

# دورة العمل المؤسسي

## دليل المشارك

## تقديم د. عياس العيسي



## (دورة العمل المؤسسي)

### المقدمة والترحيب

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه .. وبعد..

عزيزي المتدرب والمشارك الكريم اهلا وسهلا ومرحبا بك ونحن على وشك بداية رحلة نحو فهم وتطبيق العمل المؤسسي ولا بد أن تعرف أنك شخص متميز تبحث عن النجاح وإحداث تغيير فعال في حياتك وحياة من حولك.

وتسألني كيف عرفت ذلك ؟

أقول لك .. بسيطة .. إن الإنسان المتميز بحق عادة ما يبحث عن أساليب ووسائل وخطوات وطرق تساعد على التميز أكثر والتقدم ،متجدد دوماً متطور .

بالمقابل هناك الكثير من الناس لا يستفيد من وقته ولا ممن حوله ولا حتى من حضوره لبعض البرامج وايضا من شرائه لبعض الكتب.

"تقول الإحصائيات أن أقل من ١٠٪ ممن يشترون كتاباً ما هم فقط الذين يتعدون في قراءتهم الفصل الأول" ..

والحقيقة أن هؤلاء الذين لا يعرفون كيف يستفيدون من الكتب والبرامج التي يشترونها أويحضرونها يهدرون ثروات جبارة وأوقات يمكنها أن تغير حياتهم.

ولا شك أنك أخي المشارك والقارئ لهذه السطور أختي المشاركة لستم ممن يميلون لخداع أنفسهم بالاستهتار بما يقرؤون أو يتعلمون .. وأنا على ثقة من أنك ستحاول الاستفادة مما سنتكلم فيه وسنكتبه في هذه الصفحات والبرنامج عامة وفي هذه الأسطر خاصة والتي تتناول موضوع " العمل المؤسسي "

وتسألني كيف استفيد فعلا ؟

سوف أسألك بعد هذه المقدمة سؤاليين اجب عليهم بنفسك وبمصداقية وانطلق بعدها وكلك ثقة ولا بد ان تعلم ان بداخل كل واحد منا عوامل نجاحه, ومقومات سعادته.. والامر يبدأ بقرار شخصي نتحمس لاتخاذہ . وينتهي بنجاح نسعد بثماره وبينهما تحديات جعلنا الله قادرين على اقتحامها , وتذليلها والاستفادة منها بل إضافتها الى رصيدنا فليس هناك انسان فاشل , انما هناك انسان يفكر في الفشل ويستسلم له , فاذا كنت مستعدا لان تاخذ قرارا مصيريا بالتغيير في حياتك والمضي قدما نحو العمل المؤسسي والقيادة بثبات وحب وتميز ..

١/ لماذا حضرت هذه الدورة

٢/ ما الذي تخطط ان تفعله بعد حضورك هذا البرنامج وقراءتك لهذه السطور.

أجب عليها بصدق مع نفسك واعلم تماما أن الدنيا مليئة بالتحديات وأنت لك القرار ياتختار ياتنهار فهيا .. هيا بنا ندرك انفسنا .. نخطو بقدم راسخة وعين تبصر للغاية .. نبدء معكم وننطلق نحو العمل المؤسسي والنجاح في الاعمال .

وكل الحب والاحترام والتقدير لكم.

ونسأل الله التوفيق للجميع,,,,

محبكم د. عياس العيسي

## فهرس العناصر



العناصر	
	دليل البرنامج.
	إرشادات المدرب.
	مفهوم العمل المؤسسي
	خصائص العمل المؤسسي
	أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي رغم مزاياه
	عوامل نجاح العمل المؤسسي
	لكي ينجح العمل المؤسسي
	ولضبط الخطط، وإتقان تنفيذها، وبلوغ الأهداف
	عناصر وصفات مهمة للبدء في العمل المؤسسي
	العمل المؤسسي من العفوية والارتجال إلى الاحترافية والتخطيط
	البناء المؤسسي، ومكوناته الأساسية
	مفهوم التفويض
	لماذا التفويض
	التفويض للسلطة الإدارية
	المعايير التي يجب توفرها في الشخص المفوض إليه

	الفرق بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي
	مقارنة بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي
	اهداف عمليات البناء المؤسسي واثارها في مجال التنمية على المنظمات
	الابعاد الرئيسية لعمليات البناء المؤسسي للمنظمات
	المؤشرات الدالة على بناء المنظمة مؤسسيا
	مكونات القدرة المؤسسية
	المكونات والمراحل المختلفة لتطبيق مفهوم البناء المؤسسي
	خصائص عملية البناء المؤسسي الفعالة
	اهم التحديات التي تواجه تطبيق البناء المؤسسي في المنظمات
	عناصر القدرات المؤسسية
	التركيبية التنظيمية لإدارة العمل
	مواصفات مجلس ادارة المنظمة الناجح
	اهم العقبات التي تعترض نجاح مجلس ادارة المنظمة
	تشكيل مجلس الإدارة
	مهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة
	مهام مجلس ادارة المنظمة
	المسؤوليات الادارية العشر الاساسية لمجالس الادارة

العمل المؤسسي	أسم الحقيبة
القدرة على معرفة المكونات والمراحل المختلفة لتطبيق مفهوم البناء المؤسسي والتعرف على الفرق بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي	الهدف العام
<ul style="list-style-type: none"> <li>الاطلاع على مفهوم العمل المؤسسي</li> <li>الاطلاع على مميزات وخصائص العمل المؤسسي</li> <li>التعرف على أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي رغم مزاياه</li> <li>اكتشاف عوامل نجاح العمل المؤسسي</li> <li>التعرف على عناصر وصفات مهمة للبدء في العمل المؤسسي</li> <li>الاطلاع على البناء المؤسسي، ومكوناته الأساسية</li> <li>الاطلاع على مفهوم التفويض</li> <li>الاطلاع على المعايير التي يجب توفرها في الشخص المفوض اليه</li> <li>الاطلاع على المكونات والمراحل المختلفة لتطبيق مفهوم البناء المؤسسي</li> <li>التعرف على الفرق بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي</li> <li>التعرف على مقارنة بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي</li> <li>الاطلاع على اهداف عمليات البناء المؤسسي واثارها في مجال التنمية على المنظمات</li> </ul>	الأهداف التفصيلية
القيادات والمرشحين لمناصب قيادية والمدراء ورواد الأعمال وروساء وأعضاء مجالس الادارات	الفئات المستهدفة
عدد الساعات: 6 ساعات اون لاين	مدة البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> <li>انترنت مع تطبيق زوم</li> <li>أوراق عمل لتنفيذ النشاطات.</li> <li>جهاز حاسب آلي أو لوحي.</li> </ul>	التجهيزات والمستلزمات

## إرشادات المتدرب أخي المتدرب

انت محور العملية التدريبية ونجاحها واخفاقها مرهون بمقدار ماتعطيه لها من وقتك وجهدك وانطلاقاً من هذه الرؤية الواضحة لدورك في تحقيق النجاح لاي نشاط تدريبي هناك بعض الاعتبارات التي لابد من مراعاتها اثناء مشاركتك في البرامج التدريبية.

كُن مشاركاً في جميع الأنشطة التدريبية.

تقبل أفكار المدرب والمشاركين.

انقد أفكار المدرب والزملاء إيجابياً.

احرص على استثمار الوقت.

تقبل الدور الذي يسند إليك في المجموعة التدريبية.

حفز أفراد مجموعتك على المشاركة في النشاطات التدريبية.

احرص على بناء علاقات طيبة مع المدرب والزملاء أثناء البرنامج التدريبي.

طبق ما تلقيته من مهارات ومعلومات.

انقل ما تعلمته لزملائك.

## الوحدة التدريبية الأولى

العمل المؤسسي  
من العفوية والارتجال  
إلى الاحترافية والتخطيط

### محاوِر الجلسة

- مفهوم العمل المؤسسي
- خصائص العمل المؤسسي
- أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي رغم وضوح مزاياه
- عوامل نجاح العمل المؤسسي
- عناصر وصفات مهمة للبدء في العمل المؤسسي
- العمل المؤسسي من العفوية والارتجال إلى الاحترافية والتخطيط

### أهداف الجلسة

- الاطلاع على مفهوم العمل المؤسسي
- الاطلاع على مميزات وخصائص العمل المؤسسي
- التعرف على أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي رغم وضوح مزاياه
- اكتشاف عوامل نجاح العمل المؤسسي
- التعرف على عناصر وصفات مهمة للبدء في العمل المؤسسي

## مفهوم العمل المؤسسي

هو ما يقصد به تمكين المنظمة من اجل ان تكون أكثر فعالية في تنفيذ المشروعات التنموية من اجل تحقيق اهداف ورسالة المنظمة

هو تلك العمليات التي يتم تنفيذها من اجل رفع قدرات هذه المنظمات حتى تستطيع القيام بالدور المأمول منها في ضوء رسالتها وامكانياتها، وهو ما يعنى في النهاية تطوير المنظمة غير الحكومية من كافة الجوانب (بشرية - تنظيمية - مالية - الخ) للقيام بدورها في المجتمع.

هو التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة او طرف خارجي او الاثنان معا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا بما يؤدي الى ايجاد موقع مؤسسي للمنظمة داخل المجتمع

## خصائص العمل المؤسسي

إن مجرد ممارسة العمل من خلال مجلس ادارة، او من خلال جمعية او مؤسسة خيرية لا ينقل العمل من كونه عملاً فردياً الى عمل مؤسسي فكثير من المنظمات والجمعيات الخيرية التي لها لوائح وأنظمة ومجالس إدارات وجمعيات عمومية انما تمارس العمل الفردي اذ ان المنظمة او الجمعية لا تعني الا فلاناً من الناس فهو صاحب القرار والذي يملك زمام الأمور والتصرف بالموارد وهذا ينقض مبدأ الشورى الذي هو اهم مبدأ في العمل المؤسسي.

**إن أهمية العمل المؤسسي تكمن في مجموعة من السمات والخصائص التي تجعله مميزاً، مرها**

- تحقيق مبدأ التعاون والجماعية الذي هو من اسمي مقاصد الشريعة الإسلامية المطهرة.
- تحقيق التكامل في العمل
- الاستقرار النسبي للعمل في الوقت الذي يخضع فيه العمل الفردي للتغير كثيراً قوة وضعفاً او مضموناً واتجهاً بتغيير الافراد واختلاف قناعاتهم
- القرب من الموضوعية أكثر من الذاتية بوضع معايير محددة وموضوعية للقرارات
- دفع العمل نحو الوسطية والتوازن
- توظيف كافة الجهود البشرية والاستفادة من شيء القدرات الإنتاجية
- ضمان استمرارية العمل
- عموم نفعة لأفراد المجتمع لعدم ارتباطه بالأشخاص بل المؤسسات
- مواجهة تحديات الواقع بما يناسبها وكيفية الاستفادة من منجزات العصر دون التنازل عن المبادئ وهذا الغرض لا يقوم به مجرد افراد لا ينظمهم عمل مؤسسي
- يقل من محدودية الموارد المالية الى تنوعها واتساعها فتتعدد قنوات الإيرادات عن طريق رسميتها ومشروعيتها
- الاستفادة من الجهود السابقة والخبرات المتراكمة بعد دراستها وتقويمها
- يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد القائد او القيادة في القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة
- يحافظ العمل المؤسسي على الاستقرار النسبي، المالي والإداري، من خلال اتباع مجموعة من نظم العمل، (سياسات وقواعد وإجراءات)، تعمل على تحقيق الأهداف، بما يتفق مع رؤية المؤسسة.
- يضمن العمل المؤسسي، بأن جميع العاملين ملتزمون بمنظومة من القيم والمبادئ يتمحور حولها أداؤهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.
- يضمن العمل المؤسسي اجتهاد الإدارة، في اختيار أفضل الأساليب النظرية والإدارية، لتحقيق، أو تقديم أفضل مستويات للخدمة.

