

## الفصل الثالث

# المرحلة الثانية: تضمين الرسالة والرؤية والقيم

إن أحد الأسباب الرئيسة للجوء إلى عملية التخطيط الاستراتيجي هي أن تؤسس - أو تعيد تثبيت - تفاهماً مشتركاً عن سبب وجود المؤسسة وطموحاتها في المستقبل. وتقع معظم انعكاسات هذا التفاهم المشترك بشكل مختصر ومباشر في بيانات رسالة المؤسسة - رؤيتها، وقيمها، والتي يمكن تحديدها كما يلي:

- بيان الرسالة: بيان بأغراض المنظمة والأعمال (المنهجيات الأساسية)
- بيان الرؤية: صورة عن المستقبل الذي نود ابتكاره
- بيان القيم: المفاهيم المرشدة. والمعتقدات والمبادئ.

### ملاحظة جانبية

#### البيان المشترك للرسالة والرؤية والقيم

تتلخص رسالة قسم القبالة وأمراض النساء، في الإشراف على أبحاث جادة، وتطوير وتحقيق بيئة ثقافية علمية، وتقديم العناية الصحية ذات النوعية العالية للنساء وعائلاتهن (الطرف الذي يوجه له البرنامج). أما تصورنا فهو أن القسم سوف يحصل على اعتراف دولي لجهوده في البحث العلمي، وتعميم الثقافة الصحية، والعناية بالمرضى (رؤية) ونحن نكرس جهودنا

للأبحاث الأساسية والمتخصصة، والتحقيقات الإكلينيكية، التي ستحسن من صحة مرضانا وعائلاتنا (الهدف) وسوف تطور قيادة يحتذى بها وبرامج تثقيفية بحيث يصل طلابنا، وزملاؤنا، والأطباء المقيمون، والكلية والجهاز العامل إلى تحقيق قدراتهم الكاملة. ونحن نتبنى ونرعى أعمال التحديث في نظام تلقي الرعاية الصحية، وهذا ما سيجعل برنامجنا أفضل باستمرار. ورعايتنا الصحية متاحة، وكافية وفعالة.

نحن نتشوق كي نوجد ونتابع بيئة توحى بالثقة، والإدارة المنظمة والتكامل، والتعاون، والمسؤولية الشخصية (قيم في الجمل السابقة).

### لماذا نحتاج بيان الرسالة؟

يريد أي شخص يتصل بمؤسستك أن يعرف: من أنت كمؤسسة؟ ولماذا وجدت؟ وماذا تفعل؟ ومن تخدم؟ لذلك على بيان الرسالة أن يجيب على هذه الأسئلة. ويجب أن يكون بيان الرسالة قادراً في بضعة جمل أن يوصل جوهر المؤسسة لمساهميها وللجمهور. إنه مجموعة توجيهية من الأفكار المفهومة و التي ترتبط فيما بينها، ونالت دعم مجلس المؤسسة وجهازها العامل ومتطوعيها، والمانحين، والمتعاونين. أمثلة على ذلك:

. الجمعية الأمريكية للسرطان. مؤسسة صحية تطوعية مبنية على أساس اجتماعي وتعمل على مستوى الوطن. وقد كرست الجمعية نفسها للقضاء على السرطان باعتباره معضلة صحية كبرى، عن طريق منع انتشاره، والوقاية منه، وإنقاذ حياة المصابين به، والقضاء على الآلام التي يسببها، من خلال الأبحاث، والتثقيف، والدعوة، والخدمات.

• محامو لامبدا Lambda، وهي مؤسسة وطنية ملتزمة بتحقيق اعتراف كامل بالحقوق المدنية للسحاقيات واللوطيين، وشائبي الجنس، والذين تحولوا جنسياً والأفراد المصابين بالإيدز من خلال القضاء والتثقيف وأعمال السياسة العامة.

● الشبكة الإفريقية الأمريكية للتوعية حول التبغ، ورسالتها إشراك مجتمعات الملونين في كاليفورنيا في حملات لتخفيض استخدام أنواع التبغ المختلفة من قبل المدخنين من أصول أفريقية. وقد التزمت الشبكة المذكورة بالأهداف التالية في محاولة لإنجاز هذه الرسالة:

- زيادة الوعي بعدم التكافؤ في معالجة العواقب الصحية لاستخدام التبغ بين المنحدرين من أصول أفريقية
- زيادة مشاركة المؤسسات الاجتماعية، ومؤسسات «الأعمال» والأفراد في الحملة لتخفيض استخدام التبغ بين المنحدرين من أصل أفريقي.
- تشجيع ممارسة القيادة، وتكوين قادة رئيسيين، وتعبئة الشباب لتقليل استخدام التبغ.

يساعد كل من بيانات الرسالة السابقة. القارئ ليفهم ما تفعله هذه المؤسسات ولماذا يفعلون ما يفعلون.

إن بيان الرسالة لا يوضح لذوي العلاقة الخارجيين والداخليين ما تفعله فقط، ولماذا نقوم بذلك، لكنه يستطيع أيضاً مساعدتك في تقرير ما يجب أن لا تفعله. ويمكن لجمعية السرطان الأمريكية أو للشبكة الأمريكية الإفريقية للتوعية ضد التبغ أن يفكرا ببرنامج تثقيف جديد بهدف تخفيض نسبة التدخين بين النساء الشباب ولكن يجب على كل منهما أن لا يفكر بطلب تمويل برنامج أبحاث رئيسي لتخفيض نسبة الأمية بين البالغين.

ونلاحظ في كتاب صور الجودة<sup>(1)</sup>، وهو كتاب صادر عن قطاع مستقل حول أفضل الممارسات عند المنظمات غير الربحية، أن الباحثين أكدوا أن «بيان بالرسالة واضح ومتفق عليه» هو أحد الخصائص الرئيسة للمؤسسات غير الربحية الناجحة.

## كلمة حول الكلمات

لا تستعمل كلمات مثل "الرسالة" "الغرض" و"بيان بالرسالة" بشكل مستمر من قبل المعنيين سواء في القطاع غير الربحي أو القطاع الربحي. إن مؤلفي هذا الكتاب ينصحان باستخدام التعاريف المستخدمة في هذا الفصل، بسبب النزعة نحو وضوح الوسائل والغايات عند التركيز على مناقشات التخطيط. (انظر الفصل 1 لمراجعة الفروق بين الغايات / الوسائل). ويجب أن لا يعلق المشاركون في عملية التخطيط عملهم على الكلمات، لكنهم يحتاجون إلى فهم الفرق بين المستويات المختلفة للغايات والوسائل التي يتوجه إليها النقاش خلال التخطيط. وكحد أقصى، لا يهم كثيراً ماذا تسمى المفاهيم طالما أن المنتج النهائي - الخطة - يصف بوضوح ما تبحث عنه المؤسسة لإنجازه. وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، والأولويات الشاملة لإنجاز هدف المؤسسة، ومن المهم أن يتفق كل المشاركين في عملية التخطيط على أن يطلقوا على المفاهيم نفس الاسم، وأن التعاريف يجب أن يتم توضيحها خلال المرحلة الأولى: كن جاهزاً.

## الخطوة رقم 2-1:

### اكتب أو (أكد مجدداً أو أعد كتابة) بيانك عن رسالة المؤسسة

يجب أن يتضمن بيان الرسالة عنصرين اثنين:

1- الغرض من وجود المؤسسة: جملة واحدة تصف النتيجة القصوى التي تحاول مؤسسة ما إن تصل إليها (إجابات عن السؤال: لماذا وجدت المؤسسة؟) وتركز جملة تبيان السبب على الغاية النهائية.

2- الأعمال: وصف ما تفعله المؤسسة (أي المبادئ الأكثر أهمية / البرامج /

لخدمات). إن برامجك وخدماتك هي وسائل توصل إلى غاية. وقد يتكرر مرات عديدة داخل البيان حول ما تفعله المؤسسة، كما سيكون هناك وصف يشرح هذا الأمر لمن تقدم له خدمات المؤسسة.

وفيما يلي ثلاثة أمثلة عن الرسالة:

1- مؤسسة الوحدة (يونيتي): اتحاد الصحفيين الملونين. وهو تحالف استراتيجي بين الصحفيين الملونين يعمل كقوة واحدة من أجل التغيير القسري لدفع حاضرمهم إلى الأمام، وتحقيق التنمية والقيادة في صناعة الأخبار في هذا الكون السريع التغيير. ويضم هذا التحالف جمعية الصحفيين الآسيويين الأمريكيين والجمعية الوطنية للصحفيين السود، والجمعية الوطنية للصحفيين المنحدرين من أمريكا اللاتينية، والجمعية الأهلية للصحفيين الأمريكيين.

وأهداف اتحاد يونيتي هي التالية:

- إيقاف نزيف خروج الملونين من صناعة الإعلام من خلال ممارسات تشجيع أكثر عدلاً، وقيادة إعلامية أكثر تمثيلاً لهم، وتطوير أنماط أدوارهم فيها.
- تحسين تغطية الملونين عن طريق التخلص من القوالب الفكرية الجامدة والخرافات، وزيادة فهمهم للثقافات الأخرى.
- تثقيف التيار الرئيس في الإعلام، حول قيمة وأهمية التنوع، وضمان دخول الملونين ووصولهم للمشاركة في مناقشات التنوع الثقافي و القرارات المتعلقة به.
- تشكيل نموذج عملي للتنوع والشمولية، والارتقاء بجدول الأعمال الجماعي لهذا التحالف، وجدول أعمال المؤسسات الأخرى الأعضاء فيه.
- تأسيس هذه المسائل باعتبارها أولويات جماهيرية عن طريق إيصال هذه الرسالة الى صناعة الأخبار والرأي العام الأمريكي.

2- المراكز الأهلية الأمريكية للعناية بالأطفال من 3-5 سنوات وأطفال ما قبل المدرسة. إن هدف مركز الطفل الأهلي هو تأكيد ثقافة وهوية الطفل الهندي بطريقة إيجابية من خلال مناهج لبناء الثقة بالذات والشعور بالانتماء. كما يجري تطوير موارد هذه المراكز لمساعدة المهنيين غير الأهليين (من غير الهنود) المتعاملين مع الطفولة غير الأهلية على الارتقاء بفهمهم لتعدد ثقافات أمريكيين الأهليين من المعلمين والأطفال على حد سواء.

3- تترك الحروب جراحاً وآلاماً تستمر إلى ما بعد انتهاء المعارك. ورسالة جمعية «من السيوف إلى شفرات المحراث» هي العمل على شفاء الجراح. واستعادة الكرامة والأمل. والكفاية الذاتية لكل الجنود (القدامى) المحتاجين، وتقليل كبير لحالات التشرد والفقير بين الجنود السابقين. تأسست الجمعية عام 1974، وهي مؤسسة اجتماعية غير ربحية تقدم المشورات، وتدير القضايا، و تتابع الاستخدام، والتدريب، والإسكان، والمساعدة القانونية للجنود في منطقة خليج سان فرانسيسكو. وتشجع المنظمة وتحمي حقوق الجنود القدامى من خلال الدفاع عن قضاياهم. والتثقيف الجماهيري، والمشاركة مع كيانات محلية ووطنية وعلى مستوى الولاية.

