

2017

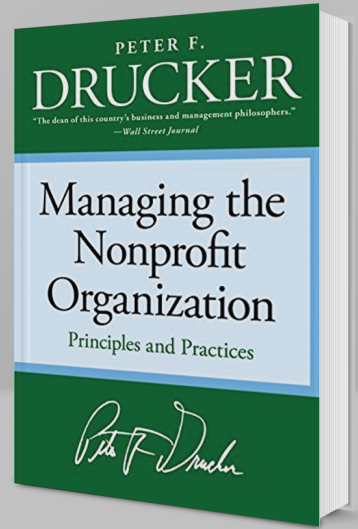
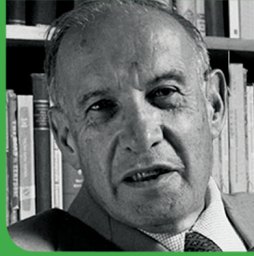
كتاب في دقائق

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة  
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM  
KNOWLEDGE FOUNDATION

ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

# إدارة المؤسسات غير الربحية

## الممارسات والمبادئ



تأليف



بيتر دراكر



119

الرعاة

بالعربي



إحدى مبادرات مؤسسة  
محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة



قنديل  
التعليمية  
QINDEEL  
EDUCATIONAL

دولافت  
DU ADVENT

شريك استراتيجي



الإمارة  
للخدمات الإلكترونية  
www.eres.ae

## في ثوانٍ...



انطلاقاً من رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله» في تشكيل مجلس القوة الناعمة، وحرص سموه على نقل رسالة الإمارات إلى جميع دول العالم، سواء رسالتها في التنمية والانفتاح والتطور على كافة المستويات، وحتى رسالتها الإنسانية السامية، نُقدّم لكم ملخص كتاب: «القوة الناعمة: كيف تحصل على ما تريد بسهولة ويسر» تأليف المحامي «هيلاري جالو» الذي يناهز بالتحول من نموذج الإكراه المتأصل في عقلية القوة المهيمنة، إلى نموذج الاختيار القائم على المفاضلة بين البدائل وتوزيع الأدوار، والتمتع بالمرونة حتى نصل إلى حلولٍ للتحديات التي تواجهنا في تعاملنا مع الآخرين.

يرى «جالو» أن أهم مهارات التفاوض هي مرونتنا والتركيز على حاجاتنا قبل عواطفنا، كما أن زيادة ثقتنا بأنفسنا تساعدنا على تمكين الآخرين وتفهم مواقفهم وكسب ثقتهم. فبالحاجة والتمكين تنمو قدرتنا على ملاحظة ما يدور حولنا، وينمو وعينا بذواتنا وفهمنا للمواقف. وحيث إن السبيل إلى تحقيق ذلك هو تعزيز علاقاتنا؛ فإن عناصر العلاقات والحاجات والتمكين والوعي مجتمعة، هي التي تشكل جوهرنا القوي لنحشد مواردنا الإيجابية، ونسعى إلى الفوز مع الآخرين بدلاً من الفوز عليهم.

أما الملخص الثاني وهو كتاب المفكر الإداري العظيم «بيتر دراكر» بعنوان: «إدارة المؤسسات غير الربحية: الممارسات والمبادئ»، والذي تتبع أهميته من أن قدرة الحكومات على تنفيذ كل المهام الاجتماعية والاقتصادية والإدارية تبقى محدودة بسبب الالتزامات وتعدد الأولويات، من هنا تظهر أهمية مبادرات المؤسسات غير الربحية التي لم تعد قاصرة على رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، بل تحوّلت إلى مبادرات وابتكارات مبدعة. ولأن هذه المؤسسات تنموية وغير تجارية، فإنها لا تستطيع منافسة المؤسسات الخاصة والحكومية، ولذا فإن العاملين فيها يستمدون الرضا من إسهاماتهم وشغفهم وافتخارهم بإنجازاتهم، وهذا يعني أن قيادة المؤسسات غير الربحية تحتاج إلى مهارات وأساليب مختلفة ومبتكرة. أما الممارسات والمبادئ التي يطرحها «دراكر» فتتلخص في وضوح رؤية وبلورة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها التنفيذية، وإدارة أولوياتها وتطوير قياداتها، حيث يضع «دراكر» رضا العاملين وإيمانهم برسالتهم على رأس عوامل النجاح المحفزة للإبداع.

وفي الملخص الثالث: «طريق السعادة: تطبيقات علم السعادة لتحقيق النجاح» تُؤنق المؤلفة «إيما سيبالا» ستة طرق للسعادة استقتها من أبحاث علمية متنوعة وهي: التوقف عن ملاحقة المستقبل، والمرونة والابتعاد عن التشدد، والاهتمام بإدارة الطاقة للعمل بهدوء، وعدم الإسراف لإنجاز الكثير بالقليل، والتعاطف مع الذات، والتعاطف مع الآخرين. من خلال هذه الطرق الإيجابية المعززة بالأبحاث العلمية تُخلص المؤلفة إلى أن السعادة حالة من المشاعر الإيجابية العميقة والمؤثرة في حياتنا المهنية والشخصية، ولهذا فإنها تزيد من ذكائنا العاطفي والاجتماعي، وترفع من مستوى إنتاجيتنا، وتزيد من تأثيرنا الإيجابي في كل من حولنا.