## أسباب الإحجام عن العمل المؤسسي رغم وضوح مزاياه

ولسائل، أن يقول: رغم وضوح هذه المزايا، ما الذي حدا بالأمة اليوم أن تحجم عنه؟ ويجاب: بأن للأمر خلفيات وأسباباً، منها

- ✦ طبيعة المجتمعات الإسلامية المعاصرة عامة، وعدم ترسخ العمل المؤسسي في حياتها؛ لما اعتراها من بُعد عن الدين، أدى إلى تأصل الفردية، وضعف الروح الجماعية، والحوار والمناقشة والمشاركة، ولما حلّ بها من تخلف حضاري، أقعدها عن الأخذ بأسباب الفاعلية والنجاح، فأصابها التأخر وتبدد الطاقات.
- ✦ ضعف المملكة الإدارية لدى كثير من العاملين في القطاع الخيري، بسبب إهمال العلوم الإنسانية التي استفاد منها الغرب، وهذا مما ورثه العاملون عن مجتمعاتهم.
- ✦ وقد أدى هذا الضعف إلى الجهل بالعمل المؤسسي ومقوماته، وأسباب نجاحه فتلاشت الخطط، وأغلقت دراسة الأهداف وإقامة المشاريع، وصار العمل مجرد ردود أفعال غير مدروسة، أو عواطف غير موجهة.
- ✦ الحاجة الماسة إلى انتشار الأعمال الخيرية، مع قلة الطاقات المؤهلة، ما حدا بكثير من القائمين عليها إلى التركيز على الكم، لا الكيف، والغفلة عن قدرة العمل المؤسسي على الموازنة، بين الكم والكيف، وتحقيق أكبر قدر منهما.
- ✦ الخلط بين العمل الجماعي والعمل المؤسسي، والظن بأن مجرد قيام الجماعة يعني عملاً مؤسسياً، في حين أن كثيراً من التجمعات والمؤسسات، لا يصدق عليها حقيقة هذا الوصف؛ لانعدام الشورى، ووجود المركزية المفرطة في اتخاذ القرار.

✦ حداثة العمل الخيري العربي المعاصر؛ فإنه إذا ما قورن عمره بعمر المؤسسات الغربية فإنه قصير جداً.

يقال هذا لئلا تُهضم الحقوق، ولكي نقرب بالحديث من الإنصاف للمجهودات الكبيرة لهذا القطاع؛ حيث نرى بوادر الاهتمام بالمجالات الإدارية أكثر من ذي قبل وما حضوركم مثل هذه الدورات إلا نتائج هذه الجهود المباركة.

## عوامل نجاح العمل المؤسسي

للتربية الإيمانية المتكاملة أكبر الأثر في بناء الطاقات، وتنميتها، واستثمارها استثماراً مناسباً، وهذا عماد العمل المؤسسي، ويمكن تفصيل المقومات اللازمة لنجاحه على النحو الآتي:-

✳ توفر القناعة الكافية بهذا الأسلوب من العمل،

✳ صدور القرارات عن مجالس الإدارة، أو اللجان ذات الصلاحية، حرصاً على خروجها من أدنى مستوى ممكن؛ لتكون أقرب إلى الواقعية وقابلية التنفيذ، ولا يجوز أن يكون المصدر هو الفرد، أو المدير؛ فإنه يستمد صلاحياته -هو أيضاً- من المجالس، لا العكس، ويجب أن تملك المجالس واللجان صلاحية مراجعة قرارات المديرين، ونقضها عند الضرورة. ✳ أن تكون مجالس الإدارة أو اللجان غير محصورة في بيئة واحدة، محكومة بأطر تنشئة وتربية وتفكير محددة، مما يؤثر على طبيعة اتخاذ القرار، فوجود أفراد من بيئات مختلفة ضمن هذه المجالس، يثري العمل المؤسسي بتوسيع أنماط التفكير، وتعدد طرق التنفيذ.

✳ أن تسود لغة الحوار،

تحديد ثوابت ومنطلقات مشتركة للعاملين في المؤسسة تكون إطاراً مرجعياً لهم، توجه خطة العمل، وتناسب المرحلة والظروف التي تعيشها المؤسسة.

✳ التسامي عن الخلافات الشخصية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وهذا يتم بتحسين الاتصال والتواصل، بين أفراد المؤسسة بعضهم مع بعض، وبينهم وبين سائر العاملين .

✳ وهذا أساس قوي للنجاح، ففي استفتاء لعدد من القياديين الناجحين، اتضح أن الصفة المشتركة بينهم هي القدرة على التعامل مع الآخرين، ولن يتم ذلك لأحد ما لم تتربّ أنفسنا على العدل والإنصاف، ومعرفة ما لدى الآخرين من حق، ومحاولة فهم نفسياتهم من خلال نظرتهم هم لأنفسهم، لا من خلال نظرتنا نحن.

## ولضبط الخطط، وإتقان تنفيذها، وبلوغ الأهداف

- ▶ الأناة في التخطيط، والحماسة في التنفيذ؛ فالأول: لمراعاة القدرات والإمكانات، ومعرفة التحديات وحسن تقدير العواقب، وتحاشي مخاطر السرعة، والثاني: لاستباق الخيرات، وكسب الزمان، واغتنام الهمة، ومبادرة العزيمة.
- ▶ أهمية قيام المؤسسات بأداء أعمالها بأساليب علمية حكيمة تكفل استمرارها وأداءها لعملها على الوجه المطلوب ، وحتى لا تتعرض لكيد الكائدين وأساليب المغرضين، ولا ينبغي أن يكون أهل النفاق أكثر حنكة منا؛ فكم نالوا أهدافهم من جمعياتهم وأعمالهم حتى بلغوا منهاهم

ANARDES

استثمر ذاتك

## عناصر وصفات مهمة للبدء في العمل المؤسسي

- ◀ إن العمل المؤسسي ذو أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل، من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد، إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود، إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي، إلى الوضع القانوني.
- ◀ ولا بد أن تتوفر مجموعة من الصفات والعناصر لأي جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي، من أهمها: الانفتاح (المنضبط)، والنضوج، والعزم والتوكل على الله تعالى، والتفكير الإيجابي، والمهارات الإشرافية اللازمة. كما ينبغي أن تتوفر عشرة عناصر مهمة للبدء في رحلة البناء المؤسسي، نوردتها فيما يلي (-):
- ◀ وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
- ◀ مشروعية المؤسسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفق شروطه.
- ◀ وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة وملتزمة ومتفرغة لهذا العمل.
- ◀ توفر رأس المال الكافي، من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
- ◀ إيجاد سمعة جيدة للمؤسسة، في نظر العاملين بها والمتعاملين معها وفي نظر منافسيها.
- ◀ قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها، والتغلب على الصعوبات، وإجبار الآخرين على مسيرتها.
- ◀ جذب عدد كاف من العاملين الأكفاء المنجزين والمتحمسين والمقتنعين.

العمل المؤسسي من العفوية  
والارتجال إلى الاحترافية والتخطيط

← **التخطيط الاستراتيجي** بكل ما يقتضيه هذا الأمر من علوم الإدارة والتدبير؛ استجابة لحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

← **التخطيط الاستراتيجي** يهتم بالأساس العمل الجماعي الذي يتم من خلال مؤسسة أو منظمة. ولا يمثل كل تجمع أو جمعية منظمة بالمعنى الاستراتيجي للكلمة، فلا يمكن الحديث عن منظمة **إلا بتوفر سبعة عناصر أساسية.**

١- **وضوح الأهداف**

.....  
.....  
.....

٢- **وجود استراتيجية؛**

.....  
.....  
.....

٣- **وجود بنية أو هيكل إداري للمنظمة،**

.....  
.....  
.....

٤- **حضور الأفراد بالعدد المناسب؛**

.....  
.....  
.....

٦- **توفر مهارات نوعية؛**

.....  
.....  
.....

٨- **اعتماد نظم محددة؛**

.....  
.....  
.....

## ١٠- تحديد أسلوب التسيير:

.....  
.....

هذا فيما يتعلق بالعناصر الضرورية لتشكيل منظمة؛ أما الاستراتيجية فعناصرها كالاتي:

👤 **القيمة المضافة:** فالاستراتيجية ليست إلا وسيلة لخلق قيمة مضافة. والقيمة المضافة هي النتيجة أو الهدف الذي استدعى أصلاً تأسيس المنظمة لتعمل على تحقيقه بضم جهود أفرادها بعضها إلى بعض واستثمار مختلف الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية التي تحصل عليها من البيئة المحيطة بها. القيم، حيث يجب أن تتميز المنظمة بقيم محددة مثل الصدق والجودة والخبرة والإنجاز واحترام الوقت وما إلى ذلك من المثل المتصلة بمهامها والتي تعطيها مصداقية أمام المتعاملين معها.

👤 **المهمة والرؤية:**

.....  
.....

👤 وتشمل الرؤية خمسة عناصر: المجال والمهمة والقوة والاستراتيجية والقيم، فنقول:

◀ **المجال:** نحن نعمل في المجال الثقافي أو التعليمي أو الخيري أو التجاري.

◀ **المهمة:** أن نحقق الهدف المراد في الآتي..... وفق المقاييس التالية..... وفي المدة الزمنية.....

◀ **القوة:** وقوتنا تكمن في.....

◀ **الاستراتيجية:** وسنحقق التقدم من خلال الأعمال الآتية.....

◀ **القيم:** ونحن نلتزم بـ الصدق والانفتاح والوفاء بالالتزامات.....

👤 **التدافع:** كل عمل في الميدان إلا ويتم من خلال التدافع مع جهة مقابلة؛ وقد يكتسي التدافع صبغة الصراع مع جهة

معاكسة، أو التنافس مع جهة مماثلة في سياق "ليبلوكم أيكم أحسن عملاً"، أو حتى التعاون مع جهة مدركة لأمية

ووجهة التعاون. ويقتضي التخطيط الاستراتيجي التحديد الدقيق لموقع التدافع الرئيسي، هل هو قانوني أم سياسي

أم اجتماعي أم خيري أم ثقافي أم تجاري لرسم الاستراتيجية المناسبة.

✦ **العقدة أو الميزة التنافسية:** ولكل تدافع عقدة لا يمكن للمتدافع التقدم إلا باكتشافها وحلها. وتتمثل العقدة في أهم عنصر القوة الذي تمتلكه الجهة المتدافعة والذي لا يمكن التقدم إلا بتحليله، مثل اتساع القاعدة الجماهيرية عند المنافس السياسي أو انخفاض الأسعار عند المنافس التجاري أو قوة القانون عند جهة السلطة.

