

ريم معتوق  
الأكاديمية العربية الدوليّة



المنظمة غير الربحية هي شركة تم إعفاؤها من الضرائب من قبل دائرة الإيرادات الداخلية لأنها تعزز قضية اجتماعية وتوفر منفعة عامة. عادة ما تكون التبرعات المقدمة إلى منظمة غير ربحية معفاة من الضرائب للأفراد والشركات التي تقدمها ، ولا تدفع المنظمة غير الربحية نفسها أي ضريبة على التبرعات المستلمة أو على أي أموال أخرى يتم كسبها من خلال أنشطة جمع التبرعات.

يجب أن تخدم المنظمة غير الربحية الجمهور بطريقة ما ، سواء من خلال تقديم السلع أو الخدمات أو مزيج من الاثنين. كما يطلب منهم نشر المعلومات المالية والتشغيلية بحيث يمكن إطلاع المانحين على كيفية ومدى جودة استخدام مساهماتهم.

# تشير الخصائص الثلاثة الأولى إلى الشروط الأساسية التي ينبغي أن تكون موجودة في أي بيئة قانونية تعمل فيها المنظمات غير الربحية:

يجب أن يكون وجودهم مُمكنٌ ومسموح به ومشجّع عليه، لكن لا يقتضيه القانون.

يجب على الحكومة تسمح لهم أيضًا بالعمل بشكل مستقل، ولكن مع ذلك ضمن قوانين البلاد.

يضمن القانون عدم استخدام المنظمات غير الربحية لتحقيق مكاسب شخصية لمن يديرون أمورها.

## الموارد التنظيمية

بالنسبة للمنظمات غير الربحية،  
الموارد المالية اللازمة لتعمل، من  
المتبرعين.

## العلاقة بالعالم الخارجي

يجب على المنظمات غير الربحية أن  
تسعى إلى الاندماج مع البيئة  
الخارجية، وعادة من خلال الحوار  
والتفاوض مع المجتمع المحلي. ويجب  
على المنظمات غير الربحية أن تستمع  
إلى بيئاتها التنفيذية وتستجيب لها  
وتعتنقها وتستوعبها.

## العلاقات بين المنتجين والعملاء

وتعتبر المنظمات غير الربحية الزبائن  
المنتجين الفعليين "المنتج المنظمة"،  
فتعترف بأن الزبون والمنتج  
واحد. وعلى هذا فيتعين على أي  
منظمة غير ربحية أن تمتد إلى ما هو  
أبعد من حدودها التنظيمية إلى  
المجتمعات المحلية لأن عملية الإنتاج تتم  
بواسطة الناس.

حقيقة أن العميل المراد تقديمه ليس هو مصدر الأموال اللازمة لمنظمة  
غير ربحية للعمل والبقاء على قيد الحياة هو أحد الأسباب المهمة  
للاختلافات في الإدارة بين المنظمات غير الربحية و الشركات التجارية.

يلبي المديرون بشكل فردي وجماعي الاحتياجات المحددة للمنظمة غير الربحية، ويقبلون مسؤوليات معينة، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أدوار متداخلة: الشخصية والإعلامية وصنع القرار.

على المستوى الشخصي ، يمكن تمييز ثلاث مجموعات من الأنشطة. غالبا ما يتعين على مديري المنظمات غير الربحية أداء واجبات احتفالية ورمزية بطبيعتها ، مثل إلقاء خطاب من المدير التنفيذي عند إطلاق مشروع جديد. يعمل المديرون أيضا كقادة ، في تعيين موظفين جدد ، وتدريبهم ، وترقية المرشحين المناسبين ، وتحفيز الموظفين وضمان مساهمة جميع الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة. ثالثا ، يقع على عاتق المدير ضمان علاقات جيدة داخل المنظمة وخارجها ، كما هو الحال مع الحكومة والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الأخرى ووسائل الإعلام.

يلبي المديرون بشكل فردي وجماعي الاحتياجات المحددة للمنظمة غير الربحية، ويقبلون مسؤوليات معينة، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أدوار متداخلة: الشخصية والإعلامية وصنع القرار.

على المستوى المعلوماتي ، يمكن للمدير ، من خلال منصبه ، الحصول على المعلومات يستخدم لاتخاذ القرارات من الزملاء والمصادر الخارجية؛ يقوم المدير أيضا بجمع وتحليل المعلومات حول القضايا والاتجاهات ويمرر البيانات ذات الصلة إلى الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.



