه.

كيف يمكن ان يبدو النجاح (مثلاً اسباب واضحاً)

كيف يجب ان تكون عليه الامور مثلا مجتمعات محلية راعية)

كيف يكـــون النـــاس وكيـــف كانـــت ســـتبدد الظـــروف لـــو كانـــت الامـــور متجانســـة

مع تلك الصورة (مثلا الصحة للجميع)

تتضمن العوامل الشخصية:-

معرفـــة المعتقـــدات والمهـــارات والتعلـــيم والتـــدريب والخبـــرة والممارســـات

والاعـــراف الثقافيـــة والوضـــع الاجتمـــاعي والقـــدرات الجســـدية او الذهنيـــة والنـــوع

الاجتماعي (الجندر) والعمر والاستعداد الوراثي.

تتضـــمن العوامـــل البيئيـــة:- الـــدعم الاجتمـــاعي والمـــوارد والخـــدمات المتـــوفرة

والعوائق بما فيها مادة والطبيعة والتواصل.

والموافقة الاجتماعية:

والسياســـات والمخـــاطر البيئيـــة والاوضـــاع المعيشـــة والفقـــد والتبـــاين فـــي الوضـــع

الاجتمـــاعي أي مـــن العوامـــل الشخصـــية التـــي تتصـــل بالرؤيـــة والرســـالة نجـــدها

مشتركة لدي هؤلاء المتأثرة بالمشكلة وهؤلاء المتمسكين بها .

أي عوامل بيئة ذات صلة بالرؤية والرسالة ونجدها مشتركة في المجتمع

المحلي المستهدف.

الاشخاص الذي يمكن ان يستفيدوا ويساهموا بالحد الاقصى فكيف يمكن

الوصول اليهم واشراكهم في هذه الجهود

التحقيق من أن صوت الجميع قد سمع في التصفيات الاخيرة.

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 . المتعدة 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 مثلا مجتمعات محلية راعية كيف كان سيتبدد الناس كيف كانت ستبدو الظروف لو كانت الامور متجانسة مع تلك الصورة مثلا 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 تعبيرا 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 التغير ومن الذي يمكن ان ينفع ومن يمكنه المساعدة.

اهداف التغير : الاشخاص المعرضون بشكل خاص للمسالة او تؤثر اعمالهم بكل اساسي على فرص النجاح ومن يشمل هؤلاء بالنسبة لنا؟

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

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

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

- تامين معلومات وتعزيز المهارات (مثلا تنظيم حملة تسويق اجتماعي من اجل تثقيف الناس حول المشكلة او الهدف وكيفية تناولها)

الفصل 20 القسم 1 نظرة عامة على تكنيكيات 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.

الفصـــل 21 القســـم 9 اســـتخدام حـــوافز التمويـــل لجعـــل مخرجـــات تهـــتم الفصـــل 25 والقسم 3 استخدام حوافز الضرائب لدعم صحة المجتمع.

- تحسين الخدمات والدعم (مثلاً زيادة عدد مراكز الصحة)

العامة التي تؤمن رعاية الاسنان

الفصـــل 21 القســـم 1 نظـــرة عامـــة علـــى التكتيكـــات لتـــامين الخـــدمات والحـــوافز واعداده.

الفصـــل 24 القســـم 1 نظـــرة عامـــة علـــى التكتيكـــات لتحســـين الخـــدمات وتعـــدل سياسات الانظمة الاوسع.

هـــل تتســـق مـــع مهمـــة واهـــداف واســـتراتيجيات وسياســـات المؤسســـة مـــع البيئـــة الداخلية والخارجية.

وما مـــدى فعاليـــة اداء المنشـــاة فيمـــا يخـــتص بالتحليـــل المـــالي؟ (والاهتمـــام بنســـب الســـيولة نســـب الارباـــح ، نســـب النشـــاطات ، نســـبة الـــديون الـــى راس المـــال والاسعار الثابتة؟؟)

- ما هي الاتجاهات التي تظهر من هذا التحليل؟
- مـــا هـــو تأثيرهـــا علـــى الاداء الســـابق واحتمـــال تأثيرهـــا علـــى الاداء مستقبلاً؟
- هل يدعم هذا التحليل قرارات المنشاة الاستراتيجية الماضية والحالية

كيف يقارن اداء المنشاة المالي نظيرة في المنشاة المماثلة

هل يستخدم الاداريــون المــاليون مفــاهيم ماليــة متفقــاً عليهــا وطرقــا لتقــويم وتحســين اداء المؤسســة والاقســام المــالي (الاهتمــام بالــديون الماليــة، تحليل النسب ، موازنة راس المال).

