

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences



العمل التطوعي من منظور إستراتيجي (الرؤية والرسالة والتحليل البيئي)

إعداد

د. عبدالشافي محمد أبو الفضل

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

الرياض

١٤٢٨ هـ (الموافق ٢٠٠٧ م)

المحتويات

تقديم	٣
أولاً: الإدارة الإستراتيجية ومنظمات الخدمات التطوعية الإسلامية	٦
ثانياً: ماهية وأهمية الرؤية (Vision) والرسالة (Mission) بشكل عام وفي مجال العمل التطوعي من منظور إسلامي بشكل خاص	١٢
ثالثاً: معايير التقويم والحكم على الرسالة (Mission)	٢٣
رابعاً: التحليل البيئي وأهميته في تطوير رسالة منظمات الخدمات التطوعية	٣١
الخاتمة	٣٥
المراجع	٣٧
المرفقات	٣٩

العمل التطوعي من منظور إستراتيجي (الرؤية و الرسالة)

تقديم

بدهي أن العمل التطوعي : هو عمل غير ربحي ، و غير وظيفي أو مهني ، يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد من أجل مساعدة الآخرين الذين هم في حاجة إلي مساعدة .

والهدف الأساسي من العمل التطوعي هو مساعدة الآخرين تلقائيا في أوقات الشدة وعند وقوع الكوارث الطبيعية و الإجتماعية ، و يمارس العمل التطوعي كرد فعل طبيعي ، ودون توقع نظير مادي لذلك العمل ، بل النظير و المقابل هو السعادة و الرضا عند رفع المعاناة عن كاهل المصابين ، ولم شمل المنكوبين ، ودرء الجوع والأمراض عن الفقراء والمحتاجين ذلك في الدنيا ، و الأهم من ذلك و من وجهة النظر الإسلامية هو الفوز برضا الله و من ثم الفوز بالجنة في الآخرة .

و مما لا شك فيه أن جوهر العمل التطوعي و أمره كذلك ، يتوافق مع جوهر الإسلام و جوهر الشريعة الإسلامية التي تنظر إلي الإنسان علي أنه مستخلف في هذه الأرض لعمارته ، ولتحقيق الخير و السعادة ؛ لنفسه و لمجتمعه و للإنسانية جمعاء ، و الشاهد علي ذلك النصوص التالية من كتاب الله و سنة رسول الله ﷺ :

النصوص من القرآن الكريم :

- ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ﴾ (سورة المائدة).

- ﴿... وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ﴾ (سورة البقرة ١٧٧).

- ﴿وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ﴾ (سورة المعارج ٢٤-٢٥).

- ﴿وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ﴾ (سورة الذاريات ١٩).

وتجدر الإشارة إلي أن الخطاب في هذا موجه لعموم المؤمنين في تعاملهم مع تلك الفئات والشرائح من بني الإنسان.

النصوص من الأحاديث الشريفة :

- «إن لله عبادةً اختصهم لقضاء حوائج الناس ، حبيبهم للخير وحبب الخير إليهم ، أولئك الناجون من عذاب يوم القيامة» .

- «المال مال الله والناس عيال الله وأحبهم إلى الله أنفعهم لعياله» .

- «خير الناس أنفعهم للناس»^(١) .

وتجدر الإشارة إلي أن الحديث يشير إلى تحقيق النفع للناس عموم الناس ولم يجعل هذا النفع قاصراً على المسلمين فقط .

(١) الجامع الصغير في أحاديث البشير النذير ، للإمام جلال الدين عبد الرحمن بن

ابي بكر السيوطي ، ج ١ ، بيروت : دار الفكر ، حديث رقم ٤٠٤٤ .

و هذا بدهي في الشريعة الإسلامية ، فالرسول الكريم محمد ﷺ قد أرسل للناس كافة ، وأرسل رحمة للعالمين ، والشاهد علي ذلك النصوص التالية من القرآن الكريم : ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ (سورة الأنبياء ١٠٧) (أي) (وما أرسلناك) يا محمد (إلا رحمة) أي للرحمة (للعالمين) الإنس والجن ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ (سورة سبأ ٢٨) .

و الشاهد علي ذلك قول الحق سبحانه لرسوله الكريم ﷺ: ﴿ قُلْ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا ﴾ (سورة الأعراف ١٥٨) ، وقوله سبحانه وتعالى عن القرآن الكريم : ﴿ ... وَمَا هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِّلْعَالَمِينَ ﴾ (سورة القلم ٥١) .

وعلى ضوء ذلك تتضح حقيقة مقاصد وغايات منظمات الخدمات التطوعية في الدول الإسلامية والعربية ، ومن هنا تأتي أهمية دعم ومؤازرة جهود وأنشطة منظمات الخدمات التطوعية في الدول الإسلامية والعربية فهي لخير الإنسان والإنسانية ، لا أن توضع أمامها العقبات وتحاط بالقيود والمحددات والمثبطات ويثار من حولها التساؤلات المتشككة والمتخوفة ، خاصة إذا كانت بعض المنظمات أو الجهات تعمل على الترويج لهذه المواقف السلبية لأسباب سياسية أو أسباب دينية / عقائدية .

وعلى منظمات الخدمات التطوعية في الدول الإسلامية والعربية في المقابل أن تعلن للآخرين ، وتعلم وتوضح للآخرين حقيقة تلك المقاصد والغايات الإنسانية السامية التي حث عليها الشريعة الإسلامية .

و لاشك أن المنطلق هو صياغة رؤية ورسالة واضحة ومحددة كتعبير عن حقيقة تلك المقاصد والغايات الإسلامية السامية ، ثم الإعلان والإعلام

عن ذلك لكافة الجهات و التنظيمات المكونة لمنظومة الخدمات التطوعية إقليمية و دوليا و عالميا ، هذا من جهة و لتكون من جهة أخرى منطلق لتوظيف و تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية و التفكير و التخطيط الاستراتيجي في سعيها لتحقيق تلك المقاصد و الغايات . و من هنا تأتي أهمية هذا البحث .

أولا : الإدارة الإستراتيجية ، و منظمات الخدمات التطوعية الإسلامية

أ - أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الخدمات التطوعية الإسلامية

أن من أبرز ما يميز الإدارة الإستراتيجية هو قدرتها على تهيئة و تمكين التنظيمات أو الهيئات التطوعية أو غير التطوعية التي تمارسها على التوافق مع المتغيرات و التحديات و المستجدات البيئية ، و الاستجابة لها ، و من ثم تمكين هذه التنظيمات - عالمية كانت أو دولية أو إقليمية أو وطنية أو محلية من تحقيق رسالتها (Mission) أو غاياتها المستقبلية ، و من ثم تحقيق رؤيتها (Vision) و طموحاتها المستقبلية ، بالرغم من وجود العديد من المتغيرات و المستجدات و العديد من الاضطرابات البيئية المحيطة بهذه التنظيمات .

و عليه فإنه في ظل البيئة المعاصرة حيث تتزايد حدة التغيرات و الاضطرابات و المستجدات و التحديات البيئية التي تواجه عالمنا العربي و الإسلامي على كافة الأصعدة و المستويات و في كافة المجالات - و لعديد من الأسباب - و بصفة خاصة منظمات العمل التطوعي و منظمات العمل الخيري أصبحت هناك ضرورة حيوية توجب تبني و إنتهاج الفكر الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، و من ثم ضرورة الاهتمام بتبني و صياغة رؤية واضحة و رسالة محددة و معلنة ،

كمنطلق لعملية الإدارة و التخطيط الاستراتيجي من جهة ، ودرءاً لذلك التشويه المتعمد أحياناً من قبل بعض الجهات والهيئات لأنشطة العمل التطوعي والخيري في الدول العربية والإسلامية ، ولتصويب عدم الفهم الصحيح للإسلام و لرسائله السامية و لرسالة منظمات و هيئات العمل التطوعي التي تبني المنهج الإسلامي .

