



الموسوعة العربية للعطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for
Philanthropy and Civic Engagement

تقييم مدیرك التنفيذ ودعمه

بوردسورس
بناء هیئات إدارية فعالة
للمنظمات غیر الربحية

© 2010 بورد سورس. جميع الحقوق محفوظة.
تم النشر والترجمة بموافقة الناشر.



المحتويات

رسالة من المدير التنفيذي لبوردسورس

7	تقييم أداء مديركم التنفيذي	الجزء الأول
7	لماذا نحري عملية التقييم؟	الأداة رقم (1) :
9	الخطوات الأولى	الأداة رقم (2) :
12	أسئلة شائعة	الأداة رقم (3) :
15	العناصر الأساسية	الأداة رقم (4) :
16	توضيح مسؤوليات المدير التنفيذي	الأداة رقم (5) :
18	نموذج للوصف الوظيفي	الأداة رقم (6) :
20	تحديد التوقعات من الوظيفة	الأداة رقم (7) :
23	إجراء التقييم	الأداة رقم (8) :
27	نموذج للخطة الزمنية	الأداة رقم (9) :
28	تحليل النتائج	الأداة رقم (10) :
30	تقييم المدير التنفيذي الجديد	الأداة رقم (11) :
31	الربط بين التقييم والمكافأة	الأداة رقم (12) :
32	دعم مديرك التنفيذي	الجزء الثاني
32	ابدأ باتصال مفتوح	الأداة رقم (13) :
35	تفهم الواجبات	الأداة رقم (14) :
38	تفويض السلطة	الأداة رقم (15) :
40	تجنب الإدارة الدقائمية micromanagement	الأداة رقم (16) :
43	ورقة عمل لتحديد أدوار الهيئة الإدارية والعاملين	الأداة رقم (17) :
45	الشراكة بين رئيس الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي	الأداة رقم (18) :
49	قم بوضع ميثاق للعمل	الأداة رقم (19) :
50	دعم المدير التنفيذي الجديد	الأداة رقم (20) :
52	جلسات (KPAWN) حول الأمور التي تفرق المدير التنفيذي	الأداة رقم (21) :
53	التدريب المهني	الأداة رقم (22) :
57	تقويم 360 درجة	الأداة رقم (23) :
59	إجازات التفرغ	الأداة رقم (24) :

61	دعم المؤسس	الأداة رقم (25):
63	نهاية مدة العمل والوداع	الأداة رقم (26):
67	قراءات يوصى بها حول إقامة شراكة بناءة مع المدير التنفيذي	الجزء الثالث:
69		عن بوردسورس
71		موارد أخرى لبوردسورس

مرحباً بكم في صندوق أدوات بوردسورس

قبل أربع سنوات اطلعت مؤسسة خدمات كومباس بوينت غير الربحية ومعها مؤسسة ماير، قطاع المنظمات غير الربحية على أنباء جدية وواقعية. فقد ورد في مجلة *Daring to Lead* أو (الجرأة على القيادة) لعام 2006 وفي مقال بعنوان (دراسة وطنية للقيادات التنفيذية في المنظمات غير الربحية) جاء فيها أن:

- ثلاثة أرباع المدراء التنفيذيين الذين تم إجراء المسح حولهم قد خططوا لترك وظائفهم في غضون خمس سنوات.
- تسهم الهيئات الإدارية للمنظمات غير الربحية في إهلاك المدراء التنفيذيين.
- يسعى المدراء التنفيذيون لاكتساب مهارات وتعلم استراتيجيات جديدة بسبب اهتمامهم باستمرارية مؤسساتهم.

إن وجود مدير تنفيذي موهوب وملتزم يعتبر أمراً حيوياً في نجاح منظمة غير ربحية. كما أن تقديم الدعم والتقدير إلى هذا المدير هو أمر حيوي أيضاً من أجل نجاحه، ويذكر كتاب بوردسورس (المصدر: اثنا عشر مبدأ للإدارة لتمكين هيئة إدارة قوية و متميزة) - وهو كتاب لاقى رواجاً كبيراً- أن الهيئات الإدارية المتميزة للمنظمات غير الربحية تقيم شراكة مع المدير التنفيذي للمنظمة تتصف بالثقة المتبادلة. والصراحة والالتزام العام بالرسالة التي تحملها المنظمة غير الربحية. كما أن مثل هذه الهيئات الإدارية تتبع نظام مساءلة المدير التنفيذي فتقيم أدائه سنوياً وبشكل رسمي، وتشجعه على تعزيز المهارات الضرورية في عمله.

إن صندوق الأدوات الذي تفتحه بوردسورس أمامكم اليوم يساعد الهيئة الإدارية على إقامة شراكة بناءة مع المدير التنفيذي عبر الدخول في عملية تقييم الأداء والظهور بمظهر هيئة رزينة قادرة على الدعم، والنتيجة هي أن هيئة إدارتكم ومديركم التنفيذي ومنظمتكم سيكونون جميعاً في وضع أفضل لنشر رسالتكم في السراء والضراء.

عملية تقييم المدير التنفيذي ودعمه:

يقسم صندوق الأدوات الذي تقدمه بوردسورس إلى جزأين نتعرف منهما على ما يلي:

- لماذا ومتى وكيف تُجري تقييماً للأداء.
- طرق تطوير علاقة مثمرة مع المدير التنفيذي.

وسوف تجدون نصائح مثبتة بالبراهين، وتوصيات مفيدة تعمل على تحفيز مديركم التنفيذي وهيئة إدارتكم.

● وتتناول الأدوات الست والعشرون الموجودة في الصندوق المواضيع التالية:

- ما الذي يتوجب أن تغطيه عملية تقييم الأداء.

- من الذي يتوجب عليه أن يشارك في عملية تقييم الأداء.
- كيف تضعون التوقعات للوظيفة.
- كيف تحللون نتائج التقييم.
- كيف تربطون بين الأداء والمكافأة.
- كيف ترسمون خطأ واضحاً بين الحكم والإدارة.
- كيف تمكنون المدير التنفيذي من تجنب الإدارة الدقائقية (micromanagement).
- كيف تبني الثقة بين رئيس الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي.
- كيف تقولون "وداعاً" بعد انتهاء العمل في المشروع.

يعتمد صندوق أدوات بوردسورس على الموارد الضخمة المتوفرة في مكتبة بوردسورس والتي تحتوي على مواد للحكم والإدارة أسهمت في إرشاد الآلاف من أعضاء الهيئات الإدارية وقياديين المنظمات غير الربحية على تطوير ممارساتهم السليمة في الحكم والإدارة. وتملك بوردسورس رصيماً يتجاوز العشرين عاماً من الخبرة التي لا نظير لها في مساعدة المنظمات غير الربحية على مواجهة التحديات والظروف الصعبة، وإضافة إلى الإصدارات والنشرات والموارد المتوفرة على موقعهم الإلكتروني، يوجد لدى بوردسورس خبراء استشاريين في الحكم والإدارة على أتم استعداد لمساعدة هيئتك الإدارية. ويمكنكم الاتصال ببوردسورس لهذه الغاية على عنوان البريد الإلكتروني consulting@boardsource.org أو على الهاتف رقم 877 - 892 - 6293 وفيما تعملون على تطوير شراكة بناءة مع مديركم التنفيذي عبر التقييم والدعم، نأمل دائماً أن لا ترددوا أبداً في طلب المساعدة والإرشاد من بوردسورس.

ليندا كرومبتون

رئيسة والمديرة التنفيذية

لبوردسورس

الجزء الأول

تقييم أداء مدير التنفيذي

(التقييم هو تفحص الشيء من أجل الحكم عليه أو تقويمه)

الأداة رقم (1)

لماذا نجري عملية التقييم؟

تعتبر عملية اختيار المدير التنفيذي من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق هيئة إدارة المنظمة غير الربحية. وتولي هذه الهيئات اهتماماً كبيراً، كما تستثمر وقتاً كبيراً وكوادر هامة في إنشاء لجان بحث هدفها تحديد المهارات والخبرات التي ينبغي أن يمتلكها المدير التنفيذي المثالي، وكذلك إجراء المقابلات وعملية الاختيار.

ولكن حالما يتم العثور على المرشح المناسب وتعيينه للعمل كمدير تنفيذي، تتوقف الحوارات الناقدة حول الأداء المتوقع من المدراء التنفيذيين ويتم حرمان المدير التنفيذي من التغذية الراجعة التي يحتاجها لضمان نجاحه في دوره القيادي.

هناك أسباب عديدة تدعو الهيئات الإدارية لإجراء تقييم دوري لكفاءة وأداء المدير التنفيذي ولكن في مجال عملنا تظهر ثلاثة أسباب:

عادة ما يكون الشخص وحيداً في القمة. إن الوضع الذي يجد المدير التنفيذي نفسه فيه داخل المؤسسة، بدون زملاء من مستواه الوظيفي ولا مشرف مباشر عليه، يجعل من الصعب عليه الحصول على تغذية راجعة صادقة يمكن استخدامها كأساس لتحسين أدائه. وقد يسأل نفسه ما الذي أفعله جيداً؟ وهل يمكنني أن أفعل أفضل من ذلك؟ يرغب المدراء التنفيذيين الأكفاء أن يجدوا إجابات على مثل هذه الأسئلة ولكن غالباً ما يفشلون في العثور على إجابات، وهنا يأتي دور عملية تقدير الكفاءة لتزوده بإحدى الفرص القليلة التي تمكنه من التبصر في نقاط قوته ومحدوديته وأدائه العام.

لو كنت أعرف! هذه العبارة يتكرر سماعها من قبل العديد من المدراء التنفيذيين: لو كنت أعرف أنهم يتوقعون هذا لركّزت عليه. إن على هيئات الإدارة أن توضح توقعاتها للمدير التنفيذي، فحين لا يتفق المدير التنفيذي وهيئة الإدارة

على تحديد الأولويات لسنة ما، يقوم المدير التنفيذي بتحديد أولوياته بنفسه وهذه الأولويات قد لا تأتي على نفس الوتيرة التي تتوقعها هذه الإدارة، ومن المؤكد في مثل هذه الحالة أن يظهر النزاع. هنا أيضاً تلعب عملية تقييم الكفاءة دورها في توفير الفرصة أمام هيئة الإدارة والمدير

التنفيذي لمناقشة أولويات المدير التنفيذي للسنة القادمة، والاتفاق عليها بعيداً عن أولويات المؤسسة مما يساعد على ضمان مشاركة الجميع في توقعات الأداء.

فرصة لقول (أحسن). لا تهدف عملية تقدير كفاءة المدير التنفيذي إلى الإمساك بتلابيبه. وبينما يعتبر البعض أن هدف العملية هو إيجاد الأخطاء والمعضلات، تتبنى معظم الهيئات الإدارية وجهة نظر إيجابية مصحوبة بالرغبة بتعزيز أداء وفعالية المدير التنفيذي، وما يتبع ذلك من تعزيز وضع المؤسسة ككل، وفي العديد من الحالات، تكون نتيجة التقدير هي الموافقة على أداء المدراء التنفيذيين مما يصب في مصلحة تنشيطهم وتأكيد التوجه السليم للمؤسسة.

ولكن الفشل في التقييم السليم لأداء المدير التنفيذي، يفقد هيئة إدارة المؤسسة غير الربحية فرصة لضمان وضوح توقعات الأداء لدى الهيئة نفسها ولدى المدير التنفيذي، وكذلك فرصة تعزيز أداء المؤسسة نفسها وإظهار الدعم للمدير التنفيذي. إن تجاهل هذه النقطة قد يكلف المؤسسة الكثير، حيث ينتج عنه فقدان الثقة وتوتر علاقات العمل، وضعف الأداء والتنظيم.

هذه القطعة مأخوذة من مقال: "هناك شعور بالوحدة عندما تكون في القمة": لماذا يعتبر تقييم الهيئة الإدارية للمدير التنفيذي أمراً حيوياً لنجاح المدير نفسه ولنجاح المؤسسة، بقلم (جوشوا مينتز) عضو هيئة إدارية، ديسمبر 2004.

الأداة رقم (2)

الخطوات الأولية

لماذا يتم تجاهل عملية تقييم المدير التنفيذي، رغم أهميتها؟ من أكثر الأسباب التي تسمعها بوريسورس من الهيئات الإدارية شيوعاً بهذا الصدد هي:

- العملية تتطلب الكثير من الجهد والوقت، لنوع الرئيس المقبل للهيئة يتولى قضايا الأداء.
- لماذا نفتح وكرراً للديدان طالما أن الأمور تسير على ما يرام؟
- أنا لا أشعر بالارتياح عندما أقدم تغذية راجعة للمدير التنفيذي، بعد كل شيء، إنه أكثر خبرة من هيئة الإدارة حتى في قضايا المؤسسة.
- إن تقديرات هيئة الإدارة تختلف فيما يتعلق بأداء المدراء التنفيذيين، كما أن مثل هذه العملية قد تُخلف نزاعات بين أعضاء الهيئة وأنا أرغب في تجنبها.

بالإضافة إلى تردد الهيئة الإدارية في إجراء التقييم، يتجنب بعض المدراء التنفيذيين أي توجه لمثل هذا الأمر لأنهم:

- لا يرغبون في الحصول على أية تغذية راجعة.
- لا يعتقدون أن الهيئة تملك المعلومات الكافية لإجراء عملية تقييم منصفة.
- لا يرغبون أن تبدأ هيئة الإدارة بدفعهم نحو الإدارة الدقائقية.

ولكن في معظم الأحيان، نجد أن الأمر ببساطة يتلخص في عدم معرفة هيئة الإدارة من أين تبدأ، يقول المثل القديم في هذا الصدد: ((أن رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة واحدة))، فيما يلي تفصيل للرحلة التي يتوجب على الهيئة الإدارية والمدراء التنفيذيين أن يقوموا بها خطوة بخطوة:

1- **اتفقوا على إجراء التقييم:** رغم الوضوح الذي يغلف هذه العبارة إلا أن عملية التقييم نفسها قد تكون تجربة مجهددة للشخص الذي يخضع للتقييم، وخاصة إذا جاء الأمر مفاجأة له، يمكن لعملية التقييم أن تأتي كبادرة من أي من الطرفين: هيئة الإدارة أو المدير التنفيذي، وبغض النظر عن كون المبادر فإن على جميع المشاركين أن يحاطوا علماً بذلك كما ينبغي أن تعطى الفرص لكل من هيئة الإدارة والمدير التنفيذي لكي يناقشوا التقييم وحيثما كان بالإمكان، ينبغي أن يشارك المدير التنفيذي في تصميم مثل هذه العملية.

2- **حددوا كيفية إجراء عملية التقييم:** عندما يتعلق الأمر بتقييم المدير التنفيذي، علينا أن ندرك أن حجماً واحداً لا يناسب الجميع. بعض أعضاء الهيئة الإدارية قد يجرون مقابلات مع كل عضو من أجل الحصول على مداخلته، وقد يقوم آخرون بوضع استبيانات تطلب من أعضاء الهيئة الإدارية تصنيف درجة الأداء في مجالات محددة. كذلك يمكن للأسئلة المفتوحة أن تشكل وسيلة أخرى لأعضاء الهيئة كي يحصلوا على معطيات رغم أن مثل هذا الأمر قد يتطلب جهداً أكبر في عملية الإجابة على الاستبيانات وتلخيص النتائج، ولعل أفضل عمليات التقييم هي تلك التي تأتي متناسبة مع احتياجات مؤسستك وثقافتها.

3- **اتفقوا على الأسئلة التي سوف يتم طرحها:** ينبغي على الهيئة الإدارية أو أية لجنة منبثقة عنها أن تعمل إلى جانب المدير التنفيذي على تطوير أسئلة التقييم وضمان أن تكون هذه الأسئلة متناسبة وملائمة مع خط سير المؤسسة غير الربحية. النقطة الأولى للانطلاق في التقييم هي الوصف الوظيفي للمدير التنفيذي وأهداف أدائه السنوية، وهنا ينبغي أن تتركز الأسئلة المطروحة على الأهداف السنوية للمدير التنفيذي وأدواره ومسؤولياته الرئيسية إضافة إلى المهارات القيادية الشخصية التي تعتقد الهيئة ويعتقد المدير التنفيذي أنها ضرورية لنجاحه في منصبه، وتعتبر الأسئلة المفتوحة التي تركز على نجاحات المدير التنفيذي على مدى العام السابق، إلى جانب أولوياته المقترحة، أسئلة جيدة، وغالبا ما تشكل خطوة تحديد الأسئلة وإقرار ما تعتقد الهيئة أنه أساسي، أكثر الأجزاء أهمية واستنارة في عملية التقييم.

4- **قوموا بإجراء التقييم وتحليل النتائج:** ينبغي توزيع أدوات التقييم على أعضاء الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي أو إتمام إجراء المقابلات، وهنا ينبغي على المدير التنفيذي أن يجيب على نفس الأسئلة التي يجيب عليها أعضاء الهيئة الإدارية وذلك بهدف توفير لغة مشتركة للنقاش وأساسا للمقارنة بين وجهات النظر ونقاط القوة والمحددات والأداء السنوي لكل من الهيئة والمدير التنفيذي، بعد ذلك ينبغي جمع هذه المعلومات وإدائها ضمن تقرير يشجع على الصراحة ويضمن المجهولية.

