

# حاكمة المنظمة غير الحكومية وقيادتها

## تطور المنظمات غير الربحية 1

ثمة تعريف شامل للقطاع الثالث بناء على عدد من الملامح المختلفة ألا وهو التعريف البسيط الذي وضعه ليستر سالمون وهلموت أنهبير لأغراض مشروع بحثي حيث تمت المقارنة بين القطاعات الثلاثة في 22 دولة. وفقاً لهؤلاء الكتاب، يمكن وصف القطاع الثالث بخمسة معايير أساسية محددة. وعليك أن تعي في هذا المجال أن هذه المعايير قد وضعت لغايات البحث وأنها لا تشمل على المجموعات غير المنظمة، وغير المسجلة التي تعمل لحسابها الخاص في القطاع الثالث.

### المنظمات غير الحكومية، غير الربحية:

1. لديها هيكلية رسمية – إنها تتخذ الطابع الرسمي والمؤسسي إلى حد ما؛ وعليه، هي قادرة على الدخول في علاقات تعاقدية على سبيل المثال.
  2. إنها ذات طبيعة خاصة (غير حكومية) – أي أنها لا تشكل جزءاً من القطاع العام (الألة العامة للدولة)، كما أن مجالس إدارتها غير خاضعة لسيطرة مسؤولي الإدارة العامة. لكن هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أنها لا تستطيع إبرام العقود مع المؤسسات العامة، وأن تحصل على دعم الحكومة، أو أن تضم مسؤولي الحكومة إلى صفوف أعضائها.
  3. ليست مهينة لتحقيق أرباح توزع على المالكين. إنها تحترم نظام اللاربح في توزيع الأموال. ويعاد استثمار أي ربح في برامج متصلة برسالتها الرئيسية.
  4. مستقلة، تعمل على مبدأ تقرير المصير. وهي لا تخضع إلى الحكومة أو إلى مؤسسات أخرى غيرها. بعد تسجيلها، تصبح أنشطتها محكومة بنظامها التأسيسي. كما أن لديها آليات السيطرة الخاصة بها والتي ينفذها مجلس الإدارة (أو المجلس الإشرافي/الرقابي)، أو أعضاؤها.
  5. تنتم بطبيعة تطوعية؛ أي أننا نرى فيها كمية معينة من المشاركة الطوعية. وهذا ينطبق على العاملين المتطوعين فيها وعلى أعضاء مجلس الإدارة. تحصل المنظمات على التبرعات والمساهمات العينية على شكل عمل غير مدفوع الأجر.
- عموماً، يضاف معياران إلى هذه الخصائص الأساسية وهي تميزها عن المنظمات المنبثقة من الكنيسة، الأحزاب السياسية، والنقابات العمالية:

1. هي ليست دينية بطبيعتها؛ أي أن هدفها الرئيس يبتعد عن الترويج لدين ما أو الانخراط بتعليم الدين.
2. هي ليست موجهة إلى أهداف سياسية؛ أي أن هدفها الرئيس لا يشتمل على توحيد المرشحين السياسيين أو محاولة تحقيق السلطة السياسية. (على الرغم من أن هذا المعيار يلغي الأحزاب السياسية، إلا أنه لا يؤثر على التنظيمات المدنية ذات النهيئة السياسية).

### "دورة حياة" المنظمات غير الربحية

"دورة حياة" المنظمات غير الحكومية تعيد إلى الأذهان مراحل حياة بني البشر. بناء على معايير معينة، تتمكن المنظمات من تحديد نقطة التطور التي تجد نفسها عندها الآن (بنفس طريقة البشر)، ومفارق الطرق التطورية التي تقف عليها. إنها قادرة على استشراف المسائل التي قد ترغم على مواجهتها بعد اتخاذ التحولات الصحيحة أو غير الصحيحة عند مفارق الطرق هذه، وبعد الارتقاء إلى أعلى مستوى من التطور والنماء أو الغرق حتى أدنى مستوى لها. ثمة لحظات حاسمة لا يمكن تحديدها بسهولة لأنها لا تحدث بلحظة واحدة وتنتم أكثر لطبيعة الاستمرارية. هذه ليست بأحداث وقعت بتاريخ محدد ويمكن للأشخاص استحضارها من الذاكرة؛ في بعض الحالات، قد لا يعي هؤلاء أن الوضع قد قارب حد الأزمة لوقت طويل. في مثل هذه الحالات، تحدث التغييرات من خلال مراكمة الاحتمالات ما يؤدي إلى انفجار مفاجئ للوضع يكون في أغلب الأحيان غير متوقع ولا توجد دلائل عليه. (على سبيل المثال، رب مستوى معين من عدم الاستقرار في أوساط الموظفين يكون غير دال في بداياته قد يتطور تدريجياً إلى مدى تكون حصيلته مشاكل مربكة تماماً للمنظمة. أو قد تقوم منظمة معينة بتحقيق هدفها الأصيل تدريجياً، وتفقد عملاءها وفقاً لذلك، وفي نهاية المطاف تفقد السبب المبرر لوجودها نتيجة لذلك إن كانت غير قادرة على إعادة تعريف هدفها ليوكب الظروف المتغيرة).

لا يمكن التنبؤ تماماً بالتغييرات التي تنتقل المنظمات من مرحلة إلى أخرى من مراحل التطور (لقد تعمّدنا عدم الحديث عن مرحلة "أعلى" هنا، لأن الأمر لا يكون هكذا دوماً)

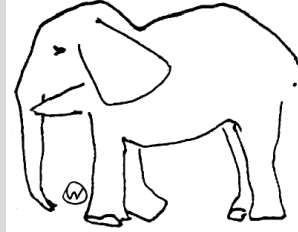
على صعيد آخر، إذا لم يأخذ الأشخاص الإشارات غير الواضحة وقوانين التطور الطبيعية على محمل الجد منذ البداية، سوف يفاجأون فيما بعد بالاختلاف المفاجئ الذي سيطرأ على مكان العمل كما على مجموعة الأشخاص الذين عرفوهم معرفة وثيقة حتى تلك النقطة. قد يتغيرون أمام عيني الشخص بطريقة مزعجة جداً وبطريقة يصبح معها الشخص يكاد يكون عاجزاً تماماً عن السيطرة والإدارة. بعد فترات من الهدوء والعمل المستقر، يمكن للمنظمة أن تبدأ بالتغيير بغض النظر عما إذا كان مثل هذا التغيير مرغوباً أو لا. من الممكن مقارنة هذا الوضع بالنهر الذي لا يتوقف عن الاتساع والتدفق. قد يغيّر النهر تدفقه جزئياً إن حسبت ميوله وحدوده

<sup>1</sup> هذا النص مأخوذ من المنشور: أوندروسك د. (طبعة منقحة) وشركاءه: Ondrusek, D. (ed.) and Assoc. : مطالعة للمنظمة غير الربحية، مكتب الشركاء واشنطن 2003.

مقدماً؛ ولكن بالطريقة ذاتها كما مهندسى المياه، عليك أن تقتنع بحقيقة مفادها أن التخطيط والإدارة لا يمكن أن يعاكسا تيار الطبيعة. هناك العديد من التدخلات المصطنعة التي لا يمكنها أن تؤدي سوى إلى نتائج بيئية غير متوقعة. على الرغم من أن الطبيعة والتطور ليسا بالأمر الذي يسهل فهمه واستيعاقه، ينبغي أن يستند التخطيط الفاعل إلى فهم للتطور الطبيعي.

هناك تشابه بين التخطيط لتطور منظمة ما وإدارة هذا التطور. فالتغييرات في المنظمة يمكن أن تدار بسهولة أكبر إن استطعت التعلم من الظواهر المتكررة باستمرار والقوانين التي من الممكن مراعاتها على مدى مراحل تطور المنظمة.

المربع رقم (1): التغييرات في المنظمات يعبر عنها على شكل منحى – "الفيل"



يستخدم الخبراء المشاركون في دراسة المنظمات مفردات على درجة عالية من التنوع. لكنهم يتفقون جميعاً مع التأكيد بأنه بالإمكان التعبير عن التغييرات في تحول المنظمة من مرحلة إلى أخرى من خلال منحى وصفي.

من الممكن، وعلى سبيل خفة الظل، مقارنة المنحى بفيل على شكل ظل. يبنى المحور الأفقي بمقياس الزمن في حين يبنى المحور العامودي بالتطور النوعي أو التراجع الذي تشهده المنظمة. في الجزء الأول (على سبيل الاستعار، "الخرطوم")، يبين المنحى ارتفاعاً طفيفاً. عقب مرحلة من عدم الثبات الطفيف، يبدأ المنحى بالارتفاع بشكل أسي (في منطقة "الرأس" و"الأذنين")، وبعد الوصول إلى قمة المنحى، تسجل لاحقاً تراجعاً طفيفاً، خطياً ذا طبيعة مؤقتة.

بعد فترة طويلة نسبياً من التوازن ("الظهر")، تحدث الأزمة (ممثلة بمؤخرة الفيل). قد تنتهي أزمة التطور بارتفاع طفيف آخر وتحول إلى مرحلة أخرى من التطور (مع اتجاه "الذيل" إلى أعلى)، أو إلى تراجع حاد، يمثل انهيار المنظمة أو تحول بعض أجزاء المنظمة إلى مستوى منخفض من التطور (انحدار حاد بمحاذات "الأرجل الخلفية").

بالطبع، الهدف المحض لهذا المنحى هو التهيئة؛ إنه طريقة بسيطة للتعبير عما يحدث عادة. إنه ليس بالأمر المطلق، ولعلّه من السذاجة فعلاً القول إن كل تغيير في المنظمة يحدث بهذه الطريقة. لا يمكن تعريف الفترة المحددة لأجزاء المنحى- قد يحدث التحول على مدى عدد من الأسابيع، أو أحياناً على مدى فترة تدوم لأكثر من سنة كاملة. إن كنت عارفاً بالمبادئ العامة الأربعة التالية، سوف تدعم تأملاتك في منحى التطور:

### 1. الأزمات أمر طبيعي

يتذبذب تطور المنظمة بين فترات ارتفاع وفترات انخفاض. ثمة فواصل كما علامات الترقيم تفصل بين فترات الازدهار والنجاح حيث تعكس هيكلية المنظمة رسالتها تحديداً؛ خلال هذه الفترات الفاصلة، تجد المنظمة نفسها مقيدة بطريقة معينة أو حيث لم تواكب التغييرات الاجتماعية وتوقفت عن كونها منتجة؛ ولا تعرف كيف ترد بفاعلية إذ تصبح غير ضرورية لتلبية احتياجات المجتمع الحالية. تشكل فترات الأزمة ومفارق الطرق التي تقف عندها المنظمة أثناء تطورها والتي تكون مصحوبة في بعض الأحيان بالتوتر والفضى المؤقتة ضمن المنظمة جزءاً طبيعياً من أجزاء تطور المنظمة. حتى المنظمة التي تعمل بشكل جيد، تمر بفترات متكررة من الأزمة، والصراعات التي تصحب كلاً من هذه الأزمات طبيعية ولعلّها تكون ضرورية أيضاً. من غير الضروري أن تؤدي هذه الصراعات إلى إحداث الضرر؛ بل على العكس، قد تحمل فرصاً جديدة للتطور. من الخطأ تصديق خرافة أن المنظمة الجيدة تتجنب الأزمات وتخلو من الصراعات. كون المنظمة جيدة لا يعني أنها تمر بصراعات أقل من المنظمة الضعيفة؛ لكن المنظمة الجيدة هي التي تحل الصراعات بطريقة منتجة وتدرك الأزمات وتفهمها على أنها فرص للتطور والنماء.

### 2. مفارق الطرق التطورية تعقب دوماً التقدم الذي تحرزه المنظمة

من المفيد الاستعداد الجيد والمسبق للأزمة التطورية من خلال الالتقاء الفعلي لمفارق الطرق التطورية والتي تنبثق عموماً بعد تقدم سريع تحرزه المنظمة. ينبغي للمنظمة أن تفهم التقدم المفاجئ على أنه الرائد الذي يستكشف مفارق الطرق هذه. على الرغم من الغرابة التي قد نستشعرها هنا، إلا أن المنظمة تكون على أعلى درجة من الاستعداد لمجابهة الأزمة عندما تكون مزدهرة. والمفارقة هنا أن هذه الفترة هي أكثر فترة يصبح فيها أعضاء المنظمة غير قادرين حتى على التخيل بأنه يمكن للأزمة أن تحدث مهما كان نوعها. يصعب تماماً التخطيط للتغييرات وتنفيذها بعد أن تكون المشاكل قد حدثت بالفعل (مع وجود مساحة متاحة، وتمويل، وموارد البشرية... الخ)؛ ونادراً ما يكون النجاح حليفاً لهذه الجهود إلا إذا اقترنت بتضحيات كبيرة على صعيد المنظمة والكوادر العاملة فيها. لهذا السبب، من غير الملائم انتظار الإشارات والظواهر التي تدق ناقوس الخطر في أسماع المنظمة ليدعوها إلى التخطيط للتغييرات؛ على العكس من ذلك، ينبغي أن تبادر المنظمة إلى التخطيط تحديداً عندما تصل المنظمة إلى أقصى درجة من درجات الازدهار، وعندما يتدفق العمل في مساره الصحيح دون جهد يذكر. من الممكن القول إن المؤشر الأفضل للحاجة إلى التغيير قد يكون الافتقار التام للوعي بمثل هذه الحاجة.

ينبغي على المنظمة أن تسارع إلى البدء بعملية جديدة للتخطيط الاستراتيجي إن هي استطاعت، بعد فترة من الازدهار، أن تتدبر أمورها وتحصل على منحة جديدة أو مبنى جديد، أو التي تتمكن من التوسع في نطاق أنشطتها من خلال إضافة صنف جديد من المتعاملين معها. في العادة، يكون من المتأخر جداً دراسة التغييرات الهيكلية الضرورية عندما يبدأ عملاء المنظمة أو أعضاؤها بمغادرتها. ترتب التدابير الاستراتيجية التي لا يمكن تجنبها كلفة أعلى على المؤسسة وتكون أقل فاعلية في أوقات الأزمة. على سبيل المثال، عدد كبير من المنظمات لا يبدأ في التفكير بمصادر جديدة للتمويل إلا بعد أن تنتهي المنح السابقة ويبدأ التمويل بالزوال لينتهي دون تحقيق أي نتيجة.

### 3. التراجع بعد التوسع ليس بإشارة على انهيار المنظمة

لا يعتبر التراجع المؤقت الذي تشهده المنظمة بعد تقدّم كانت أحرزته والذي يعقبه فترة من التوازن نذيراً بفشل المنظمة. فهذه فترات طبيعية تعقب أي فترة من التحسن السريع ولا يمكن استمرارها إلى ما لا نهاية. يمكن للمنظمة أن تزدهر على الرغم من حقيقة أن مستوى التمويل، وطائفة خدماتها، أو ردود فعل الإعلام الإيجابية نحوها منخفضة مقارنة بما اعتاد عليه أعضاؤها في الأشهر الماضية ضمن المنظمة الناجحة.

### 4. التراجع إلى مستوى تنظيمي منخفض قد يكون مفيداً

من غير الضروري أن يكون التراجع بعد التفاوض على مفارق الطرق التطورية كارثياً. فالمنظمة تجد نفسها قد وصلت إلى مستوى كانت قد حققت من قبل وتجربة المرور بأزمة في المنظمة يفسّر على أنه درس في التطور. بعد الوقوف عند مفارق الطرق من هذا النوع، قد تتفكك المنظمة إلى عدد من الأجزاء مع اتجاهات تطويرية مختلفة.

يمثل "الفيل" أعلاه جسراً بين مستوى من تطور المنظمة ومستوى آخر. إنه وصف لمنحنى معين، أو نوع واحد من التحول بين مرحلتين من مراحل التطور. لكنه في الوقت ذاته منحني نصادفه بشكل متكرر على مستويات متنوعة. عند الحديث بشكل تشبيهي وباستعارات، نقول إن المنظمات إما أن تزحف، تقفز، أو تطير بحركة بهلوانية بمحاذاة منحنيات التطور (على شكل فيل) نحو أشكال تنظيمية أعلى على الأقل من منظور طويل المدى. من الممكن أيضاً وصف دورة حياة المنظمة الكاملة بعبارات بسيطة وبطريقة مشابهة، لكن الظروف ذاتها تنطبق كما في حالة "الفيل". إنها محض نموذج لدورة حياة نمطية ومعتادة. على العموم، تمر المنظمات بنقاط التحول هذه وإن كانت كل منظمة تنفرد بحياة خاصة بها. و فقط لتعقيد المسائل بشكل أكبر بالإضافة إلى المنظمات "العادية"، هناك منظمات غير عادية موجودة ولا يمكن وضعها تحت تصنيف معين؛ ولكن، وبشيء من المبالغة، يمكننا الحديث عن المنظمات التي تتضح ببطء، والمنظمات التي تظهر نمواً سريعاً ولكن مصطنعاً، والمنظمات "السيامية" أو "المنقسمة على ذاتها/الشيذوفرانية"، والمنظمات ذات "المناعة أو الهوية الضعيفة بالإضافة إلى المنظمات التي تحمل "فكرة خطأ عن قدرتها الكلية" و "المغرقة بالأننا"، و "المنظمات التي تعاني من فرط الطموح"... الخ.

## مراحل التطور في المنظمات غير الربحية

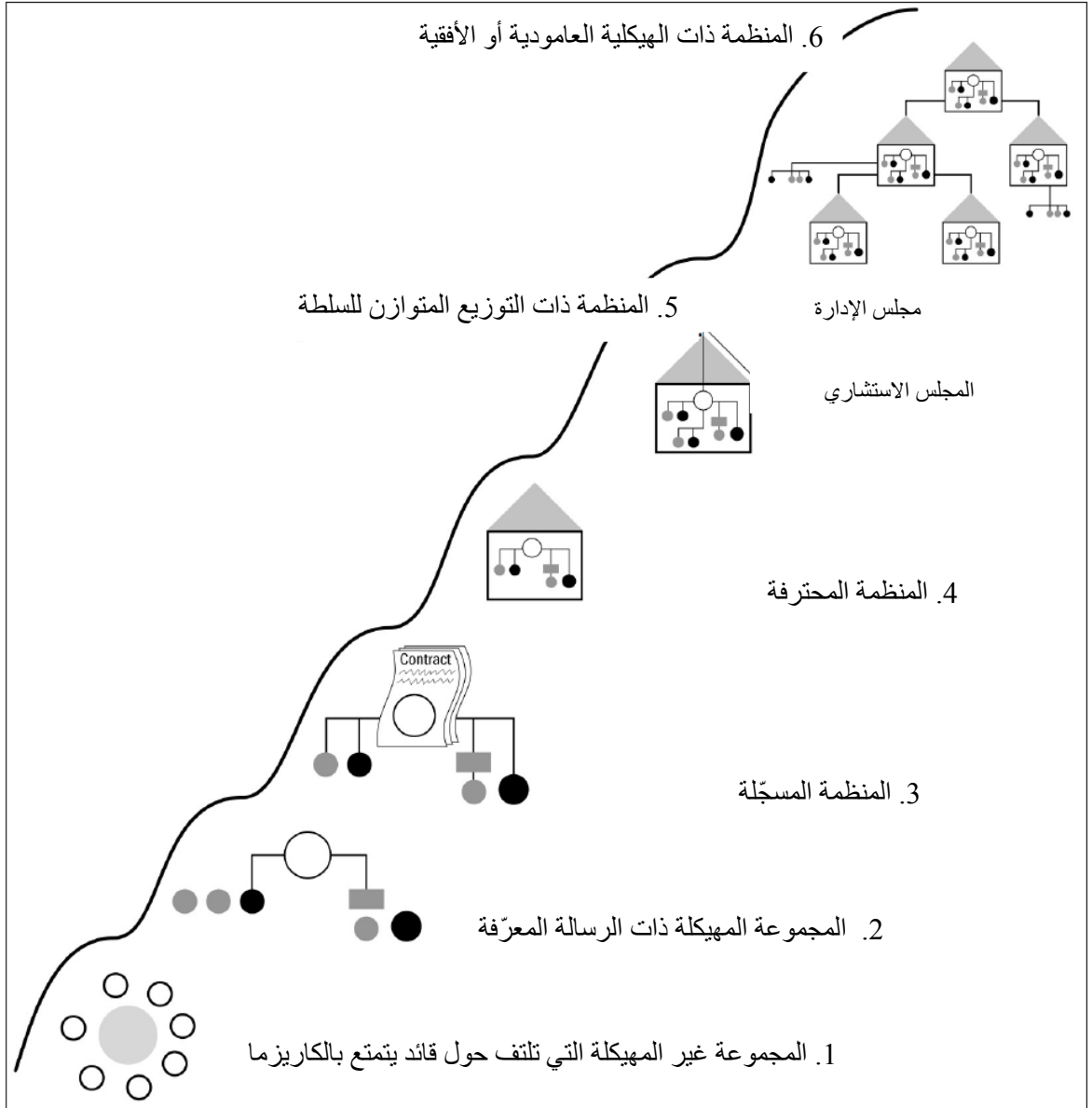
في العادة، يمر النموذج المثالي للتطور للمنظمة غير الحكومية عبر ست مراحل:

1. مجموعة غير مهيكلة تلتف حول قائد يتمتع بالكاريزما (الحيوية).
2. مجموعة مهيكلة ذات رسالة معرّفة.
3. المنظمة المسجّلة.
4. المنظمة المحترفة.
5. المنظمة ذات التوزيع المتوازن للقوة.
6. المنظمة ذات الهيكلية العامودية أو الأفقية.