### للتدافع ثلاثة مستويات

- أ. التدافع الصفري الذي لا يسفر إلا عن جهة رابحة وأخرى خاسرة.
- ب. التدافع العدمي المتمثل في مقولة: "علي وعلى أعدائي" حيث يكون الكل خاسرا.
- ت. التدافع التشاركي أو التعاوني حيث يكسب الطرفان.

### البيئة الداخلية للمنظمة

وتتشكل من الموارد والقدرات

#### الموارد

أما الموارد فهي ثلاثة:

١. المورد البشري بما يشمل من مهارات ومعرفة نوعية وقدرة على الاتصال والتعاون ودرجة الحافزية.
٢. الموارد المعنوية: السمعة والثقافة والقيم وغيرها.
٣. الموارد المادية: من مال وموجودات.

#### القدرات

أما القدرات فيقصد بها مدى تمكن المنظمة من تحويل مواردها إلى إنتاج، فقد تمتلك مؤسسة العديد من الموارد، لكنها تفتقر للقدرات التي تمكنها من حسن استثمار هذه الموارد.

إن دلت هذه المتطلبات على شيء فإنما تدل على ضرورة وأهمية القيادة الاستراتيجية، التي يتوقف عليها كل هذا البناء الاستراتيجي؛ هذا مع الإشارة إلى أن نجاح أي عمل يتوقف على نوعين من الفكر: الفكر الاستراتيجي والفكر التنفيذي، غير أن الفكر الاستراتيجي هو السابق؛ ومن المسمى لأداء المنظمة وضع أحدهما مكان الآخر.

## المراقبة والتقويم

## مقاومة التغيير الفكرية والنفسية

## الموقف من الفشل والحلم

تجدر الإشارة إلى أن بذل الوسع في حسن التخطيط والتنفيذ والمتابعة لا يلغي إطلاقا الفشل الكلي أو الجزئي بسبب أن الإنسان لا يحيط دوما بكل عناصر وخيوط اللعبة. لكن المشكل ليس في الفشل بقدر ما يكون في الموقف من الفشل.

استثمر ذاتك

## الوحدة التدريبية الثانية

### التفويض الفعال في العمل المؤسسي

#### محاورة الحلسة

البناء المؤسسي، ومكوناته الأساسية

مفهوم التفويض

لماذا التفويض

التفويض للسلطة الإدارية

المعايير التي يجب توفرها في الشخص المفوض إليه

ماهي الأعمال التي لا يجب تفويضها؟

#### أهداف الحلسة

الاطلاع على البناء المؤسسي، ومكوناته الأساسية

الاطلاع على مفهوم التفويض

الاطلاع على المعايير التي يجب توفرها في الشخص المفوض اليه

## البناء المؤسسي، ومكوناته الأساسية

كما أن أي بناء لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلما كانت هذه الأركان قوية كلما كان البناء قوياً، ويؤدي ذلك إلى الارتفاع والارتقاء طبقة بعد أخرى، فكذاك بناء المؤسسات، والمنظمات، لا تقوم إلا على أركان أساسية متينة، يرتكز عليها بناؤها المؤسسي.

وبالنظر إلى ما ورد من تعريفات حول مكونات البناء المؤسسي، نستطيع حصر وتلخيص وتعريف مكونات وعناصر البناء

**المؤسسي للمنظمات الخيرية، فيما يلي:-**

### ١ البناء التنظيمي:

.....

.....

### ٢ الكفاءة المؤسسية:

.....

.....

### ٣ القيادة الفاعلة:

← ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل.

← والقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، وتضع استراتيجية راشدة في اتجاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل من حولها، لإيجاد الدافع للتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف

← والقيادة في مفهومها العام، لا تهتم بالنظام والنمطية، بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية، هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحتها، والتحفيز وشحن الهمم من أجل تحقيق تلك الرؤية.

## ٤ إدارة الموارد البشرية والمالية:

## ٥ الكفاءة التسويقية:

← ويقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة.

## ٦ أنظمة وأساليب العمل:

← هي مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، **وتتكون من:-**

### السياسات

◀ وقد درج على تسميتها باللوائح، وهي المقررات والأحكام الشمولية، التي تعتمدها الإدارة العليا في المنظمة، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة المنظمة، ويتم الاستناد إليها، وفي إطارها، ووضع واعتماد، قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

### القواعد والأساليب

◀ وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبتق من السياسات وتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

◀ ففي حين يذكر كل إجراء الخطوات الإجرائية المسئول عن تنفيذ كل منها، تضيف القواعد والأساليب تعليمات وتوجيهات، تحدد الوسائل والتقنيات المستخدمة لتسهيل العمل في ظرف معين، والقيود والحدود الموضوعية لهذا الاستخدام. ويمكن للقواعد والأساليب أن تتطور بتطور المنظمة دون أن يحصل أي تغير في السياسات، إلا أنها - حتما- تتأثر بتطور هذه السياسات وتنعكس حتما على الإجراءات.

## الإجراءات

وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقيد بها كلما نشأت نفس الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المؤسسة، ويتم سردها حسب تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط بين الخطوات دون ازدواجية ولا ثغرات، مع تسمية المسئول عن تنفيذ كل خطوة، ويجب ألا تخرج عن إطار السياسات والقواعد والأساليب المعتمدة.

## الخطوات

هي التي تمثل عملاً مسئولاً، في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسئول عن العمل بشكل واضح، لا يترك مجالاً لسوء التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة



## مفهوم التفويض

### التفويض لغة

فوض إليه الأمر تفويضاً أي رده إليه وفاوضه في أمره أي جاره.

### التفويض اصطلاحاً

هناك عدة تعاريف للتفويض أوجز منها الآتي:

- ← هو ممارسة إدارية لتفويض المهام والصلاحيات للآخرين، دون التخلي عن النتائج
- ← هو توزيع العمل على الأشخاص لغرض إنجازه
- ← هو نقل حق التصرف واتخاذ القرارات إلى المرؤوسين
- ← هو نقل مجموعة من صلاحيات المدير إلى أشخاص آخرين معينين باتخاذ القرار
- ← هو إسناد بعض العمل إلى غيرك تحت إشرافك ومسئوليتك
- ← هو إحالة مسؤولية تنفيذ مهمة معينة إلى أحد المرؤوسين مع إعطاء الصلاحية اللازمة لإنجاز تلك المهمة

يمكن القول إن غالبية التعاريف أعلاه تقوم على تحفيز الآخرين والاستفادة من قدراتهم لتحقيق أفضل النتائج وأسرعها ومن يستطيع إدارة وقته وتفويض أعماله للآخرين يكون قد حقق أفضل أساليب الإدارة وانجحها، ومن لا يستطيع إدارة وقته وتحويل مهامه فهو لا يستطيع إدارة شيء.

## لماذا التفويض

- ١- **استحالة الإمام بجميع الموضوعات أو السيطرة على مختلف المواقع من قبل المدير أو المسؤول** وهذه حقيقة واقعة لا بد أن يعتقد بها الرئيس ويؤمن بها أيماناً مطلقاً، حتى تصبح لديه رغبة واقعية بضرورة التعاون مع الآخرين وتوكيل بعض المسؤوليات إليه. إن البعض ممن يشتركي من ضيق الوقت وتزاحم الأعمال يؤمن بفكرة اشتراك الآخرين وتفويض القدرات إليهم، ولكنه عملياً لا يلتزم بما يؤمن خوفاً من فشل الآخرين في المهمة أو ضياع الوقت، أو أن يبقى بدون عمل.
- ٢- **قبول الاختلاف والاعتراف بتعدد الآراء**، فالبعض من المدراء والمسؤولين يبحثون عن شخص رديف أو مماثل لهم (نسخة كربونية) يمكنه تنفيذ العمل وإنهاءه وفق تصوراتهم الخاصة فقط، وهذا الخيار ليس متاحاً دائماً وربما لم نحصل عليه لسنوات قد تطول كثيراً، لأن الطبيعة البشرية جبلت على الاختلاف ومن الصعب الحصول على النسخة المشابهة المطلوبة لذا فإن قيام الفرد بالمهمة وإنجازها وفق الشروط المطلوبة أو المحددة التي رسمت له، وإن كانت لم تنجز بنفس الطريقة التي يمكن أن ينجزها المدير، المهم النتائج طالما كانت جيدة وكافية ومقبولة إجمالاً فهذا هو الفوز الحقيقي.
- ٣- **كسب ثقة الآخرين والاعتماد عليهم** من خلال تفويض جزء من سلطات المدير والسماح لهم بالاطلاع على المعلومات المستجدة وفعل الأشياء على طريقتهم الخاصة وإن ظهرت منهم بعض النواقص والعيوب الجزئية. إن الثقة بالآخرين لتنفيذ مهمة أو عمل ما لا تأتي بسهولة فهي تحتاج إلى صبر المدير وتحمله أن ظهرت بعض الأخطاء أثناء العمل، بل يفترض منك التشجيع عند انتهاء كل مرحلة أو إنجاز كل برنامج وإن كانت نتائجه لا ترضيك كاملاً، كما أن التفاؤل يجب أن يسيطر على عقلك الباطني لتتكون لديك قناعة تامة بأن من فوضته بعض صلاحياتك سينجح لا محالة وإن فشل مرة أو مرات.
- ٤- **الحصول على التزام الآخرين بالعمل وكسب حماسهم للمهمة**، فإذا شعر الموظف وأصبحت لديه قناعة تامة بأن ما فوض به مهمة ومسؤولية لا تقبل التفريط أو اللامبالاة، ويرجع نفعها وضررها عليه، فإنه سيلتزم بها خير التزام ويطبق بنودها ودقائقها على أكمل وجه.
- ٥- **تدريب الموظفين على تحمل مسؤولية واجبات عليا**، وبالتالي تكوين أطر قيادية احتياطية للمستقبل، بحيث تعاونه بكفاءة، وتستطيع العمل ببداية واستقلالية حين تنفرد بمهمة، أو تخلفه حين يترك العمل في الوحدة، ولعل في هذه الناحية الأخيرة نوعاً من سعة الأفق وبُعد النظر التي يجب أن يتحلى بها الإداري أو القيادي المخلص، إذ يفكر في مستقبل المؤسسة بعد أن يتركها، فتستمر بعده على أداء مهامها على وجه جيد، وإلا يكون قد زرع بذور الفشل، وعلينا أن لا ننسى بأن المجتمع مستمر، لم يبدأ بأي منا ولن ينتهي معه، وكذلك أدواته مستمرة ومنها الوحدات والمؤسسات الإدارية، فعلينا التفكير في مستقبلها بعدنا.

