

دليل  
إدارة المؤسسات الفكرية  
والمنظمات الأهلية المعنية بالسياسات

دليل  
إدارة المؤسسات الفكرية  
والمنظمات الأهلية المعنية بالسياسات

سبتمبر ٢٠١٥

حنان عبد الهادي

© 2015 Project on Middle East Democracy. All rights reserved.

The Project on Middle East Democracy (POMED) is a nonpartisan, nonprofit, Washington DC based 501(c)(3) organization. The views represented here do not necessarily reflect the views of POMED, its staff, or its Board members.

For electronic copies of this report, visit: <http://pomed.org/pomed-publications/guide-to-think-tank-management>

Limited print copies are also available.

Project on Middle East Democracy  
1611 Connecticut Avenue, NW,  
Suite 300  
Washington, D.C. 20009

[www.pomed.org](http://www.pomed.org)

## حول مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط

مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط هي عبارة عن منظمة غير حزبية وغير ربحية، تُكرس جهودها من أجل دراسة أثر السياسة الأمريكية على الإصلاح السياسي وتحقيق الديمقراطية في الشرق الأوسط. من خلال الحوار وتحليل السياسات ومناصرة القضايا، يهدف إلى تعزيز الوعي حول كيفية تطوير الديمقراطيات الحقيقية في الشرق الأوسط، ولاسيما كيفية تقديم الولايات المتحدة الأمريكية لأفضل دعم لهذه العملية.

## قائمة المحتويات

٢	مقدمة . . . . .
٣	التطوير والتخطيط الإستراتيجيين . . . . .
٥	الشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي . . . . .
٦	تحديد التفويضات والقيود الرسمية وغير الرسمية . . . . .
٦	توضيح مهمة المنظمة . . . . .
٦	رسم خريطة الأطراف المعنية الرئيسية . . . . .
٨	تقييم بيئة المنظمة . . . . .
٩	تحديد وتأطير القضايا الإستراتيجية . . . . .
١٢	صياغة الإستراتيجية وإعتمادها . . . . .
١٤	تحديد النجاح وتنفيذ الخطة . . . . .
١٥	مراقبة عملية التخطيط الإستراتيجي وتقييمها . . . . .
١٥	الحوكمة التنظيمية . . . . .
١٦	الهيئات التوجيهية ومجالس الإدارة . . . . .
١٩	اللائحة الداخلية والقواعد والأنظمة . . . . .
٢٠	الإستدامة المالية . . . . .
٢٥	علاقات الجهات المانحة: التمويل وإعداد المقترحات . . . . .
٢٥	التمويل . . . . .
٢٦	إعداد المقترحات . . . . .
٢٨	الإدارة التشغيلية . . . . .
٢٨	إدارة الموظفين: الموارد البشرية . . . . .
٢٩	أساليب التوظيف الفعالة . . . . .
٣١	تحفيز الموظفين وتطوير المهارات . . . . .
٣٢	الإحتفاظ بالموظفين . . . . .
٣٣	إدارة العمل: تفويض العمل وتحديد الأهداف والأولويات . . . . .
٣٦	خاتمة . . . . .
٣٧	الملاحق . . . . .

## مقدمة

أدوات وإستراتيجيات الإدارة الفعالة ضرورية لتحقيق أداء المنظمة الكفؤ يومًا بعد يوم، وهي تُعتبر ركائز أساسية لنمو المنظمة واستدامتها. يهدف هذا الدليل إلى تقديم دليل بسيط وعملي لمساعدة منظمات المجتمع المدني ومراكز الأبحاث التي تركز على السياسات كي تنمو وتدير منظماتها بشكل أكثر كفاءة واستدامة.

قد تختلف منظمات المجتمع المدني ومراكز الأبحاث كثيرًا من حيث الشكل والوظيفة. ويمكن أن تشمل الأنشطة على تقديم التوصيات والمشورة بشأن السياسات المستقبلية، وإجراء الأبحاث بشأن القضايا الاجتماعية والإقتصادية والسياسية ونشر نتائجها، ووضع جداول الأعمال وصياغة المبادرات العامة الجديدة، أو تمثيل أيديولوجيات الحكومات أو الأحزاب السياسية. تنخرط عدة منظمات ومراكز أبحاث تركز على السياسات في أنشطة تسعى للمساعدة في دعم حملات الإصلاح السياسي، وجمع المعلومات ونشرها، وإنتاج التشخيصات التحليلية للمشاكل التي تواجه الدولة والمجتمع، والتأثير على السياسة، والتوسط بين الشعب والحكومة. وعلى الرغم من التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في العالم العربي، تلعب هذه المنظمات مع ذلك دورًا هامًا في التنمية السياسية الاجتماعية والإقتصادية في المنطقة. وبسبب تزايد التحديات التي تفرضها كل من القوى الخارجية والداخلية، يجب أن تتسلح قيادة هذه المنظمات بممارسات الإدارة الفعالة للمساعدة على ضمان سلامة منظماتها واستدامتها، مع اجتذاب الأفضل والألمع في مجالها.

ثمة طرق عدة لتعريف الإدارة والتفكير فيها. على المستوى الأساسي والبسيط جدًا، تعني الإدارة تنظيم وتنسيق الجهود الرامية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال الإستخدام الكفاء والفعال للموارد المحدودة. تنطوي الإدارة الفعالة عادةً على التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والقيادة، والتوجيه، والتفويض، وضبط المنظمة، وموظفيها، ومواردها، ومهامها.<sup>١</sup> وتضمن ممارسات الإدارة السليمة أيضًا إستدامة المنظمة وتتطلب من القادة إتخاذ قرارات حاسمة وواضحة ومتسقة، والموازنة بين المقايضات، ووضع الحدود. تتمحور الإدارة «حول ما ينبغي القيام به بشكل جيد بقدر ما تتمحور حول ما لا ينبغي القيام به على الإطلاق»<sup>٢</sup>

تواجه إدارة المنظمات غير الربحية أو الأهلية، مثل منظمات المجتمع المدني والمراكز الفكرية (أي مراكز الأبحاث التي تركز على السياسات)، مجموعةً فريدة من التحديات. فغالبًا ما يسترشد المدراء في القطاع الخاص بأهداف يحرّكها الربح وإنتاج السلع أو الخدمات. وفي القطاع الخاص، غالبًا ما تكون القرارات أكثر وضوحًا إذ يمكن مقارنتها بهدف ثابت، ألا وهو تعظيم الربح. لكنّ

١ باوندلس Boundless. «Defining Management». Boundless. Boundless Management, ٢١ تموز/يوليو ٢٠١٥. تمّ الاطلاع عليه بتاريخ ٢٢ تموز/يوليو ٢٠١٥ من <https://www.boundless.com/management/textbooks/> boundless-management-textbook/introduction-to-management-1/principles-of-management-17/defining-management-113-3961

٢ أنهيير، هيلموت ك.، *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. لندن: نيويورك: Routledge, ٢٠٠٥. مطبوع.

الأهداف المالية لا تفوق المنظمات غير الربحية إلا فيما يخص الاستدامة على المدى الطويل.<sup>٣</sup> بالإضافة إلى ذلك، يتحمل مدراء المنظمات غير الربحية مسؤولية إضافية هي تحديد المانحين وإجتذابهم وإستبقائهم، في بيئة تكون في كثير من الأحيان سريعة التغير وغامضة إلى حد كبير.<sup>٤</sup> تواجه العديد من المنظمات الأهلية والمراكز الفكرية تحديات إضافية ناتجة عن البيئة السياسية المتغيرة، واللوائح القانونية المتبدلة، وإرتفاع معدل دوران الموظفين. ومن أجل تحقيق النجاح على الرغم من مجموعة التحديات الفريدة هذه، ينبغي على مدراء منظمات المجتمع المدني والمراكز الفكرية أن يكونوا مستعدين ومجهزين للإنخراط في أنشطة التخطيط الإستراتيجي والمالي الفعال، والإلتزام بتطوير منظماتهم بحيث تكون مداراة بشكل جيد، ومنظم، وسليم مؤسسيًا والحفاظ على هذا المستوى من الإدارة .

## التطوير والتخطيط الإستراتيجيين

وجدت الدراسات حول منظمات المجتمع المدني أنه «على الرغم من أن المنظمات تمرّ بفترة طويلة من الإستقرار النسبي عموماً عندما يكون التغيير تدريجيًا، فهي عادةً ما تواجه أيضًا فترات تغيير جذري وسريع»<sup>٥</sup> غالبًا ما تكون فترات التغيير الجذري هذه نتيجة تغيرات إقتصادية وإجتماعية وسياسية، حيث تزيد أثرها الطبيعية المتشابكة للمجتمع المدني المترابط عبر المدن والبلدان والقارات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي تخفيضات الإنفاق التي أثارها العوامل الإقتصادية المحلية في الولايات المتحدة أو في أوروبا، على سبيل المثال، إلى تقلص أو انحسار المنح للمنظمات في الشرق الأوسط. ونظرًا للإمكانية العالية لفترات التغير السريع تلك، فإن ذلك يزيد من حاجة المنظمات الأهلية والمراكز الفكرية إلى التفكير والتخطيط الإستراتيجي؛ ووضع إستراتيجيات فعالة للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة من حولها؛ ووضع البنية التحتية لتنفيذ إستراتيجياتها؛ وبناء إتلافاً قوية ومستدامة؛ والإستمرار في تحسين قدراتها على الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة والتكيف معها.

من أجل أن تكون المنظمات في وضع جيد يتيح لها الإستجابة بفعالية لمجموعة متنوعة من التحديات، ينبغي أن تقوم بالتخطيط الإستراتيجي بشكل سنوي. وبغض النظر عما إذا كانت المنظمة وليدة أم عريقة، يمكن أن يساعدها التخطيط الإستراتيجي على تقييم وتحديد المقصد الذي ترغب فيها للمستقبل وعلى تكييف خططها ومسارها للوصول إليه. التخطيط الإستراتيجي «جهد متعمد ومدروس ومنضبط لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية التي تشكّل وتوجّه ماهية

٣ بيل، جان، وجان ماسايوكا، وستيف زهرمان. *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١٠.

٤ أنهيير، هيلموت ك.، *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. لندن: نيويورك: Routledge، ٢٠٠٥. مطبوع.

٥ برايسن، جون م. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١١. مطبوع.

المنظمة، وما تقوم به، وسبب قيامها بذلك»<sup>٦</sup> وتهدف عملية التخطيط الإستراتيجي إلى مساعدة المنظمة على إنجاز مهمتها بشكل أكثر فعالية وكفاءة، «ويمكن وصفها على أنها «سبيل معرفة، يهدف إلى مساعدة القادة والمدراء ليستشفوا ما يجب القيام به، وكيفية القيام بذلك، وسببه»<sup>٧</sup>

التخطيط الإستراتيجي مفيد لما يلي:

- جمع المعلومات وتحليلها للنظر في الآثار الإستراتيجية وصياغة الخيارات؛
- تناول وتأطير القضايا والتحديات التنظيمية في الحاضر والمستقبل المنظور؛
- توضيح مهمة المؤسسة وأهدافها؛
- إنتاج قرارات مدروسة حول الإجراءات والمشاريع المرغوبة والمجدية، جنباً إلى جنب مع سياسات وبرامج جديدة، أو متغيرة، أو تمّ إنهاؤها؛
- تعزيز الفعالية التنظيمية، والاستجابة، والمرونة؛
- تحسين عملية صنع القرار وتخصيص الموارد.

من أجل تحقيق التخطيط الإستراتيجي الأكثر فعالية، ينبغي أن يتمّ تخطيط العملية وتنظيمها بعناية وأن تتمتع بدعم مؤسسي قوي<sup>٨</sup> وينبغي على المدراء أن يفهموا أيضاً حدود التخطيط الإستراتيجي وإدارة التوقعات وفقاً لذلك. التخطيط الإستراتيجي عبارة عن أداة لمساعدة صانعي القرار على تحديد ما ينبغي القيام به وأسبب ذلك، والخطوات المبيّنة في هذا الفصل ليست سوى مقترحات وتوجيهات لقيادة عملية تخطيط إستراتيجي فعالة. من المهم أن نتذكر أنّ عملية التخطيط الإستراتيجي الصارمة أكثر من اللازم قد تثبط التفكير الإستراتيجي والخطوات التي يهدف إلى تعزيزها<sup>٩</sup> كما أنّ التخطيط الإستراتيجي لا يستطع أن يحلّ محلّ القيادة الفعالة وسيطلب تبنياً وإلتزاماً من جانب صناع القرار داخل المنظمة. وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أنه في حين أنّ التخطيط الإستراتيجي قد يساعد المنظمات على تطوير إستراتيجيات فعالة وتنفيذها، ثمة فرص عدة غير متوقعة لا يمكن التخطيط لها، وينبغي على المنظمات أن تبقى مرنةً وتستجيب لهذه الفرص.

في حين أنه ثمة طرق عدة لإجراء التخطيط الإستراتيجي، فإن «دورة التغيير الإستراتيجي» تعتبر أداة مفيدة لتوضيح الخطوات المختلفة التي تحتاج المنظمة إلى اتخاذها. وعلى الرغم من تقديم العملية أدناه بشكل متسلسل، إلا أنه ليس من الضروري أن تبدأ من أول مرحلة، فالتخطيط الإستراتيجي عملية تكرارية في واقع الأمر. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يستحسن البدء

٦ برايسن، جون م. وفارنوم ك. ألتون. *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١١.

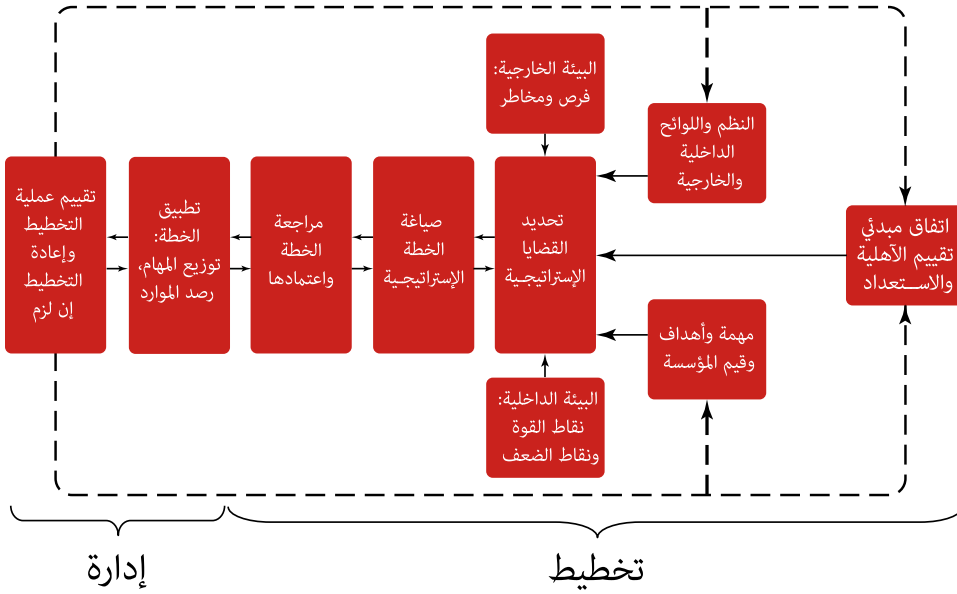
٧ برايسن، جون م. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١١. مطبوع.

٨ المرجع نفسه.

٩ المرجع نفسه.



بوضع اتفاق مبدئي بين صانعي القرار الرئيسيين حول جهود التخطيط الإستراتيجي الشامل ومهام التخطيط الرئيسية.



شكل رقم ١: دورة التغيير الإستراتيجي

## الشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي

في هذه المرحلة الأولى، يطلق صانع قرار رئيسي، يكون عادةً الرئيس التنفيذي للمنظمة، العملية عبر تحديد الأعضاء الذين ينبغي أن يشاركوا في هذا الجهد. في المنظمة الصغيرة، قد تنطوي العملية على مشاركة مباشرة من معظم الموظفين أو جميعهم، أو قد تقتصر على مجموعة أصغر من موظفين أعلى رتبة. قد يلعب أعضاء مجلس إدارة المنظمة أو الهيئات التوجيهية الأخرى أيضًا دورًا مباشرًا. وسوف يساعد من يتم اختيارهم للمشاركة في التفاوض على اتفاق مبدئي يتضمن بيان الغرض والنتائج المرجوة، والخطوات المفضلة في هذه العملية، وأدوار الأطراف المعنية التي ينبغي أن تشارك في هذه العملية ومهامها، وتخصيص الموارد اللازمة للإضطلاع بتلك الجهود.

## تحديد التفويضات والقيود الرسمية وغير الرسمية

ومن الضروري أيضًا أن يقوم من يقودون العملية بتحديد التفويضات الرسمية وغير الرسمية التي تواجهها المنظمة، بما في ذلك المتطلبات والقيود والضغوط. قد تكون منظمات عدة غير مدركة للتفويضات الرسمية التي تفرض ما يجب القيام به في إطار المواثيق الخاصة بها وكذلك بموجب القوانين واللوائح والأنظمة المحلية أو الوطنية. وعلى الرغم من أنّ التفويضات غير الرسمية، مثل الثقافة التنظيمية الداخلية أو توقعات الأطراف المعنية، تكون مألوفة أكثر في الغالب، فهي مبالغٌ فيها في بعض الأحيان، وتفترض المنظمات أنها مقيّدة أكثر مما هي عليه في الواقع. ومن المهم أخذ نوعي التفويضات تلك بعين الإعتبار عند تطوير فهم واضح لإمكانات المنظمة، وقيودها، ومواردها، وإدراك أنّ التفويضات تستطيع تمكين المنظمة وبقدر ما بإمكانها تقييدها أيضًا. انظر الى التمرين رقم ١٠.

## توضيح مهمة المنظمة

عند الشروع بعملية التخطيط الإستراتيجي، من المهم أيضًا توضيح رسالة أو مهمة المؤسسة وقيمتها. عندما لا يكون للمنظمة بيان مهمة واضح وموجز، ينبغي وضعه. يفصل بيان المهمة بوضوح ما تعمل المنظمة على تحقيقه وأنواع الأدوات العامة التي تستخدمها للقيام بذلك. وينبغي أن يكون موجزًا وموجهًا نحو العمل أيضًا. إن توضيح مهمة المنظمة يضمن موافقة الموظفين جميعهم على هدف المنظمة ويساعد على تحديد أولويات أنشطتها.<sup>١٠</sup> وينبغي أن يوجّه بيان مهمة المنظمة القادة التنظيميين في عملية صنع القرار وأن يساعد في تحديد زمان إتخاذ تيارات واتجاهات عمل جديدة. ويجب أن يأخذ بيان المهمة الأطراف المعنية التابعين للمنظمة بعين الاعتبار وأن يتم صياغته بالتنبه إلى احتياجاتهم. انظر الى تمرين رقم ١٧.