ما هو دور الادارة المالي في عملية الادارة الاستراتيجية:-

- **البحث والتطوير:-**
- مــا هــي الاهــداف والاســتراتيجيات والسياســات والبــرامج الماليــة فــي مجال البحث والتطوير في المنشاة.
- هــل هــي محــددة بوضــوح ام يمكــن الاســتدلال بحلهــا هــل الاداء او مــن الميزانيات؟
- هــل تنســق مــع مهمــة المنشــاة واهــدافها واســتراتيجيتها وسياســتها وكــذلك مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ما هو دور التكنولوجيا في اداء المنشاة؟
- هل المزيج عــن المبــادئ والبحــوث التطبيقيــة والهندســية ملائــم فــي ضــوء مهمة واستراتيجية المنشاة.
- الانتاج والخدمات
- مــا هــي الاهــداف والاســتراتيجيات والسياســات والبــرامج الانتاجيــة والخدمات الحالية للمنشاة؟
- هــل هــي محــددة بوضــوح ام يمكــن الاســتدلال عليهــا ممــن الاداء والميزانيات؟

- عـــل تتســـق مـــع مهمـــة المنشـــاة واهـــدافها واســـتراتيجيتها وسياســـتها مـــع البيئة الداخلية والخارجية.
- ما هو نوع ومدى القدرات الانتاجية للمنشاة.
- اذا كانـــت المنشـــاة ذات تـــوه انتـــاجي اهـــتم بإمكانـــات المصـــنع، ونوعيـــة الانتـــاج ، وعمـــر ونوعيـــة المعـــدات ودرجـــة ودور المكينـــة، وقـــدرات المصنع ومعدل الاستقلال وصول الانتاج وتوافر نوعية المواصلات.
- اذا كانـــت المنشـــاة ذات توجـــه خـــدمي اهـــتم بتســـهيلات الخـــدمات ونوعيـــة نظام الانتاج وفي الخدمات.
- ما هو دور اداري لإنتاج الخدمات في عملية الادارة الاستراتيجية.

صياغة الرؤية الاستراتيجية:-

ســـبق أن وضـــحت الاســـتراتيجية هـــي تلـــك الخطـــط والانشـــطة التـــي تصـــمم لغرض خلـــق درجـــة مـــن التطـــابق بـــين اهـــداف المنظمـــة ورســـالتها فـــي المجتمـــع وبـــين تلـــك الرســـالة والبيئـــة التـــي تعمـــل فيهـــا ذلـــك بصـــورة فعالـــة وذات كفـــاءة عالية واشـــارت ايضـــاً ان الرؤيـــة الاســـتراتيجية هـــي تلـــك العمليـــات التـــي تســـتخدم بغرض وضـــع وتنـــتج وتطبيـــق بعـــض التصـــرفات اللازمـــة لإنجـــاز بعـــض النتـــائج المرغوب فيها.

والحقيقـــة ان مصـــطلح الرؤيـــة الاســـتراتيجية يتضـــمن ايضـــاً القـــدرة التنبـــؤ للتوافـــق المنشـــود بـــين القـــدرات الذاتيـــة للمنظمـــة وبـــين الفـــرص الجديـــدة المتاحـــة والتهديدات التي تنشئة عن البيئة الخارجية لها.

كمـــا وضـــحت ان للرؤيـــة الاســـتراتيجية نمـــاذج مختلفـــة تؤشـــر الـــى مراحـــل التصـــور التـــي مـــدت بهـــا كـــان ان المســـتويات مختلفـــة ومـــداخل بعضـــها يشـــبه مـــداخل الطيـــر الـــذي يســـتقر علـــى غصـــن مـــن الاقصـــان وان الفـــروع منظمـــة متكافلة ومنسجمة ومتعددة الاقسام.

وان هـــذه المنظمـــات تـــرتبط ارتباطـــاً وثيقـــاً بالبيئـــة المحيطـــة بهـــا والتـــي تحتويهـــا وان الرؤيـــة الاســـتراتيجية مـــا عرفهـــا اليونـــان القـــدرة الفعالـــة للقائـــد العســـكرية لانـــه يضـــع رؤيـــة واضـــحة فـــي ضـــوء الواقـــع الفعلـــي لقـــواه ولعســـكره فالاستراتيجية في عالم الرؤيـــة قـــد تطـــرق اوســـع فـــي مـــداها مـــن ســـاحة الاقتصـــاد والســـوق والمنافســـة الداخليـــة والخارجيـــة وفـــي اطـــار رؤيـــة واضـــحة نجـــد ان المستويات الاستراتيجية خطواتها واضحة ومحسوبة ومدروسة.

(عبد العزيز 2004م - 2007م)

ان المنظمـــات الكبيـــرة GeneralMotors وغيرهـــا لـــم تحقـــق انجازاتهـــا الصـــناعية المهمـــة فـــي العمـــل مـــع المتابعـــة ومـــع القـــدرة علـــى صـــنع القـــرار وصياغته ثانيـــاً وتوظيـــف كـــل هـــذه الامـــور لخلـــق وتكـــوين وتطبيـــق اســـتراتيجية تقع الرؤيا موضع التطبيق.

