

دراسة حالة في بناء ومراجعة الثقافة المؤسسية: قصة الثقافة المؤسسية لدى ألوان وأوتار

مارس ٢٠٢١

أميرة عبد العزيز

ساهم في الدراسة

الفريق الاستشاري لمسارات جماعية: علياء أحمد
جمعية ألوان وأوتار: ياسمين الرفاعي، ولمياء سراج الدين،
وإيناس خضيرة
مؤسسة دروسوس: ماري رمسيس

ترجمة: أيمن الحسيني، مسارات جماعية

هدف دراسة الحالة هذه توثيق العوامل الرئيسية المساهمة في تشكيل ممارسة الجمعية، والتحديات الرئيسية التي واجهتها، والدروس المستفادة الرئيسية التي يمكن أن تنير الطريق أمام الجمعية نفسها وغيرها من المنظمات العاملة في نفس المجال. مهمة التقييم النهائي لمشروع «الشباب في العمل - YiA» من تمويل مؤسسة دروسوس وتنفيذ جمعية ألوان وأوتار.

جدول المحتويات

٠٣	الثقافة الموسيقية
٠٣	ما الخصائص الرئيسية للثقافة الموسيقية لألوان وأوتار؟
٠٤	كيف نمّت ألوان وأوتار ثقافتها الموسيقية؟
٠٥	ما الأحداث الرئيسية المهمة التي شكلت الثقافة الموسيقية لألوان وأوتار؟ وكيف تطورت على مر السنين؟
٠٧	ما العوامل المساعدة الأساسية في الثقافة الموسيقية؟
٠٧	ما هي التحديات/ العوامل الرئيسية التي دفعت ألوان وأوتار إلى إعادة النظر في ثقافتها الموسيقية الحالية واتخاذ خطوات ملموسة لبلورة ما لديها؟
٠٨	ما هي الدروس الرئيسية المستفادة من ممارسة ألوان وأوتار؟



لطالما كانت «الثقافة المؤسسية» موضع اهتمام بالنسبة لقيادة ألوان وأوتار منذ تأسيسها عام ٢٠٠٣.

مرت رحلة ألوان وأوتار في تحديد القيم والممارسات المرتبطة بها بمحطات عديدة، بداية من تحديد القيم المؤسسية لأول مرة عام ٢٠٠٥. ثم بين ٢٠٠٨ و ٢٠١٠ كان هناك جهودًا أكبر لتحديد ممارسات واضحة لكل قيمة. بعد ذلك، شهد عام ٢٠١٧ مراجعة القيم المؤسسية بما في ذلك ميثاق السلوك في التعامل مع الأطفال، وعملية اتخاذ القرار، والممارسات المرتبطة بقيمة المساءلة. وفي النهاية، نشرت المؤسسة عام ٢٠١٩-٢٠٢٠ «كتيب الثقافة المؤسسية لألوان وأوتار: الفروع ترقص والجذور ثابتة».



تؤمن عزة كامل، مؤسسة ألوان وأوتار، بالمشاركة. لذا، انعكست قيمة المشاركة من خلال إشراك قيادة ألوان وأوتار لأعضاء الفريق وأعضاء المجتمع، ياسمين الرفاعي، عضو دائرة قيادة ألوان وأوتار



ما الخصائص الرئيسية للثقافة المؤسسية لألوان وأوتار؟

وردت الخصائص الرئيسية للثقافة المؤسسية لألوان وأوتار بشكل بديع في الكتيب المنشور عام ٢٠٢٠ تحت عنوان «كتيب الثقافة المؤسسية: الفروع ترقص والجذور ثابتة». وتشبه الاستعارة القيم بالجذور، والثقافة المؤسسية بالجذور، والممارسات بالجذع، وبيئة العمل بالفروع، والأثر بالثمار، والمساحات والفرق بالأشجار (موضح بالرسم رقم ١).