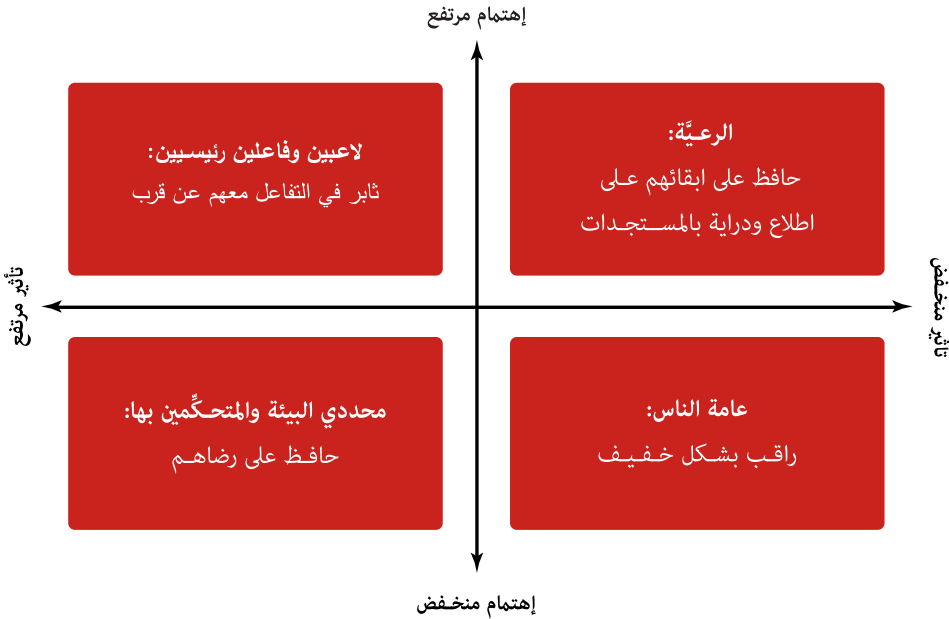
## رسم خريطة الأطراف المعنية الرئيسية

قد يكون تحليل أصحاب المصلحة أو الأطراف المعنية مفيدًا جدًا في مساعدة قادة المنظمات على تأطير العملية في ما يتعلق بالشبكات والسياسات التي تحيط بمنظمتهم. صاحب المصلحة هو أي شخص أو مجموعة أو مؤسسة مستثمرة في المنظمة أو لها مصلحة في نجاح المنظمة. ومن خلال تحديد الأطراف المعنية جميعها، يستطيع قادة المنظمة التأكيد على تضمين موافقهم في صلب جهود التخطيط الإستراتيجي. ويمكن أن يساعد إنشاء خريطة بصرية لعلاقات المنظمة أيضًا على

١٠ غرين، أليسون وجيري هوزر. *Managing to Change the World: The Nonprofit Managers Guide to Getting Results*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١٢.

تحديد القضايا الإستراتيجية الهامة ووضع المنظمة وسط جمهورها وسياقها الأوسع. كما يمكن أن يساعد في تحديد كيفية قيام الأطراف المعنية بتقييم المنظمة والتأثير عليها وتوضيح ما تحتاجه منهم. انظر الى تمرين رقم ١١، ١٢، ١٣.

بعد تحديد الأطراف المعنية، يتم تقييم كل منهم من ناحية تأثيره على المنظمة وأهدافها، سواء كان إيجابياً أم سلبياً. ومن أجل تقييم ذلك بشكل أفضل، يستطيع الفريق وضع الأطراف المعنية على شبكة مدى التأثير مقابل مدى الإهتمام لتحديد مدى اهتمام كل منهم في المنظمة أو في قضية محددة ومدى تأثيرهم على المنظمة أو القضية.<sup>١١</sup> ويمكن أن يساعد ذلك في تحديد الأطراف المعنية التي ينبغي النظر في مصلحتها وتأثيرها ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي وأن يسلط الضوء على الإئتلافات التي ينبغي تطويرها، والسلوكيات التي ينبغي تعزيزها، والأطراف المعنية التي ينبغي السعي للحصول على دعمها. انظر الى تمرين رقم ١٤، ١٥، ١٦.



شكل رقم ٢: شبكة مدى التأثير مقابل مدى الإهتمام

كما هو مبين أعلاه، تحدّد الشبكة (أ) أربعة أنواع من الأطراف المعنية: (ب) من لديه أكثر ليكسبه أو يخسره؛ (ج) من لديه أعلى أو أقل قدر من التأثير على توجّه المنظمة.

بحلول نهاية هذه الخطوات الأولية، ينبغي على المدراء وغيرهم من الموظفين المشاركين في عملية التخطيط الإستراتيجي التحلي بفهم واضح لغرض عملية التخطيط الإستراتيجي ونطاقها. وينبغي

١١ برايسن، جون م. وفارنوم ك. ألتون. *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١١.

إسناد أدوار للموظفين الذين سيشاركون في العملية، كما ينبغي بلورة مهام وأنشطة ومواعيد محددة وتخصيص الموارد اللازمة. ويجب أن يكون لدى فريق التخطيط الإستراتيجي أيضًا قائمة شاملة بالأطراف المعنية مع تحليل لأدوارها، وبيان مهمة واضح، وتجميع للتفويضات الرسمية وغير الرسمية مع تفسير لما هو مطلوب وغير مطلوب بموجب هذه التفويضات.

## تقييم بيئة المنظمة

متى تم الإتفاق على عملية التخطيط الإستراتيجي، يستطيع فريق التخطيط أن يبدأ بتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة وتقييم أي فرص ومخاطر خارجية، بحسب ما هو محدد في ما يلي:

• نقاط القوة الداخلية: الموارد أو القدرات التي تساعد المنظمة على تحقيق مهمتها والإلتزام بتفويضاتها.

مثلاً: موظفون محفزون وعلى درجة عالية من المهارة، ومجلس إدارة ذو علاقات جيدة، وخبرة قوية في مجال سياسة معين، ومصداقية بين مجموعة هامة من صناع القرار

• نقاط الضعف الداخلية: النقص في الموارد أو القدرات التي تعيق قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها وخلق قيم مضافة للعملاء؛

مثلاً: ضعف التواصل الداخلي، ومهمة غير واضحة، وإنخفاض المعنويات، وعدم القدرة على الإستجابة بسرعة للتغيرات في نقاشات السياسات؛

• الفرص الخارجية: العوامل الخارجية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة لتحقيق مهمتها بشكل أفضل وخلق قيمة عامة في حال تم تخفيف أي مخاطر أو تحديات ذات صلة؛

مثلاً: مصادر تمويل جديدة، وإهتمام عام ناشئ في مسألة سياسة ذات صلة؛

• المخاطر الخارجية: العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤذي المنظمة، مما يصعب تحقيق مهمتها.

مثلاً: فقدان التمويل من الجهات المانحة، وإفتقار الدعم العام لموقف من سياسة جوهرية.

من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر (SWOT) المختلفة في المنظمة، يستطيع تحليل SWOT توضيح الظروف التي تعمل فيها المنظمة، كما يمكن أن يوفر نظرة شاملة على العوامل التي تؤثر عليه. وهذا بدوره يتيح للفريق تحديد القضايا الإستراتيجية التي تحتاج إلى المعالجة وتآطيرها. النتيجة المرجوة من تحليل SWOT هي تمكين المنظمة من الإستفادة بشكل أفضل من نقاط القوة والفرص وتقليل نقاط الضعف والمخاطر الخارجية، وذلك من خلال التخطيط الدقيق وإدارة المخاطر. هذه الخطوة مهمة لأنها تمثل الهدف الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي من

خلال غرس «هذا النوع من التنبه واليقظة...» الذي يحفّز التعلم والعمل في الوقت المناسب ويعدّ المنظمة للإستجابة بفعالية للعالم الخارجي، سواء قبل بروز الأزمة أو عندما لا يكون بالامكان تجنبها.<sup>١٢</sup> انظر الى تمرين رقم ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١.

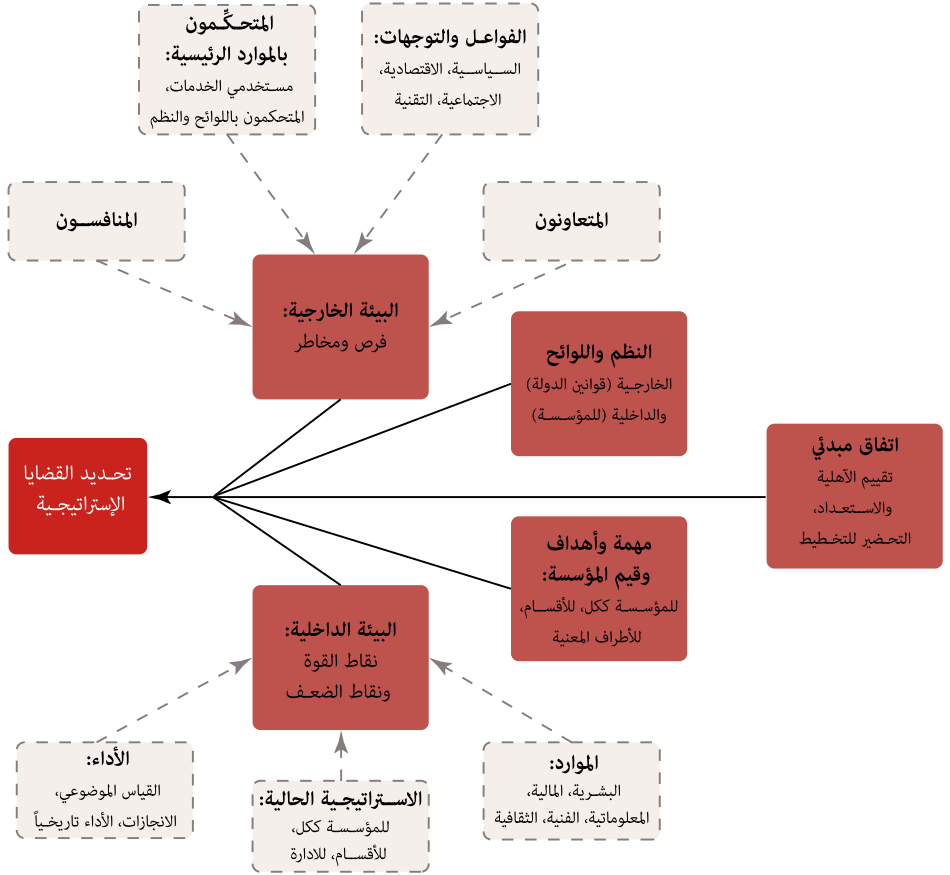
من خلال الجمع بين تحليل SWOT في المنظمة وتحليل الأطراف المعنية، يمكن لفريق التخطيط الإستراتيجي وضع مجموعة من عوامل النجاح الحاسمة — وهي عبارة عن أمور ينبغي أن تقوم بها المنظمة أو معايير يجب أن تحققها لتكون ناجحة في عين الأطراف المعنية الرئيسية داخل وخارج المنظمة — ينبغي أن تلبّيها إستراتيجيات المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون قادة المنظمة على دراية كبيرة بكفاءات منظمته. ويمكن تعريف الكفاءات كمجموعة من القدرات، والإجراءات، أو الإستراتيجيات التي تجيدها المنظمة بشكل خاص وتستطيع إستخدامها لتحسين الأداء بالمقارنة مع عوامل نجاحها الحاسمة. والكفاءات المميّزة هي القدرات التي يصعب على المنظمات الأخرى محاكاتها وهي تمنح المنظمة تميزاً وأفضليّةً طبيعية. والكفاءات الجوهرية هي تلك التي تعتبر أساسية لنجاح المنظمة. ويكون للمنظمة كفاءة جوهرية مميّزة عندما لا تكون هذه الكفاءة مركزية لنجاح المنظمة فحسب، بل تسمح أيضاً بإضافة المزيد من القيمة العامة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى. عند أخذ كل من تحليل SWOT، وعوامل النجاح الحاسمة، والكفاءات المتميزة معاً، نجد أنها تمكّننا من التركيز على «التوتر والشد الذي ينشأ عندما تتجاوز مجريات الأمور والأحداث مع المخاوف حول المساواة، والإنتاجية، والمحافظة على الذات، والتغيير.»<sup>١٣</sup> انظر الى تمرين رقم ٢٢.

## تقييم بيئة المنظمة

متى تمّ تجميع المعلومات عن مهمة المنظمة، والأطراف المعنية فيها، ونقاط القوة والضعف الداخلية، وسياق بيئتها الخارجية، سوف يتمكن فريق التخطيط الإستراتيجي من البدء بتحديد القضايا الإستراتيجية التي تواجهها وتأطيرها. هذا هو قلب عملية التخطيط الإستراتيجي والنقطة التي عندها ينبغي بالمدرء تحديد خيارات السياسة الأساسية والتحديات التي تؤثر على تفويضات المنظمة، أو مهمتها، أو الأطراف المعنية فيها، أو تكاليفها، أو هيكلها، أو إدارتها. والغرض من هذه الخطوة هو تأطير هذه القضايا الإستراتيجية كمسائل أو مخاوف تستطيع المنظمة معالجتها.

١٢ برايسن، جون م. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١١. مطبوع.

١٣ المرجع نفسه.



### شكل رقم ٣: العناصر التي تدخل في تحديد وتأطير القضايا الإستراتيجية

ينبغي التعامل مع الخطوات السابقة كلها كمصادر للمعلومات مجيئة لمساعدة فريق التخطيط الإستراتيجي في تأطير هذه القضايا بأكثر وسيلة بناءة. وسيكون كيفية تأطير القضايا من قبل الفريق تأثير كبير على كيفية صياغة الإستراتيجيات، وكيفية تقييم الأطراف المعنية لمصالحها وتكاليف البدائل وفوائدها، وعلى ما إذا كانت حجج محددة ستساعد في تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة أو تعيقه. وستضمن القضايا المؤطرة جيداً أن «تكون الخيارات والقرارات والإجراءات اللاحقة مقبولة أكثر سياسياً، وقابلة للتنفيذ من الناحية الفنية، وعملية إدارياً، بما يتوافق مع فلسفة المنظمة الأساسية وقيمها، وقابلة للدفاع من الناحية الأخلاقية والقانونية.»<sup>١٤</sup>

وينبغي أن تشكل نتائج هذه الخطوة جدولاً للقضايا الإستراتيجية الخاص بالمنظمة والذي سوف يتضمن قائمة المسائل التي تواجهها المنظمة ومناقشات فريق التخطيط الإستراتيجي. وينبغي بعد

١٤ برايسن، جون م. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١١. مطبوع.

ذلك تقسيم هذه القائمة إلى فئتين: فئة المسائل الإستراتيجية وفئة المسائل التشغيلية، مرتبة بحسب الأولوية أو الترتيب المنطقي. ويتطلب القيام بذلك فهماً لكيفية إختلاف القضايا الإستراتيجية والتشغيلية. تميل القضايا الإستراتيجية إلى «التعاطي والخوض في الحاجة لمزيد من الإستكشاف المعرفي، والتغيرات في الأطراف المعنية الأساسية أو علاقاتها، وربما التكنولوجيات الجديدة جذرياً.» بينما تميل المسائل التشغيلية إلى أن تكون أكثر تقنية و«تنطوي على استغلال المعرفة، وصقل الإستراتيجية، وتحسين سير العمليات.»<sup>١٥</sup> بالإضافة إلى ذلك، وفي حين تميل القضايا الإستراتيجية إلى طلب إنتباه كبار صناع القرار، تتطلب القضايا التشغيلية استجابةً من مدراء البرامج والموظفين التقنيين. انظر الى تمرين رقم ٢٣.

وتتوزع القضايا الإستراتيجية أيضاً على ثلاث فئات رئيسية هي:

- القضايا الراهنة التي تتطلب إجراءات فورية؛
- القضايا التي من المرجح أن تتطلب إتخاذ إجراءات في المستقبل القريب، ولكن يمكن التعامل معها كجزء من تخطيط المنظمة الاعتيادي؛
- القضايا التي لا تتطلب أي إجراء في الوقت الحالي، ولكن تحتاج إلى المراقبة.

تحديد هذه المسائل والمسائل الإستراتيجية الأخرى سيقوم بما يلي:

١. **تركيز الإهتمام على أولويات المؤسسة العليا** — سيقضي صانعو القرار الرئيسيون في المنظمة معظم وقتهم أحياناً على العناصر الأقل أهمية من وظائفهم. عندما يتم تحديد القضايا الإستراتيجية بشكل مدروس، يستطيع صناع القرار الرئيسيون أن يبدووا بتركيز إهتمامهم بشكل أكبر على الإحتياجات التنظيمية التي تستحق فعلاً وقتهم وجهدهم.
٢. **تركيز الإهتمام على المسائل قبل الإجابات** — في معظم الحالات، تنشأ الصراعات الداخلية بسبب حلول للمشاكل التي لم يتم تعريفها بشكل واضح، مما يؤدي إلى صراعات غير بناءة على السلطة. عندما يتم تحديد القضايا الإستراتيجية بشكل صحيح، يكون قد تم إشتثمار الوقت في دراسة متأنية لأكثر إحتياجات المنظمة إلحاحاً، ونتيجةً لذلك، يتم تعريف القضايا بشكل واضح.
٣. **إنشاء التوتر البناء اللازم لتعزيز التغيير التنظيمي** — بدون ضغط أو توتر يسير التغيير التنظيمي، قد تميل مراكز الأبحاث ومنظمات المجتمع المدني إلى التورط في التحديات اليومية وتستمرّ القضايا الإستراتيجية الكبرى في التراكم بدون معالجة. فالتغيير مطلوب لتخفيف ذلك الضغط الداخلي كما قد يدفع مستوى كافٍ من التوتر الى هذا التغيير.

١٥ برايسن، جون م. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١١. مطبوع.

٤. توفير مؤشرات حول إمكانية حلّ القضايا — ستساعد مخرجات كل المراحل السابقة لفهم السبل الممكنة لمعالجة المسائل التي يتمّ تحديدها.<sup>١٦</sup>

من المهم إدراك أنّ المسائل التشغيلية ستنشأ أيضًا طوال دورة التخطيط الإستراتيجي، وينبغي أيضًا ملاحظة تلك المسائل لأسباب ثلاثة رئيسية:

١. سيعتبر العديد من المشاركين أنّ هذه المسائل سوف تؤثر على عملهم اليومي ويرغبوا في أن يتمّ التعامل معها؛
٢. سينشأ إيجاد سبل لاتخاذ إجراءات بشأن هذه القضايا عملية التخطيط الإستراتيجي لأنّ الأفراد سيرون النتائج التي تؤثر على عملهم، والتعامل معها يمنحهم الثقة؛
٣. في كثير من الأحيان، تزيل معالجة المسائل التشغيلية الحواجز التي تقف في وجه تعاطي المنظمة المسائل الإستراتيجية بفعالية.

وأخيرًا، حين يتمّ تحديد القضايا الإستراتيجية، ينبغي أن يتضمّن وصفها ما يلي:

- صياغة للقضية على شاكلة سؤال يمكن للمنظمة أن تفعل شيئًا حياله؛
- مناقشة مجموعة العوامل التي باجتماعها امست القضية إستراتيجية (المهمة، التفويض، الثقافة التنظيمية، نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر)؛
- تحديدًا للنتائج المترتبة عن عدم معالجة هذه المسألة.

## صياغة الإستراتيجية وإعتمادها

بعد تحديد وصياغة المسائل الإستراتيجية على جدول أعماله، يجب على فريق التخطيط الإستراتيجي وضع مجموعة من الإستراتيجيات لمعالجة كل قضية ذات أولوية. هذه أكثر المراحل تفاعلية في عملية التخطيط وينبغي أن تنتج بيانات إستراتيجية للمنظمة ككل، وإداراتها أو برامجها المختلفة، ووظائفها المحددة (مثل الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة المالية/المحاسبة). وينبغي أن ينتج عن هذه المرحلة أيضًا مشروع خطة إستراتيجية.

ويمكن اعتبار الإستراتيجية «نمط من الأغراض، والسياسات، والبرامج، والمشاريع، والإجراءات، والقرارات، وتخصيص الموارد يحدّد ماهية المنظمة وما تقوم به وسبب قيامها بذلك.»<sup>١٧</sup> وهي

١٦ برايسن، جون م. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١١. مطبوع.

١٧ المرجع نفسه.



بالتالي إمتداد لمهمة المنظمة وينبغي أن تشكل «جسراً موجهاً بين المنظمة وبيئتها.» وبالأساس، ستبني الإستراتيجية جسراً أينما تظهر القضايا الإستراتيجية التي حددها فريق التخطيط فجوةً. وستشمل الإستراتيجيات الجيدة عادةً خلق روابط مع بيئة المنظمة، حتى حينما يكون الهدف تغيير تلك البيئة.