### ضع جملة الهدف معرفة بالمشكلة المركزية

يمكن تطوير جملة الهدف ببساطة بطرح السؤال التالي:

لماذا وجدنا؟ مثلاً عندما يسألون عن سبب وجود مؤسستهم، سيجيب أعضاء في برنامج المساعدة القانونية: لضمان الوصول المتساوي للحماية القانونية تحت القوانين السائدة الموجودة في الولايات، وعلى المستوى الفدرالي. مؤسسة أخرى هي معهد الغذاء وتطوير سياسة - الطعام أولاً. أعلنت أنهم موجودون لـ «للقضاء على المظالم التي تسبب الجوع». قد لا يكون التوجه المباشر لتحديد هدف المؤسسة سهلاً لبعض المؤسسات. ولهذا. وكى نحدد أو نوضح هدف مؤسسة ما - النتيجة النهائية التي تعمل المؤسسة للوصول إليها وتجزها- قد يحتاج الأفراد القيام بخطوة إلى انوراء لينتزعوا أنفسهم من فعاليات العمل اليومي، لتحديد المشكلة المركزية التي

تحاول المؤسسة حلها. إن المشكلة المركزية هي الحاجة التي تحاول المؤسسة حلها ويصف بيان الأهداف كيف أن العالم سيتغير إذا كانت تلك المشكلة أو الشروط قد حلت أو تحسنت. فمثلاً، إن المشكلة المركزية لفرع «متسلطون/متسلطات» هي أن الأطفال في أسر مؤلفة من الأب فقط أو من الأم فقط يزداد عددهم باضطراد بغياب النموذج الإيجابي لأسر من الجنس نفسه (أب وابن أو أم وابنة). وهؤلاء الأطفال يجابهون خطورة أكبر في الجنوح ومواجهة مشكلات تستدعي التقويم / أكثر من الأطفال المنتمين إلى نماذج الدور الإيجابي لنفس الجنس. والتأثير المستقبلي المثالي هو أنه إذا حلت المسألة سيكون «كل أخ صغير أو أخت سيصبح سعيداً و عضواً منتجاً في المجتمع». والهدف من كتابة فصل متسلطون / متسلطات هو : لتخفيف المشكلات التي يعانيها الأطفال في الأسر التي ليس فيها إلا الأب فقط أو الأم فقط.

### لماذا يكون توضيح الغرض مهماً؟

إن الفشل في وضع وإيصال غرض المؤسسة بوضوح (بمصطلح الغايات) يمكن أن يؤدي إلى الحد من تأثير المؤسسة دون قصد منها. مثلاً كان الغرض في برنامج أحد المؤسسات هو «تزويد الشباب من سن 13 - 18 بالاستشارات» (بيان محدود الوسائل). لقد أغلق هذا البرنامج الباب على أي أمل في التحديث بسبب تضيقه أفق برامجه وتصوره. ولأن تركيزه كان فقط على تقديم الاستشارة، فقد ضيق المجلس والجهاز من تأثيرهما بحصر عمل المؤسسة في تقديم الاستشارة فقط؛ لذلك أعاد كتابة غرض البرنامج وانعكس ذلك في بيان بالغايات فأصبح: «لرفع مستوى الصحة العقلية للشباب في بلادنا».

بهذا التركيز الواسع، مدوا أفق تصورهم كي يتضمن برامج جديدة مثل الخط الساخن لمناقشة الأزمات، وبرامج ما بعد المدرسة. وورش العمل الخاصة بالتكيف مع الضغوط المختلفة.

أما وضع تعريف عريض جداً للفرض فمن الممكن أن يجعل المؤسسة غير قابلة على وضع الأولويات في برامج الأنشطة. كانت هناك مؤسسة محلية اجتماعية تملك مبنى، تستخدمه لتقديم برامج صغيرة متعددة ويضم المبنى أيضاً غرفة كبيرة للاجتماعات كثيرة الاستعمال. وعندما قامت المؤسسة بتأجير غرفة الاجتماعات لمجموعات مجتمع أخرى ضمنت لنفسها دخلاً ثابتاً وإن كان صغيراً. ولأن بيان الأغراض كان غامضاً، مثل «مواجهة احتياجات المجتمع»، فقد أخذ تأجير الغرفة الأولوية على نشاطات جديدة، لأن هذا التأجير كان نشاطاً مولداً للموارد. وبعملية تخطيط استراتيجي أمكن لهذه المؤسسة زيادة تركيزها على مقابلة الاحتياجات الثقافية للمجتمع المحلي الجنوب آسيوي. ونتيجة لذلك نشأت استخدامات جديدة عديدة لقاعة الاجتماعات ضمت مجموعات من الشباب، ونشاطات ثقافية للبالغين، وبرامج للاحتفال بالثقافة الجنوب آسيوية موجهة للجمهور. وبسبب أهمية هذه النشاطات لأغراض المؤسسة، كان لا بد من طلب تمويل جديد يعوض عن ضياع الدخل المتمثل بأجر قاعة الاجتماعات بعد استعادتها، وتشكل العملية استخداماً أفضل بكثير لأحد ممتلكات المؤسسة الأساسية: البناء الخاصة بالمؤسسة.

ويمكن للاختلاف في فهم أغراض المؤسسة أن يقود إلى الاضطراب والصراع. وكان أحد الممولين قد طلب من إدارة ملجأ للنساء اللاتي يتعرضن للضرب تنظيم برنامج لتثقيف الرجال الذين يستخدمون العنف مع نسائهم. وقد انقسم المجلس والجهاز في الملجأ بشدة إلى معسكرين: أعضاء تحمسوا للبرنامج الجديد، وآخرون رفضوه. وعندما استدعيت مستشارة لتساعد في حل النزاع، طلبت من المجموعة أن تشرح غرض المؤسسة. وصرح بعض الأعضاء أنهم يشعرون أن الهدف هو إيجاد ملجأ للنساء اللاتي يتعرضن للضرب وأطفالهن، بينما قال آخرون: إن هدف المؤسسة هو حذف أو إلغاء دورة العنف في الأسرة. ولا يدعو للدهشة أن أولئك الذين شعروا بأن البرنامج الجديد يتناسب مع غرض المؤسسة، هم أنفسهم كانوا قد أوضحوا أن النتيجة النهائية لعملهم كان إلغاء العنف في العائلة، وأنه من المعقول تقديم خدمات للرجال الذين يمارسون العنف. وبعد الكثير من النقاش، أعاد ملجأ

النساء المتعرضات للعنف جملة الغرض بحيث تقرأ على الشكل التالي "غرضنا هو تقليل - والعمل تجاه إلغاء - العنف في العائلة. وما يدعو للاهتمام، ان المجموعة اختارت أن لا تضع ولا تنفذ برنامجاً لتثقيف الرجال الذين يمارسون العنف في العائلة لأنها لم تشعر بأن لديها الكفاءة الجوهرية في ذلك الميدان. لكنها قامت بالتعرف إلى منظمة للرجال وساعدتهم في تطوير برنامج ضد العنف للرجال الذين كانوا قد أدينوا بممارسة العنف العائلي.

وأخيراً، قد لا تميز مؤسسة ما أن الوقت قد حان لتغيير عملها أو تغيير غرضها. وعلى سبيل المثال، كان الغرض الرئيس لجمعية مسيرة الدايمز (قطعة من عشرة سنوات)، الحماية من شلل الأطفال عن طريق القضاء على هذا المرض. ولأن بيان الغرض لديها كان واضحاً، فما أن تحقق القضاء على شلل الأطفال، حتى كان على المؤسسة أن تختار بين أن تخرج من الميدان أو تعيد تشكيل رسالتها. لقد اختار مجلس الإدارة أن يغير من غرض منظمة «مسيرة الدايمز» إلى جهد أرحب. وهو «القضاء على عيوب الولادة».

## تعليق هامشي

### مثال أليس

تشير قصة لويس كارول الشهيرة "مغامرات أليس في بلاد العجائب"، مباشرة إلى أهمية بيانات الرسالة:

قالت أليس "تششاير بوس... هل تخبريني من فضلك، أي طريق علي أن أسلكه للذهاب من هنا.

قالت القطة:

ذلك يعتمد كثيراً على المكان الذي تودين الذهاب إليه.

قالت أليس: لا يهمني كثيراً أين أذهب.

قالت القطة: إذن ليس مهماً أي طريق تسلكين.

أضافت أليس موضحة: المسافة التي توصلني إلى مكان ما"

قالت القطة: أوه. أنت بالتأكيد ستصلين إلى مكان ما، إذا مشيت المسافة الكافية.

Alice's Adventures in Wonderland, Source: Lewis Carroll -  
(London: William Heinemann Ltd., (1907, 75, 76).

## اكتب جملة الغرض

يوضح النص الخاص بالغرض الذي يظهر في بيان رسالة المؤسسة الحل الذي تعمل المؤسسة على إنجازه فيما يتعلق بمشكلة محددة. إنه يصف في جملة واحدة، لماذا وجدت المؤسسة، والنتيجة النهائية لجهودها (أي ماذا تطمح المؤسسة أن تحقق). وتتضمن جملة الغرض عادة العنصرين الأساسيين التاليين:

1- فعل مصدري يشير إلى تغيير في حالة ما (مثلاً: يزيد، أو ينقص أو يلغي، أو يقي أو يمنع.. إلخ).

2- تعريف المشكلة التي ستتوجه المؤسسة لمعالجتها، أو حالة يجب تغييرها (مثل الوصول إلى الرعاية الصحية، سياسة عامة تتعلق بالبيئة، الممتلكات الثقافية في المجتمع). وفيما يلي أمثلة على الجمل التي يمكن أن تستخدم للتعبير عن الغرض:

● إن غرض رابطة (SETI) (Search for extra terrestrial intelligence) هو تشجيع ودعم البحث من أجل ذكاء أرضي متفوق.

● يشجع اتحاد الشعوب المرجانية المحافظة على الشعاب المرجانية في كل أنحاء العالم.

● مؤسسة "أعراض تملل الرجلين"، منظمة غير ربحية مكرسة لتحسين حياة الرجال والنساء والأطفال الذين يعيشون مع هذا المرض المدمر غالباً. إن أهداف المنظمة هي زيادة الوعي بظاهرة تملل الرجلين لتحسين العلاج، وإيجاد الدواء انشافي من خلال الأبحاث.

يلاحظ أن هذه الأمثلة تركز على المخرجات، والنتائج أكثر من المنهجيات. إنها تصف كيف يتجه العالم ليصبح مختلفاً - وما الذي تنوي المؤسسة تغييره. وهكذا، إن غرض مؤسسة تقوم على خدمة المشردين يجب أن لا يوصف بعبارات منهجية «في ترويد الأفراد المشردين بالماوى». إذ يجب أن يوصف الغرض بعبارات نتيجة نهائية أوسع، مثل أن يقال: «لإلغاء حالات التشرد في منطقتنا».

## تعليق هامشي

### من المشكلة المركزية إلى المستقبل المثالي إلى بيان الغرض

- تعرف إلى المشكلة المركزية، الشباب الذين يشملهم نظام الجانحين العدلي، والمشردون، والفقراء، أو آخرون معرضون لأخطار أخرى، لهم احتياجات خاصة لرفاههم الجسدي والعاطفي. من بين المسائل الأساسية التي يواجهها هؤلاء الشباب في بيئتهم هي العنف، والعنصرية، والتمييز الجنسي والفقر وانعدام التعليم، والظلم. غالباً ما تكون هذه العوامل عقبات في الوصول إلى هؤلاء وتقديم مساعدة فعالة ومفيدة لهم، شأنها في ذلك شأن العوامل التي تؤثر في معدلات أعلى من المرض والموت.
- وضع تأثير المستقبل المثالي إذا كانت المسألة ستحل. بالانسجام مع مجموعة الخدمات التي سيقدمها العاملون الذين يتابعون هؤلاء الشباب، من الضروري أن توفر رعاية صحية شاملة وعلى مستوى رفيع مصممة بحيث تلبى حاجاتهم الخاصة.
- ضع الخطوط العريضة لجملة الهدف: تحسين صحة الشباب الذين يعيشون في خطر.

### أوجز عملك:

أي عمل أنت بصدد القيام به؟ بهذه الطريقة طرح أحد زملائنا هذا السؤال. عندما تكون جملة الغرض هي بيان للغايات، فإن بيان أساليب البرنامج يجب أن يكون بياناً موجزاً حول الوسائل. إن بيانات البرنامج تتضمن غالباً فعل «يزود» أو تربط بيان الغرض بكلمتي «بواسطة» أو «عبر - خلال».

مثلاً: إذا كان هدف وكالة خدمات للشباب هو تحسين صحة الشباب الذي يعيش في خطر، فإن على المؤسسة أن تحدد ما هي الأساليب التي ستستخدمها لمتابعة هذا الغرض مثل «تقدم خدمات طبية مباشرة، استشارات، والتثقيف الصحي للشباب في قاعة جو فينايل».