### جمال بن حويرب

المدير التنفيذي لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة

مهما كانت الحكومات ثريةً وفعّالةً ومسؤولةً، فإن قدرتها على تنفيذ كل المهام الاجتماعية والاقتصادية والإدارية تبقى محدودة، بسبب كثرة الالتزامات وتعدد الأولويات. ومن المعروف أن مسؤوليات المؤسسات غير الربحية لم تُعد قاصرة على رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، ومساعدة المحتاجين والمُعوزين، بل تحوّلت إلى مبادرات وابتكارات مبدعة. ورغم التنوع المشهود والمتامي لهذه المسؤوليات، فإن هناك عاملاً مشتركاً يجمع بينها، ويتجاوز كونها غير ربحية وغير حكومية. ما يميز هذه المنظمات هو أنها غير تجارية لأنها لا تقدّم الخدمات المدفوعة، ولا توفر البضائع والمنتجات، وليس من مسؤولياتها سنّ القوانين والتشريعات، فهي مؤسسات تنموية تركز على كل ما فيه صالح الإنسان من إحساس بالطمأنينة والتقدير والأمان، وبما أن مقدرات هذه المؤسسات ومواردها محدودة، فهي لا تدفع مرتبات تمكّنها من منافسة الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية العامة، ولذا فإن العاملين فيها يستمدون القناعة والرضا من إسهاماتهم وشغفهم بمهماتهم وافتخارهم بإنجازاتهم، وهذا يعني أن إدارتهم تحتاج إلى مهارات وأساليب مختلفة ومبتكرة، وهناك شعور عام في أوساط معظم المنظمات غير الربحية، وهو أنها ما زالت تنظر إلى القيادات والكوادر المؤهلة لإدارتها بكفاءة وفعالية.

## رسالة المؤسسة أولاً

المؤسسات غير الربحية وُجدت لتلعب دورها وتؤدي رسالتها التي تتلخص في إحداث أثر إيجابي في المجتمع ككل، وفي حياة كل فرد فيه. ومن هذا المنطلق ينطوي عمل القائد الأكثر أهمية وألوية على التأكد من أن فريقه يدرك رسالة مؤسسته ويؤمن بها ويسعى إلى تحقيقها، لأن القائد الذي تلتبس عليه الأمور ولا يفهم المعاني والمغازي الكامنة في رسالة مؤسسته، سيرتبك عاجلاً أم آجلاً، ويتعرّض للفشل في نهاية المطاف.





تحتاج رسالة المؤسسة غير الربحية دائماً إلى فهم عميق، كما تحتاج إلى بلورة وتغيير وتطوير، لذلك يتعين التفكير -مراراً وتكراراً- فيما إذا كانت المهمة تحتاج إلى إعادة تركيز أو إلى مزيد من الشرح والتوضيح، وهنا يجب التخلي عن بعض الأنشطة التي تلتهم الموارد ولا تحقق نتائج، لأن النجاح يعني إنجاز الأهداف، ولتحقيق ذلك ينبغي البدء من الخارج، أي إيجاد وتحديد الأماكن المناسبة التي ينبغي توجيه الموارد إليها، لأن المؤسسات التي تبدأ من الداخل إلى الخارج، أي تضع أهدافها واستراتيجيتها على الورق من دون إحساس بمحيطها ومجتمعها، ستضيع وقتها ومواردها وهي تفكر بعيداً عن الواقع داخل برجها العاجي. في نفس الوقت، على المؤسسة أن تركز على تحقيق أهداف بعيدة الأمد، رغم أن مهمتها - بشكل عام - تتطلب جهوداً قصيرة الأمد، لذلك ينبغي وضع الأهداف بعيدة الأمد نصب أعيننا، لأن تحقيق النجاح والتميز لا يتأتى إلا ببلوغ تلك الأهداف، كما قال الفيلسوف «جون دون»: «لا يمكن الوصول إلى الخلود في صباح اليوم التالي، لأن النجاح والأثر الخالد لا يتحققان بقفزة واحدة أو بخطوات صغيرة». لذلك نضع أهدافاً بعيدة الأمد قبل الانطلاق في تنفيذ مهماتنا لتحقيق رسالتنا، ثم نضع مقترحات العمل الذي نبدأ به اليوم، لأن «العمل» أساس نجاح المؤسسة. بعد وضع مقترحات العمل، والمبادرة لتنفيذها، لا بد من التأكد من تحقيق النتائج، لذلك نسأل: هل حصلنا على النتائج الكافية لجهودنا؟ وهل هذه هي الطريقة المثلى لتوزيع مواردنا؟ صحيح، إن الحاجة تكون دائماً سبباً للعمل، ولكنها لا تكفي وحدها، إذ لا بد من تحقيق النتائج أيضاً، وهنا تكمن مهمة القائد في التأكد من تحقيق النتائج المتوخاة، بعد أن يضع الأمور في نصابها الصحيح، فهو من يتحمل مسؤولية تخصيص الموارد، وبخاصة في المؤسسات التي تعتمد في عملها على المتطوعين والجهات المانحة.

القيادة تخضع للمساءلة عن النتائج، فهي لا تكفي بوضع الأفكار العظيمة، ولا بالتخلي بشخصية متميزة؛ وهي لا تكمن في طريقة تنفيذ الأعمال المطلوبة فقط، بل تتجلى في العمل، كما أن أولوياتها تلخص في إعادة النظر في المهمة وإعادة تركيزها وتعزيزها وتنظيمها، ثم إطلاق العنان لها، وهي الطريقة الوحيدة للحفاظ على المؤسسات الضعيفة والناشئة التي تحتاج إلى موارد لتكون قادرة على أداء أعمال جديدة، وبالتالي يكون أول متطلبات عمل القيادة: إعادة الشدح المستمر، وإعادة التركيز المستمر، وعدم الاستسلام أو الرضا بالأمر الواقع، ولا يمكن للقائد تحقيق ذلك إلا عندما يكون ناجحاً.

