
عنوان الورقة :
مفاهيم العمل المؤسسي

مقدمها :

الدكتور سالم بن احمد الديني

إن المتأمل يلحظ أن المنظمات غير الربحية تلعب أدواراً مهمة في واقع المجتمعات اليوم، مما جعل الحاجة لرفع مستوى أداء وفاعلية هذه المنظمات أمراً في غاية الأهمية. واستجابة لذلك، فقد بدأ يتزايد بشكل ملحوظ اهتمام مدراء المؤسسات غير الربحية بالمبادئ والممارسات الإدارية التي تمكنهم من بناء المنظمة ذات الفاعلية العالية عوضاً عن التركيز فقط على تجويد البرامج التي تنفذها المنظمة في المجتمع. كما أن انتقال المؤسسات المانحة والداعمين من المنح التقليدي إلى المنح الاستراتيجية أحدث التزاماً استراتيجياً لدى المانحين للإستثمار في بناء قدرات المنظمات التي يدعمونها.

وعلى الرغم من زيادة التوجه إلى أهمية "بناء قدرات" المنظمات غير الربحية، لا يزال القطاع غير الربحي والخيري يفتقد إلى تعريف أو مفهوم مشترك لهذا المصطلح. كما أنه لا توجد معلومات ودراسات كافية عن كيفية بناء قدرات المنظمات غير الربحية، والذي يمكن تطبيقه؟ وكيف؟ وما الذي لا يمكن تطبيقه؟ ولماذا؟ هذا التباين في فهم هذا المصطلح عند العاملين في القطاع الخيري أو غير الربحي مرجعه تاريخياً (في مسيرة منظمات القطاع) إلى عدة أمور لعل من أهمها غفلة القطاع ومدراء المنظمات عن قضية بناء القدرات وإعطائها اهتماماً ثانوياً في مقابل التركيز على تقديم البرامج والخدمات للمستفيدين. يليها في الأهمية ندرة الميزانيات المرصودة من قبل المانحين لبناء قدرات المنظمات وتحسين أدائها مما أدى إلى تعميق الهوة بين المأمول والواقع. والمتأمل يرى تغيراً في هذا الواقع وتوجهاً استراتيجياً من قبل المانحين والمتبرعين لدعم بناء قدرات منظمات القطاع وتطوير أداءها وتطوير القائمين عليها لتمكينهم من قيادة التغيير في المنظمات التي ينتسبون إليها.

في هذه الورقة المختصرة سأتطرق إلي مفاهيم العمل المؤسسي من خلال استعراض العناصر السبعة في منظومة بناء القدرات للمنظمات غير الربحية والتي قام بها فريق ماكينزي أثناء دراسة حالة ثلاثة عشرة منظمة غير ربحية وخيرية.

مقدمة:

تحظى المنظمات غير الربحية في المجتمعات باحترام كبير من قطاعات المجتمع المختلفة وأفراده وذلك لما تظهره من التزام وحماس تجاه قضايا المجتمع ومشكلاته التي تسعى للمساهمة في حلها. تنفذ المنظمات غير الربحية محلياً وإقليمياً وعالمياً العديد من البرامج التي تسعى من خلالها إلى تحسين سبل المعيشة وتأمين الحياة الكريمة لملايين البشر على هذا الكوكب الأرضي، على الرغم مما يواجهها من ضغوط وشح في الموارد. إن النجاح الذي تحققه هذه المنظمات في التعامل مع قضايا المجتمع ومشكلاته أدى إلى تزايد الطلب على ما تقدمه من خدمات وبرامج. في الكثير من دول العالم تتعامل الحكومات مع منظمات القطاع كمزودي خدمات وشركاء في التعامل مع مشكلات المجتمع الملحة. والواقع اليوم أن القضايا التي تعاني منها المجتمعات بما فيها مجتمعا المحلي (كالفقر و البيئة و غيرها) لا يمكن التغلب عليها وحلها جذريا (لكن يمكن التقليل منها ومن آثارها) في حياة البشر الدنيا، وهذا يعني أننا بالضرورة بحاجة إلى منظمات قوية تستطيع مواصلة التعامل مع هذه القضايا المجتمعية الملحة. وهذا يوجب على المنظمات ايجاد واستحداث طرق فاعلة وجديدة لتحقيق تغيير ملموس تجاه رسالتها في المجتمع، وهذا يحتاج إلى بناء قدرات هذه المنظمات.

