



دليل عملي

حول

إدارة المؤسسات

الخبراء الدوليون:

جان بيار جستال (فرنسا)

الخبيرة المحلية:

لينا حموي

آذار 2006



Assistance technique à l'OMSAR pour le projet de renforcement de la société civile (AFKAR) EuropeAid/119961/D/SV/LB

مقدمة عامة

ينبغي أولاً أن نتساءل عن **علة وجود المنظمة، أي غايتها**. وبطبيعة الحال، يبرز سؤال حول **الإستراتيجية، أي المنطق السائد الذي يتيح بلوغ الأهداف التي حدّدناها من أجل تحقيق تلك الغاية**.

لن نتطرق هنا إلى الحقائق المفروغ منها بنظرنا، غير أنه لا بدّ من معالجة مشكلة **التنظيم لأننا سنشير إليها بشكل مستمرّ**

تطلق على مؤسساتكم عادةً تسمية "منظمات"، نظراً إلى أنّ المنطق يقضي بأن تكون حسنة التنظيم؛ ولكن هل تلك هي الحال فعلاً؟

في الوحدات التالية سوف نلقي الضوء على ثلاث أدوات رئيسية تساعد في تأمين التنظيم والإدارة، و تضمن الحصول على **الفعالية المطلوبة** و تسمح بالتركيز على البعدين الإداري و العملي للموارد البشرية.

الفهرس

الجزء الأول: أدوات الإدارة

درس رقم 1: الرسم التنظيمي

درس رقم 2: الميزانية

درس رقم 3 : لوحة القيادة

الجزء الثاني: الموارد البشرية

درس رقم 1: الكفاءة والحماسة

درس رقم 2: العمل ضمن فريق

درس رقم 3: القيادة والتفويض والقرار

الملحق 1: نموذج مبسّط عن الميزانية التّخطيطية

الملحق 2: مكونات القيادة

الجزء الأول: أدوات الإدارة

درس رقم 1: الرسم التنظيمي

الأهداف:

- مدخل إلى طريقة "الإستفهامات الستة"
- تحديد الرسم التنظيمي وتوزيع المهام

1- " الإستفهامات الستة "

من ينجز أيّ عمل؟

إنّهُ سؤال منطقي يطرحه أشخاص قادمون من خارج المنظمة لكي يعرفوا إلى من يتوجّهون. غير أنّ الإجابة على سؤال "من ينجز أيّ عمل" لا يكفي في مجال التنظيم: إذ تبرز أسئلة تكميلية لا بدّ من طرحها

أين؟ متى؟ كيف؟ لماذا؟ فضلاً عن

مع من؟ وبم؟ وما إليها من الأسئلة.
تعرف هذه الطريقة العالمية لطرح الأسئلة بطريقة الإستفهامات الستة.

ونعود إلى سؤال "من ينجز ماذا؟"؛ ولا شكّ في أنّ الإجابة عن هذا السؤال تتطلب أولاً معرفة الخطوات التي ينبغي إنجازها (راجع خطة عملك). ذلك هو السبب الذي من أجله ذكرنا آنفاً عدداً من المفاهيم الأساسية.

2- الرّسم التّنظيمي

وبالفعل، يشكّل الرّسم التّنظيمي صورةً بيانيّةً تجسّد الإجابة على السّؤال "من ينجز أي عمل؟":

أفقيّاً، الخطوط الوظيفيّة (أي ما يقوم به الأشخاص)

عموديّاً، الخطوط التّراتبيّة (أي من مسؤول عن من)

ويمكن تلخيص ذلك بالعبارتين التّاليتين: الوظائف والعلاقات.