- 6 من السنن الكونية والثوابت الإدارية التي لا يمكن إغفالها بأي صورة من الصور هي أن الأفراد والموظفين في تقدم مستمر وتحول دائم في سلم الصعود الإداري والنبوغ الفكري، فمن المستحيل بقاء هذه الشريحة معزولة عن المهام العظام والمسؤوليات الجسام، ما لم نحول إليها القدرة تدريجياً لتنهض بها وتتقدم نحو الأمام إلى أن تصل إلى المراتب العليا. إن بعض المدراء لا يرضى بالتنازل عن شيء من مهامه للخط الثاني أو الثالث ولا يرضى بأن يدرك أيضاً نمو الأفراد وتقدمهم واحتياجهم الملح إلى تسنم بعض المسؤوليات وتفويض بعض القدرات تبعاً لتطور الكادر الوظيفي .
- 7 تبسيط الإجراءات وتسريعها، وذلك باختصار إحدى حلقاتها، فالمستويات الإدارية الأدنى أكثر قرباً من مديرهم أو رئيسهم لمواقع التنفيذ، مما يتيح لهؤلاء سرعة البت في الأمور واتخاذا لقرارات اللازمة والضرورية دون الرجوع إلى المستويات العليا، وبذلك يتم التخلص من كثير من التعقيدات الروتينية والهامشية التي تعمل على تعطيل الإجراءات أو بطئها. وإذا كان التفويض مهماً ومؤكداً عليه في الحالات العادية فإنه يصبح أكثر أهمية في المسائل العاجلة والطارئة أو الظروف الاستثنائية التي لا تسمح بالتأخير والتأجيل. وكذلك تتأكد أهميته (التفويض) للتقسيمات والوحدات الإدارية المتفرقة أو البعيدة، فهي بحاجة إلى تفويض كامل يرفع عنها المركزية التي تقتل كل معاني الإبداع والابتكار.
- 8 توفير وريح لوقت للمدير نفسه، فالمهمة الأساسية للمدير أو القائد، الإدارة والأشراف والتوجيه عن بُعد، بعيداً عن أي تدخل مباشر أو غير مباشر في المسائل الشكلية والهامشية، فهو بأمس الحاجة إلى توفير وقت كافي للقيام بمهامه الأساسية والاستراتيجية من إبداع وتجديد وتخطيط وتنظيم ورقابة وتحفيز للعمل والعاملين، أما دون ذلك من أعمال فهي الضياع بعينه ولا غير. ثم أن ضغوط العمل وثقل المهام وهمومها تمنع الرئيس أو المدير من إعادة النظر في ما مضى ومعالجة المشاكل والمعوقات التي اعترضت عمله ومرؤوسيه، والتفويض يتكفل برفع كل ذلك ويسهل عملية تشخيص الخلل والعيوب لتفاديها في المراحل اللاحقة.
- 9 تلافي الأخطاء، والخلاص من التكرار، فالتفويض يوسع آفاق المدير ويفتح له أبواب جديدة من العمل والفكر لا يمكن أن يحصل عليها بدون ذلك، وان امتلك مهارات عالية وقدرات خارقة وعمل بكل ساعات اليوم يبقى فرداً بحاجة إلى آخرين يرفعون عنه مشكلة الوقوع في التكرار التي تصاحب وتلازم اغلب المتفردين بالقرار والإدارة، ويرفعون عنه أيضاً كثرة الوقوع في الخطأ. لأن العين الواحدة لا تبصر كل ما حولها، يلزمها عيون أخرى لأبعادها عن مواقع الخطر والزلل، أن التغيير مطلوب في كل الأحوال، والأجهزة الإدارية أحق من غيرها في البحث والتقصي عن كل جديد وحديث يزيد من فاعليتها ويرفع مكانتها، وهل يستطيع فرد أن يستوعب معدلات التغيير بمفرده بدون التعاون مع الآخرين؟
- 10 أن التفويض يعطي للفرد روحية عظيمة تجعله يغض الطرف عن الكثير من القضايا المرتبطة بشخصه وذاته، وتضفي عليه نزعة السماح والتسامح مع الآخرين، وأكثر حبا لمهامه ووطنه، واشد وعياً وحساً بان العمل وظيفية شرعية يجب إنجازها بأكمل وجه وأفضل أسلوب ولا فرق عنده من ينجز هذا العمل هو أو غيره في هذا المنصب والمكان أو في تلك البقعة والزمان، فالعمل مطلوب منه بطريقة أذكي وعليه تحمل سهام النقد والتجريح ما دام العمل يسير بالصورة المطلوبة وباتجاه الغاية المنشودة التي ترضي الله سبحانه وتعالى .

## التفويض للسلطة الإدارية

يجب إشاعة ثقافة التفويض السلطة الإدارية في المؤسسة لأن تفويض السلطة في نشاط المؤسسات يشكل عاملاً أساسياً في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء. هذا ما تؤكد عليه نظرية التنظيم والإدارة من خلال تطبيق مبدأ " التكافؤ بين السلطة والمسؤولية " كأسلوبٍ فعالٍ تستخدمه الإدارة في ممارستها لوظائفها، وتحقيقها لأهدافها على نحو أفضل من هنا، لا يمكن النظر إلى إشكالية تفويض السلطة إلا في إطار النمط الإداري السائد في المؤسسة المعنية ، الأمر الذي يجعل " مهمة " التفويض صعبة ، سهلة ، ومعقدة أيضاً. يعود ذلك ، في الواقع ، إلى ترابط علاقات التفويض التفاعلية ، المتبادلة التأثير مع غيره من المفاهيم والجوانب الحيوية في محيط العمل المؤسسي **مثل:**

◀ السمات الشخصية للرؤساء – المفوضين، والمرؤوسين – المفوضين .

◀ المركزية واللامركزية في الإدارة.

◀ مدى حرية التصرف في مجال سلطة اتخاذ القرار.

◀ القرار الإداري، أهميته، مستواه إصداره، تبليغه إلى المنفذين،

### أهدافه ونتائجه وتبعاته

◀ المنصب/ المركز الإداري، المستمدة من المنصب ذاته.

◀ سلطة المركز الوظيفية، لما يقدمه من الخدمات إلى الإدارات الأخرى

◀ المفوض إليه والرقابة

◀ السلطة المسؤولية الالتزام المساءلة والمحاسبة.

◀ الحالة الموقف واستقلالية القدرة على التصرف .

## المعايير التي يجب توفرها في الشخص المفوض إليه

من الأعمال التي يجب عليك القيام بها بنفسك وعدم تفويضها للمرؤوسين لأهميتها:

١ تحديد الأهداف وتكوين الرؤية طويلة الأجل:

← فموقعك على القمة يوفر لرؤية شاملة لاحتياجات دائرتك، وتعد هذه الرؤية واحدة من الميزات الرئيسية للقيادة.

٢ تقييم الأداء وضبط السلوك الوظيفي:

← فأنت الذي يقوم بتحديد الأهداف لأفراد الفريق، وأنت الذي يضع المعايير لتقييم تقدمهم في أداء المهام. وذلك يحتم عليك أن تقرر إن كان الفريق قد أفلح في تحقيق ما كلف به أم أنه لم ينجح في ذلك.

٣ التعامل مع المواقف الحساسة:

← إن مثل هذه المواقف لا تتطلب فقط اهتمامك الشديد وخبرتك الطويلة، ولكن وضع أحد أفراد الفريق في وسط هذا الموقف الملتهب ليس من الإنصاف. إن القيادة قد تكون قاسية في بعض الأحيان، ولكنك هنا لكي تتخذ القرارات الصعبة وتمتص الحرارة التي يولدها عملك.

٤ التكاليف الشخصية:

← في بعض الأحيان قد يكلفك رئيسك بمهمة محددة واضعا في اعتباره أنك ستنجز هذه المهمة بنفسك.  
← مهما كان الموقف، إذا كلفت بمهمة وكان من المتوقع أن تؤديها بنفسك فلا يصح أبدا أن تفوض هذه المهمة إلى أحد أفراد فريقك.

٥ الظروف السرية أو الحساسة:

← بحكم منصبك، من واجبك أن تحتفظ بسرية بعض المعلومات المتوفرة لديك لأهميتها.

## الوحدة التدريبية الثالثة

### بناء القدرات والبناء المؤسسي

#### محاوِر الجلسة



- المكونات والمراحل المختلفة لتطبيق مفهوم البناء المؤسسي
- الفرق بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي
- مقارنة بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي
- اهداف عمليات البناء المؤسسي واثارها في مجال التنمية على المنظمات
- الابعاد الرئيسية لعمليات البناء المؤسسي للمنظمات
- المؤشرات الدالة على بناء المنظمة مؤسسيا

#### أهداف الجلسة



- الاطلاع على المكونات والمراحل المختلفة لتطبيق مفهوم البناء المؤسسي
- التعرف على الفرق بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي
- التعرف على مقارنة بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي
- الاطلاع على اهداف عمليات البناء المؤسسي واثارها في مجال التنمية على المنظمات

## المكونات والمراحل المختلفة لتطبيق

### مفهوم البناء المؤسسي

المكونات الأساسية للبناء المؤسسي تتمثل في الآتي:

#### أ الرسالة

وتعني القدرة على صياغة رسالة المنظمة والحصول على التأييد لها ولالأهداف التي قامت من أجلها وجذب الأفراد للاقتناع بها , من ناحية أخرى يجب ان تكون رؤية المنظمة نابعة من وبواسطة الاطار المحلى الذى تعمل فيه .

#### ب القدرة المؤسسية

بمعنى القدرة على ترجمة الافكار والاهداف الى افعال , كما انها تعبر عن قدرة المنظمة على تنظيم نفسها من اجل انجاز رسالتها بكفاءة وفعالية .

#### ج الموارد

وتعني قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة دون التأثير على رسالتها , واهم العناصر التي تدعم نظام ادارة

#### الموارد داخل المنظمة تتمثل في الآتي :

← سياسات تدبير الموارد والتطبيق الفعلي لها.

← نظام الادارة المالية ومدى الوضوح والدقة فيها.

← نظام التقارير الذي يتابع حركة استخدام الموارد في المنظمة.

#### د العلاقات الخارجية

بمعنى القدرة على اقامة والحفاظ على العلاقات والروابط مع الجهات الحكومية , وكذلك المنظمات الاخرى الشبيهة او ذات الصلة , وجهات التمويل , من اجل زيادة قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات والمساعدات والموارد اللازمة لتنفيذ انشطتها .

## مكونات القدرة المؤسسية

### القدرة المؤسسية بصفة عامة تتضمن الاتي:

- ★ هيكل تنظيمي جيد يستطيع من خلاله الافراد استخدام طاقاتهم ومهاراتهم الابتكارية.
- ★ التأكد من ان القرارات قد تم اتخاذها على المستوى الإداري المناسب وبالمشاركة المطلوبة.
- ★ طريقة تنفيذ العمل , وهى عبارة عن مجموعة الخطط والبدائل التي تمكن المنظمة من ترجمة رسالتها وتحقيق المخرجات المطلوبة , وهذا يتضمن ( الخدمات المقدمة وشروط الحصول عليها / الشكل الذى تقدم به الخدمات فردى – جماعى – مجتمعات / الفئة المستهدفة / تسلسل الانشطة اللازمة لتنفيذ البرامج / الادوار والمسئوليات / الاثر المتوقع بعد تنفيذ البرامج ) .
- ★ سياسات ادارة الافراد والبرامج والانشطة والشئون الادارية.
- ★ تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج.
- ★ نظم جمع المعلومات وحفظها وطرق استرجاعها.
- ★ النظام المحاسبي ونظام الموازنة والحسابات الختامية.
- ★ نظم التطوير والتعديل.

## المراحل المختلفة لتطبيق البناء المؤسسي

تمر عملية البناء المؤسسي بعدد من الخطوات، وغالبا وكما يتسق مع الواقع في الدول العربية تأتى أنشطة وبرامج البناء المؤسسي كنتيجة لمبادرات من خارج المنظمة (الجهات الممولة – منظمات غير حكومية مهمة – ضغوط خارجية).

