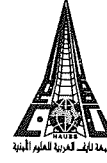


جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences



العمل التطوعي من منظور إستراتيجي (الرؤية والرسالة والتحليل البيئي)

إعداد

د. عبدالشافي محمد أبو الفضل



الرياض

١٤٢٨هـ (الموافق ٢٠٠٧م)

المحتويات

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

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 .

و الهدف 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 و الأمراض عن الفقراء و المحتاجين 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 لعمارتها ، و لتحقيق 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).

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

﴿وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ﴿١٩﴾﴾ (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 ، حببهم 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 أبي 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 ﴿١٠٧﴾﴾ (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 ﴿٢٨﴾﴾ (سورة سبأ) .

و الشاهد علي ذلك قول الحق سبحانه لرسوله الكريم ﷺ: ﴿قُلْ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا... ﴿١٥٨﴾﴾ (سورة الأعراف ١٥٨) ، وقوله سبحانه وتعالى عن القرآن الكريم : ﴿وَمَا هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِّلْعَالَمِينَ ﴿٥٢﴾﴾ (سورة القلم) .

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 حثت عليها الشريعة الإسلامية .

ولاشك 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 ودولياً وعالمياً ، هذا من جهة ولتكون من جهة أخرى منطلق لتوظيف وتبني مدخل الإدارة الإستراتيجية والتفكير و التخطيط الاستراتيجي في سعيها لتحقيق تلك المقاصد والغايات . و من هنا تأتي أهمية هذا البحث .

أولاً : الإدارة الإستراتيجية ، ومنظمات الخدمات التطوعية الإسلامية

أ - أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الخدمات التطوعية الإسلامية
أن من أبرز ما يميز الإدارة الإستراتيجية هو قدرتها على تهيئة وتمكين التنظيمات أو الهيئات التطوعية أو غير التطوعية التي تمارسها على التوافق مع المتغيرات والتحديات والمستجدات البيئية ، والاستجابة لها ، ومن ثم تمكين هذه التنظيمات - عالمية كانت أو دولية أو إقليمية أو وطنية أو محلية من تحقيق رسالتها (Mission) أو غاياتها المستقبلية ، ومن ثم تحقيق رؤيتها (Vision) وطموحاتها المستقبلية ، بالرغم من وجود العديد من المتغيرات والمستجدات والعديد من الاضطرابات البيئية المحيطة بهذه التنظيمات .

و عليه فإنه في ظل البيئة المعاصرة حيث تتزايد حدة التغيرات والاضطرابات والمستجدات والتحديات البيئية التي تواجه عالمنا العربي والإسلامي على كافة الأصعدة والمستويات وفي كافة المجالات - ولعديد من الأسباب - وبصفة خاصة منظمات العمل التطوعي ومنظمات العمل الخيري أصبحت هناك ضرورة حيوية توجب تبني وإنتهاج الفكر الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، و من ثم ضرورة الاهتمام بتبني وصياغة رؤية واضحة ورسالة محددة ومعلنة ،

كمطلق 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 لرسالته السامية و لرسالة منظمات و هيئات العمل التطوعي التي تبني المنهج الإسلامي .

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلي الدور المتميز للمملكة العربية السعودية في مجال الخدمات التطوعية الخيرية و الإنسانية محلياً وإقليمياً ودولياً وعالمياً ، كذلك تجدر الإشارة إلي 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 والخدمات التطوعية الخيرية والإنسانية 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 ، ومن 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 وصياغة 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) فضلاً 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 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 ، استراتيجية 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 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 .
 - الموارد 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 . ومن 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 يمكن تخصيصها لمواجهة متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية الرئيسة والعامة للتنظيم .

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

- الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسية والعامه 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 والعامه للتنظيم

١٢- عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة لتحقيق الأهداف العامة

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 تتبني هذا النهج .