عند النظرة الأولى، قد تبدو هذه الطبقات أو المستويات من التصنيف غريبة. إنها تبدو كما لو أن كل معيار قد جاء من زاوية مختلفة اختلافاً طفيفاً؛ من غير الضروري أن يكون المستوى التالي نتيجة مباشرة لحل المشاكل عند المستوى السابق، والتقاء المستويات الفردية... الخ. على الرغم من هذا، هناك تبرير ما لهذه المعايير. إنها بمثابة مقياس للتطور. فإن استخدمت هذا المقياس لتقييم المنظمات غير الحكومية، عليك أن تكون على مستوى أعلى من القدرة للإعتراف بإنجازاتها ومشاكل التطور التي تعاني منها، والتنبؤ بالمشاكل التي سوف تواجهها.

مرة أخرى، هذه المستويات الستة لا تتعدى كونها أدوات توجيهية؛ إنها ليست بالنص المنزّل أو نوعاً ما من معايير دولية وضعت للمنظمة (أيزو)؛ إنها مقياس مرّن تدعمه محددات التحول في مجتمع ما بعد الشيوعية. من الطبيعي أن يعرف كل منكم عن منظمات غير حكومية تتسم بمستويات أعلى دون أن تحقق خصائص معينة كئنا صنّفناها عند مستويات منخفضة. يعتبر المعيار الذي يحدد كل مستوى معياراً مفتاحياً وبالحد الأدنى. نحن نعتقد أن المنظمة لن تستطيع البقاء لوقت طويل عند مستوى أعلى دون أن تحقق هذا المعيار حتى وإن كانت تمتلك بعض الخصائص المعتادة للمستويات العليا من التطور.

الشكل رقم (1): مراحل التطور في منظمة غير حكومية – مفترق الطرق للتطور



في البداية، من الضرورة بمكان التشديد على أنه إذا كان مستوى التطور في هيكليّة المنظمة يوصف على أنه "أعلى"، لا يعني هذا أنه مستوى أفضل، أكثر قيمة، أو ذا جودة أعلى. المنظمات التي تقف على المستويات الأكثر انخفاضاً والأعلى قد تكون جميعها ممتازة. من بين أشياء أخرى، سوف تتحدد جودتها من خلال المدى الذي يعكس مستواها التطوري الرسائل ونطاق المهام التي يفترض فيها أن تنفذها. قد تقرر المنظمات الحفاظ على المستوى الأكثر انخفاضاً من التطور على المدى الطويل لأن هيكليّة هذا المستوى تناسب أكثر ما تناسب احتياجات المنظمة. في مثل هذه الحالة، قد يكون من الخطأ أن تحاول هذه المنظمة الانتقال إلى الاحترافية، أو التوسع... الخ. إذن، مرة أخرى: التصنيف التالي لا يبنى بشيء حول الجودة. يعتبر مستوى التطور وجودة الأنشطة مسألتين منفصلتين تماماً. عند نقطة معينة، قد تصل جميع المنظمات ذات الرسالة المحددة ونطاق الأنشطة المعرف إلى مستوى ملائم من التطور والذي يعتبر شرطاً أساسياً لنجاح هذه المنظمات. تبقى المنظمات عند هذا المستوى لفترة معينة من الوقت بعد الوصول إليه، وسوف تعود إليه أيضاً إن ثبت لها أن المستوى الأعلى غير ملائم.

يتسم كل مستوى من المستويات بمعيار رئيسي نعتقد أنه شرط أساسي لتصنيف المنظمات عند مستوى ملائم. سيعرّف هذا المعيار لكل مستوى من المستويات بحيث تفهم المسائل ذات الأهمية الأصلية عند تقييم تطور المنظمات غير الربحية. سوف نصف بإيجاز المعضلات التي تجد المنظمات نفسها فيها في مثل هذه الأوقات ونقدم أمثلة على الأنشطة أو المشاكل.

## المجموعة غير المهيكلة التي تلتف حول قائد يتمتع بالكاريزما (الحيوية)

لقد شاع قول الفيلسوف التشيكي بيروكا Peroutka بأن الأمم تحيا وتموت على أساس الأفكار التي قامت عليها. ينطبق هذا القول أيضاً على أشكال أكثر بساطة من التنظيم الاجتماعي.

لا تنشأ المنظمة غير الحكومية الجيدة على أساس نظام غير منطقي يتجه من أعلى إلى أسفل؛ ومن غير الإمكان كتابته على الورق. عند ملاحظة تاريخ المنظمات الناجحة، يمكن للواحد منا عادة أن يجد شخصاً أو مجموعة من الأصدقاء اشتركوا برؤيا ورسالة عند نشوء المجموعة. إنهم يتحمسون لنوع معين من الأفكار ويتوصلون إلى تشخيص مشكلة مشتركة من خلال النقاشات – رغبة مشتركة للانخراط بنشاط وحيوية في مساعدة الآخرين، وتجنب الشر، والفقر، والإجفاف. في بعض الأحيان، تكون الصيغ الأولى للأهداف غير محددة وعمامة بطبيعتها. في الغالب، تبدو مثالية أو ساذجة؛ لكن، ولأنهم يمتلكون قوة إقناع الآخرين، يتمكنون من استئارة الاهتمام، وتوليد النقاش، والمبادرة إلى اتخاذ تدابير محددة. هنا، يبرز إلى السطح قائد أو أكثر لديهم الكاريزما التي تؤهلهم للفوز على الآخرين. إنهم يختلفون عن الباقين في عاطفتهم نحو المسألة، وشجاعتهم للانخراط في الحالات غير الشعبية أو اليانسة، وكذلك خبرتهم التي تمكنهم من إدراك المشاكل وتعريفها بشكل أكثر عمقاً وتحديداً. إنهم يتخذون تدابير محددة في وقت أبكر من المواطنين الآخرين. فأولويات واختلالات/خلافات التطور تكون واضحة ومنظورة في المنظمات عند هذا المستوى. دون مستوى عال من التخطيط، ينخرط القادة ومجموعات المتطوعين حولهم - بكامل حريتهم - في أنشطة مستقلة تشبع حاجتهم للإنجاز، والشعور بمعنى لوجودهم، والحرية بفضل حماسهم المطلق لقضية القيم الاجتماعية، البيئية، أو الثقافية التي يشتركون بها. تدريجياً، تتطور أنشطة هؤلاء من كونها أنشطة ارتجالية متفرقة إلى أنشطة أكثر نظامية، وتشمل: زيارات إلى مؤسسات رعاية الأطفال ذوي الإعاقات العقلية، والتدريب على مشهد مسرحي لأدائه في حفلة تخرج، وعريضة حول قضية بيئية عقب معاناة الأقارب من إعاقات صحية لأسباب بيئية... الخ. المال، تادية الالتزامات، والإقرار بها لا تذكر أبداً لصالح الرسالة التي تستأثر بجزء كبير من الحديث حتى وإن كان ذلك ضمنياً. كقاعدة، تدخل معظم الأطراف المهمة في كل شيء بالمطلق؛ ويبقى توزيع الكفاءات في حدّه الأدنى. في بعض الأحيان، تتخذ القرارات بشكل جماعي، وفي أحيان أخرى بشكل أوتوقراطي، وفي كل الأوقات تقريباً، بشكل عشوائي بعيداً عن المسؤوليات المعرفّة. تتضاعف السعادة المشتركة بعد كل نجاح جزئي؛ ويتقاسم أفراد المجموعة انكسار القلب بعد كل فشل جزئي. إن كانت مثل هذه المجموعة خاضعة لسيطرة الشباب، يصبح الأزواج الذين يدخلون في علاقات تنتهي لاحقاً بالانفصال ظاهرة معتادة عند هذا المستوى من التطور. هنا، يمكننا القول مخاطرين بنعتنا على أننا قساة القلوب، علاقات الحب "المنطلقة" والانفصال بعدها لا تصب في منفعة التطور من منظور المنظمة عموماً.

لا تدعو الحاجة ولفترة طويلة لأن تتخذ المجموعة اسماً لها؛ فعدد الأعضاء، والعاملين المؤازرين، والمتطوعين يتغير باستمرار ناهيك عن الغموض الذي يكتنف الحد الفاصل بين هذه الأصناف. في بعض الأحيان، تؤدي هوية المجموعة وتماسكها إلى تعزيز الشعور بالاستثنائية والاختلاف عن أولئك المحيطين بالمجموعة وبخاصة إذا كانت الخطوات الأولى التي تتخذها لا تلتقي مع الدعم العام. هناك العديد من المجموعات غير الحكومية التي بقيت تعمل بهذه الطريقة على مدى سنوات والأكثر من هذا وذلك أن هذه الطريقة تناسبها ولا تشعر بالحاجة إلى التغيير. من الممكن أن تكون هذه المجموعات أصدقاء ومعارف يهتمون بالبيئة ما يجعلهم يجتمعون كل سنة لقص عشب السهول، ومساعدة الضفادع على قطع الطريق، والمساعدة في إنشاء برامج للجامعة حول "يوم الأرض"... الخ. أو قد تكون مجموعات ترتيل أيام الأعياد الدينية على سبيل المثال. ما من حاجة إلى التسجيل أو إلى مستوى عال من الإدارة. فهذه العفوية والاختلاف، والترفع عن "التفاصيل اليومية" يكون في الغالب هو السبب الذي يجعل هؤلاء الناس ينخرطون في مثل هذه الأنشطة في المقام الأول.

على الرغم من كل ما ذكر، بعض المنظمات لا ترتقي سوى إلى هذا المستوى وتبقى عنده. دعونا نقول إن المنظمة تشارك في حملة تتطلب مستوى أعظم من التنظيم والتنسيق. لعلّه من المفيد تأمين خط هاتفي للتواصل من خلاله لبضعة أيام. ربما لم يعد هذا النهج مجدداً إذ يجعل الشخص الأقرب إلى الهاتف عند رتبته مسؤولاً عن الإجابة واتخاذ القرارات. هناك عدد من الأشخاص الذين يتولون القيام ببعض المهام في حين يغفل آخرون وهو ما يزعجهم. حماسة المتطوعين تعني أنهم يعملون بانديفاع عظيم، لكنهم يفتقرون إلى التنسيق في أغلب الأحيان ما ينتهي بهم إلى نتائج ضعيفة وخيبات أمل موجهة.

ثمة ميل متزايد لدى العاملين المجهدين في المنظمة غير الحكومية إلى استثارة الصراعات – إنهم غير راضين ومستقرّين. تأتي هذه العلامات وغيرها (الناجمة عن مهمة محددة) لتكون مؤشرات واضحة على أنه ينبغي إعادة هيكلة المنظمة ذاتها وحملها إلى مستوى أعلى. لا تترك المنظمات جميعها هذا الأمر في الوقت الملائم ما يؤدي إلى نتيجة محبطة تبعث على الكآبة. الأشخاص الحساسون، والأذكياء، والمتعاطفين الذين انخرطوا في يوم ما يوحى من مشاعرهم وعواطفهم في أنشطة تبدو واعدة وذات معنى ينتهون

بالإهانة، وإجهاد العمل، والخذلان. ويتهم بعضهم بعضاً وفي الغالب يكونوا غير واعين لحقيقة أن الطرق الأصيلة في تنظيم الأنشطة قد أصبحت غير فاعلة. يجب تعريف الأهداف بشكل أكثر تحديداً؛ يجب أن تكون هذه قابلة للتعبير الكمي والسيطرة. من الضرورة بمكان البدء بمناقشة التخصص والمسؤوليات.

### المجموعة المهيكلة ذات الرسالة المعرفة

بعد فترة معينة من الزمن، تدرك المجموعة أنه بالإمكان زيادة فاعليتها بشكل كبير إذا كان بالإمكان أن يتوقف الأشخاص عن المشاركة في كل شيء على إطلاقه ليبدأوا بالتخصص. هنا، تبدأ عملية توضيح الأدوار غير الرسمية وتوزيع الأدوار الرسمية. إنها العملية التي لا تنتهي أبداً ما دامت المنظمة موجودة على قيد البقاء. على أساس اتفاقية الانتقاء الذاتي، أو تعريف الصلاحية، يتحمل أعضاء المنظمة مسؤولية مختلف الأنشطة.

التوزيع الأمثل للأدوار يشتمل على الأشخاص الذين يتحملون مسؤولية الأنشطة التي تصاهي خبراتهم، وتجاربهم، وبعبارة أدق، اهتماماتهم. الأشخاص يتحملون المسؤولية فقط عن سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي يكونون قادرين على إدارتها دون أن يبرزوا تحت العبء الجائر - إنهم يشعرون أن أنشطتهم تحتل أهمية استثنائية، وأن المنظمة قد تحقق في مسعاها بعيداً عن مساهمتهم. إنهم جميعاً يشعرون بالرضا الآن عن دورهم الحالي على الرغم من استعدادهم وشوقهم لأداء أدوار أخرى ضمن المنظمة. إلى جانب مهامهم المنتظمة، يواصلون التعلّم والاستعداد لأداء أدوار جديدة. لدى الأشخاص دراية كاملة بالمهام، والالتزامات، والحقوق الناشئة من فعاليتهم الخاصة، ويعرفون بفعاليتهم الآخرين. جميعهم مهتمون إذ يدركون بأن فعاليتهم هي الفضلى وإن كانت ثمة حقيقة تفرض نفسها ألا وهي أنه ما من شخص "منقطع النظير" أو كما يقال بالعامية "مقطوع وصفه".

إن اقتضى الأمر، يمكن للأشخاص أن يدعمهم - إنهم يعرفون من الذي يستطيع أن يملأ الفراغ الذي يتركونه، ومن الذي سيحل محلهم إذا ما حدث طارئ ما. لكن، لا يمكن النظر إلى هذا الوضع سوى أنه وضع نظري مثالي. على الرغم من أنه سيكون من المستحيل إيجاد منظمة تمتلك جميع هذه الخصائص، يستحق الأمر دوماً المحاولة للارتقاء إلى مثل هذا الوضع المثالي.

ثمة علامة واضحة تدل على أن المنظمة قد وصلت المستوى الثاني من التطور ألا وهي التوزيع المستمر للأدوار وتوضيح الكفاءات والمسؤوليات. الأدوار غير ثابتة؛ إنها تتغير وفقاً لبرنامج المنظمة الحالي واحتياجاتها. بعض المنظمات غير الربحية لا تستطيع أن تجد وقتاً لنقاشات تبدو عقيمة وإيضاحات تتعلق بمن سيكون مسؤولاً عن مهمة ما بسبب العدد الكبير من البرامج التي تنفذها. وعليه، فإن الوقت والطاقة اللتين تبددان يكلف هذه المنظمات أكثر بكثير من هذه النقاشات التي تبدو عقيمة ولا منتهية بشأن توزيع الأدوار. بعض المنظمات تعتمد تجنب هذه الخطوات حيث يبدو أنها تمثل إدخال البيروقراطية - متابعة معاملات ورقية كثيفة تشمل عقود التشغيل وتحديد الأطر الرسمية للعلاقات في منظمة حيث يتعين على الآخرين جميعاً بذل أقصى الجهود بأي حال من الأحوال لأنهم يعملون بهدف النهوض برسالة أعلى مستوى. في بعض الأحيان، تتبثق نسخة تحول منظمة معينة إلى البيروقراطية من تجارب سيئة في مؤسسات الدولة أو الشركات التجارية الكبرى ما قد يؤدي إلى تصور أسود وأبيض للمسألة. بالنسبة لهؤلاء الأشخاص، يراوح مفهوم الهياكل التنظيمية الممكنة بين طرفي نقيض:

• المنظمة التي تعمل بأسلوب هرمي، سلطوي، وبيروقراطي جبار حيث تدفق المعلومات وصنع القرار يتوافق مع نموذج لينين للمركزية الديمقراطية المشوهة التي تنظم من أعلى إلى أسفل؛

• المنظمة التي تتفقر إلى الهيكلية، الهرمية، الأوامر، أو المعاملات الورقية حيث المساواة سمة جوهرية لها، يتحمل كل شخص المسؤولية الكاملة عن أفعاله الفردية، وتحقّر المساعدة المتبادلة من خلال الشعور بالمسؤولية والاحترام المتبادل.

بالطبع، يوجد عدد من الظلال الرمادية بين هذين النقيضين حيث النموذج المهيكل يلاقي غير المهيكل، وتتضارب علاقات الحافز الداخلي مع تلك القائمة على التعاقد، ويتقاطع النموذج الهرمي مع نموذج شبكة عمل المنظمة.

من غير الضروري أن تستند العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فقط على السلطة. أحد النماذج الممكنة التي تنطبق على منظمات القطاع الثالث تحديداً هو التعدد المترام للأدوار. فأدوار الرؤساء والمرؤوسين ليست ثابتة، بل هي تعتمد على مواقعهم ومسؤولياتهم المتصلة ببرنامج أو مشروع محدد. بعبارة بسيطة، يمكن وصف مثل هذا التنوع في المسؤوليات كما يلي: دعونا نقول إنه في أحد برامج منظماتك يتحمل زميلك مسؤولية إدارية في حين أنك أنت مرؤوس من قبله فيما يتصل بالمسائل الناشئة عن هذا البرنامج. أما في برنامج آخر، أنت تتحمل مسؤولية رئيسية بينما زميلك يؤدي دوره من موقع المرؤوس. في برنامج ثالث، كلاكما يساعد زميلاً آخر هو رئيسكما. جميعكم لديه عدد من الأدوار يؤديها في الوقت ذاته في حين أن المهام الداخلة ضمن المسؤولية وعلاقات العمل التي تربط بينكم تتباين ضمن إطار البرامج الفردية. تكون النتيجة هنا "هرم خال من الهرمية". قد يكون نموذج الإدارة التعااقبية فاعلاً بطريقة مشابهة حيث مختلف الأعضاء في منظمة يتفوقون على أداء دور المدير لفترة محدودة من الوقت. قد تعتمد المنظمات أيضاً نماذج أخرى شبيهة.