### ويمكن تلخيص مراحل البناء المؤسسي فيما يلي:

١- ايجاد الطلب والرغبة لدى المنظمة لتنفيذ برامج البناء المؤسسي.

٢- تحليل البيئة المحيطة:

٣- توصيف الواقع الحالي للمنظمة:

٤- تحديد التدخلات وجملة الأنشطة المطلوبة:

٥- تنفيذ وإدارة أنشطة وبرامج البناء المؤسسي:

٦- المتابعة والتقييم:

٧- تثبيت إثر عمليات البناء المؤسسي وانسحاب الدعم الخارجي:

## الفرق بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي

### مفهوم بناء القدرات

- ان العديد من المنظمات يتناول مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي بشكل غير محدد حيث يتم الخلط ما بين المفهومين , بالرغم من الاختلاف بينهما , علما بانهما متكاملين .
- عرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مفهوم بناء القدرات على انه " العمليات التي من خلالها يستطيع الافراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات ان تطور مقدراتها من اجل ان تؤدي الوظائف وتحل المشكلات وتضع الاهداف وتنجزها".
- ويعرف المركز الدول لتدريب وبحوث المنظمات غير الحكومية عملية بناء القدرات بانها " العمليات المستمرة التي يتم من خلالها مساعدة الافراد والمنظمات والمجتمعات لان تتطور وتتأقلم مع التغيير الحادث في البيئة المحيطة على اساس رسالة المنظمة واهدافها ومواردها "

### مفهوم البناء المؤسسي

- هو ما يقصد به تمكين المنظمة من اجل ان تكون اكثر فعالية في تنفيذ المشروعات التنموية من اجل تحقيق اهداف ورسالة المنظمة , أي تدعيم موقع المنظمة المؤسسي في مجتمعاتها , والذي يعنى انه اصبح لها من الشرعية والاستمرارية ما يجعل افراد المجتمع يثقون بها وينظرون اليها على انها احد الفاعلين الاساسيين في تقرير شئون المجتمع .
- هو تلك العمليات التي يتم تنفيذها من اجل رفع قدرات هذه المنظمات حتى تستطيع القيام بالدور المأمول منها في ضوء رسالتها وامكانياتها، وهو ما يعنى في النهاية تطوير المنظمة غير الحكومية من كافة الجوانب (بشرية – تنظيمية – مالية - الخ) للقيام بدورها في المجتمع.
- هو التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة او طرف خارجي او الاثنان معا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا بما يؤدي الى ايجاد موقع مؤسسي للمنظمة داخل المجتمع، أي اعتبارها أحد الفاعلين الاساسيين بة من خلال قدرتها على العمل باستقلالية ذاتية وقدرتها على الاستمرارية بما يحقق اثرا ايجابيا ملموسا على المجتمع.

## مقارنة بين مفهوم بناء القدرات

### ومفهوم البناء المؤسسي

م	العنصر	بناء القدرات	البناء المؤسسي
١	المدى الزمني	يتوقف على الهدف من برامج بناء القدرات , فمثلا اذا كان الهدف بناء قدرات المنظمة لتنفيذ مشروع معين , فان الفترة تتحدد بمدة هذا المشروع .	يحتاج الى فترة زمنية طويلة نسبيا حتى تتحقق الاهداف المرجوة منها.
٢	الاستراتيجيات	غالبا ما تكون الاستراتيجيات المتبعة قائمة على طرف خارجي يقود أنشطة وبرامج بناء القدرات، ويستخدم تدخلات خاصة بالتدريب الإداري والمساعدة الفنية لتنفيذ أنشطة محددة، وقد يستخدم تدخلات مثل التطوير التنظيمي وبناء علاقات ولكن لا تكون جوهرية.	الاستراتيجية المتبعة تقوم على ايجاد شعور بالمسئولية من قبل المنظمة المتلقية لأنشطة البناء المؤسسي، وغالبا ما تكون الاستراتيجية طويلة المدى وتتكون من العديد من التدخلات وتهتم بالتطوير التنظيمي داخل المنظمة، وايضا بناء العلاقات مع الفاعلين الاخرين في البيئة الخارجية.
٣	المتبعة	الوظائف، المسئوليات , المهام .	- قيادة استراتيجية.
	المكونات	عمالة.	- موارد ذاتية وعمليات مخططة.
	الرئيسية	هيكل تنظيمي فعال.	- ادارة فعالة للبرامج ومتسقة مع استراتيجية المنظمة.
		وجود الحافز، المعرفة، المهارات، الموارد. وجود الثقافة التنظيمية الصحية.	- ادارة موارد بشرية تعمل بفعالية.
			- قدرة على انشاء علاقات وتشبيك مع الاطراف الفاعلة الاخرى.

م	العنصر	بناء القدرات	البناء المؤسسي
٤	النتائج	كفاءة المنظمة غير الحكومية	قدرة على الاستمرارية.
٥	المتوقعة نطاق الاثر	وفعاليتهما في تنفيذ البرامج والانشطة المتوقعة منها. - داخل حدود المنظمة. - أثر غير مباشر على المجتمع.	قدرة على الملائمة والتوافق مع احتياجات المجتمع الذي تخدمه قدرة على تحقيق إثر ملموس على حياة الافراد وتغيير جودة الحياة التي يعيشونها. - أثر غير مباشر على المجتمع الذي تعمل فيه.



## اهداف عمليات البناء المؤسسي واثرها في مجال التنمية على المنظمات

تهدف عمليات البناء المؤسسي الى تحقيق اثر في مجال التنمية على المنظمات غير الحكومية من خلال ستة محاور

اساسية هي:

### ١ تحقيق الكفاءة والفعالية:

← أي ان مخرجات عمل المنظمة تؤدي الى تحقيق الاهداف المتفق عليها وبشكل كفاء في حدود الموارد والامكانيات المتاحة.

### ٢ المشلكة:

← حيث تساعد عمليات البناء المؤسسي على تمكين الفئة المستهدفة من ان يصيح لها صوتا مسموعا في تقرير السياسات الخاصة بالمنظمة، وفي كل مراحل تنفيذ المشروعات الخاصة بها.

### ٣ الاستمرارية:

← وتعنى قدرة المنظمة على تقديم خدماتها دونما الاعتماد على التمويل الخارجي من الجهات المانحة.

### ٤ توليد الشعور ومفهوم المساءلة لدى المنظمة غير الحكومية:

← فمفهوم البناء المؤسسي يساعد المنظمة على توفير ثلاثة اشياء ضرورية لتفعيل عملية المساءلة وهي:

للـ مشاركة ذوي الاهتمام في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم مما يؤدي الى الشفافية وعدم تركيز السلطة.

للـ التمثيل الجيد لكل الفئات والاستجابة للمتطلبات المتجددة.

للـ المسئولية في استخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية.

### ٥ تقوية الانظمة الداخلية للمنظمات غير الحكومية:

← من اجل ان تستطيع التعبير عن احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه والقيام بإشباعها.

### ٦ تقوية دور تلك المنظمات حتى يكون لها مردود فعال في المجتمع الذي تعمل فيه:

← فتصبح نقطة مؤثرة ومركز لنشر الخبرات والمعارف للمنظمات الاخرى التي تعمل في نفس المجال.

## الابعاد الرئيسية لعمليات البناء المؤسسي للمنظمات

- ★ **انها عمليات (Processes) مختلفة:** فالبناء المؤسسي ليس عملية جامدة، ولكنها حيوية حيث انه يؤثر على كل العمليات داخل المنظمة , ويساعدها على النضج والتعلم فينقلها الى وضع جديد تتأقلم معه .
- ★ **انها اضافة لقدرة (Capacity) المنظمة:** حيث انها تتضمن تطوير العنصر البشرى بجانب تطوير الهياكل التنظيمية.
- ★ **انها تهدف الى تحقيق أثر (Impact):** فالبناء المؤسسي ليس هدفا في حد ذاته، ولكنها اداة لتحسين مستوى معيشة الفئة المستهدفة التي تخدمها المنظمة.
- ★ **انها تهدف الى المدى الطويل (Long Term):** فلا بد ان يتوافر فيها الاستمرارية (المالية والادارية والتنظيمية والاجتماعية) -وليست الاستمرارية المالية وحدها -وذلك بعد انتهاء عملية التطوير.



## المؤشرات الدالة على بناء المنظمة مؤسسيا

فيما يلي تحليل لبعض مخرجات عمليات بناء القدرات، والتي إذا ما تم توافرها فان أنشطة وبرامج هذه العمليات سوف تؤدي الى بناء المنظمة مؤسسيا. يفترض ان توافر تلك المخرجات سوف يمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على الملائمة والاستمرارية وتحقيق الاثر على المجتمع.

### ١ القرة التنظيمية:

.....

.....

### ٢ الفعالية التنظيمية:

.....

.....

### وهذا يتطلب ثلاثة عوامل هي

← إعادة اختيار وتأكيد ما تريد المنظمة عمله والذي انشئت من اجله، وذلك من منظور التماسك والترابط ما بين الرؤية والرسالة والاهداف والدور في المجتمع.

← ترجمة الاختيارات الى افعال محددة وملموسة من اجل انجازها بواسطة العاملين والمتطوعين والاطراف المهمة.

### ٣ المؤسسة:

ان وضع القواعد المنظمة للعمل واعدادها وتدريب القائمين بالعمل عليها , لا يعنى ان النظام قد تم تأسيسه , يقبلوا القيم المتضمنة في هذا النظام الجديد ويلمسوا اهميتها , بحيث تدخل تلك القيم ضمن المنظومة الروتينية لأعمالهم . ولكن التأسيس يعنى ان القائمين على استخدام النظام.

#### ٤ التغيير التنظيمي:

ويعرف بانة " التغيير النهائي في خصائص المنظمة والذي يؤثر بشكل كبير على اداءها ".  
حيث ينتج عن أنشطة بناء القدرات في المنظمة تغييرات جوهرية بها، وهذا التغيير يحدث عبر فترات متتالية ومتتالية من التغيير التدريجي الى التغيير الجوهري الذي هو تغيير طويل المدى وواسع النطاق.

#### ٥ التعلم التنظيمي:

ايضا تؤدي أنشطة وبرامج بناء القدرات الى ايجاد قدرة معرفية لدى المنظمة غير الحكومية، وتعرف القدرة المعرفية بانها قدرة او سعة المنظمة لتراكم المعرفة من خلال خبرتها، حيث تستخدم تلك المعرفة كأساس لعمليات التخطيط للأنشطة والبرامج وتطوير المهارات التحليلية والعقلية على مستوى المنظمة.

#### ٦ الاستمرارية او الاستدامة

ايضا تؤدي أنشطة وبرامج بناء القدرات الى تدعيم قدرة المنظمة على الاستمرارية، ومفهوم الاستمرارية هنا ليست الاستمرارية المالية وحدها، بل الاستمرارية المالية والادارية والتنظيمية والاجتماعية.