ستتمتع كل منظمة بالفعل بعدد من الإستراتيجيات أو أنماط عمل منطقية معمول بها في برامجها وقراراتها وأغراضها. قد لا تكون الأنماط القائمة هي الأكثر فعالية أو كفاءة دائماً، وينبغي أن يتم تكريرها أو صقلها مع الزمن لتكون جسراً فعالاً لبيئة المنظمة سريعة التغير. وفي بعض الحالات الأكثر ندرتاً، ينبغي إصلاح هذه الأنماط إلى حد كبير. ومن أجل صياغة إستراتيجية، ينبغي تحليل الأنماط الحالية لتسليط الضوء على ما هو فعال وإعادة صياغة ما هو أقل فاعلية أو التقليل من شأنه. ما يعنيه هذا هو أن الإستراتيجيات سوف تظهر بشكل طبيعي، ولكن ينبغي أيضاً صياغتها عمدًا ضمن إطار توازن دقيق.

وبصفة عامة، تركز الإستراتيجيات الشائعة عادة على:

١. معالجة الحاجة إلى إعادة التصميم المؤسسي أو التعديلات التي تنطوي على مفاهيم جديدة، وتغيرات في الأطراف المعنية أو علاقاتها، أو علاقاتها، أو التكنولوجيا الجديدة؛
٢. إنشاء عمليات لتطوير مهمة المنظمة ورؤيتها وأهدافها؛
٣. إنتاج برامج أو مشاريع جديدة؛
٤. الحفاظ على علاقات مع الأطراف المعنية وتعزيز تلك العلاقات.

وفي حين أن التكتيكات هي «الإجراءات وردود الفعل التكميلية المستخدمة لتحقيق أهداف محدودة على المدى القصير»، توفر الإستراتيجيات خطةً طويلة الأجل لترتيب تلك التعديلات باتجاه تلبية غرض أو غاية أكبر.

بمجرد أن تمت صياغة خطة إستراتيجية لمعالجة بعض الفجوات التي حددها فريق التخطيط، يجب على المنظمة إتخاذ قرار اعتماد الخطة والمضي قدماً في تنفيذها. وتندمج هذه المرحلة غالباً مع صياغة الخطة الإستراتيجية في المنظمات الأصغر. وبغض النظر عن ذلك، سوف تشكل تحولاً من التخطيط الإستراتيجي الى الإدارة الإستراتيجية الجارية.

في نهاية هذه المرحلة، ينبغي أن تتمتع المنظمة بإتفاق مشترك على نطاق واسع وفهم للخطة الإستراتيجية وقرار المضي قدماً في تنفيذ التغييرات الرئيسية. وينبغي أن يتمتع فريق التخطيط بدعم الأطراف المعنية الداخلية والخارجية الذين يمكن أن يؤثروا على نجاح تنفيذ الخطة.

## تحديد النجاح وتنفيذ الخطة

بالمضي قدمًا، على المنظمة أن يكون لديها رؤية للنجاح تصف كيف ستبدو المنظمة وهي تنفذ إستراتيجياتها وتحقق مهمتها. وقد يستغرق ذلك دورات عدة من التخطيط الإستراتيجي قبل أن تتضح، لذلك لن تؤثر على الصياغة ولكن قد تؤثر بشكل كبير على التنفيذ من خلال السماح لطاغم المنظمة إتخاذ إجراءات بناءة بدون رقابة مستمرة من المدراء. وينبغي أن يتضمّن تعريف النجاح هذا بالأساس فهمًا واضحًا لمهمة المنظمة وقيمتها العامة، وفلسفتها الأساسية، وإستراتيجياتها، ومعايير أدائها، والمعايير الأخلاقية المطبقة على جميع الموظفين.

فهم مسار المنظمة هذا سيساعد الموظفين على تنفيذ الخطة الإستراتيجية من خلال دمج الإستراتيجيات المعتمدة في المنظمة كلها، وفي النظم، والعمليات، وفي العمل. وينبغي النظر في التنفيذ منذ بداية عملية التخطيط الإستراتيجي، ولا ينبغي أن يتم التفكير فيه باستدراك. كما يجب على فريق التخطيط، في الخطوات السابقة كلها، أن يكون قد نظر في الأمور التالية وأخذها بعين الإعتبار:

- التمتع بـ/ أو بناء الإرادة السياسية اللازمة والدعم الخارجي لإجراء تغييرات مرغوبة؛
- التمتع بالقدرة على تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة في مجملها؛
- التمتع بقدرة التركيز على الأولويات، أو إمتلاك إستراتيجية تضمن معالجة العناصر ذات الأولوية القصوى وفي الوقت المناسب؛
- إيجاد سبل لتحفيز الموظفين الرئيسيين على التغيير؛
- تطوير طرق لتغيير الثقافة التنظيمية ونظم المعتقدات في الإتجاهات المرغوبة؛
- إجراء التغييرات اللازمة في الهياكل والعمليات التنظيمية.

لا داعي للإنتظار حتى يتم الإنتهاء من الخطة الإستراتيجية بشكل كامل لبدء التنفيذ. فإذا توفرت فترات رئيسية يمكن فيها تطبيق الإجراءات بحكمة، ينبغي القيام بذلك. ومن المفيد في كثير من الأحيان التركيز على الأهداف سهلة المنال، لأنّ الإنتصارات الصغيرة تمكّن بناء الثقة والإيمان بأن الأمور قابلة لتغيّر نتيجة للوقت، والجهد، والموارد المبذولة على عملية التخطيط.

## مراقبة عملية التخطيط الإستراتيجي وتقييمها

عملية التخطيط الإستراتيجي هي في الأساس عملية جرد مفصلة ودقيقة لهوية المنظمة، وغرضها، وبيئتها، ونقاط القوة والضعف فيها، ومواردها، وإلتزاماتها، جنباً إلى جنب مع تحليل الإحتياجات للنمو والبقاء. فالتخطيط الإستراتيجي عملية ضرورية لإستقرار المنظمة على المدى الطويل. ومن أجل ضمان عملية ناجحة، ينبغي أن يلتزم المدراء وقادة عملية التخطيط الإستراتيجي بتعزيز القيادة وضمان مشاركة الأطراف المعنية الرئيسية، ورعاية الدعم اللازم للموظفين ومشاركتهم، وتعزيز عملية إتخاذ القرارات وإستراتيجيات تنفيذ فعالة، وتصميم عملية واقعية يمكن التحكم بها. وجب التنويه هنا الى أن المنظمات التي تواجه تحديات كبيرة أو أزمة مؤسسية (مثل النقص في التدفق النقدي، والشواغر في المناصب القيادية الرئيسية) قد لا تكون في وضع جيد لإجراء التخطيط الإستراتيجي.

والنتيجة الأكثر أهمية في عملية التخطيط الإستراتيجي هي تجربة التعلّم على نطاق المنظمة ككل في مجال التفكير والإجراءات الإستراتيجية، بالإضافة إلى فهم أنشطة المنظمة الناجحة والفاشلة. وينبغي تقييم (وإعادة تقييم) الإستراتيجيات لتحديد ما إذا كان يجب الحفاظ عليها، أو إستبدالها، أو إنهاؤها. انظر الى «شكل رقم ١ : دورة التغيير الإستراتيجي» مرة أخرى. وينبغي إبراز الدروس المستفادة وتوثيقها بطريقة ما لتبسيط دورات التخطيط الإستراتيجي المستقبلية. كما يجب أن يضمن صناع القرار الرئيسيون والقادة أن تبقى الإستراتيجيات المنفذة متجاوبة وذات صلة وأن يتم حل أي مشاكل متبقية تنشأ في خلال مرحلة التنفيذ.

## الحوكمة التنظيمية

عملية التخطيط الإستراتيجي حاسمة لتنمية وصقل هوية المنظمة، ورؤيتها، وهدفها، سواء حصلت عند إنشاء المنظمة أو في مراحل لاحقة من نموها. ونظام الحوكمة الفعال هو على نفس القدر من الأهمية لنمو المنظمة وتطويرها. وعلى الرغم من أن الحوكمة والإدارة قد تبدوان مترادفتين، ثمة إختلافات جوهرية تميّز بين المفهومين. سبق أن عرفنا الإدارة باعتبارها تنظيم وتنسيق الجهود لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال الإستخدام الفعال والكفاء للموارد المحدودة. أما الحوكمة فهي المهمة الإستراتيجية لتحديد أهداف المنظمة، وإختيار توجهها، وتحديد حدودها، ووضع أطر المساءلة الخاصة بها. بعبارة أخرى، تحدّد الحوكمة ماهية المنظمة، وما تهدف إلى القيام به، وما يجب أن تهدف إلى القيام به في المستقبل، في حين أنّ الإدارة تحدد الكيفية التي ينبغي أن تحقق فيها المنظمة تلك الأهداف. وبالتالي، تلعب الهيئات التوجيهية أو بعض أعضاء هذه الهيئات دوراً مركزياً في عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة.

## الهيئات التوجيهية ومجالس الإدارة

بينما تستطيع الهيئات التوجيهية أن تتخذ عدة أشكال، يبقى مجلس الإدارة هو الشكل الأكثر شيوعاً. مجلس الإدارة هو في العادة هيئة حاكمة يتم إنشاؤها لمناقشة المسائل ذات الأولوية العليا والتصويت عليها، ووضع السياسات التنظيمية، وتوظيف الموظفين التنفيذيين وتقييمهم. وفي كثير من الأحيان، يقود المراكز البحثية أو المؤسسات الفكرية الجديدة عضو مؤسس في البداية يشغل منصب الرئيس التنفيذي. ومع ذلك، تحتاج المنظمة إلى مجلس إدارة مستقل للمساعدة على ضمان الإستدامة.<sup>١٨</sup>

يوفر مجلس الإدارة تدقيقاً للإدارة والمنظمة ويضمن إستخدام مواردها بشكل فعال لتحقيق أهدافها. ويضم دور المجلس ما يلي:

- ضمان وفاء المنظمة بمسؤولياتها القانونية كلها؛
- المساعدة على تحديد توجه المنظمة العام؛
- اختيار الرئيس التنفيذي الذي سيكون مسؤولاً عن قيادة اليومية للمنظمة والإشراف على أدائه؛
- التأكد من وضع خطة أعمال تنظيمية، وإستخدامها، وتحديثها بشكل دوري، وهي تتضمن عادةً الموافقة على ميزانية سنوية؛
- دعم المنظمة من خلال منح الموارد وجذبها، وإنشاء صلات تعزز البرامج، وتقديم المشورة للإدارة عند الطلب.<sup>١٩</sup>

يحافظ مجلس الإدارة كجزء من دوره الرقابي على علاقة مع المدير التنفيذي للمنظمة، الذي يقود المنظمة بشكل يومي، في حين يبقى مسؤولاً عن تحقيق أهداف المنظمة. وفي حين أنه لا ينبغي للمجلس القيام بالمتابعة التفصيلية لشؤون المنظمة، فتلك هي مسؤولية المدير التنفيذي، إلا أنه أيضاً لا ينبغي للمجلس أن يفرط في الانحسار الى حد اللامبالاة.<sup>٢٠</sup> قد يقوِّض الإفراط في تدخل مجلس الإدارة في القيادة اليومية للمنظمة سلطة المدير التنفيذي وتشويه نظام تقديم التقارير الداخلية في المنظمة. ومن ناحية أخرى، قد تتسبب عدم المشاركة بعدم إبلاغ المجلس بشكل كاف عن ديناميات المنظمة وتقدمها ونموها، مما يجعله غير مهيبٍ لإيفاء مسؤوليته اتجاه المنظمة.<sup>٢١</sup>

١٨ ليس، براد. «Developing A High-Achieving Board Of Directors: A Primer On Think Tank Governance». <https://www.atlasnetwork.org/assets/uploads/misc/Roadmaps-Board.pdf>

١٩ المرجع نفسه.

٢٠ المرجع نفسه.

٢١ المرجع نفسه.

ومن أجل الاستفادة بشكل فعال من علاقة مجلس الإدارة بالمدير التنفيذي، ينبغي على هذا الأخير استخدام المجلس كمورد لدعم المنظمة وتحسين مواردها، في حين يدعم المجلس المدير التنفيذي من خلال تركيز الدور الرقابي على القضايا الرئيسية وإجراء تقييمات لأداء المدير.

تأتي سلطة مجلس الإدارة على المنظمة مع إلتزامات وواجبات قانونية. لمجلس الإدارة واجب حماية مصالح المنظمة من خلال إتخاذ قرارات مدروسة بعناية وحماية أصول المنظمة. وللمجلس واجب التصرف لما هو في مصلحة المنظمة فحسب. ويجب أن يلتزم المجلس أيضًا بمهمة المنظمة ويدعم سعيها لتحقيق أهدافها.<sup>٢٣</sup>

من أجل قيادة المنظمة وتوجيهها بفعالية، ينبغي أن يكون دور مجلس الإدارة واضحًا و متميزًا عن دور الموظفين. ويجب أن يكون ثمة تقسيم واضح للمسؤوليات والواجبات لتجنب التداخل بين أجزاء المنظمة المختلفة. وبينما يعمل الموظفون لإدارة المنظمة وتنفيذ أنشطتها، وبرامجها، ومشاريعها، يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عن الحوكمة. يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى دعم التطوير، وإعتماد أهداف واضحة للمنظمة، والمساعدة في وضع سياسات وإطار يكون فعالاً في تحقيق تلك الأهداف. في المقابل، فإن المدير التنفيذي مسؤول عن العمل مع بقية الموظفين لتحقيق هذه الأهداف، وذلك بإستخدام السياسات والمعايير التي وضعها المجلس وحددها.<sup>٢٤</sup> وينبغي أن تتم مراجعة السياسات التي يحددها المجلس بانتظام في إجتماعات مجلس الإدارة وتكييفها لتناسب مع الإحتياجات المتغيرة للمنظمة وبيئتها.

تملي اللائحة الداخلية للمنظمة القواعد والأحكام المتعلقة بمجلس الإدارة. وتحدّد اللائحة الداخلية كيفية إدارة المنظمة والسلطة الممنوحة للموظفين وأعضاء مجلس الإدارة [انظر إلى القسم أدناه للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً عن اللائحة الداخلية للمنظمة].<sup>٢٥</sup> وتساهم هذه اللائحة في حلّ النزاعات الداخلية وتصف قواعد إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة. وبالإضافة إلى اللائحة، ينبغي أن يكون للمنظمات أيضًا وثائق رسمية أو مذكرات تحدّد الخطوط العريضة للسياسات والإجراءات التي ينبغي اعتمادها في حال وقوع تضارب في المصالح لعضو في مجلس الإدارة أو نشوب أي قضايا داخلية أخرى.<sup>٢٥</sup>

ينبغي تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة في اللائحة الداخلية للمنظمة. ومن المستحسن البدء بعدد قليل من الأعضاء في المنظمات التي تأسست حديثًا لضمان تمكّن الأعضاء المؤسسين من ضبط المنظمة بإحكام وإلتزام المنظمة بالمبادئ التي تأسست عليها.<sup>٢٦</sup> وكقاعدة عامة، يجب ألا يزيد أعضاء المجلس عادةً عن ١٥ عضوًا يتمّ انتخابهم لمدة محددة؛ وفي كثير من الأحيان، تتراوح فترة

٢٣ لبيس، براد. «Developing A High-Achieving Board Of Directors: A Primer On Think Tank Governance». <https://www.atlasnetwork.org/assets/uploads/misc/Roadmaps-Board.pdf>

٢٤ المرجع نفسه

٢٥ Foundation Center. *Establishing A Nonprofit Organization*. «Establishing A Nonprofit Organization». <http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/establish/bylaws.html>

٢٦ المرجع نفسه.

٢٧ لبيس، براد. «Developing A High-Achieving Board Of Directors: A Primer On Think Tank Governance». <https://www.atlasnetwork.org/assets/uploads/misc/Roadmaps-Board.pdf>

ولاية عضو مجلس إدارة بين سنتين وأربع سنوات.<sup>٢٧</sup> وفي حين أنه يمكن إعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، ينبغي أن يقيّمهم أعضاء المجلس الآخرون بعد كل فترة لتحديد ما إذا كانت مصالحهم تتماشى بعد مع احتياجات المنظمة.

ينبغي أن توجّه اللائحة الداخلية المؤهلات الخاصة باختيار أعضاء المجلس المحتملين ودعوتهم. في الحالات كلها، من الضروري أن يتم إعلام عضو مجلس الإدارة المحتمل ما هو متوقع منه بالضبط قبل أن يتم ترشيحه للانتخابات. وليضمّ المجلس أعضاء فعالين، «ينبغي أن يعبرّ من ينضمون إليه عن موافقتهم مرّتين. الموافقة الأولى والأكثر شيوعاً تكون للدعوة، أما الثانية والأكثر أهمية، فهي التزام بالقيام بالعمل اللازم.»<sup>٢٨</sup> ومن الأهمية بمكان أن يتحلى الأعضاء المحتملون في مجلس الإدارة بفهم واضح جدّاً للمنصب والمسؤوليات التي تتبعه وبحسّ دقيق لمدى الالتزام ونطاقه. وعند تأليف مجلس الإدارة، من المهم أيضاً المضي قدماً ببطء وعناية «لتوفير الوقت اللازم لمعرفة السبب الذي قد يجعل الفرد يرغب في أن يصبح عضواً في مجلس الإدارة، وتحديد ما إذا كانت توجهاته متوافقة مع توجهات المنظمة.»<sup>٢٩</sup> وأخيراً، عند اتخاذ قرار بشأن من ينبغي دعوتهم لعضوية المجلس، يُنصح بالبحث خارج الدوائر الفورية لأصدقاء المنظمة وزملائها، حيث يخدم التنوع في الخبرات والخلفيات المنظمة بشكل جيد. ويستطيع الأشخاص أصحاب الخبرة في القانون، والتجارة، وجمع الأموال، والإدارة أن يكونوا أعضاء مجلس إدارة فعالين جدّاً، وأكثر في بعض الحالات إذا كانوا من خارج قطاع المجتمع المدني.

قد يختار مجلس الإدارة إنشاء لجان تهدف إلى رصد بعض جوانب المنظمة. غالباً ما يكون لهذه اللجان نطاق ضيق، وهي تهدف إلى التركيز على مسألة أو جزء واحد من المنظمة. وتحسّن هذه اللجان أداء مجلس الإدارة من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات والسماح بتحليل أكثر تعمقاً لجوانب المنظمة المختلفة. وعادة ما تشمل لجان مجلس الإدارة لجنة التدقيق، وشؤون مجلس الإدارة، والتطوير، والتعويض التنفيذي، والتمويل، والبرامج.<sup>٣٠</sup> كما وتجتمع مجالس الإدارة عادةً ما بين مرة وأربع مرات في السنة، ويجوز للجان أن تجتمع أكثر من ذلك. تكون اجتماعات مجلس الإدارة أكثر إنتاجاً عندما يكون قد تمّ إبقاء الأعضاء على اطلاع على آخر أخبار عمل المنظمة، وتقديمها، وتحدياتها، وكذلك عندما يتمّ إعداد جدول أعمال واضح للإجتماع وإتاحته للموظفين جميعهم. وينبغي الإحتفاظ بمحاضر لجميع اجتماعات مجلس الإدارة وتضمينها ملاحظات تفصيلية بشأن أي قرارات يتمّ إتخاذها، والخطوات المقبلة المخطط لها، والتقدم في الأعمال التي ينبغي القيام بها. وسوف تشكل المحاضر سجلاً ملموساً عن الاجتماع للمشاركين وتكون بمثابة مصدر للمعلومات بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين لا يستطيعون الحضور. وستشكّل المحاضر أيضاً نقطة مرجعية للأنشطة المستقبلية وسوف تخطر الأفراد بشأن المهام الموكلة إليهم والجدول الزمني لتلك المهام. انظر الى تمرين رقم ٧، ٨، ٩.