## تحديد الأولويات

يبدو تحديد الأولويات أمراً سهلاً، ولكنه في الحقيقة صعب جداً، لأننا نميل غالباً إلى الاهتمام بالأمور والأعمال التي تبدو جذابة للغاية، كما أن الأولويات يجب أن تركز على الموارد، ومن دون ذلك لن نستطيع تحقيق النتائج المرجوة، حيث يكمن الاختبار الحقيقي للقيادة في القدرة على التفكير لاتخاذ قرار تحديد الأولويات وإبرازها. القائد لا يخفي نفسه، فعندما تدخل إلى أي مؤسسة، تقع عينك عليه مباشرة، فهو حاضر دائماً لأداء العمل الذي يحقق مصلحة المؤسسة، فهو الشخص الأكثر شهرة داخل المؤسسة، ولكنه قد يكون مجهولاً تماماً ولا يعرفه أحد خارج مكتبه، وهذا أمر لا يعني الكثير. القادة هم القدوة والمثل الأعلى في مؤسساتهم، ولذا من واجبهم الارتقاء بتصرفاتهم إلى المستوى المتوقع منهم، حتى وإن لم يتمكن كل الموظفين من بلوغ ذات المستوى، لأن القائد لا يمثل ما نحن عليه الآن فقط، بل وما نعلم وما نريد أن نبلغه وأن نكونه. على القائد أن يتبع تلك القاعدة أو يمارس تلك العادة المهمة في أن يسأل نفسه كل يوم: هل هذا هو الشخص الذي أريد رؤيته دائماً عندما أنظر في المرآة؟ وهل أقبل أن يكون قائداً لي؟ فالقائد لا يستطيع أن يكون شخصاً أو رمزاً منعزلاً، بل هو ممثل لفريقه







وصانعٌ لمستقبل مؤسسته، ثمَّ عليه أن يسأل نفسه: ما الذي عليَّ القيام به لأضع المعايير في المؤسسة وأرتقي بها؟ وما الذي أقوم به لتمكينها من مواجهة التحديات الحالية والمتوقعة واغتنام الفرص الجديدة والابتكار؟ ولأنَّ عليه تحمُّل مسؤولياته في إنجاز العمل، عليه أن يسأل كلَّ يوم: ما أولوياتي، وما أولويات المؤسسة؟ هذه الأولويات هي التي تحدّد جدول الأعمال، وهي أول وأولى ما يجب القيام به.

قد تعتقد أن مثل هذه المسؤوليات تقع على كاهل الرئيس التنفيذي فقط، ولكن من خلال عمك كمتطوِّع لمدة ثلاث ساعات أسبوعياً، أو ربّما في تقديم المساعدة أو ترتيب الزهور على سرير مريض، فإنك تلعب دور القائد، والأمر المهمُّ هنا هو أننا نبني مجتمعاً من المنجزين الذين يعملون بنشاط بدلاً من مجرد الذهاب إلى العمل كلَّ يوم دون إدراك رسالتهم في الحياة، والاعتقاد بأنهم منتجون ومسؤولون لمجرد أنهم يدفعون الضرائب، ولأنَّ العمل في المؤسسات غير الربحية لا يعتبر عملاً تجارياً، فإن المشاركة تعتبر أمراً ضرورياً في المؤسسات غير الربحية، ورغم ذلك فإن معظم الممارسين والمبادرين والموظفين يتحدثون عن المشاركة والأداء المتميز والعطاء، دون أن يطبقوها ويمارسوها بإيثارٍ وابتكارٍ طوال الوقت.

## من الرؤية إلى التنفيذ

### الاستراتيجيات الفعّالة وتطوير الأعمال

تهدف الاستراتيجية إلى تحويل رسالة وأهداف المؤسسة غير الربحية من الرؤية إلى التنفيذ، ثمَّ إلى أداء ونتائج، وعلى الرغم من أهميتها، فإن العديد من المؤسسات غير الربحية يكتفي بوضع استراتيجية بسيطة وغير تفصيلية، ويبدو جلياً أن معظم إدارات هذه المؤسسات تفترض أن ذوي الحاجات سيأتون إليها للحصول على خدماتها، والمشكلة الرئيسة هي أن العديد من مديري المؤسسات غير الربحية يخلطون بين الاستراتيجية وجهود البيع وتقديم الخدمات، مع أن المغزى من الاستراتيجية هو عدم النظر إلى المتلقين كأشخاص وجهات يحصلون على إعانة، بل هم متعاملون تقوم المؤسسة غير الربحية بأداء عملها تجاههم بشكل فعّال بصفتهم متعاملين استراتيجيين يتوجّب إرضائهم، ولذلك تحتاج المؤسسة غير الربحية إلى استراتيجية تسويقية تحقّق تكاملاً تاماً بين المتعاملين ورسالتها الهادفة النبيلة. ولتحقيق مبدأ الفاعلية، تحتاج المؤسسة غير الربحية أيضاً - بشكل دائم - إلى وضع استراتيجيات التطوير في جميع الأوقات، وكذلك استراتيجيات الابتكار، وإحداث التكامل والتنسيق بينهما، ولا يمكن لأيّ مدير أو حتى إنسان عادي أن يظنَّ أن الابتكار يبدأ عندما ينتهي التطوير، فجميع الاستراتيجيات تبدأ بالبحث وتستمرُّ في إجراء المزيد من البحوث، لأنها تتطلب محاولات منتظمة ودؤوبة لتفهم المتعاملين معها، وتعرف القيمة التي يريدونها، وكيفية قيامهم بشراء هذه القيمة، فعملها لا يبدأ بالخدمات التي تقدّمها وإنما بمنتهجها النهائي المتمثّل