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى الدور المتميز للمملكة العربية السعودية في مجال الخدمات التطوعية الخيرية و الإنسانية محلياً وإقليمياً ودولياً و عالمياً ، كذلك تجدر الإشارة إلى أن جهود المملكة في هذه المجالات وغيرها يتم من منظور إسلامي ، و من ثم فإن جهودها في هذا المجال ليست بمنأى عن تلك الهجمة الشرسة من تلك الجهات و الهيئات التي لا تعرف سمو الإسلام و سمو مبادئه في مجال العمل الإنساني بصفة عامة و الخدمات التطوعية الخيرية و الإنسانية بصفة خاصة ، و من هذا يتضح مدى أهمية وجود رؤية واضحة ورسالة محددة و معلنة للمنظمات و الهيئات العاملة في مجال الخدمات التطوعية في الدول العربية و الإسلامية وفي المقدمة منها المملكة العربية السعودية .

وعلى ضوء ذلك يتبين مدى أهمية ذلك البحث ، والذي من خلاله سوف نتناول بالبيان والتحليل كلا من ؛ ماهية عناصر الإدارة الإستراتيجية ، و من ثم ماهية وأهمية الرؤية (Vision) و الرسالة (Mission) بصفة عامة وفي مجال العمل التطوعي من منظور إسلامي بصفة خاصة ، و من ثم بيان عناصر و اشتراطات الرؤية و الرسالة الفعالة ، ثم يلي ذلك بيان المعايير العلمية لصحة الرسالة من حيث المضمون و المحتوى و من حيث الشكل الصياغة مع بيان و تحليل أهمية الالتزام بهذه الأمور في مجال أعداد و صياغة رؤية ورسالة منظمات الخدمات التطوعية في الدول العربية و الإسلامية ، ثم بيان أهمية التحليل البيئي لتطوير رسالة هذه المنظمات .

ب - عناصر الإدارة الإستراتيجية ، ومنظمات العمل التطوعي

على ضوء إستقراء الباحث لتعريفات الإستراتيجية بعدد من الكتب والمراجع العربية^(١) فضلا عن سابق قيامه في بحث سابق له باستقراء تعريف الإستراتيجية بعدد من الكتب الأجنبية^(٢) يتبين أن الإستراتيجية كاصطلاح إداري هي بمثابة :

(١) - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية:

دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م، ص ٢٠،

- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ص ٥٣-٥٦،

- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ٢٢،

- مصطفى محمد أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٣٦،

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب، ٢٠٠١م، ص ٧٦،

- عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: د. ن، ١٤١٩هـ - ١٩٩٩م، ص ٤.

- أشوك شاندا، وشلبا كوبرا، استراتيجيات الموارد البشرية، (ترجمة عبد الحكم

الخزامي)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص ٣٣،

- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨-١٩٩٩م، ص ٣٤٢،

- مجموعة من الأوراق العلمية عن الاستراتيجية والتخطيط والإدارة الاستراتيجية، حلقة التخطيط الاستراتيجي، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- عبد الرحمن توفيق، وحسن فرحات، إدارة الاستراتيجية، الكويت: بنك الكويت والشرق الأوسط، (برنامج التخطيط الاستراتيجي)، ١٩٩٠م، ص

ص ٧١-٧٢.

(٢) حيث سبق للباحث استقراءه لعدد ٢٩ مرجعاً باللغة الإنجليزية في هذا العدد

بعنوان، نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية، طنطا: أكاديمية السادات للعلوم

الإدارية، مجلة النهضة الإدارية، العدد الأول، ١٩٩٤م.

الخطة - أو مجموعة الخطط الموحدة والمتكاملة والشاملة التي يسعى من خلالها أي تنظيم لتحقيق رسالته وغايته وأهدافه في ظل بيئة مضطربة بطريقة تكفل تحقيق التوافق والتوازن بين كل من :

- المعطيات والمتغيرات البيئية المتلاحقة .
- الغايات والأهداف والمطالب المختلفة لأصحاب المصالح .
- والموارد والإمكانات المتاحة للتنظيم .

من جهة :

- ورسالة وغايات وأهداف التنظيم ، من جهة أخرى .

كما يمكن تعريف «الإدارة الإستراتيجية» تعريفاً إجرائياً على إنها تلك العملية التي تشتمل على العناصر والمكونات التالية :

- ١ - عملية التحقق من جاهزية التنظيم لعملية الإدارة الإستراتيجية .
- ٢ - عملية التخطيط والإعداد للقيام بعملية الإدارة الإستراتيجية .
- ٣ - عملية تحليل البيئة الحالية والمستقبلية ؛ العامة والخاصة والتنافسية ، والداخلية للتنظيم . و من ثم تحليل غايات وأهداف ومواقف أصحاب المصالح بكل بيئة من هذه البيئات .
- ٤ - عملية تحديد وتطوير الرؤية (Vision) المستقبلية المقترحة للتنظيم .
- ٥ - عملية تحديد وتطوير الرسالة (Mission) المستقبلية المقترحة للتنظيم .
- ٦ - عملية تحديد الأهداف الرئيسية والعامة المقترحة للتنظيم .
- ٧ - عملية تحديد الإمكانيات والموارد المستقبلية المتوقعة أو المحتملة التي سيتمكن تخصيصها لمواجهة متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية الرئيسة والعامة للتنظيم .

٨- عملية تحديد وتحليل الموقف الاستراتيجي الحالي للتنظيم ، من حيث :

- الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسية والعامّة الحالية للتنظيم .
- الخطط والبرامج الإستراتيجية المطبقة لتحقيق هذه الأهداف ،
- الموارد والإمكانات الحالية المخصصة لتحقيق هذه الأهداف ، ومن ثم الرسالة والرؤية الحالية للتنظيم .

٩- عملية تحديد الفجوة الإستراتيجية .

١٠- عملية إعادة تحديد وتطوير الرؤية والرسالة المستقبلية للتنظيم .

١١- عملية إعادة تحديد وتطوير الأهداف الرئيسية والعامّة للتنظيم

١٢- عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة لتحقيق الأهداف العامّة الرئيسة للتنظيم .

١٣- عملية تحليل وتقييم الخيارات الإستراتيجية المتاحة ، ومن ثم تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب (الاستراتيجيات المختارة)

١٤- عملية تحديد وتطوير استراتيجيات التطبيق ، المطلوبة والمتوافقة مع الاستراتيجيات المختارة .

١٥- عملية تخصيص الإمكانيات والموارد، المادية والمالية والتكنولوجية، والمعلوماتية، والبشرية، المطلوبة لتطبيق الاستراتيجيات المختارة .

١٦- عملية رقابة وتقييم وتقويم تطبيقات الخطط والبرامج الإستراتيجية .

والذي يود الباحث أن يلفت النظر إليه من خلال هذا الطرح ، وخاصة فيما يتعلق بمنظمات الخدمات التطوعية هو :

أ- التأكيد على أهمية وضرورة ممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل كافة المستويات الإدارية بالمنظمات التطوعية التي تبني هذا النهج .