<sup>٢٧</sup> ليبس، براد. «Developing A High-Achieving Board Of Directors: A Primer On Think Tank Governance». <https://www.atlasnetwork.org/assets/uploads/misc/Roadmaps-Board.pdf>.

<sup>٢٨</sup> روبنسون، مورين ك. *Nonprofit Boards That Work: The End of One-size-fits-all Governance*. نيويورك: جون وايلي، ٢٠٠١. مطبوع.

<sup>٢٩</sup> Foundation Center. *Establishing A Nonprofit Organization*. «Establishing A Nonprofit Organization». <http://foundationcenter.org/getstarted/tutorials/establish/bylaws.html>.

<sup>٣٠</sup> ليبس، براد. «Developing A High-Achieving Board Of Directors: A Primer On Think Tank Governance». <https://www.atlasnetwork.org/assets/uploads/misc/Roadmaps-Board.pdf>.

يمكن أيضا إنشاء مجالس أو هيئات توجيهية أخرى للمساعدة في تنظيم المنظمة وتوجيهها. على سبيل المثال، تقدّم المجالس الإستشارية المشورة الإدارية الإستراتيجية غير الملزمة. وعلى خلاف مجلس الإدارة، ليس للمجلس الإستشاري سلطة التصويت على المسائل التنظيمية ولا يمكن أن يتحمّل أي مسؤوليات ائتمانية. قد ترغب المنظمات في المضي قدماً بحذر عند إنشاء مجلس استشاري حيث بالامكان أن تنشأ مشاكل في حال عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين أدوار المجلس الاستشاري ومجلس الإدارة. ولتجنب ذلك، ينبغي أن يكون لكل من هذين المجلسين أدوار ومهام محددة بوضوح. فهم الإختلافات بين المجلسين ومسؤولياتهما «مهمّ لضمان الرقابة السليمة على المنظمة والمدراء لتلبية واجباتهم الائتمانية.»<sup>٣١</sup> ومع ذلك، يمكن للمجلس الاستشاري تجبير المعرفة الكامنة لدى أشخاص من أصحاب النفوذ والإنجازات بدون الطابع الرسمي الذي يتّسم به مجلس الإدارة. وثمة أيضاً ميزة إضافية تتأتى من الصلات مع أعضاء مؤثرين في المجتمع يستطيعون المساعدة في إبراز الهوية، ودفع مهمة المنظمة إلى الأمام، وجذب الفرص المالية والبرنامجية. لا تتطلب الدعوة للإنضمام إلى المجلس الإستشاري عادةً مستوى إلتزام مماثل للإلتزام المطلوب عند الإنضمام إلى مجلس الإدارة - ولهذا السبب، قد يشكّل المجلس الإستشاري فرصة جيدة للحصول على الدعم والمشورة من كبار الشخصيات التي يمكن أن تكون داعمة لأهداف المنظمة ومهمتها بدون أن يكون لها وقت كافٍ للعمل في مجلس الإدارة المعني بحكم المنظمة.

## اللائحة الداخلية والقواعد والأنظمة

من الطبيعي أن تختلف المتطلبات القانونية من منظمات المجتمع المدني ومراكز الدراسة من بلد إلى آخر، وحتى أنها تختلف في بعض الحالات بين المناطق أو الولايات القضائية المختلفة داخل الدولة الواحدة. وهذا يعني أنّ متطلبات اللائحة الداخلية لهذه المنظمات تختلف أيضاً بحسب المواقع. يتم تعريف اللائحة الداخلية باعتبارها القواعد والأنظمة التي تنشئ المنظمة وتملي كيف سيتم تشغيلها. تتضمن اللائحة الداخلية للمنظمة أحكاماً بشأن مجلس الإدارة، والمؤهلين للخدمة في المجلس، وواجباتهم وسلطاتهم، وكيف يتم انتخابهم. وستشمل اللائحة الداخلية أيضاً القواعد والأنظمة الخاصة بكيفية حكم موظفي المنظمة وإدارة شؤونها. وباختصار، فإنّ اللائحة الداخلية هي إطار عمل المنظمة وإدارتها، ويجوز أن تحدد مؤهلات العضوية والحقوق والإلتزامات المرتبطة بها، فضلاً عن السلطات والواجبات وأسباب حلّ المنظمة.

من أجل تطوير مجموعة جيدة من اللوائح الداخلية، يكون من المهم عادةً ضمان الإلتزام بالقوانين الوطنية والمحلية ذات الصلة للمجتمع المدني والمنظمات غير الربحية، على الأقل إلى درجة ممكنة وعملية. وللأسف، تفتقر بعض البلدان أو الولايات القضائية إلى أطر قانونية واضحة لتعمل المنظمات بموجبها، مما يمكن أن يخلق تحديات إضافية. وفي بعض الأحيان، قد يكون لهذه القوانين شروط

٣١ «Advisory Board v. Board of Directors - A Distinction with a Difference - Nonprofit Law Blog»  
Nonprofit Law Blog. ٢٠ نيسان/أبريل ٢٠١١. الإنترنت. ٩ آب/أغسطس ٢٠١٥.



بشأن ما ينبغي إدراجه في اللائحة الداخلية للمنظمة أو ما ليس من الضرورة إدراجه. وينبغي أن تتسق اللائحة الداخلية أيضًا مع الوثائق التنظيمية الأخرى، بما في ذلك أي عقود تأسيسية أو تراخيص تصدرها الحكومة. كما يجب أن تعالج اللوائح الداخلية المطوّرة السيناريوهات المتوقعة بشكل صحيح، مثل الحكم بشأن كيفية إزالة عضو من مجلس الإدارة. وأخيرًا، يُفضّل عادةً طلب مشورة قانونية سليمة لصياغة اللائحة الداخلية للمنظمة وإعتمادها من أجل ضمان أن تتم معالجة السيناريوهات المتوقعة كلها، وأن تكون الأحكام كلها ذات صلة، وأنه ثمة مرونة كافية للسماح بالتغيرات في الأنشطة المستقبلية.

## الإستدامة المالية

الدوران التاليان هما من أهم أدوار مجلس الإدارة: (١) تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد للمساعدة في تحقيق مهمة المنظمة و(٢) التأكد من وضع الخطة المالية للمنظمة وميزانيتها، والاستفادة منهما، وتحديثهما بشكل دوري. وإنجاز هذين الدورين على نحو فعال، يجب أن يبقى المجلس مطلعًا على آخر المعلومات بشأن شؤون المنظمة المالية، كما ينبغي ضمان اتباع المنظمة ممارسات مالية مستدامة. وثمة عنصر أساسي ومصدر محتمل للتوتر داخل كل منظمة في سعيها لتحقيق التوزيع الأكثر كفاءةً للوقت وللموارد لإنجاز مهمتها. وهذا يعني أنه ينبغي تقييم تأثير البرامج والجدوى المالية معًا لضمان قيام المنظمة بتخصيص الموارد بكفاءة. ويجب أن يكون المدراء الفعالون قادرين على فهم هذين الجانبين وأخذهما بعين الإعتبار لإتخاذ أفضل القرارات وأكثرها إستراتيجية.

ضمن منظمات المجتمع المدني، «التركيز على التأثير الفعلي على العالم ومواءمة المهمة هو أمر أساسي، ولكنّ الفصل بين الأهداف الرامية الى الأثر الفعلي والأهداف والإستراتيجيات المالية شكّل عيبًا فادحًا في كل من التخطيط المالي والتخطيط الإستراتيجي.»<sup>٣٢</sup> أما الاستدامة المالية، فهي عنصر ضروري وجوهري في المنظمة. وفي حين يمكن إدارة برامج ومشاريع مختلفة داخل المؤسسة بشكل فردي، ينبغي أن يتم ذلك في السياق الأوسع لإستراتيجية مالية متكاملة للمنظمة ككل.

كما ذكرنا سابقًا، ينبغي أن يكون الهدف المالي لمراكز الأبحاث أو منظمات المجتمع المدني التي تركز على السياسات «ضمان تمتعها برأسمال عمل مناسب» أو بعبارة أخرى، «ما يكفي من المال للقيام بعملها على المدى الطويل.»<sup>٣٣</sup> سيشكل ذلك بوصلة لاتخاذ القرارات في المنظمة عند مواجهة الظروف الداخلية والخارجية المتغيرة. تعرّف المنظمات الاستدامة المالية عادةً كقاعدة دخل متنوعة تتألف من مانحين على المدى الطويل. ولكنّ الاستدامة تشمل على الاستدامة المالية، أي «القدرة على توليد الموارد اللازمة لتلبية احتياجات الحاضر بدون التأثير على المستقبل،» فضلًا عن الاستدامة البرنامجية، وهي «القدرة على تطوير وإنضاج وتحديد دورات برامج تستجيب للجماهير المستهدفة

٣٢ بيل، جان، وجان ماسايوكا، وستيف زهرمان. *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١٠. مطبوع.

٣٣ المرجع نفسه.



مع مرور الزمن» وتظل ذات صلة بما يكفي لإثارة الاهتمام والموارد.<sup>٣٤</sup> هذان العنصران مترابطتان وسيكون لأي قرار أساسي تأثير على كل من المهمة والأموال المالية.

ومن المهم أيضًا أن نأخذ بعين الاعتبار أن وجود نموذج مالي مستدام لا يعني أن المنظمة قد وصلت إلى مكان تستطيع فيه أن تولد موارد مالية على أساس مستمر تلقائي. ما هو مستدام يستطيع أن يتغير ويتغير بالفعل مع مرور الوقت و«لن تتوصل المنظمة إلى مزيج من مسارات البرامج والإيرادات التي يمكن وصفها بأنها مستدامة بشكل دائم.»<sup>٣٥</sup> ولكن يمكن مع ذلك أن تسير دائمًا في الاتجاه الصحيح.

خريطة المصفوفة طريقة بسيطة ومفيدة لتشكيل صورة شاملة عن النموذج المالي للمنظمة. وتتيح هذه الخريطة للأطراف المعنية فهم إستراتيجيات المنظمة وتناسبها معًا عن طريق تحديد الأنشطة الأساسية وقياس تأثير هذه الأنشطة على مستوى التمويل الذي تجتذبه. ويوفّر هذا التحليل أيضًا إستراتيجية افتراضية أو تلقائية لكل مشروع أو برنامج يتم تحليله، مما سيساعد على توجيه القرارات بشأن استدامة النشاط المعني.

تحديد الأنشطة الأساسية المتمثلة ببرامج المنظمة المختلفة هي الخطوة الأولى في عملية خريطة المصفوفة. وينبغي تقييم الأنشطة جميعها لناحية تأثيرها على المهمة واستدامتها المالية. قد يصعب تقييم أثر المهمة لأن الموظفين يميلون إلى الإفراض ضمنيًا بأن الأنشطة جميعها مهمة وتدفع بالمهمة إلى الأمام. ومع ذلك، فإن قياس الأثر بشكل موضوعي أمر ضروري لخلق الوعي حول أكثر البرامج تأثيرًا. ومن أجل تحديد أثر برنامج معين، ينبغي على المدراء والموظفين المعنيين تحديد المعايير التي يمكن قياس أثر البرنامج مقارنةً بها. ومن الحكمة الحدّ من عدد المعايير المختارة لتجنب تعقيد العملية أكثر من اللازم. وتشتمل المعايير عادةً ما يلي:

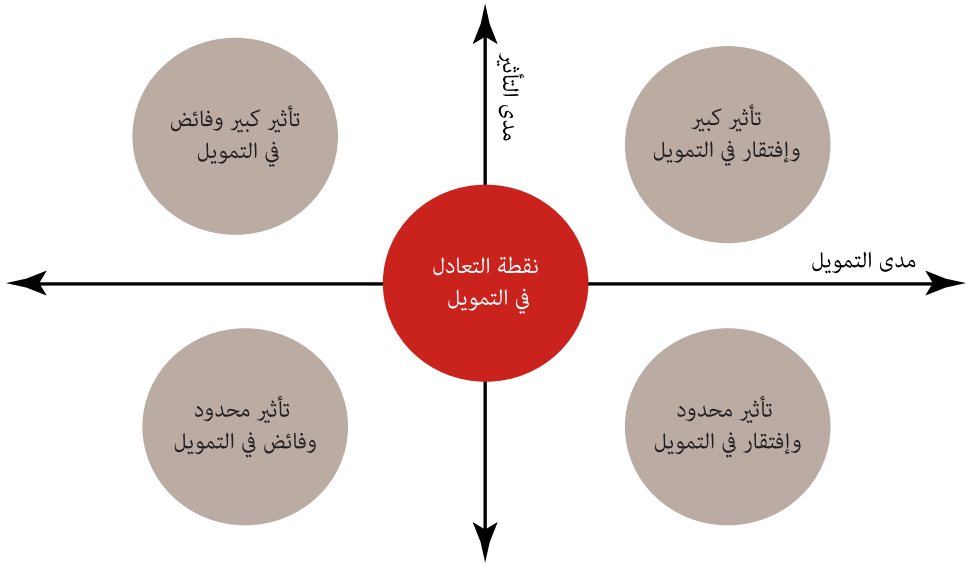
- المحاذاة مع المهمة الأساسية: إلى أي مدى يسهم هذا البرنامج في زيادة الأثر أو الآثار المحددة التي ترغب المنظمة في تحقيقها حاليًا؟
- التميز في التنفيذ: هل تقدّم المنظمة البرنامج بطريقة مميّزة أو متفوقة؟ هل يتمّ تنفيذ هذا البرنامج بكفاءة؟
- النطاق أو الحجم: هل يبلغ البرنامج عددًا كبيرًا من الناس؟ كلما بلغ البرنامج عددًا أكبر من الناس، يكون التأثير أكبر.
- العمق: هل للبرنامج تأثير كبير وعميق على المشاركين فيه؟
- سدّ فجوة مهمة: هل من منافسين أو مقدمي بدائل لهذا البرنامج؟ هل ثمة حاجة ملحة لأي شيء يقدمه البرنامج؟

<sup>٣٤</sup> بيل، جان، وجان ماسايوكا، وستيف زهرمان. *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١٠. مطبوع.  
<sup>٣٥</sup> المرجع نفسه.

• الدفع: هل يزيد البرنامج الأثر على البرامج الأخرى؟ إلى أي حد؟

يجب أن يتم تقييم هذه المعايير على نطاق بسيط يتيح المقارنة المباشرة والسهلة عبر البرامج أو الأنشطة. ويمكن أيضًا تقييم المعايير التي لديها أهمية أكبر بالنسبة إلى المنظمة لإظهار أهميتها. وينبغي على كل منظمة أن تضع معايير ذات مغزى بالنسبة إلى برامجها وبيئتها.

في الخطوة الثانية توضع البرامج على الخريطة لمقارنتها بعضها ببعض وفقاً لمحورين: الفعالية (أو الأثر) والاستدامة المالية (أو التمويل).

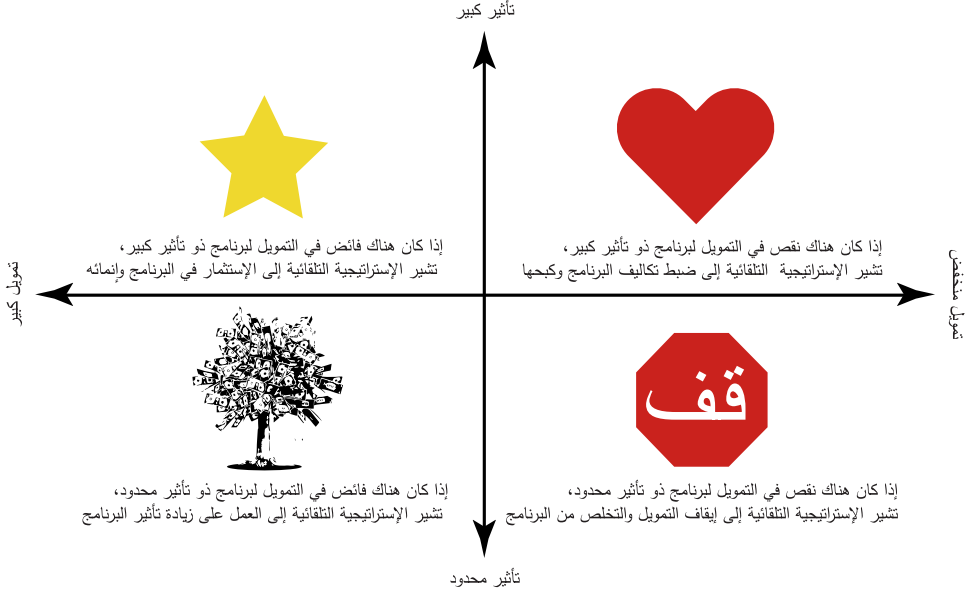


شكل رقم ٤: خريطة الأثر مقابل التمويل

وستكون الخريطة الكاملة تمثيلاً مرئياً لنموذج عمل المنظمة وستساعد على وضع عملية سليمة وواعية أكثر لاتخاذ القرارات. هذا التمثيل المرئي رقيق مفيد لبيان مهمة المنظمة وهو بمثابة تذكير بمحركاتها المالية. وينبغي أن يرافق خريطة المصفوفة بيان يصف إستراتيجية المنظمة لتحقيق الاستدامة المالية.

وينبغي لخريطة المصفوفة المكتملة أن تساهم في إتخاذ القرارات من خلال توفير تقييم منهجي للبرامج والأنشطة وفقاً لمعايير رئيسية. وبالإضافة إلى ذلك، هنالك إستراتيجية تلقائية مختلفة لكل مربع من المربعات الأربعة التي يقع فيها برنامج أو نشاط على هذه الخريطة، وهي في غالب الأحيان أفضل إستراتيجية لمعالجة برنامج أو نشاط يندرج ضمن هذا المربع. وفي حين أنه ليس من الضروري دائماً أن يتم تنفيذ الإستراتيجية التلقائية التي يشير إليها التحليل أو اعتمادها، يجب أن يكون ثمة أسباب مقنعة لإختيار إستراتيجية مختلفة.

يمكن تحديد الأجزاء الأربعة من خريطة المصفوفة بحسب المسميات التالية:



### شكل رقم ٥: خريطة الأثر مقابل التمويل وإستراتيجياتها التلقائية

- **تأثير كبير، تمويل كبير** — عادةً ما يقود الموظفون ذوي الأداء العالي البرامج عالية الأداء التي تتلقى تمويلًا جيدًا وقد يبدو أنها تدير نفسها. ولكن الإستراتيجية التلقائية لهذا النوع من البرامج هي الإستثمار في نموها بدلًا من إعتبارها مسلمًا بها. وعلى الرغم من أن المدراء يميلون عادةً إلى معالجة مواطن المشاكل، لا ينبغي أن يسمحوا بأن يؤثر هذا الميل سلبيًا على البرامج عالية الأداء. البرامج الأكثر نجاحًا هي مفتاح النمو الإستراتيجي، ولديها أعلى قدر من الإمكانيات، وتتطلب الاستثمارات في التمويل، وكذلك في اهتمام الإدارة العليا.
- **تأثير كبير، تمويل منخفض** — تبدو هذه البرامج في كثير من الأحيان وكأنها «روح» المنظمة. وهي برامج تخدم جماهير واسعة أو لها تأثير كبير، ولكنها أيضًا غير قادرة على توليد إيرادات كافية لتغطية تكاليفها. الإستراتيجية التلقائية لهذه البرامج هي السيطرة على التكاليف وعدم السماح لها بالتأثير سلبيًا على البرامج الأخرى أو المنظمة. لذا يجب على المدير فرض حدود صارمة على الميزانية. وينبغي متابعة الميل إلى جمع الأموال مع وضع حدٍ لإستثمارات جديدة من الوقت والجهد. ووجود عدد كبير جدًا من هذه الأنواع من البرامج يهدد استدامة المنظمة.