الربحية التي تحقق أهدافها - في جذب وبناء جمهور الممولين- هي التي تخبرهم بحاجتها، وبالنتائج التي يمكن تحقيقها وبما تقوم به من أجلهم، لأنها تعتبر الجهات المانحة بمثابة عملاء أيضاً، وهذا هو جوهر الاستراتيجية: البدء دائماً بالطرف الآخر، والتركيز على احتياجاته أولاً.

وتعريفهم وتمييزهم، ولذلك تكون معرفة العميل المحتمل والحقيقي على رأس أولوياتها، فهو الذي يحتاج خدماتها حقاً ويريد الحصول عليها ويفيد منها. الجدير بالملاحظة أن المؤسسات غير الربحية التقليدية تبرز وتعرض للجهات المانحة حاجاتها فقط، في حين أن المؤسسات غير

في رضا المتعاملين، فهم الطرف الأكثر أهمية الذي يجب أن تنصب عليهم جهود البحث والتطوير. لذلك تقوم المؤسسات بالبحث عن المتعاملين ومعرفة الكثير عنهم قدر المستطاع. الجدير بالذكر أنه حتى لو كانت المؤسسة غير الربحية تمتلك قيادة واستراتيجية تسويقية، إلا أنها ترتبك دائماً في تحديد المتعاملين

## التدريب

المحور الثاني والمهم في استراتيجية المؤسسة غير الربحية هو تدريب موظفيها، وهو ما يسمى التدريب على رأس العمل الذي لا يتوقف عند حد إعطاء النصائح، فلا يكون التدريب مجرد وعظ وتوجيه، وإنما يصبح سلوكاً ونمط حياة كما أنه أسلوب عمل. التدريب بالتوجيه ليس فعالاً جداً، وإنما يكمن نجاحه في تركيزه على تعديل السلوك، بدلاً من محاولة تغيير الشخصية وهي مهمة في غاية الصعوبة، والتدريب السلوكي يعني في الممارسة العملية التركيز على أساليب وتقنيات زيادة فاعلية العمل الذي يؤديه، وفي المؤسسة غير الربحية، لا يشمل التدريب الموظفين فقط، بل إن تدريب المتطوعين أكثر أهمية، وبخاصة في المؤسسة التي يكون فيها المتطوعون في واجهة المؤسسة وعلى علاقة مباشرة مع جمهور المتعاملين.

أما عندما يتعلق الأمر بتقديم شيء جديد أو مبتكر، فنتطلب استراتيجية المؤسسة غير الربحية تفكيراً متأنياً وتخطيطاً استراتيجياً بعيد المدى، ولتحقيق النجاح لا بد من البدء مع أولئك الذين يرغبون في القيام بكل ما هو جديد، وليس من الجيد أن يقوم به جميع موظفي المؤسسة في بادئ الأمر، لأنه عمل محفوف بالصعوبات. لذلك يتوجب البحث عن الهدف من الفرص في المؤسسة لأولئك المبادرين الذين يتقبلون المهام الإبداعية والأعمال الجديدة، ويقتنعون بها، ويلتزمون



فبالاستراتيجية تبدأ من الرسالة، التي تؤدي إلى وضع خطة عمل، وتنتهي بتوظيف الأدوات المناسبة التي يستخدمها المتطوعون والتي تخبرهم بمن عليهم الاتصال به، وما الذي ينبغي أن يقال، ومتى، وما المخصصات المرصودة. من دون إجابات لكل هذه التساؤلات، لن تكتمل الاستراتيجية، ولن تتضح الصورة لأولئك المتعاملين الحقيقيين، والذين يسعون حقاً، ويتمنون أن تنجح المؤسسات في خدمة الغايات الإنسانية التي يسعون إليها، ووضع تبرعاتهم ومواردهم ومنحهم في مكانها المناسب،

في تخصيص الموارد، وهنا يجب أن نعي أن معرفة العميل تمكن المؤسسة من فهم التوقعات، وتحديد ما يجب أدائه فعلياً وبصورة واقعية.

والسؤال المطروح والأكثر صعوبة والذي تعجز معظم الإدارات التنفيذية في المؤسسات غير الربحية عن تقديم إجابة حاسمة له هو: ما الخدمات الأهم التي ينبغي تقديمها للمتعاملين؟ الإجابة الصحيحة تنقل الإدارة إلى مرحلة التفكير في كيفية إعداد الخدمة وعرضها وتقديمها. بعد ذلك تبرز الأسئلة الأساسية، وهي: ما الذي يمكن فعله، ومتى، وأين -والأهم- من يقوم على تنفيذه؟

بتنفيذها، فالاستراتيجية المبتكرة تتبع من التفكير بهذه الطريقة منذ البدء، بحيث يمكنك تحديد الشخص المناسب للعمل بدأب فيتبنى كل جديد، وهذا هو المدخل الذي يصنع قادة متعددي المواهب ومتنوعي الخبرات، وهو ما نطلق عليه «متعددي المهام» في المؤسسات.