في المقابل نجد أن الكثير من المنظمات تجعل جل تركيزها على استحداث برامج جديدة ومحاولة تقليل النفقات الإدارية بدلاً من بناء قدراتها الأساسية لتحقيق طموحها ورسالتها بطريقة فعالة وفاعلة. وهذا ليس بمستغرب (لكن لا يعني أنه التوجه الصحيح) إذا عرفنا بأن كثير من المتبرعين والمانحين يرغبون في دعم فكرة جديدة موجودة (في صورة برنامج) أكثر من رغبتهم في دعم منظمة تستطيع أن تحقق وتحمل بقوة الرسالة والفكرة. هذا لا بد أن يتغير، وعلى مدراء المنظمات والمانحين أن يدركوا أن الإبداع في البرامج وتنفيذها لا يكفي لتحقيق المنظمات غير الربحية نتائج مستدامة وطويلة الأمد.

وكما يقال " وراء كل برنامج عظيم منظمة عظيمة"، والطريقة الوحيدة لناء منظمة عظيمة هو بناء القدرات.

لماذا بناء القدرات؟ ولماذا تتجاهله المنظمات؟

المنظمات غير الربحية أسوة بالمنظمات التجارية، تحتاج إلى التركيز على بناء تكاملي لقدراتها إن أرادت أن تعظم أثرها الاجتماعي (Social Impact) وتحدث فرقاً في مجتمعاتها. ينبغي على مجالس الإدارات والموظفين أن يولوا اهتماماً بالغاً والتزاماً تجاه بناء قدرات المنظمة كما هو الحال مع تطوير البرامج وجعلها على نفس المستوى الأهمية والتركيز. إن كثيراً من المنظمات العالمية المتميزة استطاعت أن تنتقل إلى مستوى أعلى من الفاعلية من خلال برنامج مدروس ومحكم لتحسين وبناء قدراتها على مستوى الاستراتيجيات و النظم والهياكل وغيرها. وكانت النتيجة هي الإرتقاء بقدراتها لتحقيق ما يتناسب مع رسالتها وطموحاتها.

والسؤال الذي يطرح نفسه، لماذا تستمر منظمات القطاع غير الربحي وخاصة الناشئة أو الصغيرة منها في التغافل أو تجاهل بناء قدراتها لصالح تطوير وتنفيذ ونشر برامجها؟ ما هي العقبات والمعوقات التي تمنع منظمات القطاع من تبني نظرة تكاملية لتطوير منظماتهم؟

أولاً:

يمكننا القول أن توجه المنظمات نحو البرامج على حساب بناء القدرات منطقي جداً وذلك لأن معظم هذه المنظمات أنشأت من قبل أفراد ونشطاء هم في الأصل مهتمون بقضية من قضايا المجتمع لهم رؤى وتوجهات وطرق في التعامل مع هذه المشكلات يسعون إلى نشرها وتوعية المجتمع بها. هذا يتطلب أن يتوجه جل اهتمام المنظمة في مراحل التأسيس الأولى إلى تجربة هذه الطرائق واختبارها وتعديلها وتطبيقها وبالتالي فإن جزءاً كبيراً من موارد المنظمة سوف يتوجه إلى هذه المهمة. بإضافة إلى ذلك فإن العديد من

منظمات القطاع تطمح وتسعى للوصول إلى رسالتها في فترة مستقبلية ليست بالبعيدة و قصيرة المدى، فلماذا إذا تستثمر في بناء قدراتها؟ وأخيراً فإن بناء القدرات هي عملية صعبة، تستهلك وقتاً وجهداً، وذات تكلفة عالية على المدى القريب، وأغلب مدراء المنظمات يفضلون أن ينفقوا الأموال على البرامج.