يخيّل إلى الكثيرين أنّ الرّسم التّنظيمي يجسّد الصّورة الوظيفيّة الدّقيقة للمؤسّسة. ويشير تدقيق

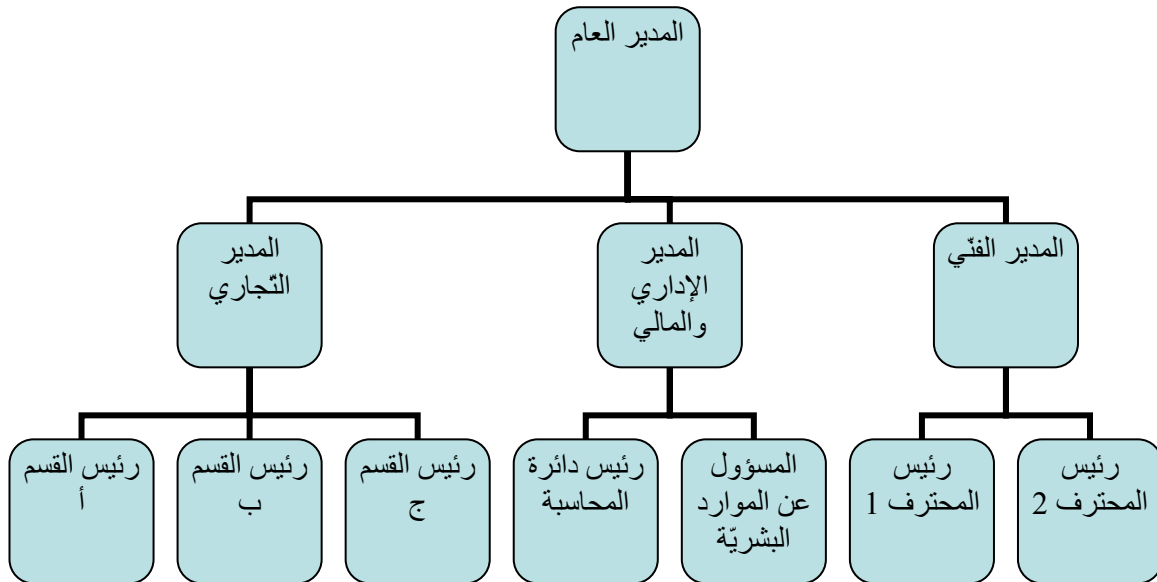
الشّركات إلى أنّ الرّسم التّنظيمي لا يعكس الواقع إلّا في حالات نادرة، ففي أيّامنا هذه، التّكيفات

الميدانيّة أسرع من التّنظيم الإداري، والقيود التّشغيليّة أكثر تطلّباً من مجرد تصميم تصويري.

وكما ذكرنا أنفاً، بعد أن نعرف العمل الذي ينبغي إنجازّه، علينا أن نعرف من سينجزه. فيكون

بذلك التّعريف هو المرحلة الأولى؛ تتبّع المرحلة الثانية، أي التّوزيع. فننوصّل إلى صورة على

النّمت التّالي:



ندرك تماماً أنّ غالبيّتكم قد لا تعتبر هذه البنية إلزاميّة، لا سيّما بالنّظر إلى حجم منظماتكم. غير أنّ منظماتكم يمكن أن تنمو -ولم لا- لدرجة تبرز الحاجة إلى تلك البنية. ونأمل، بكلّ بساطة، أن توعيكم على ضرورة تحليل العمل المطلوب جيّداً، وتحديد وظيفة كلّ شخص، وإنشاء جهاز علاقات يجعل العمل ممتعاً وعالي الأداء.

التمرين: "بعد أن تستعلموا جيّداً عن وظائف الجميع والعلاقات القائمة بين الأشخاص، ضعوا الرّسم التّنظيمي لمؤسّستكم"

الهدفان:

- 1- المدخل إلى الميزانية
- 2- استعمال الميزانية التخطيطية

1- ما هي الميزانية؟

التعريف: الميزانية أداة إدارة، ضرورية كوسيلة تسيير شؤون المنظمة وكمساعدة على اتخاذ القرار.

تشكل إطاراً ودليلاً لا ينبغي أن يتحول إلى قيدٍ يستخدم كذريعة للركود.