ب- التأكيد على أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي ليس حكراً ولا قاصراً على التنظيمات الإنتاجية (السلعية) أو أنه قاصر علي التنظيمات الربحية بل أنه مطلب هام وضروري لكافة المنظمات و الهيئات بما فيها المنظمات و الهيئات العاملة في مجال الخدمات التطوعية .

ج- التأكيد على أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي ليس حكراً وليس قاصراً على التنظيمات الكبيرة دون التنظيمات الصغيرة ، فالتنظيمات العالمية ، والدولية ، والإقليمية ، والوطنية ، والمحلية كلها سواء في حاجتها إلى ممارسة الإدارة الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي ، وكذلك الأمر فيما يتعلق بوحدات الأعمال الإستراتيجية بأي منظمة من المنظمات ، وعلي ذلك فيجب أن يتوافر لدي كافة التنظيمات رؤية ورسالة واضحة و محددة ، ويستوي في ذلك منظمات العمل التطوعي مع غيرها من المنظمات ، بل أن الباحث يري أن الأخذ بمدخل الإدارة الإستراتيجية يعد أمراً ضروريا و حيويًا بالنسبة لمنظمات العمل التطوعي وخاصة عندما يكون من منظور إسلامي للدواعي والأسباب السابق الإشارة إليها في هذا الصدد .

ثانياً : ماهية وأهمية الرؤية (Vision) و الرسالة (Mission) بشكل عام ، وفي مجال العمل التطوعي من منظور إسلامي بشكل خاص

١ - ماهية الرؤية

الرؤية بمثابة إعلان رسمي عن أمل أو طموح أو حلم مستقبلي مشترك علي قدر من الوضوح و القوة المحفزة يتطلع إليه ويتجمع حوله القيادات و الأفراد أو العاملين و أصحاب المصالح ؛ الحاليين و المستقبليين بأي تنظيم من التنظيمات^(١) .

٢ - شروط الرؤية

ويشترط في الرؤية الفعالة :

- أن تكون رؤية مشتركة لجميع و بين جميع الأطراف المعنيين بالتنظيم من قيادات و عاملين و أصحاب مصالح .
- أن تكون رؤية قابلة للتحقيق وليست مجرد خيالات أو أوهام .
- أن تكون رؤية مخاطبة للوجدان و المشاعر و القيم الإنسانية .

(١) - محمد احمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٣م ، ص ٤٦ ،

- شارلز و جاري جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، (ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال) ، الرياض : دار المريخ ، ج ١ ، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م ، ص ص ٨٢ - ٨٣ ،

- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣ م ، ٥٤) .

- أن تكون رؤية مقنعة للعاملين و أصحاب المصالح و الآخرين .

والذي نود أن نلفت النظر إليه هو أهمية توافر هذا الشرط الأخير فيما يتعلق بمنظمات العمل التطوعي من منظور إسلامي لتعريف الآخر وإزالة وساوسه من العمل الإسلامي التطوعي .

كذلك يود الباحث أن يلفت النظر لأهمية توافر البعد القيمي والاعتقادي والوجداني كشرط رئيسي في الرؤية الفعالة فيما يتعلق بالرؤية في المنظمات التطوعية ، فتوافر هذا الشرط يكفل توافر الدافع الذاتي والرقابة الذاتية لدى جميع الأطراف المعنيين بالمنظمات التطوعية من قيادات وعاملين وأصحاب مصالح في ظل غياب المصالح الذاتية ، ومحدودية الرقابة الخارجية والرسمية بهذه المنظمات التطوعية .

و ترتبط الرؤية بالرسالة إرتباطاً وثيقاً فمن الرؤية تنبثق الرسالة ، فالرسالة إن هي إلا تعبير و صياغة تفصيلية للرؤية ، وعليه فلا بد أن تتوافق الرسالة مع الرؤية .

ونظراً لأهمية الرسالة (Mission) كمنطلق و أساس لعملية الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وفي مجال المنظمات «الخدمية» والتطوعية بشكل خاص ، و فضلاً عن ذلك أهميتها للمنظمات التطوعية «الإسلامية» و«العربية» وذلك فيما يتعلق بتعريف الآخرين بمهية العمل التطوعي من منظور الإسلامي وإزالة اللبس وسوء الفهم أو التخوف من العمل الإسلامي التطوعي ، فسوف نتناولها بشيء من التفصيل في الجزء التالي .

الماهية والمحاور الأساسية المكونة للرسالة

ماهية الرسالة :

بداية ، تجدر الإشارة في هذا الصدد إلي أن كلمة رسالة كلمة عربية أصيلة وأن مدلولها في اللغة العربية و في الفقه الإسلامي يتوافق مع مدلولها في الاصطلاح العلمي ورغم ذلك فقد تأخرت كثير من المنظمات في العالم العربي و الإسلامي عن الأخذ بهذا المصطلح .

تعريف الرسالة:

هي بمثابة بيان وإعلان عن مبرر وجود المنظمة و عن الغاية أو القصد من وجودها و بما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها و عملائها وأسواقها و بالشكل الذي يحدد هوية تلك المنظمة للعاملين و للمتعاملين معها وللآخرين^(١).

المحاور أو العناصر الأساسية المكونة للرسالة :

١- محور تحديد مبرر وجود المنظمة أو التنظيم : يجب أن تشمل الرسالة على تحديد للغاية الرئيسية التي من أجلها أنشأت المنظمة فهي تقدم تفسيراً لمبرر وجود المنظمة ، وأن إستمرار بقائها مرهون بوجود هذه الغاية أو المبرر ، أي إستمرار تحقيقها للرسالة .

٢- محور تحديد مجال العمل الأساسي الحالي والمستقبلي للمنظمة أو التنظيم : كذلك يجب أن تشمل الرسالة على تحديد لطبيعة مجال عمل المنظمة حالياً أو مستقبلاً .

(١) عبد الشافي محمد أبو الفضل ، محاضرات ، مقرر: الإدارة الإستراتيجية والسياسات العامة ، لمرحلة الدكتوراة ، ١٤٢٤ هـ

٣- محور تحديد الإحتياجات التي ستشبعها المنظمة أو التنظيم : ويجب كذلك أن تشمل الرسالة على تحديد لماهية الإحتياجات التي ستشارك المنظمة في إشباعها سواء للمجتمع أو العملاء ولا شك أن الإحتياجات لا المنتجات هي التي يجب أن تكون جوهر مبرر وجود المنظمة فالمنتجات وسيلة متميزة لإشباع إحتياجات ثابتة ومستقره نسبياً وبدرجة أكبر كثيراً من ثبات وإستقرار الطلب والحاجة لأنواع معينة من المنتجات .

٤- محور تحديد عملاء أو جمهور المنظمة أو التنظيم : ويجب أن تشمل الرسالة كذلك على تحديد لماهية عملاء أو جمهور المنظمة من منطلق أن قدرة أي منظمة على إشباع الإحتياجات المستهدفة لكافة العملاء أو لكافة أفراد المجتمع قدره محدودة ومن ثم يجب التحديد النوعي والكمي والمجالي لعملاء و جماهير المنظمة الرئيسية بالقدر الذي يتفق مع قدراتها وإمكاناتها .

٥- محور تحديد التوجه المستقبلي طويل الأمد للمنظمة أو التنظيم : كذلك يجب أن تخاطب الرسالة الإحتياجات والظروف والمتغيرات المستقبلية عبر فترة زمنية ممتدة وبعيدة المدى .

العوامل المؤثرة على تكوين رسالة المنظمة

١- تاريخ وخبرة المنظمة : خبرة المنظمة في مجال معين تعتبر قيد على قدرتها على إحداث تغيير في مجال عملها ورسالتها حيث أن :
- الخبرات الإدارية والأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات التي إكتسبتها المستويات الإدارية بالمنظمة أصبحت تتوافق مع طبيعة الرسالة الحالية ومجال العمل الحالي .