ب- التأكيد على أن ممارسة الإدارة الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي

ليس حكراً ولا قاصراً على المنظمات الإنتاجية (السلعية) أو أنه

قاصر علي المنظمات 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 المنظمات الكبيرة دون المنظمات

الصغيرة ، فالمنظمات 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 المنظمات 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 حيويّاً 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 والقوة المحفزة يتطلع إليه ويتجمع حوله القيادات و الأفراد أو العاملين وأصحاب المصالح ؛ الحاليين والمستقبليين 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 ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣م ، ص 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 و إزالة وساوسه من العمل الإسلامي التطوعي .

كذلك يود الباحث أن يلفت النظر لأهمية توافر البعد القيمي والإعتقادي 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 بماهية العمل التطوعي من المنظور الإسلامي و إزالة اللبس وسوء الفهم أو التخوف من العمل الإسلامي التطوعي ، فسوف نتناولها بشيء من التفصيل في الجزء التالي .

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

تعريف الرسالة :

هي بمثابة بيان وإعلان عن مبرر وجود المنظمة و عن الغاية أو القصد من وجودها وبما يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها وبالشكل الذي يحدد هوية تلك المنظمة للعاملين وللمتعاملين 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 المتجات 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 والمجالى لعملاء و جماهير المنظمة الرئيسية بالقدر الذي يتفق مع قدراتها وإمكانياتها .

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 وتأتى 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 الإعتبار مصالح وأهداف ورغبات وتوقعات مختلف الأفراد والجماعات

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

ومن أهم أصحاب المصالح بالمنظمة :

- العملاء والمستهلكين والجمهور . - المنافسين

- الموردين - 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 و العامة :

- القيم السائدة بالمجتمع .

- القيم بالبيئة الخاصة بالمنظمة .

- القيم السائدة بالأجهزة الحكومية بالدولة .

- قيم الأحزاب والجماعات السياسية .

- قيم المنافسين والموردين والعملاء والجمهور .

- 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 وتوحيد 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 ولتقدير إحتياجات المنظمة من الموارد الإضافية ومن 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 وتأكيد القيم والمعتقدات الإيجابية والطاقات المعنوية أخلاقه أمشكله لمناخ وفلسفة وحضارة العمل بالمنظمة ، مما يسهم في توجيه وضبط سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمة ، والوفاء بالمسئوليات الإجتماعية 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 والأحداث 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 وبين 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 والمسؤولين
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 والتزام
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 الاجتماعية والثقافية والسكانية والحضرية .

- البيئة الاقتصادية . - 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 جوهرى 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 معروفة وذو ثقة تكون حاجة المنظمة لرسالة واضحة ومعلنة 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 ومعلنة .

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

إن الناظر في البيئة الخارجية العامة المحيطة والمتحفزة والراصدة والمتابعة 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 وهذا التطوير للرؤية والرسالة باستمرار هذه التغيرات والتحديات .

و عليه فالمأمول فيه هو قيام منظمات الخدمات التطوعية العربية والإسلامية بالاستجابة لهذه المتغيرات والمستجدات والتحديات بالبيئة الخارجية ؛ العامة والخاصة والتنافسية .

ثالثا : معايير التقييم والحكم علي الرسالة (Mission)

أ- معايير التقييم والحكم 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 وقيد على الإحتياجات التي ستعمل المنظمة على إشباعها وذلك من منطلق أن أي منظمة يصعب عليها تلبية كافة الإحتياجات الإنسانية بكفاءة وفعالية .

٢- التحديد الواضح والدقيق للقطاع التسويقي المستهدف (جمهور المستفيدين والعملاء) 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 والمستهلكين 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 و الاهتمام الرئيسي موجه نحو إشباع إحتياجات العملاء و السوق .

- الالتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو تقديم منتجات سلعية أو خدمية محدد و متميزة من حيث الكم و النوعية .

- الالتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو التكنولوجيا المستهدف توظيفها و ذلك من حيث العمل علي تقديم منتجات سلعية أو خدمية متطورة و مسايرة لأحدث الأفكار و الإبتكارات العلمية و التقنية .

- الالتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو القدرة الإنتاجية : و ذلك بالاهتمام بالإستغلال الكامل للطاقة الإنتاجية بأعلى كفاءة وفعالية .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو طريقة البيع أو طريقة التوزيع و تقديم الخدمة أو المنتج للعملاء و المستفيدين .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو الاعتماد على المصادر و الموارد الطبيعية .