5- **قوموا بمراجعة النتائج مع المدير التنفيذي ووضع خطة عمل للسنة المقبلة:** لكي نعطي عملية التقييم قيمة حقيقية، فإن من الضروري أن تجتمع رئاسة الهيئة الإدارية أو اللجنة التنفيذية أو أي عضو آخر تكلفه الهيئة مع المدير التنفيذي من أجل مناقشة النتائج، وهنا تظهر الأسئلة التالية: ما هي نقاط القوة الأساسية التي ينبغي البناء عليها؟ ما هي نقاط الضعف التي تتوجب معالجتها؟ ما هي الأولويات الأساسية للسنة القادمة؟ .. وبينما توفر نتائج التقييم نقطة بداية للنقاش، فإن التركيز الرئيسي للحوار يجب أن ينصب على المستقبل، مثلاً: ما الذي ينبغي على المدير التنفيذي أن يفعله خلال السنة المقبلة من أجل معالجة هذه القضايا وتحسين أدائه، وكيف يمكن للهيئة الإدارية أن تساهم في دعم مثل هذه الجهود.

إن الهدف الأساسي لعملية التقسيم هو تشجيع الاكتشاف الذاتي، والتطور المهني وتحسين الأداء لأن النمو الشخصي بحد ذاته يعتبر تحدياً لنا جميعاً. وبعد أتمام عملية التقييم وتجهيز خطة العمل لتطوير أداء المدير التنفيذي، يصبح لزاماً على الهيئة الإدارية أن تقدم الدعم للمدير التنفيذي على مدى السنة المقبلة فيما هو يعمل جاهداً لتنفيذ الخطة.

تذكروا ما يلي:

يكون الشخص وحيداً في القمة، فعلى الرغم من أن المدراء التنفيذيين يكونون في العادة محاطين بأشخاص من الهيئة الإدارية، والموظفين والممولين والمشاركين، إلا أنهم في الغالب يبقون معزولين عن المعلومات المتعلقة بأدائهم، وهنا يأتي تقييم الهيئة الإدارية ليشكل أحد أهم الوسائل وربما الوسيلة الوحيدة أحياناً التي يعتمد عليها المدير التنفيذي لجني المعطيات حول أدائه. كما أنها تعتبر عملية أساسية في تحقيق النجاح لكل من المدير التنفيذي والمؤسسة غير الربحية، ومهمة أساسية للهيئة الإدارية في تلك المنظمة.

^(*) من المهم دائماً وضع تقييم ذاتي لأدائك الشخصي كمدير تنفيذي. وتقدم بوردسورس الأداة لتقييم المدير التنفيذي إلكترونياً وورقياً. كما يمكن إضافة أهداف الأداء الفردي إلى الأداة الإلكترونية وتطويرها لتناسب مع الاحتياجات الفردية. للحصول على معلومات أخرى برجاء زيارة الموقع الإلكتروني www.boardsource.org/bookstore.

الأداة رقم (3)

أسئلة شائعة

- ما الذي ينبغي على عملية التقييم أن تغطيه؟

ينبغي على عملية التقييم أن تغطي جميع النواحي المرتبطة بأداء المدير التنفيذي فيما يتعلق بجهوده من أجل تحقيق التوقعات التي وضعتها الهيئة الإدارية، وهذا الأمر لن يكون صعباً في حال أبدت الهيئة وضوحاً حول الرسالة التي تحملها المؤسسة. على سبيل المثال، غالباً ما تطرح الهيئة الإدارية أسئلة حول قيام المدراء التنفيذيين بتحقيق الأهداف التالية:

- بناء علاقات إيجابية مع أعضاء الهيئة الإدارية والمساعدة في تعزيز قوة الهيئة.
- تحسين نوعية الخدمات وزيادة كميتها.
- رفع درجة ثقة الجمهور في نزاهة المؤسسة.
- تحسين الموارد المالية ودرجة المساءلة.

وتنظر عملية التقييم الشامل إلى العناصر النوعية والكمية التي تشكل أداء الفرد، بينما تعمل المؤشرات الخاضعة للقياس على ربط الأهداف بالنتائج، كذلك تترك الصفات غير الملموسة للمدير التنفيذي أثراً قيماً جداً على نجاح المؤسسة بحيث ينبغي أخذ هذه الصفات في الاعتبار عند إجراء حسابات التقييم.

- ما هو الفرق بين تقييم المدير التنفيذي وتقييم المؤسسة؟

غالباً ما تستخدم قياسات الأداء في مواجهة أهداف المؤسسة (كما تم تحديدها في الرسالة أو الخطة الإستراتيجية أو الخطة السنوية) على أنها تقييم واقعي للمدير التنفيذي، فإذا وُجد أن المؤسسة قد حققت أهدافها، يُنظر إلى المدير التنفيذي على أنه حقق أهدافه أيضاً.

ولكن بينما يعتبر الأداء الكلي للمؤسسة جهة أساسية في الدور القيادي الذي يلعبه المدير التنفيذي، يتوجب أخذها بعين الاعتبار في عملية التقييم، إلا أن هناك مواهب ومهارات أخرى تدخل في صلب قيادة وإدارة المؤسسة يتوجب أخذها بالحسبان أيضاً، وهذه الوظائف الإدارية والقيادية ينبغي أن تشكل التركيز الأساسي في أية عملية تقييم تجري للمدير التنفيذي.

- من الذي ينبغي أن يشارك في العملية؟

ينبغي على الهيئة الإدارية بأكملها المشاركة في مثل هذا التقييم إلى جانب المدير التنفيذي لأن المسألة تقع ضمن مسؤوليات الهيئة الإدارية، أما العملية نفسها فيمكن أن تتولاها لجنة منبثقة عن الهيئة أو قوة عمل معينة أو رئاسة الهيئة أو أي ميسر خارجي.

في بعض الأحيان، واستناداً إلى حجم وتعقيد وثقافة المؤسسة، قد يبدو من المناسب الحصول على بعض المعطيات من كبار الموظفين الذين يعملون عن قرب إلى جانب المدير التنفيذي، و يملكون القدرة على تقديم وجهة نظر هامة فيما يتعلق بأدائه. وفي حال تم إشراك أعضاء من السلك الوظيفي، فإنه من المهم تحليل ردود الهيئة والموظفين بشكل منفصل بحيث يمكن التمييز بين وجهات نظر كل طرف منهما.

لا ينبغي إدخال أية أطراف خارجية في عملية التقييم، وفي حال أرادت الهيئة الإدارية الحصول على معلومات تتعلق بنظرة الأطراف الخارجية إلى المدير التنفيذي، فإن عليها أن تجري مراجعة خارجية أو تدقيقاً مؤسسياً.

- هل ينبغي على المدير التنفيذي أن يقوم بعمل تقييم ذاتي؟

توصي بوردسورس بان يقوم المدير التنفيذي بإجراء تقييم ذاتي إلى جانب تقييم الهيئة الإدارية، وينبغي أن يشتمل التقرير الموجز على ردود المدير التنفيذي بمعزل عن ردود الهيئة، وذلك لكي تستطيع الهيئة أن تقارن وتميز بين وجهات نظرها ووجهة نظر المدير التنفيذي، إضافة إلى ذلك ينبغي أن يقوم المدراء التنفيذيون بتجهيز تقييمهم الذاتي مع تسليط الضوء على النواحي الرئيسية في أدائهم على مدى السنة.

- ما هي عملية التقييم؟

يمكن لمثل هذه العملية أن تكون عفوية وغير رسمية أو مبنية بشكل منظم ومنسق. كما يمكن أن تتوفر استبيانات شاملة أو مبسطة أمام الهيئة الإدارية لتعبئتها. بطبيعة الأمر، يتوجب على أعضاء الهيئة الإدارية أن يعتمدوا على الأهداف الموضوعية مسبقاً من أجل تكوين آرائهم حول الإنجازات، وفي العادة يتم تجميع تعليقات الهيئة وجدولتها و مناقشتها مع المدير التنفيذي. ويمكن لهذه التعليقات المجمعة إضافة إلى التقييم الذاتي للمدير التنفيذي، أن توفر مادة هامة للحوارات المقبلة. وفي حال سعت الهيئة الإدارية للحصول على آراء من أطراف خارجية، فإن هذه الآراء يجب أن تدخل ضمن التغذية الراجعة.

أما الهيئة الإدارية التي ترغب أن تكون أقل صرامة في تنظيم العملية فإن عليها أن تضمن وصول تغذية راجعة مستمرة أو بشكل متقطع إلى المدير التنفيذي، وقد تأخذ الاتصالات شكل حوارات هاتفية أو رسائل إلكترونية. كما أن أخذ الملاحظات على الورق يمكن أن يساعد على إنعاش الذاكرة حول الحوارات التي دارت وعلى تعزيز سجلات للموارد البشرية أو للأهداف القانونية.

- متى يجب أن يتم إجراء التقييم؟

يحتاج المدير التنفيذي للحصول على تغذية راجعة منتظمة حول أدائه لذلك تعتقد بوردسورس أن عملية التقييم يجب أن تتم بشكل سنوي.

- ما هو الخط الزمني المناسب لإجراء عملية التقييم؟

يرتبط توقيت إجراء العملية بالبرامج السنوية والدورة التخطيطية اللتين تتبعهما المؤسسة، بحيث تتمكن الهيئة الإدارية من إجراء تقييم شامل للأداء على مدى السنة بأكملها والبدء بمناقشة الأداء المطلوب للسنة المقبلة، لهذا السبب تقوم معظم المؤسسات بإجراء التقييم مع نهاية السنة العملية أو المالية، ولكن بغض النظر عن توقيت عملية التقييم فإن من المفترض أن يتم إكمالها قبل مناقشة أي موضوع يتعلق بالمكافآت.

مأخوذة عن (كتاب أجوبة هيئات المنظمات غير الربحية)، الإصدار الثاني لبوردسورس وجوزي - باس 2007 ومن أوراق مواضيع بوردسورس بعنوان (الخلفيات والأمور التي ينبغي معرفتها حول تقييم المدير التنفيذي) و (تقييم المدير التنفيذي).

الأداة رقم (4)

العناصر الرئيسية

هناك ثلاثة عناصر تضمن قوة بناء وتنظيم عملية تقييم الأداء وهذه العناصر هي: الوصف الوظيفي، التوقعات، والعملية ذاتها. وهذه العملية، مثلها مثل أي تقييم تعتبر ممارسة دورية في طبيعتها إذ يمكن إدخال أية نتائج تصدر عنها في دورة التقييم التالية بهدف إدخالها في أية جهود مستقبلية.

الوصف الوظيفي: يحتاج المدير التنفيذي إلى وصف وظيفي واضح وغير مبهم وذلك من أجل توضيح مهمات ومسؤوليات منصبه الأساسية، وتحديد المهارات المطلوبة لتنفيذ مهمات الوظيفة مدى كفاءة الشخص الذي تم تعيينه في هذا المنصب.

التوقعات: تساعد عملية وضع توقعات سنوية على تحديد الأولويات والإنجازات الخاصة المتوقعة للسنة القادمة، وهذه التوقعات ينبغي أن يتم الاتفاق عليها بشكل متبادل بين المدير التنفيذي والهيئة الإدارية لأنها في نهاية الأمر تشكل الأداة لتقييم الإنجازات وتحديد النواقص.

عملية التقييم: يبدأ تنفيذ عملية التقييم باتخاذ قرار متعلق بإجرائها، وينبغي لهذه العملية أن تتناسب مع ثقافة المؤسسة وأن تعزز العلاقات بين المدير التنفيذي والهيئة الإدارية. كما أن على كلي الطرفين المذكورين أن يحددا من سيشارك في العملية وما هي الأدوات التي ينبغي استخدامها وكيف سيتم نشر النتائج من أجل استخدامها في أية عملية بنوية مستقبلية.

مأخوذة عن أوراق مواضيع بوردسورس (تقييم المدير التنفيذي).

الأداة رقم (5)

توضيح مسؤوليات المدير التنفيذي

بينما تعتبر الهيئة الإدارية مسئولة في نهاية الأمر عن رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها، يعتبر المدير التنفيذي، المنفذ لهذه الإستراتيجية وغالباً مهندسها، ويتحمل مسؤولية العمل القيادي اليومي لهذه المؤسسة وإدارتها بفعالية.

العديد من الناس يشعرون أن المهمة الأكثر أهمية للهيئة الإدارية التي تتولى أمر المؤسسة غير الربحية، هي اختيار الشخص المناسب ليكون مديراً تنفيذياً والإشراف عليه أيضاً، ولكن قبل تعيين المدير التنفيذي، تحتاج الهيئة الإدارية إلى توضيح مسؤوليات هذا المنصب و مواصفات الشخص الذي يتسلمه، ولكن المسميات الوظيفية الموضوعة للمدراء التنفيذيين تختلف اختلافاً واسعاً بناء على نوعية المؤسسة ومجال خدماتها وحجم كادرها وعناصر أخرى متفرقة.

وبينما يعتبر المدير التنفيذي مسئولاً عن إدارة الشؤون اليومية للمؤسسة فإن عليه أيضاً مسؤولية لعب دور قيادي في مساعدة الهيئة على أداء مهماتها على أفضل شكل ممكن، ويعتبر تطوير الهيئة الإدارية شأنها هاماً، وغالباً ما يقع على عاتق المدراء التنفيذيين لأنهم يملكون السبل الأسهل للوصول إلى المعلومات الضرورية والموارد المرتبطة بالحكم والإدارة، ولعل من خلال العمل عن قرب مع اللجنة الإدارية ورئاسة الهيئة، يستطيع المدير التنفيذي أن يساعد الهيئة على تعزيز إمكانيات أداء مهماتها بالشكل الأكمل.

العناصر الرئيسية في الوصف الوظيفي:

- توكل الهيئة الإدارية، ضمناً وليس بشكل صريح، عمليات الإدارة اليومية للمدير التنفيذي عبر الوصف الوظيفي. ويحدد هذا الوصف الإطار القيادي العملي للمدير التنفيذي والذي يمكنه من خلاله أن يدير العمليات اليومية للمؤسسة. كما يحدد توقعات الهيئة الإدارية والإرشادات التي من خلالها يستطيع المدير التنفيذي أن ينجز مهماته.

- في العادة يحدد الوصف الوظيفي للمدير التنفيذي المسؤولية الشاملة للنواحي التنفيذية داخل المؤسسة مثل التوجه الإستراتيجي والأداء المالي والفردى والاتصالات.

- ينبغي للمسمى الوظيفي أن يوضح حدود السلطة بحيث يكون التسلسل القيادي واضحاً أمام الهيئة وأمام المدير التنفيذي، وبشكل أكثر خصوصية يحدد الوصف الوظيفي دور المدير التنفيذي وكأنه الموظف الوحيد لدى الهيئة الإدارية.

نصائح عملية:

- تستخدم بوردسورس مصطلح الرئيس التنفيذي في إصداراتها، ولكن بعض المؤسسات الأخرى تفضل استخدام مصطلح المدير التنفيذي أو الرئيس أو المسئول التنفيذي الرئيسي أو المدير.
- يضع الوصف الوظيفي الواضح أساساً للأهداف السنوية ومراجعات الأداء، وهنا ينبغي علينا مراجعة الوصف الوظيفي وتحديثه بشكل منتظم كجزء من تقييم أداء المدير التنفيذي. وقد يحتاج الأمر إلى تعديل مسؤوليات المدير التنفيذي مع تطور المؤسسة، لذلك ينبغي أن يتوفر دائماً وصف وظيفي يتناسب مع الظروف الحالية، وذلك في حال حدوث أية تغييرات غير متوقعة في قيادة المؤسسة.
- ولطالما أن القوانين الحكومية لا تصادق على النيات فقط، فإن من الواجب أن يوضع عقد توظيف كتابي أو مذكرة تفاهم من أجل ضمان حقوق المدير التنفيذي والهيئة الإدارية والمؤسسة كما ينبغي توضيح الوصف الوظيفي والبنود المتعلقة بالراتب أو المكافأة من أجل ضمان وضوح التوقعات المتبادلة بين الأطراف وذلك منذ لحظة ابتداء العلاقة.
- ينبغي أن يذكر في الوصف الوظيفي دور المدير التنفيذي كشريك في اتخاذ القرارات مع الهيئة الإدارية، كما ينبغي إيضاح خصوصيات هذه المسؤولية. ومن أجل التركيز على أهمية تطوير الهيئة الإدارية، يجب أن يشار بوضوح إلى كيفية مشاركة المدير التنفيذي في اختيار أعضاء الهيئة الإدارية وتوجهاتهم واستمرارية تدريبهم، إضافة إلى تأثيره على عقد اجتماعات منتجة وفعالة للهيئة الإدارية.

مأخوذة عن (تصنيف سياسات المنظمات غير الربحية)، الإصدار الثاني بقلم أوتي فلين وباربرا لورنس - بوردسورس 2006

الأداة رقم (6) نموذج الوصف الوظيفي

موجز عن المنصب:

يتحمل المدير التنفيذي مسؤولية العملية الإدارية بأكملها، بما فيها وضع برامج الخدمات، والتمويل والعمليات، وتضم مجالات المسؤولية عمليات التخطيط والتقييم وتطوير السياسة والإدارة، وكذلك إدارة الأفراد والإدارة المالية والعلاقات العامة. ويشكل العمل في هذا المنصب دواماً كاملاً ويتم تعيينه من قبل الهيئة الإدارية عبر رئاستها المنتخبة ويعتبر صاحبه مسئولاً ومحاسباً أمامها.

المسؤوليات:

1- الإدارة:

- أ- وضع وتطوير عملية تخطيط نشطة.
- ب- تحديد أهداف وغايات مؤسسية متناسبة مع رؤية ورسالة المؤسسة.
- ج- تطوير وإدارة السياسات التشغيلية.
- د- الإشراف على جميع البرامج والخدمات والنشاطات من أجل ضمان تحقيق الأهداف الموضوعية.
- هـ- الإشراف على تطور أعمال المؤسسة.
- و- ضمان الامتثال للشروط القانونية والتمويلية.
- ز- تقديم المعلومات من أجل تقييم نشاطات المؤسسة.