تشكل ست قيم مؤسسية مركزية الثقافة المؤسسية لألوان وأوتار، كما يوضح الرسم رقم (٢)، وهي الاحترام والمشاركة والاتساق والمسئولية والتعلم المستمر وتقدير التنوع. وقد صاغت ألوان وأوتار فهمها لكل قيمة من هذه القيم، وجاءت واضحة في كتيب الثقافة المؤسسية.

الاحترام عنصر حاسم في الثقافة المؤسسية لألوان وأوتار. تفهم المؤسسة الاحترام بأنه قدرة بيئة العمل على أن تعكس التقدير واللطف في التعاملات مع جميع الأفراد. تتمثل قيمة الاحترام في سبع ممارسات؛ على سبيل المثال، يتعامل أعضاء الفريق بلطف مع بعضهم البعض كما يتعاملون مع المستفيدين من خدماتهم. ممارسة أخرى مكتملة؛ يتواصل أعضاء الفريق بوضوح بطريقة تعبر عن التقدير والحضور.



الرسم رقم ١: استعارة الثقافة المؤسسية لألوان وأوتار. المصدر: كتيب الثقافة المؤسسية لألوان وأوتار.

كانت المشاركة دائمًا عنصرًا رئيسيًا يميز الثقافة المؤسسية لألوان وأوتار. تفهم المؤسسة المشاركة بأنها المساهمة الفعالة في تشكيل الواقع المشترك بين الأفراد. تتجلى قيمة المشاركة في ثماني ممارسات؛ على سبيل المثال، ضمان مشاركة جميع المعنيين في أي قرار، سواء كانوا زملاء عمل أو مرؤوسين أو مستفيدين. وهناك ممارسة أخرى تتمثل في التمييز بين المهام التي تحتاج إلى التعاون والتنسيق والتواصل.

تلعب قيمة الاتساق دور «التذكير المؤسسي» لبذل قصارى الجهد «لترجمة الأقوال إلى أفعال». تفهم ألوان وأوتار قيمة التماسك على أنها «سعيًا مستمرًا للملاءمة بين واقعنا، وقيمنا وأفعالنا». تنطوي قيمة الاتساق على أربع ممارسات رئيسية؛ على سبيل المثال، نعبر عما نفكر فيه بصدق، كما نترك للآخرين مساحة التعبير عن أنفسهم. تنطلق المسئولية من الوعي المشترك بأن أفعالنا واختياراتنا تؤثر على الآخرين وتحقيق أهدافنا المشتركة. تضم قيمة المسئولية سبع ممارسات؛ على سبيل المثال، عند تعارض المهام، نقدم الملاحظات ونقترح حلولاً أو بدائل.

التعلم المستمر هو قيمة أخرى يعيشها فريق ألوان وأوتار تقريبًا يوميًا من خلال التجربة والتأمل ومساءلة ممارستهم الحالية في محاولة مستمرة للاستجابة لاحتياجات المجتمع المتنامية. تفهم ألوان وأوتار قيمة التعلم المستمر على أنها اكتشاف طرقًا للتعامل مع واقع التغيير بشكل إبداعي ومؤثر. تنطوي هذه القيمة على تسع ممارسات، على سبيل المثال، فهم أن الخطأ هو جزء من مشوار التعلم، وتشارك الخبرة والمعرفة بكرم وانفتاح، والبحث عن فرص للتعلم في إطار العمل اليومي وخارجه، داخل المؤسسة وخارجها.

ثفهم قيمة تقدير التنوع داخل ألوان وأوتار على أنها الاعتماد في عملنا على اختلاف قدراتنا وتكامل رؤيتنا وفهمنا للواقع. تنعكس هذه القيمة على خمس ممارسات؛ على سبيل المثال، نتيح فرص التعلم والترقية والحركة في المؤسسة على أساس الكفاءة المهنية، لا على أساس الانتماء الثقافي أو الاجتماعي أو الديني.



الرسم رقم ٢: القيم المؤسسية لألوان وأوتار، المصدر: كتيب الثقافة المؤسسية لألوان وأوتار.