من أكبر المحاذير في الاستراتيجية المبالغية في الوعود وطرحها في خضم ضجة كبيرة وأمل عظيم في تغيير العالم، ثم نأتي بعد سنوات ونقول: «حسناً، النتائج لا بأس بها، وبالإمكان تحقيق الأفضل»، وهذا في الحقيقة يعني عدم تحقيق الوعود والفضل

ويمكن أن نسأل أيضاً: «هل نملك الميزة التنافسية ونقاط القوّة الكافية؟ وهل يمكننا تطوير الخدمة التي ترضي ممولينا وتناسب مع مبادراتهم؟»، وهذه أسئلة تسبق المرحلة التالية والمتمثلة في اختيار الوقت المناسب واغتنام الفرصة للانطلاق نحو النجاح. تُختبر الاستراتيجية بنتائجها، فهي تبدأ بالاحتياجات وتنتهي برضا المتعاملين، لهذا نحتاج إلى معرفة ما الذي يحقق ذلك الرضا، ولذا يجب على العاملين في المؤسسات غير الربحية احترام المتعاملين بما يكفي للإصغاء لهم وفهم قيمهم وإدراك ما يرضيهم.

## إدارة الأداء: تحديدها وقياسها

التنفيذ هو الامتحان الحقيقي، فالمؤسسات غير الربحية تسعى إلى تغيير الناس والمجتمع، ولذا فإنّ التنفيذ من أصعب الأمور التي تواجهها الإدارة التنفيذية.

كثيراً ما نتساءل عن الفروق بين المؤسسات الربحية والمؤسسات غير الربحية، وعلى الرغم من أنها قليلة فإنها مهمة، ولعلّ الأكثر أهميّة منها هو آليات التنفيذ. تُعرّف المؤسسات الربحية التنفيذ على أنه صافي الدخل الذي تحقق في دورة مالية أو فترة زمنية محددة، فإذا كان هذا المفهوم هو كل ما لدينا لقياس الأداء وتحديد هدف المؤسسة، فلن نتمكن من تنفيذ العمل بشكل جيد أو الحفاظ على استدامته، فهذا المفهوم محدود جداً، ولكنّه دقيق وملمس بشكل كبير، حيث لا يحتم الاختلاف حول ما إذا كنا نقوم بعملنا على نحو أفضل، لأنّ النتائج - من حيث الربحية أو المكانة في السوق أو الابتكار أو التدفق النقدي - قابلة للقياس بسهولة، ومن الصعب تجاهلها.

في المؤسسات غير الربحية، لا يمكن قياس الأداء بهذا المفهوم، وهنا تبرز الرغبة في التقليل من أهميته، فنميل دائماً إلى القول: «نحن نعمل لفرض نبيل، ونقوم بالأعمال الخيرية، أو نعمل لجعل حياة الناس أفضل، وهذا هدفٌ بحدّ ذاته»، ولكن هذا لا يكفي، فحين يقوم أي عمل ربحي بهدر موارده من دون تحقيق نتائج، فإنه يفقد رأس ماله وموارده الخاصة. بينما المؤسسات الخيرية معرّضة للمساءلة من قبل الجهات المانحة، ومسؤولة عن توظيف الأموال في تحقيق النتائج، ولذا فهي مسؤولة عن فاعلية التنفيذ، ولذلك نحتاج إلى تذكير أنفسنا - مراراً وتكراراً - بأنّ نتائج المؤسسات غير الربحية تتحقق دائماً خارج المؤسسات لا داخلها، وهي تشبه عمل المعلم الذي يقاس أداؤه بنجاح تلاميذه.

يجب البدء برسالة المؤسسة لأنها الأهم. قد نظن أنه يمكننا تجاوز الرسالة في البداية، لكنها تُرشّدنا وتعلّمنا اليوم قبل الغد، وعندما نغفل عنها، فإننا نبدأ بالانحراف عن وجهتنا ونبدد مواردها، لأنّ تحديد الرسالة هو نقطة الانطلاق لتحقيق الأهداف المموسة. عندما نُحدّد مجالات التنفيذ الرئيسة للمؤسسات غير الربحية يمكننا بعدها تحديد الأهداف، وعندما نحدد الأهداف يمكننا لإدارة التنفيذية في المؤسسة غير الربحية أن تسأل: «هل نعمل بالشكل الصحيح؟ هل ما زال هذا النشاط حيويًا؟ هل يقدم الخدمة التي يحتاجون إليها؟ والأهم: «هل نحقق النتائج المتوخاة والمتميزة التي تبرّر تكريس مواردها لهذا المجال؟»، بعد ذلك يمكننا الانتقال إلى الأمر التالي وطرح سؤال: «هل ما نعمل في القطاع الصحيح؟ هل نحتاج إلى التغيير؟ كل هذه الأسئلة ضرورية وحيوية.







## ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته

من أهم مقومات الإدارة التنفيذية في المؤسسات غير الربحية أن تكون قادرة على الاعتراف بأن عليها التوفيق بين ميزاتها ورسالتها بالتركيز على قيمها ثم على قيمتها، إذ لا بد من تحويل النوايا الحسنة والسياسات الجيدة والقرارات الإيجابية إلى إجراءات فعّالة، وهذا يعني الاستعداد الدائم للمساءلة في ظل المسؤولية والحوكمة المؤسسية. تُدرك المؤسسات الفعّالة - بشكل مُسلّم به- أن العمل لا يمكن تنفيذه من خلال خطة جيدة أو إقرار سياسة رائعة فقط، بل فقط عندما يُنفَّذ من قِبَل أشخاص ملتزمين ومدربين ومسؤولين، وخاضعين لمنظومة مؤسسية معتبرة، لأنهم يحملون أنفسهم - تلقائياً- مسؤولية تحقيق النتائج.