• **تأثير محدود، تمويل كبير** — لهذه البرامج أثر محدود على المهمة، ولكنه يوئد إيرادات كبيرة. الإستراتيجية التلقائية هي الحفاظ على هذه البرامج، ومحاولة زيادة تأثيرها، والتأكد من أنها تحظى برعاية كافية. بشكل عام، هذه الأنواع من البرامج نادرة جدًا في سياق منظمات المجتمع المدني ومراكز الأبحاث التي تركز على السياسات.

• **تأثير محدود، تمويل منخفض** — الميل الطبيعي هو محاولة تحسين هذه البرامج. ولكن الإستراتيجية التلقائية هي إنهاؤها. وينبغي على المدراء إتخاذ قرارات مدروسة بشأن هذه البرامج من خلال التقييم الدقيق للتكاليف والفوائد المترتبة على المزيد من الاستثمارات.

ولكن التخطيط المالي السليم غير فعال بدون إدارة مالية سليمة. ومن أجل التمكن من المنافسة بنجاح للحصول على التمويل المحدود، تحتاج المنظمات إلى إثبات «فهم لتكالييفها ومراقبة ومساءلة لإستخدامها للتمويل من المانح»<sup>٣٦</sup> ولكن في معظم الحالات، تعتمد مراكز الأبحاث أنظمة الإدارة المالية التي تفتقر إلى هذه الصفات. من المهم أن يكون للمنظمة مدير مالي ذو خبرة للإشراف على عملية المحاسبة وتوجيهها والمشاركة في وضع ميزانيات واقعية. وقد يكون من المفيد بالنسبة إلى المنظمات الصغيرة التي تفتقر إلى الخبرة المالية أو المحاسبية الواسعة بين موظفيها توظيف محاسب خارجي أو شركة محاسبة للمساعدة في الإدارة المالية. المدراء الماليون مسؤولون أيضًا عن إدارة التدفق النقدي، وتوزيع التكاليف، وتحليل التكاليف، وإدارة الأصول، ويجب أن يكونوا قادرين على:

- توقع المشاكل المالية؛
- المساهمة في جهود التخطيط المالي للمنظمة؛
- الإستفادة من الموارد المالية إلى أقصى حد؛
- ضمان الإمتثال للقوانين الضريبية أو متطلبات الممولين/المانحين؛
- الإشراف على التقارير المالية للممولين/المانحين والموافقة عليها بحسب لوائحهم التوجيهية؛
- تطوير نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه ومراقبته.

بالإضافة إلى ذلك، ومع نمو المنظمة يجب على المدير المالي ترتيب تدقيق مالي خارجي سنويًا. وفي حين أن التدقيق المالي الخارجي قد يكون مكلفًا للمنظمة إلا أنه استثمار مجدٍ لأنه «يشير إلى حسّ مساءلة عالٍ لأموال المانح»<sup>٣٧</sup>

<sup>٣٦</sup> سترويك، راجوند ج. *Managing Think Tanks: Practical Guidance for Maturing Organizations*. بودابست: مبادرة الحكومة المحلية والخدمة العامة، Open Society Institute، ٢٠٠٢. مطبوع.

<sup>٣٧</sup> المرجع نفسه.

# علاقات الجهات المانحة: التمويل وإعداد المقترحات

يتم تبسيط الإستدامة المالية عندما تقوم المنظمات بتنمية علاقات جيدة مع الجهات المانحة. وتبدأ العلاقات الجيدة مع الجهات المانحة عادةً باقتراحات مقنعة مكتوبة بشكل جيد وتهدف إلى جذب إنتباه الجهة المانحة. كما يتم تعزيز العلاقات الجيدة بين الجهات المانحة والمتلقي للمنحة مع مرور الوقت عن طريق تحقيق المتلقي الأمور التالية:

- تحسين الأداء مع الزمن؛
- تقديم تقارير منتظمة ومفصلة ودقيقة عن الأنشطة والنفقات؛
- التواصل المنتظم والإستجابة العامة على أسئلة الجهة المانحة، وطلباتها، أو مخاوفها؛
- الوفاء بالأنشطة والمخرجات المدرجة في اقتراح المنظمة في خلال مدة المنحة الممنوحة وإحترام المواعيد المتفق عليها؛
- المناقشة الصريحة والصادقة والباكرة للتحديات والصعوبات والعقبات.

## التمويل

يشكل تأمين مصادر تمويل مستدامة للمنظمات أحد أكبر التحديات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في العالم العربي. القوانين الوطنية الصارمة التي تنظم التمويل لمنظمات المجتمع المدني، والعدد القليل من الممولين المستقلين المحليين، والإعتماد الكبير على المانحين الدوليين يؤثر بشدة على قدرة المنظمات في العالم العربي على وضع خطط طويلة الأجل لتأمين التمويل والإستفادة من العلاقات مع الجهات المانحة. ونتيجة لذلك، أصبحت إستدامة المنظمات على المدى الطويل ومشاريعها تعتمد إعتياداً كبيراً على قدرة المنظمة قصيرة الأجل على تأمين مصادر التمويل.

وقد أظهرت الجهات المانحة المحلية والدولية في العالم العربي إهتماماً متزايداً بتقديم المساعدة في مجال التطوير السياسي رداً على الثورات في العام ٢٠١١ والربيع العربي. وفي حين أن البلدان الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي هي موطن للمنظمات التي تخصص التمويل للمساعدة الإنمائية، تعتمد معظم منظمات المجتمع المدني ومراكز الأبحاث التي تركز على السياسات في المنطقة على المنح المقدمة من المؤسسات الدولية غير الإقليمية وعلى عقود من جهات مانحة ثنائية ودولية، مثل البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ووزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، والاتحاد الأوروبي.<sup>٣٨</sup>

٣٨ سترويك، راجوند ج. *Managing Think Tanks: Practical Guidance for Maturing Organizations*. بودابست: مبادرة الحكومة المحلية والخدمة العامة، Open Society Institute، ٢٠٠٢. مطبوع.

ونظرا لزيادة المنافسة على التمويل منذ العام ٢٠١١، أمست منظمات المجتمع المدني ومراكز الأبحاث في المنطقة في الغالب غير قادرة على الحفاظ على ميزة تنافسية بين العديد من طالبي المنح. وينطبق ذلك بشكل خاص على المنظمات الوليدة الأصغر حجماً. وبالإضافة إلى ذلك، تعاني معظم المنظمات في العالم العربي من غياب رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للسعي للحصول على المنح اللازمة وتأمينها. ولكن من المفترض أن تكون عملية تأمين التمويل إستراتيجية طويلة الأمد تتطلب علاقةً مستمرة مع الجهات المانحة وجهداً منهجياً لتعزيز المنظمة وعملها.

للمساعدة في تأمين التمويل، ينبغي على المنظمات الحفاظ على قاعدة بيانات تضم الجهات المانحة المحلية والدولية التي تمول عادةً المشاريع ذات الصلة بالمجالات التي تهتم المنظمة. وعلى قادة المنظمة، ومدير التنمية فيها عادةً، أن يتابعوا البحث عن منظمات مانحة محتملة جديدة، وعليهم إقامة علاقات جيّدة وودية مع الموظفين الرئيسيين في تلك المنظمات كلما كان ذلك ممكناً. وعلى المنظمة التي تسعى إلى التمويل أن تضع أيضاً اقتراحاً واضحاً ومقنعاً ومكتوباً بشكل جيد يبيّن بعناية أهداف المشروع أو البرنامج. لا ينبغي بالمنظمات تقديم مقترحات للحصول على منح خارج مهمتها المعلنة، لأنّ هذا قد يؤدي بالمنظمة إلى تحويل أهدافها تدريجياً والإلتزام بمجالات برنامجية ومساائل تتعدى مهمة المنظمة ونطاقها المرجو.

## إعداد المقترحات

عملية إعداد المقترحات هي عنصر حاسم لتأمين التمويل. والغرض من إعداد المقترح هو إقناع الجهات المانحة بمنح المال لمشروع أو منظمة، وبهذا المعنى، يمكن إعتبار المقترحات على أنها طلبات. يصدر المانح الدولي عادةً ما يسمى طلب عروض Request for Proposals (RFP) وتتم دعوة منظمات عدة للتقدّم إليه. يوفّر طلب العروض قائمةً مفصلةً بما هو مطلوب لتقديم المقترح ويذكر في كثير من الأحيان منطقة جغرافية محددة، وإطاراً زمنياً، أو مجال المسألة المؤهلة للحصول على هذه المنحة. ومن المهم أن يتمّ فهم كلّ المتطلبات المدرجة في طلب تقديم العروض جيداً وتبليتها في إطار المقترح.

على المقترح أن يصف المشروع والمنظمة والسبب الذي يستحق التمويل من أجله. كما عليه أن يكون مقنعاً، ومفصلاً، ومركّزاً، وواقعياً، كما عليه أن يفسّر لماذا ينبغي ارساء المنحة على المنظمة وليس لأحد منافسيها. تحقيقاً لهذه الغاية، يشكّل تسليط الضوء على كفاءات المنظمة المتميزة إستراتيجية جيدة عادةً. وينبغي أن يتضمن المقترح أيضاً شرحاً دقيقاً لما سيتحقق بفضل الأموال التي سيتم منحها لها والأسباب المحددة لأهمية هذا التمويل. من الأسهل بكثير وأكثر إقناعاً أن يكون للمقترح نطاق محدود، وضيق، ومحدّد جيداً. وينبغي أن تتناسب الأنشطة كلها معاً بشكل متماسك وأن تؤدي منطقياً إلى الأهداف المرجوة. على سبيل المثال، إذا اقترحت منظمتك التأثير على المشرعين لإنتهاج سياسة بيئية محددة للحد من التلوث وحماية البيئة، يجب أن يصف المقترح الأنشطة المحددة التي سيتضمّنهما المشروع، ويشرح كيف ترتبط الأنشطة المختلفة معاً، ويوضح أنّ تلك الأنشطة ستساعد على تحقيق الهدف السياسي الذي تمّ تحديده. وعلى المقترح أن يسرد قصة تسير بالقارئ عبر خطوات عملية التأثير على المشرع والآثار المحتملة للسياسة على المجتمع.

قد يكون من المفيد وصف الإنجازات والتجارب السابقة في تشكيل المشاريع وتنفيذها لإقناع الجهة المانحة بأن المشروع المقترح «مخاطرة جيدة».<sup>٣٩</sup> وينبغي دعم المطالبات كلها بالأدلة والأرقام متى يكون ذلك ممكنًا. والهدف من وراء إدراج هذا المستوى من التفاصيل هو تقديم المنظمة باعتبارها هيئة كفؤة، وسليمة، ومسؤولة.

فهم ما تريده الجهة المانحة أمر بالغ الأهمية لإعداد مقترح مقنع. وينبغي بالاقتراح توضيح المواءمة بين أهداف المنظمة والجهة المانحة إلى أقصى حد ممكن. وبشكل عام، يجب ألا تطلب المنظمة الحصول على التمويل من جهات مانحة تختلف توجهاتها العامة جذريًا عن توجهات المنظمة أو يتعارض معها. وسيساعد القيام ببحث معمق حول إستراتيجية الجهة المانحة وأسباب دعم هذا النوع من مشاريع التمويل في تشكيل المقترح. وينبغي اتباع التفاصيل العملية التي تحددها الجهة المانحة، بما في ذلك تنسيق المبادئ التوجيهية والمواعيد النهائية لتقديم المقترحات. ما من ضمانة بأن يتم النظر بأفضل المقترحات إذا تمّ تقديمها بعد الموعد النهائي.<sup>٤٠</sup>

المقترح هو الوثيقة التي ستشكل أساس قرار الجهة المانحة لنانحية تمويل المشروع أو عدمه. متى يتم إعداد المقترح وتقبله من طرف الجهة المانحة، يصبح إطار المشروع والأساس الذي سيتم بحسبه تقييم نجاح المشروع أو فشله. عند إعداد المقترح، تلتزم المنظمة بمشروع له أهداف وغايات معيّنة وشكل وعملية محددين.<sup>٤١</sup> قد تتقبل بعض الجهات المانحة بعض التغييرات وتكون غالبًا مرنة في الظروف الصعبة، لا ينبغي بالمنظمة المتلقية للتمويل أن تعتمد على المرونة ويجب أن تكون دائمًا على استعداد لتقديم المشروع في الإطار الزمني المتفق عليه.

تتضمن العملية السليمة لإعداد مقترح الخطوات التالية:

## ١. تحديد ما إذا كانت منطمتك مجهزة لتقديم مقترح منافس في الإطار الزمني المنصوص عليه لتقديم العروض:

- هل لديك موارد البشرية، والزمنية، والقدرة على تطوير كافة المحتويات التي يتطلبها المقترح؟
- هل تتمتع منطمتك بخبرة في مجال العمل الذي يدعمه طلب تقديم العروض؟ وإذا لم يكن كذلك، فما هي ميزتك التنافسية؟
- إذا فزت بالتمويل، هل تتمتع مؤسستك بالقدرة على تنفيذ العمل كما هو متفق عليه وضمن الإطار الزمني المقرر؟

٣٩ سترويك، راجوند ج. *Managing Think Tanks: Practical Guidance for Maturing Organizations*. بودابست: مبادرة الحكومة المحلية والخدمة العامة، Open Society Institute، ٢٠٠٢. مطبوع.

٤٠ المرجع نفسه.

٤١ المرجع نفسه.

٢. قم بقراءة طلب تقديم العروض بعناية وتعيين أدوار ومسؤوليات لكل عضو من أعضاء فريق إعداد المقترحات. من سيكون مسؤولاً عن كل قسم من المقترح؟ ما هي الأقسام التي ستتم كتابتها معاً؟
٣. وضع نظام لمراجعة كل قسم وتقديم توصيات إلى زملائك بشأن كيفية تحسين هذا المقترح.
٤. تحديد مواعيد نهائية لإنجاز كل قسم، مع ضمان وقت كافٍ للمراجعة ووضع اللمسات الأخيرة.
٥. تحديد المشكلة التي سيتناولها مقترحكم وكيفية مساعدة النهج على حل المشكلة. كن محدداً ومنطقياً. قم بوضع مخطط للأنشطة أو المشاريع الخاصة بك.
٦. حضر المسودة الأولى للمقترح. أطلب من الزملاء مراجعة أقسام بعضهم البعض من أجل تحسين المقترح وإعطاء تغذية راجعة.
٧. مراجعة المقترح بحسب الحاجة وتقديمه إلى الشخص المسؤول عن تأمين الموافقة للصيغة النهائية للمقترح.

## الإدارة التشغيلية

رُكِّزَت المسائل التي تمت مناقشتها حتى الآن على مخاوف المنظمة الأكبر والأكثر إستراتيجية. وسيناقش القسم التالي بشكل موجز العناصر الأكثر تشغيلية وتقنية في عمليات المنظمة اليومية. ففي حين قد تبدو هذه المسائل أقل أهمية لمدراء كثر، فهي غالباً ما تكون المسائل التي يمكن أن تدفع بالمنظمة إلى الأمام أو تعيق نموها وتجعله يركد. العمليات اليومية الفعالة حاسمة لتطوير سمعة المنظمة بأنها موثوقة وسريعة الإستجابة، مما يجذب بدوره الجهات المانحة ويساعد على تحقيق الإستدامة.

## إدارة الموظفين: الموارد البشرية

وجود الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة أمر بالغ الأهمية بالنسبة إلى إنتاجية المنظمة، واستدامتها، ونموها، وتطورها. وللأسف، غالباً ما تضطر مراكز الأبحاث ومنظمات المجتمع المدني إلى التعامل مع تحديات الموارد المحدودة، وارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب محدودية فرص النمو، والمخاوف الأمنية في كثير من الحالات في جميع أنحاء المنطقة. يميل المدراء أيضاً إلى «اعتبار



تشكيلة فرقهم أمراً مسلماً به بدل من تشكيلها إستباقياً،<sup>٤٢</sup> فيفقدون فرصة مهمة للإستفادة من النتائج إلى أقصى حد. ومن أجل تأمين فوائد طاقم من الموظفين ذوي الأداء المتميز، يتعين على المدراء أيضاً إستثمار جهد كبير في استمالة وتوظيف أفضل الأشخاص وإستبقائهم، والإستغناء عن لا يستوفون المعايير. يجب أن يكون المدراء قادرين على إيجاد الأشخاص المناسبين وتوظيفهم، وتطوير مهارات موظفيهم، والإبقاء على أفضل موظفيهم.

## أساليب التوظيف الفعالة

قد يكون التوظيف أحد أهم عناصر عمليات الإدارة. وعلى الرغم من أن «المدراء يقولون إنهم يؤمنون بمدى أهمية توظيف الأشخاص المناسبين، فهم غالباً ما يناون عن استخدام ممارسات التوظيف التي تتبع من كذلك إعتقاد.»<sup>٤٣</sup> ثمة أربع خطوات رئيسية لتحقيق أفضل ممارسات في التوظيف:

- **تحديد المرشح المثالي من خلال تحديد الصفات الأساسية اللازمة لهذا المنصب؛** من أجل العثور على المرشح المثالي، يجب أن تتكوّن لدى المدير فكرة واضحة عن المسؤوليات المترتبة عن المنصب. ومن المهم تنظيم الأفكار بشأن ما سيقوم به الشخص المثالي ويفكر فيه من خلال الأنشطة المحددة التي سيلتزم بها. متى تصبح هذه العناصر واضحة، يصبح من المهم التفكير في نوع الأشخاص الذين قد يتطورون في هذا المنصب، والتفكير في المهارات، والمعارف الأساسية، والصفات العامة التي يحتاج من سيشغل المنصب إلى التحلي بها. كما ينبغي على المدير وأي موظف قد يشارك في عملية التوظيف فصل تلك المهارات والصفات التي ينبغي أن يتحلى بها المرشح المثالي عن تلك التي سيكون من الجيد أن يتحلى بها. وعادةً ما تكون المهارات الكامنة ضرورية، في حين تكون المهارات التي يمكن تطويرها أو اكتسابها مع مرور الوقت مهارات من الجيد أن يتحلى بها المرشح بدون أن تكون شرطاً للتوظيف. على سبيل المثال، من الصعب تعلم أمور مثل التفكير النقدي، والكتابة الفعالة، وتحريّ التفاصيل. ولكن من الأسهل تعلم مهارات البرمجة أو التعمق في مجال عمل المنظمة. عندما تتشكل فكرة واضحة عما يتطلبه المنصب، وبعد تحديد صفات المرشح المثالي ومهاراتها، ينبغي صياغة وصف وظيفي يشتمل على مسؤوليات العمل، وقائمة بالمؤهلات المطلوبة، وبعض المعلومات عن المشروع الذي تسعى المنظمة إلى التوظيف لأجله، بالإضافة إلى نبذة عامة عن المنظمة. انظر إلى تمرين رقم ٢٤.

- **تجميع دفعة جيدة من المرشحين؛** من المهم تجميع دفعة من المرشحين الأقوياء لأنّ معظم الأخطاء التي يرتكبها المدراء عند التوظيف تحصل عندما يفتقرون لمجموعة جيدة

٤٢ غرين، أليسون وجيري هوزر. *Managing to Change the World: The Nonprofit Manager's Guide to Getting Results*.  
سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١٢.

٤٣ المرجع نفسه.