وفي ما يتعلق بحالتكم، تخصصون ميزانية لكل مشروع؛ وإذا كنتم تديرون مشروعاً واحداً فحسب، فإن الأمور بسيطة بالنسبة إليكم. أما في حال كنتم تديرون مشاريع كثيرة، يستحسن بنظرنا أن تضعوا ميزانية عامة على مستوى المنظمة، ويتعين على مجلس إدارتكم أن يحدد معكم شكلها وسبل المتابعة.

2- ما هي الميزانية التخطيطية

لا شك في أنكم تعرفون القول المأثور "الحكم هو التخطيط". تشكل الميزانية أولاً أداة إدارة؛ لا تتعلق بنتائج الإدارة اليومية (المسجلة في المحاسبة) بل الإدارة التخطيطية، التي تسمح بتوقع كيف يمكن أن يتطور الإنفاق والإيرادات، وبشكل خاص، كيف يمكن أن تعطي الإيرادات الإنفاق.

وستنتسئى لكم الفرصة التي تسمح بأن تعالجوا مباشرة الخصائص المتعلقة بكم في إطار "إدارة المشروع" غير أننا نرغب هنا في أن نوعيكم على أهمية الأداة الميزانية والدور الذي تؤديه في إدارة منظماتكم.

نظراً إلى أن الميزانية تخطيطية، فهي تأتي نتيجة تفكير معمق حول إستراتيجيتكم، لأنها ليست في الواقع إلا صورة عن أهدافكم، معبر عنها بأرقام من خلال الإمكانيات التي تنوون تسخيرها بغية بلوغ تلك الأهداف. ويكتسي اختيار المعلومات أهمية خاصة. ويمكن أن تشكل المحاسبة مصدر معلومات بالغ الأهمية (حتى أن ذلك علة وجودها) نظراً إلى أن الماضي يمكن أن ينبئ المستقبل أيضاً، ويمكن أن يسدي بعض النصائح، لا سيما منها النصائح المتعلقة بالبيئة. وبما أن الميزانية تخطيطية، فهي ليست دقيقة تماماً، فضلاً عن أن الأحداث¹ -خارجية كانت أم داخلية- يمكن أن تغير التوقعات. مما يحتم خضوعها لمتابعة منتظمة.

وتبرز الميزانية التفاوت بين التوقعات والإنجازات، وينبغي أن يسمح تحليل ذلك التفاوت بفهم الواقع، وبتصحيحه قدر الإمكان. غير أن التحليل يسمح أيضاً بالتفكير المفيد في أصول ذلك التفاوت.

التمرين: وضع الميزانية التخطيطية الخاصة بصندوق مشروعك

¹ تجدون ملحقاً يتضمن نموذجاً عن عرض الميزانية

الهدف: التآلف مع مفهوم لوحة القيادة وتطبيقاتها

المقدمة

يتعين على البحار أن يحافظ على اتجاهه لكي يبلغ الميناء، ويمكن أن تدفعه أسباب كثيرة إلى تصويب المسار مرّات عديدة. ويتطلب الحفاظ على الإتجاه استخدام مجموعة من وسائل الإبحار التي تعطي المعلومات الضرورية من أجل تحديد موقع السفينة بشكل منتظم. وينطبق هذا الواقع على أيّ شركة، لا سيّما عندما يتعين عليها أن "تركب الأمواج" ... وتلك هي حالك في غالبية الأحيان.

1- ما هي لوحة القيادة؟

التعريف:

يعطينا بوا وفيميني أدقّ تعريف بلوحة القيادة:²
"وسيلة يزوّد بها المسؤول لكي يتمكن، بفضل مؤشّرات معروضة بطريقة توليفية، من ضبط تشغيل نظامه (بمعنى التّحكّم به)، عبر تحليل التّفاوتات المعبرة، بهدف التّوقع، واتّخاذ القرار الذي يسمح بالعمل".