في بعض الأحيان، يخشى بعض قادة المنظمات غير الحكومية مناقشة التوزيع الأمثل للأدوار لأن هذا يقود في أغلب الأحيان إلى إضعاف سلطنتهم. يشتمل التوزيع الأمثل للأدوار على تعميم المعلومات والتشارك بها في أوساط المنظمة، وليس المدير هو الذي يتخذ القرارات بشأن كل مسألة من المسائل. فدور المدير يتصل بشكل أكبر بالتنسيق لا بإصدار الكلمة الفصل في كل مسألة من المسائل، وهناك العديد من القادة الذين يمتازون بالكاريزما ممن يدمرهم هذا الوضع. حتى بعد مرور السنين، الأبطال الذين لم يخشوا شيئاً في دفاعهم عن حقوق الأطفال أو نشطاء البيئة الأنقياء القلوب الذين دفعتهم طاقاتهم اللامحدودة تقريباً إلى القيام بدورهم سيحافظون على سلوكهم ذاته عندما بدأوا بخدمة القضية التي كرسوا أنفسهم للدفاع عنها محاطين فقط بنفر قليل من الأصدقاء. على الرغم من الحقيقة التي مفادها أن المشاريع كبيرة، وللمنظمة سمعتها، وأن لدى عشرات الزملاء والمساندين الذين يفكرون بالطريقة ذاتها مصلحة بالأمر، مثل هؤلاء الأشخاص يرفضون تغيير استراتيجيتهم. إنهم ما زالوا يرغبون في معرفة كل خطوة بالتفصيل، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها. إنهم ينظرون إلى الآخرين على أنهم منفذو الخطط التي يضعونها هم؛ إنهم لم يتواجدوا هنا للانخراط في النقاشات، بل لتأدية المهام. زملاء مثل هؤلاء القادة لديهم فرصة ضئيلة للعلم بالأنشطة الجديدة لأن رؤساءهم لا يتقنون بأي شخص كما يتقنون بأنفسهم ما يجعلهم يخفون في تفويض صلاحياتهم إلى أشخاص آخرين. إنهم يريدون أن يعملوا كل شيء بأنفسهم حتى وإن كانوا

"مشغولين جداً"، كما أن الاستغراق بالعمل يؤدي إلى ارتكاب أخطاء كان بالإمكان تلافيها. إنهم منهكون دوماً وإن بقي بعض المتطوعين والزلاء خاملين لا يعملون. يعزو القادة هذا الأمر إلى افتقار رؤوسهم للكفاءة في حين يرى المرؤوسون أسلوب قيادتهم لهم أسلوباً دكتاتورياً. إنها ظاهرة متكررة ومحبطة في القطاع الثالث. هناك العديد من الصفات العالية المستوى، القادة ذوو الكاريزما الذين ينشئون المنظمات الجديدة مرات ومرات، وينجحون في قيادتها بحيث تقطع المرحلة الأولى من التطور لتسقط من بعدها. بدلاً من التوقف للتفكير والتعلم من خبراتهم، إنهم يواصلون إنشاء المنظمات الجديدة بالنفس ذاته وبفترات زمنية متكررة ومنظمة.

إذا كانت الأنشطة بطبيعتها تتطلب، يمكن بعدها وضع عملية توزيع الأدوار في إطارها الرسمي إلى حد ما. نحن نعتقد أنه من المستحسن إبرام عقد مكتوب مع كل عضو أو متطوع بشأن الأنشطة التي يقوم بها بغض النظر عن حقيقة أن المنظمة غير مسجلة ما يجعل عقود التشغيل تفتقر إلى الأساس القانوني. إنها سوف توضح توقعاتكم المتبادلة وتعمق مسؤوليتكم وثقتكم المتبادلة. من غير الضروري أن يكون العقد معقداً، أو مكتوباً بلغة رسمية دون مبرر لذلك. على الرغم من أن بضعة كلمات تكتب على ورقة صغيرة لا تشكل التزاماً قانونياً، إلا أنها تجعل العلاقة أكثر وضوحاً.

بغض النظر عن الهيكل، هناك سمة أخرى مهمة في هذا المستوى ألا وهي تعريف رسالة المنظمة. المنظمات لا تورط نفسها ببساطة في أي نشاط محدد يأتي بطريق الصدفة. فقد تعلم أعضاؤها من تجاربهم الخاصة أن الالتزام بمشاريع تتجاوز قدراتهم يمكن أن يكون مكلفاً. على الرغم من حقيقة أن المساعدة التطوعية والنشاط المدني ضروريان في جميع المجالات، إلا أنه من غير الممكن إنقاذ العام لمجرد المشاركة في كل نشاط يستثير مشاعر التعاطف والمسؤولية، أو في النشاط الذي يناشد ضمير المجتمع أو الحاجة إلى تلبية مناقشات الآخرين. تعمل المنظمات على تضييق أولوياتها خلال النقاشات، وتعرف رسالتها بشكل مكتوب عادة. لو لم تفعل هذا، كانت ستجد نفسها في صراعات لا نهاية لها بالنسبة للقيم، والهيكل التنظيمي، والعلاقات الشخصية بين أفراد الكادر، على سبيل المثال: "لم نحن نشارك في هذا الأمر دون ذلك؟".

ما هي الجهة التي يمكننا قبول المال منها وأيها لا يمكننا قبوله منها؟ لم اتخذ نهجنا هذا المسار؟... الخ. تعريف الرسالة الواضحة يشبه الانطلاق في رحلة على ظهر سفينة من حيث أن المنظمة لا يمكنها أن تسير لفترة طويلة باتجاه الرياح اللطيفة المتمثلة بالمزايا السياسية أو المالية الحالية. صياغة الرسالة تعمل على تيسير وضع الخطط ذات أهداف محددة وطويلة المدى بالإضافة إلى اتخاذ تدابير فردية تصب في مصلحة الرسالة.

من الممكن استخدام سلوك المنظمة لتقرير فيما إذا كانت لديها رسالة واضحة الصيغة ويتم تحقيقها فعلاً، أو فيما إذا كان هذا مجرد موضوع من بضعة أسطر في نص كتب ضمن منشور دعائي. فالمنظمة التي تفتقر إلى هدف معرف بوضوح تبقى في أدنى مستوى من التطور بغض النظر فيما إذا كانت تبدو متطورة بنسبة عالية من ناحية المعايير الأخرى. من الممكن أن تسجل المنظمة غير الحكومية، ومن الممكن أن يكون لها فروع، وأن توظف موظفين بأجر، وأن تمتلك أصولاً بحجم كبير؛ ومع ذلك، إن لم يكن لها رسالة ذات معنى، ومعرفة جيداً، سيكون مصيرها أن تعاني دوماً من أوجاع "الطفل" مثل الارتباك، القيم التي يختلط الحابل فيها بالنابل، والتوتر الداخلي المتنامي، والافتقار إلى مقاومة التلاعب المالي والسياسي من قبل مندوبي الدولة أو القوى التجارية.

قد ينظر مؤسسو المنظمة، وبين الفينة والأخرى، إلى رسالتها بوضوح تام بحيث يقللون من شأن القيمة الكامنة في تعريفها الرسمي. من غير الضروري أن يشعر الأعضاء الآخرون بالطريقة ذاتها، أو حقاً، يوافقون على مفاهيم الرسالة. بالإضافة إلى ذلك، عندما تتغير الظروف الداخلية أو الخارجية، يصبح من الضروري إعادة تعريف الهدف من وقت لآخر.

## المنظمة المسجلة

لا تسجل معظم المنظمات لدى الدوائر المختصة إلا عندما تجبر على ذلك. من الضروري وجود حساب بنكي لإدارة منحة إذ لا يمكن إلا للشخصية الاعتبارية الحصول على واحدة - هيئة مسجلة رسمياً وفقاً للقوانين الحالية. تتمتع المنظمات الحالية بمستوى أعلى من الثقة من الخارج - من المانحين، ومالكي العقار المستأجر، والعملاء الحاليين والمحتملين؛ كما تتمتع بهذه الثقة في أغلب الأحيان من الداخل أي من أعضاء المنظمة ذاتها. يترتب على التسجيل وجود نظام أساسي (وفي الغالب لوائح داخلية)، وختم، وعلاقات تعاقدية. من الممكن أن يكون للتسجيل مزايا وسلبات. في نهاية المطاف، يوقف التسجيل تشتت المسؤولية الخاصة بالنواحي الرئيسية للمنظمة؛ ومن بين أشياء أخرى، ينص النظام الأساسي بوضوح على من (أو أي هيئة) تتحمل المسؤولية. إنه يحدد الأشخاص المفوضين بتمثيل المنظمة، ودخلها، وإنفاقها، والطريقة التي أنشئت بها المنظمة، والطريقة التي من الممكن أن تتوقف بها عن ممارسة أنشطتها. ينعكس نضج المنظمة، وقدرتها على التفكير بالمدى البعيد في طريقة تسجيلها لنفسها. فعملية الإعداد للتسجيل مهمة. كيف ينبغي إعداد الوثائق الضرورية للتسجيل؟ كيف ينبغي اتخاذ التدابير الفردية المتعلقة بالتسجيل؟ هل ينبغي لهذه العملية أن تكون شأناً من شؤون شخص أو شخصين فقط، أو أنها نتيجة للنقاشات بين جميع أولئك المعنيين بالأمر؟ هل تعتبر الوثائق والأنشطة المتصلة بالتسجيل (مثل الاجتماع العام/الجمعية العمومية في حالة الجمعيات المدنية) شراً لا بد منه يجب استكماله بسرعة؟ هل توجد فكرة مبسطة إلى درجة كبيرة بحيث تقبل أن النظام الأساسي يمكن أن يستنسخ وبكل بساطة من نظام أساسي لمنظمة غير ربحية شبيهة، وأنه ينبغي الانتهاء من تسجيل المنظمة في أقرب فرصة ممكنة؟ أو، هل تعتبر عملية تسجيل المنظمة وإعداد النظام الأساسي فرصة متاحة للمنظمة لتوضيح اتجاهها والمبادئ التي سوف تستند إليها؟ هل هناك بحث عن صيغ التي تعبر أفضل ما تعبر عن اهتمامات مؤسسي المنظمة وأعضائها على الرغم مما يعترضها من محددات تتمثل في المعايير القانونية.

ينبغي التفكير في طريقة تسجيل المنظمة. إن لم تفعل هذا حتى الآن، من الضروري أن تقرر نوع المنظمة غير الربحية التي ترغب في إنشائها قبل تسجيلها. هناك عدد من الأسئلة الجوهرية الواجب طرحها قبل أن يصبح بالإمكان حل هذه المسألة.

- ما الذي يجعل تسجيل المنظمة أمراً مرغوباً فيه؟
- من هو المؤسس؟ (قد لا يكون الجواب على هذا السؤال مباشراً كما قد يبدو من النظرة الأولى. هل مؤسس المجموعة هو واحد من المتحمسين الأصليين لها، قاندهم، أحد أعضاء مجموعة فرعية مصغرة، هيئة قانونية، منظمة أخرى، أو مانح أغلبية... الخ؟)



- لمن سوف تسجّل المنظمة؟ هل ترغب في المساعدة والعناية بأعضائك فوق كل اعتبار آخر؟ أو هل قررت أن توجه المساعدة مبدئياً نحو الآخرين، أو نحو رسالة تؤثر على كل شخص آخر؟
- هل ترغب في توفير الخدمات؟ إذا كان الأمر كذلك، هل ستكون هذه خدمات تقدّم، أو ينبغي تقديمها من قبل جهة أخرى (الدولة، هيئة وقف، مؤسسات سياسية)، وأيها التي ترغب في تحسينها من خلال توفيرها بطريقة مستقلة، احترافية، بعيداً عن إشراف الدولة وتدخلها؟
- أو هل ترغب ربما في أداء دور المتحدث الرسمي وتدافع عن مصالح مجموعة المواطنين أو الجمعيات من خلال التأثير في القوانين وأنظمة العمل؟
- هل تخطط لتسجيل مؤسسة لا تتفد البرامج من تلقاء نفسها وإنما تحصل على الأموال وتخصصها لتنفيذها من قبل منظمات أخرى؟
- هل ترغب في تسجيل شيء جديد كلياً، أو هل ترغب في التوسع في شبكة قائمة؟
- كيف ينبغي صياغة مبادئ صنع القرار ضمن المنظمة؟ من الذي لديه الحق في اتخاذ القرارات الرئيسية، ومن الذي سيكون مسؤولاً عن النتائج؟

ينبغي توضيح هذه الأسئلة وأسئلة أخرى شبيهة قبل أن نتحدث إلى محام يعمل على إعداد صيغة النظام الأساسي وفقاً للقانون وبما يواكب توقعاتك. ينبغي - في هذا المقام - عدم إغفال عملية توجيه الأسئلة الصحيحة وصياغة الإجابات عليها. لم تنشأ المنظمة في بضعة أسابيع فقط؛ وعليه، ينبغي ألا يقتصر إعدادها للتسجيل على بضعة أيام فقط. قد يكون من الصحيح أكثر الحديث عن أسابيع وأشهر بالنسبة للنقاشات التحضيرية. فمهمة المستشار في إعداد الوثائق الأساسية الضرورية للتسجيل لا تقتصر على وضع صيغة النظام الأساسي وكتابتها لك. ينبغي للخبير القانوني أو يكون مستشاراً ومساعداً فنياً أيضاً بحيث يساعدك على ترجمة مفاهيمك للمنظمة إلى لغة الإطار القانوني الحالي. عند التسجيل، لا تكون العلاقات الخارجية هي وحدها الواجب تغييرها. فالتسجيل يغيّر أيضاً العلاقات بين أعضاء المنظمة على الرغم من عدم وعي الجميع لهذا الأمر. يمكن لمنسوب عيّناً حديثاً لتولي مهمة النظام الأساسي للمنظمة والذي هو صديق سابق (واحد منّا) أن يبدأ بالتصرف بشكل مختلف، وغريب بعد التسجيل. ليس كل شخص مهياً لأن يقرّ بحقيقة أن هذا الأمر يعود إلى أنه أصبح الآن يحمل المزيد من المسؤوليات والمهام التي يتعين عليه القيام بها (على خلاف وضعكم أنتم - الأصدقاء القدامى). مؤسسو المنظمة وأعضاؤها الذين كانوا حاضرين عند إنشائها يبلورون في الكثير من الأيمان علاقة مختلفة معها مقارنة بأولئك الذين ينضمون إليها في وقت لاحق. بالإضافة إلى بضعة كلمات حول تاريخ المنظمة، وتقاليدها، و"حكاياتها"، ومحرماتها التنظيمية، ينبغي للأعضاء الجدد أيضاً أن يدرسوا نظامها الأساسي ولوائحها التنفيذية بعناية. ينبغي لهم أيضاً التعبير عن آرائهم بشأنها. هذا سوف يساعدهم على فهم طريقة - وربما سبب - هيكل المنظمة بهذه الطريقة. بالإضافة إلى ذلك، قد يساعد هذا الأمر المنظمة نفسها لأن المستجدين فيها لا يجدوا ما يعيقهم بفعل العادات الثابتة ما يجعلهم أكثر قدرة على إدراك المجالات التي قد تصبح العلاقات فيها مخنوقة، أو المواقف التي تتصرف فيها المنظمة بطريقة غير عقلانية. على الرغم من كون المنظمة مسجلة، يمكن أن تعتمد اعتماداً تاماً على المتطوعين بحيث تخلو تماماً من أي موظف محترف. حتى بعد التسجيل، نجد أن العديد من المنظمات لا يكون لديها حتى مبنى تملكه أو تستأجره إذ تستخدم - في أغلب الأحيان - شقة وهاتف أحد أعضائها لعقد اجتماعاتها الطارئة. المحاسبة بالنسبة لبعض المنظمات بسيطة جداً - الصفر هو سيّد القيمة الواجب ظهورها في الأعمدة المروسة بعنوان الدخل والنفقات. (بالطبع، الافتراض هنا هو أن هذه المنظمات لا تحتسب قيمة العمل التطوعي بحيث تظهر حسابات أكثر دقة). طريقة العمل هذه تضمن مستوى كافياً من الفاعلية بالنسبة للعديد من أنواع الأنشطة والبرامج. في مثل هذه الحالة، يمكن للمنظمة تدبير أمورها دون زيادة احترافيتها. لكن، التحول إلى الاحترافية أمر أساسي بالنسبة لمنظمات أخرى والتي تصبح في مراحل معينة آلية وقائية ضد التراجع المحتمل أو حتى التفكك في عمل المنظمة.

### المنظمة المحترفة

عاجلاً أم آجلاً، سوف تجد المنظمة نفسها في معضلة التساؤل فيما إذا كان عليها أن تحافظ على حالة التطوع فيها بالكامل، وأنشطتها غير المنظمة نسبياً والقائمة على الحماس، ومسؤولياتها التي تستعصي عملياً على الرصد والمتابعة، أو فيما إذا كان ينبغي لموظف أو اثنين الاستمرار في أنشطتها الحالية على أساس احترافي. إذا اقتضى الأمر إعطاء هؤلاء المتطوعين أجراً، فإن عملهم المرن سوف يتحول إلى علاقة تعاقدية. ولن تكون مسؤولياتهم بعد الآن أخلاقية محضة بطبيعتها، ولكنها تصبح نصاً واضحاً ضمن عقودهم التشغيلية على أساس قانوني. قد يحدث تشغيل المحترفين المتخصصين مستوى أعلى من الخبرة العملية والتوافق في المنظمة لكنه قد يؤدي أيضاً إلى ممارسات بيروقراطية وإدارية غير فاعلة. ترك وظيفة ما والتحول إلى الالتزام الكامل بالعمل في القطاع الثالث يمثل تكييفاً منظوراً بالنسبة للمتخصصين الذين عيّنوا حديثاً يتصل بقائهم في مجالهم.

على الرغم من أن القطاع الثالث يوفر متعة العمل وفرصة للفرد لتحقيق قيمه، يمكن أن تكون الأجور المقدمة فيه قليلة في بعض الأحيان وأقل أماناً. إذا افقر المجتمع إلى الصحة، فإن الانضمام إلى القطاع الثالث قد يأتي موسوماً بصيغة سياسية. (قد تطرأ الفكرة غير الصحية: "أولئك الأشخاص الذين يعملون في الهياكل غير التابعة للدولة، ويتلقون أجورهم من مصادر غير تابعة للدولة، ولا يخضعون لسيطرة الدولة المطلقة. ماذا لو أنهم يعملون ضد الدولة أو الأمة...؟") يتغير موقف الموظفين المحترفين من المنظمة لا محالة. أن يكون المرء موظفاً في هكذا منظمة لا يعني بالنسبة له المزيد من المشاركة في أنشطة مثيرة وحسب، بل أيضاً المشاركة في المسائل المتعلقة بالراتب، والمنافع الاجتماعية، والرعاية الصحية، والمنظمة نفسها. قد يظهر التحول إلى الاحترافية أيضاً صراعات شخصية ضمن المنظمة. عند نجاح المنظمة في الحصول على منحة، كيف ستقرر من الذي يتم تفرغته من بين مجموعة المتطوعين والأصدقاء السابقين الكبيرة للعمل في المنظمة، ومن الذي يبقى للعمل على سبيل الدوام الجزئي فيها؟ ما هو المستوى الذي سوف تستقر عنده الأجور والمكافآت، ومن الذي سيوافق على التغييرات أو يرفضها؟ ما هي الخدمات التي سوف يواصل الأشخاص تقديمها للمنظمة دون مقابل، وأيها سيكون ضمن الأجر المدفوع؟ هل سيكون من الملائم توظيف شخصين متروجين، أو أحد أقارب الموظفين الرئيسيين في المنظمة؟

سوف تجابه المنظمة بشكل متكرر بعدد من الأسئلة الأخلاقية الشبيهة من اللحظة التي تقرر فيها التحول إلى الاحترافية. كقاعدة، التحول إلى الاحترافية يستثير عملية تحسين كلي في جودة العمل سواء داخلياً أو خارجياً. فجأة، يزداد عدد المتخصصين المحترفين الذين يتولون العمل التشخيصي، العلاجي، الاجتماعي، أو التثقيفي مع العملاء. يهتم العاملون في المنظمة غير الحكومية بثقافتهم وتعليمهم – إنهم يحضرون الدورات التدريبية، ويذهبون إلى الجامعات، وحلقات النقاش، ويواصلون الجولات الاستطلاعية لضمان المزيد من الفاعلية لأنشطتهم. حالما يتعين على المنظمة البدء بالعمل على نحو احترافي، سوف يصبح من الواضح لنا لاحقاً أن الأنشطة التثقيفية لمرة واحدة غير كافية، وأن الضرورة تدعو إلى وجود نظام إجمالي مخطط له للتعليم المستمر يغطي جميع العاملين في المنظمة سواء كانوا موظفين أو متطوعين.