يلبي المديرون بشكل فردي وجماعي الاحتياجات المحددة للمنظمة غير الربحية، ويقبلون مسؤوليات معينة، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أدوار متداخلة: الشخصية والإعلامية **وصنع القرار.**

يتعلق دور المدير في صنع القرار. على مدير استخدام المعلومات لإبلاغ القرارات وحل المشكلات في إجراء المشاريع، يتحكم في تخصيص الموارد مثل المال، الناس والمعدات، ويتفاوض مع الزملاء، الجهات المانحة، المنظمات الأخرى والحكومة فيما يتعلق، على سبيل المثال، الأهداف، معايير الأداء والموارد.

# يحتاج المدراء الناجحون إلى ثلاث مهارات مركزية:

- المهارات المفاهيمية: القدرة العقلية على عرض عمل منظمة غير ربحية وعلاقتها بيئتها الخارجية ككل والتفكير الاستراتيجي

- مهارات التعامل مع الآخرين: القدرة على التواصل، لفهم سلوك الآخرين، حل النزاعات، لتحفيز الناس وتوفير القيادة للآخرين

- المهارات التقنية: المعرفة حول شيء محدد وضروري لتحقيق الأهداف.



يعتبر المدير مختصا إذا كان بإمكانه تطبيق هذه المهارات في العمل. لذلك من الضروري أن يقوم مديرو المنظمات غير الربحية بصقل هذه المهارات ومواكبة الابتكارات ذات الصلة. مثل جميع المنظمات الأخرى. علماً أنّ المنظمات غير الربحية تواجه تغييرا مستمرا؛ يجب على المديرين التكيف مع التغيير في قيادتهم. التغييرات الرئيسية التي تؤثر على المنظمات غير الربحية قد تكون:

\* التغيير السياسي

\* التغيير التشريعي

\* العولمة

\* التغيير التكنولوجي

\* التغيير الاجتماعي-الاقتصادي

\* الوصول إلى الموارد

# خلق رؤية للمستقبل للمنظمة بأكملها...

تحتاج كل منظمة غير ربحية إلى رؤية جماعية ديناميكية للمكان الذي ترى فيه المنظمة في المستقبل؛ هذا مهم لأن  
الرؤية:

- \* تصور المثل الأعلى الذي تحتفظ به المنظمة غير الربحية للمستقبل
- \* تؤدي إلى استراتيجيات للمنظمات غير الربحية للتكيف مع التغيير
- \* توفر الأساس لخطة استراتيجية شاملة
- \* تعطي التركيز والتوجيه والسياق لصنع القرار
- \* توضح للموظفين كيف تساهم جهودهم بشكل مباشر أو غير مباشر في نجاح المنظمة غير الربحية
- \* لها عواقب إيجابية، عندما تكون واضحة. العديد من المنظمات تعبر عن رؤيتها من خلال بيان المهمة.

تعكس الرؤية المثل الأعلى لمستقبل مثالي، لكن بيان المهمة يترجم هذا الحلم إلى حقيقة.

يمكن للمنظمات غير الربحية عادة طرح الأسئلة التالية عند صياغة بيان المهمة:

\* ما هو هدفنا الأساسي / خدمة؟

\* من هم أصحاب المصلحة لدينا / الجمهور المستهدف؟

\* كيف سوف تقدم هذه الخدمة لأصحاب المصلحة لدينا / الجمهور المستهدف؟

يجب أن تحدد الإجابات على هذه الأسئلة الثلاثة بوضوح المنظمة غير الربحية بعيدا عن المنظمات المماثلة ،  
وتضمن إجماع الهدف داخل المنظمة وتكون بمثابة أساس لتخصيص الموارد ، مع تحديد المعايير التي يجب من  
خلالها اتخاذ جميع القرارات.

## يجب أن يتناول بيان المهمة للمنظمات غير الربحية أيضاً:



\* النية في ضمان استدامتها

\* الثقافة التنظيمية (معتقداتها وقيمتها)

\* الصورة العامة

\* نقاط القوة

\* المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين) وأصحاب المصلحة الخارجيين (الأعضاء والجمهور)؛ وبالتالي فإن تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أنشطتها ضروري عند تصميم بيان مهمة المنظمة غير الربحية.