## إدارة الأفراد والعلاقات

### الدروس المستفادة من تطور الشخصيات

تبرز الاختلافات بين المؤسسات التجارية والمؤسسات غير الربحية أكثر ما تبرز في إدارة الموارد البشرية والعلاقات، فعلى الرغم من أن مؤسسات الأعمال الناجحة تعرف أن ما يحفز الموظفين ليس هو الراتب والمناصب، بل الاحترام والتقدير ووضوح الأهداف، فإن هذه الحاجات النفسية والاجتماعية تتأكد أكثر في المؤسسات غير الربحية. من المؤكد أن الموظفين العاديين بحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الرضا الوظيفي مثل المتطوعين، ولكن العاملين في المؤسسات الخيرية والمتطوعين يستمدون اعتزازهم بأنفسهم ويحققون ذواتهم من خلال أدوارهم، لا من خلال مناصبهم ومكاتبهم أو أجورهم الرمزية أحياناً، فهم يهتمون بمساهماتهم وتأثيرهم أكثر من مكاسبهم الشخصية.

معظم المؤسسات تفتقر إلى مهارات إدارة الأعمال التطوعية، وعلى الرغم من أن كلمة «المتطوعين» لم تعد صحيحة تماماً، فإنهم يختلفون عن الموظفين المأجورين وعن موظفي المؤسسات غير الربحية في أنهم لا يتقاضون أجراً، قد يكونون أكثر التزاماً وشغفاً بعملهم وتركيزاً على دورهم وتأثيرهم في تغيير الواقع إلى الأفضل، كما أنهم يقبلون على تولي المناصب القيادية ويبدعون فيما يعملون، وقد تكون نسبة كبيرة منهم من المتقاعدين أو كبار السن الحريصين على المشاركة.

تتعامل الإدارة التنفيذية في المؤسسات غير الربحية مع مجموعة متنوعة من المساهمين والمانحين والمستفيدين مقارنة بالأعمال الإدارية والروتينية. نجد دائماً لدى مؤسسات الأعمال وعملاتها توقعات متفاوتة ومختلفة عما يتوقعه المانحون والمتطوعون، كما أن مجلس إدارة المؤسسات غير الربحية يلعب دوراً مؤثراً حيث يكون أكثر نشاطاً واهتماماً، مع إحساس متزايد بالمسؤولية عن توفير الموارد إذا ما تمت إدارته بطريقة فعالة، إلا أن المؤسسات الخيرية تعاني أكثر من المشكلات وتعرض بسهولة للنكسات إن لم تتم قيادتها بشكل ملائم، ونظراً إلى تعقيد علاقات الإدارة التنفيذية في المؤسسة غير الربحية، من المهم فهم وتطبيق معرفتنا في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات.



يحتاج الموظفون إلى تكاليف ومهام واضحة، وهذه حقيقة تنطبق على المتطوعين، ومجلس الإدارة، والموظفين، فهم بحاجة إلى معرفة توقعات مؤسساتهم، ولذا يجب أن تقع مسؤولية التخطيط والوصف الوظيفي والتعيين على عاتق الأفراد المكلفين بأداء العمل، فإدارة المؤسسات غير الربحية تؤدي عملها من خلال الموظفين والمتطوعين على حد سواء، حيث يمكنهم طرح الأفكار من خلال مساهماتهم، والتعبير عنها بوضوح، وتطويرها من خلال المناقشة المشتركة لخطة عمل محددة ذات أهداف ومواعيد نهائية وواضحة، ويحظون بقدر أكبر من التمكين وحرية الأداء والإبداع مقارنةً بأنماط الإدارة التقليدية كما تكون لديهم مهام واضحة تمكنهم من تحمّل المزيد من المسؤوليات على عاتقهم.







يجب أن تعتمد المؤسسات غير الربحية على نظم حديثة لإدارة المعلومات التي تُبنى عبر تدفق المعلومات من الإداريين والتنفيذيين في المستويات العليا -الذين يكونون دائماً خاضعين للمساءلة- والمعلومات المتدفقة للأفراد في المستويات الدنيا أيضاً، ويعتبر تدفق المعلومات هذا أمراً ضرورياً لأنه يجعل من المؤسسات غير الربحية جهات عمل وتعليم أيضاً. في كل المؤسسات يتم التركيز أكثر في إدارة الموارد البشرية على الأداء، ولكن في حالة المؤسسات غير الربحية، فإن التعامل يكون أكثر لطفاً وتركيزاً على العلاقات الإنسانية، لأن معظم من يعملون في هذه المؤسسات يؤمنون بقضيتها، ويعتبرون أنفسهم مدينيين أو مكلفين أخلاقياً بأداء أعمالهم، كما تكون إدارتها التنفيذية مدينة لهم ومقدرة لجهودهم، وعادة ما تعطيمهم فرصة أخرى لأداء الأعمال التي لم يستطيعوا إنجازها، ويرى بعض الخبراء أن إدارة المؤسسات غير الربحية أكثر صعوبة من إدارة المؤسسات الخاصة، وهي تبدو كأنها تقع في مكان وسط بين إدارة الأعمال والإدارة الحكومية. وحيث تفتقد المؤسسات غير الربحية بشكل عام دافع المنافسة، فإن إدارتها يجب أن تكون أكثر صرامة أحياناً فيما يتعلق بضرورة تحقيق النتائج.