من المرشحين ليوطفوا من بينهم.<sup>٤٤</sup> ثمة طرق عدة للبحث عن المرشحين: التسويق العام، واستهداف أفراد معينين للتوظيف، وإيجاد مصادر توصل الى مرشحين جيدين.<sup>٤٥</sup> التسويق العام هو أسلوب التوظيف الأكثر شيوعاً وقد يكون الأسهل. وهو يشتمل على نشر إعلانات الوظائف على موقع المنظمة، ومواقع التوظيف، وتعميم الإعلانات من خلال البريد الإلكتروني. وتشتمل الطريقة الثانية على البحث عن مرشحين كأفراد بعينهم للتوظيف. باستخدام هذه الطريقة، يبحث المدراء عن أفراد معينين يرون أنهم مثاليين للمنصب الذي يحاولون ملؤه. وقد يكون الموظفون الحاليون مرشحين للمنصب ويمكنهم أيضاً المساعدة في تحديد الأشخاص الذين ينبغي إستهدافهم. ويمكن للمنظمات أن تعتمد أيضاً على المصادر الموصلة - أي الأفراد الذين لا يتم أخذهم بعين الاعتبار للمنصب ولكن يمكن أن يعرفوا أشخاص آخرين مناسبين.

- **تقييم الخيارات؛** بعد تجميع دفعة من المرشحين الأقوياء، يتعين على المدراء إجراء التقييمات اللازمة لإتخاذ قرار التوظيف. في معظم الحالات، تتضمن هذه العملية إجراء مقابلات مع المرشحين لتحديد مدى تناسبهم مع الفريق الذي سيصبحون جزءاً منه. ويمكن أيضاً تضمين تقييم للمهارات في عملية المقابلة عندما يكون للمهارات التقنية أهمية بارزة في المنصب. على سبيل المثال، يمكن الطلب من المرشحين الذين يتقدمون لمنصب يتطلب مهارات التحرير القيام بتمرين تحرير قصير للسماح بتقييم قدراتهم ومقارنتها بالمتقدمين الآخرين. وأخيراً، يتعين على المدراء أن يتحدثوا مع مراجع المرشح للاطلاع أكثر على خبراته السابقة. وفي حين غالباً ما يتم اختيار المراجع بعناية بناءً على رغبتهم في التحدث بشكل حسن عن المرشح، يمكنك أن تطرح عليهم أسئلة لا تتطلب منهم التحدث سلبياً عن المرشح وتقدم لك في الوقت عينه المعلومات التي تحتاج إليها. متى تم استكمال هذه المرحلة، يحين الوقت لاتخاذ قرار توظيف أحد المرشحين. انظر الى تمرين رقم ٢٥، ٢٦.

من أجل إتخاذ قرار مستنير، من المهم أن يتم تقييم كل مرشح في ضوء المعايير التي وضعت في بداية العملية.<sup>٤٦</sup> وبصرف النظر عن تقييم المرشح، يتعين على المدراء أيضاً أن يثقوا بحدسهم عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار. ومتى تم اتخاذ قرار توظيف مرشح ما، ينبغي بالمدير تقديم العرض. في خلال كل مراحل عملية التوظيف بأكملها، ينبغي بالمدير إقناع المرشح بالمنصب. تمنح المقابلات وسيلة للمدير لتقييم المرشحين، ولكن يتعين على هذا الأخير التحدث فيها عن العوامل المحتملة المغربية لإقناع المرشح بأن المنظمة ستناسبه بحق.<sup>٤٧</sup> وعند تقديم العرض في النهاية، يجب أن تكون المحادثة «متحمسة، ومنظمة، ومفصلة»<sup>٤٨</sup> ويجب على المدراء أن يبينوا للمرشح أنهم متحمسون لعرض المنصب عليه ويتطلعون إلى انضمامه إلى المنظمة. وينبغي أن يوضحوا أنهم يرغبون في توظيفه

٤٤ غرين، أليسون وجيري هوزر. *Managing to Change the World: The Nonprofit Manager's Guide to Getting Results*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١٢.

٤٥ المرجع نفسه.

٤٦ المرجع نفسه.

٤٧ المرجع نفسه.

٤٨ المرجع نفسه.

وأنتهم مستعدون للردّ على أي أسئلة من شأنها أن تساعد في إتخاذ قراره. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على المدراء إعطاء المرشح وقتًا للتفكير في خياراته والتفكير في العرض. متى اتّخذ المرشح قرارًا، يقوم المدير بتحديد موعد البدء في العمل أو ينتقل إلى متابعة الموضوع مع مرشحين آخرين. وفي حال رفض المرشح عرضًا، ينبغي على المدير أن يحاول معرفة سبب الرفض.

## تحفيز الموظفين وتطوير المهارات

يطرح البحث عن مصادر لتحفيز الموظفين مفارقةً مثيرةً: «تختلف أنواع الأمور التي ترضي الأفراد وتحفزهم في الوظيفة عن تلك التي تجعلهم غير راضين.»<sup>٤٩</sup> يمكن لسوء الإدارة أن يجعل الناس بائسين، وغالبًا ما يؤدي إلى ذلك، ولكن حتى جوّ العمل الذي تتم إدارته بشكل حسن لن يحفز الناس على العمل بجدية أكبر وبطريقة أكثر جدارة أو كفاءة. وتشير البحوث إلى أنّه «يمكن تحفيز الناس... من خلال العمل المثير للإهتمام، والتحدي، وزيادة المسؤولية.» وتلبّي هذه الصفات في الوظيفة حاجة الأشخاص إلى النمو والإنجاز وتحقق الإستخدام الأكثر فعالية للموظفين من خلال إثراء عملهم. في كثير من الأحيان، تخفّف الإدارة خطأً مساهمات الموظفين الشخصية في محاولاتها إثراء خبرة موظفيهم، بدلًا من توفير فرص للنمو. لإثراء وظيفة موظف ما بنجاح وتحفيزه على العمل بشكل أكثر كفاءة وبجدّ، ينبغي على المدراء تطبيق مبادئ التحميل الرأسي للعمل. وهذا يعني أنه بدلًا من جعل المنصب أعلى هيكليةً بدون إضافة أي جوانب ذات معنى إليه، ينبغي بالمدراء السعي إلى تحفيز الناس من خلال:

- إزالة بعض الضوابط مع الحفاظ على المساءلة لتوفير شعور بالمسؤولية والإنجازات الشخصية؛
- زيادة مساءلة الأفراد عن عملهم، مما يتيح تقدير الموظفين على ما يبذلوه من جهد؛
- منح سلطة إضافية للموظفين في مناصبهم عند الإقتضاء؛
- تقديم مهام جديدة وأكثر تحدياً لمسؤوليات الموظف من أجل توفير فرص مهمة للنمو المهني؛
- تعيين مهام محددة، أو أكثر تخصصًا، مما يتيح للموظفين تطوير الخبرات في مسألة أو مجال معيّن.<sup>٥٠</sup>

قد يكون تطوير مهارات الموظفين أيضًا وسيلة جيدة لتحفيز الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي، وفي الوقت عينه بناء قدرة المنظمة. عند إتخاذ قرار أو أن استثمار الوقت في تطوير الموظفين، يتعين على المدراء أخذ المبادئ التالية بعين الإعتبار:

١. الاستثمار بأفضل ما لديك من كادر؛
٢. معرفة ما يمكنك تغييره وما لا يمكنك ؛
٣. التمييز بين إحتياجات التنمية ومشاكل الأداء الخطيرة.

٤٩ هيرزبرغ، ف. ١٩٦٨. «One More Time: How Do You Motivate Employees?» *Harvard Business Review*.  
٥٠ المرجع نفسه.

عادةً، ينمو الموظفون المتفوقين ليصبحوا من ذوي الأداء القوي، كما يميلون إلى أن يكونوا محفّزين أكثر من الموظفين الضعفاء. يستفيد الموظفون أصحاب الأداء القوي من فرص التنمية و«هم في العادة أشخاص ماهرون قادرين على أخذ مساعدة صغيرة وتنفيذها، في حين أنّ الآخرين قد يواجهون صعوبات في تطبيق المساعدة.» ونتيجة لذلك، ثمة مكافأة أكبر من الإستثمار في الموظفين الأعلى أداءً.

كما سبق أن ذكرنا، يمكن تطوير المعرفة والمهارات، بينما يصعب تغيير المواهب الأساسية والميول أكثر بكثير. وينبغي على المدراء في كثير من الأحيان استثمار الوقت في تعليم الموظفين أموراً مثل كيفية تحضير عرض فعال على سبيل المثال بدلاً من محاولة تعليم الموظفين مهارات التفكير النقدي أو محاولة تغيير أخلاقيات العمل أو الحس بالمسؤولية. في الحالات التي تتعارض فيها مواهب الموظف الأساسية وميولاته مع متطلبات العمل، لا يتعين على المدراء السماح للتطوير أن يصبح إلهاءً يمنعهم من التعامل مع مسائل الأداء الأساسية. وستساعد العلامات التالية على تحديد ما إذا كانت المشكلة تتجاوز الحاجة للتنمية:

١. لم يكن ثمة تحسّن كبير إستجابةً لفرص التنمية؛
٢. المشكلة أمر أساسي لهذه الوظيفة؛
٣. من غير الممكن تكريس القدر اللازم من الوقت لتوجيه الموظف ورفع مستواه إلى درجة كافية.

في حين يمكن أن تساعد برامج التدريب الرسمي الموظفين على تطوير مهارات محددة، يحدث التعلم الأفضل عندما يُمنح الموظفون فرصة تحدّي أنفسهم سعيًا لتحقيق أهداف ذات معنى بدعم وتوجيه من الإدارة. ومن أجل تطوير الموظفين بشكل فعال، يجب على المدراء البدء بطرح قضية معيّنة، أو مجال، أو سلوك، أو مهارات تتطلب مزيدًا من التطوير و/أو التحسين. وينبغي أن يكون المدراء مستعدين لشرح المبادئ الأساسية عن كيفية تطبيق المهارة وعليهم أن يوفرُوا للموظفين فرص تطبيق هذه المهارات على مستوى أعلى. وينبغي أن يدرك المدراء الجيدون الوقت المناسب لتعيين تحدٍ جديد كبير أو لتنظيم عملية تنمية أكثر تدريجية. وسيتبن المدراء الجيدون أيضًا أو يعلموا المهارة لموظفيهم ويقدموا تغذية راجعة موضوعية وبناءة.

## الإحتفاظ بالموظفين

تطوير مهارات الموظفين وسيلة جيدة لتوفير فرص النمو والتطور لهم. في حال غياب الموارد المالية اللازمة لزيادة مستوى الرواتب، قد تكون فرص النمو والتطور وسيلة جيدة لزيادة التحفيز وخفض معدّل دوران الموظفين. وما أنّ «التكاليف المرتبطة بتوظيف موظفين جدد واختيارهم وتدريبهم تتخطى غالبًا ١٠٠٪ من الراتب السنوي للمنصب الذي يتم شغله»، يسمي الإحتفاظ بالموظفين الرئيسيين مهم من الناحية المالية أيضًا.

للإبقاء على الموظفين الموهوبين، من المهم أن نفهم لماذا يستقيل الموظفون. الاعتقاد الأكثر شيوعاً هو أن كل حالات دوران الموظفين سيئة، وأن الناس يستقيلون بسبب الراتب، وأنه ليس هنالك الكثير مما قد يلجأ إليه المدير للتأثير على قرارات الموظفين بالاستقالة. ولكن تشير الدلائل إلى اختلاف الأسباب الكامنة وراء دوران الموظفين (على سبيل المثال، السعي وراء مهنة بديلة، أو مواصلة التعلّم). وغالباً ما تكون الأسباب وظيفية. وعلى الرغم من أن دوران الموظفين قد يكون معرقلاً، الدوران الوظيفي ليس ضاراً بالضرورة، مثل دوران الموظفين الذين يمكن استبدالهم بسهولة أو الموظفين ذوي الأداء الضعيف. الإدارة، والإشراف، والعلاقات مع الزملاء عوامل دائماً ما تنبئ بحالة الإبقاء على الموظفين. وتشير الأدلة أيضاً إلى أن المدراء يستطيعون التأثير بشكل كبير على أجواء العمل ومعدلات الإبقاء على الموظفين من خلال التدريب، والمكافآت، والممارسات الإشرافية جيدة، والتوظيف الجيد، والاختيار، والممارسات الاجتماعية عند انضمام موظف جديد إلى المنظمة.

ثمة نوعان رئيسيان من إستراتيجيات إستبقاء الموظفين: النظمي والهادف. يمكن تطبيق كل من هذين الأسلوبين في سياقات مختلفة، ولكنهما لا يتعارضان. وبما أنه ما من إستراتيجية إستبقاء الموظفين تناسب جميع الحالات، سيكون أخذ السياق بعين الإعتبار مهماً جداً. «تهدف الإستراتيجيات النظمية إلى المساعدة في الحدّ من معدلات دوران الموظفين في جميع المجالات» في حين «تستند الإستراتيجيات الهادفة بشكل أكثر تحديداً على محفزات الدوران الخاصة بالمنظمة، وتهدف إلى معالجة المسائل الخاصة بالمنظمة.» ومن أجل وضع نهج إستراتيجي يستند إلى الأدلة لإستبقاء الموظفين، ينبغي إستكمال الخطوات الرئيسية التالية:

١. إجراء تحليل معمق لدوران الموظفين لتشخيص مدى إشكالية هذا الدوران. سيشرح التحليل أخذ تكاليف دوران الموظفين، ومعدلاته، ووظائفه بعين الإعتبار بشكل أوسع.
٢. تفسير هذا التحليل من خلال عدسة سياق تنظيمي معين. النظر في الإتجاهات السابقة والحالية والمستقبلية التي ستوفر مجموعة واسعة من النتائج المحتملة التي يمكن أن تنشأ.
٣. جمع البيانات اللازمة لتشخيص القضية وتكييفها لاستنباط العلاقات السببية في سياق تنظيمي معين. الإعتقاد على أكثر من مصدر للبيانات فمقابلات ترك العمل غير كافية لوحدها. على سبيل المثال، قد يشارك العديد من الموظفين الباقين الإحباطات عينها التي لأجلها استقال البعض. لذا ينبغي توفير آليات للسماح لهم بالتعبير عن آرائهم وإحباطهم.

## إدارة العمل: تفويض العمل وتحديد الأهداف والأولويات

سواء كان المدراء يديرون برنامجاً واحداً أو منظمة بأكملها، سيحظون دائماً بعمل أكثر مما هم قادرين على إنجازه بمفردهم. لهذا السبب، من الضروري أن يبقى المدراء دائماً مطلعين بشكل جيّد على التقدّم في المشاريع والمواعيد المقبلة وأن يكونوا على بينة من نقاط قوة موظفين محددين

لتفويض المهام بشكل فعال. وسيساعد تفويض المهام المدراء في نقل بعض من عبء العمل على الموظفين، بينما يوفر للموظفين فرصًا كبيرة للنمو والتطور. ويساعد ذلك على تعزيز شعور أكبر من الملكية والإستثمار في المنظمة للموظفين، وفي الوقت عينه بناء ثقتهم ومهاراتهم. وتشتمل الخطوات الرئيسية على تفويض المهام بفعالية:

- **إتفاق على التوقعات** — ينبغي أن يتأكد المدراء من أن يكرزوا قد حدّدوا بوضوح ما يريدون للموظف إنجازه ويشرحوا الهدف أو الغاية من المهمة المحددة. سيتيح تحديد التوقعات الواضحة للمدراء تفويض المهام بدون التعاطي بالتفاصيل. وينبغي أن يكون المدراء حذرين من عدم الإفراط في تحديد المهمة، وعندما يكون ذلك ممكنًا، السماح للموظفين بتولي المسؤوليات التي تتيح لهم مجال أخذ المبادرة في إطار مهمة أكثر صعوبة.

- **المشاركة المستمرة** — من الضروري أن يبقى المدراء مطلعين على أخبار سير العمل بدون اللجوء إلى إدارة التفاصيل وأن يتأكدوا من أن العمل يسير في الطريق الصحيح لتحقيق النجاح. وينبغي على المدراء ألا ينتظروا حتى إكمال العمل للتحقق منه، إذ يكون الأوان قد فات. المشاركة المستمرة أكثر فعالية عندما يتحقق المدراء من الأمر مع الموظفين مباشرة من خلال التحقق وطرح أسئلة محددة، ومراجعة مهام أصغر حجمًا، ومراجعة أي بيانات متاحة قد تشير إلى التقدم، ومراقبة العمل أثناء حصوله.

- **فرص المساءلة والتعلم** — يتعين على المدراء تعزيز المسؤولية عن النتائج الجيدة والسيئة على حدّ سواء، وعليهم تشجيع الموظفين على إستخلاص الدروس للمستقبل. ويتعين على المدراء مشاركة تغذيتهم الراجعة بشأن نتائج المهمة ويجب أن يكونوا مستعدين لتقديم تغذية راجعة إيجابية وتصحيحية أيضًا. وتضمن إقامة المساءلة أن تعطي دورات التفويض المتكررة هذه نتائج أفضل في المستقبل.

سيساعد وضع أهداف إستراتيجية-قابلة للقياس-طموحة-واقعية-محددة في الوقت (SMART) للموظفين والمشاريع أيضًا للتأكد من أن يتمّ إتمام العمل بفعالية وكفاءة:

- **إستراتيجية:** تعكس أهمّ الأبعاد التي يسعى الشخص المسؤول عنها إلى تحقيقها. وينبغي أن يكون للأفراد في المنظمة أهداف تصب في أهداف القسم، وينبغي أن يكون لرؤساء الأقسام أهداف تصب في الأولويات التنظيمية الأهم.

- **قابلة للقياس:** سواء كانت كمية أم نوعية، ينبغي على الموظفين والمدراء الإتفاق على ماهية النجاح بالنسبة إليهم، مما يتيح قياس الأداء بالمقارنة مع التوقعات، وهذا يشجع على التعلم والتطوير.

- **طموحة:** تمثّل تقدّمًا كبيرًا. لا ينبغي بالأهداف أن تكون تنبؤية فحسب بل ينبغي أن تمتد لتتطلب من الموظفين السعي وراء المزيد من الجهد والتكثيفات وأن تدفع بالتقدم.



• **واقعية:** يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق والتنفيذ. يجب أن تكون الأهداف أكثر من تطلعية وأن تقع عند تقاطع الطموح والواقعية. عندما تكون الأهداف غير واقعية، لا يلتزم الموظفون بتحقيقها.

• **محددة بالوقت:** ينبغي أن تتضمن الأهداف خط نهاية واضحًا وموعداً نهائيًا. يتعين على المدراء أن يطلبوا من الموظفين وضع معالم للتقدم المؤقت، وكذلك المزيد من الإنجازات على أساس النشاطات، حيثما ينطبق ذلك.

ينبغي على المدراء ألا يخشوا تحديد أهداف صعبة. ويشير البحث واسع النطاق بشأن تحديد الأهداف إلى أن «أعلى الأهداف أو أصعبها أنتجت أعلى مستويات الجهد والأداء» ووجد أن «الأهداف الصعبة والمحددة أدت باستمرار إلى أداء أعلى بالمقارنة مع حث الأشخاص على بذل قصارى جهدهم.» يعود سبب ذلك إلى أنه يُطلب من الأشخاص بذل قصارى جهدهم ببساطة، ولا يفعلون ذلك لأن «الأهداف التي تتطلب بذل قصارى الجهد ليس لها مرجع خارجي، وبالتالي يتم تحديدها على مستوى الفرد.» أما الأهداف المحددة، «فتخفّض من التباين في الأداء عن طريق الحدّ من الغموض بشأن ما ينبغي أن يتحقق.» وبشكل عام، تؤثر الأهداف على الأداء من خلال أربع آليات:

١. تخدم الأهداف كوظيفة توجيه عن طريق توجيه الإهتمام والجهد نحو الأنشطة ذات الصلة بالأهداف وبعيداً عن الأنشطة التي ليس لها صلة بالأهداف على المستويات المعرفية والسلوكية.

٢. للأهداف وظيفة تنشيط. تؤدي الأهداف العالية إلى بذل جهد أكبر من الأهداف المنخفضة.