تتمتع ألوان وأوتار ببيئة عمل فريدة، اعتدت العمل لأيام أكثر من تلك المحددة في العقد لأن بيئة العمل والفريق كانا لطيفين للغاية. أحد أعضاء فريق ألوان وأوتار

جميع موظفي ألوان وأوتار تقريبًا داعمون للغاية، وهذا أمر نادر. فهم لا يتعاملون مع الجمعية باعتبارها عمل. يمكنني إرسال طلب في منتصف الليل، ويجيبون. إنهم مرنون ويؤمنون بما يفعلونه؛ إنهم يبنون ثقة مثالية مع الأطفال وأبائهم. أحد العاملين بمنظمة شريكة لألوان وأوتار

كيف نمت ألوان وأوتار ثقافتها المؤسسية؟

طبقت ألوان وأوتار نهجًا تشاركيًا على مر السنين لتطوير ونشر وتوثيق ثقافتها المؤسسية. تتكرر هذه المراحل استنادًا إلى مراجعة دورية للقيم والممارسات المرتبطة بها. يمكن تلخيص العملية في الخطوات التالية:

مرحلة التطوير: في هذه المرحلة، ترجم الفريق قيمه المؤسسية إلى ممارسات ملموسة مع الأطفال وأعضاء الفريق والشركاء الخارجيين. تلت هذه الجهود تطوير مدونة السلوك التعليمية لألوان وأوتار (دستورنا^٢) بمشاركة الأطفال وأعضاء الفريق.

مرحلة نشر القيم: بدأت هذه المرحلة في اجتماعات الفريق الأسبوعية، حيث نوقشت القيم المؤسسية وتدرّب أعضاء الفريق عليها. بالإضافة إلى ذلك، كانت الاجتماعات الأسبوعية بمثابة منصة لمناقشة «المواضيع الساخنة» المرتبطة باتخاذ القرارات والمساءلة بين الفريق وديناميات السلطة. جعلت ألوان وأوتار من هذه المناقشات فرصة للتأمل في الثقافة المؤسسية ومساءلة هويتها وقيمتها بهدف دقيق؛ تحسين الفهم المشترك للفريق وتجنب أي توتر مستقبلي. تمثلت الخطوة الأخيرة في مرحلة النشر في منح الوقت لاختبار هذه المناقشات على أرض الواقع ومن ثم صياغتها على هيئة عمليات واضحة.

مرحلة التوثيق: تأتي هذه المرحلة بعد اختبار العمليات الجديدة والممارسات والفهم والإدراك. وقد أخذ التوثيق صيغًا مختلفة؛ كتيبات إرشادية وأدلة وحقائب أدوات واستمارات وسياسات، بحسب القيمة المعنية.





”

عندما عملنا على ثقافتنا في إدارة الموارد البشرية، ناقشنا كثيرًا مسألة «وقت العمل»: أي ساعات العمل، والتأخر، والالتزام بالمواعيد، والمرونة والحرية الشخصية مقابل احتياجات الفريق وما إلى ذلك... ونتج عن ذلك سياسة تعكس الثقافة الجماعية. فعلنا الأمر نفسه مع عدة سياسات أخرى: الموارد البشرية، والسلامة في مكان العمل التي تشمل مكافحة التنمر والتحرش وغيرها...، وحماية الطفل، وإدارة الأصول... ياسمين الرفاعي

“

”

لا يوجد طريق سهل للتغيير، ولكن استثمار الوقت في انضمام الأشخاص وكسب التأييد لأي تدخل هو استثمار يستحق لأنه يدخر الوقت والجهد فيما بعد. لمياء سراج الدين، عضو دائرة القيادة في ألوان وأوتار

“

ما الأحداث الرئيسية المهمة التي شكلت الثقافة المؤسسية لألوان وأوتار؟ وكيف تطورت على مر السنين؟

شهدت ألوان وأوتار ثلاثة أحداث/ مراحل رئيسية شكلت ثقافتها المؤسسية؛ أول مرحلة هي الأيام الأولى لألوان وأوتار: حيث تشكلت الثقافة بالأساس من قبل المؤسسة والفريق الأولي. الحدث الثاني الرئيسي كان إغلاق مركز الأنشطة الرئيسي لألوان وأوتار في المقطم عام ٢٠١٤. كان هذا هو أول حدث مهم تشهده ألوان وأوتار. نتج عن الإغلاق ضرورة تقليص حجم الجمعية من ٣٠ إلى ٨ أعضاء.