2- المالية:

- أ- تطوير ووضع توصيات ومراقبة الميزانيات السنوية وغيرها.
- ب- ضمان وجود تدقيق فعال للحسابات.
- ج- اعتماد النفقات.
- د- توفير سجلات وتقارير مالية منظمة وسليمة.
- هـ- تقديم بيانات مالية شهرية إلى هيئة المديرين.
- و- إعداد المقترحات والطلبات بخصوص المشاريع التمويلية وطلب المنح حسبما تراه مناسباً.

3- شؤون الأفراد:

- أ- إدارة السياسة المتعلقة بالأفراد كما وضعتها الهيئة الإدارية.
- ب- ضمان إجراء عمليات التوظيف وإنهاء الخدمة بشكل قانوني.
- ج- مراقبة الانضباط والالتزام في العمل.
- د- الإشراف على جميع الموظفين والمتطوعين وإجراء التقييم المناسب.

4- العلاقات مع الهيئة الإدارية:

- أ- مساعدة رئاسة الهيئة على وضع أجندة اجتماعات الهيئة الإدارية.
- ب- المبادرة والمساعدة على وضع التوصيات المتعلقة بسياسة المؤسسة وأولوياتها.
- ج- تسهيل عملية توجيه الأعضاء الجدد في الإدارة.
- د- العمل مع الهيئة الإدارية من أجل إيجاد التمويل من المجتمع.
- هـ- إنشاء لجان تضم موظفين وأعضاء من الهيئة الإدارية حسبما تراه مناسباً.

5- العلاقات العامة:

- العمل كضابط اتصال مع فئات خاصة في المجتمع.
- ضمان التمثيل المناسب للمؤسسة من قبل جميع الموظفين.
- تنسيق عمليات تمثيل المؤسسة أمام الجهات التشريعية وأية فئات أخرى.

الأداة رقم (7)

تحديد التوقعات من الوظيفة

يعتبر توضيح التوقعات المرجوة من الوظيفة أمراً أساسياً لكل من الموظفين والمشرفين، ولا يستثنى منصب المدير التنفيذي للمؤسسة غير الربحية من ذلك. ولما كانت إحدى المهمات الأساسية للهيئة الإدارية هي تقييم أداء المدير التنفيذي سنوياً، فإن من المهم أيضاً أن يوجد تفاهم واتفاق متبادلين حول الإنجازات المتوقعة بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي.

الهدف من تحديد التوقعات:

يعتبر المدير التنفيذي مسئولاً عن تحقيق رؤية المؤسسة، وهي رؤياً ينبغي أن تنال موافقة الهيئة الإدارية التي تسهم أيضاً في وضع الخطة الإستراتيجية. وهذه الخطة بدورها توضح تفاصيل عملية التنفيذ. بالنسبة للمدير التنفيذي، تشكل هذه التوقعات السنوية إرشادات تحدد أولويات العمل في السنة المقبلة.

من ناحية أخرى، يساعد تحديد التوقعات على إنهاء المشاكل التي تسببت في ظهور أزمات في السنة السابقة، فمن خلال توضيح الاحتياجات التي تتوجب تليتها بشكل مناسب وسليم، يمكن لهذه الإرشادات أن تحدد ما الذي ينبغي عمله وبشكل أخص كيف يجب لهذا العمل أن يتم.

وأخيراً تتيح هذه التوقعات الفرصة للمدير التنفيذي كي يضع خطط تحسين ذاتية للسنة القادمة، وهي لا توضح الأهداف الإستراتيجية فحسب بل تساعد المدير التنفيذي على تحديد الاحتياجات اللازمة لكي يقوم شخصياً بإنجاز ما عليه ولكي يتمكن من إتمام مهمته القيادية على أفضل وجه ممكن.

التوقعات "الذكية":

حاول استخدام حروف كلمة (SMART) كدليل لوضع توقعات ذات معنى، وهذا يعني أن مثل هذه التوقعات يجب أن تكون:

- محددة (Specific)، تظهر بوضوح الحدود التي توفر حافراً أو فرصة للتقدم.
- قابلة للقياس (Measurable) وذلك من أجل إتاحة المجال أمام الجميع لمتابعة التقدم، والتأكد من تلبية الأهداف وحسن إنجازها.
- متفق عليها (Agreed upon)، وذلك من أجل أن تكون منصفة ومقبولة لدى الطرفين.

- واقعية (Realistic) وذلك من أجل أن تتناسب مع الموارد المتوفرة والوصول إلى تقييم معقول.
- مبنية على توقيت زمني (Time-based) محدد من أجل توضيح متى تكون النتائج متوقعة

تحديد التوقعات:

من المنطقي أن يقوم المدراء التنفيذيون بتجهيز مسودات حول التوقعات ورفعها إلى هيئاتهم الإدارية من أجل مناقشتها، ويحتل المدراء التنفيذيون أفضل موقع يمكنهم من التركيز على الإنجازات الفردية والمؤسسية وعلى ربط هذه الإنجازات معاً، وهذا الأمر يبين وجود مبادرة ويضمن أن تحظى جميع نواحي الوظيفة على الانتباه اللازم فيما تبقى الهيئة الإدارية متحكمة تماماً في الموافقة على محتويات الوثيقة أو المسودة وحين يأخذ المدراء التنفيذيون مثل هذا الأمر على محمل الجد، فإن هذا لا يعتبر تقويضاً لمناصبهم بل تركيزاً على احتياجات المؤسسة وتحدياً لهم لتجاوز تلك الاحتياجات، كذلك الأمر بالنسبة للهيئة الإدارية التي إذا أخذت الأمر بجدية، فإنها لن تقبل المقترح بشكل فوري بل تقوم بتحليله تحليلاً شاملاً وضمان أن تبقى التوقعات المقترحة، توقعات "ذكية".

نطاق التوقعات:

كم هو عدد الأهداف التي يتعين على المدير التنفيذي أن يضعها في خطته للسنة القادمة. إن وضع قائمة طويلة من توقعات الإنجازات المستقبلية يجعل من النجاح أمراً مستحيلاً أو على الأقل غير معقول، كما أن التقليل من التوقعات أو خفض مستواها يبقي الوضع بعيداً عن التحدي ويقوّض قدرات المدير التنفيذي، كذلك قد تتغير الأولويات وقد تظهر خلال بعض السنوات قضايا إستراتيجية رئيسية ضمن الأولويات تتطلب من المدير التنفيذي أن يوليها أشد التركيز، كما قد تظهر في سنوات أخرى أولويات تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة أو برنامج محدد أو أمور تتعلق بالأفراد، تتطلب اهتماماً عالياً من المدير التنفيذي أو متابعة مستمرة، وهكذا واستناداً إلى حجم هذه التوقعات يمكن أن يعتبر عدد الأهداف من 3-5 كافياً كما أن تجزئة الأهداف العريضة إلى خطوات أصغر يجعلنا أكثر قدرة على مواجهة التحديات.

أمثلة لتوقعات معينة:

عبر تصنيف النشاطات ضمن فئات، تستطيع الهيئة الإدارية ومعها المدير التنفيذي أن يمتلكا فرصة أفضل لتغطية جميع المجالات التي تحتاج إلى انتباه. بعض الأمثلة على ذلك هي:

على الصعيد التنظيمي:

- إكمال التخطيط الإستراتيجي وإنهاء وضع خطة لثلاث سنوات.
- تنظيم المؤتمر الإقليمي السنوي الأول وزيادة عدد الحضور بنسبة (5%).

- تأسيس نظام عضوية من أجل توليد دخل للمؤسسة.

على الصعيد المالي:

- مراجعة دليل السياسة المتعلقة بالأفراد.
- تعيين أول مدير تطوير.
- تقييم الهيكل التنظيمي وتقدير الاحتياجات الوظيفية للسنوات الثلاث المقبلة.

على صعيد العاملين:

- قم بمراجعة دليل سياسة التوظيف للموظفين.
- وظف أول مدير تطوير تجده.
- قيم اللائحة المؤسسية والاحتياجات التوظيفية لثلاثة سنين قادمة.

على الصعيد الشخصي:

- قم باستئجار مدرب مهني محترف لتعزيز قدراتك القيادية.
- قم بحضور ورشة عمل حول مخاطبة الجمهور.
- اعمل على تحقيق توازن أفضل (بين العمل والحياة)

المكاسب المتبادلة:

يمكن لكل من الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي أن يحققا مكاسب واضحة من خلال العمل ضمن إرشادات أو توجيهات محددة.

بالنسبة للهيئة الإدارية:

- تبقى الخطة الإستراتيجية حيّة لأن الإنجازات المتوقعة تساعد على تطبيقها.
- الوضوح في التوقعات يتيح المجال للهيئة الإدارية كي تتواصل مع المدير التنفيذي حول قضايا حيوية.
- تشجع المهمة التي يتم إنجازها بشكل جيد الهيئة الإدارية على تقييم المدير التنفيذي ودعمه.

بالنسبة للمدير التنفيذي:

- عدم وجود غموض لأن جميع الأولويات واضحة دائماً.
- تقييم منصف للأداء لأن التوقعات خاضعة للقياس.

- تقدم مهني وشخصي يلقي الاهتمام الكافي.

الأداة رقم (8)

إجراء التقييم

لا توجد وسيلة معينة لإجراء التقييم ولكن الهيئات الإدارية والمدراء التنفيذيون يمكن أن يقوموا بعملية تقييم بناءة إذا ما طبقوها بطريقة مدروسة وجيدة التخطيط.

وتشجع بوردهورس الهيئات الإدارية والمدراء التنفيذيين على استخدام الأداة التقييم التي وضعتها سواء على الموقع الإلكتروني أو عبر استبيانات مطبوعة، من خلال إتباع الخطوات العشر التالية:

الخطوة الأولى: اجمع المواد المتعلقة بخلفية الموضوع:

عند إجراء أي تقييم، من المهم أن يكون لديك فهمًا واضحًا للمقاييس التي يستند إليها التقييم، على أن يتم استيفاء الأدوات المستخدمة في تحديد مسؤوليات المدير التنفيذي في سياق:

- الوصف الوظيفي للمدير التنفيذي.
- رؤية المؤسسة ورسالتها
- الأهداف والغايات السنوية للمؤسسة والتي وضعتها الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي.
- أهداف الأداء الفردي للمدير التنفيذي.

لما كانت العديد من المؤسسات لا تمتلك مثل هذه العناصر، فإن عملية التقييم يمكن أن تشكل فرصة لتأسيس وتوضيح أو مراجعة هذه العناصر، لذلك يُوصى بإلحاق نسخة من كل من هذه الوثائق عند توزيع أدوات التقييم على أعضاء الهيئة الإدارية بحيث تبقى في ذهنهم عند قيامهم بالرد على الأسئلة.

الخطوة الثانية: احشد الدعم للعملية وشجع المشاركة الكاملة:

أشرك الهيئة الإدارية في مناقشة مدى أهمية تقييم المدير التنفيذي للمؤسسة، لأن هذه العملية تعتبر واحدة من أهم المسؤوليات المتعلقة بحكم وهيئة الإدارة، ووسيلة رئيسة للإشراف على أعمال المؤسسة ومراقبتها.

ولعل عملية التقييم بحد ذاتها تجربة صعبة للشخص الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كانت مفاجئة، ويمكن للعملية أن تأتي بمبادرة من الهيئة الإدارية أو من المدير التنفيذي على السواء، ولكن بغض النظر عن كون أي منهما هو البادئ فإن على الجميع أن يشارك وأن يحاط علماً بالعملية منذ البداية. كما ينبغي إعطاء الفرصة لكل من الهيئة الإدارية

والمدير التنفيذي لكي يناقش التقييم وأن يسمح للأخير بالمشاركة في تصميم العملية. كذلك عليه أن يكون مطلعاً على سير عمل أداء التقييم وأن يتفهم مجالات الأداء التي يقوم عليها هذا التقييم. وأخيراً يجب أن يكون هدفنا تحقيق مشاركة (100%) من قبل الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي.

الخطوة الثالثة: حدد الشخص الذي سيقود عملية التقييم:

يتولى رئيس الهيئة الإدارية عادة تيسير عملية التقييم أو يتولاها الرئيس السابق أو رئيس لجنة الإدارة والحكم، وفي حال وجود مستشار خارجي يساعد في عملية التقييم، فإن بعض الهيئات الإدارية تقوم بالاستعانة به لهذا الغرض لأن وجود طرف ثالث محايد وكفؤ يمكن أن يضيف مصداقية ومنظوراً أبعده للعملية.

وتشمل مهمة الميسر جمع المعلومات المتعلقة بخلفية التقييم، ووضع مواعيد إنجاز نهائية، وتوزيع الاستبيانات والمواد المرتبطة بالتقييم، وإرسال ملاحظات التذكير بالمواعيد، واستلام الاستبيانات التي تمت الإجابة عليها، ومن ثم جدولتها النتائج. ولما كانت عملية التقييم تحمل بعض الحساسية بالنسبة للمعلومات الواردة في الاستبيان، فإن الطلب من أحد كوادر المؤسسة أن يقوم بعملية تيسير العمل مهما كان هذا الكادر موثوقاً به، يمكن أن يؤدي إلى تعريض سرية المعلومات للخطر وتقويض الثقة بالأجوبة، وربما تمرير معلومات لا يجب أن تخرج عن نطاق الهيئة الإدارية أو المدير التنفيذي إلى موظفين آخرين.

الخطوة الرابعة: قدّم موجزاً شاملاً عن العملية إلى الهيئة الإدارية:

انتهاز فرصة انعقاد اجتماع الهيئة الإدارية لكي تناقش مع أعضائها توقعاتهم بشأن عملية التقييم والأوقات التي يجب أن يبدأ فيها التقييم وينتهي. أشرح لهم أيضاً أهمية عنصر الوقت في الحصول على الإجابة وأعلمهم بموعد ظهور النتائج من أجل مناقشتها معهم. إن تحديد موعد لإنهاء تعبئة الاستبيان من شأنه أن يساعد على دفع الأعضاء للاستجابة بسرعة لأن عدم تحديد موعد قد يجعل العملية سائرة إلى ما لا نهاية.

قم بتحديد موعد رسمي ثم هيئ خلال سير العملية موعداً آخر للتمديد. فعلى الرغم من المحاولات التي يبذلها الميسرون من أجل تذكير المشاركين بالمواعيد النهائية، ستظل تجد بطئاً لدى بعض أعضاء الهيئة الإدارية في الإجابة. يأخذ الأمر في العادة أسبوعين كي تحصل على إجابات من الهيئة الإدارية وقد يتطلب تمديداً إضافياً لأسبوع آخر.

لذلك ومن أجل رفع درجة الإجابة وتشجيع الصراحة في ذلك، تأكد من أن المعلومات سوف تجمع في تقرير موجز ومرتب بحيث لا تظهر فيه الأسماء. وبالطبع عندما تظهر النتائج فإن إجابات المدير التنفيذي لن تبقى سرية.

الخطوة الخامسة: قم بإعداد الأهداف السنوية للمدير التنفيذي:

تتطلب التقييمات من أعضاء الهيئة الإدارية أن يحددوا المدى الذي استطاع فيه المدير الإداري تلبية توقعاتهم، وإنجاز ومتابعة أهدافهم السنوية الموضوعة مسبقاً. وتوفّر عملية التقييم فرصة للهيئة الإدارية لكي تقيم المدير التنفيذي بناء على مجموعة مقاييس خاصة بالأداء تم وضعها له وللهيئة مسبقاً. وعندما يتم توزيع أدوات التقييم، تأكد من إرفاق قائمة بأهداف الأداء السنوية الخاصة بالمدير التنفيذي مع كل استبيان.

الخطوة السادسة: قم بتوزيع أدوات التقييم:

وزع الاستبيانات على كل مشارك في التقييم، وهنا ينبغي على المدير التنفيذي وأعضاء الهيئة الإدارية أن يُتموا تعبئة الاستبيان نفسه من أجل توفير لغة مشتركة للنقاش وأساس للمقارنة بين وجهات نظر الهيئة والمدير التنفيذي في نقاط القوة لدى الأخير ونقاط تقصيره وأدائه على مدى السنة الأخيرة. تأكد من وجود الوثائق التي تحتوي على خلفية المعلومات مع الاستبيان. كذلك تأكد من وضع توقيت صارم للموعد النهائي لتعبئة الاستبيانات وتسليمها، ولعل وجود رسالة متابعة من رئيس الهيئة يكرر فيها شرح عملية التقييم وأهمية المشاركة الفردية في تعبئة الاستبيانات، يمكن أن يساعد على تشجيع المشاركين لإتمام العملية بشكل سليم.

الخطوة السابعة: حلل نتائج الاستبيان وضعها في جداول:

عندما يتم تسليم جميع الاستبيانات المعبئة، تجمع التعليقات والردود في تقرير الاستبيان، ولأن الردود يجب أن تبقى مجهولة الأسماء، لا ينبغي إشراك المدير التنفيذي أو أي من موظفي المؤسسة في عمليات تجميع النتائج وجدولتها بل يجب أن تُعطى هذه المهمة للميسر أو لأي عضو محايد بالهيئة إدارية أو لمستشار خارجي.