٣. الأهداف تؤثر على المثابرة. عندما يتمكن الموظفون من التحكم بالوقت الذي يقضونه لقضاء مهمة، سوف يجهدون لفترة أطول على الأهداف الأكثر صعوبة. ومع ذلك، غالباً ما يكون ثمة مفاضلة بين الوقت وكثافة العمل. وتؤدي المواعيد النهائية القصيرة إلى وتيرة عمل أكثر سرعة وتواتراً، بينما تأتي المواعيد النهائية الطويلة إلى عمل أقل تواتراً على مدى فترة طويلة من الزمن.

٤. تؤثر الأهداف على الأعمال بطريقة غير مباشرة مما يؤدي إلى إكتشاف وإستخدام المعرفة والإستراتيجيات ذات الصلة بالمهمة. عند مواجهة أهداف المهمة، يقوم الناس تلقائياً وبدون تخطيط وإع إضافي بإستخدام المعارف والمهارات التي اكتسبوها والتي تكون ذات صلة بتحقيق الهدف المذكور. وحينما لا يحتاج تحقيق الهدف إلى إستخدام المهارات الآلية أو المؤقتة، يلجأ الأشخاص إلى عدد من المهارات التي إستخدموها في سياقات مماثلة أو ذات صلة. عندما يتم تعيين مهمة ذات صلة بتحقيق هدف لشخص جديد، ينخرطون في التخطيط الإستراتيجي المتعمد. وعندما يواجه الأشخاص مهمة جديدة ومعقدة، قد يدفعهم حثهم على بذل قصارى جهدهم إلى إستراتيجيات أفضل من وضع هدف صعب مرتبط بالأداء حيث أن الأهداف المرتبطة بالأداء غالباً ما تؤدي إلى القلق المفرط.

العلاقة بين الهدف والأداء أقوى عندما يكون الناس أكثر إلتزامًا بالأهداف التي هي موضوع النقاش. وهذا الإلتزام مهم بشكل خاص عندما يكون الهدف صعبًا. ولتسهيل الإلتزام بالهدف، ينبغي أن يشعر الناس أنّ تحقيق الهدف مهم وأنّ نتائج جهدهم مهمة. ويجب أن يؤمن الناس أيضًا بأنهم يستطيعون تحقيق هذا الهدف. ومرة أخرى، التغذية الراجعة مهمة لتعزيز الإنجازات والأداء العالي لدى الموظفين.

يمكن أن يضمن المدراء تحقيق الأهداف والمشاريع التنظيمية بشكل كفؤ وفعل من خلال وضع أولويات واضحة للموظفين. عندما يحظى الموظفون بفهم واضح لأهمية المسائل وإلحاحها، يستطيعون اتخاذ قرارات أفضل بشأن كيفية تخصيص وقتهم وجهدهم بالطريقة الفضلى. ويتعين على المدراء تشجيع اجتماعات التخطيط السنوية والفصلية في كل برنامج لتحديد جداولهم البرمجية والتخطيط للأنشطة المقبلة. وسيساعد وضع رزنامة للفعاليات القادمة والمواعيد النهائية للموظفين على تحديد المجالات الأكثر حاجة إلى جهودهم في وقت محدد. كما قد يكون من المفيد للمدراء التنفيذيين أن يحددوا مواعيد اجتماعات أسبوعية أو شهرية مع موظفي البرنامج أو مدراء البرامج لمناقشة التقدم المحرز، والتحديات، والفعاليات القادمة، والمواعيد النهائية.

## خاتمة

تشتمل الخطوات الرامية إلى ضمان نجاح المنظمة الإلتزام بممارسات الإدارة السليمة، والتخطيط الدقيق والمتأن، والتفكير، والعمل، والتعلم الإستراتيجي.

لن تساعد إستراتيجيات الإدارة الفعالة المنظمات الأهلية أو المراكز الفكرية على التطور الإستراتيجي وتحسين كفاءتها وفعاليتها فحسب، بل ستعدّ تلك لمنظمات أيضًا للإستجابة والتكيف مع التحديات الخارجية والسياقية التي تواجه يوميًا في العالم العربي. وفيما يتغيّر المشهد الداخلي والخارجي للمنظمة، ينبغي أن تكون مجهزة تجهيزًا جيدًا لضبط نفسها، والتكيف، وإعادة التقييم. ويمكن لهذه الإستراتيجيات والأدوات أن تساعد المنظمة أيضًا لتكون أكثر إستجابة وقدرة على التكيف في أجواء العمل التي لا يمكن التنبؤ بها.

على الرغم من أنّ هذا الدليل لا يهدف إلى أن يكون شاملًا في مناقشته لقضايا الإدارة، وعلى الرغم من أنّ إقتراحاته ومقارباته ليست هي الكلمة الفصل في هذا المجال، إلا أنها تهدف أن تكون مصدرًا مفيدًا للتفكير والتأمل في المكونات الأساسية للنمو والتطوير التنظيمي.



## الملاحق

- تمرين رقم ١: إجراء مقابلات حول عملية التخطيط الإستراتيجي . . . . . ٣٨
- تمرين رقم ٢: نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر . . . . . ٤٠
- تمرين رقم ٣: عوائق أمام التخطيط الإستراتيجي . . . . . ٤٢
- تمرين رقم ٤: التكاليف المتوقعة للتخطيط الإستراتيجي . . . . . ٤٣
- تمرين رقم ٥: الفوائد المتوقعة من التخطيط الإستراتيجي . . . . . ٤٤
- تمرين رقم ٦: عضوية الفريق، الأدوار والمسؤوليات، الإبلاغ عن العلاقات، المهام، الكفاءات . . . . . ٤٥
- تمرين رقم ٧: جدول الإجتماع . . . . . ٤٧
- تمرين رقم ٨: ملخص الإجتماع . . . . . ٤٨
- تمرين رقم ٩: نموذج جدول أنشطة المنظمة ومجلس الإدارة . . . . . ٥٠
- تمرين رقم ١٠: تحديد التفويضات والقيود الرسمية وغير الرسمية . . . . . ٥١
- تمرين رقم ١١: تحديد الأطراف المعنية . . . . . ٥٣
- تمرين رقم ١٢: تقييم الأطراف المعنية خارج المؤسسة . . . . . ٥٤
- تمرين رقم ١٣: تقييم الأطراف المعنية داخل المؤسسة . . . . . ٥٦
- تمرين رقم ١٤: شبكة مدى الإهتمام مقابل مدى التأثير . . . . . ٥٨
- تمرين رقم ١٥: دور الأطراف المعنية الخارجية . . . . . ٦٠
- تمرين رقم ١٦: دور الأطراف المعنية الداخلية . . . . . ٦١
- تمرين رقم ١٧: المهمة . . . . . ٦٢
- تمرين رقم ١٨: نقاط القوة الداخلية . . . . . ٦٤
- تمرين رقم ١٩: نقاط الضعف الداخلية . . . . . ٦٦
- تمرين رقم ٢٠: الفرص الخارجية . . . . . ٦٨
- تمرين رقم ٢١: المخاطر الخارجية . . . . . ٧٠
- تمرين رقم ٢٢: الكفاءات، الكفاءات المميزة، والعناصر الأساسية المميزة . . . . . ٧٢
- تمرين رقم ٢٣: المشاكل الإستراتيجية والمشاكل التشغيلية . . . . . ٧٤
- تمرين رقم ٢٤: نموذج إعلان شاغر وظيفي . . . . . ٧٦
- تمرين رقم ٢٥: أمثلة لأسئلة مستخدمة في مقابلات التوظيف . . . . . ٧٧
- تمرين رقم ٢٦: عينة من أسئلة التحقق من المرجع . . . . . ٧٨

تم تكييف جميع التمارين من المصادر التالية:

برايسن، جون م. وفارنوم ك. ألتون. *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١١.

بيبل، جان، وجان ماسايوكا، وستيف زهرمان. *Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١٠.

جرين، ألبيسون وجيري هوزر. *Managing to Change the World: The Nonprofit Manager's Guide to Getting Results*. سان فرانسيسكو: Jossey-Bass، ٢٠١٢.

## تمرين رقم ١: إجراء مقابلات حول عملية التخطيط الإستراتيجي

التعليمات: قم بإجراء مقابلات مع الأطراف التي لها مصلحة في رعاية جهود التخطيط الإستراتيجي أو قيادته. أطلب من الشخص الذي تقابله أن يجيب على الأسئلة من وجهة نظره وليس من وجهة نظر المنظمة

التاريخ:

المشاركين:

موضوع الإجتماع:

ما هي أهم أسباب القيام بالتخطيط الإستراتيجي؟ لماذا تظن ذلك؟	
لماذا تظن ذلك؟	أسباب القيام بالتخطيط الإستراتيجي

ما هي أهم أسباب القيام بالتخطيط الإستراتيجي؟ لماذا تظن ذلك؟	
أسباب القيام بالتخطيط الإستراتيجي	لماذا تظن ذلك؟

ما هي أهم خمس مسائل تعتقد أنه يجب حلها أولاً؟

- ١.
- ٢.
- ٣.
- ٤.
- ٥.

هل لديك أي أفكار أو إقتراحات أخرى بشأن التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة؟

## تقرير رقم ٢: نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

المجال	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر	كيفية مواجهتها
الرؤية والمهمة والرسالة					
الموارد المالية والموازنة					
الموارد البشرية					
تكنولوجيا المعلومات					
الإدارة					

المجال	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر	كيفية مواجهتها
<ul style="list-style-type: none"> <li>التواصل:</li> <li>التواصل الداخلي</li> <li>التواصل الخارجي</li> <li>إستخدام التكنولوجيا</li> </ul>					
القيادة					
الهيكلية التنظيمية للمؤسسة					
البيئة والمناخ العام في المؤسسة من حيث الثقافة السائدة					

## تمرين رقم ٣: عوائق أمام التخطيط الإستراتيجي

ما هي العوائق الداخلية و الخارجية الرئيسية لعملية تخطيط إستراتيجية ناجحة؟

عوائق داخلية	طرق ممكنة لمعالجة تلك العوائق
عوائق خارجية	طرق ممكنة لمعالجة تلك العوائق

## تمرين رقم ٤ : التكاليف المتوقعة للتخطيط الإستراتيجي

طرق لإدارة تلك التكاليف	التكاليف المالية وغيرها

## تمرين رقم ٥: الفوائد المتوقعة من التخطيط الإستراتيجي

طرق تعزيز تلك الفوائد	الفوائد



تمرين رقم ٦: عضوية الفريق،  
الأدوار والمسؤوليات، الإبلاغ عن العلاقات، المهام، الكفاءات

فريق التخطيط الإستراتيجي

الإبلاغ عن علاقات الفريق في عملية التخطيط الإستراتيجي	مواعيد البدء والإنهاء من المهمة	أدوار ومسؤوليات الفريق	أعضاء

إبلاغ عن علاقات الفريق للمهمة	مواعيد البدء والإنهاء من المهمة	أدوار ومسؤوليات	قاعدة المعرفة لكل عضو و إختصاصاته	عضوية	مهمة	فرعية الفريق
						فرعية ١
						فرعية ٢
						فرعية ٣

## تمرين رقم ٧: جدول الإجتماع

الأعضاء الحاضرين (والغائبين):

التاريخ: \_\_\_\_\_

زمن البداية: \_\_\_\_\_

زمن النهاية: \_\_\_\_\_

مكان الإجتماع: \_\_\_\_\_

التحضير للإجتماع (قراءة، تحضير، أبحث): \_\_\_\_\_

المخرجات الموضوعية والمتوقعة	الشخص المسؤول	الموضوع/المهمة	الوقت

تاريخ الإجتماع المقبل: \_\_\_\_\_

## تمرين رقم ٨: ملخص الإجتماع

---

التاريخ:

ميسر الإجتماع:

مدون:

الحضور:

الإجراءات التي إتخذت/ القرارات

.١

.٢

.٣

ملاحظات بشأن النقاط الرئيسية

تاريخ الإنتهاء المتوقع	الشخص المسؤول	الإجراءات الواجب إتخاذها
		تلخيص الإجتماع/ توزيع محضر الاجتماع
		جمع المعلومات/ بحث الموضوع
		إبلاغ أو تقديم بيان موجز لشخص/ كتابة تقرير موجز
		طلب مساهمة من شخص
		إستدعاء أشخاص أكفاء للإجتماع القادم
		تنفيذ القرار
		تحديث خطة عمل للفريق

تاريخ الإجتماع المقبل:

## تمرين رقم ٩: نموذج جدول أنشطة المنظمة ومجلس الإدارة

أنشطة مجلس الإدارة	أنشطة المنظمة	تاريخ الاجتماع
الاجتماع الأول لأعضاء المجلس المنتخبين	عرض الخطة الاستراتيجية السنوية لمجلس الإدارة	٣ مارس ٢٠١٥
مراجعة تدقيق حسابات المنظمة	عرض تدقيق الحسابات السنوي لمجلس الإدارة	٢ يونيو ٢٠١٥
تحديد أعضاء مجلس الإدارة ما اذا ينون التنحي أو الاستمرار ينتهي مجلس الإدارة من مراجعة أداء المدير التنفيذي قبل هذا الإجتماع	تحديد أعضاء مجلس إدارة الجدد الانتهاء من مراجعة أداء موظفي المنظمة	٢ سبتمبر ٢٠١٥
انتخاب أعضاء مجلس الإدارة الجدد	الموافقة على الموازنة السنوية للمنظمة	١ ديسمبر ٢٠١٥

## تمرين رقم ١٠: تحديد التفويضات والقيود الرسمية وغير الرسمية

الأمور الرسمية		
التأثير على المؤسسة	المتطلبات الأساسية	المصدر
توفر الشرعية القانونية للمؤسسة	إجراء الإجماع السنوي لتقديم التقارير المالية	الأنظمة الحكومية

الأمر الرسمي		
التأثير على المؤسسة	المتطلبات الأساسية	المصدر
تحسين مهارات الموظفين وتحفيزهم	التدريب على التنمية المهنية بشكل منتظم	بيئة المكتب





## تمرين رقم ١٢: تقييم الأطراف المعنية خارج المؤسسة

**التعليمات:** الأطراف المعنية الخارجية تضم الأشخاص أو المجموعات أو المنظمات خارج المؤسسة اللذين يؤثرون أو يتأثرون بمخرجات المؤسسة. على سبيل المثال، قد يكون من الأطراف المعنية خارج المؤسسة عملاء المؤسسة أو شركاء في الخدمة أو ممولين أو دافعي الضرائب والمواطنين بشكل عام.

لكل الاطراف المعنية خارج المؤسسة المدرجة في التمرين السابق، قم بتعبئة ورقة منفصلة لتحليل تلك الأطراف ومن ثم ترتيبها من حيث دورها وأهميتها لمؤسستك.

نوع الطرف المعني			إسم الطرف المعني
آخر	شريك	عميل أو زبون	

تقديرنا حول تقييمهم لأدائنا			المعايير التي تستخدمها الأطراف المعنية لتقييم أدائنا
جيد	متوسط	متدني	

١. كيف يؤثر علينا هذا الطرف المعني، و كيف نؤثر عليه؟

٢. ماذا نحتاج من هذا الطرف المعني، و ماذا يحتاج منا؟

٣. ما أهمية هذا الطرف المعني؟

- مهم جداً
- متوسط الأهمية
- غير مهم

## تمرين رقم ١٣ : تقييم الأطراف المعنية داخل المؤسسة

**التعليمات:** الاطراف المعنية داخل المؤسسة تضم الأشخاص أو المجموعات داخل المؤسسة اللذين يؤثرون أو يتأثرون بمخرجات المؤسسة. على سبيل المثال، قد يكون من الاطراف المعنية داخل المؤسسة أعضاء مجلس الادارة والمدراء أو الموظفين. لكل الاطراف المعنية داخل المؤسسة، قم بتعبئة ورقة تحليل منفصلة لتحليل تلك الأطراف ومن ثم ترتيبها من حيث دورها وأهميتها لمؤسستك.

إسم الطرف المعني \_\_\_\_\_:

تقديرنا حول تقييمهم لادائنا			المعايير التي تستخدمها الأطراف المعنية لتقييم ادائنا
جيد	متوسط	متدني	

١. كيف يؤثر علينا هذا الطرف المعني، و كيف نؤثر عليه؟

٢. ماذا نحتاج من هذا الطرف المعني، و ماذا يحتاج منا؟

٣. ما أهمية هذا الطرف المعني؟

• مهم جداً

• متوسط الأهمية

• غير مهم

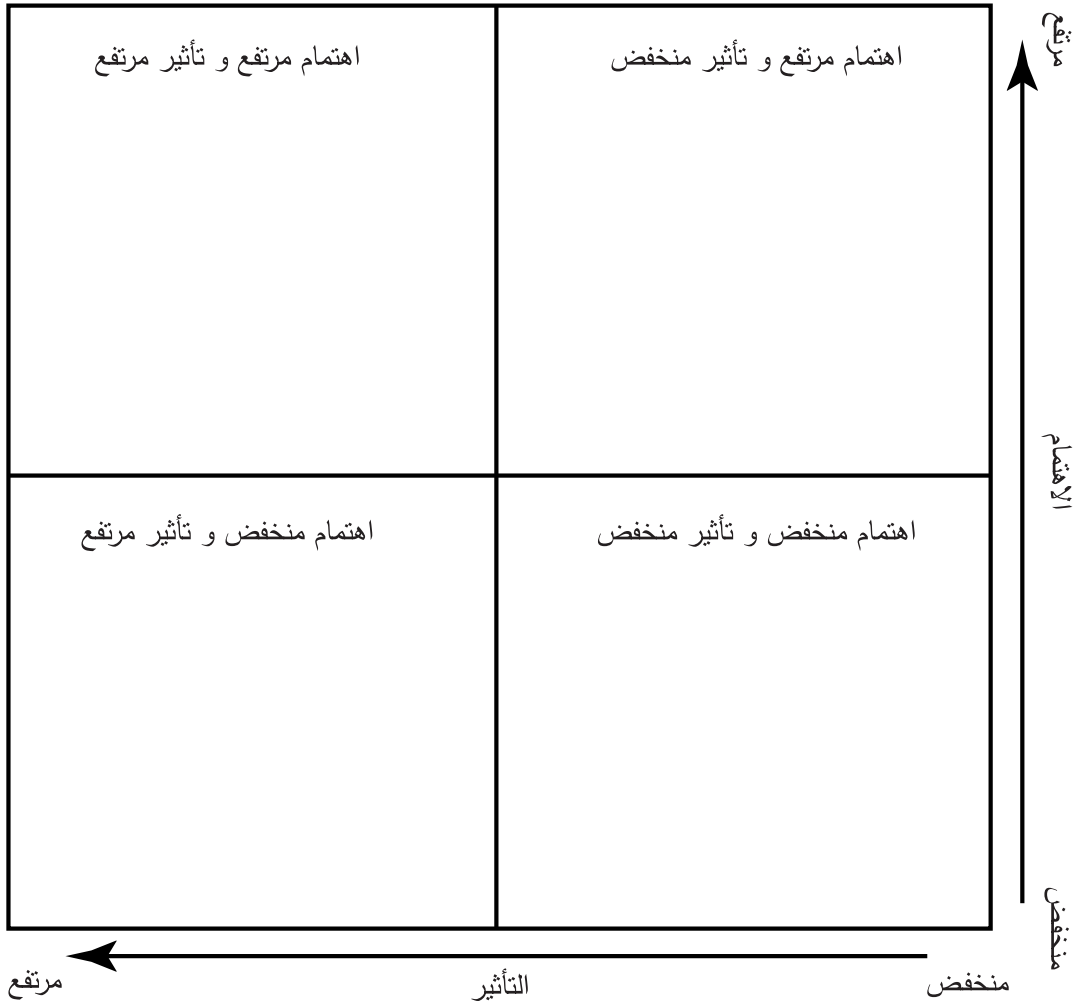
## تمرين رقم ١٤ : شبكة مدى الإهتمام مقابل مدى التأثير

**التعليمات:** ترتب هذه الشبكة الأطراف المعنية وفقاً لبعدين: بعد متعلق بمدى اهتمام الأطراف المعنية بالمؤسسة أو القضية المطروحة وبعد متعلق بمدى تأثير تلك الأطراف على المنظمة أو القضية. وتساعد هذه الشبكة في تحديد أي من مصالح الأطراف المعنية وتأثيراتها يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل إعداد عملية تخطيط إستراتيجي جيدة. تعرض الشبكة الأطراف المعنية الأكثر إستفادة والتي لديها نفوذ قوي على عملية التخطيط.