”

أعتقد أن كيفية التعامل مع هذه الأزمة كانت لحظة رئيسية في نضج الثقافة المؤسسية. أديرت هذه الأزمة بشفافية تامة. واختارت عزة، مؤسسة ألوان وأوتار، التعامل مع الأزمة من خلال الحوار والمشاركة مع الفريق. وقد أدت إلى الإحساس بالملكية الكاملة والمسؤولية المشتركة، والتي بُنيت على مر السنين بالطبع؛ فلا يمكن أن تولد في يوم واحد. صاغ هذا الحدث الحرج هوية الجمعية بوصفها مملوكة للفريق، وتتغذى وتتطور بفضل شغف وتفاني أعضائها... وتتعامل مع الأزمات بشكل جماعي... ياسمين الرفاعي

“

المرحلة الثالثة كانت التوسع السريع للجمعية: في عامي ٢٠١٦-٢٠١٧، حصلت الجمعية على عدة تمويلات، مما أدى إلى نمو الفريق بسرعة مقارنةً بعام ٢٠١٥ عندما كان الفريق يتألف من ثمانية أعضاء فقط بدوام جزئي.

”

نمى الفريق على نحو متسارع، وكان يعمل في ثلاثة مواقع مختلفة؛ المقطم، وعزبة النصر، ولاحقًا في كفر حمزة، بمشاركة العديد من الأعضاء الجدد مقارنةً بالأعضاء القدامى... مع وجود توثيق قليل ومتفرق للمعرفة والعمليات المتراكمة مسبقًا... وانضم أعضاء جدد للفريق بثقافتهم وطرقهم الخاصة وطاقة للابتكار والتجربة... كان الفريق الأقدم يخشى فقدان الثقافة والهوية المؤسسية المحببة لديه. ياسمين الرفاعي

“

على مر السنين، اكتسب أعضاء فريق ألوان وأوتار تجارب وقصصًا ساهمت في تعلمهم ما يحدد ثقافتهم المؤسسية، وكيفية تحسينها وتعميقها، وما يحتاج إلى تغيير أو استبدال. ووفقًا لياسمين الرفاعي، تطورت بعض جوانب فهمهم على مر السنوات؛

الانتقال من «العائلة / الأصدقاء» إلى درجة أعلى من الثقافة المؤسسية

«في الأيام الأولى لألوان وأوتار، كانت العلاقات تستند بشكل كبير على الصداقات. نظرًا للتوسع في عدد أعضاء الفريق ومواقع العمل، شعرت ألوان وأوتار بضرورة وضع إطار مؤسسي لعمليات العمل وطرق الاتصال والأهم من ذلك، كيفية اتخاذ القرارات.»

الانتقال من «المشاركة في كل شيء» إلى «المشاركة فيما يناسب»

«... لذا لا يكون لكل شخص رأي في كل شيء، لكن لدى الجميع رأي في كل ما يهمهم أو يهمها. لذا فهناك فريق تنتمي إليه وتساعد على تشكيل العمل... لكن هناك أيضًا إمكانية التواصل مع فرق أخرى، إلا أنك لست مخولًا بتشكيل كيفية عمل الآخرين.»

استقلالية الدوائر

ترتبط استقلالية الدوائر إلى حد كبير بالفهم الجديد لقيمة المشاركة، حيث توجه أعضاء الفريق إلى القرارات التي يمكنهم المشاركة في صياغتها أو المشاركة فيها أو أن يُستشار فيها فحسب.