من الممكن أيضاً الشعور بالاحترافية في المنظمة من خلال الأرشيف، ومعالجة البريد، وخدمات الرد على المكالمات الهاتفية، والاجتماعات المنتظمة، والتخطيط والرقابة، والتقارير السنوية الهادفة إلى تسويق المنظمة، والمزيد من المواد الترويجية المعمّقة ذات الجودة الأعلى. هذه جميعها تشير إلى أن المؤسسة قد أصبحت أكثر احترافية. لكن، قد تؤدي الاحترافية المغرقة إلى تفتت الأنشطة الفردية والميل نحو إعطاء الأولوية لإنجاز المعايير وتجنب الأنشطة التي تشتمل على مخاطر ما قد يؤدي إلى التأنيب إن انتهى الأمر بالفشل والإخفاق.

باختصار، من غير الضروري التوصل إلى حل مثالي. إذا تحولت المنظمة إلى الظهور كثيراً بمظهر المصنع أو البنك الكبير، ربما لن تتمكن من تجنب الشعور بالغرابة والابتعاد عن قيم المنظمة الأصلية وما يتمخض عنه ذلك من تحويل علاقات العمل إلى الإطار الرسمي.

### المنظمة ذات التوزيع المتوازن للسلطة

ضمن المنظمة المحترفة، تصبح طرق صنع القرار أكثر شفافية؛ سيكون من الأسهل كثيراً معرفة من الذي يمتلك كفاءات معينة، والمسؤوليات التي يتحملها الأشخاص. تزداد أهمية هذا الأمر أكثر فأكثر مع تقدم المنظمة بالمر، والتوسع في أنشطتها، وانضمامها إلى الحياة الاجتماعية على نطاق أوسع بالإضافة إلى زيادة أملاكها وتمويلها. قد يثبت النظام الأساسي المصاغ بشكل جيد وكذلك اللوائح الداخلية التي تعكس طبيعة المنظمة أنه مهم وحرص لنجاح المنظمة في توزيع السلطة. إذا لم يبقى النظام الأساسي وكذلك اللوائح الداخلية مجرد حبر على ورق، وكانت بمثابة الدليل الموجّه الفعلي عند اتخاذ القرارات، فقد يتحول دورها إلى دور معيق ولن يتم الاعتماد عليها سوى في أوقات الصراع. في المنظمة المتحولة إلى الاحتراف، والمتطورة التي توظف موظفين مقابل راتب ودير المال والأملاك، من الملائم أيضاً توضيح المسائل الخاصة بالسلطة، وإمكانيات صنع القرار المشترك، والتوازنات بين الحقوق والامتيازات، والمشاكل المتصلة بالمحاسبة الداخلية والخارجية. لقد بطل منذ زمن طويل ذلك المفهوم بأن المجموعة غير المسجلة التي تربط الصداقة بين أعضائها من المتحمسين حيث جميع الأعضاء لديهم المستوى ذاته من السلطة يتنازلون عن جزء متساو من سيادتهم في صنع القرار لصالح المنظمة ككل، ويتحملون مسؤولية كاملة في الرقابة الذاتية. حالما يصبح بعض الأشخاص موظفين مقابل أجر، وحالما يتوقف الأشخاص عن القيام بالفعاليات ذاتها وتلقي الأجور ذاتها، أو حالما يبدأ أحدهم بتحمل مسؤولية مطلقة، تصبح مسألة التوزيع الملائم للسلطة ملائماً تماماً.

ثمة سؤال تجد المنظمة نفسها مضطرة للإجابة عليه: كيف يمكنها أن تتجنب "التسيّد bossism"؟ (يشير هذا المصطلح الأمريكي إلى ظاهرة حيث يتركز قدر كبير من السلطة في يدي مدير واحد أو مجموعة صغيرة من الأشخاص. هذا يمهد السبيل لتهديد الإغراق بالهرمية، وصنع القرار السلطوي الذي قد يبرز بالنسبة للمسائل التي تدعو إلى مستوى أعلى من الديمقراطية، والمشاركة، والسيطرة. كيف يمكن للمؤسسة ضمان مصداقية أعظم وتجنب إساءة استعمال السلطة ما يؤدي إلى فضائح عامة؟

مرة أخرى، على الرغم من حقيقة أن مبادئ الديمقراطية تكون في أغلب الأحيان مستهدفة بالهجوم، لا بدّ للأشخاص من الخروج بنظام أفضل. كما ينبغي تطبيق مبادئ توزيع السلطة إلى سلطة تشريعية/مفاهيمية، وسلطة تنفيذية، وسلطة قضائية/رقابية على المستوى التنظيمي المصغّر كما على المجتمع بنطاقه الواسع.

عند نقطة معينة، من المؤكد أن تصبح المنظمة واعية لحقيقة أن الرقابات والأنشطة الفعلية للمنظمة تتساوى في أهميتها عندما يتعلق الأمر بالعمل الناجح (على الرغم من حقيقة مفادها أن هذا الأمر ليس بالأمر السار دوماً). تمتاز المنظمات الناضجة بوجود نظام متين من الرقابات الداخلية لديها (مثل هيئة إشرافية) تعمل بانتظام على تقييم المدى الذي تستجيب فيه برامج المنظمة إلى القواعد التي حددتها المنظمة نفسها بالإضافة إلى أطر العمل القانونية، والضريبية، والأخلاقية. من وقت إلى آخر، تتعاقد المنظمات غير الربحية مع مدقق خارجي حتى وإن لم يكن ذلك مطلباً قانونياً؛ إنها تزيد من مستوى صدقيتها من خلال "إبراز اليد النظيفة" لها. بالإضافة إلى النص القانوني الإلزامي الذي يتطلب إعلام المانحين، هذه الرقابات تسمح أيضاً للعامة بأن يراقبوا عمل المنظمة حيث أن النهج الأكثر تقليدية المتبع هنا يتلخص في إعلام الجمهور وجميع الجهات المهتمة بأنشطة المنظمة وحساباتها ضمن التقرير السنوي. تتشكك المنظمات الأقل تطوراً إزاء هذا التدبير وملاءمته لها؛ فالسؤال الذي يفرض نفسه في نهاية المطاف: لماذا ينبغي لها نشر موازنتها لإطلاع جمهور عدائي، رافض لها ناهيك عن جهله بالأمر؟ الجواب هو: لتصحيح هذا النقص تحديداً في وعي الجمهور ومعرفة ما من شيء يدعو المنظمات غير الربحية إلى الخجل. ينبغي أن تخضع ملاءمة أعمالها إلى الرقابة العامة بهدف الحصول على المزيد من الدعم العام لها حتى وإن كانت بعض المؤسسات غير التابعة للدولة (مستخدمي وإداريي أموال دافع الضريبة) لا تقوم بهذا. يعتبر نشر البيانات الخاصة بالمنظمات غير الربحية الطريقة الفضلى لتجنب الفضيحة والشك. فالعامة تؤدي دور المراقب هنا.

المنظمات التي تخفق في فهم ضرورة الرقابات الخارجية تتوقف عن التطور بعد مرور فترة من الزمن لأنها تفقد ثقة المانحين كما تفقد ثقة العامة. تلتقط معظم المنظمات هذا المبدأ بسرعة وتتخبط في نقاشات عديدة مع المانحين، وتطبع التقارير السنوية، وتتعاقد لإجراء عمليات تدقيق لحساباتها بين الحين والآخر، وتنتشر بيانات منتظمة صادرة عن الهيئات الإشرافية. بعض المنظمات غير الربحية الأخرى لا تفهم هذا المبدأ وتستجيب له إلا عندما تكون هي نفسها موضوع فضيحة تتعلق بإساءة استخدام السلطة أو الأموال. في المنظمات الموجهة نحو البيئة الخارجية (مؤسسات، أموال، ومنظمات المنفعة العامة)، تتجلى مسألة توزيع السلطة في الحاجة إلى فعاليات إدارية (مفاهيمية) وتنفيذية منفصلة. النموذج الوظيفي الأكثر شيوعاً – المجلس أو الهيئة (مثل الهيئة الإدارية، المجلس الاستشاري، أو مجلس الإدارة) – هو الذي يحدد الاتجاه الأساسي للمنظمة والمفاهيم التطورية لها؛ وتعمل على وجه الخصوص على تعيين المدير التنفيذي الذي سوف يعمل على تحويل هذه الأفكار إلى واقع عملي. بعدها، ينشئ المدير فريق عمل من الموظفين التنفيذيين. بعض المنظمات تنفذ هذه الهيكلية فوراً في حين أن منظمات أخرى لا تطبقها إلا حينما تتوصل في نهاية المطاف إلى فهم

واستيعاب الضرورة الداعية إلى توزيع السلطة ضمن المنظمة. في الحالة الأخيرة هذه، تصبح إعادة هيكلة المنظمة أصعب بكثير. في المربعات التالية، سوف نعرض صورة أكثر تفصيلاً للتقاليد المرتبطة بالمجالس ومختلف الطرق التي يمكنها أداء وظائفها من خلالها.

#### المربع رقم (3): تصنيف أساسي للمهام التي ينفذها مجلس الإدارة

لا يوجد رأي يجمع على ما يشكل مسؤولية المجلس. بعض الوظائف الأساسية البحتة التي يتفق معظم الأشخاص عليها تشتمل على:

- **صنع القرارات الاستراتيجية**  
يتحمل المجلس مسؤولية صنع القرارات الاستراتيجية في مجالات التمويل، والموظفين (ويدخل فيها المدير التنفيذي، وفي حالات نادرة موظفون رئيسيون آخرون في المنظمة)
- **القرارات المتعلقة بالنواحي القانونية والمالية**  
يتأكد المجلس أن المنظمة تدار بطريقة ملائمة؛ أي أنها تستخدم النهج الملائمة وأن العمليات المالية والتجارية تؤدي وفقاً للمتطلبات المحددة في القانون، والنظام الأساسي للمنظمة، ولوائحها الداخلية. إنه يحدد القواعد والتعديلات المتعلقة بعمليات التدقيق، والاستثمار، والطريقة التي ترفع فيها التقارير المالية.
- **إدارة عمل المجلس**  
يختار المجلس أعضاء المجلس الجدد وفقاً للوائح الداخلية للمنظمة. ويتأكد من أن الأعضاء الجدد لديهم المعلومات والمعرفة بدرجة ملائمة ما يمكنهم من أداء مهامهم. إنه يتحمل مسؤولية صياغة النتائج المكتوبة من النقاشات التي تدور في أوساطه. ويتأكد من تنفيذ أنشطة الموظفين وفقاً لمهامهم والإرشادات التوجيهية الداخلية، وأن المجلس قادر على تحقيق المزيد من التطور والمشاركة في الأنشطة التنفيذية.
- **جمع الأموال**  
يوافق المجلس على الأهداف العامة والخطط المتعلقة بجمع الأموال، ويساعد في جهود جمع الأموال.
- **العلاقات العامة**  
يمثل المجلس المنظمة في الأوساط العامة وفي الإعلام. إنه يعد الاستراتيجيات اللازمة لتوعية المجتمع برسالة المنظمة وأنشطتها ويدعم عملية تقدير احتياجات المجموعة المستهدفة، وكسب مندوبي هذه المجموعة إلى جانب المنظمة.
- **التخطيط**  
يساعد المجلس على تعريف (أو إعادة تعريف) رسالة المنظمة، وتوجيهها، وأهدافها الأساسية على مدى فترة معينة من الزمن والموافقة عليها.
- **إدارة البرامج**  
يوافق المجلس على دعم برامج محددة (مثل هيئة لجنة البرامج). ويعمل بانتظام على تقييم مجمل كفاءة البرامج – سواء مباشرة، أو من خلال الاعتماد على مقيمين خارجيين (أي خبراء تتمثل مهمتهم في تقييم البرامج، بالإضافة إلى هيكلية المنظمة، وطاقاتها على العمل، وقدراتها التطويرية، بطريقة موضوعية).
- **الموظفون**  
يختار المجلس المدير التنفيذي، ويعينه، ويقيمه كما يتابع سياسات شؤون الموظفين ويوافق عليها. لدى المجلس نظام يطبقه وينص على طريقة التصرف في حال وجود شكوى، صراعات وأزمات.

#### المربع رقم (4): مسألة المجالس الإشكالية<sup>2</sup>

لا تعمل المجالس دوماً بطريقة مثالية خالية من الأخطاء – للمجالس شواذاتها ومثالبها. سوف نصف فيما يلي بعضاً من هذه (بقليل من المبالغة) ونعرض الأخطاء الشائعة التي ترتكبها المجالس.

- **المجلس السريع (الفانتوم):**  
مثل هذا المجلس يجتمع مرة أو مرتين في السنة، ويحضر كل اجتماع أشخاص يختلفون عن الذين حضروا الاجتماع السابق. في بعض الأحيان، يستغرق التعريف بأعضاء المجلس وقتاً أطول من البنود التي تستغرقها نقاشات البنود اللاحقة على جدول الأعمال. يطلب إلى الأعضاء التعبير عن آرائهم حول كمية كبيرة من المواد المقدمة التي لم يتح لهم الوقت حتى لقراءتها. هكذا، تستغرق النقاشات وقتاً طويلاً لأن ما من أحد كان مستعداً لها.  
يجتمع الذراع التنفيذي (الإداري) بانتظام وينفذ جميع مهام المجلس. يشعر العملاء (أي متلقو الخدمات التي تقدمها المنظمة) في وقت لاحق بآثار هذا النقص في التخطيط المفاهيمي.
- **"مجلس البحث":** يتألف من محللين، يعمل هذا المجلس عموماً على تحليل المشاكل دون إنتاج أي حلول محددة؛ بدلاً من ذلك، يسعى إلى خدمات الخبراء الخارجيين. أما الجدلية المفضلة لدى مثل هذا المجلس دوماً، فهي: "لو فقط كان لدينا المزيد من الوقت/المراقب/المعلومات/الأشخاص/الاتصالات". يسعى هذا النوع من المجالس إلى الحل المثالي – نوع معين من "الدواء السحري" لحل المشاكل. في العادة، لا يتمكن هذا المجلس سوى من اكتشاف الطرق التي ينبغي عدم اللجوء إليها في حل المشكلة.
- **المجلس النجمي:** أسماء الأعضاء البارزين قد تبدو جيدة في ترويسة الأوراق الرسمية للمنظمة، لكن أحدهم أغفل إعلامهم بوجود عنصر آخر يدخل في عملهم. هؤلاء أشخاص مهمون، ومتفنون، وطلقاء يحبون الاستماع إلى ما يهدرون به هم أنفسهم. حالما يدرك هؤلاء أنهم مسؤولون عن عمل المنظمة، يغادرون عادة دون أي تأخير.

<sup>2</sup> المعلومات في هذا المربع مأخوذة بشكل عام من مؤلف بعنوان "مجالس من جهنم" لسوزان هـ. سكرينر، 1995.

- **نادي مشجعي المدير:** يفتن أعضاء المجلس بالمدير التنفيذي ذي الكاريزما الذي أسس المنظمة، وكرس حياته لها، ويعمل على التوسع المتواصل في رسالة المنظمة التي استطاعت الوصول إلى فئات كثيرة وبعيدة. تشجع هذه المجالس على ثقافة عامة تتمثل في "التغذية الراجعة أو الملاحظات حول الاجتماع" وتحاول الالتقاء مع المدراء عند نقطة وسط، تاركين المبادرة كاملة لهم، ومحاولين تحقيق توقعاتهم. عموماً، يبقى هذا الوضع قائماً إلى أن يرتكب مدير المنظمة خطأ الأول.
- **المجالس خالية الوفاض "ذات الجيوب الفارغة":** تنشأ هذه المجالس لأن أعضاءها قادرون على الحصول على المال للمنظمة، وهو الأساس الذي استند إليه تعريفها. لا توجد علاقة واضحة تربط بين الأعضاء، ولا يتقاسمون فهماً معيناً لرسالة المنظمة. إنهم يخفون في الغالب في حضور الاجتماعات، وفي وقت لاحق يصبحون غير فاهمين للسبب الذي يجعلهم يعملون لدى هذه المنظمة بعينها.
- **المجلس:** هذا هو المجلس الصغيرة جداً، أو الذي يفتقر إلى التنوع فيما يختص عدد الأنشطة التي يجب عليه التعامل معها. إنه ينشئ اللجان الفرعية ذات العضو الواحد، وفي أغلب الأحيان يتعامل مع اللجان وكأنها لعبة حظ تقرره دواليب اللعب حيث يكون كل عضو في المجلس عضواً في لجنة أخرى أيضاً. لا يمكن لمثل هذا المجلس أن يحقق مهامه، ويتخذ عدداً متزايداً من القرارات غير الصحيحة بسبب افتقارها إلى الوقت. هكذا، ينتهي الأمر بالأعضاء بالاستغراق في العمل والشكوك.
- **"المجلس المضطرب أو غير المنظم":** في الغالب يتورط الأعضاء بصراع المصالح، والأنشطة غير المضمونة، وممارسات استغلال الفرص. يمكن للاختلالات الإدارية والتشغيلية إلى تراجع سمعة المنظمة، والخسائر المالية، أو حتى تفككها بالكامل. ما من أحد من أعضاء المجالس غير المنظمة لديه الاستعداد لتحمل المسؤولية المطلقة عن المنظمة.
- **"المجلس الملول":** لا يتوقع اتخاذ قرارات أساسية من أعضاء مجلس الإدارة. في بعض الأحيان تكون الرؤيا غير واضحة لدى هؤلاء الأعضاء بالنسبة للقرارات والأنشطة المتوقعة منهم، ويعملون بطريقتهم دون الاحتمك إلى تعريف واضح للواجبات، والخطط، أو التغذية الراجعة. إنهم لا يشعرون بأنهم ينتمون انتماء خالصاً إلى المنظمة أو أنهم يكونونهم. بعد فترة من الزمن، في الغالب لا تكون لديهم أي مشاعر على الإطلاق باستثناء شعورهم بالملل.
- **"مجلس شراء قطعتين بسعر واحدة":** معظم الاعضاء هم قادة أيضاً لمنظمات أخرى تنفذ خدمات يتم التعاقد عليها للمنظمة موضوع البحث. إنهم جميعاً موظفون لدى المنظمة وعمالئها. لا يتمكن المجلس من كسر القالب لأنه مقيد بالهيكلية الحالية وخبرات مجموعة من محدودة من الأشخاص.
- **"المجلس الضوضائي":** لدى جميع المجالس صوت واحد أساسي على الأقل. لكن في المجالس الضوضائية، يتجلى هذا الصوت بالأغلبية. فاجتماعات هذه المجالس كثيرة المتطلبات وبخاصة فيما يتصل بالإلحاح وتكرار الطلبات؛ في حالة معظم الأعضاء، نسب الحديث إلى الإصغاء تصل إلى 9:1. في الغالب، قد تسمع عبارة "المبدأ هو المهم، لا المال". في مثل هذه الحالات، يكون المال كما السلطة عموماً في خطر. قاعدة النسبية غير المباشرة تنطبق هنا: كلما كانت المشكلة أقل أهمية، ستحظى بالمزيد من النقاش.
- **"المجلس الإعلاني":** المظاهر الخارجية مهمة جميعها. يصرف الكثير من الوقت والطاقة على التقارير السنوية التي تطبع على ورق لماع، وتضمن رسوماً مؤثرة، وحفلات استقبال، وقوائم طعام ملائمة، واحتفالات كبرى (جالا)، وضيوف متميزين. هكذا، يبقى القليل من الوقت لإعطاء الاهتمام إلى رسالة المنظمة والأنشطة اليومية فيها.
- **"مجلس الطرد المركزي":** يعتبر توزيع المسؤوليات واجتذاب كفاءات جديدة الخصائص الجوهرية لمثل هذا المجلس. بعد فترة من الوقت تنكث اللجان التي تفتقر إلى الشفافية. يفتن أعضاء المجلس بشكل كبير بمهامهم الجديدة بحيث يغفلون حقيقة أنه يتعين على أحدهم تنفيذ مثل هذه المهام؛ إنهم ينسون الحقائق على الأرض وكذلك القدرات المحدودة لدى مرؤوسيه.