وسعيّاً وراء لوحة قيادة مفيدة وقابلة للإستخدام، ينبغي أولاً تحديد وتيرة اللّجوء إليها. ينبغي أن تكون المعلومات محدّثة؛ ولا بدّ من تأمين التّناغم بين وتيرة اللّجوء إليها ودخول المعلومات في النّظام. ولا ينبغي أن تكون المعلومات المتوقّرة موثوقة فحسب، بل معبرة أيضاً: ممّا يجعل اختيار المؤشّرات عاملاً أساسياً. فعلى المؤشّرات أن تكون ضرورية وكافية بحيث تفرض اختيارها. أخيراً، من المهمّ أن تكون لوحة القيادة واضحة، فينبغي أن يخدم مظهرها وظيفتها كصلة وصل بين الإستراتيجيّة والتّشغيل وطريقة استخدامكم إيّاها.
نوّد أيضاً أن نلفت انتباهكم إلى الوجه الدّيناميكيّ والتّضمينيّ الذي يميّز لوحة القيادة. ليست لوحة القيادة جامدة؛ إذ يمكن أن تتغيّر المؤشّرات حسب الظروف، فيتفاوت عددها بين القليل والكثير. وتحمل لوحة القيادة شركاءك على البحث عن المعلومات بدلاً من تجاهلها وعلى الإلتزام بالعمل أكثر فأكثر. ولا شكّ في أن لوحة القيادة تشكّل أداة تنشيط.

² (2004 –Editions d'Organisation) elicaF droB ed uaelbaT eL –BOIX et FEMINIER

2- لوحة قيادة المنظمة

في حالتك، لا حاجة بالطبع إلى لوحة قيادة مفصلة جداً؛ وفي معظم الحالات، تكون حوالى ستة مؤشرات أكثر من كافية (علماً بأنه يمكن دمج المعلومات التي توفرها الميزانية في حال سمحت وتيرتها بذلك). غير أننا ندعوك إلى الأخذ بالملاحظة التالية:

علق أهمية خاصة على المؤشرات التي تدعمها معلومات من خارج المنظمة (أي المستفيدين من أعمالك، والجهات المانحة، والإدارة، والأطراف المعنية، وسواهم) شرط أن تتمكن من توليفها ومن التعبير عنها برقم (مؤشر الرضا مثلاً)، وشرط أن تبقى بسيطة؛ فصحیح أنك قد تفقد شيئاً من الدقة غير أنك تكتسب المزيد من الموضوعية، ما قد يكون مفيداً عند اتخاذ القرارات.

على لوحة القيادة أن تكون بسيطة، وملئمة لحاجاتك، وقابلة للتطور، وحيوية، وعليها أن تعطي نظرة شاملة: تلك هي حسناتها الرئيسية.

التمرين: إنطلاقاً من هذه المبادئ ستعدّ لوحة قيادة لمنظمتك؛ وعليك بدايةً أن تجد المؤشرات الضرورية؛ واكتفِ حالياً بستة مؤشرات كحدّ أقصى.

الهدف: مدخل إلى مفهومي الكفاءة والحماسة

1- مفهوم الكفاءة

التعريف

تشكل الكفاءة مفهوماً معقداً، سيما وأنها تحمل لفظة "كفاءة" أفكاراً كثيرة، متناقضة في بعض الأحيان. ويسمح لنا تعريفان بأن نحيط جيداً بهذا المفهوم... وبأن نربطه بمفهوم الحماسة: التعريف "العلمي" أو بالأحرى التحليلي: "القدرة على العمل، والنجاح والتقدم، التي تسمح بإنجاز المهام أو الأعمال على نحو ملائم، وتنتج عن مجموعة متكاملة من المعارف، والمهارات، والمواقف، والتصرفات." والتعريف "الأكثر عملية" إن جاز التعبير: "مجموعة القدرات التي ينبغي استخدامها بغية حل المشكلة في حالة مهنية محددة وضمن سياق مهني معين."