والمؤسسة التي يكون هدفها إلغاء التشرد، يمكن أن تختار واحداً أو أكثر من الأساليب التالية: بناء مساكن لمتشردين أفراد، الدعوة لإجراء تغييرات في السياسة العامة، و/ أو تزويد الاستشارات والتدريب المهني للأفراد المتشردين.

جرب التمرين في العرض 1-3 ليساعد مؤسستك على تحديد الفرق بين الوسائل والغايات.

### التفريق بين الغرض (الغايات) والبرنامج (الوسائل)

### العرض 1-3

بيانات	الغايات	الوسائل
1- القضاء على أسباب عيوب الولادة		
2- تزويد ضحايا الجرائم بالنصح والدعم		
3- تحقيق أرباح - زيادة ثروة المستفيد		
4- توفير إمكانية الحصول على والوصول إلى الخدمات الصحية العامة والضرورية الشاملة والمقبولة ثقافياً، من الهنود الأمريكيين وسكان آلاسكا الأصليين.		
5- عمل أبحاث في الطب الحيوي		
6- العمل لاندمال جروح الجريمة		
7- زيادة الصحة العقلية لزيائننا.		
8- تزويد التدريب على القيادة والمساعدة القانونية للعمال المهاجرين		
9- تخفيض مشكلات الأطفال الذين يعيشون مع أحد الوالدين فقط.		
10- تقديم الطعام والمأوى للمتشردين.		

إذا حددت أرقام البيان 1-3-4-6-7 و 9 كبيانات أعراض، فأنت تفهم الفرق بين الهدف (الغايات) والبرامج / الخدمات (الوسائل).

## أوضح الهدف (الغايات) والأعمال (الوسائل)

إنه من المعقول منطقياً أن تحدد هدفك قبل أن تحدد برنامجك. وعلى كل حال، يبدو أحياناً أنه من الأسهل للناس أن ينظروا الى ما به المؤسسة لأنه من الممكن رؤية هذا الأمر بشكل أكبر.

لماذا؟ لأي غاية (الغرض)

ما هي الوسائل (العمل)

نحن نبني المساكن كي نخفض حجم التشرد

نحن نبني المساكن

رسالتنا هي زيادة إمكانية عرض أعمال  
الضنانين مع إعاقات متطورة

نحن نقيم معارض فنية  
تمثل الضنانين المعاقين

إذا كان أسهل لك أن تتكلم عن ماذا تعمل، ثم لماذا تقوم به كطريقة مساعدة لتوضيح بيان الرسالة، فإن أي ترتيب تراه مجدٍ أكثر لمجموعتك سيكون هو الطريق الصحيح لاتباعه.

## اجمع عناصر بيان الرسالة معاً

يجب أن يكون بيان الرسالة، بعد اكتماله، بسيطاً ومع ذلك قوياً. والبيان الموحى هو الذي يحقق تواصلاً مع ذوي العلاقة الخارجيين والداخليين حول ماهية المؤسسة ويمكن أن يكون بيان الرسالة جملة أو جملتين، ويمكن أن يكون أطول. تذكر دائماً أنه بقدر ما يكون البيان مختصراً، بقدر ما يكون أسهل على أعضاء المجلس والجهاز ليتذكروه. ونورد فيما يلي بعض الأمثلة عن بيانات الرسالة الفعالة.

• ايست باي موطن للإنسانية. بإلهام من حب الله، فإن رسالتنا هي أن نوجد فرصاً ناجحة لتمليك المنازل (الغرض) للعائلات من ذوي الدخل المحدود (لمن) عن طريق حركة بناء دؤوبة للمساكن وإعادة إحياء روح الجوار (عمل).

• سسة د.جون. ت.كاثرين ماكارثر. إنها مؤسسة خاصة ومستقلة لتحصيل منح مكرسة لمساعدة الجماعات والأفراد على تعزيز التحسن المستمر في الحالة الإنسانية (لمن). وتبحث المؤسسة عن تطور الأفراد الأصحاء والمجتمعات الفاعلة. والسلام بين الأمم وفي داخل كل منها، اختيارات مسؤولة حول إعادة الإنتاج الإنساني، ونظام بيئي كوني قادر على دعم المجتمعات الإنسانية الصحية (الهدف) وتتابع المؤسسة هذه الرسالة بدعم البحث العلمي، وسياسة التطوير والنشر، والتربية، والتدريب، والممارسة (العمل).

- الغرفة التجارية للمنحدرين من أمريكا الجنوبية. تسعى هذه الغرفة لتحسين مستوى الحياة (هدف) عن طريق إيجاد القيادات، وتشجيع التنمية الاقتصادية (عمل) للمجتمع اللاتيني الأمريكي (من أجل من) من خلال شراكة مع مؤسسات المجتمع التعليمية، والحكومية ومنظمات الأعمال.

ليس هناك صيغة بسيطة لوضع مسودة كافية لبيان مؤسسة محدد. وفي كتاب «إعادة اختراع الحكومة» يبين المؤلفون أن الخبرة في تكريس وقت كاف لوضع الغرض الأساسي لمؤسسة ما- أي بحث كل الافتراضات المختلفة ووجهات النظر المختلفة للأعضاء والاتفاق على رسالة أساسية واحدة - يمكن أن تكون خبرة قوية، وعندما يتم ذلك بالشكل الصحيح يمكن لبيان الرسالة أن يقود المؤسسة بكاملها من القمة إلى القاعدة. وسيستطيع مساعدة الناس في كل المستويات ليقرروا ما عليهم أن يفعلوه، وما عليهم أن يتوقفوا عن عمله؟ إن عملية وضع بيان الرسالة يأخذ عادة وقتاً لا بأس به، ولكن النتيجة النهائية غالباً ما تستحق ذلك.

### ما الفرق بين بيان الرسالة وبين الشعار؟

عبارة مختصرة مثل «العالم في الوقت المناسب»، تستخدم عادة من قبل الشركات الربحية في اتصالاتهم التسويقية. وإذا استطعت أن تطور هذه الجملة - رغم أن ذلك ليس ضرورياً - فقد تكون حصلت على طريقة مساعدة لإيصال جوهر القضية الى الناس بطريقة جذابة.

إن جملة الهدف لمعظم المؤسسات توجد في بيان الرسالة القصير. وتطرح المؤسسة أحياناً شعاراً لها (قد يطلق عليه مفردات أخرى تعني الشعار أيضاً مثل motto أو tag line، عندما تستطيع كلمات قليلة إبلاغ كامل المعنى. أمثلة على ذلك: بذور السلام، تعمل لحماية السلام الدائم في الشرق الأوسط وتجمع بين شباب من المراهقين العرب والإسرائيليين بعمر. من 13 إلى 15 عاماً، في ظل خوفهم، وفقدان الثقة بينهم، وسوء الفهم الذي شكل دائماً تصورهم عن «عدوهم». وتبدأ منظمة بذور السلام عندما تنتهي اتفاقات السلام. بانتزاع الخوف من قلوب وعقول الجيل القادم وتحضيرهم للعمل الحثيث من أجل السلام. فعن طريق تغذية الصداقات الدائمة، يجعل البرنامج ممكناً أن يصبح هؤلاء الفتیان بذوراً سينمو منها السلام الدائم.

وشعارهم المطروح بقوة هو: تقوية أطفال الحرب لكسر حلقات العنف.

بينما تكون بعض الشعارات ضاغطة وملزمة (مثلاً: العناية بالأرض وخدمة الناس) فإنها ليست بديلاً لبيان الرسالة. وإن الشعار وحده يمكن أن يترك القارئ يفهم قليل لما يمكن أن تقوم به المؤسسة: فشعار «العناية بالأرض وخدمة الناس» هو شعار الإدارة الأمريكية لخدمة زراعة الغابات".

يمكن استخدام ورقة العمل 5 (انظر الملاحظات حول العملية في العرض 3.2) لوضع بيان الرسالة. ويمكن مناقشة كل سؤال في مجموعة أوسع، أو أن توجه الأسئلة إلى أفراد لملء ورقة العمل مسبقاً، ومن ثم تقديمه إلى الاجتماع لمناقشته.

## بيان الرسالة

- إن رسالة مؤسسة أودوبون - كاليفورنيا هي استعادة النظام البيئي الطبيعي في كاليفورنيا والمحافظة عليه، والتركيز على الطيور، والحياة البرية الأخرى، وسكانها لمصلحة الإنسانية والتنوع المبني على معلومات عن الأرض. ومن خلال الربط بين الإنسان والطبيعة ستكون أودوبون - كاليفورنيا القائد الذي سيبتدع صوتاً قوياً في كاليفورنيا من أجل البيئة. وقد تجذرت المؤسسة عميقاً، وتشكلت على نحو واسع من كل أقسام المجتمع.

ومن خلال إعلام الناس وانخراطهم في الطبيعة حيث يعيشون، سوف تجهز أودويون كاليفورنيا سكان كاليفورنيا للحفاظ بشكل نشيط وفعال على تراثهم البيئي.

الشعار:

ربط الناس بالبيئة

● تتمثل رسالة هيت اشبيري للمستشفيات الحرة في زيادة الوصول إلى الرعاية الصحية للجميع وتحسين المستوى الصحي والرفاه لزيائنا. وتقدم هذه المؤسسة عناية صحية عالية الجودة وواضحة وشاملة مع مراعاة الوضع الثقافي، وتصل إلى كل من يحتاجها.

الشعار:

العناية الصحية هي حق وليس منحة.

● تتمثل الاتحاد من أجل الوصول إلى التكنولوجيا في زيادة استخدام الأطفال والياضعين الذين يعانون من أشكال مختلفة من العجز، والإعاقات الوظيفية للتكنولوجيا، من خلال الثقافة العامة، والإعلام، والتحويل إلى المراكز المختصة ببناء القدرة في المؤسسات الاجتماعية. ومن خلال العلاقات العامة/ والدعوة، ستمكن هذه المؤسسة ملايين الناس من أن يعيشوا. ويتعلموا، ويعملوا. ويحددون مستقبلهم، ويحققون أحلامهم

الشعار:

استخدام قوة التكنولوجيا لإعادة تشكيل الحياة، وبناء المجتمعات وتوسيع

الفرص.

## ورقة العمل رقم 5 قم بوضع بيان الرسالة

## العرض 2-3

## ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه الفعالية؟

هناك خياران

- 1- أن يملأ المجلس والجهاز ورقة العمل رقم 6 قبل اجتماع التخطيط ثم يدرسا العناصر الأساسية في اجتماع مراجعة.
- 2- أن يكلف شخص أو اثنان من الكتاب المعينين من قبل لجنة التخطيط لمراجعة بيان الرسالة الحالي (إذا كان لدى المنظمة أيا منهما)، وإعادة تسويد البيان حسب الضرورة، ويقدمه أولاً إلى لجنة التخطيط ثم إلى المجلس والجهاز من أجل مراجعته.

لماذا تقوم بهذه الفعالية؟

وضوح بيان رسالتك مسألة حيوية. أنت تريد أن تعرف أين أنت ذاهب قبل أن تستطيع رسم كيف تذهب إلى هناك. توقع أن تعالج بضعة مسودات قبل اعتماد واحدة منها، وهو أمر مرغوب لدى الجميع.

من سيشارك في الفعالية؟

مساهمة من المجلس والجهاز (وربما يساهم مساهمون رئيسون آخرون). شخص أو اثنان لكتابة المسودة (المسودات). المصادقة الرسمية على بيان الرسالة من قبل مجلس المديرين.

## تعليق هامشي

### دور المجموعات في صياغة بيانات الرسالة

ملاحظة: من المفيد في كتابة بيان الرسالة أن نتحقق إذا كان عمل المجموعات جيد في أمور كثيرة، إنما ليس في الكتابة، فالمجلس والجهاز وأعضاء لجنة التخطيط، يمكن لهم جميعاً أن يشاركوا في توليد الأفكار ومناقشتها، ولكنه من المفيد عادة تكليف واحد أو اثنين من أعضاء لجنة التخطيط ليتمموا مسؤولية لوضع الكلمات عملياً على الورق.