## المنظمة ذات الهيكلية العامودية أو الأفقية

التحول إلى مرحلة من "النضج" التنظيمي يعني عموماً أن المنظمة تبدأ بالتصرف بطريقة تضاهي ديناميكيات العائلة. إنها تجبر على السعي إلى طرق توسعة القدرات وزيادة الكفاءة بهدف تحقيق رسالتها. إنها تسعى إلى استقطاب الشركاء، وإنشاء شراكات سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى، واتلافات، وتحالفات استراتيجية، وجمعيات أو روابط. تنشئ المنظمات المثمرة والأخذة بالتوسع عدداً من الفروع وتفوض بعض الأنشطة إلى المنظمات التي تتسم بجاهزية أفضل للتعامل مع الفعاليات المتخصصة. إنها تنشئ المنظمات التابعة وبالتأكيد تكرر عملية توزيع الأدوات على المستوى التنظيمي الذي نفذوه في وقت سابق (على مستوى أصغر بكثير) ضمن المنظمة ذاتها، على مستوى موظفيها. قد تأتي الشراكات مع المنظمات غير الربحية الأخرى بأشكال متنوعة. في بعض الأحيان، يكفي التبادل الشفاهي للمعلومات التي تتعلق برسالة المنظمة وأنشطتها المخطط لها أو الأنشطة السابقة إلى حنب مقاربة للجهود وتنسيقها مع تلك الجهود التي تبذلها منظمات أخرى لديها توجهات مشابهة. المنظمات المشاركة في المناصرة، والضغط، أو الدفع باتجاه قرارات معينة في مجال السياسات العامة غالباً ما تدرك أن الائتلافات مع منظمات أخرى تمكنها من خلق المزيد من الدعم من جانب العامة والإعلام وعلى نطاق أوسع بكثير ما يساعد على تحقيق الأهداف التي لم يكن بمقدور أي من المنظمات المشاركة تدبيرها لوحدها. تصل المنظمات غير الربحية إلى مرحلة "في ائتلافات ترويسة الرسائل" توافق فيها جميعها على طباعة أسماء المنظمات على العرائض/الائتماسات والرسائل التي تعبر عن وجهة نظر مشتركة أو تعلن عن منصة مشتركة للعمل. عند التوصل إلى تشكيل مثل هذا الائتلاف، ينبغي للأعضاء أن يتذكرو تضمين وثيقة التأسيس "باباً خلفياً" بحيث تشمل العقود على طريقة متطورة لدعم الائتلافات غير المحيطة في حال تغيرت الآراء، الأوضاع، أو حتى الأعضاء في الائتلاف. إذا أغفلت المنظمات فعل هذا، قد نشأ وضع يقرر فيه أحد الشركاء في الائتلاف مغادرة الائتلاف في منتصف الطريق، مع الحرص على مواكب الإعلام لهذا الحدث، وتوجيه الاتهامات، والنزاعات المالية غير المحلولة ما قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بصورة الائتلاف بكتيئه ويعقد الوضع بالنسبة لباقي الشركاء.

ثمة عملية أخرى أكثر تطلباً ألا وهي الارتباط المستقر بين منطمتين لتوفير الخدمات حيث من الضرورة بمكان الاتفاق على توزيع المسؤوليات والكفاءات وتحديد المجالات التي يمكن فيها توفير أموال المنطمتين إلى جانب الطرق الأكثر فاعلية لتحقيق ذلك. الارتباط مع المنظمات الأخرى يمكن أن يتجاوز تدريجياً حدود المقاطعة، البلد، أو القارة... واحدة من أكثر الصعوبات شيوعاً المرتبطة بمقاربة الأنشطة هي ضرورة التغلب على حواجز اللغة والحواجز الثقافية. مع ذلك، واحدة من الخصائص المميزة للقطاع الثالث هي، على سبيل المثال، قد تجد منظمة غير ربحية سلوفاكية تهدف إلى حماية حقوق الحيوان أنه من الأسهل عليها الارتباط بمنظمة أخرى غير ربحية في الأرجنتين بدلاً من الارتباط بمدنوبي الدولة والقطاعات الاقتصادية في بلدها الأصلي. الجمع بين جهود

المنظمات هو العملية الأكثر تعقيداً من بين جميع النواحي المتصلة بالإجراءات وشؤون الموظفين. على صعيد آخر، سوف تجد دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (مينا) نفسها غير قادرة على تجنبها عندما تسعى إلى إعادة إحياء القطاع الثالث فيها؛ وسوف تكون سعيدة بذلك. سواء كان الحافز المحرك للمنظمات هو الخطر المالي أو واعي حقيقة مفادها أن في الاتحاد قوة، هناك العديد من المنظمات التي سوف تصل إلى مرحلة تقرر فيها الاندماج مع منظمات أخرى. لكن ما هو الشكل الذي ستخذه "عقود القران" هذه في سعيها لتوفير الملاءمة؟ ما هو الشعار والرسالة للكيان الجديد؟ هل ستعتمد خصائص واحدة من المنظمات المندمجة (في الحالات القصوى، يمكن لبعض حالات الدمج أن تتخذ طبيعة الاستحواذ)، أو هل ستختار مساراً جديداً لها؟ هل سيكون هناك نوع ما من التنازلات تتطوي عليه العملية؟ ما الذي سوف يعنيه الدمج للأشخاص في هذه المنظمات؟ من الذي سوف يقود الكيان الجديد التكويني؟ هل ستكون هناك زوائد، تغيير للعنوان، أو تعديلات على الأجور/الرواتب؟ هذه جميعها أسئلة مشروعة لا يمكن الإجابة عليها، دون الاستعداد، خلال أسبوع أو حتى شهر واحد. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن للاتحاد أن يتحقق مقابل كلفة ضئيلة. فالنفقات المدفوعة للمستشارين، والمحامين، والميسرين، والانتقال من مكان إلى آخر، والعمل مع العامة سوف تتمخض عن مبالغ كبيرة تنكدها المنظمات الكبيرة. سوف يتعين على المنظمات المشاركة أن تتخذ القرار المناسب لها سواء كان الاتحاد سيحقق المزيد من المنافع وليس السلبيات على الرغم من هذه النفقات والمشاكل التي من الواجب حلها بشكل أو بآخر.

لن تأخذ عملية التنسيق مجراها فقط في القطاع الثالث. فما من منظمة واحدة كبيرة ستكون قادرة على العمل فعلاً إن لم تنسق جهودها مع الحكومة المحلية أو، في بعض الحالات، مع بعض إدارات الدولة والقطاع التجاري؛ أي إن لم تلتزم بالتعاون بين القطاعات. عملية تقسيم المنظمات وإنشاء كيانات جديدة عملية معقدة أيضاً. بالإضافة إلى التفاصيل الفنية، يجب على المنظمة أيضاً أن تجيب على عدد من الأسئلة الجوهرية قبل الانفصال.

- إلى أي مدى يجب أن يكون النموذج لا مركزياً؟ كيف ينبغي للمنظمات أن تحل المعضلة بين استقلالية المكونات الفردية ومستوى المساءلة؟ في أي المجالات سوف تمتلك المنظمات صلاحية اتخاذ القرارات المستقلة تماماً دون التشاور مع إدارتها الرئيسية؟ أين ستكون استقلاليتها محدودة؟ أو؛ باختصار كيف ينبغي للمنظمات أن توزع سلطاتها الداخلية؟
- كيف يمكن للمنظمات أن تضمن الولاء لأهدافها الداخلية وللمجموعة ككل؟ ماذا لو كانت هذه الولاءات غير متوافقة؟
- كيف يمكن لمسألة المساهمة والتشارك بالأرباح المالية والمنافع غير الملموسة أن تجد الحلول المناسبة لها؟

هناك عدد من الحلول الممكنة:

**النموذج الحر:** جميع المنظمات في الشبكة تحصل على الحصة ذاتها بغض النظر عن مدخلاتها وحجمها.

**نموذج المساواة بالنسبة:** جميع الهيئات المشاركة تسهم بالكمية ذاتها نسبة إلى حجمها وبالتالي تحصل على الكمية بنسبة حجمها.

**نموذج التوازن الهيكلي:** بعض المنظمات تحصل على حصة أكبر من مساهمتها وأخرى تحصل على حصة أصغر بناء على اتفاقية تختص بسياسات طويلة المدى وملائمة.

**النموذج المشترك:** على سبيل المثال، ضمان المعيار الأدنى من التعويض للجميع وفي الوقت ذاته التشارك بالمزيد من التعويض الذي يفوق هذا المعيار حسب نسبة من المدخلات أو حسب ما تدعوه إليه الحاجة إلى التوازن.

عند هذه النقطة، تبدأ شبكة العمل تشبه الكيان التجاري في تكوينه.

بعض المنظمات غير الربحية تنشئ وحدات أو دوائر متخصصة. قد تكون هذه، على سبيل المثال، دوائر تصنيع أو تجارة تؤمن رأس المال الضروري لتحقيق الرسالة. وربما تكون هيكل تنظيمية فرعية، أو منظمات ضمن منظمة أوسع نطاقاً مخصصة فقط لكسب التأييد والمناصرة، والبحث، أو التأثير في واضعي القوانين. من الممكن إنشاء المؤسسات الهادفة بشكل رئيس إلى دعم مكونات أخرى من المنظمة. وعلى الرغم مما قد يبدو عليه هذا الأمر من غرابة، إلا أنه يمكن للمنظمة غير الربحية أن تبدأ حتى في العمل كشركة بعد أن يتم تسجيلها بهذه الصفة. حتى هذا الشكل من أشكال التحول (من منظمة غير ربحية إلى شركة وربما عودة مرة أخرى إلى منظمة غير ربحية) لا يؤدي إلى أي أذى مهما يكن. إنه لا يتم عن عدم ولاء للرسالة الجوهرية للمنظمة أو يحدد نهاية لقيمها ومنظومتها الأخلاقية. مثل هذه الأفكار لا تراود أذهان إاقادة المنظمات غير الربحية الذين يفتقرون إلى المعلومات اللازمة وفي الوقت ذاته يتميزون بالكاريزما؛ وكأنه لا توجد سوى طريقة واحدة صحيحة تستطيع من خلالها هذه المنظمات أن تتطور أو أن مصيراً واحداً ممكناً هو الذي ينتظرها.

في الواقع، الحقيقة تحتمل أوجهاً أخرى متنوعة. ففي الغالب، يكون لدى القطاع الثالث غريزة كامنة تدفعه إلى استكشاف الاحتياجات ورعايتها؛ وهو ما لم يستطع إليه القطاع الخاص سبيلاً بعد. في الغالب، تجتذب الاحتياجات التي لم تجد ما يلبيها الخدمات الاحترافية المتخصصة للقطاع التجاري ما قد يصبح أساسياً جداً بعد حين بحيث يتم العثور على مصدر لتمويلها. لاحقاً، تدخل المؤسسات العامة مجالاً ذات أسس يتطلب تحقيقاً مستقراً لاحتياجاته بهدف تحقيق المعيار الأدنى والحفاظ عليه. يتم التعاقد مع المنظمات غير الربحية أو الشركات لتوفير هذه الخدمات على المدى البعيد. عندما تبدأ هذه الخدمات بالابتعاد كثيراً عن غايتها الأصلية، وعندما تصبح بيروقراطية وتخفق في الاستجابة إلى التغييرات الاجتماعية، عندها يمكن العثور على المتحمسين المستعدين دوماً للمساعدة على أساس تطوعي... وتبدأ العملية برمتها من جديد. من الأمثلة على هذا، خدمات الرعاية الاجتماعية لمثل هذا التيار.

أينما تلفتنا من حولنا، نستطيع أن نرى منظمات في حركة دائمة وفي مراحل متنوعة من التطور؛ لذلك، ستكون فكرة جيدة امتلاك الوعي اللازم بما قد يحدث والسعي قدماً إلى تحقيقه.....

## المراجع:

- Slezinger, L. H., Mayers, R. L.: Non-Profit Boards. NCNB, 1995.  
Scribner, S. H.: Boards from Hell, Scribner and Associates, 1995.

## مراحل تطور الفريق

يمكن لكل مجموعة من الأشخاص الذين قرروا العمل على تحقيق مهمة مشتركة أن تمر عبر عدد من مراحل التطور بدءاً من مجموعة تفتقر بشكل أو بآخر إلى النضج إلى فريق على مستوى عالٍ من الكفاءة. ينطبق هذا أيضاً على الأشخاص غير المبتدئين في عمل الفريق، ولكنهم يبدأون العمل في فريق جديد. قائد الفريق الذي يعرف ما الذي يجب توقعه في مراحل معينة من تطور الفريق، يكون أفضل استعداداً للاستجابة إلى احتياجات الأعضاء (والتي تختلف من مرحلة إلى أخرى)، وأيضاً للمساعدة في التغلب على الأوضاع التي يختبرونها. من المهم أيضاً لأعضاء الفريق وهدفهم معرفة هذه المراحل لأنها تساعد على تكوين إدراك أفضل لما يدور حولهم وتعريف توقعاتهم بوضوح.

عموماً، هناك أربع مراحل معروفة في حياة الفريق؛ بعض المصادر تذكر أيضاً المرحلة الخامسة. هذه المراحل هي: التكوين، العصف، التطبيق، الأداء، الحزن (الحداد)، التوقف.

### التكوين

يبدأ التكوين عندما تجتمع مجموعة غير ناضجة للمرة الأولى. يجد أعضاء المجموعة أنفسهم في وضع جديد لم يعرفون من قبل وقد يؤدي هذا إلى الفوضى ضمن المجموعة. يمكن للبيئة الجديدة أن تؤدي إلى شعور بغياب الأمان بشكل كبير بالنسبة إلى أعضائها. وعليه، يهدف سلوكهم إلى كسب الأمان الداخلي ويتم التركيز عليهم وبالتالي يخرج أعضاء الفريق الآخرون من نطاق اعتباراتهم. بعض الأشخاص ينظرون بإيجابية إلى المجموعة حديثة البناء على الرغم من أن الفوضى الداخلية فيهم تتسبب في نفاد صبرهم وبالتالي يتطلبون هيكلة معينة وغاية لها. بعض الأشخاص الآخرين يتمنون أن يكونوا في مكان آخر في تلك اللحظة لأنهم يشعرون بعدم الراحة. إنهم ينظرون إلى الأشخاص من حولهم على أنهم خطر يهددهم. التواصل ضمن مجموعة من هذا النوع يتباطأ ويتوقف لفترات طويلة لصالح الكثير من الصمت في أوساطهم. هنا، يتصرف الأشخاص بأدب ولكنهم مغلقين على أنفسهم ومتيقظين. ينبغي لقائد الفريق أن يكفر في هذا الأمر وهو يعرف أنه في موقف ما، يكون أعضاء المجموعة معتمدين عليه ويتوقعون منه قيادتهم إلى بر الأمان. في هذه المرحلة المؤقتة، هناك الكثير من الأمور التي تعتمد على موقفه وأنشطته التي سوف تقرر الاتجاه الذي ستتخذه المجموعة في وقت لاحق. يمسك القائد بزمام الأمور كلها وفيما يلي الأمور المتوقعة منه:

- الاعتراف بنهج الأعضاء الأفراد وتقديره،
- تحقيق التوقعات،
- تعريف السلوك والاتجاهات التي سوف تؤدي إلى النجاح.

### العصف

العصف عبارة عن حالة من الصراعات والمواجهات. يظهر صراع من أجل السلطة وخلف الكواليس تبرز تصرفات مصحوبة بتكوينات "قبلية". يشعر بعض الأعضاء بالعزلة والإقصاء ما يجعلهم يحجمون عن المشاركة في العمل كفريق بينما يرتاب أعضاء آخرون بالدور المسند إليهم. يبدو أنه يوجد إقلال متعمد من شأن صلاحية قائد الفريق وحجب أفكاره. المهمة الرئيسية لقائد الفريق أن تجعل هذه المرحلة حقبة مؤقتة فقط. ثمة خطأ متكرر يرتكبه العديد من القادة في هذه المرحلة ألا وهو فصلهم عمل الفريق عن عملية بناء علاقات الفريق وركزون أكثر ما يركزون على المجال الأول. في محاولة لخلق فريق جيد، يقرر عدد من المنظمات تنظيم نشاط اجتماعي (يكون دوماً تقريباً خارج مكان العمل!) افتراضاً منهم أن مثل هذا النشاط سوف يقرب بين الأشخاص. بعد يومين يتم قضاؤهما مع بعض، يبدأ أعضاء الفريق في تكوين العلاقات بين أنفسهم. حالما يسترجعون بيئة العمل الطبيعية، تبدأ الصراعات بالظهور على السطح مرة أخرى ما يشكل مفاجأة لقائد الفريق. قد يستفيد القائد من أساليب عمل الفريق وصلاحية العملية لإنشاء بيئة جيدة. إنها ليست بيئة مصطنعة، بل هي تضم جميع الأعضاء إلى عملية صنع الرؤيا، والاتفاق المشترك على الغايات، فأدوار الفريق وتأدية المهام يخلقان الروابط القوية بين الأعضاء الأفراد. ثمة عائق في تحول المجموعة إلى المرحلة التالية من الممكن أن يكون قائداً واسع السيطرة لديه رؤيا واضحة لما يجب أن يكون عليه الفريق مستقبلاً. لأن المجموعة في هذه المرحلة لا تكون قد حققت حاجتها إلى الأمان، يكون بالإمكان القبول برؤيا القائد. القائد هو الآلية الملزمة للأعضاء الأفراد، وهذا ما يؤدي في المواقف القصوى إلى التحزب للشخصية. في الغالب، تصبح المجموعة مجرد أداة تلبية احتياجات القائد. مثل هذه المجموعات قادرة على النجاح لفترة معينة من الوقت لكنها تنتهي عند خروج القائد. إذا كان القائد شخصاً مسيطراً دون رؤيا، ستكون السيطرة جزئية فقط وسوف تكون المجموعة عادة في مرحلة صراع.

### التطبيق

يشتمل التطبيق على التعريف بمعايير العمل، ويبدأ الأشخاص بالتعاون من أجل تأدية المهام. يتعمق ثبات الفريق لأن الأفراد يبدأون بإدراك نقاط القوة والضعف المميزة لهم. يستجيب الأعضاء على البيئة المحيطة التي ينشئها قائد الفريق. يُقبل القائد الذي يتصرف بطريقة يحب الآخرون أن يتصرفوا بها. الأعضاء يقبلون تلك الأساليب التي تدمجهم في عملية صنع القرار. إنهم يبدأون بتعريف أنفسهم مع المجموعة ويستعدون بتغيير رأيهم إذا جادلهم أحد وقدم لهم الحقائق المثبتة. يشهد التواصل ضمن الفريق تحسناً، ويسود الاستماع النشط (الحيوي) وتوجيه الأسئلة. في هذه المرحلة، تساعد الملاحظات والتغذية الراجعة على تحسين العلاقات بين أعضاء الفريق. إذا ظهر صراع في المجموعة، يجب أن تعتبر مشكلة للمجموعة كلها ولا تقتصر على فرد ما؛ وهذا يعني وجود فائزين وخاسرين.