الخطوة الثامنة: ناقش النتائج مع الهيئة الإدارية:

بمجرد توفر النتائج، قم بمناقشة القضايا الرئيسية في الاجتماع المقبل للهيئة الإدارية. أعد مراجعة التقييمات بأكملها وكذلك المواضيع الرئيسية التي ظهرت في الأسئلة المفتوحة. هنا ينبغي على الهيئة الإدارية الموافقة على ما تراه مقبولاً من النتائج، وكذلك على الرسائل الأساسية التي يتوجب إيصالها إلى المدير التنفيذي، ومناقشة أية تعديلات في الراتب أو المكافأة إذا كان الأمر مناسباً. وتعتبر نتائج التقييم نقطة أساسية في القرارات التي تتعلق بتعديل راتب المدير التنفيذي ولكن لا توجد أية معادلة سحرية تربط بين درجات محددة في التقييم وبين تغييرات محددة على الراتب، وعادة ما تكون القرارات المتعلقة بالراتب أو المكافأة معقدة وتحتاج لأن تأخذ بعين الاعتبار سياسات المؤسسة وتوجهاتها بهذا الخصوص، إضافة إلى الشروط الموجودة في عقد عمل المدير التنفيذي، وكذلك المعلومات المرجعية المبنية على حسابات السوق وقياسات أخرى للأداء أو للمكافآت، ناهيك عن نتائج عملية التقييم نفسها.

الخطوة التاسعة: قم بمراجعة النتائج مع المدير التنفيذي واعمل على تطوير خطط عمل:

لكي تعطي لعملية التقييم قيمة حقيقية، ينبغي أن تجتمع رئاسة الهيئة ورئاسة اللجنة التنفيذية و/أو ممثلين عن الهيئة الإدارية مع المدير التنفيذي لمناقشة النتائج والمواضيع التي برزت خلال عملية التقييم. الهدف من الاجتماع هو مناقشة عناصر القوة الرئيسية التي ينبغي أن يتم البناء عليها وعناصر الضعف التي ينبغي معالجتها. وقد يكون هذا الوقت مناسباً للتحدث حول الأولويات الأساسية للسنة القادمة والتداعيات التي تحملها نقاط الضعف والقوة في التأثير على مستقبل المؤسسة.

الخطوة العاشرة: ادعم عملية التطوير المستقبلي للمدير التنفيذي:

إن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو تشجيع اكتشاف الذات وتحسينها إذ توفر نتائج التقييم نقطة انطلاق للمناقشة والحوار الذي يركز على المستقبل: ما الذي ينبغي على المدير التنفيذي أن يفعله في السنة القادمة لمعالجة القضايا التي تم تسليط الضوء عليها خلال التقييم، وكيف سيقوم بتحسين أدائه؟ كيف يمكن للهيئة الإدارية أن تدعمه في هذا الجهد؟ كذلك يمكن للحوار أن يشمل مسألة تعديل المكافأة، قد تكون عملية التغيير صعبة ولكن على الهيئة الإدارية أن تشجع تطوير القدرات المهنية والشخصية للمدراء التنفيذيين.

مأخوذة عن كتاب (دليل المستخدم في تقييم المدراء التنفيذيين) نسخة مراجعة بقلم جوشوا مينتز وجين بيرسون، بور سورس 2005.

الأداة رقم (9) نموذج للخط الزمني

تستغرق عملية التقييم في العادة من 6 إلى 8 أسابيع منذ انطلاقها وحتى موعد الوصول إلى مناقشة النتائج مع الهيئة الإدارية، وفيما يلي عينة من الخط الموضوع لنشاطات إجراء عملية التقييم. الرجاء مراجعة الأداة رقم (8) لمناقشة الأدوار.

الأسبوع الأول:	قم بتهيئة أعضاء الهيئة الإدارية للمشاركة في عملية التقييم.
الأسبوع الثاني:	قم بتوزيع أدوات التقييم على أعضاء الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي مع الطلب منهم بأن يعيدوها مع الأجوبة خلال أسبوعين.
الأسبوع الثالث:	تابع عبر المكالمات الهاتفية والرسائل الإلكترونية تذكير أعضاء الهيئة الإدارية بإعادة الاستبيانات معبئة حسب الطلب.
الأسبوع الرابع:	هذا الأسبوع هو الموعد النهائي لاستلام الاستبيانات المعبئة.
الأسبوع السادس:	أتم جدولة وتحليل الاستبيانات وأجمع التقرير.
الأسبوع السابع:	قم بعقد جلسة مع الهيئة الإدارية لمناقشة النتائج الرئيسية للاستبيان وتوصل معهم إلى اتفاق حول الرسائل التي ينبغي نقلها إلى المدير التنفيذي.
الأسبوع الثامن:	اعقد اجتماعاً مع المدير التنفيذي لمناقشة النتائج وتطوير الخطط المستقبلية.

مأخوذة عن دليل المستخدم في تقييم المدراء التنفيذيين - نسخة مراجعة بقلم حوشوا مينتز وجين بيرسون - بوردسورس 2005

الأداة رقم (10) تحليل النتائج

بعد أن قمت بتجميع نتائج التقييم، تأتي الخطوة التالية لتحليل هذه النتائج ومناقشة تداعياتها على المؤسسة ككل وعلى المدير التنفيذي كفرد. وهنا ينبغي على الهيئة الإدارية أن تجتمع في جلسة تنفيذية لمناقشة النتائج. الهدف من هذا الاجتماع هو الاتفاق على ما يبدو مهما في النتائج ويحمل معنى"، وكذلك على الرسائل التي ينبغي إيصالها إلى المدير التنفيذي بما فيها أية تعديلات على الراتب إذا لزم الأمر.

ما الذي يهتم في هذا الأمر:

قبل أن تبدأ الهيئة الإدارية بمراجعة النتائج، من المهم مناقشة الأمور التي تعتبر مهمة في الحقيقة، فإذا كانت المؤسسة تملك ضابط عمليات رئيسي قوي، تصبح التصنيفات متدنية الدرجة في المجال الإداري غير ذات أهمية. من ناحية أخرى فإن هذه الدرجات المتدنية في مجال العلاقات العامة قد تصبح حاسمة إذا كانت المؤسسة على وشك الانطلاق في حملة إعلامية رئيسية من المتوقع أن يقودها المدير التنفيذي. الأمر فقط بيد الهيئة الإدارية كي تضع الأولويات وتوزن النتائج التي تعكس الأمور الهامة لدى الهيئة ولدى المؤسسة.

ماذا تفعل بالعلامات الواردة في نتائج التقييم:

- عندما تقوم بتحليل التصنيفات الرقمية، تذكر أن هذه التصنيفات قد تكون غير موضوعية. إن ما يتجاوز توقعات أحد أعضاء الهيئة الإدارية قد يلبي ببساطة توقعات أعضاء آخرين. من هنا تأتي أهمية تحديد أنماط التصنيف وليس التركيز فقط على الأعداد بحد ذاتها، مثلاً ما هي القضايا التي شهدت درجة تصنيف عالية وما هي التي شهدت العكس. إن الأكثر أهمية هنا هو التركيز على نقاط القوة والضعف الأساسية بدلاً من مناقشة الفروقات الرقمية الصغيرة بين درجات التصنيف.

● ابحث عن الأسئلة التي تحمل درجة أعلى من التماسك في إجاباتها:

إذا كانت هذه الأسئلة قد تلقت تصنيفاً عالياً نسبياً، فينبغي اعتبارها نقاط قوة واضحة لدى المدير التنفيذي، كما ينبغي تعزيز الأداء في المجالات المتعلقة بها، أما إذا كانت هذه الأسئلة قد تلقت تصنيفات متدنية فينبغي الانتباه إلى أنها نقاط ضعف يتوجب معالجتها.

● **ابحث عن مجالات الاختلاف في الأجوبة:**

أنظر إلى الأسئلة التي تحمل اختلافات كبيرة في إجاباتها، ثم اشرك الهيئة الإدارية في مناقشة السبب في وجود مثل هذه الاختلافات في منظوراتهم إلى أداء المدير التنفيذي.

● **ابحث عن الإجابات الخارجة عن المألوف أو التي يطلقون عليها أسم (الذئب الوحيد) وأسأل لماذا ؟**

عندما يقوم واحد أو اثنان من أعضاء الهيئة الإدارية بتقديم تصنيفات خارجة عن الخط العام لأغلبية الأعضاء، يصبح لزاماً على الهيئة الإدارية أن تناقش المسألة لتحديد سبب هذا الخروج.

أحياناً يأتي الفرق نتيجة وجود توقعات مختلفة في الأداء، أو وجود خلل في مسألة الاتصال. وفي أحيان أخرى يكون السبب وجود عضو غير راضٍ عن الوضع أو مفرط في التفاؤل، ولكن بين الحين والآخر يظهر هذا الذئب الوحيد ليرى خللاً في الأداء قبل أن يراه سائر أعضاء الهيئة بوضوح، لذلك فإن من المهم عدم إهمال أية تصنيفات خارجة عن الخط بل ينبغي تفهم المنطق الذي يقف ورائها.

الأسئلة المفتوحة تقدم دائماً المنظور الأفضل:

تعتبر التصنيفات الرقمية وسيلة مهمة في قياس الأداء عبر الزمن ولكن الإجابات المفتوحة توفر دائماً البصيرة الأفضل في رؤية نقاط القوة والتحديات التي لا تستطيع التصنيفات الرقمية أن تقدمها. اقرأ عبر الملاحظات الواردة في الإجابات المفتوحة وحدد المواضيع الرئيسية لأن في هذه القراءة توجد في العادة أكثر المعلومات الخاصة فائدة فيما يتعلق بتعزيز الأداء.

الأداة رقم (11)

تقييم مدير تنفيذي جديد

تتطلب السنة الأولى لتسلم المدراء التنفيذيين الجدد لمناصبهم أدوات مختلفة للتقييم وجدول زمني مختلف عن تلك التي قد تستخدم في السنوات اللاحقة، في العادة تقوم الهيئة الإدارية بتقييم أداء المدير التنفيذي سنوياً ولكن خلال السنة الأولى لعمله، يتبع توجهاً تدريجياً في عملية التقييم وفيما يلي جدول زمني محتمل لهذا التقييم:

- بعد مرور (90) يوماً على استلامه العمل، يفضل القيام بعملية تفقد غير رسمية لمراجعة التقدم الذي حصل مقابل خطة التسعين يوماً.
- بعد مرور ستة أشهر، تُجرى مراجعة ذات طابع أكثر رسمية للتقدم الذي أحرزه المدير التنفيذي في استلام مسؤوليته، مع افتراض وجود مستوى سليم من البصيرة والقيادة في النواحي الرئيسية للمؤسسة مثل التمويل، دعم الهيئة وتطويرها.. الخ.
- بعد اثني عشرة شهراً تُجرى مراجعة رسمية، تُركز أساساً على إنجازات المدير التنفيذي ومسؤولياته وإسهاماته في أداء المؤسسة. هذه المراجعة تختلف في العادة عن المراجعة التي تتم في آخر السنة حول الأداء والتي تركز على الإنجازات المؤسسية.

مأخوذة عن كتاب (تحولات المدير التنفيذي: كيف توظف وتدعم مدير تنفيذياً لمنظمة غير ربحية) بقلم دون تيببي - بوردسورس

2008.

الأداة رقم (12)

الربط بين التقييم والمكافأة

أفضل طريقة للربط بين المكافأة والأداء هي أن تقرر قبل القيام بالتقييم، قيمة المكافآت المرتبطة بتحقيق أهداف مؤسستك. وهكذا يمكنك الاتفاق مع المدير التنفيذي على أن تحقيق الأهداف الموضوعية يعني بالحسابات المالية التي يسمح بها الطرف، زيادة نسبة مئوية محددة على الراتب أو مكافأة مالية على شكل حافز مشجع أو مزيج من الاثنين. كذلك فإن الوصول إلى تحقيق ما هو أبعد من الأهداف يعني مكافأة أكبر.

كذلك نوصي بأن توضع الأهداف ضمن ثلاث فئات: أهداف إستراتيجية (وهنا يصلح توجه هارفارد المتوازن لبطاقات العلامات كالأداة تستخدم لتحديد الأهداف الإستراتيجية)؛ وأهداف تتعلق بالأداء بالنسبة للتحديات غير المتوقعة؛ وأهداف متعلقة بالقيادة. وقد تعطى للأهداف قيم مختلفة مثلاً (نسب مئوية مختلفة في التقييم العام) وذلك بناء على أهميتها بالنسبة للمؤسسة و هنا ينبغي أن تكون القياسات المعتمدة لتحقيق النجاح ملموسة ما أمكن.

وفي ظل غياب الصلة بين القيمة المدفوعة والأداء، فإن أفضل شيء هو أن تقرر وضع مكافأة مناسبة مثل زيادة في الراتب أو مكافأة خاصة أو مزيج من الاثنين، مع شرح حذر للمدير التنفيذي حول الإنجازات المحددة التي بررت تقديم مثل هذه الزيادة في المكافأة. هذا الشرح يمكن أن يشكل أساساً لخطة الأداء في السنين المقبلة.

تعتبر القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت أموراً معقدة وتحتاج لأن تأخذ في اعتبارها سياسات المؤسسة وتوجهاتها في هذه المسائل، وكذلك البنود الواردة في عقد عمل المدير التنفيذي ومرجعية السوق في مثل هذه المعلومات ومقاييس أداء محددة أو مقاييس للمكافآت إضافة إلى نتائج عملية التقييم. إن إجراء عملية تقييم للمدير التنفيذي يعتبر وسيلة هامة لإظهار أن القرارات المتعلقة بالمكافأة والراتب يتم التعامل معها بطريقة رسمية وينبغي أن تشكل إحدى الخطوات التي تبني عليها قرارات زيادة أو رفع مكافأة المدير التنفيذي.

مأخوذة عن كتاب مكافآت التنفيذيين في المؤسسات غير الربحية: التخطيط والأداء والدفع – الإصدار الثاني بقلم بريان فوجل وتشارلز دبليو كوات بوردسورس 2010 وكذلك من كتابات بوردسورس أسئلة وأجوبة، هل ينبغي ربط نتائج تقييم المدير التنفيذي بالمكافأة؟

الجزء الثاني

دعم المدير التنفيذي

(الدعم يعني تقديم المساعدة النشطة والتشجيع)

الأداة رقم (13)

ابدأ بالاتصال المفتوح

إن عملية اختيار الموظف الرئيسي هي فقط بداية يأمل منها أعضاء الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي أن تكون فاتحة علاقة طويلة ومنتجة تجلب الإنجازات الحقيقية للمؤسسة.

ويرتبط بنجاح المدير التنفيذي بعزم الهيئة الإدارية على القيام بدورها في الحفاظ على علاقة فعالة تقوم على الاحترام المتبادل من الطرفين وعلى تفهم التمايز والفرق بين مسؤوليات الهيئة ومسؤوليات المدير التنفيذي التي تحددها أولاً، وقبل كل شيء الاتصالات المفتوحة.

ولعل المكان الوحيد الذي يمكن للمدير التنفيذي أن يرجع إليه في طلب الدعم هو الهيئة الإدارية بدءاً من رئيسها المنتخب. ولكن كون الرئيس وأعضاء الهيئة الإدارية أشخاصاً مساعدين وداعمين، يعني أن تكون ردود فعلهم معقولة ويمكن النبوءة بها في مواجهة أية مشاكل طارئة بحيث يشجعون المدير التنفيذي على أن يكون حاسماً ويقفون إلى جانبه عندما لا ترضى الجمعية العامة عن بعض القرارات ويقدمون له الدعم عندما يحتاجه ويحيون على طلباته للمساعدة.

ولا يمكن المغالاة في التأكيد على العلاقة بين المدير التنفيذي ورئيس الهيئة. ففي حقيقة الأمر، يعتبر وجود رقم قياسي للمؤسسة في الحفاظ على مديرتها التنفيذي خلال مدة زمنية معينة، صفة من صفات حسن الأداء لدى الهيئة الإدارية. ويتحمل رئيس الهيئة الإدارية مسؤوليات خاصة على هذا الصعيد بينما تؤثر علاقته مع المدير التنفيذي على علاقة هذا المدير بكافة أعضاء الهيئة.

أما خط الدعم الثاني للمدير التنفيذي فيأتي بالعادة من وعبر اللجنة التنفيذية في الهيئة أو عبر قياديي لجان الهيئة المنتخبين، وهؤلاء يتحملون مسؤولية خاصة في مراقبة معنويات المدير التنفيذي وتفهم القضايا ذات الاهتمام الأكبر، والبحث عن الفرص المتاحة أمام جميع أعضاء الهيئة لتقديم الدعم المطلوب في السراء والضراء وما أكثرهما، كذلك تكشف ردود فعل قياديي الهيئة أمام الأخبار السيئة، حقيقة شخصياتهم ومدى ثقتهم في المدير التنفيذي.

ينبغي على الهيئة بشكل خاص ضمان أن يكون المدير التنفيذي:

- يتلقى تغذية راجعة حقيقية ومتواصلة وبناءة وليس فقط في فترة مراجعة الأداء السنوي.
- واثقاً من أن الهيئة سوف تتدخل في مواجهة أي عضو يسيء فهم منصبه أو يستغل وجوده فيها ضده.
- يشعر أن أدائه خاضع لتقييم منصف ومناسب دون اللجوء إلى قوائم تفقد مبسطة، أو تصنيفات، أو دعوة أشخاص من الجمعية العامة أو من الموظفين لانتقاده.
- يُقدّم من خلال الهيئة إلى القيادات المجتمعية الرئيسية والتي يمكن أن توفر الدعم للمؤسسة.
- يتلقى دعوات لحضور المناسبات الاجتماعية الهامة، وتتاح له الفرصة للتحدث في المناسبات المجتمعية الهامة.
- يتلقى الإطراء والتقدير على مبادراته المتميزة، حيث يجذب أي مدير تنفيذي سماع كلمات تقدير أو عبارات شكر من أعضاء الهيئة الإدارية وخاصة قادتها.
- يتم تشجيعه على أخذ إجازاته المهنية والشخصية لتجديد نشاطه.
- يشعر بأن رئاسة الهيئة على الأقل مدركة ومقدرة لأية احتياجات أو ظروف شخصية تطرأ له، وأنها تحترم سرية الحوارات الشخصية والخاصة بينهما.