- الأوضاع والترتيبات الثابتة والمستقرة المتعلقة بتخصيص الموارد والمصادر الطبيعية على نحو معين من الصعب تغييره .

٢- الميزات التنافسية للمنافسين : فرسالة المنظمة ومن ثم ميزتها التنافسية يجب تحديدها على ضوء الميزات التنافسية للمنظمات المنافسة أي على ضوء نقاط القوة والتميز والقدرات الخاصة المتوافرة للمنافسين .

٣- نقاط القوة والضعف والمصادر المتاحة بالبيئة الداخلية .

٤- الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية : إن تحليل البيئة الخارجية يهدف إلى الوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة حالياً ومستقبلياً ، وأخذ ذلك في الاعتبار عند تشكيل رسالة المنظمة لإستثمار تلك الفرص المتاحة وتحاشي التهديدات المحتملة وتأتي أهمية تحليل البيئة الخارجية من منطلق أنها تمثل مجال تواجد المنظمة وتنافسها مع غيرها من المنظمات ولذا فمن الأهمية التحقق من مدى توافر الظروف المحيية والبيئة المناسبة لرسالة المنظمة وأن تكون الرسالة في توافق مع هذه البيئة .

أهم عناصر البيئة الخارجية العامة :

- البيئة التشريعية .
- البيئة الاقتصادية .
- البيئة السياسية .
- البيئة التكنولوجية .
- البيئة العقائدية .
- البيئة الثقافية .
- البيئة الإجتماعية .
- البيئة السكانية والحضارية .

٥- مصالح وأهداف أصحاب المصلحة : يجب الأخذ في الاعتبار مصالح وأهداف ورغبات وتوقعات مختلف الأفراد والجماعات

التي من المحتمل أن يؤثر نشاطها على نشاط المنظمة وخاصة الأفراد
او الجماعات الأكثر تأثيراً.

ومن أهم أصحاب المصالح بالمنظمة :

- العملاء والمستهلكين والجمهور . - المنافسين
 - الموردین - الدائنين والمقرضون .
 - الملاك وأصحاب رأس المال . - الممولين والمستثمرين .
 - الجمعيات التجارية . - الجماعات والأحزاب السياسي .
 - الأجهزة الحكومية . - الإتحادات العمالية .
 - العاملين والمديرين .
 - الإدارة العليا والمستويات الإدارية متخذي القرارات .
- ٦- القيم والفلسفات السائدة بالبيئة الداخلية والخارجية : القيم السائدة
بالبيئة الداخلية :
- قيم الإدارة العليا . - قيم فريق التخطيط الإستراتيجي .
 - قيم العاملين بالمنظمة . - قيم المديرين بالمستويات الإدارية .
 - قيم رؤساء وحدات الأعمال الإستراتيجية والرئيسية .
 - قيم المنظمة وثقافتها وحضارتها .
- القيم السائدة بالبيئة الخارجية الخاصة والعامة :
- القيم السائدة بالمجتمع .
 - القيم بالبيئة الخاصة بالمنظمة .
 - القيم السائدة بالأجهزة الحكومية بالدولة .
 - قيم الأحزاب والجماعات السياسية .

- قيم المنافسين والموردين والعملاء و الجمهور .

- قيم الملاك وأصحاب رأس المال .

ويجب مراجعة وتقويم القيم والفلسفات السائدة وتوظيف أهم القيم السائدة في عملية تحديد وصياغة الرسالة ويجب أن تكون الرسالة متوافقة مع مجموع هذه القيم .

فوائد ومزايا وضع وتحديد الرسالة :

١ - تساعد على تحديد و توحيد الغرض الرئيسي للمنظمة ؛ ومن ثم تجميع جهود كافة المديرين والعاملين حول هذا الغرض .

٢ - تساعد على تخصيص وإستغلال الموارد المتاحة والإستفادة منها ؛ حيث تستخدم الرسالة كأساس ومعيار لتوجيه وتخصيص وتوزيع المصادر والموارد المتاحة على الإستخدامات والقطاعات والمجالات المختلفة و لتقدير إحتياجات المنظمة من الموارد الإضافية و من ثم التخطيط للحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة .

٣- تتيح للمنظمة القدرة على مواجهة أي تغير أو تطور في مجالات العمل بنجاح .

٤- تساعد على بلورة وإبراز و تأكيد القيم والمعتقدات الإيجابية والطاقات المعنوية أخلاقه ألمشكلة مناخ وفلسفة وحضارة العمل بالمنظمة ، مما يسهم في توجيه وضبط سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمة ، و الوفاء بالمسئوليات الإجماعية تجاه كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

٥- توفير النظرة المستقبلية طويلة الأمد ، حيث توفر الرسالة نقطة إنطلاق نحو التفكير المستقبلي للمنظمة والإعداد له وعدم الانشغال بهموم

الحاضر و الأحداث الجارية عن مخاطر ومهام المستقبل ، ومن ثم قيام المنظمة بوضع الخطط والسياسات والبرامج المستقبلية التي تمكنها من إستغلال الفرص المستقبلية والعمل علي تحاشي التهديدات المحتمل مواجهتها في الأمد البعيد .

٦- يساعد وجود الرسالة علي تحديد مجال أعمال المنظمة ؛ وذلك من خلال تحديد الجمهور أو العملاء الذين ستخدمهم المنظمة والإحتياجات التي ستشبعها المنظمة لهؤلاء العملاء أو الجمهور .

٧- يساهم وجود الرسالة في تركيز وتوحيد جهود الأفراد وكافة المستويات الإدارية حول الغرض الرئيسي للمنظمة ، ومجموعة الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

٨- وجود الرسالة يساعد علي الحد من أو القضاء على الأهداف المتعارضة : حيث أن وضوح الغرض والأهداف العامة والرئيسية يساعد على التنسيق بين أهداف وحدات العمل والإدارات الرئيسية والفرعية مما يؤدي إلى التوافق بين الأهداف العامة و بين الأهداف الفرعية وأهداف أصحاب المصالح .

٩- وجود الرسالة يوفر للمنظمة القدرة على التطوير في مواجهة المتغيرات المستقبلية البيئية : فوجود الرسالة الواضحة تساعد المنظمة على تطوير وتعديل أوضاعها وظروفها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة بما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية المستقبلية وإستثمار الفرص المتوقعة والحد من أثار المخاطر والتهديدات الخارجية المحتملة .

١٠- وجود رسالة واضحة ومحددة للمنظمة هو الأساس في تقويم

الأهداف والقرارات الإستراتيجية والخطط الإستراتيجية وكذلك
تقويم رسالة وحدات الأعمال الإستراتيجية والرئيسية :

١١- وأخيراً فإن وجود رسالة واضحة ومحددة للمنظمة يساعد على
توفير دافع أساسي ورئيسي لتحفيز القيادات والعاملين والمسئولين
بالمنظمة : حيث إن وجود رسالة واضحة ومفهومة ومقبولة يشكل
دافع أساسي وهام لتحفيز العاملين وزيادة ولائهم وتحسين أدائهم .

ومما لا شك فيه أن المنظمات العاملة في مجال الخدمات التطوعية هي
في أشد الحاجة إلي هذه المزايا التي يحققها وجود الرسالة الفعالة وخاصة
فيما يتعلق بتحفيز كافة العاملين والقيادات وأصحاب المصالح حول غايات
وأهداف المنظمات التطوعية ، وكذلك فيما يتعلق بتحفيز وتنمية ولاء وإلتزام
العاملين والقيادات بالمنظمات التطوعية التي هي بحكم طبيعة نشاطها أحوج
ما تكون لذلك .