في المرحلة الثالثة، يبرز أمام الفريق تهديد يتمثل بوصول الفريق إلى طريق مسدود في مرحلة التوافق. مثل هذا التفكير يحدث في أغلب الأحيان ضمن مجموعة من الأقران يتصرفون فيما بينهم كشركاء ضمن شراكة، لكن المجموعات غالباً ما تعمل كمجموعات ذاتية التنظيم. هذا ينطبق أيضاً على الاجتماعات غير الرسمي في الإطار الاجتماعي مثل "اجتماعيات الاستراتيجية" أو "الأيام الخوالي التي لا تعود". توجه ملاحظة المجموعة إلى العلاقات، ويشعر كل شخص بالراحة. هنا، يبرز تفكير المجموعة أو موقف "الواحد يمثل الكل". الشعور بالذات، المناسبة المواتية لتحقيق شيء ما والرغبة في الاكتشاف تتبخر جميعاً. لا يرغب الأفراد في زعزعة التناغم بين أعضاء الفريق من خلال استثارة النقاشات أو الأسئلة الجدلية. إذا وجدت فكرة جديدة أو حل جديد، يوافق عليه كل شخص. العمل على المهام قد يستغرق وقتاً طويلاً لأن المجموعة توجه جهودها إلى اتجاهات عديدة- دون التركيز على تأدية المهام. في مرحلة التوافق، يصعب السير نحو عمل الفريق الكفؤ لأن جميع الأعضاء يعتقدون أنهم قد وصلوا فعلاً إلى تلك المرحلة!

## الأداء

يتصف بكفاءة عالية في الفريق. إنها مرحلة عمل الفريق الفعلي. لقد فهم الأعضاء بالفعل واستوعبوا نقاط القوة والضعف لديهم، إنهم يعملون ضمن هيكلية هي الأكثر ملاءمة للمهمة المشتركة. ينظر إلى الأدوار الفردية ضمن الفريق من وجهة نظر وظائفية وتتغير بسرعة. مثل هذا الفريق يتمكن من التنافس مع فرق أخرى ويصبح أعضاؤه أكثر ثقة بأنفسهم. الحالة الموصوفة هنا حيوية ونشطة، لأن التغيير المتبادل للأفكار، والطاقة المشتركة، وفهم عمل الفريق والتكسّر له يمكن أن يؤدي في الغالب إلى اتجاه مختلف توقعه الشخص في السابق، والإنجازات التي لم تكن متوقعة في السابق. تتلخص مهمة القائد الرئيسية في الترتيب للفرص والأفاق المتاحة للتوسع بحيث يمكن للفريق أن يواصل النماء وينتج جهوداً عالية المستوى. عليه، ينبغي له دوماً أن يحضر المعلومات الجديدة للفريق، ويشجعه في مسيرة نمائه، ويقدر النجاحات، ويوفر التدريبات الضرورية، وأخيراً، يراجع ويقوّض العديد من الوظائف إلى أعضاء الفريق.

بعض المصادر تأتي على ذكر مرحلة **الحنن (الحداد)**، أو **التوقف**. إنها تمثل مرحلة من التوقف الطبيعي للفريق أو تفككه. ولا ننسى هنا أن حياة الفريق مثلها تماماً مثل حياة الإنسان تتوقف عن الاستمرار عندما يكون المرء قد أدى كل المهام المطلوبة منه وحقق أهدافه. والحنن أو الحداد المترتب على مثل هذه النهاية ما هو إلا جزء طبيعي من وجودنا.

## قيادة منظمات القطاع الثالث

لقد خبرت منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (مينا) القيادة السلطوية والأوتوقراطية على نطاق واسع ما أدى بالشعوب في أغلب الأحيان إلى تكوين وعي ذاتي للقيادة والقادة لما تحمله هذه الكلمات من معان سلبية. لكن، القيادة ظاهرة طبيعية وضرورية. لقد كشفت البحوث الحديثة عن أن السلوك الاجتماعي للأشخاص يتصل بشكل وثيق بسلوك الحيوانات. فكما يفقد القطيع استعدادة وتركيبته دون قائد، كذلك المجموعات الاجتماعية البشرية تستلزم وجود قيادة أو مثال يحتذى، وتنظيم، ورؤيا، واتجاه. سلوك الحيوانات واضح ومفهوم. من ناحية أخرى، سلوك البشر يتسم بشفاافية أقل؛ وتستتر دوافعه الفعلية بصيغة منطوية، شبه منطوية، ثقافية، ومعرفة حضارية. على الرغم من وجود الأخلاق الاجتماعية في المجتمع البشري، لا يمكن إغفال السمات المتطابقة للحياة الاجتماعية البشرية وتلك الموجودة لدى الحيوانات – قواعد التعاليم، الطقوس، ونقل المعلومات، وتنوع الأدوار ضمن المجموعة الاجتماعية، والحاجة إلى التضامن، والأتباع، والتوافق، أو المنافسة. العديد من هذه السمات ينبع من المصادر ذاتها. القيادة والمنزلة إلى جانب صلاحيات صنع القرار والمسؤولية تكون واضحة في قطعان الماشية؛ لكن ليس هذا هو واقع الحال دوماً عندما نتخصص التفاعل بين بني البشر. في بعض الأحيان يتحمل الأشخاص الألم العظيم لضمان عدم بروز هذه الخصائص؛ في حالات أخرى، يكرّس جزء كبير من الجهود لضمان إبراز هذه الخصائص. يُعبّر عن وضع الأفراد ضمن المجموعات من خلال بطاقات العمل، المكاتب المنفصلة، السيارات المختلفة، وخطوط الهاتف الفردية، والهواتف المتنقلة، وموظفين خاصين، ومختلف المراسم الطقسية المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية (الاجتماعات المخطط لها، الجماهير... الخ). هذه جميعها تجليات للمنزلة الخاصة التي تصاحب عادة موقع القائد. عبر تاريخ الحضارة البشرية، نظر إلى هذه المصائد بأشكال عديدة. إنها رموز خارجية تدل على أن شخصاً بعينه قائد للأشخاص والمجموعات الاجتماعية. في الفقرات التالية، سوف نحاول شرح بعض الظواهر المذكورة.

تتسم قيادة الأشخاص بالمتولية نابعة من حاجة الشخص لأن يقود ويقاد. يتطلب القادة أتباعاً لهم، ويتطلب الأتباع قادة لهم، لكن المشكلة القديمة قدم التاريخ نفسه كانت توازن هذه العلاقة. إن خلقت طوعياً دون جسارة أو تلاعب، ستحمل أثراً مهماً. يكون الميل نحو القيادة مُنتجاً جداً إذا لم يتدخل القادة في حقوق الآخرين، إن هم امتلكوا القدرات الملائمة لمجموعة معينة ولموقف ما، وإن كانوا مقبولين من أغلبية أعضاء المجموعة. عندما يلتقي شخصان أحدهما ينتمي إلى تصنيف المُسيطر والآخر إلى تصنيف المسالم، يتم التوصل إلى اتفاق متبادل. لكن إن وجد شخصان مسيطران في المجموعة، فكلهما سوف يرغب في قيادة الآخر؛ من الطبيعي أن يؤدي هذا إلى التنافس والصراع.

من ناحية التطور، توجد لدى المجموعة الاجتماعية التي يقودها قائدة مقبول فرصة جيدة لأن تكون مُنتجة. فاحتمالاتها تتحسن أيضاً إذا كان رأسها (القائد، الموظف الإداري) يتمتع بقدرات ومهارات قيادية أو إدارية معينة. ما هي الطريقة التي ينبغي للقائد أو المدير أن يبرز من خلالها؟ لا يوجد جواب واحد بسيط على هذا السؤال.

السلطة أو القوة جزء لا يتجزأ من العلاقات بين الأشخاص؛ لكنها تحمل معها خطراً يعتمد على مستويات النضج الشخصي. تتطلب المنظمات هدفاً، ورؤيا، واتجاهاً، ولكن إن لم يتم دعم التعاون والمساعدة المتبادلة، سوف تتراجع الفرق أو المنظمات في مستوى أدائها. من الصعب إنجاز التطوير دون أنشطة يومية نظامية. لا يمكن تعريف نسب المكونات الفردية وكثافتها في القيادة بدقة. تحديداً، هناك العديد من المتغيرات التي تدخل في الأمر – خصائص القائد وقدراتها وزملاء العمل، وتطلعات المشاركين، والأهداف والمهام الخاصة بالمنظمة، والعلاقات المتبادلة، والبيئة ككل، احترافية المشاركين والمهنة التي يعملون بها مدى الحياة، وهيكلية المنظمة وتطورها، والوظائف الاحترافية، وغيرها.

تبيّن من تحليلات كفاءات القادة الفاعلين أن القادة الأكثر نجاحاً يمتلكون قدرات تتوزع بطريقة معينة. فحوالي 40% من قدراتهم تتركز في الاتصال/التواصل – المهارات المستخدمة عند الدخول في نقاشات مع الأشخاص، أو التواصل الفاعل، و"الموجه إلى البشر". هناك 40% أخرى هي القدرات المرتبطة بقيادة الآخرين، وتقييم الأسلوب الملائم وفقاً للوضع والأشخاص المشاركين، ومرونة القيادة؛ أي القدرة على قيادة وإدارة الأفراد والفرق. فقط حوالي 20% هي نسبة الكفاءات الاحترافية (على سبيل المثال، التعليم والخبرة في مجال البناء عند إدارة شركة مقاولات إنشائية، معرفة رياضية عند قيادة منظمة تدعم تنمية الرياضة وتطويرها...الخ).

## المدراء والقادة

بداية، هناك مصطلحان يجب التمييز بينهما – إنهما: "القيادة" و "الإدارة". لا توجد خطوط محددة فاصلة بين الاثنين وإن كانت توجد مجالات تختلف فيها خصائص هذين المصطلحين. القادة أكثر قدرة على خلق الرؤيا – صورة ذهنية لشيء ترغب المنظمة في الاستعداد له وتحقيقه. إنهم يعرفون كيف يخاطبون الأشخاص واستمالتهم إلى جانب المنظمة، ولديهم القدرة على توجيه الأشخاص نحو "الشيء الصحيح". لديهم شعور بالتجديد والابتكار. أما المدراء- من الجانب الآخر- فيتسمون بالتخطيط المفصل، والقدرات التنظيمية، ومعرفة الطريقة التي يجب تنفيذ الأشياء بها بالشكل الصحيح. تسيطر الإدارة في العمل المحدد للمنظمات ومخرجاتها، في حين أن القيادة تفيد أكثر في خلق المدركات وقدرتها على اجتذاب البشر. ما من نهج من هذين النهجين يعتبر حصرياً؛ على العكس كلاهما ضروري وقيم للعمل الفاعل. من الممكن أن توجد هذه الخصائص لدى شخص واحد، شخصين، أو حتى لدى الفريق بأكمله.

وصف جي. هـ. دونلي الابن، جي. ل. جيبسون، و جي. م. أيفانوفيتش من جامعتي كنتكي، وهيوستن الفرق بين هذين النهجين كما يلي: "القيادة هي القدرة على ضم الآخرين لتحقيق أهداف محددة بحماس. إنها عامل بشري يخلق مشاعر الزمالة ضمن الفريق ويحفزه على تحقيق الأهداف. لا يمكن المباشرة بأنشطة الإدارة مثل التخطيط، وضع الموازنة، تطوير الهياكل التنظيمية، تنمية الموارد البشرية، أو آليات الرقابة إلا إذا كان القائد قادراً على إعطاء الاتجاه، واستمالة الأشخاص إلى الرؤيا، وتحفيزهم وإلهامهم."

## الإدارة

- الخطط قصيرة ومتوسطة المدى
- إدارة الموازنة ومراقبتها
- بناء الهياكل التنظيمية وإدامتها
- إدارة شؤون الموظفين
- التخطيط، وتوقع النتائج
- التأكد من أن الأشخاص يعملون الأشياء الصحيحة.

## القيادة

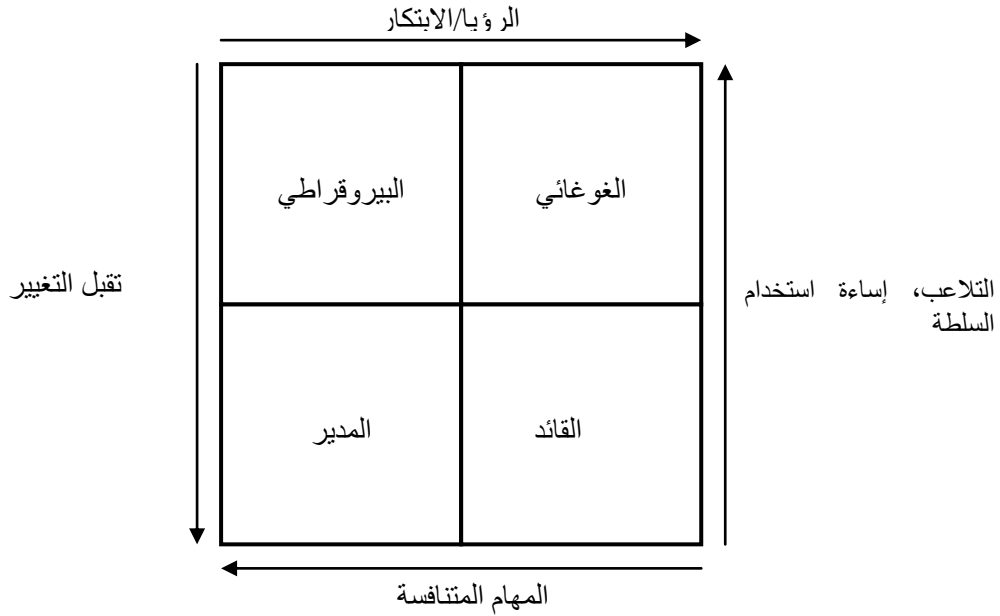
- التخطيط الاستراتيجي وخلق الرؤيا
- استمالة الأشخاص لصالح الرؤيا
- تحفيز الأشخاص وتطوير الهياكل التنظيمية
- إلهام الموظفين
- الابتكار، والحلول ذات المعنى وغير المتوقعة
- التأكد من أن الأشخاص يعملون الشيء الصحيح

(مأخوذة من عمل س. مكورميك).

في المنظمات غير الربحية، يكون القادة أفراداً أو مجموعات من المتحمسين قادرين على تحديد الهدف وكسب الأشخاص لأفكارهم؛ لكنهم في الغالب لا يعرفون كيف يحولون رؤياهم إلى نشاط يومي. إنه كما لو كان هؤلاء القادة في بعض الأحيان يشعرون أن الدق واستكمال المهام قد يعيق المتوعين ("في نهاية الأمر، إنهم يعملون دون مقابل، وهم ليسوا مسؤولين أو ربايين، فلماذا يكون علينا إزعاجهم بمثل هذه الأمور؟")

من الممكن النظر إلى المدراء والقادة وفقاً للقدرات النمطية لأدوارهم أو قدراتهم التي تيسر تأدية المهام المنبثقة من هذه الأدوار. بالطبع، قد تكون طبيعتهم غريبة، غير منطقية، كاريكاتورية أو حتى خطيرة – خطيرة إذا ارتبطت هذه الأدوار بعناصر التلاعب، والاعتماد على السلطة الفردية، أو عدم قدرة القادة على التفكير في أفعالهم. قد يلامس هذا السلوك الغوغائي أو البيروقراطي. دعونا ننظر إلى الشكل رقم (1):





يتضح من الرسم أن القادة يختلفون عن المدراء من حيث تهيئتهم بشكل أكبر للمستقبل وخلق الرؤيا (اتجاه الأسهم يشير إلى زيادة في قدرات معينة). يسيطر المدراء أكثر فس استكمال المهام، والتخطيط، والقدرة على تطبيق المفاهيم والمهام بطريقة منهجية. ينبغي توجيه وظائف كل منهما نحو إساءة استعمال السلطة، أو الاعتماد غير الصحي على السلطة – التلاعب. إذا كانت هذه الأدوار موجهة إلى دعم التطور البناء للمنظمة، يصبح من الضروري تجنب معارضة التغيير وعدم القدرة على قبول التطور الدائم كجزء من ثقافة المنظمة. قد يكون هذا الأمر مباشراً بشكل قليل – من الواضح أن مستوى معيناً من مقاومة الابتكار ليس سوى بالأمر الطبيعي. هذا الرسم أكثر من مجرد إشارة إلى المواقع التي من الممكن سحب هذه الأدوار فيها بسهولة إلى أعلى، والتهيئة التي يميل العديد من الأشخاص لتوليها – النهج الغوغائي والبيروقراطي.

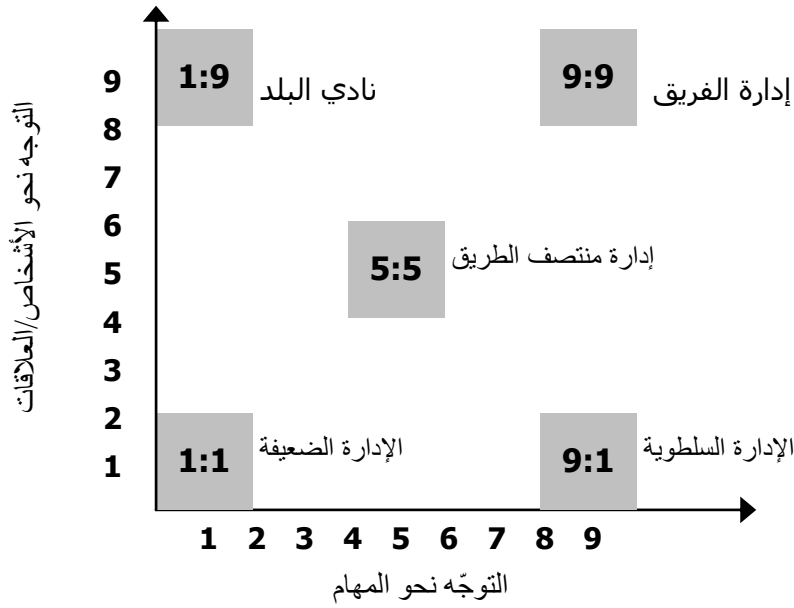
الغوغائية والبيروقراطية لا تجد مكاناً لها في مفهوم القيادة والإدارة الذي نحاول شرحه، أو الذي ينبغي له أن يظهر إلى الحد الأدنى فقط. أبعاد إساءة استعمال السلطة والتلاعب يمثل ملامحاً نحو استخدام السلطة بطريقة أنانية. معارضة التغيير تدل على القدرة (أو عدم القدرة) على الاستعداد للتغييرات؛ ربما يمكن تعريف هذا العنصر على أنه مستوى المرونة، أو القدرة على تحمّل التنوعات في البيئة. مقارنة التوجهات الديموقراطية والبيروقراطية يمكن أن يساعدنا على تعريف المدراء والقادة بشكل أفضل. عندما تسود السلطة هذه الأدوار، يكون اعتماد الأخرى على أولئك في السلطة واضحاً؛ عندما تسود القيادة البناءة، يرتفع مستوى التوافق بين الأهداف الكمية بحيث تتضارب مع بعضها البعض. القيادات التي لا تسود فيها السلطة تضمن تشارك الجميع بالأهداف ذاتها بحيث تتضح الطموحات.

### استراتيجية القيادة

لقد كتب الكثير حول مختلف التصورات الخاصة بقيادة الأشخاص ومجموعات العمل وإدارتها. بعض التصورات الأكثر شيوعاً تشمل:

- نظريات سمات الشخصية حيث القائد الكفو يبرز بالنسبة لتابعيه بسبب ملامحه الشخصية، الاجتماعية، الفيزيائية، أو الذهنية.
- النظريات السلوكية تستند إلى القناعة بأن معظم النواحي المهمة للقيادة تشمل السلوك والتصرف. وبالتالي، تسعى إلى أشكال فاعلة لسلوك القادة.
- نموذج قيادة الموقف يعلّق أهمية على مختلف المواقف التي يجد القادة أنفسهم فيها، وعلاقتهم مع أعضاء الفريق، ومستويات تطور الموظفين.
- نماذج القيادة التحولية مقابل التعاملية – نظامان متناقضان للقيادة، الأول يستند إلى الإلهام، والتحفيز الذهني، وأخذ الخصائص الفردية لأعضاء الفريق بالحسبان بينما يستند الأخير إلى نظم التقويم... الخ.