ثانياً:

من العوائق الأخرى التي تواجه مجالس إدارات ومدراء المنظمات غير الربحية فيما يتعلق ببناء القدرات هو ثقافة العمل في هذه المنظمات، والتي تميل إلى تقدير العمل في البرامج على حساب الوظائف المكتبية المساندة بما فيها أحياناً بعض الوظائف التنظيمية العليا في المنظمة كالتخطيط الاستراتيجي. والواقع يشهد أن مصطلح التخطيط الاستراتيجي في بعض المنظمات أصبح موازياً لعمل يشتمل المنظمة ويشغلها عن أنشطتها اليومية المهمة !

ثالثاً:

من العوائق المهمة كذلك والتي تسهم في شل قدرة المنظمة عن المضي قدماً في بناء قدراتها هو البيئة المختلة للمنح والتبرع والتي يركز فيها أغلب الداعمون والمانحون على توجيه منحهم للمشاركة والبرامج. والمتأمل في الميزانيات المصروفة من قبل الداعمين والمانحين على البرامج في مقابل بناء القدرات سيرى ويلحظ بوناً شاسعاً. يعلم مدراء المنظمات أنه من السهل أن تحصل على دعم لبرنامج يهتم بترفيه الأطفال ولكن من الصعوبة بمكان أن تحصل على دعم للمصروفات التشغيلية الإدارية العامة في المنظمة بما فيها جهود بناء القدرات. والسبب في ذلك هو خشية المانحين والمتبرعين من أن هذا النوع من الدعم سوف يتوجه إلى التوظيف أو إلى استمرار وجود المنظمة بدلاً من تحقيق الأثر المرجو من رسالة المنظمة.

رابعاً:

ندرة وشح العلم و المعرفة فيما يتعلق ببناء القدرات هو أحد العقبات التي تواجه المنظمات غير الربحية جهودها لبناء قدراتها. فعلى سبيل المثال، فيما يتعلق بأفكار جديدة في جمع التبرعات، تستطيع المنظمات أن تتجه للبحوث والدراسات، أو خبرات المنظمات المماثلة، أو الجهات الاستشارية في القطاع الخاص. ولكن عندما نأتي إلى بناء القدرات فلا نجد لا إطاراً نظرياً ولا عملياً مشتركاً يمكن أن يطبق بشكل واسع كنموذج على منظمات القطاع.

خامساً:

أما العائق الأخير وقد يكون الأهم هو القدرة على تكوين رابط و واضح و جلي يمكن قياسه بين بناء القدرات و زيادة الأثر الاجتماعي للمنظمات. في بعض الأحوال قد يكون الرابط ظاهراً وجلياً وفي البعض الآخر يصبح خفياً و صعب القياس. فلو أن منظمة مهتمة بتوزيع الغذاء على القراء طورت من قدراتها في إدارة المخازن و جرد محتواها وتصنيفها فإن ذلك سيؤدي إلى إيصال الطعام لمستفيدين أكثر في وقت أقل. ولكن في أمثلة أخرى قد يكون عزو التحسن في الأثر الاجتماعي للجهد المبذول في بناء القدرات أكثر صعوبة وأحياناً مستحيلاً. هذا العائق يبدو كبيراً ولكن هذا لا يعني أنه لا يمكن التغلب عليه. يتوقع أن يسهم الاتجاه الاحترافي الحديث للمانحين وإدارات المنظمات غير الربحية في ترسيخ ثقافة بناء القدرات لدى المنظمات. وكلما ظهرت نماذج حية من المنظمات تطبق بناء القدرات بطريقة منظمة وفاعلة سيصبح الربط بين بناء القدرات والأثر الاجتماعي أمراً مقنعاً وجلياً. كما يجب على مدراء المنظمات والتنفيذيين فيها أن يستثمروا في بناء قدراتهم وأن يحددوا الفجوة بين الواقع والمأمول ليحسنوا من أدائهم بطريقة فاعلة ومؤثرة وليتمكن القطاع ككل من تحقيق أثر إيجابي ملموس في المجتمع.