وأحد طرق البدء بالعملية أن تبحث في المكونات الأساسية لبيان الرسالة (إما عن طريق مراجعة بيان المؤسسة الحالي أو وضع بيان جديد) في اجتماع المجلس أو الجهاز وسوف يقود نقاش أولي واسع حول المفاهيم التي يجب أن يتضمنها البيان، إلى ظهور سريع لنقاط الاتفاق والاختلاف.

ويمكن عندها لأعضاء لجنة التخطيط المحددين أن يكتبوا المسودة الأولى للبيان، ويقوموا بتصحيحها كلما تقدمت العملية من خلال المراجعة والتنقيح وتصديقها نهائياً من مجلس المديرين. وأبعد من ذلك، ونتيجة لتقييم البيئة أو مناقشة المسائل الاستراتيجية التي تواجه المؤسسة، فقد يحتاج بيان الرسالة أن يراجع. وعلى كل حال، فإن بيان الرسالة المعمول به سوف يضيف في أن يكون القاعدة التي تبنى عليها النقاشات والقرارات.

وبينما تكون لجنة التخطيط مسؤولة مبدئياً عن استخراج التفاصيل من صيغة بيان الرسالة وكلماته، فإن المسودة الجاري تطويرها يجب أيضاً أن توزع عدة مرات على المجلس والجهاز وأحياناً إلى ذوي علاقة آخرين.

وينصح مستشارون آخرون، بأن تبحث المؤسسة عن رأي خارجي من شخص ليس قريباً منها وذلك لتقدم مدى تقبل من ليس لهم علاقة بالبيان. والفائدة الكبرى من هذه الطريقة هو أن المناقشة والبحث يقدمان وافدين جدد إلى الخلافات الصغيرة في المؤسسة، وتجدد فهم الخبراء القدامى وتقوي إحساس ذوي العلاقة بالمشاركة والالتزام، وتؤدي إلى بيان يعبر بذكاء عن النوايا الجمعية والأفكار المشتركة.

وبدوافع العاطفة والإنسانية، والنظر إلى الصورة الكبرى تستطيع لجنة التخطيط أن تتابع تنقيح بيان الرسالة إلى أن تصل إلى نسخة يمكن لذوي العلاقة أن يدعموها بقوة.

## الخطوة 2-2: اكتب بيان الرؤية

لقد فقدت كلمة «الرؤية» vision معناها خلال السنوات العشر الأخيرة بسبب الشوائب التي أحاطت ببياني الرؤية والرسالة. ولكن مفردة "الرؤية" ليست كلمة جديدة، ففي سفر الأمثال. (18: 29): حيث لا يكون هناك رؤية، فإن الشعب يفنى». من الصعب أن ترى فكرة أخرى في العهد القديم لها مثل هذا الأسلوب الإداري»، وهكذا كتب بيتر ستج واحد من الكتاب الأكثر مبيعا للكتب في موضوع بيان الرؤية.

والتصور هو صورة تقودك إلى النجاح. وبالمصطلحات المعمارية إذا كان بيان الرسالة يعطي الشكل الأولي لعمل المنظمة: ماذا؟ ولماذا، ولمن؟ فإن التصور هو الفنان الذي يمنح الرسالة حقيقتها. وبينما يجب بيان الرسالة على الأسئلة حول لماذا وجدت المؤسسة، وما هو البرنامج (البرامج) الذي تقدمه فإن بيان الرؤية يجب على السؤال التالي: «كيف سيبدو النجاح» ؟ وسوف تدفع متابعة هذه الصورة المشتركة عن النجاح الناس للعمل معاً. مثلاً:

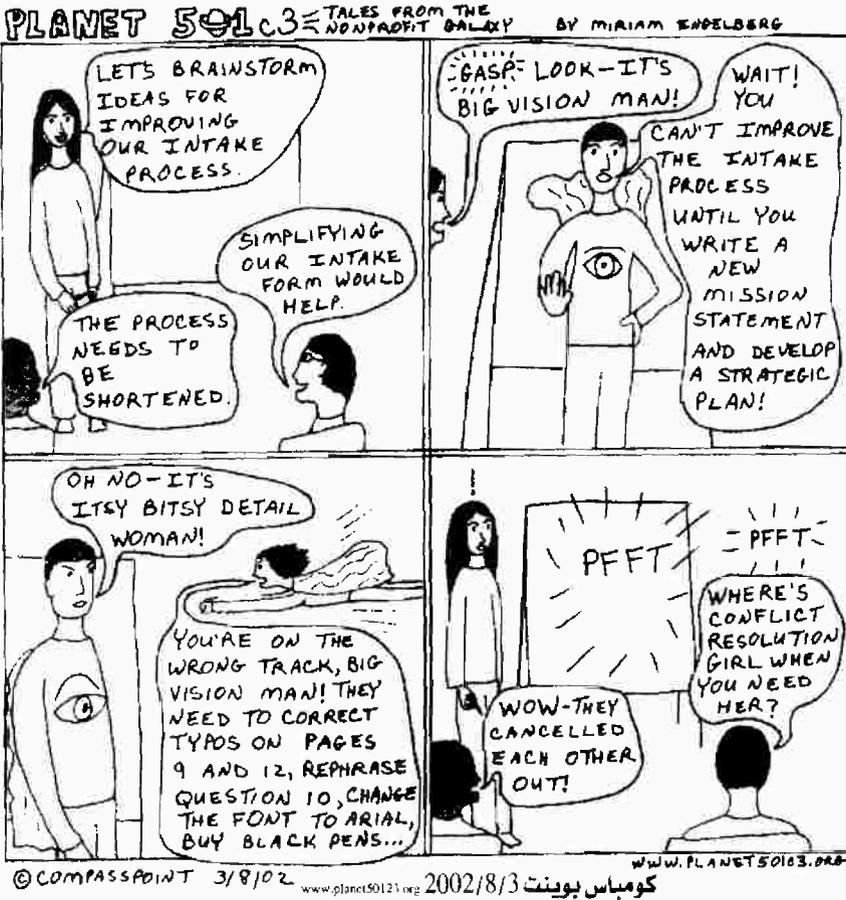
### مؤسسة مجتمع هاواي

#### رؤيتنا

نريد أن نعيش في هاواي حيث يهتم الناس بعضهم ببعض، ومواردنا الطبيعية، وثقافات الجزيرة المتعددة، إنه مكان حيث تدعم أفكار الناس ومبادراتهم وكرمهم مجتمعات مزدهرة مسؤولة.

#### رسالتنا

تساعد مؤسسة مجتمع هاواي الناس ليقدموا الجديد عن طريق بث روح العطاء فيهم، والتنمية البشرية، وإيجاد الحلول لفائدة كل مجتمع في الجزيرة. تستطيع بيانات الرؤية بل يجب أن تكون نوعاً من الإلهام فالراحل مارتن لوثكينج



قال: «لدي حلم» ثم قدم تصوراً غير أمة. والخطاب الشهير هو مثال دراماتيكي للقوة التي يمكن توليدها من قبل شخص يطلق رؤية مؤثرة عن المستقبل. ومع أن جون كنيدي لم يعيش ليرى رؤيته لناسا تصل إلى مرحلة الإثمار، ولكنه وضعها على الطريق عندما قال: «في نهاية العقد، سوف يهبط رجل على القمر». وعندما جاء الوقت للمصادقة على المبالغ الضخمة اللازمة لإتمام هذه الرؤية، لم يتردد الكونغرس في ذلك. لماذا؟ لأن هذه الرؤية تتكلم بقوة عن القيم التي يراها الأمريكيون عزيزة عليهم وهي وضع: أمريكا كطليعة وأمريكا كقائد للعالم.

إن بيان الرؤية المؤسساتي قد لا يضع رجلا على القمر، ولكنه يجب أن يكون أخذاً نفس الطريقة التي كان عليها تصور كيندي ومارتن لوثر كينج: إن عليه أن يتحدى ويلهم الجماعة ليوسع من إمكانياته وينجز هدفه.

وتركز «الرؤية الخارجية» على، كيف سيتحسن العالم فيما لو أنجزت المؤسسة هدفها. وغالباً ما يركز بيان الرؤية على مجرد الرؤية الداخلية أي على ماذا ستبدو عليه المؤسسة في وقت ما في المستقبل (سنكون قد ضاعفنا عدد أعضاء الجهاز الموجودين حالياً أو «سيكون لدينا مبنانا الخاص بنا) ولكن هذه البيانات تتجنب السؤال: «لأي غاية؟» لماذا يجب علينا مضاعفة عدد أعضاء الجهاز؟ لماذا نحتاج مبنى خاصاً بنا؟

وإن تركيز بيان، الرؤية الخارجية يجب أن يكون موجهاً أولاً لخدمة الزبون أو خدمة الناخبين الذي ستتأثر حياتهم بواسطة المؤسسة.

مثلاً:

- كل الناس في ولايتنا سيحصلون على رعاية صحية نوعية، بغض النظر عن قدرتهم على الدفع (الرعاية الصحية للجميع).
  - يسعى مركز جوليا موجان للفنون إلى تغيير حياة الناس بجعل الفن ممارسة عامة للحياة اليومية والتعليم.
  - نحن سكان أو كلاند، نلزم أنفسنا ببناء مدينة يسكنها شعب صحي، حسن التعليم، آمن، ومحيط حيوي، واقتصاد ديناميكي ومزيج من الثقافات نابض بالحياة، حيث يصبح المستقبل للجميع (منظمة أوكلاند تشارك في الرؤية).
- وحيث تحدد الرؤية الخارجية كيف تخطط المؤسسة لتغيير العالم، فإن الرؤية الداخلية تحدد كيف ستبدو المؤسسة عندما تعمل بشكل فعال وكفاء لدعم إنجاز الرؤية الخارجية.

تصف الرؤية الداخلية الأفق الأوسع وميزان البرامج والخدمات، وصورة المؤسسة وسمعتها، والتمويل، والمشاركة، واستخدام التكنولوجيا، والمجلس والجهاز والتسهيلات.

وكأمثلة على بيانات الرؤية الداخلية نورد ما يلي:

- سوف يكون لدينا صالة بمساحة 100,000 قدم مربع وفيها ستعرض كل الأعمال الفنية العظيمة بالنيون من القرن العشرين (متحف فن النيون).
- سيتلقى كل ضحايا الهجمات الإجرامية في مقاطعة أوكلاهوما معلومات واستشارات من عضو في الجهاز أو متطوع خلال 24 ساعة من الهجوم عليهم (صندوق مساعدة الضحايا).
- سيكون الكورس chorus أفضل كورس للرجال اللوطيين في العالم والمساوي لأي مؤسسة لأداء الفنون في سان فرانسيسكو وسيكون قائداً في تطور ثقافة اللوطيين وكرامتهم في الولايات المتحدة (كورس سان فرانسيسكو للوطيين).
- سوف نقيم قاعدة تمويل متنوعة، ستدعم بشكل كفوء كل برامجنا (كل منظمة غير ربحية عمل معها المؤلفان).

أمثلة على بيانات الرؤية التي تتضمن عناصر خارجية وداخلية:

- كومباس بوينت للخدمات غير الربحية. تخدم المؤسسات غير الربحية كوكلاء لها والتعاون معها بروح ديمقراطية، والتحديث والتغيير الاجتماعي الايجابي. وقيادة مؤسستنا وخدماتها هي محلية، وإقليمية، ووطنية في أفقها، وتدعم القطاع غير الربحي الفعّال والضروري لصحة المجتمعات.
- التحالف من أجل الوصول إلى التكنولوجيا.