في الفقرات التالية، سوف نهتم بالنهج التي من الممكن تطبيقها بشكل عملي على المنظمات غير الربحية. سوف نعطي اهتماماً خاصاً إلى المصنوفة الإدارية وقيادة الموقف بدءاً بالنظرية التي أصبحت كلاسيكية الآن للمصنوفة الإدارية التي رسمها ر. ر. بليك و جي. س. موتون في الستينيات. تشمل الخصائص الأساسية للفريق الجيد الأداء (سبب إنشائه)، والعلاقات بين أعضاء الفريق، كما يبين لنا الرسم التالي:



- عندما نضع مستويات متنوعة من التهيئة نحو الأشخاص والأداء سوية، تكون النتيجة خمسة نُهج ممكنة للفرق والمنظمات.
- **إدارة نادي البلد** وهي موجهة بشكل رئيسي إلى العلاقات، وإنشاء مناخ ممتع ومكان عمل مريح. قد يتذكر القراء الأكبر سنّاً هذا من مؤسسات معينة في الماضي حيث لم يكن العمل على جانب كبير من الصعوبة، وكان مناخ العمل ممتعاً وفي أغلب الأحيان بهيجاً.
  - **الإدارة الضعيفة** التي تتطلب الحد الأدنى من الأداء وفي الوقت ذاته الحد الأدنى من الدعم للعلاقات. تكاد تكون محاولة بناء ألفة مع منظمة في أوساط الموظفين معدومة في هذا النوع من الإدارة. الأشخاص يأتون إلى العمل، ولكن دون أن يكون لديهم شعور بالمشاركة؛ العلاقات المتبادلة باردة أو حتى غائبة ككل.
  - **الإدارة السلطوية** لا تستشعر أهمية تمضية الوقت في تطوير العلاقات الشخصية. العامل المقرر هنا هو المخرجات ولا شيء غير المخرجات؛ كل شيء آخر يأتي في المقام الثاني. الأشخاص هناك ليعملوا وليس للإزعاج. بقليل من المبالغة، يمكن مقارنة الوضع بالفيلم الكوميدي "الأزمة الحديثة" لتشابان.
  - **إدارة منتصف الطريق** تعمل بتشدد على تحقيق التوازن بين احتياجات الأشخاص للارتباط ببعضهم البعض، وخلق مناخ ممتع في العمل، وإنشاء علاقات صداقة والطلب على المخرجات وعبء العمل الملئم. إنها تمثل تسوية جيدة بين الحاجة إلى الأداء ومتطلبات الأشخاص الاجتماعية.
  - **إدارة الفريق** تعتبر عموماً الشكل الأكثر فاعلية. إنها توفر مستوى عالياً من الدعم لتطوير العلاقات الشخصية، والاحترام المتبادل، والثقة؛ وفي الوقت ذاته جعل الموظفين يعطون أقصى حد ممكن من المخرجات. تعطي الفرق الحافزية وتعتبر منتجة؛ لديها مصلحة مشتركة في أهداف المنظمة ونجاحها، بالإضافة إلى تحقيق الأثر الحماسي. تأدية المهام بجودة عالية يقترن بخبرة ممتعة في العمل.
- من الميزة الحفاظ على توازن بين التوجه إلى المهام والتوجه إلى الأشخاص. لقد كشفت تحليلات الفرق عن أن فرق العمل الفاعلة تمتاز بتصنيف طويل الأمد يتراوح بين 5:5 و 9:9. إنجاز المهام والعلاقات الجيدة يؤديان إلى الشعور بالنجاح، وهو أمر ضروري لكل شخص؛ ولا ننسى أن الأفراد الناجحين هم وحدهم القادرون على خلق الفريق الناجح.

### أساليب القيادة

يرجع علماء النفس، وعلماء الاجتماع، والمدراء، والاقتصاديون انتباههم- في أغلب الأحيان- إلى المسائل الموقفية والعمليات الاجتماعية-النفسية للقيادة. ثمة نهج في هذا الإطار هو إدارة الموقف؛ وهو النهج الذي وضعه بي. هيرسي وكي. إيتش بلانشارد. هناك ثلاثة متغيرات تعتبر مهمة في قيادة الأشخاص - الموقف، الموظف، وقائد الفريق أو المنظمة. إنها تؤكد على تأثير أسلوب القيادة بنوعية هذه العناصر الثلاثة والعلاقة التي تربط بينها.

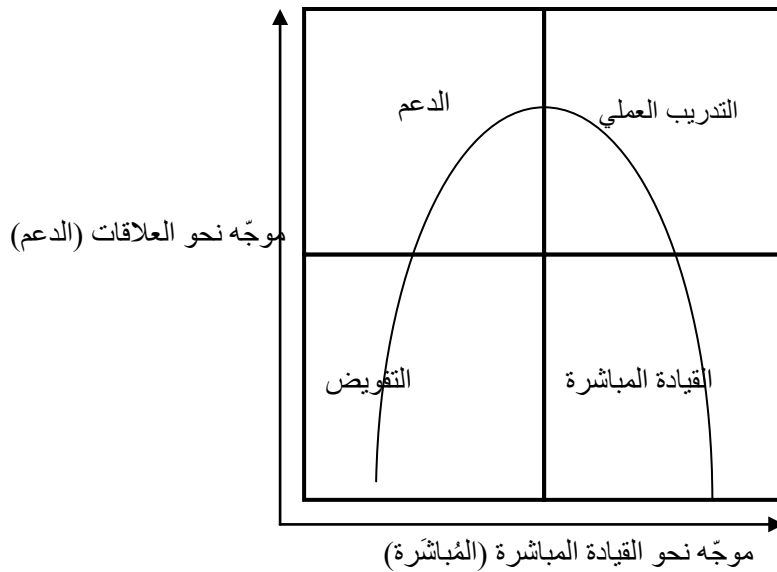
1. في القيادة، يختلف الموقف في أكثر الأحيان لأنه من غير الممكن اعتماد أسلوب معين دون معرفة ما تخبئه الأشياء في مكوناتها. يختلف أسلوب القيادة عند إشعال نار مقارنة بتنفيذ مشروع بحثي. إذا انتشرت النيران، يجب عندها اتخاذ القرار

خلال ثوان- ما من وقت لإشراك عدد كبير من الأشخاص في عملية صنع القرار. إذا درست جميع البدائل الممكنة، قد يتمخض الأمر عن قدر كبير من الضرر. من ناحية أخرى، المشاريع البحثية لا تتطلب قرارات فورية؛ لذا، من الأفضل والأكثر فائدة دراسة عدد من البدائل والتشاور مع خبراء آخرين. قد يشارك جميع أعضاء الفريق في عملية صنع القرار.

2. يمتاز الموظفون جميعاً بخلفيات احترافية – بعضهم أكبر سناً وأكثر خبرة، في حين أن آخرين ما زالوا في سن الشباب وأكثر حماساً. جميعهم لديهم كفاءات مختلفة في حين أن حافزيتهم واستعدادهم للمشاركة في مهام الفريق مختلفة. إذا درس القادة أوضاع الأشخاص الذين يشكلون في الواقع فريق العمل لديهم أو منظماتهم، ونقاط القوة والضعف التي سيتم استخدامها أو تجنبها، ومن هم الذين يجب أن يعملوا مع بعضهم البعض ومن يجب ألا يعمل مع الآخرين؛ عندها، قد تتحقق نتيجة أفضل بكثير.

3. القادة محدودون أيضاً بخصائصهم، وقدراتهم، وخبرتهم الاحترافية. إنهم يبحثون عن الأساليب الخاصة بهم، ويقودون فرقهم الأولى بطريقة معينة بينما يقودون الفرق اللاحقة بطريقة أخرى؛ كما أنهم يعملون مع فرق معينة بطريقة مختلفة في بداية الأمر عما يكون عليه حالهم بعد مرور فترة معينة من الوقت. كما أن الوقت، والخبرة، والدراسة المشتركة تلعب دوراً لا يختلف عليه اثنان في أسلوب القيادة. هذا كله يتم التعامل معه من خلال مفهوم قيادة الموقف.

### شكل: قيادة الموقف



دعونا ننظر عن قرب إلى أساليب القيادة الممكن استخلاصها من الرسم أعلاه. التشابه مع المصفوفة الإدارية ليس وليد الصدفة؛ غير أن الذين وضعوا نظرية قيادة الموقف اصلاً قد أضافوا بعداً آخر للمصفوفة الإدارية. يخبرنا المحور العمودي بمستوى الدعم للعلاقات ما والذي يزداد كلما اتجهنا من القاعدة نحو الأعلى. أما المحور الأفقي، فيبين لنا مستوى القيادة المباشرة، ويزداد كلما اتجهنا من اليسار إلى اليمين باتجاه السهم.

تنطوي القيادة المباشرة على الاتصال أحادي الاتجاه من القائد إلى التابع، وتحديد المهام والأهداف الكمية، وتحديد المواعيد، والتخطيط للعمل، والأوامر، واتخاذ القرارات بشأن الآخرين، وقيادة مهام العمل، والرقابة، وتقييم المخرجات الاحترافية. علاقة الرئيس مع المرؤوس معرفة بما لا لبس فيه. هناك مستوى منخفض من القيادة المباشرة ما يشير إلى أن أشكال السلوك هذه تكاد تكون غير موجودة في الواقع في حين أن المستوى العالي يشير إلى حدوث هذا السلوك بشكل ملحوظ.

الدعم يعني محاولة فهم الأشخاص وأرائهم وقبولهم، والتشاور المتبادل، والبحث المشترك عن الحلول. يخلق القادة مناخاً من الأمن، ويبنون الثقة ويوجهون الاهتمام إلى بواعث الإنشغال والمشاكل التي تقلق تابعيهم. إذا كان مستوى الدعم عالياً، يتحقق التواصل باتجاهين، وتصبح العلاقات قريبة من تلك العلاقات التي تميز الشراكة. يشير المستوى المنخفض من الدعم إلى عدم الاهتمام بأي نوع من أنواع التوجّه إلى العلاقات.

عند الجمع بين البُعدين، نتحصّل على أربعة أساليب مختلفة من القيادة:

- **القيادة المباشرة** - يتسم بمستوى عالٍ من صنع القرار المباشر من قبل القائد، ومستوى منخفض أو غياب لمشاركة التابعين. يعرف القائد المشاكل، ويحدد الأهداف، ويقرر بشأن العمل الواجب إنجازه، ويصدر الأوامر، ويراقب، ويوجه.
- **التدريب العملي** - ويتسم بمستوى عالٍ من القيادة والدعم المباشرين. من الممكن مقارنة الوضع مع النوادي الرياضية حيث يتطلب المدربون أداء متفوقاً، في حين أنهم يعتقدون في الوقت ذاته بالصلحة العقلية للرياضيين لأنهم يعرفون أن الأداء المتفوق يعتمد على العقل السليم. القادة الذين يتصرفون بهذه الطريقة ينشئون خطأً بعد النقاشات مع التابعين، ويشرحون الأهداف

الكمية والقرارات، ويتيحون المجال أمام التواصل باتجاهين، ويكسبون تأييد الأشخاص "للقرارات"، كما يصدر الأوامر ويشركون في أنشطة الرقابة والتقييم.

● **الدعم** – يشتمل على تركيز ملحوظ على دعم الأشخاص مع القليل من القيادة المباشرة. يشجع القادة التابعين على المشاركة في الأنشطة، ويعملون معهم، ويقدمون لهم الدعم في جهودهم ومحاولاتهم، ويعملون على تيسير عملية صنع القرار ويساعدونهم في تشكيل الآراء البناءة.

● **التفويض** – يتصف بمستويات منخفضة من القيادة والدعم المباشرين. إنه ينطوي على تفويض الصلاحيات ونقل المسؤوليات من القادة إلى العاملين معهم. يراقب القادة زملاءهم في العمل، ويعهدون إليهم بصلاحيات صنع القرار، ويقبلون القرارات التي يتخذونها.

ينطوي مفهوم قيادة الموقف على استخدام عدد من أساليب القيادة، والجمع بين هذه الأساليب حسب متطلبات الموقف، وقدرات القائد، ومستوى تطور الموظفين. النهج الطبيعي المحبذ عموماً عبارة عن التقدم التدريجي في الأساليب من (1) إلى (4). في البداية، يختار القادة عادة أسلوباً مباشراً وغير شخصي.

عندما يحقق هؤلاء القادة المزيد من الأمان، يبدأون إغفال هذا الأسلوب، ويشعرون في مناقشة أشياء غير العمل مع التابعين لهم؛ يصبحون أكثر راحة وتلقائية في التعامل. حالما ينتهون من خلق جو محبذ للثقة المتبادلة والأمان، يبدأون بطبيعة الحال تفويض الصلاحيات والمهام. لا يحتاجون بعد ذلك لإثبات أنفسهم مباشرة أو لعب دور داعم.

كما هو حال القادة، يتطلب التابعون أيضاً قدراً معيناً من الوقت ليصبحوا ذوي خبرة، وللتكيف مع محيطهم، وتدريب أنفسهم، وتطوير كفاءاتهم، وإنشاء الاتصالات، وخلق روابط مع الزملاء. يتوافق كل مستوى من مستويات القيادة مع مستوى معين من تطور الموظفين، واستعدادهم لأداء مهام معينة، والنضج.

● من الممكن تطبيق أسلوب القيادة المباشرة على الموظفين المستجدين الذين لا يشعرون بالثقة، ومع ذلك يتعين عليهم معرفة ظروف العمل، ولا يعرفون ما سيكون عليه جوهر هذا العمل. إنهم متحمسون لعملهم ومستعدون للتعلم، ولا يتطلب الأمر منهم سوى القليل من الحافزية. توفر لهم القيادة المباشرة الإدارة الضرورية، وتمكنهم من الحصول على المعرفة والمهارات الضرورية، وتيسر تهيئتهم ضمن إطار عملهم والفريق ككل. مثل هذا الشخص يمكن أن يوصف بـ "المبتدئ المتحمس".

● يستحق الأمر تطبيق التدريب العملي على الموظفين الذين تعرّفوا إلى عملهم، وحصلوا على قدر معين من المعرفة المتخصصة، وبدأوا يفتحون على الآخرين. بعد فترة من الوقت، قد يبدأ الموظفون بالشعور بشيء من الإرباك ويخيل لهم أن الأشياء لا تسير كظاهرها في بادئ الأمر. إنهم يبدأون بالتصرف وكأنهم مراقبون مصابون بالإحباط. ارتفاع مستويات الطلب على أدائهم باستمرار سوف يؤدي بهم إلى رفع سوية كفاءتهم المهنية بينما يؤدي الدعم المتزايد لهم إلى استثارة الثقة فيهم وتعزيزها.

● يلقي الدعم أكبر قدر من التقدير من جانب الموظفين القادرين مهنيًا والذي أصبح مستوى مشاركتهم غير منتظم مؤخراً. عند هذا المستوى من التطور، قد يظهرون وكأنهم غير واثقين أو غير متحمسين، إنهم يتصرفون مثل "المؤيدين المترددين". لا يعرفون ما الذي سيفعلونه بعد ذلك، وأي الاتجاهات سيسلطون، وما ينبغي أن تكون عليه تطلعاتهم. ما هي حظوظهم؟ هل سيتمكنون من أن يصبحوا قادة هم أنفسهم؟ القيادة المباشرة تضايق مثل هؤلاء الأشخاص لأنهم يعرفون جيداً ما الذي يجب القيام به ومتى وكيف ينبغي أن يتم ذلك. لكنهم لا يحتاجون إلى قدر كبير من التحفيز، والدعم، والتفهم لشكوكهم ومساعدتهم.

● يوصى بالتفويض في المواقف حيث يكون الموظفون على درجة عالية من الكفاءة والاستقلالية، ويعرفون جميع الخصائص المميزة لمنظمتهم، ولديهم ثقة بالذات كما في الآخرين. إنهم خبراء ناضجون لا يحتاجون إلى الدعم لأن لديهم الحافزية ولا يحتاجون إلى القيادة المباشرة لأن لديهم الوعي العميق بالمهام الموكلة إليهم.

يمر القادة والموظفون بمراحل معينة من التطور، ويجب أن يواكب أسلوب القيادة المستوى المحدد لتطور الموظف. إذا كان قائد منظمة غير حكومية سيعهد إلى موظف جيد التنسيق مع مشروع معين دون توفير الدعم والإدارة الكافيين، قد يؤدي هذا بعدها إلى مشاعر الإحباط والإخفاق من جانب الموظف المعني. إذا كان يتعين على القائد ذاته فرض حدود صارمة على ناشط لديه خبرة وتدفعه طموحات كبيرة، ستكون النتيجة عكسية وخسارة للحافزية. الموظفون يتغيرون ويتطورون؛ هكذا يجب أن يتغير نهج القائد بماكبة ذلك.

ثمة تصنيف آخر مشابه يعني بثلاثة أساليب للقيادة (السلطوية، والتشاورية، والتمكينية)، وأنواع الموظف (مثيري التغيير، والمتعاونون، والمنفذون). من الأهمية بمكان التركيز على العلاقات التي قد تنشأ بينهم- متى ستكون التوقعات متزامنة، ومتى لن تكون كذلك. إذا عمل القائد السلطوي مع منفذ، أو قائد مشارك مع مثير للتغيير، عندها سيتبلور توافق ملحوظ في التوقعات. لكن، إذا عمل القائد السلطوي مع مثير التغيير، سينشأ صراع في السلطة؛ من ناحية أخرى، التعاون المباشر بين القائد المشارك والمنفذ سيحدث عندما يقع فراغ في السلطة. بكلمات أخرى، من المهم تماماً التمييز بين الأشخاص الذين تعمل معهم، والمهام التي يجب أن تكلفهم بها، والطرق التي يجب قيادتهم بها.

قيادة المواقف بفاعلية تتطلب منظوراً ثلاثي الأبعاد:

- التشخيص – تقدير المستويات التطورية للموظف أو الموظفين،
- اختيار الأسلوب – اختيار طريقة واحدة محددة للقيادة،

- الاستجابة المرنة – التحولات الطبيعية من أسلوب إلى آخر وفقاً للوضع، مستوى تطور الموظف، وخصائص قيادة القائد بحد ذاته.

## مستويات تطور الشخصية

يهدف تحقيق دور المدير، يستحسن التفكير في الملاءمة العامة للشخص لمنصب الإدارة.

يتحدث الأخصائي النفسي الأمريكي دي سي مكلياند عن المراحل الأربع لنضج الشخصية ويقول: هناك مستويات لتطور الشخصية هي: التلقّي، الاستقلالية، الإثبات، والدمج. لكن من غير الضروري أن يرتبط تطور الشخصية بالمر، الذكاء، أو الثقافة.

دعونا نتخيل مديراً لا تسيره سوى أفكاره الذاتية، ويقوم برعاية الآخرين ولا يتمكن من إنشاء علاقات متساوية مع العاملين التابعين له. تتركز السلطة في يدي الشخص الذي لا يأبه برأي العاملين الآخرين ويتمسك بأفكاره الخاصة فقط ووقته يمتاز بقيمة "مختلفة" مقارنة بوقت باقي الأشخاص. يبدو أن المسألة برمتها تتركز بشكل أناني وحصري في شخصه. مثل هذا الشخص قد ينتمي إلى أدنى مستوى من مستويات تطوير الشخصية – إنه مستوى التلقّي. العبارة المعتادة التي تصف هذا التطور هي: "العاملون المرؤوسون لا يمنعونني من تأدية مهامهم!".