إطار القدرات

إذا كان بناء القدرات حيوي ومهم لفاعلية المنظمة وحياتها على المدى البعيد ، فكيف يمكن أن نحدد الفجوة في قدرات منظمة بعينها ؟ هل هناك موضوعات مشتركة ، قضايا مشتركة ، أطار عام مشترك لتقييم القدرات لدى المنظمات؟ كل هذه أسئلة تحتاج إلى إجابة!

إطار القدرات في المنظمات غير الربحية يمكن تعريفه من خلال هرم العناصر السبعة الأساسية لقدرات المنظمات (انظر الشكل المرفق)

عناصر ذات أهمية عالية:

- ١) الطموحات: الرؤية والرسالة والأهداف الكلية للمنظمة والتي مجتمعة توضح الغرض من وجود المنظمة واتجاهاتها.
- ٢) الاستراتيجيات: منظومة منسجمة ومترابطة من البرامج والإجراءات تهدف إلى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة
- ٣) المهارات التنظيمية: مجموع قدرات المنظمة كالتحليل و التخطيط وإدارة الموارد وبناء العلاقات الخارجية (خارج إطار المنظمة)

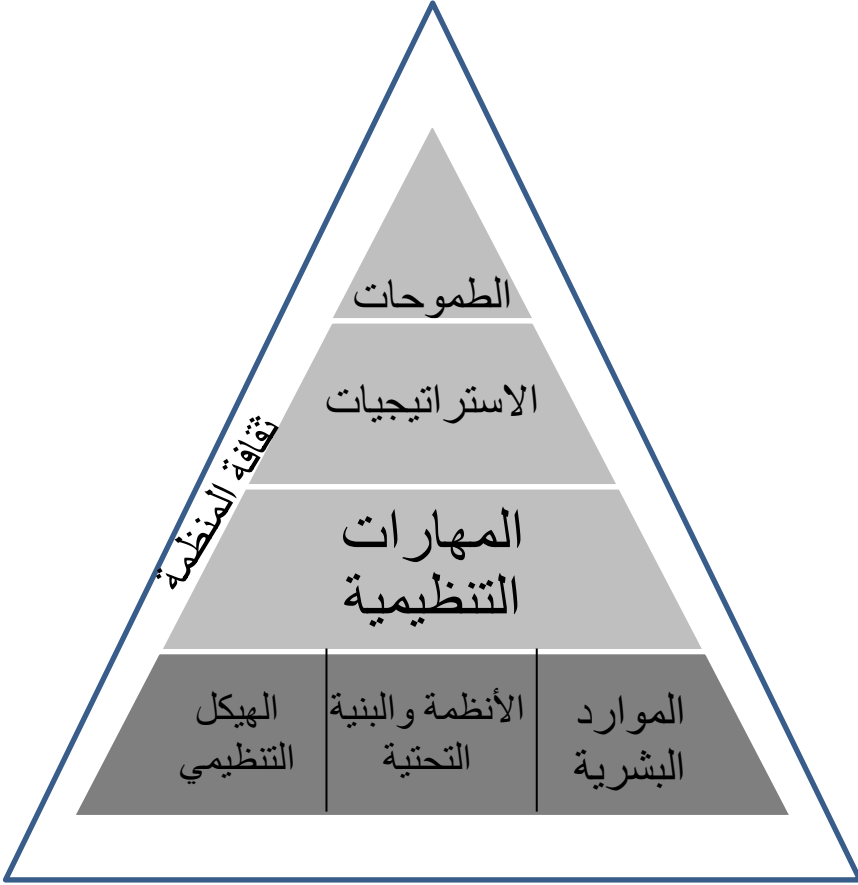
عناصر تأسيسية:

- ١) الموارد البشرية: القدرات الجماعية، الخبرات، التزام مجلس الإدارة، الفريق الإداري، الموظفين والمتطوعين .
- ٢) الأنظمة والبنية التحتية: التخطيط للمنظمة، اتخاذ القرار، إدارة المعلومات والمعرفة، النظام الإداري، وكذلك الأصول العينية والتقنية التي تدعم المنظمة.