يساعدكم ذلك على فهم معايير التوظيف التي يتعين عليك فرضها بغية ضمان فعالية أعمالك ونوعيتها. وبطبيعة الحال، لا تفوتك العلاقة بتحليل العمل الذي ينبغي إنجازه وتحديد الوظائف، فبفضل تلك الخطوتين، يمكنك وصف منصب العمل بشكل دقيق، وتحديد المقترضات، وإعداد قائمة بالكفاءات الضرورية. لأنه يتعين عليك أنت أن تختار الشخص الذي تناسبك مواصفاته، والشخص الأقرب من المواصفات المطلوبة. لا تغرك كثرة الشهادات، ولا الخبرات العديدة (المبالغ فيها) ولا التصرفات المغرية؛ ولا تنسى أن الكفاءة الحقيقية تستند إلى الاندماج في المجموعة، وأنه يمكن أن يتمتع من يحمل شهادات قليلة بالقدرة على تحويل تجاربه إلى نظرية يستخدمها في حالات أخرى أكثر مما يتمكن أشخاص آخرون مدججون بالشهادات من تطبيق معارفهم. إذا كان يتعين عليك أن تدير منظمة مهمة أو لم لا -لأن ذلك يتناسب مع توجه هذا المشروع- من باب استثمار الوسائل البشرية، ففكر في تعزيز الكفاءات من خلال التدريب. وفي بعض الحالات، يمكن أن تكون القدرات في مثل أهمية المكتسبات (مع أن تقييمها أصعب). فضلاً عن أن الإعداد يشكل أولاً أداة تتيح إدارة الموارد البشرية.

2- ما هي الحماسة؟

التعريف

أليست الإنجذاب الذي نشعر به حيال تحقيق بعض الأعمال دون سواها، وحيال تقديم عمل على آخر، وحيال الإلتزام في عمل من دون أن نتمكن من شرح سبب التزامنا بطريقة عقلانية. لا بد أنك تلحظ العلاقة القائمة بين هذه الظاهرة وموقفك من العمل الذي ينبغي إنجازها. ونظراً إلى أن الموقف يُعرّف على أنه الحالة الفكرية التي تملينا تصرفنا، فإنّ هذا التصرف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بحماستنا. وفي السياق المهني، يؤدي ذلك دوراً بالغ الأهمية لأنه لا شك في أنّ إنجاز المهمة يتوقف على حماستنا: فهي تحدّد مستوى اندماجنا. يمكن القول إنّ تصرفنا في العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإهتمام التي نوليه للعمل، أي بنظرتنا إليه. ولا شكّ في أننا نصرّ على أن ننجز العمل الذي نفهم هدفه، وأهميته، بصورة أفضل من العمل الذي لا ندرك غايته.

إذا أردت أن تحفظ جملة واحدة تلخص الحماسة، إليك القول التالي:
"السبب يحمّس البشر، لا الطريقة."

ليست التقنيّة أو الإجراءات محمّسة، بل علة وجود العمل المطلوب منا (أي علاقته بالهدف). تماماً كما أنّ الحماسة لا تتجلى في غياب الكفاءة، فإنّه لا يمكن التعبير عن الكفاءة على أكمل وجه في غياب الحماسة: تلك هي إشكالية الكفاءة. وغالباً ما تواجهون هذه الإشكالية عند التعامل مع التطوّع: فالمتطوّع متحمّس عادةً (ولكن حذار، فقد يخيل إلى البعض أنّهم متحمّسون)؛ ولكن هل يتمتع بالكفاءة؟ وأيها أفضل؟ الحماسة من دون كفاءة أو الكفاءة من دون حماسة؟

الهدف: المدخل إلى خصائص الفريق.