في جميع هذه التعاملات، ينبغي على كل من المدير التنفيذي والهيئة الإدارية أن يبذلا أقصى الجهود من أجل الالتزام بالعهود دون مفاجئات، سواء كان الأمر يتعلق بمشاكل السيولة المالية أو مشاكل شخصية. وبكلمات أخرى، ينبغي على رئيس الهيئة وأعضائها أن يكونوا أول من يعلم عن أية مشاكل تقع بدلاً من سماع أنبائها من آخرين أو الإطلاع عليها من الصحف، وعلى وجه مشابه ينبغي أن يعلم المدير التنفيذي مبكراً عن أية مشاعر قلق تظهر لدى أعضاء الهيئة فيما يتعلق بإدارة الموظفين أو قيادة العمل، بحيث يستطيع المدير التنفيذي أن يجري التحسينات قبل أن تتفاقم التوترات وخيبة الأمل وتصبح أشد خطورة وتأثيراً.

مأخوذة عن كتاب: المسؤوليات الأساسية للهيئات الإدارية للمنظمات غير الربحية - الإصدار الثاني بقلم ريتشارد إنجرام
بورديسورس - 2009.

إحباط المدير التنفيذي:

في الدراسة الرائدة (الجرأة على القيادة 2006، دراسة وطنية حول قيادة المدير التنفيذي للمنظمات غير الربحية) وهو مشروع مشترك بين منظمة خدمات كومباس بوينت غير الربحية ومؤسسة ماير، نجد النقاط التالية:

- إن المدراء التنفيذيين الذين لا يشعرون بالرضا في العمل مع هيئاتهم الإدارية يُبدون ميلاً مضاعفاً للتخطيط لمغادرة عملهم أكثر من أولئك الذين يحملون نظرة إيجابية نحو هيئاتهم الإدارية.
- واحد فقط من بين ثلاثة مدراء تنفيذيين يوافقون بشدة على أن هيئاتهم الإدارية تتحداهم بطريقة تجعلهم أكثر فعالية في عملهم.
- واحد فقط من بين ثلاثة مدراء تنفيذيين يوافقون بشدة على أن موظفيهم ينظرون إلى الهيئة الإدارية على أنها هيئة قيادية مشاركة.

مأخوذة من كتاب مشكلة في القمة: دليل الهيئات الإدارية للمنظمات غير الربحية لإدارة المدير التنفيذي الضعيف بقلم كاتاكيسمان بوردسورس 2009.

الأداة رقم (14)

تفهم الواجبات

ليس من السهولة دائماً أو من الممكن رسم خط واضح بين الحكم والإدارة، فواجبات الهيئة الإدارية تختلف وتتلون وفقاً لدورها في المراقبة بينما يبقى المدير التنفيذي وحده مسؤولاً عن القيام بالنشاطات وفرض الأحداث بمساعدة باقي موظفيه، ولكن كل جانب يحتاج إلى مساعدة الجانب الآخر، كما يحتاج الجانبان إلى التواجد عند الطلب دون التحول إلى إدارة التفاصيل أو إلى فرض السيطرة؟ وتقوم الشراكة البناءة على تحديد متى ينبغي أن تتصرف لوحدهك؟ ومتى تساعد أو تطلب المساعدة؟ وكذلك تقوم على الثقة من أن شريكك سيفعل الشيء نفسه.

مسؤوليات محددة:

الإشراف

الهيئة: صحة المؤسسة ونجاحها:

- وضع المسودات والموافقة على السياسات العريضة من أجل توجيه وحماية المؤسسة والهيئة والموظفين.
- التأكيد من أن جميع المتطلبات القانونية تحظى بالاهتمام المناسب.
- تعيين المدير التنفيذي وتوكيل العمليات اليومية له.
- توقع الحصول على تقارير موضوعية ومنتظمة من الموظفين.

المدير التنفيذي: البرامج والإدارة

- الإشراف على العمليات والنشاطات اليومية.
- توظيف كوادر المؤسسة وتوكيل المسؤوليات التشغيلية لهم.
- مشاركة الهيئة الإدارية بالأخبار الجيدة والسيئة على السواء.

التخطيط والتقييم:

الهيئة: الهيكل الاستراتيجي للمؤسسة:

- تبني رؤية إستراتيجية شاملة عبر التركيز على القضايا الكبرى الأكثر أهمية.
- المشاركة بنشاط في جلسات المناقشات الإستراتيجية.
- إجراء تقييم سنوي لأداء المدير التنفيذي وتحديد الراتب المناسب.

- تقييم إنجازات المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال تقارير الموظفين.

المدير التنفيذي: الخطط الإستراتيجية والتشغيلية:

- ضمان تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمشاركة مناسبة من أعضاء الهيئة الإدارية.
- قيادة الخطط التشغيلية والنشاطات والموافقة على الخطط التي يضعها موظفو المؤسسة.
- ضمان جودة أداء الموظفين واعتماد رواتبهم وإجراء تقييم لأدائه الشخصي.

الشؤون المالية:

الهيئة: التعهد بالإشراف على المؤسسة:

- التأكد من وجود خبير مالي كفء بين أعضاء الهيئة.
- وضع السياسات المالية الكلية وضمن وجود مراقبة داخلية مناسبة.
- الموافقة على الميزانية السنوية والمراقبة الدقيقة للتقارير المالية.
- تعيين مدقق حسابات ومراجعة التدقيق في جلسة تنفيذية خاصة تعقد بمشاركة المدقق.

المدير التنفيذي: الإدارة المالية:

- تجهيز الموازنة السنوية بمساعدة الكادر المالي وتزويد الهيئة الإدارية ببيانات مالية منتظمة.
- معالجة الأمور المالية اليومية بمساعدة موظفي المؤسسة ومراقبة السيولة
- تحديد السياسات المالية والإجراءات المتبعة في التعاملات المالية اليومية.

التمويل:

الهيئة: السياسات التمويلية:

- وضع سياسات لقبول الهدايا، وتوجيهات بخصوص عطاء أعضاء هيئة الإدارة الشخصي.
- المشاركة الفعالة في الجهود التمويلية الكلية بحسب توجيهات موظفي التطوير.
- أخذ زمام القيادة خلال حملات جمع رأس المال لضمان نجاحها.

المدير التنفيذي: خطة التمويل:

- وضع خطة تطويرية بمساعدة موظفي التطوير والإشراف على تطبيقها، ومشاركة الهيئة الإدارية في حملات التمويل.
- العمل كممثل رئيسي للمؤسسة في ظل غياب مسئول التطوير والاتصال بالممولين الرئيسيين.

تعيين أعضاء الهيئة الإدارية وتطويرهم.

الهيئة:

- من خلال لجنة الإدارة والحكم تضمن الهيئة تلبية تكوينها لاحتياجات المؤسسة، وتسعى دائماً لاجتذاب أعضاء جدد.
- تضع سياسات خاصة بالهيئة وأن تضمن وجود قوانين داخلية قابلة للتطبيق.
- تدرج التدريب على الحكم والإدارة، بما فيها مسألة التوجيه، في برنامجها الدوري.

المدير التنفيذي:

- تعيين كوادر لدعم هيئة الإدارة في عمل اللجان والتوجيه والاجتماعات وتجهيز المعتكفات الإدارية المخصصة للنقاشات.
- معرفة وتحديد إمكانيات الأعضاء الجدد في الهيئة الإدارية.

مأخوذ عن أوراق موضوعات بوردسورس بعنوان: توزيع المهام بين الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي.

الأداة رقم (15)

تفويض السلطة

بالإضافة إلى وجود وصف وظيفي جيد الصياغة، فإن ضمان اجتماع الهيئة الإدارية على ترسيم المسؤولية وتوكيلها إلى مدير تنفيذي من شأنه المساعدة على منع تدهور العلاقات العامة في المستقبل.

وتملك الهيئات الإدارية الفرصة لكتابة بيان التوكيلات الخاصة بالمسؤولية التي سيقومون بمنحها للمدير التنفيذي، لأن مثل هذا البيان يضع أسسًا لمحاسبة المدير التنفيذي أمام الهيئة الإدارية.

وقد قدم لنا الراحل جورج نايت الذي كان أحد أعضاء مؤسسة (نيبور وركس أميركا) المثال التالي:

- اعمل كمدير تنفيذي على إدارة الشؤون اليومية للمؤسسة.
- ارفع التقارير المالية إلى هيئة الإدارة أو إلى اللجنة الخاصة المنبثقة عنها بشكل دوري كل ربع سنة.
- طَبِّق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة وضع الأساس لبرامج جديدة متلائمة مع الرسالة التي تنشرها المؤسسة وذلك بالتشاور مع الهيئة الإدارية.
- قدم تقارير شهرية عن تقدم العمل في مواجهة الأهداف الموضوعة إلى الهيئة الإدارية أو اللجنة المعنية.
- رتب الدفعات الضريبية أو أية دفعات منتظمة للحكومة بدقة وفي التوقيت المناسب.
- قم باختيار الموظفين، وتعيينهم، وتحديد رواتبهم ومكافآتهم، وتسريحهم وفقاً للقانون ولسياسات الموارد البشرية التي اعتمدها الهيئة الإدارية، وكذلك سداد الديون والرواتب في وقتها.
- اختر المستشارين ومقاولي الخدمات وتعاقدهم حسبما تملية الميزانية أو الضرورة
- قم باعتماد الطلبات أو نماذج التجديد للأموال الخيرية ونفدّها وفقاً للقوانين إذا كانت مؤسستك مسجلة ضمن قانون المؤسسات الخيرية ويحق لها جمع الأموال بموجب هذا القانون.
- قم بوضع وتعديل الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية والإجراءات المتبّعة للوصول إلى تشغيل فعال وكفؤ.
- قم بقيادة أنشطة النشاطات المؤسسة التمويلية وفقاً لسياساتها الموضوعة بهذا الشأن.
- قم بقيادة برامج أو نشاطات توزيع الخدمات وفقاً للسياسات التي وضعتها المؤسسة.
- جهز لوضع سياسات تأمين على المستويات المناسبة ضد السرقة والإصابات بقيم مناسبة لكل من أعضاء هيئة الإدارة والموظفين والمؤسسة نفسها وليكن التأمين فوق المعدل مقارنة بمؤسسات أخرى.
- ضع خططاً جاهزة وشاملة لمواجهة حالات الطوارئ المؤسسية والكوارث.

- رتب عبر الشراء أو الاستئجار أو تحصيل المنح أو غيرها إيجاد مكاتب وأثاث ومعدات ومرافق، على أن يكون لديك السلطة كي تقوم بالشراء والاستئجار ضمن حدود مالية تصل إلى... دولار، وأحصل على موافقة الهيئة لعقد صفقات واتفاقات ضمن حدود مالية تصل إلى...دولار
- ناقش ونفذ العقود والاتفاقيات التي تلتزم فيها المؤسسة بالحصول على مقتنيات ثابتة أو التخلي عنها أو استحواذ وامتلاك أية ملكيات أو عقارات أو التخلي عنها بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة ضمن سقف مالي محدد ب... وكذلك أسعى للحصول على موافقة الهيئة لعقد اتفاقيات ضمن سقف مالي يصل إلى... .
- اعتمد جميع المنح ونفذها بدون حدود بما يتلاءم مع رسالة المؤسسة، وارفع تقارير عن المنح المقدمة للهيئة الإدارية أو إلى لجائها، كل ربع سنة.
- أسس، و-بين الحين والآخر- عدل وعزز البنود والشروط المشمولة في الاتفاقيات.
- تصرف وكأنك الناطق الرسمي باسم المؤسسة ووكل هذه المسؤولية إلى غيرك عندما ترى الأمر مناسباً أو ضرورياً.
- ارفع الشكاوي بالنيابة عن المؤسسة ودافع عنها، أو مثل مصالحها في أية مرافعات قضائية أو تشريعية يمكن أن تؤثر على عمليات المؤسسة وأهدافها.
- عندما تتلقى دعوة رسمية أو غير رسمية لحضور مناسبة ما، لبي تلك الدعوات واجتمع وناقش واستشر أعضاء البرلمان أو اللجان أو المهنيين أو القانونيين الذين يقابلونك لمصلحة المؤسسة؛ ولكن تأكد من عدم استخدام أي جزء من نشاطات المؤسسة لصالح أي مرشح يتقدم للترشح لمنصب حكومي أو عام.
- قم بتسوية أو تعديل أي شكوى أو مطالبة أو ادعاء مع أو ضد المؤسسة، كذلك مارس السلطات التي تجدها ضرورية أو مناسبة والتي تمنحها إياك الهيئة الإدارية.
- قم بتفويض أي من هذه السلطات أو جميعها إلى الموظفين المناسبين في المؤسسة بشرط أن يكون هذا التفويض: كتابي، ويحمل توقيع المدير التنفيذي، ومتلائماً مع سياسة الهيئة الإدارية.

مأخوذ عن كتاب مشكلة في القمة: دليل الهيئات الإدارية للمنظمات غير الربحية في التعامل مع مدير تنفيذي ضعيف بقلم كاشاكيسيمان بوردسورس 2009.

الأداة رقم (16)

تجنب إدارة التفاصيل

ليس من السهل على الهيئة الإدارية أن ترى الحد الفاصل بين الإدارة والحكم، ولكن على أعضاء الهيئة الإدارية أن يكونوا مشرفين وليس منفذين، ويمكن تسهيل عمليات الإشراف والمراقبة في المؤسسة عبر وضع إرشادات واضحة لكتابة التقارير، ومن خلال التوضيح المدروس لدور الهيئة الإدارية وكادر المؤسسة. وعندما تتخطى الهيئة الإدارية هذا الحد الفاصل بين الإدارة والحكم، تصبح بسهولة عرضة للإدارة الدقائقية.

ما هي الإدارة الدقائقية؟

يشير هذا المصطلح إلى المدير الذي يعطي انتباهاً مبالغ فيه للتفاصيل ولا يركز على الصورة العامة للعمل، ولا يستطيع الشخص الذي يدخل في إدارة الدقائق أن يوكل أحداً، بل يشعر دائماً أن عليه الانخراط في عمليات التنفيذ الحقيقية للعمل، وعندما تنهمك الهيئة الإدارية في إدارة التفاصيل تخرج عن دورها في الحكم وتعلق في العمليات التشغيلية التي تدور في المؤسسة. وهي بهذا تنسى أو تتناسى أن المدير التنفيذي هو المسئول عن الإدارة اليومية للعمل وفقاً للإرشادات والتوجيهات التي وضعتها الهيئة نفسها. إن الهيئات الإدارية التي تدخل في إدارة التفاصيل تظهر وكأنها تريد أن تضع التوجه الاستراتيجي وأن تنشط في الإشراف على تطبيق العمليات التفصيلية.

لماذا تنخرط بعض الهيئات الإدارية في الإدارة الدقائقية؟

- لا تعود عملية الإدارة والحكم في العادة على صاحبها بمكافآت فورية، وذلك لأن التطوير الاستراتيجي يستغرق بعض الوقت قبل ظهور نتائجه بينما تظهر نتائج المهام التشغيلية بوقت أسرع وتكون محسوسة وتحلّف شعوراً بالرضا لدى القائمين عليها.
- في بعض الأحيان نجد صعوبة في التفريق بين الحكم والإدارة، وفي المؤسسات التي يكون عدد موظفيها قليلاً، يمكن لأعضاء الهيئة الإدارية أن ينحروا بسهولة نحو الانخراط في العمليات اليومية.
- أحياناً لا يفهم أعضاء الهيئة الإدارية أدوارهم بشكل صحيح فتراهم ينخرطون في الإدارة التفصيلية حتى في أعمالهم الشخصية لأن هذا هو ما يعرفونه جيداً.
- قد يكون السبب هو فقدان قيادة قوية للهيئة الإدارية كي تساعد على التركيز على القضايا الاستراتيجية.
- وفي أحيان أخرى يأتي الخطأ من المدير التنفيذي الذي يوجه الهيئة بعيداً عن القضايا الاستراتيجية من خلال طرح قضايا إدارية وتفصيلية خلال الاجتماعات.
- إن رفع المدير التنفيذي معلومات ناقصة إلى الهيئة الإدارية قد يدفعها إلى طلب تقارير إضافية أكثر تفصيلاً.

- عدم ثقة الهيئة الإدارية في المدير التنفيذي وفي قدرته على إدارة المؤسسة.

متى تصبح الهيئة الإدارية متدخلة في قضايا الإدارة الدقائقية؟

- فيما يلي بعض الأمثلة التي تتدخل الهيئة الإدارية في قضايا الإدارة الدقائقية أكثر من اللازم، حيث ترغب في:
- اعتماد اختيار الموردين أو المعدات المكتبية أو الإلكترونية أو الأثاث.
 - المشاركة في توظيف الكوادر وتحديد التوصيفات الوظيفية (إلى جانب المدير التنفيذي).
 - اعتماد رواتب الموظفين.
 - التحقق من الإيصالات والفواتير.
 - الاتصال المباشر مع الموظفين للحصول على معلومات دون أن يصرحوا بذلك أمام المدير التنفيذي ودون أن يدعوهم لذلك.
 - عندما يملك أعضاء الهيئة مفاتيح للمكتب بحيث يمكنهم الدخول والخروج متى شاءوا (أو عندما يساعدون في عمل ما).
 - إنشاء لجان تتسبب في حدوث ازدواجية في العمل بينها وبين الموظفين.
 - إرسال ممثل للهيئة الإدارية لحضور اجتماعات الموظفين.
 - الإظهار علناً بأنهم يستطيعون تخمين قرارات المدير التنفيذي.