بيان الرؤية الخارجية - يصبو هذا التحالف وأعضاؤه للمساعدة على ابتداع عالم

يكون فيه ما يلي:

- كل الناس الذين يعانون من العجز قادرين على استخدام مستمر وفعال لأدوات التكنولوجيا الدقيقة القابلة للتطوير، ويمكن الوصول إليها وشراؤها وتكون متاحة لهم، ويتمشى كل هذا مع التدريب والمساندة الضرورية لتكامل هذه الأدوات.
  - أدوات العيش والتعليم والعمل قد جرى تطويرها بحيث تلائم مجموعة أوسع من المستخدمين، بما فيهم أولئك الذين يعانون من قصور وظيفي.
  - يحضّر الأشخاص ذوو الأشكال المختلفة من الإعاقة كي يقوموا بالدعوة لقضيتهم وتنظيم خدمات التكنولوجيا الرفيعة المستوى والدقيقة ثقافياً والموجهة للمستهلك في مجتمعاتهم وجعل إختيار التكنولوجيا، والحصول عليها، واستخدامها أمراً سهلاً.
  - تبسيط التكنولوجيا والنظر إليها كأداة حيوية للأشخاص من ذوي الإعاقات.
  - يفهم ذوو الحاجات الخاصة أهمية التكنولوجيا لهم ولأصحاب القصور الوظيفي وأهمية إيجاد وتطوير تصميمات تقنية عالمية لكل الأدوات، والخدمات، و الإعلام، والبيئات.
- بيان الرؤية الداخلية ماذا نطمح أن نحقق أو ننجز؟
- تدعم مؤسسة التحالف من أجل الحصول على التكنولوجيا شبكة ديناميكية من المؤسسات العديدة، والأفراد، والشركات التي تتعاون فيما بينها للتأكيد بأن اجتياز حافة التكنولوجيا أمر يمكن تطبيقه، والوصول إليه، وشراؤه واستخدامه على شكل واحد.
  - تدعم المؤسسة وتشجع أعضائها على الاتصال بالبرامج المطلوبة، والخدمات، والموردين في مجتمعاتهم، بحيث يستطيع الناس الحصول على خدمات منشقة ذات مستوى جيد.

• يمتلك أعضاء المؤسسة، المهارات، والخبرة، والموارد لتلبية احتياجات الأفراد في مجتمعاتهم من الخدمات الممتازة وذات النوعية الجيدة ودقيقة ثقافياً. إن هذه البرامج تساعد الناس في اكتشاف الأدوات التكنولوجية، والموارد المالية لاقتنائها وتمنحهم الفرصة لاختبارها وتعلم طريقة استخدامها.

• إن المؤسسة هي مؤسسة وطنية كبرى تنمو باستمرار و تعمل لإيصال الاهتمامات المحلية والإقليمية إلى المحافل على مستوى الدولة. وتمتلك المؤسسة تمويلاً كافياً، وهي متماسكة بشكل جيد. وتضم قاعدة كبيرة من الأعضاء مع تمثيل جغرافي واسع. وهي معروفة جيداً ومحترمة على نطاق واسع من قبل لاعبين مختلفين مثل: صناع السياسة، ورجال التكنولوجيا، والعاملين في مجالات التطوير، والآباء والأمهات، والأشخاص الذين يعانون من إعاقات، ومن إعلاميين، ومهنيين، وممولين، وشبكات الخدمات، ومجتمع الأعمال.

• إنها مؤسسة تعليمية تنمو بسرعة التي تتغير فيها التكنولوجيا، وتؤثر في استخدام مبادئ التصميمات العالمية، وتبنى الخبرات، وتؤمن التدريب كي يبقى الأعضاء على حافة الاتجاهات الأكثر تطوراً للوصول إلى التكنولوجيا.

• والمؤسسة صوت قوي ومحترم في تطوير السياسات على المستوى الوطني و يؤدي الى زيادة الدعم لخدمات تكنولوجيا المساعدة المباشرة، والوصول إلى برامج التكنولوجيا ودعم كل ما يخدم الجمهور.

### ضع مسودة بيان الرؤية

كما هي الحال في بيان الرسالة، إن وضع مسودة بيان الرؤية، يبدأ بالمبادرة وطرح الأفكار، ويتطور خلال النقاش، وينتهي بتكوين أدراك مشترك بالاتجاه وبالتحديد. ويجب أن يشرك كل أعضاء المجلس والجهاز في الأفكار الأولية والعضوية وبعض المشاركات اللاحقة، كما يجب على لجنة التخطيط أن تنخرط في العملية بشكل كامل. وكما هو الحال في أي عملية أخرى، يجب أن لا يكون اختلاف الآراء مشكلة إذ يمكن

للأشخاص أن يحفز الواحد منهم الآخر للحصول على أفكار نادرة وقيمة - أحلام لتغيير العالم الذي يرغبون العمل له بشدة، ويشجع الواحد منهم الآخر أن يحلم بما هو ممكن. وكما نرى في بيان الرسالة، من المحتمل أن ترجع المؤسسة إلى بيانات الرؤية السابقة من خلال عملية التخطيط ومن الممكن أن تعدلها كي تصبح أوضح: أين تستطيع المؤسسة وأين يجب أن تكون في المستقبل.

## تعليق هامشي

### عناوين الأخبار

- يعد تمريناً قوياً أن تسأل أشخاصاً بأن يكتبوا عنوان خبر يصف تصورهم عن النجاح في المستقبل. وفيما يلي أمثلة من هذه العناوين كما يلي:
- إن قطع المنعطف ممكن - مؤسسة محلية للمعاقين، تدافع بنجاح عن فكرة جعل مستخدمي الكراسي المتحركة قادرين على السير في شوارع المدينة؟
  - تؤيد المحكمة العليا حق التزاوج بين اثنين من الجنس نفسه.
  - ينخفض معدل التسرب كما لم يكن كذلك في يوم من الأيام
  - تحتفل أودوبون كاليفورنيا بافتتاح المركز العشرين لثقافة الطبيعة الجديدة.
- وفيما يلي وصف للعملية التي يجب استخدامها. اسأل كل مشارك في اجتماع التخطيط أن يجيب على الأسئلة التالية:
- لقد مضى على مؤسستنا خمس سنوات (أو عشر سنوات) حتى أصبح اسم منظمنا يظهر في المطبوعات العامة.
- ماذا يقول العنوان الرئيسي عن مؤسستنا؟
  - ماذا يمكن أن يكون العنوان المعبر عن المؤسسة ومن يجب أن يقوله
  - اكتب عنواناً رئيسياً وعنوانين فرعيين أو ثلاثة تلخص قصة في زاوية في صحيفة حول منظمنا.
  - ارسم صورة أو صف صورة فوتوغرافية يمكن أن تظهر في المطبوعات (بما فيه تعليق على الصورة).

يبدأ التحدي بابتداع رؤية كبيرة بما يكفي لإلهام الناس، وفي الوقت نفسه فإن الرؤية يجب أن تكون مبنية على واقعية كافية بحيث يستطيع الناس أن يبدؤوا بالإيمان بقدرتها على أن تتحول إلى حقيقة أو ستصبح حقيقة. ولم يصل رياضي أبداً إلى المباريات الأولمبية بالصدفة: فرؤيته المسيطرة حول أدائه الممتاز يساعده على التغلب على كل العرق والإحباط الذي عاناه لسنين عديدة. ولماذا يزعم هذا الرياضي نفسه لو لم يكن لديه ذلك الرؤية القوية الساحرة الثمينة؟ وقد تتجاوز بعض المؤسسات كثيراً تصوراتها المبدئية، فمع حدوث التقدم، تزداد الاحتمالات. ومع ذلك، فإن الرؤية التي نعملها معنا وتذكرنا بسبب قيامنا بالجهد الشاق ستستمر في إلهامنا لهذا النجاح.

### قيمة استخدام عملية الرؤية خلال عملية التخطيط الاستراتيجي

إن وضع بيان الرؤية وعملية الرؤية نفسها لن يساعدا فقط على إلهام الجهاز والمجلس، ولكن بالإمكان أيضاً استخدامهما كقاعدة لوضع الأولويات. إن التدريب على وضع الرؤية يمكن أن يشار إليه في خلال المرحلة 4 (الاتفاق على الأولويات) كي يقدم إرشاداً لتحديد الأفق المثالي ومقياس الخدمات والمنتجات. وتساعد عملية وضع الرؤية المنظمة كي تكون قادرة على الإجابة عن الأسئلة التالية بصورة أفضل:

- ما هي الخدمات المنتجات التي يتوجب علينا تقديمها الآن وفي المستقبل بحيث تمكننا من إنجاز أفضل لرؤيتنا الخارجية عن المستقبل؟
- هل علينا أن نجري تغييرات على الخدمات والمنتجات التي نقدمها حالياً، أو كيف نشرع بأداء عملنا بحيث نكون في وضع أفضل لإنجاز مستقبلنا كما نتمناه؟

وبشكل مشابه يمكن استخدام بيان الرؤية الداخلية لتوضيح ماذا يمكن للمؤسسة أن تحتاج فعله بدءاً من تفهم الإدارة والعمليات إلى التأكيد أن البنية التحتية كانت في مكانها المناسب لدعم الاحتياط الكافي والفاعل من السلع والخدمات لتلبية احتياجات الزبائن والعملاء. ويمكن استخدام الرؤية الداخلية خلال وضع مرحلة الأولويات كقاعدة للنظر في بعض هذه الأسئلة التالية:

- ماذا يجب عليه أن تكون أولوياتنا طويلة الأمد وقصيرة الأجل فيما يتعلق بتشكيل الجهاز، والميزات، والمجلس، والتسهيلات والتمويل، والشركاء، والإدارة وأنظمة المعلومات المحلية؟
- ماذا علينا أن نفعله الآن وفي السنين الثلاثة القادمة كي نميز أنفسنا عن منافسينا ولنطمئن إلى أننا معروفون ومحترمون من قبل الزبائن والمجتمع؟
- ماذا نستطيع أن نفعل لزيادة التعاون ومدّ شبكات العمل إلى وكالات تقوم بعمل مشابه، بحيث تستخدم الموارد القليلة بأفضل طريقة فعالة وكافية؟

## تعليق هامشي

### اقترح تمرين خاص بالرؤية

خلال اجتماع المراجعة، علّق سلسلة من اللوحات العريضة التي ترسم عليها عادة الخرائط الحائطية على جدران الغرفة. تناول 3 إلى 6 أسئلة لتنفيذ التمرين - يجب أن تكون هناك لوحة حائطية لكل سؤال. وفيما يلي نموذج الأسئلة المتعلقة بالرؤية.

- كيف سيتحسن العالم إذا نجحنا في انجاز غرضنا؟
- ما هي الخدمات الأكثر أهمية التي يجب أن نواصل تقديمها، أو تغييرها، أو نبدأ بتقديمها في السنوات الثلاث القادمة.
- ما هي التغييرات في الجهاز والميزات التي نحتاج تطبيقها لتنفيذ غرضنا بشكل أفضل؟
- كيف يستطيع مجلس المديرين زيادة قيمتهم لمنظمتنا؟
- ما هي التغييرات في تطوير الموارد (زيادة التمويل) التي نحتاج تطبيقها كي ننجز هدفنا بشكل أفضل؟

• ما هي التسهيلات والتغييرات التكنولوجية التي نحتاج تنفيذها للحصول على إنجاز أفضل لغرضنا؟

• ما هي البنية التحتية، والأنظمة، والتبديلات في وسائل الاتصال التي نحتاج تنفيذها بغية تحقيق إنجاز أفضل للهدف؟

• كيف نستطيع أن نزود بشكل فعال أو كاف، خدماتنا؟ إذا كنت تستطيع أن تقوم بثلاث تغييرات فقط لتزيد من قدرتنا على خدمة زبائننا / عملائنا، ماذا تعتقد أن تكون تلك التغييرات؟

• ما الذي يجعلنا متفردين (ما الذي يميزنا عن المنافسين)؟

• ما الذي يعتبره زبائننا / عملائنا الأكثر أهمية في الخدمات التي نقدمها. ماذا يريد زبائننا / عملائنا منا؟

قسم المشاركين في اجتماع المراجعة إلى مجموعات من ثلاثة إلى ستة أعضاء في كل مجموعة وأعط كل مجموعة 30 لصاقة ملاحظات من حجم 3-5 انشأت واطلب من كل مجموعة أن تكتب أجوبتها على ما لا يزيد عن ثلاث لصاقات لكل سؤال. وعندما تنتهي كل مجموعة، تلصق أجوبتها على اللوحات المعلقة على الجدران. ويتم تشجيع الأفراد كي يتجولوا حول الغرفة ويقروا أجوبة المجموعات الأخرى. وبعد بعض النقاش يستطيع شخص أو اثنان البدء بوضع مسودة بيان الرؤية.