## الوحدة التدريبية الرابعة

### القدرة المؤسسية

#### محاوِر الجلسة

- مكونات القدرة المؤسسية
- المكونات والمراحل المختلفة لتطبيق مفهوم البناء المؤسسي
- خصائص عملية البناء المؤسسي الفعالة
- اهم التحديات التي تواجه تطبيق البناء المؤسسي في المنظمات
- عناصر القدرات المؤسسية
- التركيبية التنظيمية لإدارة العمل

#### أهداف الجلسة

- الاطلاع على مكونات القدرة المؤسسية
- التعرف على المكونات والمراحل المختلفة لتطبيق مفهوم البناء المؤسسي
- الاطلاع على خصائص عملية البناء المؤسسي الفعالة
- التعرف على اهم التحديات التي تواجه تطبيق البناء المؤسسي في المنظمات
- التعرف على عناصر القدرات المؤسسية
- الاطلاع على التركيبية التنظيمية لإدارة العمل

## مكونات القدرة المؤسسية

### القدرة المؤسسية بصفة عامة تتضمن الآتي

- ◀ هيكل تنظيمي جيد يستطيع من خلاله الافراد استخدام طاقاتهم ومهاراتهم الابتكارية.
- ◀ التأكد من ان القرارات قد تم اتخاذها على المستوى الإداري المناسب وبالمشاركة المطلوبة.
- ◀ طريقة تنفيذ العمل , وهي عبارة عن مجموعة الخطط والبدايل التي تمكن المنظمة من ترجمة رسالتها وتحقيق المخرجات المطلوبة , وهذا يتضمن ( الخدمات المقدمة وشروط الحصول عليها / الشكل الذي تقدم به الخدمات فردى - جماعي - مجتمعات / الفئة المستهدفة / تسلسل الأنشطة اللازمة لتنفيذ البرامج / الأدوار والمسئوليات / الأثر المتوقع بعد تنفيذ البرامج ) .

← سياسات ادارة الافراد والبرامج والأنشطة والشئون الادارية.

← تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج.

← نظم جمع المعلومات وحفظها وطرق استرجاعها.

← النظام المحاسبي ونظام الموازنة والحسابات الختامية.

← نظم التطوير والتعديل.

← حل المشكلات واتخاذ القرار.

أناردس  
ANARDES  
استثمر ذاتك

## المكونات والمراحل المختلفة

### لتطبيق مفهوم البناء المؤسسي

تمر عملية البناء المؤسسي بعدد من الخطوات، وغالبا وكما يتسق مع الواقع في الدول العربية تأتي أنشطة وبرامج البناء المؤسسي كنتيجة لمبادرات من خارج المنظمة (الجهات الممولة – منظمات غير حكومية مهتمة – ضغوط خارجية).

ويمكن تلخيص مراحل البناء المؤسسي فيما يلي:

١ ايجاد الطلب والرغبة لدى المنظمة لتنفيذ برامج البناء المؤسسي:

---

---

٢ تحليل البيئة المحيطة:

---

---

٣ توصيف الواقع الحالي للمنظمة:

---

---

٤ تحديد التدخلات وجملة الأنشطة المطلوبة:

---

---

٥ تنفيذ وإدارة أنشطة وبرامج البناء المؤسسي:

---

---

٦ المتابعة والتقييم:

هي من أهم مراحل البناء المؤسسي، ويقصد بالمتابعة " هي تلك العمليات التي تهدف إلى التأكد من أن أنشطة البناء المؤسسي تتم بالجودة المطلوبة وحسب المخطط لها".

كما يقصد بالتقييم " هي تلك العمليات التي تهدف الى قياس فعالية وكفاءة أنشطة وبرامج البناء المؤسسي، والى أى مدى تحقق الاهداف المخططة لها "

٧ تثبيت اثر عمليات البناء المؤسسي وانسحاب الدعم الخارجي :

ان عمليات البناء المؤسسي يجب ان تتوافق مع باقي العمليات داخل المنظمة , مثال ذلك ان يصبح هذا التغيير الذى قدمته برامج البناء المؤسسي جزءا من اسلوب العمل اليومي للمنظمة ويدخل ضمن قيمها الإدارية ومنظومتها الثقافية .

يجب ان تكون هناك خطة لانسحاب الجهة الداعمة لعملية البناء المؤسسي وتدرجيا

يجب على الجهة الداعمة ان تستمر فى متابعة خطة التنفيذ لمساعدة المنظمة غير الحكومية للاستمرار فى عمليات التنفيذ بالجودة المطلوبة.



## خصائص عملية البناء المؤسسي الفعالة

يوجد اتفاق واسع ما بين الممارسين على ان عملية البناء المؤسسي الفعالة عندما تتم بواسطة طرف خارجي فأنها تتصف بالآتي:

- ← هي عملية تتم في اتجاهين أى انها شراكة ما بين طرفين، كل منهما لديه الرغبة للاستفادة (المنفعة) وتقوية بعضهما البعض.
- ← البناء المؤسسي هو مدخل للتنمية، وهو عبارة عن الاستجابة للعمليات المعقدة اللازمة لأحداث التغيير على مدى طويل، وعالية فان عمليات البناء المؤسسي ليست مجرد حزمة جاهزة من الدعم الفني والمالي تقدم بشكل مسبق للحصول على مخرجات محددة مسبقا، لذا هو المدخل الذي يعكس فلسفة التنمية لدى المنظمة.
- ← عملية البناء المؤسسي تحتاج الى مهارات وعاملين وموارد، ولكن ذلك لن يثمر دون التفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة.
- ← تحتاج عملية البناء المؤسسي الى وقت يتوقف على عمر المنظمة كما انها عملية مستمرة، وبالتالي يجب وضع ذلك في الحسبان عند تصميم برامج البناء المؤسسي للمنظمة .
- ← تحتوى عملية البناء المؤسسي على جهود مشتركة، وتتم بناء على التعاون ما بين طرف مساعد خارجي – استشاري او ممول – ومنظمة تبحث عن المساعدة من اجل تحسين ادائها بالنظر الى رسالتها واهدافها ومواردها واستمراريتها، ومن ثم فان أنشطة البناء المؤسسي تصمم لاحتياجات المنظمة المتلقية وليس مجرد بناء نموذج لمنظمة مثالية .
- ← عمليات البناء المؤسسي يجب ان تدار وتوجه بواسطة المنظمة المستفيدة، ويكون دور الممول غالبا مركزا في تسهيل وتيسير عمليات البناء المؤسسي، وكلما كان لدى المنظمات المتلقية لأنشطة البناء المؤسسي المهارة في تحديد المشكلات التي تقابلها وتوجيه الموارد المتاحة لتناسب اهدافها واولوياتها، كلما اصبحت تلك المنظمات متمكنة ويستمر اثر عمليات البناء المؤسسي بها

## اهم التحديات التي تواجه تطبيق

### البناء المؤسسي في المنظمات

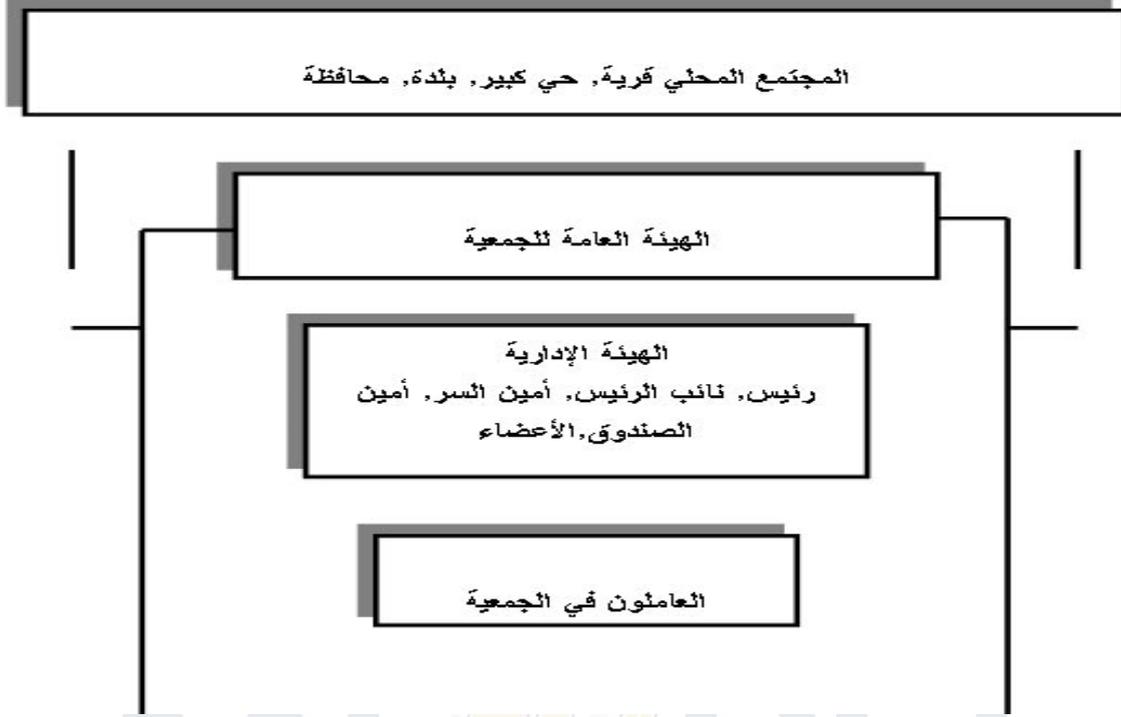
بصفة عامة هناك العديد من العقبات التي تواجه عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في الدول العربية ,  
يمكن اجمالها في الاتي :

- ← الفشل في التركيز على رسالة المنظمة واولوياتها.
- ← العجز والقصور في التخطيط واعداد البرامج والتقييم، حتى يكون في استطاعة المنظمة التعلم والاستفادة من خبراتها السابقة.
- ← قلة الموارد المالية بسبب صغر حجم المنظمة احيانا , او عدم توافر الكوادر الفنية والادارية المتخصصة التي تستطيع التخطيط واستخدام الاساليب المناسبة لجذب الاموال وحفز العمل التطوعي . ضعف القدرات الادارية والتنظيمية والمؤسسية نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة، منها نقص المهارات , ونقص التدريب , فضلا عن عزوف الممولين عن دعم الانشطة الخاصة بالتطوير الاداري لتلك المنظمات .
- ← انخفاض القدرة على الاستمرار في المشاريع الناجحة التي بدأتها المنظمة في حالة انقطاع التمويل , او توقف الاعانات , او ابتعاد الافراد ذوى الخبرة , حيث ان كثيرا من المنظمات تعتمد بصفة اساسية على الموارد السهلة قصيرة الاجل , وانها نادرا ما تعطى الاهتمام الكافي لتخطيط المشروعات المستمرة .
- ← غياب الرؤية التنموية الشاملة على المستوى القومي، والاقتصار في معظم الاحيان على تنفيذ مشروعات وبرامج صغيرة تخدم المجتمع المحلي فقط.
- ← محدودية القدرة على ادارة المشروعات الكبيرة , نتيجة الافتقار الى المهارات الفنية المطلوبة للعمل , الامر الذي يرجع الى صغر الحجم ونقص الموارد وضعف الرواتب في كثير من الاحيان .
- ← انخفاض القدرة على الاتصال واقامة العلاقات والروابط بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال.
- ← ضعف التنسيق والمنافسة الجادة بين المنظمات بسبب التنوع الشديد في انشطتها والزيادة المستمرة في اعدادها .
- ← اللجوء المستمر الى الشعارات الجذابة , والاعتماد بشكل أساسي على جهود المتطوعين وتضارب اختصاصاتهم مع اختصاصات الاداريين بالمنظمة , وهو الامر الذي ادى الى ظهور مشكلة الهوية مقابل الاحتراف .
- ← الفشل في التعاقد مع مدير تنفيذي كفؤ لديه الدراية والخبرة والاحترافية.
- ← قصور الانشطة التدريبية المقدمة للمنظمات غير الحكومية في العالم العربي بصفة عامة.
- ← عدم اهتمام الكثير من المنظمات بالتدريب وعدم إدراك أهميته للمنظمة.
- ← انخفاض عدد مراكز التدريب المتخصصة في مجال المنظمات غير الحكومية على مستوى العالم العربي.
- ← محدودية التنظيمات المحلية والاقليمية العربية النشطة في مجال التدريب أو تمويله.