ماذا يمكن للمدير التنفيذي أن يفعل في مثل هذه الحالات؟

عندما تتجاوز الهيئة الإدارية حدود دورها، يحتاج المدير التنفيذي إلى مناقشة القضية مع الرئيس وإيجاد حل لها. وعلى الرئيس أن يُذكر باقي أعضاء الهيئة الإدارية بحدود أدوارهم وبكيفية الاتصال مع الموظفين، وعندما ينخرط رئيس الهيئة الإدارية في الإدارة التفصيلية، يتوجب على المدير التنفيذي أن يعالج الموضوع مباشرة ويذكره بحدود مسؤولياته. يستطيع المدير التنفيذي أن يوقف أكثر تدخلات الهيئة سوءاً من خلال التصرف بشكل وقائي وعدم جلب انتباههم للقضايا إدارية تفصيلية، كذلك من خلال تزويدهم بشكل منظم وموجز بالمعلومات الكافية.

ما الذي لا يعد ضمن إدارة تفصيلية؟

عندما توظف الهيئة الإدارية مديراً تنفيذياً كفوفاً تكون على التو قد تبنت دوراً يميز بينها وبين موظفي المؤسسة. ومن المفروض هنا أن تقوم الهيئة بتوضيح مهمات وظيفة المدير التنفيذي عندما تقوم بتفويض مسؤولية الإدارة إليه ومثلها مثل أي مشرف آخر، عليها أن تدعم المدير وتحدد توقعات الأداء وتحفزه أو تحدها لدفع المؤسسة إلى الأمام. أما كيف ينجز الموظفون أعمالهم فهذا يبقى من اختصاص المدير التنفيذي تماماً مثلما هي مسؤولية رئيس الهيئة أن

يشرف على عمل هيئته الإدارية. وفي حالة وجود شراكة مثمرة بين الطرفين، نجد أن المدير التنفيذي يجد عمقه في هيئة الإدارة بحيث يستطيع الطرفان معاً صياغة القرارات الإستراتيجية وترك الأمور التفصيلية بيد الموظفين الآخرين.

مأخوذة عن أوراق مواضيع بوردسورس: الهيئات الإدارية التي تدخل في الإدارة التفصيلية.

الأداة رقم (17)

ورقة عمل تحدد أدوار الهيئة الإدارية والموظفين

أشر بالحرف المناسب لكل مهمة أو قضية حول وضع هيئتك الإدارية الآن وأين يجب أن تكون:

- أ- تبادر الهيئة وتقرر بمفردها (قد يطبق المدير التنفيذي ما تقررته).
- ب- يقدم المدير التنفيذي التوصيات والهيئة تقرر.
- ج- يقرر المدير التنفيذي ويتصرف بعد استشارة أعضاء الهيئة داخل اجتماع الهيئة أو لجائها أو خارجه.
- د- يتصرف المدير التنفيذي و/أو الموظفين على هواهم دون وجود توجيهات معتمدة من قبل الهيئة:

ت	القضايا والمهام	الوضع الآن	كيف يجب أن يكون
1-	بيان رسالة المؤسسة		
2-	الأهداف والقياسات السنوية الرسمية		
3-	تعيين أعضاء جدد في الهيئة الإدارية		
4-	بنية الهيئة واللجان.		
5-	السياسات المتعلقة بدور الهيئة ونشاطاتها		
6-	التوظيف ورواتب الموظفين عدا المدير التنفيذي		
7-	التغييرات في القوانين الداخلية لمواكبة الأوضاع الحالية		
8-	الدخل السنوي وميزانية النفقات		
9-	تعديل الميزانية كما هو مطلوب		
10-	المصاريف الرأسمالية		
11-	سياسة رواتب الموظفين ومكافآتهم		
12-	سياسات وممارسات أخرى تتعلق بالموظفين		
13-	سياسات الاستثمار		
14-	ترتيبات التدقيق الخارجي		
15-	خطط سياسات التمويل وجمع الأموال		
16-	تبنى برامج وخدمات جديدة		
17-	إنهاء برامج وخدمات حالية		
18-	الهيكل التنظيمي للموظفين		
19-	برنامج التأمين للمؤسسة		
20-	أجندات اجتماعات الهيئة		
21-	أمور أخرى		

خطوات عمل مقترحة:

- 1- خلال أي نقاش مفتوح، حدد الأصعدة التي تواجه فيها تشويش أو تداخلات خاطئة بين أدوار الهيئة الإدارية وأدوار الموظفين. وضّح ما ينبغي لكل طرف عمله وقم بصياغة هذه القرارات في بيانات تدخل ضمن سياسة المؤسسة.
- 2- ادع مستشارًا حياديًا وموضوعيًا لمراقبة بعض اجتماعات الهيئة الإدارية وبعض اجتماعات الموظفين واطلب منه تغذية راجعة حول الأصعدة التي تحتاج لتوضيح الأدوار والمسؤوليات.

مأخوذة من كتاب الأجوبة للهيئات الإدارية للمنظمات غير الربحية الإصدار الثاني بوردسورس وجوسي - هاوس

2007.

الأداة رقم (18)

الشراكة بين رئيس الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي

مثلها مثل الزواج أو الشراكة التجارية، تجمع العلاقة بين رئيس الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي شخصين مختلفان في الشخصية والتجربة والخيارات والمنظورات وأساليب العمل وطرق أخذ القرارات. كما أنهما شخصان معروفان بكونهما قيادات أثبتت وجودها في عملها، يملك كل منهما ثقة عالية في النفس ورؤية وطاقات وأفكاراً خلاقة. ضع شخصين مثل هذين معاً وكن على يقين أنه سيكون هناك تعارض واختلاف.

إن كيفية تطور هذه الخلافات في أوساط المؤسسة وكيفية حلها، هما اللذان سيقرران مدى فعالية رئاسة الهيئة الإدارية في دورتها الزمنية. فالسماح للخلافات بأن تتفاقم وتنتقل إلى العلاقة مع أعضاء آخرين من الهيئة أو مع موظفين آخرين، يعني إيجاد ولآت وحالة استقطاب داخل المؤسسة. وفي حالة كهذه، يصرف كل واحد وقته في تردد ومحاولة تخمين ما يقوله أو ما يفكر به كل قائد، بدلاً من التركيز على الأمور التي بين يديه.

من ناحية أخرى، عندما يدرك المدراء التنفيذيون ورؤساء الهيئات الإدارية أنهم شركاء متساوون، بحيث يلتزم كل طرف منهم بعلاقة قائمة على الثقة المتبادلة، تسير المؤسسة قدماً نحو الأمام. وهنا ينبغي على رئيس الهيئة أن يثق بقدرته على القيام بواجباته وتحمّل المسؤوليات العديدة التي آلت إليه؛ كذلك الأمر بالنسبة للمدير التنفيذي. كما أن هذه الثقة يجب أن تكون موجودة بينهما.

وفيما يلي بعض المقترحات للوصول إلى هذه الدرجة من الثقة:

راجع الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بك. إن معرفة حدودك، كما رسمها الوصف الوظيفي، ستجعلك أقل ميلاً لتجاوزها.

قد يردد كل عضو بالهيئة الإدارية وكل موظف، المقولة الشائعة "على الهيئة الإدارية أن تتولى الأمور الإستراتيجية بينما يتولى الموظفون العمل التشغيلي"، ولكن ما الذي تعنيه هذه المقولة؟ إنها تعني ببساطة أن الهيئة الإدارية مسئولة عن الأهداف بينما الموظفون مسئولون عن الوسائل، وإذا استخدمنا التعبير الملاحي البحري، يمكننا أن نشبه الأمر بأن الهيئة الإدارية تحدد اتجاه المركب وترسم الطريق الملائم وتتفقد السير عبر الطريق بينما يعمل الموظفون تحت إمرة القبطان (المدير التنفيذي) على تحريك السفينة بالاتجاه المطلوب وتجنب المياه الخطرة.

ولما كانت الهيئة تتحمل مسؤولية الحكم، بما فيها وضع السياسات والأهداف، والحفاظ على التزام المؤسسة برسالتها ومراقبة أداؤها، فإن عليها ألا تنخرط في الأعمال اليومية. ولعل آخر أمر ينبغي أن يفكر فيه رئيس الهيئة هو توظيف أو تسريح الموظفين (ماعداد المدير التنفيذي) أو القيام بواجبات عمل الموظفين أو تقرير أي نظام اتصال هاتفي يجب أن تشتريه المؤسسة.

مقابل ذلك، ينبغي على المدير التنفيذي أن يركز على تنفيذ قرارات الهيئة الإدارية، وألا يختلف معهم علناً أو يتجاهل قراراتهم التي لا يوافق عليها هو شخصياً. إن كونه شريكاً عضوياً في مناقشة الإستراتيجيات والأهداف يعني أنه بطبيعة الأمر سوف يسير مع التيار ويعيد هيكلة الموظفين أو يتولى مهمات جديدة وفقاً لذلك.

على سبيل المثال: إن الهيكل الوظيفي الذي بني لدعم عمليات التمويل يختلف عن ذلك الذي يركز على تنفيذ البرامج.

راجع معلوماتك عن المؤسسة. مهما كانت مدة الوقت الذي قضيته في العمل مع المؤسسة ضمن أو في هيئتها الإدارية، أعد قراءة الوثائق الأساسية والقوانين الداخلية وأوراق التأسيس وسياسات الهيئة الإدارية والخطط الإستراتيجية. كذلك قم بمراجعة البيانات المالية للسنوات السابقة والتقارير السنوية والتدقيق، لا بد وأنك اطلعت على هذه الأوراق من قبل، ولكن ليس بالضرورة من خلال نظرتك كعضو في الهيئة الإدارية. استخدم الأساليب البرلمانية في إدارة الاجتماعات كي تشعر بالراحة في سير الاجتماع حتى ولو لم تكن من هواة الرسميات.

أعد مراجعة الخطة الإستراتيجية. اسأل نفسك: ما هي الأولويات الإستراتيجية لهذا العام؟ إذا كانت الهيئة والموظفون متفقين على ما ينبغي أن تفعله المؤسسة هذا العام (الأهداف التشغيلية السنوية) وعلى النفقات التي ستغطي هذه الأعمال (الميزانية السنوية للتشغيل) فإن كل من المدير التنفيذي ورئيس الهيئة الإدارية في هذه الحالة يكون قد عرف دوره، وبهذا لن يجد أي منهما الوقت لكي يطرح أية مبادرات على هواه. إن التركيز على الخطة الإستراتيجية يضع الأساس لعمل الموظفين والهيئة بحيث يتجه الجميع للعمل نحو تحقيق الهدف ذاته، إلا وهو نجاح المؤسسة.

ضع أهدافاً شخصية. كل رئيس هيئة يرغب أن يتذكر الجميع إنجازاته ونجاحاته وليس فشله، ولكن ترك أثر إيجابي لا يحى لا يجب أن يأتي على حساب الأهداف الكلية، كم من المؤسسات أضاعت فرصها في الحصول على تمويل

بسبب انهماك رئيس هيئتها بمشروع شخصي استنزف مواردها المالية والبشرية، وعلى الأغلب تصبح هذه المشاريع ذكريات قديمة منسية بعد سنوات قليلة.

إن ترك أثر دائم على مؤسستك يتطلب منك أن تربط أهدافك الشخصية بالخطة الإستراتيجية لمؤسستك. ركّز على أي مجال أو مجالين تظن أنك ستكون أكثر فعالية فيهما ثم ناقش الأمر مع المدير التنفيذي وأشرح له ما الذي ترغب في إنجازه.

امض بعض الوقت في موقع الطرف الآخر. حدد يوماً تمضيه في مكاتب المؤسسة – لا أن تجلس فقط على مقعد مكتب المدير التنفيذي بل أعمل على الاجتماع بالموظفين لكي تعرف كيف تسير الأمور، في المقابل أعمل على تعريف المدير التنفيذي بأحوال عملك المهني بحيث يشعر هو ويتفهم الضغوط اليومية التي تواجهها إضافة إلى مسؤولياتك في الهيئة الإدارية. إن تفهمه لوضعك يساعد على إقامة شراكة أقوى بينكما.

ضع برنامج للتواصل مع المدير التنفيذي. بعد أن تقوم بمراجعة أدوارك الفردية ومسؤولياتك والتزاماتك، حدد الطريقة المثلى للبقاء على اتصال مع المدير التنفيذي. على سبيل المثال بإمكانك تحديد وقت محدد في يوم محدد من الأسبوع للتحدث معه بالهاتف أو ربما ترغب في تبادل منتظم للرسائل الإلكترونية معه. خلال هذه التبادلات، أعلمه بما تقوم بعمله لصالح المؤسسة مثلاً: بمن اتصلت؟ وماذا تحدثت؟ مع من اتصلت؟ به وما هي الالتزامات القادمة على جدول عملك؟ أي هل هناك محاضرات أو اجتماعات مع منظمات غير ربحية أخرى؟ أو هل هناك توجهات لترشيح أشخاص جدد للهيئة الإدارية؟

لتكن اتصالاتك مفتوحة وصادقة، إذا كنت تشعر بالضيق من الاتصالات التي يجريها المدير التنفيذي معك (ربما يرسل رسائل إلكترونية يومياً أو يحادثك خمس مرات بالهاتف) فأفصح له عن ذلك وقدم بديلاً، وإذا كنت لا ترغب كثيراً بالتحدث في العلن أو الشهادة أمام مسئولين رسميين منتخبين، فشاركه في هذا الشعور بحيث يمكنه أن يجد أحداً يريحك من هذه الأعمال، إذا كنت تعتقد أن اجتماعات الهيئة الإدارية تستغرق وقتاً طويلاً فشاوره حول كيفية تغيير هذا الوضع.

ولكن عندما يصل الأمر إلى مسألة إدارة المؤسسة، لا يعد أسلوبك المفضل في الإدارة أمراً ذا شأن هنا لأن مسؤولية العمليات اليومية تعود إلى المدير التنفيذي.

كن مثلاً لدورك الذي تلعبه. يشكل القائد مثلاً لإتباعه، وهكذا فإن كل أعضاء الهيئة الإدارية والموظفين يأخذ مثله من قيادته، وحين يطلق رئيس الهيئة كلاماً سيئاً ضد المدير التنفيذي أو يحاول الانتفاف على سلطته يتحول الجو في المؤسسة إلى جو متوتر وعدائي ولكن حين تسود أجواء الزمالة الصحيحة في المؤسسة، يعمل رئيس الهيئة بالتعاون مع المدير التنفيذي كفريق واحد ويدعمان جهود وإنجازات بعضهما البعض.

كونك رئيساً للهيئة الإدارية، يتطلب منك أن تكون مثلاً للدور الذي تلعبه في المجتمع، فالطريقة التي تتحدث فيها عن المدير التنفيذي تنعكس على المؤسسة نفسها وتثير انتباه الممولين والأعضاء المسجلين ومراسلي الصحف وحتى الجمهور نفسه.

لذلك وخلال سعيك لأن تكون قائداً كفوفاً تذكر أنك لست وحدك في الميدان؛ فالمدير التنفيذي يرفع تقارير للهيئة الإدارية وليس لك وحدك، والهيئة الإدارية- وليس أنت فقط- هي التي تضع السياسات والتوجهات الإستراتيجية وهي التي تراقب الأداء المؤسسي وتقيّم فعاليتها بذاتها.

خطوات عمل مقترحة:

- 1- ادعُ رئيس الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي لحضور ندوة حول بناء الشراكات أو مؤتمر يناقش الطرق المحددة الكفيلة بإطلاق عمل تعاوني بينكما.
- 2- ادخل موضوع حوار حول الشراكة بين الهيئة الإدارية والموظفين ضمن التوجيهات التي تقدّم للأعضاء الجدد في الهيئة الإدارية، واستخدم العلاقة بين رئيس الهيئة والمدير التنفيذي كمثال حول مسؤولية الهيئة الإدارية (تحديد الأهداف والنتائج) وهي مسؤولية تختلف عن مسؤولية موظفي المؤسسة (تطوير وسائل التنفيذ ضمن حدود الأهداف).

مأخوذة عن كتاب دليل الهيئات الإدارية للمنظمات غير الربحية الإصدار الثاني بوردسورس وجوسي-باس 2007.

الأداة رقم (19) قم بوضع ميثاق للعمل

يضطلع المدير التنفيذي بالمهام التالية:

- المشاركة في الأنباء الجيدة والسيئة فوراً.
- إعطاء وقت كاف للمكالمات الهاتفية الأسبوعية والشهرية في مواعيدها.
- تنبيه رئيس الهيئة الإدارية حول أية معلومات أو قضايا يمكن أن تدخل المؤسسة في أية مخاطر.
- أضيف أفكارك الخاصة بهذا الموضوع.

يضطلع رئيس هيئة الإدارة بالمهام التالية:

- توفير الوقت لوضع أجندة لكل اجتماع هيئة إدارية بالتنسيق مع المدير التنفيذي.
- تقديم تغذية راجعة صادقة إلى المدير التنفيذي بخصوص نطاق مسؤولياته وأدائه.
- وضع برنامج بالتنسيق مع المدير التنفيذي للأمر التي ينبغي دفعها إلى الأمام خلال فترة رئاسته.
- أن يكون دقيقاً في مواعيده ومتجاوباً مع طلبات المدير التنفيذي مع إدراكه أنه في بعض الحالات لا ينبغي على المدير التنفيذي أن يحدد توجهات المؤسسة أو يرد بدون مشاركة الجسم الحاكم.

أضيف أفكارك الخاصة هنا:

مأخوذة عن كتاب الحصول على الأفضل من هيئتك الإدارية - دليل المدراء التنفيذيين لشراكة ناجحة بقلم شيريل كي وليامز وكاتلين ماك غينيس - بوردسورس 2007.