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو تحقيق معدل نمو في النشاط و الأداء 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 و الإبداع :

- الإلتزام و الاهتمام الرئيسي موجه نحو تطوير و تنمية المستويات الإدارية و تطوير و تنمية 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 و توجيه و تكريس طاقات و قدرات و إمكانيات المنظمة نحو تأكيد و تنمية و تطوير هذه الميزة التنافسية للمنظمة و التي تجعلها تتفوق علي غيرها من المنظمات ، فتحديد الميزة التنافسية يساعد على توفير نقطة حشد و إنطلاق و توجيه لقرارات و أنشطة كافة المديرين و مختلف مستويات العاملين بالمنظمة . و يتطلب هذا :

- تحديد نقاط الجودة و التميز 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 والدافع موضع الاهتمام الذي يجب أن يعكس ويبين حقيقة سمو الشريعة الإسلامية وتميزها في مجال الخدمات التطوعية الإنسانية ، ولا حرج بأن نتنافس مع غيرنا ما دام التنافس شريفاً وفي الخير ففي ذلك فليتنافس المتنافسون .

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

١- أن تكون وثيقة الرسالة واضحة ومفهومة لكافة الأفراد بالمنظمة .

٢- أن تكون وثيقة الرسالة مختصره وموجزه بالقدر المناسب ؛ وذلك

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 والإمكانات 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 والإنتلاق وحشد الطاقات من أجل المنظمة .

١١- أن 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 و حضارة 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 .

و بدهي 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 والجمهور وكافة أصحاب المصالح بالبيئة الداخلية والخارجية ، فضلاً عن الالتزام بالمعايير الأخرى ، ونود ان نشير في هذا الصدد إلي 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 والصدق 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 تبني نهج الإدارة الإستراتيجية بعد ؛ بإعداد و بلورة و صياغة رسالة واضحة ومحددة لها ، وذلك 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 :

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 و العربية و الإسلامية منها خاصة ، فضلاً عن أن دراسة وتحليل البيئة هي الأساس والمنطلق للوقوف على العناصر الرئيسية الأخرى لعملية التخطيط و الإدارة الإستراتيجية ، والتي من أهمها:

- تحديد ووضع الافتراضات المستقبلية لأوضاع و بيئة عمل المنظمة .
- الوقوف علي الإمكانيات و القدرات و الموارد المتاحة الحالية والمستقبلية .
- الوقوف علي نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية .
- الوقوف علي الفرص المتاحة ، و التهديدات المحتملة بالبيئة الخارجية .
- الوقوف علي توجهات و قيم و غايات و أهداف أصحاب المصالح الحاليين و المستقبليين .

فضلاً عما سبق الإشارة إليه من كونها أساس حيوي لا غنى عنه لوضع و تطوير 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 و أنشطتها، وذلك حتى تتمكن تلك المنظمات من الوقوف على العوامل و المتغيرات

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 رضارب الإنسان و تقديم يد العون لهذا الإنسان عند تعرضه لكارثة أو أزمة أو ضائقة^(٣)، ماديا كان هذا العون أو مالياً او اجتماعياً و نفسياً^(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 .

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 ومن ثم تحقيق غاياتها وأهدافها .
مفهوم بيئة المنظمة^(١)

بيئة المنظمة هي إجمالى القوى والكيانات والعوامل والمتغيرات الحالية والمستقبلية ، ذات التأثير الحالى 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) عايذة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، ط ١ ، القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٨٥ ، ص ٧٧ .

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

ب - البيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة

وهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تقع على حدود البيئة الداخلية للمنظمة ، وتختلف من منظمة إلى أخرى وذلك بحسب طبيعة مجال عمل المنظمة ، ويمكن أن يتداخل أحياناً نطاق هذه البيئة مع نطاق البيئة الداخلية ، وذلك بحسب عدد من العوامل لعل من أهمها مدي قوة المنظمة ومدى كفاءة وفعالية إدارتها ، وتشمل هذه البيئة علي ؛ كافة العوامل التسويقية ، والتكنولوجية ، والإنتاجية ، والسياسية ، والاجتماعية والتشريعية الوثيقة الارتباط بمجال عمل المنظمة ، وذات التأثير الحالى 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 والعاملين 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 وعلاجها أو التقليل من أثارها السلبية .

تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة ، ومنظمات الخدمات التطوعية ذات التوجه الإسلامي

وفي هذا الصدد وفيما يتعلق بمنظمات الخدمات التطوعية التي تتم الإدارة لأنشطتها من منظور إسلامي فإن تحليل متغيرات البيئة الخارجية ؛ العامة والخاصة يجب أن تكون موضع اهتمام وعناية 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 والقيام بدراساتها ومتابعتها باستمرار حتى يمكن مواجهتها والتحوط لآثارها .

وفي الواقع فإن نجاح هذه المنظمات - في ظل الظروف والمعطيات الحالية المحيطة والمحدقة بالعمل الإسلامي وبالمنظمات التي تبني النهج الإسلامي - يتوقف إلي حد كبير على مدى قدرة هذه المنظمات علي أن تتواءم بين أنشطتها وبين المتغيرات والتحديات والمستجدات 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 ومنظمات الخدمات التطوعية الإسلامية ؛ الخيرية والإنسانية منها بشكل خاص ، علي أن تكون متوافقة مع الرؤية المستقبلية لهذه المنظمات ، وأن تكون كذلك مستوفية للمعايير العلمية للرسالة الفعالة سواء من حيث الصياغة والشكل أو من حيث المحتوى والمضمون ، وذلك حتى يتسنى توظيفها كمنطلق وأساس لعملية الإدارة الإستراتيجية ، وتوظيفها كذلك في الذود عن الغايات الإنسانية السامية لمنظمات العمل التطوعي من المنظور الإسلامي ، في مواجهة ذلك الجور أو سوء الفهم لغايات وأهداف المنظمات العاملة في مجال الخدمات التطوعية الخيرية والإنسانية بالدول العربية والإسلامية ، ومن ثم توظيفها في الإجابة عن كثير من التساؤلات المشككة في الغايات والمقاصد الإنسانية لتلك المنظمات ، وما يترتب على ذلك من وضع عديد من القيود والمحددات والعقبات أمام أنشطة تلك المنظمات في ذات الوقت الذي نجد فيه التيسيرات تتوالي على غيرها من المنظمات .

ويتبين كذلك مما سبق مدي أهمية التحليل البيئي بصفة عامة لتفعيل نشاط منظمات الخدمات التطوعية الإسلامية ، وخاصة فيما يتعلق بمتابعة ورصد وتحليل متغيرات البيئة الخارجية ؛ العامة والخاصة ، نظرا لخطورة تأثير هذه المتغيرات التي لا تملك لها هذه المنظمات دفعا أو صرفاً ، وعليه فيجب دراستها ومتابعتها باستمرار حتى يمكن مواجهتها والتحوط لآثارها ، كمدخل ومنطلق لتفعيل التوجه الإسلامي لتلك المنظمات وفقاً لمدخل الإدارة الإستراتيجية .

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.

و من هذا المنطلق فإن الباحث يأمل ويود 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 .

ويكفي 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 ، وليكن تنافس جميع منظمات الخدمات التطوعية - أيا كان هويتها و عقيدتها - هو التنافس في كل ما يحقق الخير و السعادة للإنسان أياً كان هذا الإنسان ، فيكفي إنه إنسان ، و هذا هو ما يأمرنا به الإسلام .

_____ ، 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 والتخطيط 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 منتمٍ 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 الانسان في كل
زمان و مكان بدون ما مقابل أو اجر إلا رضا رب الإنسان و تقديم يد
العون لهذا الإنسان عند تعرضه لكارثة أو أزمة أو ضائقة ، ماديا كان
هذا العون أو مالياً او اجتماعياً و نفسياً ، متنزهين في ذلك عن أي
غرض دنيوي أو تحقيق أي نفع ذاتي

دافعنا لذلك قول رسول السلام و الاسلام محمد ﷺ :

« خير الناس أنفعهم للناس »