## ترجمة بيان المهمة إلى أهداف واستراتيجيات طويلة الأجل قابلة للقياس:

قد تتخذ منظمة غير ربحية قرارا استراتيجيا بالتركيز فقط على المشاريع القائمة، وتوجيه الموارد نحو استمرارها والتحسين المستمر في جودة تنفيذها. المهارات والقدرات هي ميزة رئيسية في هذه الاستراتيجية؛ بناءً على نقاط القوة والمهارات الحالية، يمكن للمنظمات غير الربحية صقل مهاراتها باستمرار ويمكن أن تصبح خبيرة في مجال معين.

ومع ذلك، تسعى بعض المنظمات غير الربحية باستمرار إلى مشاريع جديدة ومبتكرة ومتنوعة، وتبحث عن منظمات أخرى وأصحاب مصلحة وشركاء لتنفيذ المشروع.





التخطيط الاستراتيجي ضروري لبقاء أي منظمة غير ربحية في بيئة دائمة التغير. يتطلب العمق والتفاصيل اللازمة للمنظمة لتحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها خططا تكتيكية وتشغيلية.



## الخطط التشغيلية

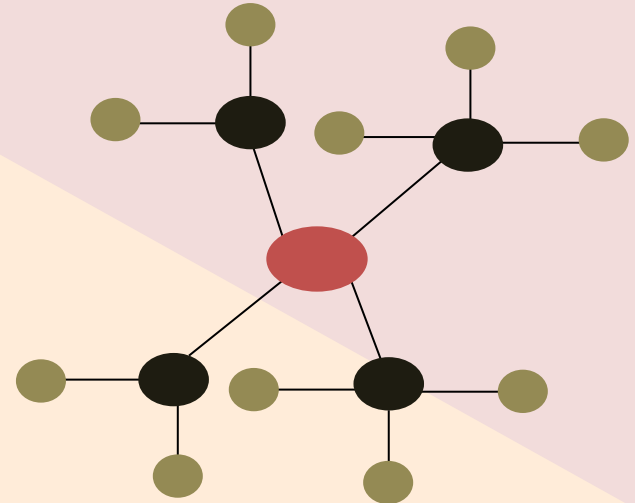
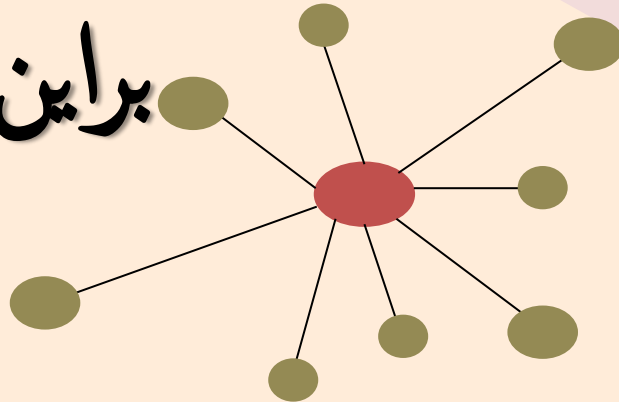
في حين أن الخطط الاستراتيجية تركز على المنظمة بأكملها وتفاعلها مع البيئة الخارجية، فإن التخطيط التشغيلي يتعامل في المقام الأول مع الأشخاص والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية؛ وبالتالي فإن الخطط التشغيلية أكثر تركيزاً ولها آفاق زمنية قصيرة نسبياً (شهرية وأسبوعية ويومية).

وهي إما خطط للاستخدام لمرة واحدة (غير موحدة ومصممة للأنشطة لمرة واحدة، مثل خطة عمل لتنفيذ مشروع معين، أو ميزانية سنوية لأنشطة في سنة معينة)، أو خطط دائمة (موحدة ومتسقة بشكل عام على مدى فترات زمنية أطول).

# التنظيم والتفويض

اللامركزية تخلق موهبة متفوقة.

براين جوف



مع وضع خططها وأهدافها بوضوح ، تحتاج المنظمة غير الربحية إلى تنظيم مواردها على النحو الأمثل. يجب تنفيذ المهام الضرورية لتنفيذ الخطط وضمان تحقيق أهداف المنظمة. يجب على الإدارة تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية، ثم إعادة تجميعها وتنسيقها بشكل فعال. التنظيم هو عملية ترتيب أو تخصيص العمل والسلطة والموارد بين أعضاء المنظمة.

عملية التنظيم بسيطة نسبيا – عادة ما تكون مسألة تحديد المهام التي يجب القيام بها وتخصيصها لمختلف المرؤوسين.