عوامل تزايد أهمية وجود رسالة متطورة:

هناك عوامل بيئية داخلية وخارجية تزيد من أهمية وضرورة وجود
رسالة متطورة للمنظمات ؛ ومن هذه العوامل مايلي :

١- حدوث تغيرات جوهرية في البيئة الخارجية العامة للمنظمة وخاصة :

- البيئة التشريعية . - البيئة الأيديولوجية والعقائدية .

- البيئة السياسية .

- البيئة الإجتماعية والثقافية والسكانية والحضارية .

- البيئة الإقتصادية . - البيئة التكنولوجية .

٢- حدوث تغيرات جوهرية في البيئة الخاصة و البيئة التنافسية للمنظمة وخاصة :

- التغيرات الجوهرية في بيئة المنظمات أو التنظيمات المنافسة ، كخروج أو دخول منافس قوى .

- التغيرات الجوهرية في بيئة منظمات أو تنظيمات الموردين أو الممولين كخروج أو دخول مورد أو ممول قوى .

- التغيرات الجوهرية في بيئة منظمات أو تنظيمات المستهلكين أو العملاء أو الجمهور أو المستفيدين .

٣- حدوث تغيرات جوهرية في البيئة الداخلية للمنظمة ، مثال ذلك حدوث تغيير جوهري يتعلق بأي من :

- الإدارة العليا .

- أصحاب المنظمة .

- جماعات الضغط ومراكز القوى الرئيسية .

- حجم ونوعية الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة للمنظمة .

٤- عدم وضوح طبيعة مهام وعمل المنظمة بالنسبة للعاملين بها أو المتعاملين أو المستفيدين منها أو الجمهور .

٥- عند حدوث تغير ملحوظ في دورة حياة المنتج السلعي أو الخدمي .

٦- عند تزايد حدة وقوة المنافسة بشكل عام ؛ على المستوى المحلي أو الداخلي أو الخارجي .

٧- الإرتفاع أو الانخفاض الكبير في تكلفة الحصول على المصادر والموارد ومستلزمات الإنتاج .

٨ - عند حدوث تغير ملحوظ في مستويات طموح وتطلعات المديرين والإدارة العليا بالمنظمة .

٩ - عدم وضوح هوية المنظمة أو المؤسسين للمنظمة ؛ وذلك أنه عندما يكون مؤسس المنظمة شخصية معروفه وذو ثقة تكون حاجة المنظمة لرسالة واضحة ومعلنه أقل وعندما يكون هذا المؤسس مجهول الهوية بالنسبة للمجتمع والعملاء أو المستفيدين أو الموردين أو تثار من حوله كثير من التساؤلات لعديد من الأسباب النفسية والاعتقادية والسياسية أو غير ذلك ، تتزايد الحاجة لرسالة واضحة ومعلنه .

الحاجة لتطوير رؤية ورسالة منظمات الخدمات التطوعية العربية والإسلامية لتتوافق مع المتغيرات البيئية:

إن الناظر في البيئة الخارجية العامة المحيطة والمتحفزة والراصدة والمتبعة لعمل وأنشطة منظمات العمل التطوعي الإسلامية يستطيع أن يقف على العديد من التغيرات التشريعية والقانونية ، والمالية في البيئة الخارجية التي تتعلق بالمنظمات الإسلامية والعربية بشكل عام والتطوعية والخيرية منها بشكل خاص وذلك كنتاج لعديد من التغيرات التي طرأت على البيئة السياسية الإقليمية والدولية ، مما يستوجب ضرورة قيام منظمات العمل التطوعي العربية والإسلامية بمراجعة وتطوير رؤيتها ورسالتها لتتوافق مع تلك التغيرات ، وضرورة الاستمرار في هذه المراجعة وهذا التطوير للرؤية والرسالة .

ولاشك كذلك أن المتبع للبيئة الخاصة والبيئة التنافسية لهذه المنظمات يستطيع أن يرصد عديد من هذه المتغيرات والتحديات مما يستوجب ضرورة

قيام هذه المنظمات بمراجعة وتطوير رؤيتها ورسالتها لتتوافق مع تلك التغيرات ، وضرورة الاستمرار في هذه المراجعة و هذا التطوير للرؤية و الرسالة بإستمرار هذه التغيرات والتحديات .

و عليه فالمأمول فيه هو قيام منظمات الخدمات التطوعية العربية والإسلامية بالاستجابة لهذه المتغيرات و المستجدات و التحديات بالبيئية الخارجية ؛ العامة والخاصة و التنافسية .

ثالثا : معايير التقويم و الحكم علي الرسالة (Mission)

أ- معايير التقويم و الحكم علي صحة و صواب رسالة المنظمة من حيث المضمون :

١- التحديد المتوازن لمجال عمل المنظمة الرئيسي : يجب أن يكون التحديد لمجال عمل المنظمة متوازن وواضح ودقيق فلا هو تحديد عريض ولا ضيق يشكل عائق و قيد على الإحتياجات التي ستعمل المنظمة على إشباعها و ذلك من منطلق أن أي منظمة يصعب عليها تلبية كافة الإحتياجات الإنسانية بكفاءة وفعالية .

٢- التحديد الواضح والدقيق للقطاع التسويقي المستهدف (جمهور المستفيدين و العملاء) التي ستعمل المنظمة على إشباع إحتياجاتهم ، ويتم ذلك من خلال تحديد المجال النوعي والجغرافي لماهية العملاء أو المستهلكين أو المستفيدين الأساسيين من أنشطة وخدمات المنظمة فمن الصعب على المنظمة إشباع إحتياجات كافة شرائح العملاء و المستهلكين والأفراد في مجال نوعي معين بكفاءة وفعالية .

٣- التحديد الواضح والدقيق للقوة الدافعة الرئيسية : و القوة الدافعة الرئيسية هي العنصر موضع الاهتمام الرئيسي للمنظمة ، حيث يجب تحديد العنصر الذي له الأهمية والأولية الأولى لدي المنظمة والعاملين بها ، من بين مجموع العناصر المشكلة للقوة الدافعة بالمنظمات المختلفة ، و التي من أهمها ما يلي .

أهم عناصر القوة الدافعة :

- الالتزام والاهتمام الرئيسي موجه نحو إشباع إحتياجات العملاء و السوق .

- الإلتزام والاهتمام الرئيسي موجه نحو تقديم منتجات سلعية أو خدمية محدد و متميزة من حيث الكم والنوعية .

- الإلتزام والاهتمام الرئيسي موجه نحو التكنولوجيا المستهدف توظيفها وذلك من حيث العمل علي تقديم منتجات سلعية أو خدمية متطورة ومسايرة لأحدث الأفكار و الإبتكارات العلمية و التقنية .

- الإلتزام والاهتمام الرئيسي موجه نحو القدرة الإنتاجية : وذلك بالاهتمام بالإستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة وفعالية .

- الإلتزام والاهتمام الرئيسي موجه نحو طريقة البيع أو طريقة التوزيع وتقديم الخدمة أو المنتج للعملاء والمستفيدين .