تصنف الأطراف المعنية إلى أربع فئات:

- اهتمام مرتفع، و تأثير مرتفع: لديهم قدرة مرتفعة على التأثير على عملية التخطيط الإستراتيجي ونتائجه
- اهتمام مرتفع، و تأثير منخفض: قد يكون من المهم دعم قدراتهم وتعزيزها، وخاصة عندما يمكن أن تتأثر عملية التخطيط أو نتائجها.
- تأثير مرتفع، و اهتمام منخفض: قد يكون من الضروري زيادة اهتمامهم في عملية التخطيط أو نتائجها إذا كان عدم اهتمامهم قد يؤدي الى تشكيل عوائق
- اهتمام منخفض، و تأثير منخفض: قد تحتاج إلى أبقائهم على علم بعملية التخطيط ونتائجها.

قم بوضع كل من الأطراف المعنية في المكان المناسب في الجدول التالي



## تمرين رقم ١٥ : دور الأطراف المعنية الخارجية

طبيعة العلاقة					إسم الطرف المعني الخارجي
سلطة إتخاذ القرار	تعاون أو شراكة	إشراك	اتشاور	إبلاغ	



## تمرين رقم ١٦: دور الأطراف المعنية الداخلية

طبيعة العلاقة					إسم الطرف المعني الداخلي
سلطة إتخاذ القرار	تعاون أو شراكة	إشراك	استشارة	إبلاغ	

## تمرين رقم ١٧ : المهمة

**التعليمات:** يجب أن توضح الرسالة أو المهمة غرض المؤسسة و أن تجيب على السؤال التالي: في نهاية المطاف، ماذا الذي نحاول القيام به، و لماذا؟

في البداية، يجب على كل فرد تعبئة التدريب التالي قبل الاجتماع مع بقية الأفراد لمناقشة النتائج. بعد مناقشة النتائج، قد نقوم بتكليف أحد المشتركين أو مجموعة صغيرة منهم بصياغة رسالة جديدة للمؤسسة للمراجعة من قبل الأطراف المعنية الرئيسية

١. ما هي رسالتنا الحالية؟ ماذا تعكس عن هويتنا، عن هدفنا، عن من نخدم، وهل هي فريدة؟

٢. بشكل عام، ما هي الاحتياجات الاجتماعية والسياسية التي نحاول توفيرها؟ أو ما هي المشاكل الاجتماعية أو السياسية التي نحاول حلها؟

٣. ما هو دورنا في توفير هذه الاحتياجات أو في حل هذه المشاكل؟ كيف تختلف مؤسستنا عن غيرها؟

٤. بشكل عام، ماذا نريد أن نفعل للتعرف على هذه الاحتياجات أو لتفادي هذه المشاكل؟

٥. كيف يجب أن نرد على الأطراف المعنية الرئيسية؟

٦. ما هي فلسفتنا، وما هي قيمنا الأساسية؟

٧. هل نحتاج لتجديد رسالتنا؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف؟

٨. ما هي التغييرات التي تود إدخالها على الرسالة؟

٩. الرجاء صياغة رسالة لمؤسستك.

## تمرين رقم ١٨ : نقاط القوة الداخلية

التعليمات: نقاط القوة الداخلية هي الموارد أو القدرات التي تساعد المؤسسة في تحقيق رسالتها أو مهامها.

١. الرجاء تعبئة الجدول ووضع علامة \* بجانب أهم ثمانية نقاط قوة
٢. حدد أي مشاكل إستراتيجية قد تترافق مع هذه القائمة

نقاط القوة	الوصف	الخيارات للحفاظ على أو تعزيز كل نقطة قوة
موظفين ذوي مهارات عالية	جميع الموظفين مدربين تدريباً جيداً ولديهم خبرة	الحفاظ على مستويات كافية للتعويض والمكافأة
معنويات الموظفين عالية	معنويات الموظفين عالية	مواصلة برامج التدريب الحفاظ على نظام فعال لتقييم الأداء

الخيارات للحفاظ على أو تعزيز كل نقطة قوة	الوصف	نقاط القوة

## تمرين رقم ١٩ : نقاط الضعف الداخلية

التعليمات: نقاط الضعف الداخلية هي القصور في الموارد أو القدرات التي تعيق قدرة المنظمة على الوفاء برسالتها، و إنجاز مهمتها.

١ . الرجاء تعبئة الجدول ووضع علامة \* بجانب أهم ثمانية نقاط ضعف.

٢ . حدد أي مشاكل إستراتيجية قد تتراقق مع هذه القائمة

نقاط الضعف	الوصف	خيارات للتغلب على نقاط الضعف أو التقليل منها
عدم وجود رسالة واضحة	ليس لدينا رسالة واضحة	<ul style="list-style-type: none"><li>مراجعة الرسالة الحالية</li><li>تحديد رسالة جديدة للمنظمة بالشراكة مع الاطراف المعنية</li></ul>

خيارات للتغلب على نقاط الضعف أو التقليل منها	الوصف	نقاط الضعف

## تمرين رقم ٢٠: الفرص الخارجية

التعليمات: الفرص الخارجية هي عوامل خارجية التي يمكن للمنظمة الإستفادة منها لكي تحقق مهمتها.

١. الرجاء تعبئة الجدول ووضع علامة \* بجانب أهم ثمانية فرص خارجية.

٢. حدد أي مشاكل إستراتيجية قد تترافق مع هذه القائمة

الفرص الخارجية	الوصف	طرق للاستفادة من الفرصة
قررت الدولة تغيير طريقة تمويل الخدمات الاجتماعية	إيجاد مصدر دخل جديد عبر تلبية إحتياج إجتماعي باستخدام هذه الآلية التمويلية الجديدة	<ul style="list-style-type: none"><li>• تقييم الرسالة و الخدمات القائمة لتحديد تأثير آلية التمويل الجديدة على الخدمات القائمة</li><li>• تحديد أي ثغرات في الخدمات التي يمكن سدها أو فتحها عن طريق ترتيبات التمويل الجديدة</li></ul>



طرق للاستفادة من الفرصة	الوصف	الفرص الخارجية

## تمرين رقم ٢١: المخاطر الخارجية

التعليمات: المخاطر الخارجية هي العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على مؤسستك بطريقة سلبية - مما يجعل من الصعب إنجاز مهمة المؤسسة

١. الرجاء تعبئة الجدول ووضع \* علامة بجانب أهم ثمانية مخاطر خارجية.
٢. حدد أي مشاكل إستراتيجية قد تتراقق مع هذه القائمة

المخاطر الخارجية	الوصف	طرق للتغلب على المخاطر
عدم وجود دعم شعبي	عدم وجود دعم شعبي للمؤسسة و مشاريعها	<ul style="list-style-type: none"><li>• العمل لتحديد أسباب افتقار المؤسسة إلى الدعم</li><li>• إشراك الاطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي</li></ul>

المخاطر الخارجية	الوصف	طرق للتغلب على المخاطر

## تمرين رقم ٢٢: الكفاءات، الكفاءات المميزة، والعناصر الأساسية المميزة

عوامل النجاح الحاسمة هي الأمور التي يتعين على المنظمة أن تفعلها لكي تكون ناجحة بنظر الأطراف المعنية، وخاصة تلك الموجودة في بيئتها الخارجية.

الكفاءات هي القدرات أو الاستراتيجيات التي تتقنها المنظمة والتي تقوم باستعمالها لتحسين أداءها حيال عوامل النجاح الحاسمة

والكفاءات المميّزة هي القدرات التي يصعب على المنظمات الأخرى محاكاتها وهي تمنح المنظمة تميزاً وأفضليةً طبيعية

الكفاءة الجوهرية هي كفاءة أساسية لنجاح المنظمة

الكفاءة الجوهرية المميزة هي أساسية لنجاح المنظمة و أيضاً تساعد المنظمة في إضافة المزيد من القيمة العامة

الموارد الأساسية المميزة هي الموارد الفريدة للمنظمة التي يمكن استغلالها لتحقيق الكفاءة المميّزة. فإذا كانت إحدى هذه الموارد فريدة للمنظمة، أي صعبة المنال للمنظمات الأخرى، فذلك يساعد المنظمة على الحفاظ على كفاءتها على المدى الطويل.

الموارد المُستغلة أو الضرورية للحفاظ على تلك الكفاءات	الكفاءات المُستغلة لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة	أسباب نجاح المنظمة في إستعمال عوامل النجاح تلك	عوامل النجاح الحاسمة

## تمرين رقم ٢٣: المشاكل الإستراتيجية والمشاكل التشغيلية

التعليمات: الإجابة على الأسئلة في هذا التدريب ستساعد واضعي السياسات أو الإدارة العليا في تحديد ما إذا كانت المشكلة التي تواجهها المؤسسة مشكلة إستراتيجية أو تشغيلية.

ما هي المشكلة؟

طبيعة المشكلة :

- تشغيلية
- تشغيلية و إستراتيجية
- إستراتيجية

تشغيلية ← إستراتيجية

نعم		لا	١. هل ممكن أن تكون هذه المشكلة في جدول أعمال مجلس السياسات؟
نعم		لا	٢. هل المشكلة في جدول أعمال رئيس المؤسسة؟ أو هل يجب أن تكون في جدول أعماله؟
بعد سنتين أو أكثر	العام القادم	الآن	٣. متى سيواجهكم تحدي أو فرصة خاصة بالمشكلة الإستراتيجية؟
المؤسسة كلها		وحدة أو قسم واحد	٤. ما هو مدى إتساع تأثير المشكلة؟
كبيرة (٢٥٪ من الميزانية)	معتدلة (١٥-١٠٪ من الميزانية)	طفيفة (١٠٪ من الميزانية)	٥. ما حجم المخاطر المالية أو الفرصة المالية بالنسبة لمؤسستكم؟
			٦. هل من المرجح أن تحتاج الإستراتيجيات التالية لحل المشكلة؟
نعم		لا	تغيير في القواعد التي تحكم المؤسسة
نعم		لا	تغيير في الرسالة/ المهمة

نعم		لا	التغيير في الهيكلية المؤسسية أو التنظيمية
نعم		لا	تطوير المشاريع الحالية أو بدء مشاريع جديدة
نعم		لا	تغييرات كبيرة في مصادر الدخل
نعم		لا	إضافة منشآت جديدة أو تعديل المنشآت الحالية
نعم		لا	زيادة أو تقليص لعدد الموظفين
نعم		لا	تغييرات هامة في العلاقات مع الأطراف المعنية
نعم		لا	تغييرات كبيرة في التكنولوجيا
نعم		لا	تعلم مهارات وتقنيات جديدة
نعم		لا	تطوير قدرات جديدة هامة
ليست واضحة	هناك بعض التفاصيل والمعايير	واضحة، وعلى إستعداد للتنفيذ	٧. ما وضوح أفضل طريقة لحل المشكلة؟
رئيس قسم		مشرف	٨. ما هو أدنى مستوى للإدارة الذي يمكن أن يقرر كيفية التعامل مع هذه المشكلة؟
إنقطاع الخدمة لمدة طويلة و إنخفاض في الإيرادات	تعطل الخدمة وخسائر مالية	إزعاج، إنعدام الكفاءة	٩. ما هي العواقب المحتملة لعدم حل هذه المشكلة؟
٤ أو أكثر	١-٣	لا يوجد	١٠. عدد المجموعات الأخرى التي تتأثر بهذه المشكلة، ويجب أن تشارك في حلها؟
شديدة الحساسية	حساسية	حميدة	١١. مدى حساسية المسألة المتعلقة بالقيم الاجتماعية والسياسية والثقافية؟

## تمرين رقم ٢٤: نموذج إعلان شاغر وظيفي

يجب أن يشمل إعلان الوظيفة عنواناً مناسباً ، ملخصاً لمتطلبات العمل واضح، الشروط المطلوبة من المترشح المثالي ومكان العمل

الوظيفة: مساعد باحث

المؤسسة العربية للدراسات السياسية

المؤسسة العربية للدراسات السياسية

المكان: القاهرة

القطاع: غير حكومي

الخبرة: بسيطة

الوصف الوظيفي:

انشأت المؤسسة العربية للدراسات السياسية في عام ٢٠٠٣ وهي مؤسسة غير حكومية مستقلة مكرسة لزيادة فهم وتقدير للتطورات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية لمصر. من خلال البحث المختص ، والتحليل، والتبادل، والمناقشات العامة، تسعى المؤسسة لتشجيع النقاشات المعمقة و إعلام صناع القرار السياسي بمواضيع متنوعة  
طبيعة المنصب: دوام كامل حتى ٤٠ ساعة أسبوعياً

مسؤوليات المنصب

تقديم المساعدة في مجال البحث والدعم الإداري للجمعية العربية للدراسات السياسية. إجراء البحوث حول مواضيع معينة بناء على توجيهات من كبار الباحثين المقيمين. وكذلك المساهمة في إعداد مقالات تحليلية، وقائمة مراجع، وملخصات حول المواضيع ذات الصلة. تقديم الدعم اللوجستي وفي المجال الإداري والاتصالات لكبار الباحثين المقيمين ولبرامج المؤسسة الأخرى. وكذلك تنفيذ مهام إضافية على النحو المطلوب.

المؤهلات المطلوبة:

خبرة عمل مع دراسات عليا. يفضل أن يكون المتقدم حاصل على شهادة الماجستير. كما نشجع تقدم حملة الدكتوراه في الشؤون الدولية، العلوم السياسية، الإقتصاد، أو أي مجال آخر ذي صلة مع التركيز على السياسة في الشرق الأوسط. يجب على المتقدم إظهار سجل أكاديمي قوي و مهارات مميزة في مجال البحث والكتابة التحليلية. اتقان اللغة الإنجليزية والعربية بطلاقة متطلب أساسي. وأن يكون على دراية بكيفية استخدام برامج مايكروسوفت Microsoft Word, Power Point, Excel.

تعليمات بخصوص طلب التقديم:

يجب على المتقدمين المهتمين إرسال السيرة الذاتية، معلومات لمرجعين إثنيين، ونموذج كتابة في العمل البحثي الخاص (مثال: فصل من رسالة الماجستير) أو ورقة سياسة إذا كانت متوفرة.

سوف ينظر فقط في طلبات المتقدمين التي تلبي الحد الأدنى من المؤهلات لهذا المنصب. بالنسبة لعدد ساعات العمل والراتب سيتم التفاوض عليها بناءً على تلك المؤهلات.



## تمرين رقم ٢٥: أمثلة لأسئلة مستخدمة في مقابلات التوظيف

### التحقق من التجارب السابقة

- من بين وظائفك السابقة، أي منها كان الأكثر أهمية بالنسبة لك ؟
- ماهو المشروع الأكثر أهمية الذي أنجزته؟
- ماذا كنت تحاول أن تتجز؟
- كيف كنت تحاول إتمام ذلك؟
- ماهي الخطوة الأولى التي اتخذتها ؟ لماذا؟ ماذا فعلت ثانياً؟ لماذا؟ ماذا حصل بعد ذلك؟ ماذا كانت النتيجة؟
- ماهو التحدي الأكبر الذي واجهته هناك؟
- ماهو أكثر الإنجازات أهمية بالنسبة لك؟ ماهو أحد الإنجازات التي حققتها والتي تعتقد أنه لن يستطيع أي شخص آخر إنجازها؟
- كيف كان تعاملك مع ذلك الإنجاز؟
- ذكرت في سيرتك الذاتية أنك أنجزت .....، كيف أنجزت ذلك؟ ماذا كان دورك الخاص فيه؟
- لماذا تركت عملك في .....؟
- لماذا بدأت تعمل في .....؟ ماذا كان دورك؟

### أسئلة مباشرة حول صفات محددة

خبرني عن لحظة أو حادثة عندما.....

- واجهت تحدي صعب
- دمت صامداً رغم العقبات
- استسلمت
- كان عليك أن تلقي خطاباً هاماً
- كان عليك أن تحفز شخص لينجز شيئاً ما
- ابتكرت مقاربة جديدة لحل مشكلة
- كان عليك أن تقوم بعدة مهام في الوقت نفسه
- كان عليك أن تشرح أفكار معقدة بطريقة بسيطة. ماذا فعلت في هذه الحالة؟

### أهداف شخصية

- لماذا تريد العمل في مؤسستنا ؟
- من أين تأتي رغبتك في تحسين الأمور؟
- ما هي أصعب مشكلة تواجه مجتمعنا اليوم، حسب رأيك؟
- هل ترى أنك مناسب للقضايا التي تعمل عليها مؤسستنا؟
- ما الذي تبحث عنه في وظيفتك القادمة؟
- ماذا يحبطك في العمل؟
- ما الذي يجعلك متصل بما تفعله وتشعر أنه يعطي معنى لك؟
- إذا تحدثنا مع زملائك، ما هي المهارات و المهام التي يعتقدون أنك تتقنها؟ و ماهي المهارات و المهام التي يعتقدون أنك تحتاج إلى تطويرها ؟
- ما الذي يجذبك في أسلوب إدارة شخص ما ؟

## تمرين رقم ٢٦: عينة من أسئلة التحقق من المرجع

- أي صفة من الصفات التي نبحث عنها توجد في المترشح. ولماذا؟
- ماهي نقاط قوة المترشح التي يشهد له/ها بها زملاؤه و ماهي النقاط التي يظنون أن المترشح يحتاج الى تحسينها؟
- ماهما المجالان اللذان يمكن أن يكونا نقطتي ضعف بالنسبة للمترشح أو يلزم للمترشح تطويرهما؟
- تعترضنا من خلال التجربة أنواع مختلفة من الموظفين، فمنهم من يكون دائماً منظماً ومستعداً وآخرون هادئون ولطيفون ولكن لا يسلمون مشاريعهم في الوقت المطلوب. تحت أي فئة يمكنك أن تصنف المترشح؟
- ماهي أهم إنجازات المترشح؟
- هل شعرت مرة بخيبة أمل من عمل المترشح. لماذا؟
- أخبرنا إذا كان المترشح قد واجه أياً من الحالات التالي:
  - وضعاً صعباً للغاية .
  - تحدى كل الصعوبات ليصل إلى نتيجة
  - ثابر رغم الصعوبات
  - إستسلم أو كاد
  - إضطر أن يقدم أفكاره/ها كتابياً
  - إضطر أن يقدم خطاباً مهم
  - إضطر إلى دفع مجموعة ما داخل أو خارج المؤسسة للرد
  - قدم مقارنة جديدة لحل مشكل
  - قدم مقارنة جديدة للوصول إلى نتيجة معينة
  - إضطر للعمل على مشاريع عدة في نفس الوقت
  - إضطر إلى شرح أفكار معقدة بطريقة بسيطة
  - إضطر إلى تحفيز شخص لإنجاز عمل ما
- ما الذي علي معرفته عن المترشح لأتمكن من إدارته/ها بطريقة فعلة ؟
- أي نوع من العمل كنت توظف المترشح له؟
- كيف تقيم أداء المترشح؟
- كيف تقارن بين المترشح و آخرين في وظيفة مماثلة؟
- هل يمكنني الاتصال بك مرة ثانية إذا خطرت لدي أسئلة أخرى ؟