يشار إلى مهمة تقسيم العمل وتوزيع المسؤولية على أنها تصميم الهيكل التنظيمي ؛ غالبا ما يتم توضيح هذا الهيكل الأساسي للعلاقات بين المسؤوليات والمهام والأشخاص في المنظمة في مخطط تنظيمي يوضح علاقات السلطة والتواصل بين الوظائف والوحدات.

* توزيع المسؤوليات	* نشر الموارد
* المساءلة	* تقسيم العمل
* قنوات الاتصال	* التنسيق



في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة ، قد لا تتمكن المنظمات غير الربحية التي تتبنى التغييرات الأكثر جذرية من تطبيق استراتيجيات الإدارة التقليدية، ولكن بدلا من ذلك سوف تحتاج إلى تشغيل منظمة مرنة ومتنوعة ، لامركزية، مفتوحة على نحو متزايد ومنتشرة جغرافيا.

على مدى العقد الماضي تسارعت وتيرة التغيير في طريقة عمل المنظمات، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى التقدم في تكنولوجيا المعلومات؛ وكان لهذه التطورات تأثير على طريقة عمل الأفراد، مما جعل التعلم أكثر أهمية، وسهل العولمة وتغيير البيئة الاجتماعية والسياسية.

# شبكة الإنترنت

لقد غيرت شبكة الإنترنت وغيرها من الشبكات المتصلة عالميا الطريقة التي تعمل بها المنظمات غير الربحية المعاصرة، من خلال تسهيل تبادل المعلومات في جميع أنحاء العالم، بغض النظر عن موقعهم الفعلي، مع تأثيرات هائلة على مكان وكيفية قيام الناس بعملهم.



# رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو المورد الحاسم للعديد من المنظمات غير الربحية؛ قيمة معرفة الفرد ستحدد قيمة ذلك الفرد للمنظمة. المنظمات غير الربحية الناجحة تعم على تطوير وقياس وإدارة موظفيهم كأصول فكرية، وتعزيز التعلم المستمر للموظفين؛ سوف يبنون ثقافة تنظيمية تدعم التعلم وتشجع الموظفين على تحمل المخاطر بأفكار جديدة وأن يكونوا عفويين ومبدعين وقادرين على التعامل مع ما هو غير متوقع.

تحتاج المنظمات إلى جذب الموظفين ذوي المعرفة والاحتفاظ بهم.





# هيكل تنظيمي أكثر اتساقا ونحافة

السمة المشتركة للمنظمات غير الربحية المعاصرة هي الهيكل المسطح، الذي يعتبر على نطاق واسع أفضل الممارسات لأنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

يؤدي تسطيح التسلسل الهرمي إلى تغييرات في علاقات السلطة:

يتم اتخاذ القرار على المستوى الذي توجد فيه المعلومات؛ تسأل الوحدة المسؤولة عن تنفيذ القرارات تلك السلطة مع المعرفة ذات الصلة لاتخاذ القرار أو للمشاركة في عملية صنع القرار.

المنظمات التي تؤمن بتعزيز المرونة، عادةً ما تتسم باستجابات سريعة للتغيير، التحسينات في العمليات وزيادة الإنتاجية.

في مثل هذه المنظمات، لا يمكن للمديرين الاعتماد على علاقات السلطة التي أنشأها التسلسل الهرمي التنظيمي التقليدي. عند العمل مع العديد من الأفراد والمجموعات والفرق التي قد يكون لها أولويات مختلفة وتكون مدفوعة بحوافز مختلفة، يحتاج المديرون إلى تطوير مهارات التفاوض لتسهيل النتائج المثلى لجميع اللاعبين في العملية التنظيمية.



## تحتاج المنظمة الأقل هرمية إلى تواصل أكثر تواترا وفعالية بين الموظفين والمديرين

مع انخفاض فرص الترقية في السلم الهرمي، يجب على المنظمات توفير أنظمة حوافز بديلة ومفاهيم جديدة للتخطيط الوظيفي تنطوي على حركة أفقية أكثر من الحركة الرأسية للموظفين.

في منظمة مسطحة، يتفاعل الموظفون عادة بشكل أكبر مع البيئة الخارجية، مثل الجهات المانحة والمنظمات غير الربحية الأخرى وأصحاب المصلحة؛ يواجه المديرون تحدياً في الحفاظ في نفس الوقت على روابط تعاونية فعالة عبر حدود المنظمة والتزام الموظفين بالمصلحة طويلة الأجل لمنظمتهم غير الربحية.



# شكراً لكم!

الأكاديمية العربية الدوليّة  
الأستاذة ريم معتوق