أحياناً تكمن المشكلة بالنسبة إلى المؤسسات غير الربحية في أن بعض من يتطوعون يفعلون ذلك لمجرد أنهم يشعرون بالوحدة، ومثل هؤلاء الأشخاص -ولأسباب نفسية أو عاطفية - لا يمكنهم العمل بسهولة مع الآخرين في بعض الأحيان، فقد يكونون متطلفين وفظين وغير مجاملين أو متفهمين لدوافع ومواقف الآخرين، وفي هذه الحالة على الإدارة التنفيذية في المؤسسات غير الربحية مواجهة هذا الواقع. مثل هؤلاء الانطوائيين قد يبدعون في بعض الأعمال التي لا تتطلب المشاركة والتفاعل في إطار فريق عمل، وفي حالة عدم توافر أعمال فردية تناسب الشخصيات الانطوائية، فمن الأفضل مواجهتهم وعزلهم وحثهم على الاستقالة وترك الفرصة لغيرهم، وهذا يعني أن عدد سنوات الخبرة ونوعها والقدرات الفنية والتخصصية لا تكفي لتكليف كل المتطوعين بكل أنواع الأعمال في المؤسسة غير الربحية.





حتى لو كان كل أعضاء مجلس إدارة المؤسسة على نفس الدرجة الوظيفية، وبنفس المستوى من المسؤولية، فإنهم يعملون كمساعدين ومساعدين للرئيس التنفيذي، وهم مصدر الدعم بالنسبة إليه، ومصدر الإلهام أيضاً، هذا إضافة إلى وعيه وضميره، كما أن الرئيس التنفيذي مسؤول عن وضع خطة عمل واضحة للمجلس، وهو يتولى متابعة وإدارة المجلس حتى لو كان منتخباً أو معيناً من قبل سلطة أو هيئة خارجية، وبالمقابل يكون الرئيس مسؤولاً أمام مجلسه وخاضعاً للمساءلة، فيتولى تقديم التقارير للمجلس ويفيده بالنتائج، ويطلب مشورته عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية الحاسمة، وفي الأزمات، وكلما دعت الحاجة إلى إعادة توجيه الاستراتيجية المؤسسية وفقاً للمتغيرات. ومن الأخطاء التي قد يرتكبها الرؤساء التنفيذيون محاولة إخفاء بعض الأمور عن مجلس الإدارة وإحاطة العمل بالغموض، والتركيز على إيجاد صديق أو اثنين من بين أعضاء مجلس إدارة المؤسسة غير الربحية وتجاهل بناء علاقات إيجابية مع بقية الأعضاء، فهذا المنصب ينطوي على الكثير من الإغراءات التي إذا وقع الرئيس المسؤول ضحية لها، فلن يطول بقاؤه في منصبه أكثر من عام أو اثنين.

وكرئيس مجلس إدارة مؤسسة غير ربحية، تتضمن مسؤوليتك التأكد من أن كل المتطوعين والموظفين العاملين لديك، يعرفون استراتيجيتك وتوجهك الإداري وما تنوي التركيز عليه في كل عام، بل وفي كل فصل، ممّا يعني أن تجتمع مع فريق عملك مرة في الأسبوع على الأقل، وأن تُخبرهم صادقاً ومخلصاً بأنك تريد أن تسمع أكثر ممّا تتكلم. قل لهم بالحرف الواحد: «لم أراس هذا الاجتماع لأملّي عليكم ما أريده وما علينا فعله، بل جئتمكم لأصغي وأسمع أفكاركم واقتراحاتكم»، وعليك بالفعل أن تصغي بشكل دائم، وأن تتأكد بعد كل اجتماع من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ معظم، إن لم يكن كل، ما جرى الاتفاق عليه.

يتحمّل المدير التنفيذي الفعّال في المؤسسة غير الربحية كامل المسؤولية لتسهيل مهام العاملين معه، والتأكد من أنهم يستمعون بالعمل والتعلم ويحققون النتائج المرجوة، فالعمل على تحقيق هدف نبيل وغاية سامية ليس عذراً، ولا يعني أنه يمكن استنزاف الموارد بشكل عشوائي، أو العمل من دون خطة واضحة، لأن تحقيق النتائج وتجاوز الأهداف هو ما يجعل المؤسسة تستحق الحياة، وهذا هو المبرر الوحيد لأن يوصف المدير الفعال لأي مؤسسة غير ربحية بالفاعلية.





## طُور ذاتك كإنسان ومدير وقائد

يبدأ تطوير الذات بتقديم الخدمات، والسعي نحو فكرة خارج الذات، وليس بالخبرة وتجربة القيادة فقط. القادة لا يولدون ولا يُصنعون، بل يصنعون أنفسهم بأنفسهم. ابدأ بتمتين نقاط قوتك وعززها بالمعارف والمهارات وكرسها في عمل مثمر. هناك الكثير من المدربين والمرشدين الذين يمكنهم مساعدتك على التطوير، ولكن لا ننصحك بالاعتماد فقط على وجهات نظر المستشارين ونصائح المدربين مهما كانوا مخلصين، لأن تطوير الذات وشحن القدرات يقع في نهاية المطاف على عاتقك أنت.