لقد جرب العديدون منكم بالتأكد العمل مع مدير يسعى إلى تأدية جميع المهام بنفسه، ويريد أن تكون الأمور كلها تحت سيطرته ويستلزم معرفة كل شيء. مثل هذا الشخص يتعذر إصلاحه، ولا يستطيع أو لا يرغب في تفويض مهامه إلى أشخاص آخرين، ويرفض أي مساعدة لأن ما من أحد آخر يستطيع القيام بالأمر كما يستطيعه هو. العبارة التي تميز هذا الشخص قد تكون: "لا أستطيع أن أغادر الفريق لأنه قد يموت أو ينتهي بدوني!". إذا استمر هذا السلوك ولم نتحدث عن مدير مبتدئ، علينا أن نتوقع أن يكون هذا الشخص ملائمة للحالة المستقلة من تطور الشخصية.

يتكون مستوى الإثبات لنضج الشخصية في الاتجاه المناقش بالضرورة إزاء الآخرين. على المدير أن يقارن نفسه بالآخرين، عليه أن يثبت مستوى أعلى من الفاعلية والخصائص الأفضل. في بعض الأحيان، قد تصيب محاولاته الجليّة لإثبات الذات النجاح. إنه لا يتنافس مع المنظمات أو الفرق الأخرى فقط وإنما مع العاملين التابعين له تحديداً ومع زملاء العمل. تُرَوِّج المشاريع الجديدة بطريقة: "من الذي يفوز على من". يجب على العاملين التابعين المهرة التحايل عليه بحيث يقبل أفكارهم ويقدمها على أفكاره هو. الجملة الوصفية المعتادة هنا هي: "يجب على هؤلاء الزملاء أن يكون لديهم مقترحات مقابلة دوماً، ما الذي يسعون إليه؟"

**الشخصية المندمجة** لا تحتاج إلى أن تثبت ذاتها بكل الوسائل، فالتعاون والانفتاح الاجتماعي هما ما يميزان مثل هذه الشخصية. يكتشف الشخص أنه قد يكون من غير الكافي تحقيق مستوى معين من مكتسبات التطور النفس-اجتماعي ما يضع التناغم والتعاون على مستوى أعلى من القيمة. هذا، بطبيعة الحال، لا يعني أنه لا يمكن الانفتاح على الآراء أو الجدليات الأخرى. هذا يمثل الحلول التعاونية، وتحمل الفروقات، واحترام الآخرين وإتاحة المجال لهم بالإضافة إلى الإصغاء الحيوي أو النشاط. الجملة المميزة لتطور الشخصية هذا هي: "هذه النقاشات تكون طويلة جداً في بعض الأحيان! العاملون لدينا عندهم الإمكانيات والمهارات الخاصة بهم. العمل ضمن الفريق أمر لطيف. يمكننا الاعتماد على الأشخاص لأن كلاً منهم لديه كفاءات معينة."

## أنواع ومصادر السلطة

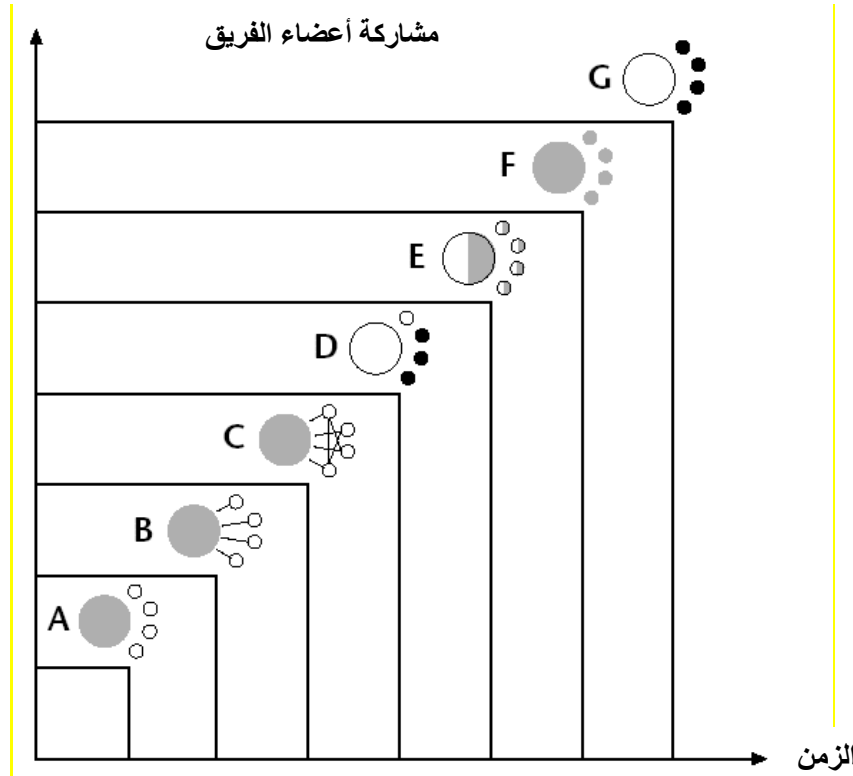
1. **السلطة الرسمية:** إنها السلطة المستمدة من منصب رسمي في الهيكلية التي تشمل على امتيازات صنع القرار. يملك القضاة، والمسؤولون المنتخبون، والأهل، والمدراء... الخ مثل هذه السلطة.
2. **سلطة الخبر (مالك المعلومات):** إنها السلطة المستمدة من امتلاك الخبرة في ميدان بعينه، أو من المعلومات التي يتحصل عليها حول أحداث محددة.
3. **سلطة الارتباط (المرجعية):** السلطة المستمدة من الروابط مع أشخاص آخرين يملكون السلطة.
4. **سلطة المصادر:** السلطة المستمدة من السيطرة على مصادر القيم (المال، المواد الخام، العمل، والخدمات). النسخة السلبية لهذه السلطة تتمثل في القدرة على الحيلولة دون استخدام المصادر اللازمة، أو السلطة لإجبار الآخرين على استغلال المصادر.
5. **السلطة الإجرائية:** إنها سلطة السيطرة على الإجراءات والعمليات التي تؤثر في نوع القرار الذي سيتخذ. إنها سلطة مستقلة عن سلطة اتخاذ القرار (مثلاً: سلطة القاضي في الهيئة القضائية).
6. **سلطة القمع:** القدرة على وضع شخص ما في موقف غير ملائم؛ والقدرة على فرض عقوبات مباشرة.
7. **سلطة الاعتياد:** السلطة من قبيل الوضع الراهن النابعة من منطق أنه من الأسهل الحفاظ على الوضع الحالي للأشياء بدلاً من تغييرها.
8. **السلطة المعنوية أو الأخلاقية:** السلطة الناتجة عن ضغط القيم المحترمة عموماً. الارتباط الوثيق بسلطة التقاليد التي تقرر ما هو الصالح وما هو الطالح.
9. **السلطة الشخصية:** السلطة المستمدة من الخصائص الشخصية المحتملة التي تدعم مصادر السلطة لدى الآخرين بما فيها إثبات الذات، والقدرة على التعبير عن الأفكار للآخرين، وفهم موقف الآخرين، وفهم المؤثرات أو بواعث الانشغال لديهم... الخ.

## صنع القرار

يربط معظم المدراء ذوي الخبرة القيادة بصنع القرار والسلطة؛ الموافقة على القرارات والتعامل مع السلطة ما هي سوى جزء من الروتين اليومي في عمل كل مدير من المدراء. دعونا نركز بداية على مسألة صنع القرار – لا الاعتبار الفردي للبدائل التي تخضع لأشكال عديدة من الحافزية الشخصية لكن ينظر إلى عملية صنع القرار ضمن فريق عامل. قد يساعد الرسم التالي على فهم هذه النقاط.

شكل: المشاركة في القرارات وفاعلية عملية صنع القرار

(مقتبس من عمل لـ د. ستراوس)



- أعضاء الفريق الذين لا يملكون سلطة القرار
- أعضاء الفريق الذين يملكون سلطة القرار
- قائد الفريق الذي يملك سلطة القرار
- قائد الفريق الذي لا يمتلك سلطة القرار
- A – القرار من قبل قائد الفريق
- B – قائد الفريق يتخذ القرار بعد التشاور مع أعضاء الفريق
- C – قائد الفريق يتخذ القرار بعد النقاشات
- D – قرار الأغلبية
- E – التسوية
- F – التوافق
- G – التفويض – قرار الفريق

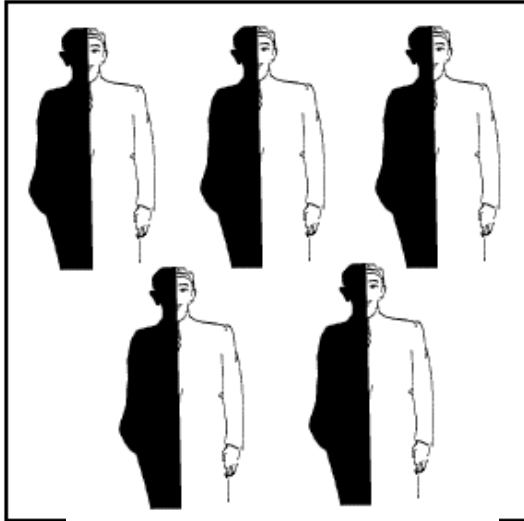
يبين المحور العامودي مشاركة عضو الفريق التي تزداد من أسفل إلى أعلى؛ أما المحور الأفقي، يمثل الجانب الأيسر الحد الأدنى، بينما يمثل الجانب الأيمن الحد الأقصى من الوقت الضروري لإجراء اتخاذ قرار معين. هناك سبع طرق تبين اتخاذ القرارات:

- A: صنع القرار دون التشاور مع الموظفين، يتخذ القادة القرار ويبلغون الموظفين بموقفهم،
- B: يتخذ القادة القرارات منفردين بعد التشاورات مع عدد من أعضاء الفريق أو معهم كلهم؛ وتجرى المناقشات بشكل منفصل،
- C: يتخذ القادة القرارات بعد مشاورات مشتركة مع مجمل الفريق؛ تجرى المشاورات على شكل نقاشات الفريق،
- D: اتخاذ القرار بالأغلبية، تسبقها نقاشات وتوضيح لوجهات النظر، على الرغم من أن هذه العملية تستغرق وقتاً، إلا أنها تزيد من المشاركة،
- E: التسوية، أي، التوصل إلى اتفاقية مع تصحيح معين لاحتياجات واهتمامات أولئك المعنيين،

F: الوضع المثالي – إجماع حيث تلبى على الأقل الاحتياجات الأساسية لأولئك المعنيين بالأمر، ويكون كل شخص مستعداً لاحترام القرار وتطبيقه في الواقع العملي،  
 G: تفويض صنع القرار إلى الفريق، والسماح لأعضائه أن يقرروا ما يخصهم. مستوى المشاركة والوقت المطلوب يعتمد على النهج المختار للفريق الذي يكلف بالمهمة.

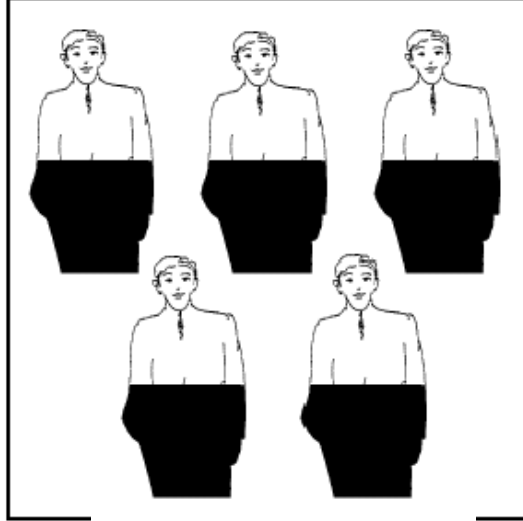
### شكل / أشكال صنع القرار والالتزام بالمصالح

#### التسوية/التنازل

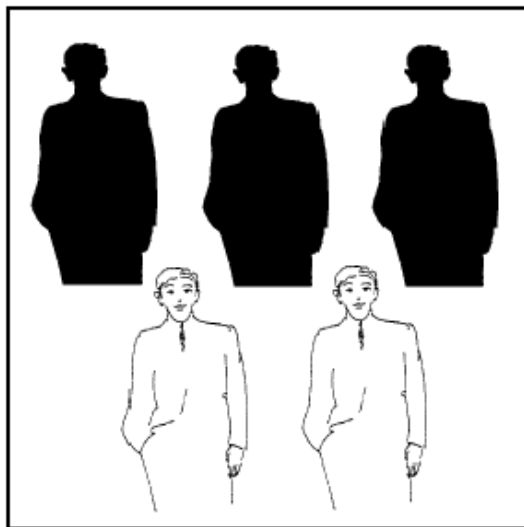


صنع القرار بالأغلبية

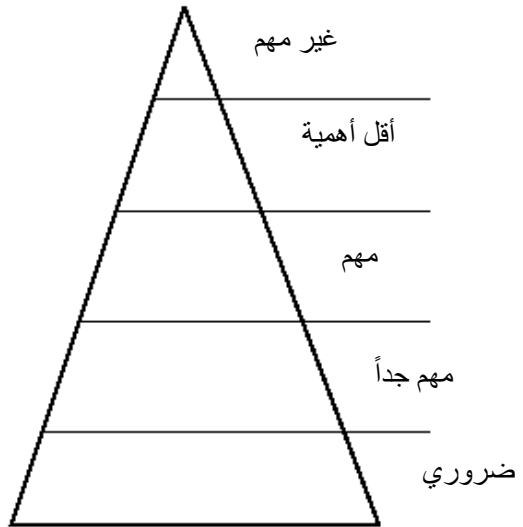
#### التوافق



هرمية المصالح



صنع القرار بالأغلبية



مصطلحات "صنع القرار بالأغلبية"، "التسوية"، و"التوافق" يمكن أن تكون في بعض الأحيان متبادلة ويحل واحدها محل الآخر، ولا يوجد فرق واضح بينها. يبين الرسم أعلاه أشكال صنع القرار هذه على شكل هرم للمصالح. المثلث يرمز إلى تركيبة المصالح. أولئك الذين يقفون في الأسفل هم الأكثر أهمية، مع مصالح أقل أهمية في الأعلى، والأقل أهمية هم الذين يقفون في أعلى الهرم. المربعات الثلاثة تشتمل على أشكال تصور البشر. المنطقة المظلمة تشير إلى تحقيق المصالح في حين أن المنطقة البيضاء تشير إلى عدم تحقيقها.

**صنع القرار بالأغلبية** لا يلبي اهتمامات أعضاء الفريق فقط، ويخفق تماماً في تحقيق احتياجات الباقين. "الفائزون" ينفصلون عن "الخاسرين"، بعض الأشخاص يدعمون القرار في حين يترك آخرون دون تلبية احتياجاتهم، ما يؤدي إلى الشعور بالانهازم، والخسارة، وعدم الاستيعاب. قد يكون صنع القرار بالأغلبية ملائماً إن تم الاتفاق عليه مقدماً على أنه "آلية أمانة ضد الفشل" بحيث يستخدم كملجأ أخير. الأشخاص الذين يخفقون في تثبيت رأيهم يرتاحون من حقيقة أن جميع الاحتمالات الأخرى للتوصل إلى قرار قد استنفذت وبخاصة من حقيقة عدم وجود أي تلاعب في عملية التصويت على القرار. لكن، دعونا نتخيل أن نهج صنع القرار بالأغلبية

يستخدم في مرحلة تكون زمرتان قد برزتا على السطح فعلاً؛ إنهما الأغلبية والأقلية. إن لم يُتفق مسبقاً على مثل هذا النهج، قد يستخدم بعدها كأداة لتثبيت مصالح الأغلبية. من الممكن اعتبار عملية التصويت على ما إذا كانت هذه الطريقة سوف تستخدم أو لا في مثل هذا الوضع على أنها غرور من جانب الأغلبية إزاء الأقلية.

**التسوية** تلبي مصالح المعنيين جزئياً لكنها لا تأخذ هذه المصالح بعين الاعتبار. الشعور بالرضا يصبح أعظم مما هو عليه في حالة صنع القرار بالأغلبية، لكن الأشخاص يواصلون الشعور بذلك على الرغم من أن الحل يرضي الكل جزئياً، ولا يحقق احتياجات أي شخص بالكامل.

**التوافق** ينشأ عندما تلبي على الأقل جميع البنود الأكثر أهمية لأولئك المشاركين؛ وجميع أولئك المشاركين في عملية صنع القرار يبلورون شعوراً بالانتصار، وما من أحد يشعر بالهزيمة. يتمثل جزء من التوافق في الاستعداد لتنفيذ أية قرارات يتم التوصل إليها.

حتى تتمكن منظمة ما من العمل بشكل جيد، من الأهمية بمكان الوصول إلى أقصى درجة ممكنة من الشعور بالهوية مع الفريق وهو ما يجعل التوافق الحل الأمثل في هذا المجال. بالطبع، لا يمكن لهذا أن يكون ملائماً في كل موقف لأنه يستغرق الوقت؛ وفي أوقات الأزمات، تكون القرارات السلطوية التي يتخذها القائد هي الأكثر فاعلية.

يمكن لعملية صنع القرار أيضاً أن تنعكس في أسلوب "قيادة الموقف". في نهج القيادة المباشرة، تسود القرارات التي يتخذها القائد بشكل مستقل. في نهج التدريب العملي، من المعتاد اتخاذ القرارات من قبل القائد بعد النقاشات مع المرؤوسين، وبعد سرح أو قبول آرائهم. في النهج الداعم التشاركي، يتخذ القائد القرارات جنباً إلى جنب الفريق، أو من قبل فريق لديه تفويض بذلك من القائد. عند اعتماد نهج التفويض، يتخذ الأعضاء القرارات منفرداً.

لكن دعونا نعود إلى الأشكال الفردية لصنع القرار في محاولة منا لتقرير فيما إذا كان كل شكل من الأشكال ملائماً بحد ذاته. عند اختيار استراتيجية صنع القرار، عليك أن تأخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

- من هم الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار وفي أي المجالات ينبغي لهم المشاركة،
- أسئلة الوقت – كم من الوقت متاح،
- أهمية القرار وما يعد به من نتائج،
- ما هي المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار المؤهل،
- من هم الاختصاصيون الذين نحتاج إليهم إذا كان الرأي الخبير هو ما يحسم الأمر موضوع البحث،
- ما هو الأثر الذي سيحدثه القرار على فريق العمل، وأعضائه، والوضع الحالي،
- موضوع القرار.

السؤال فيما إذا كان القائد الجيد أو القيادة الجيدة يوفر/توفر المزيد من المزايا قد يكون موضوع بحث لكل منظمة ولكل فريق، سواء من الناحية العملية أو من الناحية النظرية. للقيادة أهميتهم ما من شك. دونهم، من الصعب ضمان الرؤيا، وكسب الدعم، وتوليد الحماسة. لكن القادة لا يقفوا على المستوى ذاته من الأهمية مع القيادة نفسها؛ من الممكن لأعضاء آخرين في الفريق أن يحلوا محل المزايا الفردية التي يوفرها القادة. يمكن للقيادة أن تشرك عدداً من الأشخاص، أو حتى فريقاً بأكمله.

يجب على جميع القادة التعامل مع المسائل المتعلقة بطريقة إشراك زملاء العمل في الوقت ذاته ودعم مشاركتهم بينما يتم الحفاظ على السيطرة وأداء الفريق. يجد جميع القادة أنفسهم مجبرين على مواجهة معضلة الاختيار بين اتخاذ القرارات منفرداً أو التصرف كمدراء جيديين لعملية صنع القرار؛ لديهم طائفة واسعة من الوسائل في متناول اليد لتأدية دورهم. في الحقيقة، يصبح الوضع في الفريق أو المنظمة المعنية واعداءً جداً إن استطاع هؤلاء أن يبتعدوا عن مظهر الدكتاتور أو المدرس، وإن لم يظهر كأشخاص متفوقين، وإن لم يقيّدوا الآخرين، وإن سعوا في مسارات الاتفاق، وإن هم عرفوا كيف يتخذون القرارات وفي القوت ذاته مشاركة الآخرين في عملية صنع القرار.