## عناصر القدرات المؤسسية

- ★ توفر قيادة، مستقبلية النظرة تحدد توجه المنظمة المعنية.
- ★ توفر جهاز ادارى، يتمتع بالكفاءة والاستقلال ويتخذ الاجراءات اللازمة لتحقيق رسالة وغايات المنظمة.
- ★ وضوح الرسالة المعلنة المقترنة بالرؤية وبالغايات والاهداف.
- 1- (الهدف مثل رفع مستويات معيشة مجموعات الفقراء وتمويل مشاريعهم)
- 2- (اهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، ويمكن تحديدها كميا وزمنيا)
- 3- (اهداف يمكن قياسها من اجل قياس تقدم المؤسسة)
- ★ وجود هيكل تنظيمي يتيح تحقيق تلك الغايات والاهداف بكفاءة. (مثلا فان اقراض المناطق الريفية يحتاج الى لا مركزية فى التنظيم، وموظفين مدربين جيدا ميدانيا، وقادرين على اتخاذ قرارات القروض على وجه السرعة)
- ★ وجود موظفين لديهم المؤهلات والحوافز اللازمة لتنفيذ عمليات المؤسسة. (مؤهلات علمية مناسبة -خبرات مناسبة - تدريب ملائم)
- ★ وجود ضوابط داخلية ذاتية لاستمرار تحسين العمل.

## التركيبة التنظيمية لإدارة العمل



**أولاً:** الدوافع التي قد تكمن وراء رغبة أعضاء الجمعية العمومية في ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس إدارة المنظمة غير

الحكومية هي واحدة أو أكثر من الآتي:

- ← حب العمل التطوعي.
- ← خدمة المجتمع المحلي.
- ← واجب ديني.
- ← إشغال أوقات فراغ.
- ← بناء علاقات اجتماعية.
- ← تنمية المهارات القيادية.
- ← الرغبة في ممارسة دور قيادي.
- ← حباً في الظهور.
- ← الصراع العشائري.

**ثانياً:** بعد انتخاب أعضاء مجلس الإدارة يتم عقد أول اجتماع يتم فيه توزيع المناصب على الشكل التالي:

- ← الرئيس
- ← نائب الرئيس
- ← أمين السر او الامين العام
- ← أمين الصندوق
- ← اللجنة التنفيذية
- ← الاعضاء وهي اول خطوة تنظيمية في عمل مجلس ادارة المنظمة المنتخب.



## الوحدة

## التدريبية الخامسة

تابع بناء القدرات

والبناء المؤسسي

### محاور الجلسة



مواصفات مجلس ادارة المنظمة الناجح

اهم العقبات التي تعترض نجاح مجلس ادارة المنظمة

تشكيل مجلس الإدارة

مهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة

مهام مجلس ادارة المنظمة

المسئوليات الادارية العشر الاساسية لمجالس الادارة

### أهداف الجلسة



الاطلاع على مواصفات مجلس ادارة المنظمة الناجح

التعرف على اهم العقبات التي تعترض نجاح مجلس ادارة المنظمة

الاطلاع على تشكيل مجلس الإدارة

التعرف على مهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة

معرفة مهام مجلس ادارة المنظمة

الاطلاع على المسئوليات الادارية العشر الاساسية لمجالس الادارة

## مواصفات مجلس ادارة المنظمة الناجح

حتى يتسم مجلس الادارة وأعماله بالنجاح يجب أن تتوفر فيه العوامل التالية:

- ✳ توفر عناصر ومهارات القيادة لدى أعضائه.
- ✳ خلفيات وخبرات أعضائه متكاملة.
- ✳ لديه توقعات وتصورات، ممكنة التطبيق، حول تحسين أداء وأعمال المنظمة.
- ✳ لدى أعضائه تصور واضح ومشترك لأهداف المنظمة، ولديهم التزام تجاه تنفيذ تلك الأهداف.
- ✳ أن يتمتع أعضاؤه بمهارات وقدرات كافية.
- ✳ لديه قنوات اتصال وعلاقات عامة قوية.
- ✳ يتعامل بانفتاح مع أي مشاكل قد تعترض عمل الجمعية أو المنظمة.



## اهم العقبات التي تعترض نجاح مجلس ادارة المنظمة

- ← ضعف معايير انتخاب أعضاء مجلس الادارة.
- ← توجهات وسياسات المنظمة غير محددة لدى الأعضاء بشكل دقيق ومكتوب.
- ← اعتماد أعضاء مجلس الادارة على أفكار خارجة عن اهتمامات وأهداف المنظمة.
- ← عدم إطلاع مجلس الادارة على المستجدات والتطورات الخاصة بأعمال المنظمة.
- ← إهمال المجلس للمهام المنسوبة له، إما لضعف الموارد أو لاعتماده على المدير التنفيذي والموظفين للقيام بهذه المهام أو لعدم توافر الوقت لدى أعضاء المجلس ذاته.
- ← ضعف المعرفة بأساليب إدارة المنظمات غير الحكومية.



## تشكيل مجلس الإدارة

### يتشكل مجلس ادارة المنظمة او الجمعية من:

- ✦ الرئيس
- ✦ نائب الرئيس
- ✦ أمين السر او الامين العام
- ✦ أمين الصندوق
- ✦ اللجنة التنفيذية
- ✦ الاعضاء



## مهام ومسؤوليات رئيس مجلس الإدارة

- ترؤس أعمال المجلس والجمعية العمومية.
- قيادة المنظمة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتصميم البرامج والانشطة.
- دمج الآراء المتنوعة وتشجيع مشاركة كافة أعضاء المجلس.
- تمثيل المنظمة لدى الهيئات الرسمية والقضائية.
- الإشراف على كافة أعمال المنظمة واللجان المنبثقة عنها.
- المشاركة في استقبال وفود المنظمة وتعريفهم بها.
- الإشراف على أعمال المنظمة المختلفة والطلب من المعنيين إعداد تقارير تقييمية.
- يقوم نائب الرئيس بكافة أعمال رئيس الهيئة الإدارية في حال غيابه.



## مهام مجلس ادارة المنظمة

هناك سؤالين هامين هما:

- \* أولا: ماهي اولى خطوات تحقيق الادارة الناجحة في المنظمات غير الحكومية والجمعيات الاهلية غير الهادفة للربح؟
- \* ثانيا: ماهي المسئوليات العشر الاساسية لمجالس الادارة في المنظمات غير الحكومية والجمعيات الاهلية غير الهادفة للربح
- \* أولا: ماهي اولى خطوات تحقيق الادارة الناجحة في المنظمات غير الحكومية والجمعيات الاهلية غير الهادفة للربح؟
- \* اولى خطوات تحقيق الادارة الناجحة هي ازالة الغموض المحيط بها، ووصولنا الى هذه الغاية يجب إدراك الحقائق الخمسة التالية:

✧ التماثل.

✧ التفاوت.

✧ النموذج المثالي.

✧ التغيير.

✧ الاتفاق.

١ التماثل:

تتماثل مسئوليات مجالس الادارة في كل المنظمات , بالرغم من شعورنا بأن منظماتنا دون غيرها لها سمات خاصة ومتميزة .

٢ التفاوت:

يتفاوت مستوى وطريقة اداء مجالس الادارة واعضاءها من منظمة لأخرى نتيجة للعديد من العوامل.

← (أعداد العضوية – حجم الميزانية – أعداد العاملين – حداثة المنظمة او قدمها)

٣ النموذج المثالي:

لا يوجد نموذج مثالي لحجم او تشكيل مجلس ادارة يصلح لكل الظروف , بينما توجد اشكال وسياسات وممارسات معينة تكون افضل من غيرها

٤ التغيير:

← تتعرض كل المنظمات غير الحكومية لعمليات تغيير في الشكل والمضمون بمرور الوقت.

\* (وهذا يستدعي مراجعة دورية لتصحيح المسار).

\* (كما يتطلب ذلك عمل فحص دقيق للمهيكل الإداري والتنظيمي ككل).

\* (كما يحتاج هذا دائما الى التجديد مع تطوره بمرور الوقت)

الاتفاق: ←

← تصل مجالس الادارة واعضاءها الى قمة الاداء عندما يحدث اتفاق فيما بينهم وبين بعض , وكذلك فيما بينهم وبين العاملين , وكما ينبغي ان يكون , وان تكون القضايا والمسئوليات والاهداف للمنظمة محددة بوضوح .



## المسئوليات الادارية العشر الاساسية لمجالس الادارة

ماهى المسئوليات الادارية العشر لمجالس الادارة فى المنظمات غير الحكومية والجمعيات الاهلية؟

يلاحظ الاتي:

- ← ان هذه المسئوليات الادارية العشر لمجالس الادارة يمكن تطويعها بحيث تضاف الى اللائحة التنفيذية لأى منظمة باعتبارها وصفا وظيفيا لأعضاء مجلس الادارة.
- ← ان هذه المسئوليات الادارية العشر لمجالس الادارة يمكن استخدامها كمعيار يتم على اساسه مراجعة اداء مجالس الادارة , والتأكد من مصداقيته بصورة دورية .

### ١ تحديد رسالة المنظمة واغراضها:

- من اهم مهام مجلس ادارة المنظمة اعداد (رسالة) المنظمة , وعلى ضوء (رؤية) المنظمة , و(قيم) المنظمة واهدافها .
- من أولويات عمل مجلس الادارة توصيل وتوضيح اهداف المنظمة إلى كل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة، وكذلك الأسباب التي تبرر وجودها، والغاية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويقوم مجلس الادارة بذلك من خلال إعداد وكتابة ما يسمى "رسالة المنظمة"، وهي تتراوح ما بين فقرة واحدة إلى صفحة كاملة.

### ٢ اختيار المدير التنفيذي:

- ان اختيار مجلس الادارة للمدير التنفيذي الجيد والفعال له التأثير الاكبر على معدل نمو المنظمة ودرجة فاعليتها.
- لكى يتولى المدير التنفيذي مهامه على الوجه الاكمل , لابد لمجلس الادارة ان يوفر له مناخا سليما , ودون تدخل من مجلس الادارة فى واجباته واختصاصاته كما يحدث فى كثير من الاحيان .
- المدير التنفيذي يتولى تنفيذ سياسات مجلس الادارة بمهارة , كما يجب عدم الخلط بين واجبات كل منهما خاصة ان احدهما معين والأخر منتخب , كما يجب تحديد الاولويات له بكل بدقة على المدى الطويل , وما هو مطالب بتحقيقه خلال مدة عام على الاقل .
- يجب اعطاء المدير التنفيذي سلطة الاشراف واختيار الطاقم الإداري والتنفيذي المعاون له دون تدخل من مجلس الادارة،

### ٣ دعم المدير التنفيذي ومراجعة أدائه:

يحتاج المدير التنفيذي دائما الى دعم معنوي ومادى من مجلس ادارة المنظمة , وذلك لأهمية وخطورة وظيفته في انجاح اعمال المنظمة او افشالها .