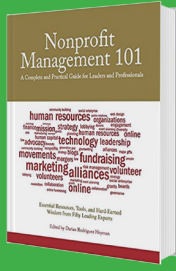
لكن تطوير وشحن نقاط قوتك لا يعني تجاهل نقاط ضعفك، وقد تعلمنا أخيراً أن بإمكاننا التغلب على نقاط ضعفنا بتسمية مواطن ونقاط قوتنا، ومن الخطأ هنا البحث عن طرق مختصرة وأساليب سريعة لتسمية شخصيتك القيادية. هذا لا يعني أنك يجب أن تسعى لتكون إنساناً كاملاً وبلا أخطاء، ولكن يمكنك على الأقل رفض أي عمل لا يتوافق مع صفاتك الخاصة، لأن براعة الأداء تنمي شخصيتك وتزيد من احترامك لذاتك وتجعل التميز نمطاً في حياتك، ولأن الإنجاز والأداء الممتاز ينبعان من التوفيق بين الاحتياجات والفرص الخارجية، والكفاءة والقوة الداخلية.

وفي تنمية الفاعلية القيادية، هناك خطان متوازيان يجب أن يسيرا جنباً إلى جنب، أحدهما هو التطوير، أي تنفيذ العمل الحالي بشكل جيد، والثاني هو التغيير، أي تنفيذ العمل الحالي والمستقبلي بشكل مبتكر. والأسلوبان مهمان ولا ينبغي الاهتمام بأحدهما وتجاهل الآخر، بل عليك القيام بما هو أفضل بعض الشيء، وتحديد الخطوة التالية التي تجعل الإبداع ممكناً من خلال التحسين المستمر.

يُعتبر الإصغاء إلى الإشارة التي تُخبرك بأن وقت التغيير قد حان، مهارة جوهرية لتنمية الذات. تغير وتطور عندما تكون ناجحاً وليس عندما تكون في مأزق، فتنمية الذات تصبح تجديداً للذات عندما تتخذ مساراً مختلفاً، وتصبح إدراكاً لأفق مختلف وانطلاقاً لوجهة مختلفة أيضاً. تطوير الذات يتحول إلى تجديد للذات عندما تسير في طريق جديد، وترى آفاقاً جديدة، وتتحرّك قاصداً أهدافاً بعيدة، وهذه هي المرحلة التي قد تحتاج فيها مدرباً أو ناصحاً محترفاً، فكلما كنت مغرماً بالإنجاز، استغرفتك الأعمال الملحة والعاجلة. المدرب الاستشاري الذي يعرف أهدافك وما تريد الوصول إليه، يستطيع أن يساعدك على ضبط بوصلتك القيادية نحو الاتجاه الصحيح. التطوير الذاتي ليس فلسفة ولا نوايا حسنة، والتجديد الذاتي ليس بريفاً متوهجاً، وإنما هو عمل لا بد من القيام به.

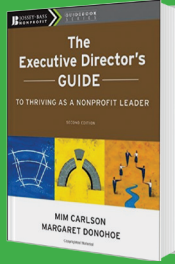
قد تكون الآن وقد تصبح يوماً ما شخصاً عظيماً، ولكن الأهم من ذلك كله، أن تصبح شخصاً ملتزماً وأكثر فاعلية، وإنساناً عظيماً، فتكرس جزءاً من حياتك وبعض مواردك لقيادة مؤسسة غير ربحية تعمل من أجل الخير وصالح البشرية، والسؤال الأخير الآن هو: هل توكلت.. وعلام عزمك؟ وبمعنى آخر: ماذا أنت فاعل غداً؟

## كتب مشابهة:



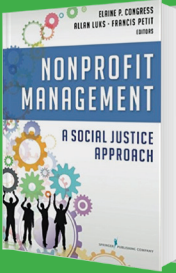
### Nonprofit Management 101 A Complete and Practical Guide for Leaders and Professionals.

By Darian Rodriguez Heyman, 2011.



### The Executive Director's Guide to Thriving as a Nonprofit Leader

By Mim Carlson and Margaret  
Donohoe, 2010.



### Nonprofit Management A Social Justice Approach.

By Elaine Congress, Allan Luks, and  
Francis Petit, 2016.

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

 MBRF\_News

 MBRF\_News

 mbrf.ae

 [www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

 qindeel\_uae

 qindeel\_uae

 qindeel.uae

 [qindeel.ae](http://qindeel.ae)



Qindeel | قنديل  
لطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing, and Distribution



# الحل الذي يحتوي على جميع متطلبات أعمالك نقدم لك Business in a Box للشركات الصغيرة والمتوسطة

اختبر الحل المتكامل الذي يرتقي بأعمالك ويوفر عليك التكلفة في آن واحد. يمكنك اليوم الحصول على:

- ✓ إنترنت بسرعة عالية تصل إلى 100Mbps
- ✓ هواتف IP حديثة ومزايا رائعة
- ✓ تجهيزات مكتبية دون دفعة مقدمة
- ✓ تطبيقات مخصصة لقطاع الأعمال
- ✓ برامج حماية Firewall وتحكم للدخول الآمن

ابتداءً من 955 درهماً شهرياً مع خدمة الدعم التقني على مدار الساعة

اتصالات أعمال | نهتم بنجاح أعمالك

800 5800 | [etisalat.ae/businessinbox](http://etisalat.ae/businessinbox)