ان رســـالة المنظمـــة OrganizationMission هـــي تلـــك الخصـــائص الفريـــدة في المنطقة والتـــي تميزهـــا مـــن غيرهـــا مـــن المنظمـــات المماثلـــة لهـــا وهـــي انهـــا تعبـــر عـــن الصـــورة الذهنيـــة التـــي ترغـــب المنظمـــة فـــي اســـتعمالها علـــى اذهـــان الافراد وهي تغيـــر عـــن مفهـــوم الـــذات للمنظمـــة ومـــا تقدمـــه مـــن منـــتج او خدمـــة

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 الحقيقة 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 قرص كبيرة نصالح 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.

هنالك 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 بأهدافالمنظمة : 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 الصياغة الاستراتيجية فمن عمليات الرؤية ويري العديد من الباحثين والمتخصصين في الشئون الاستراتيجية بان عملية التنفيذ تعد من اهم عمليات الاستراتيجي 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 الانشطة 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 لابد 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:-

نبـــدأ صـــياغة الاســـتراتيجية المنظمـــة استرشـــاد برســـالة المنظمـــة الســـابق صـــياغتها وكـــذا بنتـــائج تحليـــل بيئـــة المنظمـــة وصـــياغة الاســـتراتيجيات هـــي اهـــم ادوار مديري الادارة العليا.

يعتمـــد تحديـــد صـــياغة الفرضـــيات الاســـتراتيجية علـــى نظريـــة الاحتمـــالات لمواجهـــة أي تغيـــرات او تطـــورات خـــلال مســـيرة المؤسســـة فـــي العمـــل ونســـاهم الفرضـــيات الاســـتراتيجية فـــي تحديـــد التصـــورات عـــن الاحـــداث المحتملـــة والمســـتقبل ســـواء كانـــت ايجابيـــة ام ســـلبية وســـواء كانـــت مصـــدراً للفـــرص والتحديدات.

ان عمليـــة تحديـــد وصـــياغة الاســـتراتيجيات يفتـــرض ان تكـــون فـــي اطـــار مخرجـــات مراحـــل عمليـــة الادارة الاســـتراتيجية بمعنـــى انـــه عنـــد البحـــث الاســـتراتيجيات البديلـــة يـــتم تقيمهـــا والمفاضـــلة فيمـــا بينهـــا وذلـــك علـــى ضـــوء مخرجـــات التحليـــل البيئـــي الخـــارجي، والـــداخلي ، ووفـــق مـــا تغطيـــة رســـالة المنظمة وغاياتها واهدافها الاستراتيجية.

المؤسســـة للكـــي تحقـــق اهـــدافها ورســـالتها يجـــب ان تعتمـــد علـــى مجموعـــة مـــن الاســـتراتيجيات علـــى ضـــوء المؤسســـة ككـــل ثـــم علـــى مســـتوى وحـــدات الاعمـــال او الانشطة (محمد -2010).

- ما عوامل القوة والضعف التي تؤثر على البيئة الشاملة وتشكل من خلالها رؤية المنظمة الاستراتيجي.
- ما هي نظريتنا لعوامل القوة والضعف والمشاكل المستقبلية في المنظمة في ضوء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.
- ما الموارد والامكانات 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 التيتجعل من رؤيتك متقبله 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 راي الجميع المنظمة في اقرار الرؤية وقبول تنفيذها؟

3/ استكشاف الامكانات 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 والتفنيدات 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 الافرادية؟
- ما التغييرات 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

وخصـــائص البيئـــة والمنطقـــة المحيطـــة بهـــا بالإضـــافة الـــى التنبـــؤ بـــالتطورات المســـتقبلية والتوجهـــات التـــي ســـتؤثر علـــى المنظمـــة والتـــي تـــأتي مـــن خلالهـــا مناقشـــة المســـتقبل واحتمـــالات تـــأثيره علـــى المنظمـــة فهـــذه الخطـــوة ناتجـــة عـــن المناقشة الكبيرة مـــن الافـــراد المشـــاركين وهـــي بمثابـــة خلاصـــة القضـــايا التـــي تـــم مناقشتها والاتفـــاق عليهـــا مـــن قبـــل المشـــاركين وتمثـــل رؤيـــة المشـــتركين الموحـــدة للمنظمـــة بحـــث تكبـــت هـــذه الرؤيـــة فـــي الاوراق اذ ان عـــدم كتابتهـــا يـــؤدي بهـــا 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.
- ايجاد استعدادات جديدة للتغير الذي تعمل الرؤية من اجله.
- الادارة الذاتية للمنظمة.
- الانضباط الذاتي.
- تشـــجيع الموافـــق الايجابيـــة فـــي التعامـــل مـــع القضـــايا المســـتقبلية ومنهـــا تحديات العصر.
- تعزيز فهم واستيعاب ثقافة المنظمة.
- تشجيع التعلم التعاوني.
- تجشع مهارات التفكير والابداع.
- تشـــابه التقـــارير حـــول بيئـــة المنظمـــة وجوانـــب القـــوة والضـــعف بهـــا باستمرار.

- نشر المقالات القصيرة عن رؤية المنظمة واستخدام وسائل الايضاح الاخرى كالفيديو 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.