### ٤ اجراء عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بطريقة فعالة:

التخطيط الاستراتيجي هو ترجمة رسالة المنظمة الى اهداف ومهام يمكن انجازها ووضع معايير لها.

#### والسؤال:

- ◀ من الذي يجب عليه اجراء التخطيط الاستراتيجي؟
- ◀ وكيف يمكن ان يشترك اعضاء مجلس الادارة – المتطوعون والمشغولون دائما – في هذه العملية اشتراكا فعليا؟
- ◀ تختلف الاجابات ولكنها تتفق بشكل عام على عدد من المبادئ هي:
- ◀ مجلس الادارة هو المسئول اساسيا عن عملية التخطيط للمنظمة.
- ◀ يجب ان يشترك اعضاء مجلس الادارة اشتراكا نشطا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة , وذلك حتى يتولد لديهم الاحساس بتبني الخطة , وكذلك الاستعداد لتنفيذ ما بها من اهداف , بما في ذلك توفير الموارد اللازمة .

#### ويمكن ان يكون التخطيط:

- ◀ اجراء يومي.
- ◀ او قصير المدى (تلبية لاحتياج او لاحتياجات طارئة).
- ◀ او تخطيط طويل المدى (٣ او ٥ سنوات مثلا).
- ◀ او تخطيط استراتيجي (وهو التخطيط الشامل للمستقبل) , ويجب ان يصر مجلس الادارة على هذا النوع من التخطيط .
- ◀ يجب على مجلس ادارة المنظمة في **عملية التخطيط لها ان يهتم بدراسة الامور الاتية:**
- ◀ هل رسالة المنظمة في حاجة الى تنقيح او تعديل؟
- ◀ هل الافتراضات التي تتضمنها الخطة حول المنظمة والمناخ المحيط بها شاملة ومقبولة؟ هل هناك عوامل رئيسية ناقصة؟
- ◀ ما هي معدلات فعالية التكلفة بالنسبة لكل برنامج حالي من خدمات وبرامج المنظمة؟ , وما هي البرامج والانشطة التي يجب ان تستمر , وما هي البرامج التي يجب ان تتوقف او تعدل؟

- ← معظم الخطط طويلة المدى او الخطط الاستراتيجية يجب ان تحتوي على مزيج من العناصر التالية:
  - ✈ بيان بالرسالة والاهداف.
  - ✈ افتراضات حول المستقبل (غالبا ما تتعلق بالظروف الداخلية والخارجية).
  - ✈ البرامج والخدمات الجديدة.
  - ✈ استراتيجيات تطوير العضوية والمحافظة عليها (إذا كانت مناسبة)
  - ✈ فريق العاملين (الحالي والمتوقع).
  - ✈ البيانات الخاصة بالمستفيدين او الفئات المستهدفة.
  - ✈ العلاقات العامة.

### ٥ توفير الموارد اللازمة:

ويجب ملاحظة الاتي:

- ← يتوقف نجاح أي منظمة على توافر الموارد اللازمة لتحقيق اهدافها , وهذا من اهم واجبات مجلس الادارة .
- ← ان العمل على توافر الموارد اللازمة هو ذاته العمل على تحقيق الاستمرارية للمنظمة والاستدامة لها.
- ← ان موارد المنظمة ليست هي الموارد المالية فقط ولكن هناك موارد اخرى لا تقل اهمية مثل:
  - ✈ الموارد البشرية: (متطوعون / موظفون).
  - ✈ الموارد المادية: (مقر / مباني / سيارات / اجهزة).
  - ✈ الموارد التقنية: (خبرة المنظمة التراكمية في برامج وانشطة معينة).
- عنصر الزمن:** (التواجد الزمني للمنظمة في الماضي / وما حققته خلال هذا الزمن).

نمط القيادة والحكم الداخلى بالمنظمة: (علاقة العاملين ببعضهم / العلاقة بالمستفيدين / نمط الادارة داخل المنظمة).

### ← الموارد المالية للمنظمة تأتي اهمها من البنود الاتية:

- ← اشتراكات الأعضاء (رسوم العضوية).
- ← عائدات البرامج والخدمات والأنشطة بالمنظمة.
- ← المنح والهبات من اعضاءها ومن غيرهم.
- ← المنح من مؤسسات التمويل (Donors).
- ← الدعم الحكومي.

## ٦ ادارة الموارد بفاعلية:

- ◀ ان أحد الجوانب الهامة من مهام مجلس الادارة هو حماية اصول المنظمة والعمل على حسن ادارة العائد منها.
  - ◀ ان القيادة التي تستطيع استثمار الاموال مطلوبة اليوم اكثر من أي وقت مضى , وعلي ذلك يجب ان يدعم مجلس الادارة قيام الانشطة التي تدر عائدات ويمكنها ان تتطور وتنمو .
  - ◀ الدولة بدورها تعفى المنظمات الاهلية من الضرائب لأنها تلبى احتياجات جماهيرية.
- ويمارس مجلس الادارة هذه المسؤولية (ادارة الموارد بفاعلية) من خلال الاتي:

- ← الموازنة التقديرية والتصديق عليها.
- ← متابعة عمليات تنفيذ الموازنة التقديرية.
- ← القوائم المالية والميزانيات الربع والنصف سنوية والسنوية.
- ← الاستعانة بمراقب حسابات خارجي.
- ← متابعة فائض الميزانية والمنح وكذلك مراقبة المصروفات.
- ← وضع سياسة واستراتيجية الاستثمار.
- ← يراقب اداء كبار الموظفين ومراقبة توزيع السلطات بالنسبة للقرارات المالية.

## ٧ تحديد ومتابعة وتقوية برامج وخدمات المنظمة:

- ◀ على مجلس الادارة للمنظمة ان يتأكد باستمرار ما إذا كانت الخدمات والبرامج الحالية والمقترحة تتفق مع رسالتها واهدافها
- ◀ في ظل قلة الموارد وكثرة الاحتياجات فان على مجلس الادارة اتخاذ القرار بشأن ترتيب هذه الاحتياجات وفقا للأولوية.
- ◀ ان ما تقدمه المنظمة لأعضائها وللجماعات المستهدفة من خدماتها هو الذي يحدد مدى نجاحها كمؤسسة اجتماعية.
- ◀ يجب ان يكون لمجلس الادارة النظرة الثاقبة عند قيامه بمتابعة أنشطة المنظمة للتأكد من وجود توازن , بين مسؤولياته عن ضمان الجودة وفاعلية التكلفة من جهة , وبين مسؤولية فريق العاملين عن التنفيذ من جهة أخرى .
- ◀ يجب على اعضاء مجلس الادارة وكذلك العاملين بالمنظمة متابعة مدى رضا الفئة المستهدفة عن البرامج والخدمات التي تقدمها لهم المنظمة

## ٨ تحسين الصورة العامة للمنظمة:

- ◀ يجب على مجلس الادارة تحسين صورة المنظمة أمام الجمهور المتمثل في جهات التمويل – الأجهزة الحكومية – المستفيدين يجب على مجلس الادارة تقديم انجازات المنظمة وما قدمه من خدمات للمستفيدين سواء من خلال التقارير السنوية او التصريحات الصحفية او حملات الاتصال بالجماهير والاجهزة الحكومية.
- ◀ يجب تحديد من هو المتحدث الرسمي للمنظمة سواء كان من اعضاء المجلس او الجهاز التنفيذي او أحد المتطوعين للقيام بهذا الدور الحيوي.

## ٩ ضمان التكامل بين النواحي القانونية والأخلاقية , ومراعاة الالتزام بالمسئوليات :

- ◀ ان تخاذل مجلس الادارة في القيام بواجباته بجدية وكما ينبغي , يؤدي الى فشل في الحفاظ على الرقابة المناسبة , وقد يؤدي ذلك الى حدوث مخالفات واختلاسات , الى غير ذلك من المشاكل التي تضعف من ثقة الجماهير في المنظمة .
- ◀ ان تفانى مجلس الادارة في الجدية والتمسك بالمعايير القانونية والاخلاقية يمكنه ذلك من حماية المنظمة من المساءلة القانونية , وينمى المناخ الامن والأخلاقي للعمل , ويعين المنظمة على أداء رسالتها على نحو أكمل .
- ◀ ان احد علامات الادارة الناجحة لأي منظمة هو قدرتها على تجنب احالة قضايا شئون العاملين الى المحاكم , الا اذا استدعت الضرورة القصوى ذلك وبعبدا عن قصور وتقصير في واجبات مجلس الادارة .

ويوجد خمسة نماذج لهذه العلاقة نجملها في (Cs 5) مرتبة من الافضل الى الاسوأ:

التعاون. (Co-Operation)

التنسيق. (Co-Ordination)

المنافسة. (Competition)

الصراع. (Conflict)

المواجهة. (Confrontation)

هناك عدد من الأنشطة التي يعد مجلس الإدارة مسئولاً عنها مسئولية كاملة ولا يمكن تفويضها لغيره , من بينها

الآتي:

- 1. التقيد بالقوانين والنظم الرسمية التي وضعت من اجل المنظمات غير الحكومية في الدولة.
- 2. لاحتفاظ بسجلات تفصيلية عن الموارد، الدخل، الاصول، المصروفات، السجلات القانونية المختلفة.
- 3. اعداد ومراجعة وتنقيح التقارير الدورية والسنوية والرسمية التي تطلبها الجهات الحكومية المعنية عن المنظمة.
- 4. اتباع اللوائح والقوانين المنظمة لعمليات جمع الاموال.
- 5. اختيار الاعضاء للجمعية العمومية , وتوجيه اعضاء مجلس الادارة الجدد , وتقييم مستوى اداء مجلس الادارة على فترات دورية وعلى نحو شامل

كثير من المنظمات لا تعمل وفقاً لمعايير محددة ومتفق عليها وذلك:

عند اختيار وقبول اعضاء جدد.

عند انتخاب اعضاء مجلس الادارة.

عند تحديد مسؤوليات عضو مجلس الادارة.

عند انتخاب اللجان الداخلية.

حيث قد يتم تنفيذ ما سبق بناء على الأهواء والمصالح الشخصية.

في نهاية هذا البرنامج أتمنى ان أكون قد وفقت في تقديم هذه المادة التدريبية والتعليمية

على أكمل وجه والفضل لله اولا وأخيرا , , ,

تمنياتي للجميع بالتوفيق والنجاح , , ,

محبتكم المدرب / د. عياس العيسي

# المدرّب في سطور

## د. عياس العيسى



- رئيس الأكاديمية العربية الكندية ACA ومنصة أناردس
- الأمين العام للمؤتمر العربي للتكامل والتنمية المستدامة
- المدير التنفيذي لمؤسسة قدرات متقدمة للتقنية والتسويق - السعودية
- مدرب ومستشار عدد من المنظمات والشخصيات القيادية والادارية
- مؤسس وقائد لعدد من المبادرات والمشاريع التطوعية والتنموية
- كبير مدربين معتمد من البورد العربي) تدريب مدربين.

تقديم د. عياس العيسى