1- خصائص الفريق³

يتعين على المجموعة أن تستوفي 7 خصائص لكي تعتبر فريقاً (*)
توجهه صوب عمل، ومهمة، وهدف محدد يشكل علة وجوده؛
عددًا صغيراً من الأعضاء؛
حماسة قوية لدى كافة الأعضاء لكي ينجزوا مهمتهم؛
توزيع الأدوار، والوظائف، والمسؤوليات، والمهام بشكل رسمي؛
مشاركة الجهود وتضافرها بهدف تأمين نجاح العملية؛
تنسيق الأعمال الفرديّة؛
الموافقة على سلطة منسّقة معترف بها في ما يتعلق بالمهمة.

ولكن لا يمكن تنسيق الفريق في غياب عاملين "نفسيين" متلازمين:
الثقة الكاملة كل في عمل الآخرين،
معنويات مرتفعة لدى الفريق، أي ثقته القوية بنفسه.

2- تأليف الفريق

ذلك نموذج مثالي يعتبر مرجعاً في البحث عن ترابط الفريق (أي تأليف الفريق)، ولكن ينصح بالإستجابة إلى أكبر عدد ممكن من المعايير بغية التوصل إلى فريق فعال.
يعزز العمل ضمن فريق العلاقات الإنسانية، ويحدّ من مخاطر النزاع (ولا سيما عبر تسهيل "التعدّيات" الطبيعيّة والمفيدة)، ويسهل ظهور القادة الطبيعيين، ويزيد الفعاليّة بشكل ملحوظ، وما إلى ذلك. غير أنّ بعض المجموعات قد تستخدم أيضاً استقلاليتها، والثقة التي تتمتع بها، والقوة لكي تؤدي دوراً منحرفاً، خاصّة على الصعيد التراتبي. في حال كانت الرتبة العليا تتحكم بطريقة سير مجموعات العمل، يسهل استخدامها إلى حد بعيد حلّ المشاكل الحساسة والمعقدة، ونجاح المهام الخطرة.

³ مصادر مختلفة منها « La cohésion des équipes erre CAUVIN » n° 119 (ESF édit).

الهدف: المدخل إلى مفاهيم القيادة

1 - القيادة:

أصبح هذا الموضوع متداولاً جداً وتمحورت حوله أدبيات كثيرة لا تتسم دائماً بالجديّة المطلوبة. ينبغي أن نركز على الخصائص الأساسية المتصلة بشخصية القائد كما ترد في الوثيقة الملحقة: فهو في الوقت عينه مستشرف ومبادر ومنشط. وأمّا المفهوم الأهمّ بنظرنا فهو المشروعية، المرتبطة باعتراف الآخرين به وقبولهم إياه: فعلى هذه المشروعية تقوم سلطته الطبيعية. (راجع البطاقة الملحقة 1: "مكونات القيادة")

2- التفويض:

تنبّه إلى التناقضات الكثيرة التي يحملها الإقدام على هذه الخطوة. لا يعني التفويض رمي المهام التي لا نريد تنفيذها على الآخرين، بل تكليفهم بتنفيذها، ربّما لأنهم أكثر كفاءة في هذا المجال، أو بكلّ بساطة لكي نشعرهم بالمسؤولية، ونوليهم الثقة (أكثر ممّا نخضعهم لامتحان). غير أننا نقوم بتفويض القدرة على العمل، لا المسؤولية. ولذلك فإنّ الثقة أساسية؛ إذ لا يمكن أن يتملص المفوض (فهو يبقى مسؤولاً) ولا يمكن أن يتحرّر المفوض إليه من العمل الموكّل إليه. يشكّل التفويض نوعاً من عقد الثقة، ولأسباب عديدة، يستحسن أن يشكّل موضوع وثيقة كتابية يوقع عليها الطرفان.

ملاحظة - في ما يتعلّق بشؤونكم الخاصة، تجدر الإشارة إلى أنّ رئيس المشروع لا يتلقّى تفويضاً بل يكلف "بمهمة". (راجع أدناه: المشروع نمط لإدارة... لا وسيلة عمل). ومع أنّه مسؤول كلياً عن إنجاز مهمته، لا شيء يمنعه من التفويض في سياق تنفيذ المشروع.