الأداة رقم (20)

دعم المدير التنفيذي الجديد

يعتمد الحفاظ على المدير التنفيذي الجديد على عدة عوامل. فوجود خطة لوضع رواتب ومكافآت مناسبة يمكن أن تذهب إلى أبعد الحدود تماماً مثلما هو الأمر مع برنامج التقاعد، ولكن يبقى هناك عنصران أساسيات يؤثران في الحفاظ على المدير التنفيذي، وهذان العنصران هما دعم الهيئة الإدارية للمدير التنفيذي ومستوى مشاركة الهيئة في المؤسسة.

نستشف من دراسة بعنوان: (الجرأة على القيادة 2006) أن المدراء التنفيذيين الذين لا يشعرون بالرضا من هيئاتهم الإدارية يميلون إلى وضع خطط بمغادرة منصبهم مرتين أكثر من أولئك الذين ينظرون بإيجابية إلى هيئاتهم الإدارية، وتحدد الدراسة عدة عوامل تؤثر على منظورات المدراء التنفيذيين وعلى قراراتهم بالبقاء في عملهم:

- وجود هيئة إدارية لا تدعمهم شخصياً.
- وجود هيئة إدارية لا تفهم دور المدير التنفيذي.
- وجود هيئة إدارية لا تقدر إسهامات المدير التنفيذي.
- وجود موظفين لا يعتبرون الهيئة الإدارية وجوه قيادية.

وتشير الدراسة أيضاً إلى أن أحد الأسباب الرئيسية للشعور بالإحباط من الهيئة الإدارية لدى المدير التنفيذي هو غياب الدعم من أجل التمويل وتقتصر الدراسة أن الإحباط الناتج عن عدم الدعم في التمويل يمكن أن يكون مؤشراً على أمر أكثر سوءاً وهو انخفاض مستوى مشاركة الهيئة الإدارية.

تشكل التنقلات التي تحصل بالنسبة للمدراء التنفيذيين ضياعاً للوقت إضافة إلى كونها أمور مكلفة سواء كانت التكاليف مالية حقيقية أم ضياع فرص واستنزاف الطاقة الوظيفية في عمليات النقل بدلاً من برامج العمل المؤسسية. من الواضح أن الخط الأفضل للعمل بالنسبة للهيئة الإدارية من أجل ضمان عائد جيد لاستثمارها يكمن في العمل من أجل الحفاظ على مدير تنفيذي جيد و مساعدته على أن يصبح شخصاً أفضل. وكما تقتصر الدراسة حول (الجرأة في القيادة) فإن من أهم التأثيرات التي يمكن أن تتركها الهيئة الإدارية على المدير التنفيذي هي دعمه ومشاركته إلى أقصى حد ممكن.

دعم المدير التنفيذي الجديد: خطوات رئيسية للهيئة الإدارية.

- تصميم وتطبيق توجه شامل.
- اضمن وجود معلومات وأدوات عمل أساسية لدى المدير التنفيذي الجديد حول العمل في المؤسسات والأمور المالية والسياسات وغيرها.
- رتب من أجل تقديم المدير الجديد وتعريفه بالمنتديات المجتمعية والحلقات التنفيذية وخيارات المنظمات غير الربحية وغيرهم.
- أنضم إلى المدير الجديد في زيارته الشخصية وشارك معه في المحادثات الهاتفية مع كبار الممولين وشركاء المؤسسة.
- هيئ فرص للتدريب والتعلم والتطوير المهني للمدير الجديد حسبما تدعو الحاجة.
- ضع خطة دخول للمدير الجديد من (90) يوم، لتعريفه بالتحديات الرئيسية على المدى القصير والفرص والإرشادات والتوجيهات والأولويات.
- أعمل مع المدير التنفيذي الجديد من أجل وضع أجندة لقيادة المؤسسة مع تحديد الأولويات الإستراتيجية على المدى القصير.
- ضع خطة لمراقبة أداء المدير التنفيذي الجديد.

مأخوذة من كتاب: تنقلات المدراء التنفيذيين "كيف توظف وتدعم المدير التنفيذي الجديد في المؤسسة غير الربحية بقلم دون تبيي بوردسورس 2008.

رقم (21)

جلسات KPAWN حول الأمور التي تؤرق المدير التنفيذي

في سياق دعمها للمدير التنفيذي، تبنت بعض الهيئات الإدارية عقد جلسات KPAWN وهذه الكلمة اختصار لعبارة: (الأمور التي تؤرق المدير التنفيذي).

إن مثل هذه الجلسات التنفيذية التي تضم فقط الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي، تُوجد أجواء حميمة وأقل رسمية خارج مجال النشر وهي لا تهدف إلى وضع تحرك للعمل أكثر مثلما تهدف إلى إيجاد أجواء للتفكير معاً. على سبيل المثال: يمكن استخدام مثل هذه الجلسات لجلس نبض الهيئة الإدارية حول مشروع صناعي أو لتحديد معضلات تشغيلية محتملة مثل: (وتيرة سريعة في خروج ودخول الموظفين للعمل في المؤسسة) ولأن المدراء التنفيذيين ليس لهم نظراء في مستواهم الوظيفي ضمن المؤسسة، فإن جلسات KPAWN تمثل منبراً فريداً للقاء الهيئة الإدارية بدون وجود موظفين أو أشخاص من خارج المؤسسة، وتتيح هذه الجلسات الفرصة أمام المدير التنفيذي لتوجيه انتباه أعضاء الهيئة الإدارية نحو أمور لم تدخل في أجندة اجتماعات الهيئة الإدارية أو لجانها ولكنها في نظر المدير التنفيذي تعتبر أموراً هامة وحاسمة. وفي نفس السياق تتيح جلسات KPAWN لأعضاء الهيئة الإدارية كي يكونوا مستمعين نشطين ومتعاونين في حل المعضلات وبذلك يضيفون قيمة إلى المؤسسة وعلى أعلى المستويات.

مأخوذة من ورقة بوريسورس حول الجلسات التنفيذية: (كيف تستخدمها بحكمة وانتظام)، وكذلك من كتاب (كيف تساعد الهيئة الإدارية على أن تحكم أكثر وتدير أقل) نسخة مراجعة بقلم ريتشارد بي شيت PH.D بوريسورس 2003.

الأداة رقم (22) التدريب المهني

إليوت لوبار هو آخر شخص يمكن أن تتوقع منه أن يعين مديراً مهنيًا؛ فقبل كل شيء، م هو الجديد الذي سيتعلمه؟ لقد أمضى الرجل عشر سنوات من عمره في العمل كمدير تنفيذي لمؤسسة ميلواكي لخدمات العائلات اليهودية (JFS). كما أن الهيئة الإدارية للمؤسسة كانت راضية بالتأكيد عن أدائه، إلا أنه رغم وجود برامج للاستشارات العائلية والخدمات للكبار وبرامج لإعادة توطين اللاجئين، فقد ظلت أعمال المؤسسة تسير بسلاسة وهدهوء، إذن ما الذي دعا بلوبار إلى الاستعانة بمدرّب؟

كان لوبار قائداً واعياً لمؤسسة غير ربحية وكان يعلم أن عملية التدريب تشمل أكثر من مسألة التعامل مع وجود هيئة إدارية مضطربة، فقد كان سير الأمور بهذا الشكل الجيد هو ما دفع لوبار في حقيقة الأمر لإدراك أن عليه تحديث مهاراته الإدارية واستباق خط الرسم البياني للعمل. يقول في هذا الصدد: "لقد رأيت الكثير من التنقلات في المؤسسات نتيجة عدم تكيف العاملين بشكل جيد ولم أكن أريد أن أصبح واحداً من هؤلاء الضحايا". لذلك وبعد أن قام بتعيين مدرّب بهدف شحذ مهاراته الإنتاجية، تلقى لوبار تقييماً رائعاً من هيئة الإدارة واستطاع إنهاء أول حملاته الإنتاجية، حيث يقول: "لقد تفاعلت مع مدرّبي فوراً لأنها كانت تملك بصيرة ثاقبة وقد جعلتني أشعر أنني أتفهم حقيقة نفسي ولم تتراجع أبداً".

يعتبر التدريب المهني أحد أسرع مجالات الاستشارات نمواً في قطاع المؤسسات غير الربحية، فمع ازدياد التحديات أمام الهيئات الإدارية في مجال العثور على مدراء تنفيذيين جيدين و الاحتفاظ بهم أصبحت هذه الهيئات أكثر استعداداً لتقبل فكرة تدريب رؤسائها وقياديينها كطريقة للحصول على مردود أفضل لاستثماراتها، كذلك يزداد تقبل المدراء التنفيذيين لمسألة وجود مدرّبين ويقول الآن ويشيلي وهو مستشار وباحث في الشؤون التنفيذية للمنظمات غير الربحية، في هذا الصدد: "لم أقابل أبداً مديراً تنفيذياً ناجحاً يشعر بأي تهديد من التدريب المهني، إن جميع من سمعت منهم يشعرون أنهم ومؤسساتهم قد استفادوا من هذه الخبرات".

ما هو التدريب المهني؟

التدريب يعني التعليم ضمن علاقة تفاعلية عالية، والتدريب المهني هو في الأساس علاقة بين المستشار والعميل. في حالة لوبار والعديد غيره من القيادات، يكون العملاء في العادة هم المدراء التنفيذيون، ولكن يمكن لهؤلاء أن يكونوا

أفراداً أو جماعات أو أعضاء هيئة إدارية أو هيئات إدارية بأكملها. ويقوم المستشار بطرح سلسلة عريضة من الخبرات والتجارب بهدف التركيز على أوضاع العملاء واحتياجاتهم.

ويتم الاتفاق بين المدرب والعميل على المواضيع التي يتناولها التدريب، حيث يتوقع من المدربين أن يقوموا بالأعمال التالية:

- بناء حوار قائم على الثقة: على المدرب أن يصغي إلى ما يقوله العميل، فيما يقوم بالتقاط وقراءة الإشارات الصادرة عنه، وهذه القراءة بين السطور يمكن أن تدل المدرب على ما يحدث داخل المؤسسة.
- مساعدة العملاء على تفهم ما هو متوقع منهم وما هو الشيء المناسب الذي يتوقعونه من الآخرين.
- مساعدة العملاء لأن يصبحوا حساسين لما يحفزهم وأن يعلموا كيف يتصرفون من أجل تحقيق أهدافهم.
- مساعدة العملاء على تحديد الحلول للمشاكل وقياس نجاحهم في فرض هذه الحلول.
- تحفيز العملاء على ابتداع أفكار جديدة والتصرف كنقطة تفقد حقيقية أو مرجعية لهؤلاء العملاء.

الوقت المناسب للبحث عن مدرب:

عادة ما تقوم الهيئات الإدارية أو المدراء التنفيذيون باستئجار مدرب عندما يشعرون أنهم في مأزق. وهم في الغالب يتجنبون الاستعانة بمدرب حتى اللحظة التي يجدون فيها أن المؤسسة في وضع خطير بالنسبة لمسألة التمويل، أو تغير في القيادة يهدد استقرارها، أو عندما يقع خلاف جدي وخطير بين الإدارة والهيئة الإدارية. ومع أن هذه المؤسسات يمكن أن تستفيد من وجود مدربين مهنيين في أوقات مثل هذه إلا أن الفائدة الأفضل والأكثر فعالية من التدريب تأتي عادة من التخطيط للنجاح ومن ضمان أن يقوم اللاعبون الرئيسيون بالإبقاء على بصيرة صحيحة في توجيههم نحو تحقيق أهدافهم. وأنسب الأوقات للبحث عن مدرب هو عندما تدرك أنك لم تعد تجد الوقت الكافي للتفكير بشكل إستراتيجي، وعندما تشعر أن الهيئة الإدارية قد بدأت تفقد التركيز أو عندما تبدأ الأمور بالتوتر بين الهيئة الإدارية وإدارة المؤسسة حول دور كل منهما.

استعانت جمعية أطباء الأسنان الوطنية (NDA) بأحد المدربين لمساعدة هيئتها الإدارية على تفهم مسؤولياتهم في الحكم، ويقول المدير التنفيذي للجمعية السيد روبرت جونز: لقد شعرنا بالفائدة فوراً ولكن أصبح من الواضح لنا أننا بحاجة إلى شخص يعمل معنا وقتاً إضافياً كي نصل إلى لجنة نشطة في الحكم. لهذا السبب احتفظت الجمعية بالمستشار كمدرب يقيها على الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها ويحافظ على استمرارية الحوار بين مجلس الأمناء، ومجلس المندوبين، والإدارة. ويقول جونز في هذا الصدد: لا يكفي الاستعانة بمدرب، بل عليك أن تكون جاهزاً للعمل مع هذا المدرب كي تصنع التغيير وهذا الأمر يتطلب وقتاً والتزاماً.

الأشياء التي ترغب في وجودها لدى المدرب:

تنطبق المقاييس المتبعة في العادة لاختيار المستشار على اختيار المدرب. إضافة إلى مقابلة عدة مرشحين وطرح أسئلة تفصيلية حول فلسفة المدرب ومنهجية عمله وكذلك تفقد مرجعياته بشكل شامل، قد تحتاج لدراسة إمكانياته الشخصية أي قدرته على بناء الثقة واستلهاها، وعلى فهم التركيبة الديموجرافية للهيئة الإدارية. كما أنك لا ترغب في أن يكون هذا الشخص من الذين يطلقون الأحكام عليك وعلى أقرانك.

إن عملية التدريب هي عملية ترتبط بشدة بالعلاقات الشخصية، لذلك عليك أن تختار مدرباً تشعر معه بالراحة. يقول لوبار في هذا السياق: "في نهاية الأمر كان أهم شيء بالنسبة لي هو العلاقة الجيدة التي أقمتها مع مدربي، فيجب عليك أن تجد شخصاً يمكنك التفاهم معه شخصياً ويمكنك أن تثق به لأنه يملك رؤية جيدة بشأنك وبشأن مؤسستك".

من المهم أن تتذكر أيضاً أن للتدريب علاقة بالتغيير وهذا أمر قد يشعر منه البعض بعدم الراحة. فقد تأتي أوقات لا تشعر فيها أنك على انسجام مطلق مع مدريك. حاول أن تكون موضوعياً في حكمك على هذه العلاقة عندما تواجه أموراً تدعوك للشعور بالقلق.

للعثور على مدرب، عليك أن ترجع إلى أقرانك للاستشارة، كما أن بإمكانك تفقد تجارب منظمات غير ربحية أخرى (تقوم بوردسورس بتدريب المدراء التنفيذيين على شؤون الحكم والإدارة).

ما هي النتائج التي يمكن أن تتوقعها؟

إن النتائج التي تحصل عليها، تحددها أهدافك، والعلاقة التدريبية الجيدة مثلها مثل العلاقة الاستشارية تستجيب لحاجات العميل. في العادة تقوم الهيئات الإدارية بوضع أهداف سنوية يمكن للمدرب مراقبتها وتحليلها من خلال عمليات تقييم ذاتية تجربتها الهيئة. وبعض الهيئات تستخدم المدربين على أساس أنهم إداريون يساعدون رؤساءها على ضمان عمل لجانها بشكل جيد وعلى استغلال مواهبها بشكل أفضل، وكذلك على تركيز أجندها وتوجيهها نحو التفكير الإستراتيجي وتقييم المؤشرات الرئيسية.

تقول كريستين هامز، وهي مديرة خدمات التطوير الإستراتيجي لجمعية إدارة المنظمات غير الربحية (MAP) في بلدة سان بول بولاية مينيسوتا، إن عملاءها غالباً ما يغادرون ومعهم خطط إستراتيجية فردية، وعادة ما يقوم المدراء

التنفيذيون بوضع إستراتيجيات لإدارة الوقت ويجد العديد منهم طرقاً للاستمرار في التعلم النشط ودمج قيمهم في عملهم.

ويقول لوبار في هذا الصدد: "يعمل موظفونا معاً بشكل أفضل من أي وقت مضى. من الصعب أن اشرح لكم بدقة ما الذي يمكن أن نراه في هذا السباق إلى التدريب، ولكني أعرف شيئاً واحداً هو أننا لم نكن لنستطع أن نحقق هذه الأشياء أو نصل إلى هذا المستوى، دون التدريب".

العثور على المدرب الصحيح:

ترتبط أفضل العلاقات بين العميل والمدرب بالعثور على القرين المناسب في الأساليب والاحتياجات ولكن توجد عدة إرشادات عامة يمكن إتباعها في عملية اختيار المدرب:

- قم بدراسة خياراتك: احصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المدربين المتوفرين، وأسأل عن طرق عملهم وأساليبهم التدريبية وخبراتهم. فكر وتحديث حول ما تعتقد أنه مهم في بناء علاقة ناجحة.
- تفقد المراجع دائماً: حتى حين تشعر أنك على وفاق تام مع المدرب تأكد من التحدث إلى عملاء آخرين عملوا معه. اسأل عن تجاوبه ودقة توقيته ومرونته وخبراته وجميع الأشياء التي ترغب وجودها في شخص مؤهل.
- جرّب الحوار إلى أن تشعر بالراحة: لأن التدريب الناجح يعتمد كثيراً على الثقة والاحترام، تأكد من شعورك بالارتياح عندما تدخل في علاقة مع المدرب، لا يمكن ضمان المستقبل بناء على المقابلات، لذلك استمر في البحث عن مدرب حتى تشعر أنك عثرت على الشخص المناسب.
- ضع أهدافاً وقيم بقياس تقدمك في مواجهة هذه الأهداف: إن تحديد الهدف التي يمكن الاتفاق عليها هو أمر صعب عندما تكون في عملية استكشاف وتعلم ولكن توجد مؤشرات للنجاح تدلك إذا كنت تنفق وقتك بحكمة، لذلك حدد الأهداف التي ترغب في تحقيقها نتيجة التدريب وضع أطراً زمنياً لتحقيقها.
- تعهد بالنجاح: بعد أن تدخل في ترتيبات التدريب، اعط وقتك للعملية وكن صريحاً واعمل بجهد. كذلك كن مدركاً لأسباب المقاومة وتوقع أن يكون هناك بعض الامتناع أو الشعور بعدم الراحة عندما تواجه قضايا تنطوي على بعض التحديات، فلا تتردد أبداً في أن تكون صريحاً مع مدبرك حول تجربتك في هذه العملية.