«... نحن منظمون في دوائر، والدوائر مستقلة في الأمور المتعلقة بها. لكن بالنسبة للأمور التي تهم الجمعية بأكملها، مثل نهجنا أو ثقافتنا أو قيمنا، يصبح التوافق مهم، وتجري المحادثات على مستوى الجمعية.»

المساءلة

«... عزة، مؤسسة ألوان وأوتار، قائدة محبوبة ومحترمة للغاية؛ يمكنها بسهولة إدارة الفريق بلطف وهدوء من المتابعة. ومع ذلك، أدركنا مع الممارسة أن ليس بإمكان جميع مديري ألوان وأوتار القيام بالشيء نفسه. كما أدركنا أن الجمعية ليس لديها حتى الآليات والأدوات لضمان المساءلة. أدى هذا الإدراك إلى مناقشة ما تعنيه المساءلة بالنسبة لفريق ألوان وأوتار. بعدها مررنا بعملية مرهقة لتعلم كيفية أن تكون مسؤولًا وكيفية مساءلة الآخرين، ومشاركة واستقبال التعليقات والانطباعات، وأن تطلب من الآخرين الوفاء بالتزاماتهم، إلخ. نحن لا نزال نتعلم ذلك.»

من «المواقف» إلى وظائف «مبنية على الأدوار» ومن «قائمة المهام» إلى «هدف الدور»

«... لقد طبقنا ما تعلمناه من كتاب «إعادة اختراع المنظمات»، وبدأنا في الانتقال من المواقف المغلقة إلى قائمة بالأدوار التي ينبغي أن تُنفذ ويمكن تقسيمها استنادًا إلى الاهتمام/ الخبرة. على سبيل المثال: بدلاً من وجود عضو فريق معين يحمل لقب مدير المساحة ومسؤول عن مهام محددة. أصبح الآن لدينا قائمة بالمسؤوليات، وتُنظم هذه المسؤوليات في أدوار مختلفة. بحيث يكون لكل فريق حرية تقسيم المهام بين أعضائه استنادًا إلى الاهتمام والمهارات/ الخبرة. وبالتالي، حصلت كل مساحة من مساحات ألوان وأوتار على فرصة لتنظيم نفسها بطرق مختلفة.»





ما العوامل المساعدة الأساسية في الثقافة المؤسسية؟

في تجربة ألوان وأوتار، كان هناك العديد من العوامل المساعدة، بدءًا من القيادة، ووجود عضو في الفريق مسؤول عن المشروع بأكمله، والأهم من ذلك الاعتقاد المشترك داخل الجمعية بأهمية مشروع الثقافة المؤسسية.



الإيمان الراسخ بأهمية وجود ثقافة مؤسسية واضحة هو العامل المساعد الحقيقي لجميع جهودنا. إناس خضيرة، عضو في دائرة القيادة في ألوان وأوتار



لعبت القيادة دورًا حيويًا في استشعار الحاجة إلى تحقيق توافق في الثقافة، سواء بسبب عدم التوافق على المستوى المؤسسي أو لأسباب شخصية. بالإضافة إلى ذلك، قامت القيادة باتخاذ الخطوات الأولى في رصد ما تقوم به منظمات أخرى. وإيصال وجهة النظر من خلال: (١) تحديد عملية واضحة لمناقشة الثقافة المؤسسية، (٢) تعيين الأدوار لمن سيقود العملية ومن سيشارك فيها، (٣) إتاحة الوقت لحدوث المناقشة ونشر القيم المستهدف ترسيخها، وأخيرًا، (٤) التأكد من توثيق ومشاركة وتقييم جميع الممارسات.

المنسق؛ هو مالك المشروع ولا يلزم أن يكون في فريق الموارد البشرية. في تجربة ألوان وأوتار، كان هو استشاري تطوير المناهج، بدعم من دائرة القيادة. تمثل دور المنسق بشكل رئيسي في التأكد من تنفيذ الممارسات على أرض الواقع من خلال توجيه قادة وأعضاء الفريق.