وبغض النظر عما إذا كانت مؤسسة ما منهيمة في عملية تخطيط مختصرة أو معتدلة أو شاملة، فيجب الإجابة على هذه الأسئلة المذكورة. ويمكن لعملية الرؤية أن تزودنا بإطار للإجابة عليها وبالتالي، تزودنا بدليل يساعدنا في صنع الخيارات، مثل إني أي مدى يمكن للمؤسسة أن تكون أفضل في إتمام غرضها. وتشجعك ورقة العمل (6) (انظر ملاحظات على العملية في العرض 3.3) على أن تتجراً على أن تحلم بما هو محتمل وذلك عن طريق ربط رؤيتك الداخلية ورؤيتك الخارجية عن النجاح. وتعطينا عملية الرؤية في شركة ASO/USA مثلاً جيداً عن وضع الإطار.

### الخطوة 2-3: تضمين القيم الأساسية التي ترشد عملك

تعرف المؤسسات غير الربحية بأنها مؤسسات تقودها القيم ويساعد إطلاق القيم التي تدعمها المؤسسة، على الضرب على أوتار عواطف الأفراد، كما يساعد على انحياز العقل والقلب معاً. وترتكز القيم عادة على الخدمات والجودة والأفراد وعادات العمل وعلى سبيل المثال:

- يجب المحافظة على التكامل والجودة والتميز في توفير الخدمات.
  - يجب تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة حول خيارات صحتهم.
  - نحن نحافظ على مركزية الزبائن.
- كما يمكن للقيم أن تتضمن معتقدات ذات صلة بطبيعة المؤسسة، مثل تأكيد إحدى الجمعيات النباتية بأن "أكل الخضار ذات كفاية اقتصادية أكثر، واستجابة أكبر للبيئة من أكل لحم البقر.
- وتتضمن أمثلة أخرى عن القيم، والمعتقدات، والافتراضات والمبادئ الإرشادية ما يلي:
- إن الثقة بالنفس لا يعلمها المرء ولا يتعلمها، ولكنها تكتسب بتجاوزك لحدودك الذاتية (منظمة الإبحار نحو الخارج).
  - إن فهم العالم جغرافياً في مرحلة الشباب هو شرط أساسي للتعامل انطلاقاً من مسؤوليتك الشاملة عندما تصبح بالغاً (الجمعية الوطنية الجغرافية).
  - تعتمد حيوية الحياة على الإضافة المستمرة لإدراكات جديدة ومعتقدات جديدة وحكمة جديدة (مركز يربابوينا للفنون).

## ورقة العمل 6 : ضع بيان التصور

## المعرض 3-3

## ملاحظات على العملية

كيف تقوم بهذه  
الفعالية؟

تعد عملية تكوين الرؤية فعالية قوية يجب القيام بها في اجتماع المجلس وجهازه.

وزع ورقة عمل بيان الرؤية على المشاركين قبل الاجتماع واطلب منهم أن يصفوا رؤيتهم الداخلية والخارجية للنجاح. وإذا كان عدد المشاركين في الاجتماع صغيراً، اطلب من آخرين من خارج الاجتماع أن يقرؤوا رؤيتهم هذه، ويسجلوا ملاحظاتهم الأساسية على اللوحات الملصوقة على الجدران (الأوراق التي تحمل اتفاقاً وتلك التي تحمل عدم الاتفاق). أما إذا كانت المجموعة كبيرة فقسّمها إلى مجموعات صغيرة، وتعمل كل مجموعة كضيق عليك أن تنجح أو تغير بيان الرؤية المبدئي هذا بعد أن تكون قد أكملت المرحلة الرابعة من عملية التخطيط.

لماذا تقوم بهذه  
الفعالية؟

إن صورة مشتركة مستوحاة عن النجاح سوف تحفز جهود الجهاز والمجلس في المؤسسة، وتساعد على البدء بتحديد برنامج واستراتيجيات المؤسسة وأهدافها وأغراضها.

من تشمله هذه  
العملية؟

مثالياً، كل المجلس والجهاز لديهم فرصة لإضافة أفكار على بيان الرؤية. ويجب أن تراجع لجنة التخطيط تلك الإضافة، وتعين شخصاً أو اثنين لصياغة بيان رؤية قوي يمكن تضمينه في خطتك. إن كلاً من التكامل، والتنوعية، والجودة في تقديم الخدمات هي أمور يجب تحقيقها دوماً.

## أمثلة على بيانات القيم

تعد مؤسسة "شعب لشعب الدولية" مؤسسة مهمتها تشجيع الاتصالات لتحقيق التفاعل الثقافي داخل كل مجتمع، وبين المجتمعات والأمم المختلفة.

وتتضمن معتقداتها المعلنة ما يلي:

- نحن نعتقد بأن فهماً أعظم بين الأفراد والشعوب، على اتساع العالم كله، يولد قيماً وإلهامات.
  - نحن نعتقد أن التبادل والثقافي والتعليم الدولي بين الشباب يولد فيما بعد تفاهماً وصدقات طويلة الأمد.
  - نحن نعتقد أننا جميعاً نستفيد من الاشتراك بتوجهات مختلفة لحل المشكلات العامة.
  - نحن نعتقد أن الأفراد يؤثرون بشكل أكثر فاعلية من الحكومات وذلك لتشجيع العلاقات الإنسانية والسلم العالمي.
  - نحن نعتقد أنه إذا فهم أي شعب بشكل أفضل ثقافات الشعوب الأخرى، فإن الناس يصبحون أكثر تسامحاً وقبولاً بالاختلافات.
  - نحن نعتقد أن المواطنين من كل البلاد يحتاجون إلى اتصالات شخصية مع الناس الآخرين والثقافات الأخرى.
  - نحتاج أن نؤكد استمرارية التراث لدى مؤسسة «شعب لشعب الدولية».
  - نحن نعتقد أن «مؤسسة شعب لشعب» هي طرفة لـ. نحن نؤمن بالناس!
- وتؤمن مؤسسة تخطيط حجم العائلة Planned Parenthood في الحق الأساسي لكل فرد عبر العالم كله، كي ينظم عملية أو/ تنظم إخصابه أو إخصابها؛ وذلك بغض النظر عن دخل الفرد، وحالته العائلية، وعرقه وجنسه، وتوجهه الجنسي، وعمره، وأصله القومي، أو مكان إقامته.

- نحن نعتقد بأن احترام وتثمين التنوع في كل أوجه مؤسستنا ضروريان لرفاهنا.
- ونعتقد أن حرية الإرادة في الإنجاب يجب أن تكون طوعية وتحفظ للفرد حقه بالخصوصية.
- ونعتقد أكثر أن حرية الإرادة سوف تحقق تشجيعاً لتنوعية الحياة، ولعلاقات عائلية قوية، ولإستقرار في المجتمع.
- إن مؤسسة المحافظة الدائمة Sustainable conservation، التزمت بتوجه يجمع بين استراتيجيات الأعمال والأولويات البيئية لإيجاد أرضية مشتركة، وإعطاء حلولاً تستمر طويلاً وتصلح لكل شخص، لأن البيئة هي أمر يهم كل شخص.
- أما بيان الرسالة للمؤسسة فهو محافظة مستمرة على البيئة مع تطوير خدمة المصادر الطبيعية باستخدام التحديث، واستراتيجيات ذات منافع مشتركة تربط بشكل نشط بين الأعمال ومالكي الأرض من أجل حماية البيئة.
- إنه الإلزام الأخلاقي للمجتمع (المسؤولية) لحماية البيئة.
- إن الحوافز دوافع قوية لتحويل سلوكيات رجال الأعمال ومالكي الأرض الى سلوك واحد يهتم بالحفاظ على البيئة.
- إن عمليات الشراكة عبر كل القطاعات تعمل على بناء الثقة بين الفرقاء وتقديم الدعم لتنفيذ التغيير.
- نحن براغماتيون، أصحاب حلول للمشكلة مع التزام بالتجديد.
- النجاح بالنسبة لنا هو نتائج قابلة للقياس لمشاريعنا في تحسين البيئة.
- نحن نحترم تقييمات وأولويات رجال الأعمال، ومالكي الأرض والوكالات الحكومية، والمجموعات البيئية الأخرى، ونطالب باحترام كل منا للآخر.

## لماذا تكون القيم والمبادئ مهمة جداً

(كن عظيماً في العمل، كما كنت في الفكر. اجعل العمل مطابقاً للقول والقول مطابقاً للعمل.)

### وليام شكسبير

لا بد أن يكون لكل مؤسسة قيم جوهرية، سواء كانت ملفوظة أم ضمنية، ونجد هذه القيم في معظم المؤسسات الناجحة واضحة وقد طرحت للنقاش وتجدد من وقت إلى آخر. ومن الناحية المثالية، إن القيم الشخصية للجهاز، وكذلك قيم المؤيدين الخارجيين والمساندين سوف تقف جميعها في صف واحد مع قيم المنظمة. وعندما نضع بياناً مكتوباً لقيم المؤسسة، يمكن لذوي العلاقة أن يتأكدوا من ارتباط هذه القيم بعضها ببعض وقيّموا كم تعادل قيمهم الشخصية ودوافعهم، وقيم المؤسسة ودوافعها. وستساعد هذه العملية على بناء التزام ذوي العلاقة بالمؤسسة وتقوية الدعم المتبادل بين الأفراد والمؤسسات. ويساعد وضوح القيم في تعبئة واختيار أعضاء الجهاز والمجلس الذين يشاركون المؤسسة قيمها.

ولعل تمريناً ثميناً يمكن التدريب عليه خلال هذه المرحلة، لكشف الفجوة في التحليل بين قيم المؤسسة الحالية التي أصبحت نمطية وبين القيم الجوهرية التي تريد المؤسسة أن تجعلها مثالية. وهذا مهم بشكل خاص إذا كان جهاز المؤسسة يتعامل مع طاقم من القيم يخالف عن تلك التي يرغب بتجسيدها في المستقبل. عندها تصبح الخطة الاستراتيجية الجسر الذي يردم الفجوة بين ما هو كائن وما يرغبون أن يكون.

## تعليق هامشي

### وضع قيم جديدة في الممارسة

خدمات الأمل لإعادة التأهيل هي مؤسسة غرضها «الارتفاع بمستوى حياة الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة وعائلاتهم». وتضمنت خططها الاستراتيجية قيم مثل: «تمكين الزبائن» كي يكونوا على أفضل حال، «ويشمنوا العائلة، ويضعوا قيما عليا «كالأمانة والأخلاق والتكامل والاحترام، والمساواة والالتزام». وخلال اجتماع مراجعة للتخطيط، اقترح مستشار التخطيط في مؤسسة «أمل» عملية قد تؤدي إلى تحول أساسي في كيفية قيام المؤسسة بعملها. وقد دفعت العملية المجلس والجهاز إلى استبدال الأنماط الفكرية القديمة، وطريقة التفكير السابقة، والافتراضات التي كانوا يحبون أن ينبذوها، بأنماط فكرية جديدة يريدون احتضانها. وفيما يلي الأنماط الفكرية القديمة، طرق التفكير، والافتراضات التي نحب أن نتخلى عنها (قائمة مختصرة):

- سوف نفعّل ما يجب أن نفعله كي نتقدم.
- نحن نركز على الإعاقات أكثر من التركيز على القدرات.
- يجب على الحكومة أن تقدم الأموال لمؤسسة «الأمل» لأننا ندير برامج جيدة.
- الجهاز يعرف ما هو الأفضل ويتخذ القرار المناسب للزبائن.
- أما الأنماط العقلية الجديدة لدى "أمل" والتي نحب أن نحتضنها. (قائمة مختصرة):
- أن تقاد هذه المؤسسة بعقلية «الجودة أولا» فيما يتعلق بالعملاء الداخليين والخارجيين.
- نحن نركز على القدرات أكثر من تركيزنا على الإعاقات
- تود المؤسسة أن تكون أكثر استقلالا، وتعتمد على الذات «إنها تعمل وكأنها تمارس الأعمال».
- الزبائن يشاركون ويقومون باتخاذ قراراتهم الخاصة بهم.