- الإلتزام والاهتمام الرئيسي موجه نحو الاعتماد على المصادر والموارد الطبيعية .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو تحقيق معدل نمو في النشاط والأداء أعلى من معدل الأداء الحالي .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو تحقيق هامش الربح أو العائد على الإستثمار .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو المسؤولية الإجتماعية تجاه مطالب و إحتياجات شرائح المجتمع المختلفة .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو الإبتكار والإبداع :

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو تطوير وتنمية المستويات الإدارية و تطوير وتنمية أداء العاملين .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو التكيف مع المتغيرات البيئية .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو التركيز على الصورة الذهنية للمنظمة لدى الأطراف المتعاملة مع المنظمة .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو التركيز على التعاون مع أصحاب المصالح .

٤ - تحديد الميزة التنافسية : تركيز وتوجيه وتكريس طاقات وقدرات وإمكانيات المنظمة نحو تأكيد وتنمية وتطوير هذه الميزة التنافسية للمنظمة والتي تجعلها تتفوق علي غيرها من المنظمات ، فتحديد الميزة التنافسية يساعد على توفير نقطة حشد و إنطلاق وتوجيه لقرارات وأنشطة كافة المديرين ومختلف مستويات العاملين بالمنظمة . ويتطلب هذا :

- تحديد نقاط الجودة والتميز لدى المنظمة .

- تحديد نواحي القوة المميزة لها عن باقي المنظمات المنافسة .

- تحديد مصادر تلك القوة حالياً ومستقبلاً .
- تحديد نقاط القوة والتميز لدى المنافسين .
- تحديد نقاط الضعف لدى المنظمة .
- تحديد نقاط الضعف لدى المنافسين حالياً ومستقبلاً .
- ٥ - التحديد الواضح الدقيق للأساليب والوسائل الرئيسية المستخدمة لتحقيق الغايات والأهداف :
- تحديد الأساليب التكنولوجية الرئيسية .
- تحديد الإستراتيجيات التسويقية وإستراتيجيات التوزيع .
- تحديد الأساليب والوسائل التي ستستخدمها المنظمة في حالة التوسع .

و لاشك أن المنظمات العاملة في مجال الخدمات التطوعية في الدول العربية والإسلامية هي في أشد الحاجة إلي الالتزام بهذه المعايير عند إعدادها لرسالتها أو عند إعادة تطوير هذه الرسالة وخاصة فيما يتعلق بالميزة التنافسية و الدافع موضع الاهتمام الذي يجب أن يعكس و يبين حقيقة سمو الشريعة الإسلامية و تميزها في مجال الخدمات التطوعية الإنسانية ، و لا حرج بأن نتنافس مع غيرنا ما دام التنافس شريفاً و في الخير ففي ذلك فليتنافس المتنافسون .

ب - معايير التقويم و الحكم علي صحة و صواب رسالة المنظمة من حيث الصياغة :

- ١- أن تكون وثيقة الرسالة واضحة و مفهومه لكافة الأفراد بالمنظمة .
- ٢- أن تكون وثيقة الرسالة مختصره و موجزه بالقدر المناسب ؛ و ذلك

حتى يمكن إستيعابها وتذكرها وإستحضارها عند القيام بأي عمل .
٣- أن تتضمن الوثيقة تحديداً واضحاً لمجال عمل المنظمة ؛ وذلك من خلال تحديد دقيق للإحتياجات الخاصة بالعملاء أو المستهلكين والمطلوب إشباعها .

٤- أن تبين وثيقة الرسالة وبتركيز واضح الدافع أو الإلتزام الإستراتيجي الرئيسي الأكثر أهمية وألوية لدى المنظمة .

٥- أن تعكس وتبين بشكل واضح الميزة التنافسية للمنظمة .

٦- يجب أن تكون الوثيقة عريضة بالقدر الكافي الذي يسمح بالمرونة في التنفيذ وفي مواجهة التغيرات الطارئة ، كما يجب ألا تكون فضفاضة بحيث تؤدي لإفتقاد المنظمة القدرة على التركيز والتوجيه الفعال لأنشطتها .

٧- يجب أن تعد بحيث تستخدم كنموذج تفسيري وإرشادي وتقويمي للعاملين وتساعد المديرين على إتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية .

٨- أن تعكس طموحات وتطلعات المنظمة فيما يتعلق بمستوى النمو أو الربحية المطلوب تحقيقها من خلال : تحديد المقاييس المعبرة عن مقدار النمو أو الربحية المستهدفة والتي تتناسب مع الظروف البيئية المحيطة والإمكانيات والموارد المتاحة .

٩- يجب أن تكون الغايات والأهداف في الوثيقة ممكنة التحقيق .

١٠- يجب أن تكون صياغة الرسالة والتعبير عنها في كلمات قوية ومحفزة تساعد على إستخدامها كمصدر للطاقة والإنطلاق وحشد الطاقات من أجل المنظمة .

١١- ن تكون الرسالة موثقة بمعنى أن تكون مكتوبة في شكل وثيقة

رسمية فهذا التوثيق والعلانية يساهم في تحقيق الغاية الرئيسية من الرسالة وهي توجيه كافة الجهود بالمنظمة نحو غرض رئيسي واحد .
١٢- أن تبين حرص المنظمة على تطوير الأساليب والوسائل التكنولوجية والفنية الحالية والمستقبلية .

١٣- كما يجب أن تتضمن تحديداً لأهم المستهلكين والعملاء الأساسيين والأسواق الرئيسية التي ستعامل معها المنظمة .

١٤- ويجب أن تكون الرسالة معلنة ومعروفة جيداً لكافة أعضاء المنظمة ومقبولة منهم ومن الجمهور ومن كافة الشرائح وأصحاب المصالح بالبيئة الداخلية والخارجية .

١٥- يجب أن تعكس الرسالة :

- القيم . - المعتقدات . - الاتجاهات .

- فلسفة العمل بالمنظمة . - ثقافة وحضارة المنظمة .

١٦- أن تعكس المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والصورة الذهنية العامة لدى الجمهور من خلال :

- تأكيد الالتزام بالجودة والكفاءة في الأداء .

- تأكيد العلاقات الجيدة مع المجتمع .

- خدمة البيئة الخاصة والعامة .

وبدهي كذلك أن المنظمات العاملة في مجال الخدمات التطوعية في الدول العربية والإسلامية هي في أشد الحاجة إلي الالتزام بهذه المعايير المتعلقة بالصياغة عند إعدادها لرسالتها أو عند إعادة تطوير هذه الرسالة وخاصة فيما يتعلق ؛ التأكيد علي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه

الآخرين ، وصورتها الذهنية لدى المتعاملين معها و الجمهور وكافة أصحاب المصالح بالبيئة الداخلية و الخارجية ، فضلا عن الالتزام بالمعايير الأخرى ، ونود ان نشير في هذا الصدد إلى الجهود المحمودة لجمعية البر بالرياض وفروعها بتبني نهج الإدارة الإستراتيجية ، كنموذج لحرص المنظمات والجمعيات الخيرية التطوعية في المملكة العربية السعودية علي تبني هذا النهج «نهج الإدارة الإستراتيجية» ، وإن كنا في ذات الوقت و من منطلق الامانة و الصدق مع النفس نود التأكيد على أمرين فيما يتعلق باعداد وصياغة رسالة المنظمات العاملة في مجال الخدمات التطوعية في الدول العربية والإسلامية :

الأول منهما : ضرورة مبادرة المنظمات التي لم تتبني نهج الإدارة الإستراتيجية بعد ؛ بإعداد و بلورة و صياغة رسالة واضحة ومحددة لها ، و ذلك توطئة للأخذ بهذا النهج (نهج الإدارة الإستراتيجية) وكخطوة أولى في هذا الاتجاه .