وقت الثقافة؛ كان صباح الثلاثاء الوقت المخصص لاجتماعات الموظفين الجماعية لمناقشة أي مسألة متعلقة بالثقافة المؤسسية، خاصة نقاط الخلاف أو التوتر، مما سمح بتوضيح فهم كل عضو من أعضاء الفريق. ساهمت هذه الممارسة الأسبوعية في بناء فهم مشترك لكل قيمة وممارستها.

الموارد؛ كتاب «إعادة اختراع المنظمات» كان مرجعًا أساسيًا لألوان وأوتار في صياغة ثقافتها المؤسسية الخاصة ورصد ما تقوم به منظمات أخرى.



كشف لنا كتاب إعادة اختراع المنظمات أن الأمر ممكن، ووصف الكتاب العديد من الأدوات، ووضع خريطة طريق للتطور الثقافي يتناسب مع قيمنا المؤسسية ونظرتنا للعالم. ياسمين الرفاعي



ما هي التحديات/ العوامل الرئيسية التي دفعت ألوان وأوتار إلى إعادة النظر في ثقافتها المؤسسية الحالية واتخاذ خطوات ملموسة بلورة ما لديها؟

تمتلك ألوان وأوتار تاريخًا يمتد لأكثر من ١٨ عامًا. وقد بدأت الجمعية أولى خطواتها الملموسة لوضع ثقافتها المؤسسية في الفترة بين ٢٠٠٨ و٢٠١٠. أدى ذلك إلى التحدي الأول الذي واجهوه: غياب التوثيق المناسب للسنوات العشر الأولى من رحلة ألوان وأوتار. وكان المصدر الوحيد لهذه الثقافة الموروثة هم أعضاء الفريق القدامى الذين كانوا يعيشون الثقافة بصدق.

ما أضاف إلى هذا التحدي هو التوسع السريع للجمعية. إذ عينت الجمعية أعضاء جدد عملوا في مساحات جديدة. لم يشهد الأعضاء المعينين حديثًا ثقافة الجمعية، كما أنهم سيعملون في أماكن جديدة وبذلك لن يكون لديهم فرصة للتفاعل مع الأعضاء القدامى لرؤية كيف تُمارس الثقافة عمليًا.

أدى هذا إلى نمو ثقافات فرعية داخل الجمعية. انطوت الثقافات الفرعية على تطور بعض القيم والممارسات المرتبطة بها في مساحات/ فرق معينة من دون الاتفاق عليها على المستوى المؤسسي. نمت الثقافات الفرعية أكثر بسبب تفاعلات أعضاء الفريق مع المجتمعات الجديدة التي بدأت ألوان وأوتار في خدمتها. لذلك بدأت كل مساحة في خلق هويتها المستقلة الخاصة ومراكمة مجموعة من الممارسات الجديدة التي لم تكن بالضرورة جزءاً من الهوية المؤسسية الجماعية.

أدى هذا إلى حدوث بعض التوتر بين الفريق الحالي لألوان وأوتار، الذي لديه فهم ضمني «للحوية الأساسية» لألوان وأوتار، والتي لم تُكتب ولم تُنشر، والأعضاء الجدد في المقابل الذين يودون تقديم أفكار جديدة وتجربتها وتقييم كيف ستتطور الأمور.

بناءً على ذلك، نتجت حالة من عدم التوافق بين أفراد الفريق بشأن الثقافة/ الهوية المؤسسية.