شعر كل من المجلس و الجهاز في مؤسسة دعم العائلات والأطفال المعاقين بقوة بأنهما يريدان "ممارسة ما يعتقدانه"، وقد دوّنا العبارة التالية: «الرد العملي» يجب ممارسة التزاماتنا كل يوم» بحيث تتجلى قيمهم في العمل. وتتضمن هذه القيم (ثلاثة من الستة المذكورة هنا) و المبادئ وسلوكهم في العمل :

● **التنوع:** تنتشر الإعاقة في كل الجماعات العرقية واللغوية والاجتماعية والاقتصادية. ونحن نسعى أن نجمع معاً المجموعات المختلفة من خلال فهمنا أنه إذا عملنا معاً فسوف نستطيع تغيير الأنظمة.

- التأثير العملي: ما الذي التزمنا أن نفعله في ممارسة عملنا اليومي؟
- انعكاس التنوع، ليس فقط بين الناس الذين نخدمهم، ولكن أيضاً في جهازنا، ومتطلباته.
- البحث بنشاط عن إشراك أشخاص من المجموعات المختلفة في كل نشاطاتنا.
- تقديم المعلومات، والثقافة، وخدمات من أحد الوالدين - للآخر والتي هي استجابة لغوية وثقافية. وبشكل ثابت نزود العائلات التي نخدمها بمواد مكتوبة بلغتها.
- ونقدم بشكل ثابت عروضاً وتدريباً بلغة العائلات التي نخدمها.
- نقدم بشكل ثابت جلسات تدريب مع مترجمين، وكذلك في المستوصفات - وهكذا.

● **التعاون:** في كل مكان ممكن، سنعمل مع أفراد آخرين، ووكالات، وأنظمة بهدف توسيع وتشجيع قدرتنا على خدمة العائلات.

التأثير العملي: ما الذي التزمنا فعله في ممارسة عملنا اليومي؟

- خذ وقتاً مناسباً تفكر فيه بإشراك آخرين عند تطوير مشاريع جديدة، وبحث بنشاط.

- تقديم المعلومات والثقافة والخدمات من أحد الوالدين إلى الآخر مع توجه بأن التصورات المختلفة يمكن أن تعمل جنباً إلى جنب.
- إدراج المواد والأنشطة المتعلقة بالآخرين في مطبوعاتنا الداخلية وفي مركز الاستقبال.. إلخ.
- أن نبقي شركاءنا على صلة بنشاطاتنا، وببذل جهداً لنحصل على آرائهم.
- الناس العاديون: نحن ملتزمون أن نكون مركزاً تلتف حوله العائلات، ومجالاً لتلقي توجيهات الوالدين، يقودنا التعمق في الأمور ونستمد الطاقة من المتطوعين.
- التأثير العملي: ما الذي التزمنا فعله في ممارسة عملنا اليومي؟
- التأكد من أن المجلس يضم ممثلين عن 51% من المجتمع الذي تخدمه (أي 51% آباء أو أمهات و أشخاص معاقون).

- التأكد من أن الجهاز الذي يقدم دعماً مباشراً يمثل المجتمع الذي نخدمه.
- تطبيق مجموعات التفكير المركز ومجموعات الاستطلاع، وعمليات المراقبة للتأكد أن العائلات والمهنيين لهم مساهمتهم في الخدمات القائمة حالياً أو المحتملة.

### اكتب قيم مؤسستك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية

سيجد المجلس والجهاز دوما صعوبة كبرى عندما يحددان للمرة الأولى ويتفقان على القيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية، التي جرى استخدامها في السابق مرات عديدة. وتشكل عملية التخطيط الاستراتيجي فرصة ممتازة لجعل تلك القيم المستخدمة واضحة، أو لإعادة تثبيت القيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية التي كانت قد تطورت في الماضي، في جهود التخطيط الاستراتيجي. وتزودنا ورقة العمل رقم 7 بإطار لتحديد القيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية وكذلك السلوكيات التي تدعم تلك المبادئ الإرشادية باعتبارها قد مورست سابقاً (انظر ملاحظات على العملية في العرض 3-1).

كن جاهزاً للقيام ببعض الأبحاث بإخلاص قلبي خلال مناقشات المؤسسة للقيم والمعتقدات، وهذه الفعالية تبعث بمشاعر قوية وعواطف جياشة. فمعظم الناس ليسوا محايدين تجاه معتقداتهم، ولكن هذا ليس صحيحاً بالنسبة لمعتقدات المؤسسة، إنما المقصود بمعتقدات الأفراد حيث يشعر معظم الأفراد بقوة بمعتقداتهم الجوهرية. خذ وقتك الذي تحتاجه، وأوضح أين يوجد اتفاق وأين يوجد خلاف، ابذل جهداً للحصول على اتفاق حول قيمك ومعتقداتك الجوهرية. كما أنه من المهم الوصول إلى توافق حول المبادئ الإرشادية: لأنها تشكل أساس عملك.

ورقة العمل رقم 7 اربط بين قيم  
مؤسستك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية

العرض 4-3

#### ملاحظات على العملية

سواء أكنت في اجتماع مراجعة، أم في اجتماعات منفصلة للمجلس والجهاز. وزع نسخاً بيضاء من ورقة العمل واطلب من الأفراد أن يكتبوا القيم والمعتقدات و / أو المبادئ الإرشادية التي يؤمنون بأنها الأساس الذي تبني عليه عملك. وإذا كان عدد المشاركين في الاجتماع قليلاً، دع أناساً آخرين يقرؤون القوائم التي كتبها الأعضاء ويسجلوا أفكارهم الأساسية على الورق. وإذا كان المجتمعون جماعة كبيرة، فقسّمهم إلى مجموعات صغيرة تعمل كل منها كضيق. سهّل المباحثات كي تعرف أين تقع نقاط الاتفاق وفيما إذا كان هناك عدم اتفاق في مكان ما، وطور عملية تبحث من خلالها الخلاف، وماذا يؤثر مثل هذا الخلاف على قدرة الجهاز والمجلس على العمل معاً ودعم الرسالة.

كيف تقوم بهذه  
الفعالية ؟

ورقة العمل رقم 7 اربط بين قيم  
منظمتك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية

العرض 4-3

### ملاحظات على العملية

<p>ما إن يصبح هناك اتفاق جاهز حول القيم والمعتقدات والمبادئ الإرشادية، يجب عندها وضع قائمة بالسلوكيات المؤيدة، إما داخل الاجتماع أو بواسطة لجنة خاصة.</p>	<p>كيف تقوم بهذه الفعالية؟</p>
<p>من المهم أن نجعل قيم المؤسسة واضحة من أجل بناء التزام المجلس والجهاز بالمؤسسة وهي نقطة مهمة بقدر أهمية دعم المؤسسة للربط بين سلوك الأفراد والقيم التي يعلن المجلس والجهاز ضرورة التمسك بها.</p>	<p>لماذا تقوم بهذه الفعالية؟</p>
<p>مثالياً، يجب أن يشارك أعضاء المجلس والجهاز في تطوير ودعم قيم المؤسسة.</p>	<p>من ستشمله العملية؟</p>

## تعليق هامشي

### الفرق بين القيم والمعتقدات والافتراضات، والمبادئ الإرشادية

إن الغرض من تصنيع أجهزة أكورديون صغيرة ومن مواد تركيبية هو تشجيع استعمال آلة الأكورديون لتكون رابطة ثقافية حيوية تربط بين الماضي والحاضر والمستقبل.

- بيانات القيم والمعتقدات. الثقافة ضرورية لحياة نعيشها بالكامل. إنه أمر طيب للناس ليفهموا جذورهم.
- الافتراضات: الأكورديون يساعد الناس في أمريكا على إيجاد جذورهم الأوروبية. والأكورديون آلة مفترى عليها ويساء فهمها.
- المبادئ الإرشادية. في كل حفل سنخصص وقتاً نعلم الناس فيه الجذور التاريخية للأكورديون، ومع ذلك يجب معاملة الناس الذين يسخرون من آلة الأكورديون باحترام ولطف.

### تحذيرات للمسهلين

- يمكن لمناقشات الرسالة والرؤية، والقيم أن تثير بعض الحضور؛ شأنها في ذلك شأن الكثير من النقاش حول الطريقة التي سنقول فيها ما نريد فيما يتعلق بالأفكار. واستناداً لخبرة المؤسسة حول الخلافات التي حصلت بين أعضاء لجان التخطيط الاستراتيجي في الدورات السابقة (مؤسسات الأعمال، المؤسسات غير الربحية) فقد يأتي الناس للاجتماعات يحملون معهم توقعات بالخلاف.
- يتمتع الناس بخبرات مختلفة حول ما يجب تضمينه في بيان الرسالة وتعريف المصطلحات مثل الغرض الرسالة وهكذا. لا تترك الأمور المتعلقة

بتسمية الأشياء معلّقة، إنما تأكد أن كائناً ما تكون التسمية التي أطلقتها، فعليك أن تنتهي بوصف لما تقوم به المؤسسة ولماذا تقوم به على حد سواء.

- قم بالاتفاق على صيغة البيانات التي ستضعها المؤسسة قبل كتابة البيانات النهائية. هناك العديد من الخيارات الصحيحة والتي من ضمنها:
- الطول المتوقع: يمكن لبيانات الرسالة لبعض المؤسسات أن تكتب بإحكام في جملة أو جملتين. وبيانات الرسالة عند بعض المؤسسات يمكن أن تكون أطول.
- جمل تامة أو عدة تعابير.

- بيانات منفصلة لكل من الرسالة والرؤية

- بيان بصفحة مستقلة للقيم والمعتقدات.

- بيان بالرسالة يتضمن بياناً للرؤية أو بيان رؤية منفصل.

ومهما كانت الصيغة التي اختيرت، فإن المحصلة النهائية يجب أن تكون مفهومة، وخالصة من الكلمات المهنية الضيقة إن أمكن، وملهمة، ودقيقة.

- مصدر آخر للتوتر يمكن أن يقع بين الناس الذين يريدون بيانات مثالية وأولئك الذين يفضلون بيانات أكثر توجهاً للواقعية. ليس هناك جواب صحيح. ويمكن للمسؤول أن يساعد على الحل عن طريق إلقاء الضوء على هذه الأنواع من التوترات بحيث يمكن للمجموعة أن تعمل على حلها بشكل فعال.

- إذا أعادت المؤسسة كتابة بيان الرسالة أو أصدرت كتيبات، أو كان لديها موقعا على الانترنت، ووسائل اتصال أخرى فيجب تحديث كل ذلك. وإذا غيرت المؤسسة غرضها بشكل دراماتيكي، فربما تحتاج قوانينها إلى

مراجعة

## ملاحظات أخيرة

- 1- E.B Knaft .Renee Berger .and Sandra Gray .for the Independent Sector .Profiles of Excellence (San Francisco: Jossey-Bass .. (1991
- 2- David Osbourne and Ted Gaebler  
Reinventing Government (Reading .MA: Addison-Wesley.  
1992) .pp. 130-131.
- 3- Peter Senge."Leadership in Living Organizations" (based  
on his best-selling book The Fifth Discipline) in Leading Beyond Walls  
(San Francisco: Jossey-Bass .1999).
- 4- Karl Albrecht .The Northbound Train: Finding the purpose .Setting the  
Direction .Shaping the Destiny of your Organization (New  
York: American Management Association .1994) .p. 159.

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

### ورقة عمل رقم 5. وضع بيان الرسالة

- ضع مسودة بيان برسالة مؤسستك (من فضلك اكتب بوضوح إذا كتبت بخط اليد).