٣) الهيكل التنظيمي: وهو مركب من نظام الحوكمة، التركيبة التنظيمية، العلاقات بين الأقسام، الوصف الوظيفي للمهام والتي تشكل الهيكل القانوني والإداري للمنظمة.

عنصر متعلق بثقافة المنظمة:

هذا العنصر هو الذي يربط المنظمة ببعضها، ويشتمل على القيم المشتركة داخل المنظمة والممارسات والسلوكيات، والأهم هو توجه المنظمة وثقافتها تجاه الأداء. كثير من المنظمات تنظر إلى بناء القدرات على أنه محصور فقط في "القدرات الفنية" أو تحسين فاعلية بعض الوظائف في أسفل الهرم (الشكل الموضح) كالموارد البشرية والهيكل التنظيمي على سبيل المثال. ولكن بالنظر إلى هذه العناصر مجتمعة في شكل هرم كما في الرسم التوضيحي يؤكد على أهمية تفحص كل عنصر من عناصر بناء القدرات على حدة وكذلك في سياق العناصر الأخرى وارتباطه بها. تستطيع المنظمة أن تعظم أثرها الاجتماعي من خلال بناء قدراتها بطريقة منسجمة بين العناصر المختلفة داخل الهرم. صحيح أن محاولة تحسين هذه العناصر مجتمعة وفي آن واحد سيؤدي إلى شل حركة المنظمة ولكن ينبغي عليها أن تعي أن تحسين أداء هذه العناصر لا يمكن أن يتم بمعزل عن العناصر الأخرى.



العناصر السبعة لقدرات القطاع غير الربحي:

العناصر السبعة لقدرات المنظمات غير الربحية الأنفة الذكر مرتبط ببعضها البعض بصورة كبيرة، وعلى المنظمات أن تفكر استراتيجياً لتحديد أي هذه القدرات يجب عليها أن تبدأ بها أولاً. وفي هذا الجزء من الورقة نناقش العناصر السبعة بمزيد من التفصيل.

الطموحات:

الكثير من المنظمات غير الربحية تتبع طريقة الشركات والمنظمات الربحية لوصف الصورة الكلية للغرض من وجود المنظمة وأدوارها وذلك من خلال نموذج (الرؤية والرسالة والأهداف). في المنظمات التي تتبع أفضل الممارسات تكون الرؤية والرسالة واضحة ومصاغة بطريقة مفهومة وموجزة (جملة إلى جملتين) والأهداف محددة بدقة عالية وقابلة للقياس. ولأن الرؤية والرسالة والأهداف توضح الغرض من وجود المنظمة جمعت جميعها تحت مصطلح "الطموحات" لغرض بناء إطار بناء القدرات.

تحتاج المنظمات أن تصرف جهداً ووقتاً لتقييم الطموحات وصياغتها. الطموحات تحفز وتلهم الموظفين والمتطوعين والمناحين وتحركهم نحو الهدف. الطموحات توضح ما الذي ستفعله المنظمة وما الذي لن تفعله، توضح طريقة عمل المنظمة وأولوياتها وسياساتها العامة. الطموحات هي الأرضية للاستراتيجيات التي بدورها تحدد المهارات التنظيمية المطلوبة والتي يمكن أن تتوفر بالتخطيط الجيد للموارد البشرية والأنظمة والهيكل التنظيمي. باختصار "الطموحات" هي المحرك والدافع لكل شيء في المنظمة. أثبتت الدراسات أن المنظمات التي حققت أثراً اجتماعياً في المجتمع هي التي استطاعت أن تجيب وبدقة عالية على أسئلة الرؤية والرسالة والأهداف.