الأمر الثاني : ضرورة قيام المنظمات التي تبنت نهج الإدارة الإستراتيجية بإعادة تطوير و تقويم رسالتها بشكل علمي يتوافق مع معايير المضمون والصياغة الصحيحة للرسالة والسابق التنويه عنها ، ومرفق بالبحث نماذج لرسالة بعض من هذه المنظمات .

وفيما نعرض لنموذج مقترح لرسالة منظمة خدمية تطوعية إسلامية :

الرسالة

نحن منظمة خدمية تطوعية خيرية إسلامية

شعارنا

«خير الناس أنفعهم للناس»

غايتنا المبادرة متطوعين بخدمة الإنسان^(١)، أياً كان هذا الانسان في كل زمان و مكان بدون ما مقابل^(٢) أو اجر إلا رضا رب الإنسان وتقديم يد العون لهذا الإنسان عند تعرضه لكارثة أو أزمة أو ضائقة^(٣)، ماديا كان هذا العون أو مالياً او اجتماعياً ونفسياً^(٤)، متنزهين في ذلك عن أي غرض دنيوي أو تحقيق أي نفع ذاتي^(٥).

دافعنا لذلك قول رسول السلام و الاسلام محمد ﷺ:

« خير الناس أنفعهم للناس »^(٦)

(١) مبرر الوجود (الغاية من الوجود) .

(٢) الفئات المستهدفة (المستفيدين)

(٣) الاهداف الرئيسية .

(٤) الوسائل الرئيسية المؤدية لتحقيق الاهداف و من ثم الغاية من الوجود .

(٥) التميز عن الآخرين (الميزة التنافسية) .

(٦) الدافع الرئيسي .

رابعاً: التحليل البيئي وأهميته في تطوير رسالة منظمات الخدمات التطوعية

تأتي أهمية التحليل البيئي في مجال منظمات الخدمات التطوعية من منطلق الارتباط الوثيق بين دراسة وتحليل البيئة وبين إعداد وتطوير الرؤية والرسالة وخاصة علي ضوء ما سبق بيانه من أهمية الرؤية والرسالة لمنظمات الخدمات التطوعية عامة والعربية والإسلامية منها خاصة ، فضلاً عن أن دراسة وتحليل البيئة هي الأساس والمنطلق للوقوف على العناصر الرئيسية الأخرى لعملية التخطيط والإدارة الإستراتيجية ، والتي من أهمها:

- تحديد ووضع الافتراضات المستقبلية لأوضاع وبيئة عمل المنظمة .
- الوقوف علي الإمكانيات والقدرات والموارد المتاحة الحالية والمستقبلية .
- الوقوف علي نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية .
- الوقوف علي الفرص المتاحة ، والتهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية .
- الوقوف علي توجهات وقيم وغايات وأهداف أصحاب المصالح الحاليين والمستقبليين .

فضلاً عما سبق الإشارة إليه من كونها أساس حيوي لا غنى عنه لوضع وتطوير رؤية ورسالة المنظمة .

وعلى ضوء ذلك يتبين أن عملية التحليل البيئي من الأمور المهمة والحيوية لتفعيل نشاط أي منظمة من المنظمات وخاصة منظمات الخدمات التطوعية ، التي تتبني المدخل الاستراتيجي في تسيير أعمالها وأنشطتها، وذلك حتى تتمكن تلك المنظمات من الوقوف على العوامل والمتغيرات

البيئية وتشخيصها أو التنبؤ بها ، وتحديد مدي أثرها على سلوكها وأدائها ، وتحديد الفرص المتاحة ، والقيود والتهديدات المحتملة مما يمكنها من إدارة وتوجيه أمورها وأنشطتها بكفاءة وفعالية و من ثم تحقيق غاياتها وأهدافها .
مفهوم بيئة المنظمة^(١)

بيئة المنظمة هي إجمالي القوى والكيانات والعوامل والمتغيرات الحالية والمستقبلية ، ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها ، والتي تقع في نطاق مجال عمل المنظمة ، ويمكن تقسيم البيئة إلى :

أ- البيئة الخارجية العامة

ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق رقابة وسيطرة الإدارة ، وتشمل كافة العوامل السياسية ، والاقتصادية ، والثقافية ، والاجتماعية ، والقانونية ، والتكنولوجية ، الدولية ، والتشريعية ، والعقائدية . . . إلى غير ذلك .

ويظهر تأثير هذه العوامل في عديد من الجوانب منها :

١- تحديد فرص الاستمرار والنمو ، على ضوء الفرص والتهديدات المحتملة .

٢- درجة الحرية والاستقلال التي تستطيع أن تمارسها الإدارة في ظل هذه الأوضاع والمتغيرات بالبيئة العامة الخارجية .

٣- إختيار التنظيم الإداري ، والسياسات والتطبيقات الإدارية الملائمة .

(١) عايدة سيد خطاب ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٥ ، ص ٧٧ .

ولاشك في أهمية هذا التحليل البيئي لمنظمات الخدمات التطوعية العربية والإسلامية لضبط و توجيه مساراتها وسيناريوهات العمل بها بما يتوافق مع مقتضيات هذا التحليل .

ب - البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة

وهي مجموعة العوامل و المتغيرات التي تقع على حدود البيئة الداخلية للمنظمة ، و تختلف من منظمة إلى أخرى و ذلك بحسب طبيعة مجال عمل المنظمة ، و يمكن أن يتداخل أحياناً نطاق هذه البيئة مع نطاق البيئة الداخلية ، و ذلك بحسب عدد من العوامل لعل من أهمها مدي قوة المنظمة و مدي كفاءة و فعالية إدارتها ، و تشمل هذه البيئة علي ؛ كافة العوامل التسويقية ، و التكنولوجيا ، و الإنتاجية ، و السياسية ، و الاجتماعية و التشريعية الوثيقة الارتباط بمجال عمل المنظمة ، و ذات التأثير الحالي أو المحتمل عليها .

وتضم المجموعات التالية :

- ١ - مجموعة المستهلكين أو العملاء أو المستفيدين .
- ٢ - مجموعة الموردين لأي من العناصر التالية ؛ المعدات والأجهزة - أجزاء المنتج والمواد الخام - القوى العاملة .
- ٣ - مجموعة المنافسين في الحال أو في المستقبل سواء كان هذا التنافس ؛ تنافس على مصادر الشراء أو التوريد أو مصادر التمويل ، أو تنافس على مجموعة المستهلكين أو العملاء أو المستفيدين .

ج - البيئة الداخلية

وتشمل كافة العناصر والطاقات والإمكانات المادية والإنسانية

والمعلوماتية والمالية الحالية والمستقبلية ، وقيم ومهارات رجال الإدارة العليا والمستويات الإدارية و العاملين بالمنظمة ، وهي تلك العناصر التي تؤثر إلى حد كبير على أهداف وإستراتيجيات المنظمة ، والتي قد تمثل أوجه قوة بالنسبة لها ، أو أوجه ضعف ينبغي العمل على التصدي لها و علاجها أو التقليل من أثارها السلبية .

تحليل البيئة الخارجية العامة و الخاصة ، ومنظمات الخدمات التطوعية ذات التوجه الإسلامي

وفي هذا الصدد و فيما يتعلق بمنظمات الخدمات التطوعية التي تتم الإدارة لأنشطتها من منظور إسلامي فإن تحليل متغيرات البيئة الخارجية ؛ العامة والخاصة يجب أن تكون موضع اهتمام و عناية من قبل هذه المنظمات نظرا لخطورة تأثير هذه المتغيرات التي لا تملك لها دفعا أو صرفاً ، وعليه فيجب علي هذه المنظمات متابعة ورصد هذه المتغيرات و القيام بدراساتها ومتابعتها باستمرار حتى يمكن مواجهتها و التحوط لآثارها .