جعل هذا الوقت الصعب العمل على توافق وتوثيق الثقافة المؤسسية أولوية قصوى. ياسمين الرفاعي



ما هي الدروس الرئيسية المستفادة من ممارسة ألوان وأوتار؟

وفقاً لياسمين الرفاعي، هناك سبعة دروس مستفادة من إنشاء وتغيير الثقافة المؤسسية:

تغيير واحد في كل مرة

«التغيير ليس عملية سهلة، ليس فقط لأنه قد يخلق لحظات من الارتباك والفوضى، لكن أيضاً لأنه قد ينطوي على ثقل عاطفي لبعض الأشخاص. لذا فقد كان أحد الدروس المستفادة هو إدخال تغيير واحد في كل مرة والسماح له بالاستقرار. ويشمل ذلك إدخال سياسات وإجراءات جديدة، لذلك تعلمنا الآن أن نضيف «وقتاً تجريبياً»: يُدعى الموظفون لملاحظة كفاءة ومشاكل السياسة في موضع الممارسة، وتُجمع الملاحظات وتُراجع، وتؤخذ في الاعتبار عند الانتهاء من وضع السياسة.»

تغيير الثقافة يستغرق وقتاً

«من الجميل إدراك وقبول أن منح الوقت للأشخاص والعمليات يمكن أن يحدث تغييراً حقيقياً. بمقارنة شهر بالآخر، قد لا نلاحظ تغييراً في قدرة أو ثقافة الفريق، ولكننا نلاحظ بسعادة الاختلافات الكبيرة عند مقارنة سنة بأخرى.»

القليل يعني الكثير

«كان هذا هو شعار فريق عزبة النصر لفترة طويلة، والحكمة من ورائه تمهد طريقها ببطء في الثقافة المؤسسية للجمعية. تميل ألوان وأوتار إلى فعل الكثير، وبذلك تضعف نفسها والخدمات التي تقدمها. من خلال فع أشياء قليلة، نأخذ الوقت لفعالها بصورة أفضل والاستمتاع بها أكثر.»

الاستقلالية وإدارة الذات لا بد وأن تلازمها المسؤولية والمساءلة

«أدت محاولة تفعيل الاستقلالية قبل وجود آليات مساءلة واضحة إلى مشاكل بالغة في الإدارة والأداء.»

ما يصلح لشخص ما قد لا يصلح للجميع

«على الرغم من أن «التنوع» يعد أحد القيم الأساسية لألوان وأوتار، إلا أنه من الحكمة إدراك أنه لا يوجد مكان





أو نظام أو فريق ما يمكن أن يناسب الجميع. يمكن لأنواع الشخصيات والإيقاعات الشخصية وتفضيلات العمل أن تجعل الشخص يزدهر أو يغرق وسط الفريق. لذلك، فمن الضروري التعرف على الإشارات في وقت مبكر قبل حدوث الإرهاق وقبول أن الدمج المطلق مستحيل كحقيقة من حقائق الحياة.»

الاتساق

«يجب أن تكون قيادة الجمعية متسقة مع ممارساتها لكي تترسخ.»

ختامًا، يخلص الفريق الاستشاري إلى أن جمعية ألوان وأوتار صاغت طريقها الفريدة لتطوير ونشر وإعادة النظر في الثقافة المؤسسية. وكانت عملية الإنشاء بأكملها وآليات صنع القرار المتعلقة بها موجهة حقًا بالقيم المؤسسية الأساسية لألوان وأوتار؛ وهي الاحترام والمشاركة والاتساق والتعلم المستمر وتقدير التنوع والمسؤولية.

دراسة الحالة هذه من تأليف أميرة عبد العزيز

دراسة الحالة هذه منتج ثانوي لمهمة استشارية أكبر لتقييم وتوثيق مشروع «الشباب في العمل - YiA» الذي تنفذه جمعية ألوان وأوتار وتموله مؤسسة دروسوس. طبق الفريق الاستشاري مصادر البيانات الأولية، بما في ذلك المقابلات ومجموعات النقاش وورش العمل مع أعضاء فريق ألوان وأوتار ودروسوس، والأطفال والشباب والأمهات ومقدمي الخدمات والعملاء والشركاء. كما طبق مصادر البيانات الثانوية التي تضمنت تقارير المشروع، والوثائق ذات الصلة من ألوان وأوتار وكذلك الدراسات والأدبيات المرتبطة بالموضوع.



القاهرة، مصر

www.collectiveroutes.org

info@collectiveroutes.org