الاستراتيجية:

إذا كانت الطموحات توضح ما الذي ترغب أن تصل إليه المنظمة - الغرض من وجودها وأهدافها- فإن الاستراتيجية تمثل الوسيلة للوصول لتلك الطموحات. على النحو الأمثل ، ينبغي للمنظمات أن تطبق استراتيجيات متماسكة ، متكاملة ، مرتبطة بصورة مباشرة مع الأهداف الرئيسية للمنظمة. الاستراتيجية الجيدة هي ليست مجرد مجموعة من

الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بل هي استراتيجيات مبنية على القدرات الجوهرية للمنظمة، تخصيص الموارد بناء على الأولويات، وتساعد على تصوير نقطة تميز وتفرد المنظمة عن غيرها.

جهود بناء القدرات التي تركز على الاستراتيجية تسعى إلى الموازنة بين استراتيجيات المنظمة وطموحاتها. وهذا يحقق هدفين رئيسيين للمنظمة : الأول أنه يساعد المنظمة على إيقاف البرامج ذات الأثر (المستمد من الرسالة) المحدود، والثاني يمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الجديدة والظروف المتغيرة.

المهارات التنظيمية:

تعتبر العمليات التي من خلالها تقوم المنظمات عالية الأداء بتطوير، وتنفيذ، وتمويل، وقياس البرامج من أهم عناصر القيمة المضافة للمنظمة. صياغة نظام عمليات ناجح - يساهم في زيادة الأثر الاجتماعي- يعتمد على مجموعة كاملة من المهارات التنظيمية في المنظمة، من التخطيط الاستراتيجي، والتسويق، وجمع التبرعات، إلى تصميم البرامج وتنفيذها.

لو تصورنا منظمة حققت نجاحاً ملحوظاً في تقديم برنامج معين، ولكنها تعاني من ضعف في مهارات الإدارة المالية أو تقييم البرامج. هذه الفجوة في المهارات التنظيمية ستؤدي حتماً إلى عدم قدرة المنظمة لتحسين خدماتها والتوسع فيها لمستفيديها جدد. المانحون والداعمون سيترددون كثيراً في تخصيص موارد مالية كبيرة لمنظمة ضعيفة في الإدارة المالية. كذلك لو أن هناك منظمات لا تقيم ولا تقيس مخرجاتها وأثر برامجها على المجتمع فإنها بدون شك ستواجه مشكلة في تسويق أثرها للمانحين وبالتالي ستواجه صعوبات مالية.

الموارد البشرية:

الموظفون، والمتطوعون ، وأعضاء مجلس الإدارة هم شريان الحياة للمنظمات غير الربحية. الموارد البشرية للمنظمة تمثل القدرات الجماعية والخبرات التراكمية لدى أفرادها ، ومع ذلك لازالت المنظمات لا تتردد في إيجاد نظام لإدارة الموارد البشرية والمواهب فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى حد أنها تستهين بقدرات المنتسبين إليها. في المقابل تحصل النتائج الايجابية عندما تتجح المنظمة في استقطاب الكفاءات والمواهب وتسهم في إطلاق قدراتهم .

الأنظمة والبنية التحتية:

مدراء المنظمات غير الربحية في الغالب لا يواجهون صعوبة في استيعاب أهمية بناء القدرات فيما يتعلق بالأنظمة و البنى التحتية كما يجدونها في عناصر بناء القدرات الأخرى. التحدي هو أن تفكر المنظمة في بناء قدراتها في جانب الأنظمة بطريقة تكاملية . كما ينبغي على المنظمة أن تعي جيداً أن إطار القدرات فيما يتعلق بالأنظمة هي العمليات التي من خلالها تعمل المنظمة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. أما البنية التحتية فهي الأصول التي تدعم المنظمة سواء كانت عينية أو تقنية.