وفي الواقع فإن نجاح هذه المنظمات - في ظل الظروف و المعطيات الحالية المحيطة و المحدقة بالعمل الإسلامي و بالمنظمات التي تتبنى النهج الإسلامي - يتوقف إلي حد كبير على مدى قدرة هذه المنظمات علي أن تواؤم بين أنشطتها وبين المتغيرات و التحديات و المستجدات بالبيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الخدمات التطوعية ذات التوجه الإسلامي .

الخاتمة

وعلي ضوء ما سبق يتبين مدي أهمية توافر رسالة واضحة ومحددة وفعالة للمنظمات بشكل عام و لمنظمات الخدمات التطوعية الإسلامية ؛ الخيرية و الإنسانية منها بشكل خاص ، علي أن تكون متوافقة مع الرؤية المستقبلية لهذه المنظمات ، و أن تكون كذلك مستوفية للمعايير العلمية للرسالة الفعالة سواء من حيث الصياغة و الشكل أو من حيث المحتوى و المضمون ، و ذلك حتى يتسنى توظيفها كمنطلق و أساس لعملية الإدارة الإستراتيجية ، و توظيفها كذلك في الذود عن الغايات الإنسانية السامية لمنظمات العمل التطوعي من المنظور الإسلامي ، في مواجهة ذلك الجور أو سوء الفهم لغايات و أهداف المنظمات العاملة في مجال الخدمات التطوعية الخيرية و الإنسانية بالدول العربية و الإسلامية ، و من ثم توظيفها في الإجابة عن كثير من التساؤلات المشككة في الغايات و المقاصد الإنسانية لتلك المنظمات ، و ما يترتب على ذلك من وضع عديد من القيود و المحددات و العقبات أمام أنشطة تلك المنظمات في ذات الوقت الذي نجد فيه التيسيرات تتوالي على غيرها من المنظمات .

و يتبين كذلك مما سبق مدي أهمية التحليل البيئي بصفة عامة لتفعيل نشاط منظمات الخدمات التطوعية الإسلامية ، و خاصة فيما يتعلق بمتابعة و رصد و تحليل متغيرات البيئة الخارجية ؛ العامة و الخاصة ، نظرا لخطورة تأثير هذه المتغيرات التي لا تملك لها هذه المنظمات دفعا أو صرفاً ، و عليه فيجب دراستها و متابعتها باستمرار حتى يمكن مواجهتها و التحوط لآثارها ، كمدخل و منطلق لتفعيل التوجه الإسلامي لتلك المنظمات وفقاً لمدخل الإدارة الإستراتيجية .

و من هذا المنطلق فإن الباحث يأمل و يود أن يؤكد من خلال هذا البحث علي ضرورة تبني المنظمات ذات المنطلق الإسلامي لمدخل الإدارة الإستراتيجية و التفكير الاستراتيجي كضرورة حتمية لتحقيق غاياتها و أهدافها ، و لتأكيد ميزاتها و سمو رسالتها ، و علينا أن نستفيد من تجارب الآخرين في هذا الصدد مع الإبقاء على خصوصيتنا و سمو شريعتنا التي لم تنهي إلا عن شر ، و لم تأمر إلا بخير للإنسان في حاله و مآله .

و يكفي أن نشير و نشيد في هذا الصدد إلي الاهتمام الكبير بالإدارة الإستراتيجية و التفكير الاستراتيجي و بالصياغة العلمية للرؤية و الرسالة من قبل المنظمة العالمية YMCA (منظمة الشباب المسيحيين) و لقد استفاد الباحث من كتابات هذه المنظمة عن الإستراتيجية بشكل عام ، و عن كيفية توظيف الإدارة الإستراتيجية و التفكير الاستراتيجي في سعيها لتحقيق غاياتها و أهدافها بشكل خاص .

و ماذا علينا لو حذونا حذوها و حذو غيرها في الخير ، و ليكن تنافس جميع منظمات الخدمات التطوعية - ايأ كان هويتها و عقيدتها - هو التنافس في كل ما يحقق الخير و السعادة للإنسان ايأ كان هذا الإنسان ، فيكفي إنه إنسان ، و هذا هو ما يأمرنا به الإسلام .

المراجع

- أشوك شاندا، وشلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، (ترجمة عبدالحكم الخزامي)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣م.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨-١٩٩٩م.
- شارلز و جاري جونز، الإدارة الإستراتيجية، (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ود. محمد سيد احمد عبد المتعال)، الرياض: دار المريخ، ج ١، ١٤٢١هـ-٢٠٠١م.
- عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: د. ن، ١٤١٩هـ-١٩٩٩م.
- _____، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ط ١، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٥.
- عبد الرحمن توفيق، وحسن فرحات، إدارة الإستراتيجية، الكويت: بنك الكويت والشرق الأوسط، (برنامج التخطيط الاستراتيجي)، ١٩٩٠م.
- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م.
- عبد الشافي محمد أبو الفضل، محاضرات، مقرر: الإدارة الإستراتيجية والسياسات العامة، لمرحلة الدكتوراه، ١٤٢٤ هـ.

- _____ ، نحو نموذج فعال للإدارة الإستراتيجية ، طنطا : أكاديمية
السادات للعلوم الإدارية ، مجلة النهضة الإدارية ، العدد الأول ،
١٩٩٤ م .
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، القاهرة : دار غريب ،
٢٠٠١ م .
- مجموعة من الأوراق العلمية عن الإستراتيجية و التخطيط والإدارة
الإستراتيجية ، حلقة التخطيط الاستراتيجي ، الرياض : معهد
الإدارة العامة .
- محمد احمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ،
٢٠٠٣ م .
- مصطفى محمد أبو بكر ، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية
الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٠ م .

المرفقات :

أ- نماذج لرسالة عدد من المنظمات العربية الإسلامية التي تبنت نهج الإدارة الإستراتيجية :

الرسالة

نحن مؤسسة اجتماعية رياضية ثقافية تهدف إلي إعداد جيل مميز ينير المستقبل و يرسم طريقه و يصنع الحياة ليرتقي بوطنه من خلال برامج تربوية هادفة و ممتعة

الرسالة

تنمية الإنسان من خلال الإسكان

رسالتنا

أن نقدم تعليماً متميزاً لإعداد جيل ملتزم بدينه منتم لوطنه مبدع في فكره ومهاراته من خلال منظومة تربوية ومعلمين مؤهلين وبمشاركة مجتمعية فاعلة .

رسالتنا

من كريم باذل إلى مستفيد محتاج
بإشراف إدارة منظمة

الرسالة

ب- نموذج مقترح لرسالة منظمة خدمية تطوعية خيرية إسلامية :

الرسالة

نحن منظمة خدمية تطوعية خيرية إسلامية

شعارنا

« خير الناس أنفعهم للناس »

غايتنا المبادرة متطوعين بخدمة الإنسان ، أياً كان هذا الإنسان في كل زمان و مكان بدون ما مقابل أو اجر إلا رضارب الإنسان و تقديم يد العون لهذا الإنسان عند تعرضه لكارثة أو أزمة أو ضائقة ، ماديا كان هذا العون أو مالياً أو اجتماعياً و نفسياً ، متزهين في ذلك عن أي غرض دنيوي أو تحقيق أي نفع ذاتي

دافعنا لذلك قول رسول السلام و الاسلام محمد ﷺ :

« خير الناس أنفعهم للناس »