ما هي المشكلة (المشكلات) المركزية التي وجدت مؤسستنا لتحلها؟

(عند الأخذ بعين الاعتبار المشكلة أو الحاجة المركزية، يمكن لك أن تفكر بالأسئلة التالية:

ما هي الحاجة أو المناسبة التي وجدت مؤسستنا كي تحلها؟ من هم المتأثرون  
بالمشكلة؟ وكيف يتأثرون بها؟ وإذا كنا نأجحين، فما هو التأثير الذي تركناه على هذه  
المشكلة؟).

ترك الإيدز أثراً كبيراً على مجتمعنا. لذلك يجب أن يصرف اهتمام أكبر ليس فقط في تثقيف الناس ودعمهم للوقاية من عدوى الإيدز، بل أيضاً في مساعدة الأشخاص الذي يعيشون مع مرض الإيدز. إن كثيراً من المشردين وذوي الدخل المحدود ومستخدمي حقن المخدرات لا يتم الوصول إليهم بسبب عقبات وصول الخدمات الصحية والاجتماعية مثل التمييز العنصري، ونقص التأمين، هذا بالإضافة إلى أن حقيقة تلبية الاحتياجات الأساسية يومياً يأخذ غالباً الأولوية على التعامل مع مسائل مثل الوقاية من الإيدز أو علاج الإيدز. وبالإضافة إلى ذلك هناك حاجة مستمرة للقيام بعمل صارم للوقاية داخل المجتمعات المهمشة. ويحق للناس الذين يعيشون مع الإيدز أن يكونوا قادرين على العيش حياة منتجة. وإذا كنا نأجحين كان لابد أن نمنع السرعة التي ينتشر فيها مرض الإيدز في مجتمعنا، وأن الأشخاص الذين يعيشون مع مرض الإيدز سيكونون قادرين على ممارسة حياة منتجة.

وكحد أقصى نريد أن يمحي الإيدز من مجتمعنا وعندها تكون مهمتنا قد انتهت.

### ما هي الافتراضات التي تبني عليها منظماتنا عملها؟

- ناس مصابون بالإيدز من المجتمعات المهمشة - إنهم من ذوي الدخل المحدود .  
والملونون، ومتعاطو المخدرات بالحقن وأناس آخرون محرومون من حقوقهم- هؤلاء  
الناس يتلقون أقل نسبة من خدمات العلاج.
- أشخاص مصابون بالإيدز ولهم احتياجات خاصة، تحتاج خدمات مؤسسات خدمة  
مرضى الإيدز التي هي في الوضع الأفضل القادر على تلبية هذه الاحتياجات.
- يجب أن تكون كل برامجنا حذرة ثقافياً، وذات لغة مناسبة، ويمكن وصولها إلى  
الأفراد بغض النظر عن طبقتهم، وعرقهم وإثنياتهم، وتوجههم الجنسي، وقدراتهم  
الجسدية.
- نحن نعتقد أنه باستطاعتنا أن نجعل فرقاً حقيقياً في هذا الوباء من خلال  
التركيز على الخدمات المباشرة (العناية وعلاج المرضى المتعاشين مع الإيدز، وأعمال  
الوقاية، والتوعية).

### ما هو غرض مؤسستنا؟

(جملة قصدية تجيب عن السؤال لماذا وجدت مؤسسة ما . إنها لا تصف ما تفعله  
المؤسسة، ويجب أن تكون بياناً قصيراً محكماً، وتصف النتيجة القصوى التي ترغب  
المؤسسة تحقيقها . وعند كتابة جملة الغرض، تأكد من الإشارة إلى المحصلة والنتائج  
(مثلاً: إلغاء التشرد)، لا إلى أساليب الوصول إلى تلك النتائج والتي تشير إلى ما  
تفعله (مثلاً: بناء المساكن).

إن هدف مؤسستنا هو تحسين نوعية الحياة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز  
ومنع انتشار هذا المرض في مجتمعا.

### ما هي الأساليب التي تستخدمها مؤسستنا لتحقيق هدفها؟

صف عملنا أو أعمالنا -خدماتنا أو نشاطاتنا التي لها الأولوية.

● خدمات العناية: دعم الخدمات لتحسين نوعية الحياة للأشخاص الذين يعيشون مع الإيدز.

● خدمات الوقاية: معلومات وتثقيف حول الوقاية من هذا المرض.

● خدمات أخرى : سياسة عامة والدعوة للمؤسسة.

اجمع بين جملة الغرض لديك ووصف الخدمات الأولى/ النشاطات في بيان رسالة ضاغط على المجتمع.

إن المؤسسة خدمة مرضى الايدز / (USA / ASO / USA) هي مؤسسة اجتماعية غير ربحية مكرسة لتحسين نوعية الحياة للأشخاص الذين يعيشون مع مرض الإيدز، ومنع انتشار الإيدز في مجتمعنا. ونحن نتطلع لإنجاز رسالتنا عن طريق تقديم خدمات المساندة للمصابين بهذا المرض، والتثقيف والمعلومات حول الوقاية من الإيدز والعمل على قيام سياسات عامة مسؤولة تجاه هذا المرض. ونحن نتصور عالمياً اختفى منه الايدز، كما نتصور عالمياً يستطيع فيه الأفراد المصابون بالمرض، العيش حياة جيدة ومنتجة.

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

### ورقة عمل 6 : وضع بيان الرؤية

كن شجاعاً في أن تحلم بما هو ممكن. ما هو تصورك الواقعي عن النجاح الذي يتحدى الصعوبات (من فضلك اكتب بخط واضح إذا ملأت الأجوبة بخط اليد).

طور شعاراً قوياً أو رمزاً لمؤسستك : نحن نخدم المجتمع لجعله متميزاً.

الرؤية الخارجية: اكتب كيف يمكن للعالم أن يتحسن، ويتغير، أو يصبح مختلفاً إذا ما نجحت منظماتنا بتحقيق هدفها.

رؤيتنا هي أن كل الأفراد الذين يعيشون مع الإيدز:

- سيحصلون على العناية الصحية المناسبة التي يحتاجونها في ترتيب مريح وسهل للوصول إليها.

- لا يعانون من التمييز.

- يقومون هم بخياراتهم الجوهريّة.

- يختارون الأمل بدلاً من الاستسلام.

ومن رؤيتنا أيضاً أن يصل الناس إلى الموارد الشخصية والاجتماعية، والدعم الاجتماعي، والمعلومات اللازمة للوقاية من عدوى جديدة. ونحن نأمل أن نرى سريعاً اليوم الذي يتوقف فيه الأيدز عن تخريب مجتمعا، ويختفي فيه تماما.

الرؤية الداخلية: رؤية مستقبل مؤسستنا.

رؤية برامجية:

- سلسلة من خدمات الدعم رفيعة المستوى للأشخاص المصابين بالإيدز والتي تستجيب لاحتياجات التغيير في المجتمع.

● برنامج وقاية صارم وناجح بشكل كبير، يؤدي إلى تناقص عدد الناس المصابين بالإيدز.

● تأكيد متواصل على العمل مع الموظفين في القطاع العام فيما يتعلق بالسياسات التي تؤثر في حياة الناس المصابين بالإيدز.

#### الرؤية الإدارية:

● مجلس إدارة نشيط يملك الكثير من المعلومات ومؤلف من 18 عضواً يمثلون قطاعات مختلفة من المجتمع الذي نخدمه.

● تمويل حكومي لا يتجاوز 60% مع مصادر دخل ثابتة ومتجددة تكمل نسبة الـ 40%.

● موارد بنية تحتية كافية متضمنة المكان والموارد التكنولوجية والدعم لقيامنا بأعمالنا بشكل جيد.

● دعم اجتماعي مستمر وصوت قوي لمصلحة المصابين بالإيدز.

● جهاز عاملين كاف يشعر أنه يكافأ بشكل عادل على جهوده ويتلقى الدعم من المجتمع، إنه جهاز يعكس وجه مجتمعنا.

● استمرار المجلس والمتطوعون في كونهم مبدعين و متميزين في إنجازاتهم دعماً لرسالة المؤسسة.

## دراسة حالة خاصة ASO / USA

## ورقة عمل 7 : ضمن قيم منظماتك ومعتقداتها ومبادئها الإرشادية

- وضح نظام المعتقدات في مؤسستك ، ما هي بعض القيم والمعتقدات و / أو المبادئ الإرشادية التي ترشد (أو يجب أن ترشد) تفاعل المجلس والجهاز كل مع الآخر، وكليهما مع مؤيدي المؤسسة؟
- تأثير عملي: ما هي السلوكيات التي ستسلكها في الممارسات اليومية لدعم قيمك ومعتقداتك.

<p>تأثير عملي:</p> <p>ما هي السلوكيات التي يجب الالتزام بها للقيام بالممارسات اليومية في دعم قيمنا ومعتقداتنا ومبادئنا الإرشادية.</p>	<p>وضح نظام المعتقدات في مؤسستك، ما هي بعض القيم والمعتقدات و/أو المبادئ الإرشادية، التي تقود (أو يجب أن تقود) تفاعل المجلس والجهاز، وتفاعلهما معاً مع جمهور المؤيدين؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تزويد كل الخدمات الداعمة مجاناً إلى الفرد.</li> <li>• توجيه مجموعات استطلاع منتظمة للزيائن للتأكد من أننا نقدم الخدمات النوعية التي تلبى احتياجاتهم.</li> <li>• تشجيع العاملين في العناية الصحية على أن يروا في الناس المتعاشين مع الإيدز أنهم هم من يصنعوا قرار خياراتهم الصحية.</li> <li>• الاعتماد على الذات إزاء جهود برنامج السياسة العامة لتأكيد أن الخدمات الحيوية لا تمول من الميزانيات الفدرالية وميزانيات الولايات أو الميزانيات المحلية.</li> </ul>	<p>المبادئ الإرشادية: كل الناس يستحقون عناية صحية نوعية.</p>

<p style="text-align: center;"><b>تأثير عملي؛</b></p> <p>ما هي السلوكيات التي يجب الالتزام بها للقيام بالممارسات اليومية في دعم قيمنا ومعتقداتنا ومبادئنا الإرشادية؟</p>	<p>وضّح نظام المعتقدات في مؤسستك؛ ما هي بعض القيم والمعتقدات/أو المبادئ الإرشادية، التي تقود (أو يجب أن تقود) تفاعل المجلس والجهاز، وتفاعلهما مع جمهور المؤيدين؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هذا المبدأ لا يوجه فقط الى من تقدم لهم الخدمات، بل أيضاً من نحبدهم للعمل في مجلسنا وجهازنا و من المتطوعين.</li> <li>• موادنا التربوية في كل الأوقات ستكون مناسبة لغوياً وثقافياً للجماعة المعينة التي نقدم لها خدماتنا.</li> <li>• سوف نشجع الاستجابة الثقافية واحترام مختلف اللغات والمعتقدات، والاتجاهات، واساليب السلوك عند الأفراد.</li> </ul>	<p>القيمة: التنوع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نحن لا نستطيع إكمال كل ما نهتم به بقوتنا الخاصة. علينا أن نعمل جيداً لمشاركة الآخرين.</li> <li>• سوف نشارك في النضقات لإتمام الانجازات، وبالوقت نفسه في عبء العمل، ونشارك في اتصالات مفتوحة وأمينه مع شركائنا، ونساعد - عندما يكون ذلك ممكناً - الوكالات الأخرى للقيام بعمل مشابه ناجح بحيث نستطيع جميعاً أن نأتي بجديد.</li> </ul>	<p>القيمة: الشراكة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نمتلك نظرة ايجابية وطموحة لقيادتنا ومؤسستنا.</li> <li>• نؤكد أننا نقدم الخدمات التي لها أعظم التأثير على نوعية الحياة، والوقاية من أمراض جديدة.</li> <li>• نؤكد أننا نقدم هذه الخدمات إلى المجتمعات المختلفة، وحيث تستطيع أن نحقق وضعاً مختلفاً عن السابق</li> <li>• ننشر رسالة من الأمل وبتث القوة من خلال الخدمات التي نقدمها.</li> </ul>	<p>المعتقد: نحن نستطيع أن نحقق وضعاً مختلفاً إزاء هذا الوباء</p>