الهيكل التنظيمي:

بالإضافة إلى سهولة استيعاب بناء القدرات فيما يتعلق بتطوير الأنظمة داخل المؤسسة ، تجد المنظمات سهولة أكبر فيما يتعلق بجهود بناء القدرات في الهيكل التنظيمي. توضيح المهام والمسؤوليات ، تكوين فرق عمل جديدة ، التطوير والعمل مع مجلس الإدارة ، كل هذه أنشطة معروفة عند مدراء المنظمات. التعديل في الهيكل التنظيمي لا بد أن يتم بصورة حذرة ومتأنية. تستطيع المنظمة لو أرادت أن تغير هيكلها التنظيمي كل ثلاثة أشهر ، ولكنها لن تصل إلى الموائمة التنظيمية إلا إذا كان بناؤها التنظيمي يدعم ليس فقط الأنظمة والموارد البشرية ، بل كذلك الطموحات ،

والاستراتيجيات، والأهداف، والمهارات. كما هو الحال في العناصر الأخرى، التغيير في الهيكل التنظيمي يكون أكثر فاعلية عندما يتم بطريقة تكاملية وشاملة للعناصر الأخرى.

ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة كالخيط الرفيع الخفي خلال عملية بناء القدرات للمنظمة. ثقافة المنظمة في القطاع غير الربحي تلعب دوراً حيوياً أكثر منها في قطاع الأعمال. الثقافة هي من تحافظ على تماسك المنظمة، وهي كذلك سبب رئيسي في بقاء الموظفين ورضاهم بأن يتقاضوا رواتب أقل من قطاع الأعمال وعمل مضاعف. ولتغلغلها في المنظمة وأهميتها يصبح تغيير ثقافة المنظمة أمراً في غاية الصعوبة. وعندما ناقش ثقافة المنظمة فلا بد من التفريق بين قضيتين رئيسيتين. الأولى هي القيم الأساسية، والعقائد، والأعراف السلوكية والثانية هي "ثقافة الأداء والإنجاز". كثير من العاملين في المنظمات لا يعون ثقافة المنظمة بالمفهومين السابقين، ويفترضون أن ثقافة المنظمة تعني فقط التنوع في الشخصيات، والأفكار، وطرائق العمل داخل المنظمة. في الحقيقة أن بناء منظومة ثقافية مبنية على القيم وثقافة الأداء والإنجاز تعد عملية استراتيجية صعبة، وتحتاج إلى وقت وموارد والتزام من المنظمة، ولكن النتائج ستكون مذهلة.

الخاتمة:

بناء قدرات المنظمات مهمة شاقة على مدار المنظمات، صعبة في توفير المورد المالي لها، صعبة في إطلاقها، وصعبة في تطبيقها. تحتاج إلى وقت طويل والحاجة إليها ليست بالضرورة واضحة لدى الموظفين، والمتطوعين، وأعضاء مجلس الإدارة، والمانحين. ومع كل هذا يجب على قيادات القطاع غير الربحي أن لا يستسلموا لهذه العوائق، لأن العائد على المنظمة سيكون كبيراً جداً. إن القطاع غير الربحي يتحرك بقوة المنتمين إليه والتزامهم برسالة المنظمات و تحقيق الأثر الاجتماعي في المجتمع. وهذا يعني أن الموظفين

والمشرفين وأعضاء مجلس الإدارة والمؤنسين لديهم الاستعداد لتقبل أي مقترح مهما كان صعباً طالما أنه يسهم في تحقيق الرسالة وتعميق الأثر. بناء القدرات للمنظمات جهد في غاية الأهمية، لأنه سيحدث الفرق وسيحقق الطموح. واليوم الذي تعي فيه المنظمات هذا وتبدأ في تحديد فجوة القدرات لديها، ويكثف المؤنسون فيه دعمهم لبناء القدرات، هو اليوم الذي سنرى فيه واقعاً أفضل للمنظمات وللمجتمع ككل.