3- صنع القرار

يشكّل اتخاذ القرار عملية معقدة نسبياً، من الناحية النفسية. وفي معظم الأحيان، يكبلّ الخطر الذي تتضمنه العملية صانع القرار. وبالتالي، ينبغي التخفيف من المخاطر إلى أقصى حدّ، ويتمّ ذلك بواسطة اللجوء إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات الوافية. وكلّما تمعنا بمعلومات موضوعية وموثوقة، كلّنا تمكناً من قياس المخاطر التي ينبغي القبول بها. يمكن أن ترى هنا أيضاً الدور الرئيسي الذي تؤديه أدوات مثل الميزانيات ولوحة القيادة، ممّا يظهر أهميّة اختيار المؤشّرات. ليست أيّ من الأدوات التي نقترحها غاية بذاتها؛ بل هي مساعد، يسهّل أعمال الإدارة الأساسية.

الملحق 1

نموذج مبسط عن الميزانية التخطيطية

إنشاء مركز تدريب على المعلوماتية لشباب الحيّ

ملاحظة: عند إطلاق المركز، يديره متطوعون وبالتالي لا أجور موظفين بكلّ ما في الكلمة من معنى

الإيرادات	الإنفاق		
أ. المساهمة الماليّة	أ. إنشاء المركز		
- التمويل الذاتي	- الأثاث (طاولات، وكراسي،	3000	
- دعم البلدية (محصل)	وخزانة)	1200	
- دعم المجلس العام (جاري)	-التأمين	1200	
- دعم جمعيّة كوندورسيه (محصل)	-الكهرباء	4200	
- دعم مؤسسة كذا(محصل)	-الإجار والتّفقات		
ب. المساهمة العينيّة	ب. التشغيل		
- رابطة المعلمين (30 ساعة من	- شراء 4 حواسيب	4000	
التعليم المجاني)	- التوثيق والإشتراكات	600	
- هبة حاسوبين مجهّزين + مطبعتين	-مداخلات الأساتذة	2200	
	- نفقات متفرقة وغير متوقعة		
المجموع المؤقت - الضرائب محتسبة		16400	
إيرادات مكّلة ينبغي تأمينها			
مجموع الإيرادات - الضرائب محتسبة	مجموعّة الإنفاق- الضرائب محتسبة	16400	16400

الملحق 2

مكونات القيادة

القائد هو من يتمتع بالقدرة على إعطاء الآخرين الرغبة في السير على خطاه.

يتعين على القائد الحقيقي في آن واحد:

أن يتحلى بنظرة

عن شركته

عن مهمته

عن دوره

وفي أن يصبّوها نحو المستقبل: ذلك هو بعده كمخطّط إستراتيجي

أن يكون مبادراً، أي أن

يشارك الآخرين نظرته: فهو يعطي عمله مغزى

يأخذ المبادرات: وبالتالي المخاطر

يطوّر (وذلك طموحه) ويحفظ (أي ينظم ويؤمّن الإستدامة)

ويجدد: أي أنه يحفز التغيير

يؤدي دور المنشط، أي أنه

يتواصل: يعلم، ويبادل، ويحاور، ويتفاوض...

يستند إلى شبكات: فعليه أن يحظى بحلفاء

يفوض: فيعطي السلطة إلى الآخرين.

ملاحظة: يحمل كلّ منّا 3 أبعاد

الفني، نظراً إلى تخصصنا (الأساسي، والمكتسب، والمستخلص من التجربة)
المنشط بفضل قدرتنا على إقامة الروابط والعلاقات وعلى التأثير، وما إلى ذلك
الإستراتيجي، حسب قدرتنا على تقييم خصائص بيئتنا لكي نكيّف عملنا معها