الأداة رقم (23) تقييمات 360 درجة

تعتبر طريقة التقييم 360 درجة إحدى الطرق المتبعة لمساعدة المدير التنفيذي على التطوير المهني وهذه الطريقة تسمح للمدير بالحصول على تغذية راجعة من موظفيه.

وطريقة التقييم 360 درجة هي الأداة تستخدم في الغالب لتحقيق تغذية راجعة دولية حول أداء المدير التنفيذي في عمله وهي معروفة باسم تغذية راجعة 360 كما تسمى أيضاً تغذية راجعة متعددة المصادر، وتقييم متعدد المرتبات أو تغذية راجعة صاعدة أو تقييم قرائني، ومهما تعددت الأسماء إلا أنها تبقى في الأساس عملية يقوم فيها المدير التنفيذي بتقييم تقدمه وفقاً لعدة مقاييس مثلما هي تقاريره المباشرة إذ يتلقى المدير التنفيذي تحليل ثغرات يظهر فيه بالتفصيل كيف يرى هو نفسه وكيف يراه الآخرون وفي العادة يتم بعد مثل هذه المراجعة عقد جلسات تدريب واحدة تلو الأخرى لتوجيه عملية التطوير.

تركز الأدوات المختلفة على أشياء مختلفة ولكن نوعية المعلومات التي يمكن أن يغطيها تقييم 360 درجة تشمل ما يلي:

- المعرفة – معرفة العمل والصناعة نفسها والشركة.
- المهارات – البراعة في أداء المهمات.
- التصرفات – أنماط العلاقة مع البيئة حوله (طاقته تفاؤله).

إلا أن الصفات المتعلقة بالشخصية لا يتم تغطيتها عادة في هذا النوع من التقييم، ومع ذلك فإن الفوائد التي تجني من هذا التقييم لا تمس فقط الفرد نفسه بل تمتد إلى الفريق الذي يعمل معه هذا الفرد إضافة إلى المؤسسة التي يعمل فيها وتشمل هذه الفوائد.

- مساعدة الفرد على معرفة كيف ينظر الآخرون إليه.
- مساعدة الفرد على تفهم احتياجات التطوير
- مساعدة الفرد على التعلم.
- مساعدة الفرد على تحسين إدارته لأدائه ومستقبله.

بينما تشمل الفوائد التي يجنيها الفريق والمؤسسة ما يلي:

- المساعدة على زيادة التواصل بين أفراد الفرق.
- المساعدة على دعم العمل كفريق من خلال إشراك الفريق نفسه في العملية التطويرية.
- توفير القدرة على التطوير المستقبلي للموظفين.
- العمل على الحصول على ترقية من الداخل.
- توجيه المؤسسة نحو أخذ أمور التدريب بالحسبان.

مأخوذة من كتاب مشكلة في القمة: دليل المنظمات غير الربحية نحو إدارة مدير تنفيذي ضعيف بقلم كاشا

كيسمان بوردسورس 2009.

الأداة رقم (24) إجازات التفرغ

غالباً ما نربط بين إجازات التفرغ وبين التعليم العالي. إذ عادة ما يأخذ أساتذة الجامعات مثل هذه الإجازات بعد أن يكونوا قد أمضوا عدداً معيناً من السنين في التعليم، وذلك من أجل متابعة أبحاثهم والقيام بنشاطاتهم المهنية بعيداً عن أعباء المنهج المنتظم الذي اعتادوا عليه في الجامعات. ويعد قضاء مثل هذه السنة أو الفصل الدراسي بعيداً عن الالتزامات المؤسسية، مكافأة إضافية تسهم في إفادة الفرد وإفادة مؤسسته أيضاً؛ فبالنسبة للعديد من الأساتذة، لا تترك لهم أعمال التعليم وبرامجها الشديدة وكذلك مهمات اللجان وغيرها من المهمات الإدارية وقتاً للكتابة أو لتطوير أنفسهم.

وللمنظمات غير الربحية تجربة في هذا المجال، فبالإضافة إلى الإجازات العامة التي تعطي لجميع الموظفين، يمكن للهيئة الإدارية أن تعطي المدير التنفيذي إجازة بحث من هذا النوع.

لماذا تُمنح إجازات التفرغ؟

تعتبر هذه الإجازة نوعاً من المزايا الخاصة التي تُمنح لظروف خاصة، لا يوجد سبب معين لدى أية مؤسسة كي تتبنى هذه الممارسة. وفي العديد من الحالات تبحث المؤسسات عن حلول أقل إرهاقاً كخيارات أفضل. فأوقات العطل ووجود برنامج عمل مرّن، يمكن أن تشكل حلولاً للعديد من الظروف التي تتطلب هذا النوع من الإجازات.

ولكن في العديد من الحالات، يمكن النظر إلى هذه الإجازة على أنها مكافأة تأتي بعد مدة طويلة من العمل، وقد تأتي كنوع من التعويض عن فترة صعبة ومرهقة مرت في حياة المؤسسة. كذلك يمكن لهذه الإجازة أن توجد إمكانية للتطوير الشخصي أو المهني مما ينفع المدير التنفيذي والمؤسسة على السواء، فخلال فترات العمل البطيئة، يمكن للمؤسسة أن تمنح مثل هذه الإجازة كنوع من توفير النقود ولكنها كسياسة قائمة تسهم في إعطاء حوافز لجهود تجنيد الأعضاء أو تشكل وسيلة للاحتفاظ بمدير تنفيذي قيّم.

التحديات:

يمكن لمثل هذه الإجازات أن تشكل مكافأة مكلفة سواء كانت إجازة مدفوعة أم غير مدفوعة. ففي ظل غياب المدير التنفيذي، لا بد أن يتسلم أحد المسؤولين ويتم المهمات، فالحياة لا تتوقف في المكتب، فقد تطرد مشاكل خلال غياب، وقد تكون هذه المشاكل صعبة وبجاجة إلى معرفة المدير التنفيذي وخبرته. كذلك قد يواجه المدير التنفيذي

العائد من إجازته الطويلة تغييرات محتملة في المؤسسة تتطلب إجراء بعض التعديلات. وقد يثير اختياره للحصول على هذه الإجازة دون باقي الموظفين، نوعاً من الغيرة والشعور بالظلم لديهم.

الالتزامات:

من الضروري توضيح السبب الكامن وراء منح هذه الإجازة سواء كانت من أجل التطوير المهني أو البحث أو من أجل تأليف كتاب أو غيره من الأعمال التي ترتبط بأمر شخصية، كالمزيد من التفكير والتنشيط. ولكن يجب أن تكون التوقعات أو النتائج المرجوة من هذه الإجازة صريحة وواضحة.

مأخوذة عن أوراق بوردرسورس أجازات البحث.

نصائح مفيدة للهيئة الإدارية حول منح إجازات البحث للمدير التنفيذي:

- إذا كانت مؤسستك تفكر بتطبيق سياسة منح إجازات التفرغ، فإليك بعض الإرشادات:
- يجب أن يكون الموظف الذي يسعى للحصول على إجازة تفرغ على مستوى مدير تنفيذي أو رفيع المستوى.
- يجب أن يكون الموظف قد عمل في المؤسسة لمدة عشر سنوات ليكون مؤهلاً للحصول على هذه الإجازة.
- يجب أن تقدم طلبات الحصول على الإجازة قبل أربعة أشهر على الأقل.
- ينبغي على المدير التنفيذي أن يحصل على موافقة اللجنة التنفيذية على هذه الإجازة، وفي حال عدم وجود لجنة تنفيذية يجب أن يحصل على الموافقة من الهيئة الإدارية بأكملها.
- ينبغي للمدير التنفيذي أن يقدم مقترحاً يحدد فيه الأسباب التي تدعوه لطلب هذه الإجازة.
- لا يشترط أن تكون الإجازة مرتبطة بالعمل.
- ينبغي على المدير التنفيذي، قبل أن يبدأ بالإجازة، أن ينظم العمل ويعين مكانه شخصاً مؤقتاً يقوم بعمله.
- قد يتم دفع أو عدم دفع نفقات ورواتب المدير التنفيذي خلال هذه الإجازة.
- يجب أن تبقى مستحقات الإجازة السنوية والمرضية وإجازات العطل الرسمية سارية المفعول خلال فترة إجازة التفرغ.

الأداة رقم (25) دعم المؤسس

القول بأن المؤسسين هم أشخاص، قد يكون أقل من الحقيقة. فلابد وأن هناك مزيج غامض هبتهم إياه الطبيعة نفسها وطبيعة تنشئتهم مما أكسبهم الشيء الكثير من الرؤيا والطاقة والدوافع. أما لماذا تم توجيه هذه الميزات نحو إيجاد منظمة غير ربحية فهو أمر يشبه في غموضه غموض اكتسابهم مثل هذه الميزات في الدرجة الأولى. وأين يمكن للمؤسس أن يمارس نفوذه وتأثيره في المؤسسة الصاعدة أكثر من الهيئة الإدارية التي يجمعها والموظفين الذين يعينهم.

مثلها مثل المؤسسات الربحية نفسها، تعيش الهيئات الإدارية لهذه المؤسسات دورات حياتية، وتتميز المرحلة الأولى من هذه الدورة بكونها فترة تتميز بالحذر والبحث عن الأجوبة بين المؤسسة والمجموعة التي كانت تشكل مجموعة من الغرباء قبل فترة وجيزة، والأهم من ذلك أن معظم أعضاء الهيئات الإدارية يجدون أنفسهم ميالين بطبيعة الحال إلى دعم المدير التنفيذي. ولكن هذا الميل يكون مضخماً عند المؤسس، وبالطبع هذا الأمر يقع في صلب المشاكل المحتملة للهيئة التي يجمعها المؤسس؛ فهذا الأخير قد يكون ذكياً، نشطاً، خلاقاً ذا صفات قيادية ودوافع قوية، ولكنه يرتكب أخطاءً أيضاً، ومثلما يحتاج الرياضيون إلى مدربين والممثلون إلى مخرجين، كذلك يحتاج المدراء التنفيذيون إلى ثقل ونفوذ هيئة إدارية قوية تجعلهم أكثر فعالية. ولعل إحدى الطرق التي يمكن أن تكتسب فيها الهيئة الإدارية قوة بهذا الخصوص هي قدرتها على التفكير بشكل نقدي. ولكن بالنسبة للهيئة الإدارية للمؤسسة فإن التفكير النقدي لا يرد في العادة على رأس القائمة. بل ما يرد في أعلى القائمة في أغلب الأحيان هو الهاتف فكونك مؤسساً أو ضمن هيئة إدارية مؤسسة يعني أنك تخوض تجربة مشاعر وعواطف ولعل آخر ما تفكر به في خضم هذه المشاعر هو التفكير النقدي لأنه يعمل عكس الارتباط العاطفي ولكنه مع ذلك يبقى مصدر قيمة الهيئة الإدارية بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة لأي مدير تنفيذي. ومهما بدا هذا الأمر معقداً إلا أن الإسهام الرئيسي الذي يمكن للمؤسس أن يقدمه للهيئة الإدارية هو أن يتيح لها المجال للتمتع بما تفعله مع الاحتفاظ في الوقت نفسه بمسافة تسمح لهذه الهيئة بتعميم التفكير النقدي بين أعضائها.

خدمة أخرى يمكن أن يقدمها المؤسس لهيئته الإدارية وهي تشجيعها على تطوير هويتها الذاتية، فالهيئة هي عبارة عن مجموعة عمل و كل مجموعة عمل تحتاج إلى إيجاد طرق للاتصال فيما بينها والعمل معاً من أجل تحقيق النجاح. ويستطيع المؤسس الكفاء أن يجد الطرق لمساعدة الهيئة الإدارية على تطوير منظوراً خاصاً بها حول الحكم بمعزل عنه، ولعل مقاومة الدافع القوي الذي يدفع بالمؤسسة إلى جعل هيئتها الإدارية مجموعة من المعجبين به شخصياً، أو تحويلهم إلى نادٍ لأنصاره هي الخدمة الكبرى التي يستطيع المؤسس أن يقدمها لهيئته الناشئة.

إن القدرة على التفكير النقدي ودعم المدير التنفيذي في الوقت نفسه، تتيح الفرصة للهيئة الإدارية بأن تحسّن من أداء المدير بدلاً من الموافقة على آرائه بدون تفكير. وتلعب الهيئة الإدارية للمؤسسة الربحية في نواحٍ كثيرة مع مبادرات المدير التنفيذي نسخة مبكرة من الدور الذي يلعبه العالم الخارجي، وتبين الأبحاث أن أفضل القرارات تأتي عندما تؤخذ من قبل فئات وليس فرد، وأن التمحيص الذي تقدمه هيئة إدارية مشاركة تحمل تفكيراً نقدياً هو الذي يعزز قوة المقترح ويعطيه فرصة أفضل للنجاح عند عرضه أمام جمهور أوسع.

وأخيراً فإن الهيئة الإدارية المشاركة والتي تحمل تفكيراً نقدياً هي هيئة مجهزة تجهيزاً أفضل للتعامل مع الحياة بعد المؤسس، وعندما تكوّن هذه الهيئة هويتها الخاصة بما بعيداً عن المؤسس، فإنها تكون قد وصلت إلى نقطة تحول تجعل منها قوة قادرة على إدارة المراحل الحاسمة التي كانت تواجهها على طول الطريق.

مأخوذة من كتاب التحرك بعيداً عن أعراض المؤسس إلى نجاح المؤسسة غير الربحية بقلم توماس ماكلولين وادي نلسون باكلاند بوردسورس 2008.

الأداة رقم (26) الوداع

قد تكشف عملية التقييم السنوية للمدير التنفيذي بعض الشكوك حول قدرته على قيادة المؤسسة أو قد يصل المدير التنفيذي إلى سن التقاعد أو يعثر على فرصة وظيفية أخرى تلي حاجاته المهنية أو قد تكون مهارات المدير التنفيذي قد أفادت المؤسسة في مرحلته سابقة ولم تعد تصلح للمراحل القادمة من دورة حياتها.

مهما يكون السبب أو الدافع، فإن رحيل المدير التنفيذي عن المؤسسة يمكن أن يزعزع أمورها، نتيجة لذلك ينبغي على الهيئة الإدارية أن تكون في منتهى الحذر والصراحة والكياسة والحساسية لحاجات الشخص أو المؤسسة ورغم أن اللجنة التنفيذية للمؤسسة تجري دائماً مراجعات للرواتب والأداء نيابة عن الهيئة الإدارية إلا أن المطلوب من جميع أعضاء الهيئة الإدارية أن يشاركوا في تفهم أية تنقلات تجري لأحد الموظفين عندما يبلغهم بالأمر.

وفيما يلي بعض المقترحات للتعامل مع مواقف معينة يمكن أن تواجهها مؤسستك، ولعل الطريقة التي تدير بها الهيئة الإدارية عملية خسارة أي لاعب رئيسي في كل من هذه المواقف يمكن أن تؤثر على المؤسسة بأكملها.

التقاعد

عندما يصل المدير التنفيذي بعد عمل طويل في المؤسسة إلى عمر (60) سنة أو ما شابه ذلك، يبدأ بالتساؤل عن أفضل وقت للتقاعد ولعل الهيئة الإدارية المنتبهة لهذا الموضوع تبدأ أيضاً بالتفكير بالشيء نفسه وغالباً ما يلي ذلك حوارات صادقة بين المدير التنفيذي ورئيس الهيئة الإدارية أو ربما بعض أعضائها.

من الشائع أن تثير الهيئة الإدارية، ربما خلال فترة التقييم السنوية موضوع التقاعد وهنا يدخل عدد من العوامل مثل حملة قادمة لتجميع رؤوس أموال، أو اندماج أو انتقال لمنطقة أخرى أو تقاعد مخطط لموظف قديم آخر، وإذا كان المدير التنفيذي مهتماً بأمر التقاعد ولكن غير متأكد من توقيته فيمكن الهيئة الإدارية أن تمنحه إجازة بحث قبل تقاعده.

تغيير الوظيفة

قد يعلن المدير التنفيذي ببساطة أنه ينوي الانتقال إلى مؤسسة أخرى، رغم أنه مثل هذا القرار يجب أن يرفع أولاً إلى رئيس الهيئة، ويمكن للقياديين الاثنين معاً أن يصلوا إلى صيغة لتحديد موعد رحيله وتفاصيل انتقاله.

وإذا كان للمدير التنفيذي شعبية كبيرة في المؤسسة وفي المجتمع حوله فإن بإمكان الهيئة الإدارية أن تقيم له حفل تكريم أو شكر قبل رحيله. بعض المؤسسات قد تطلق اسم مديرها التنفيذي على جوائز أو أحداث معينة خاصة إذا كان له إسهامات كبيرة في نجاحها وخدماتها.

الإكراه على الاستقالة

قد تجد المؤسسة غير الربحية أن من الأفضل القيام بحركة من أجل التعجيل برحيل المدير التنفيذي منها وهنا يطلب من الرئيس أن يبعت برسالة صريحة يذكر فيها: لهذه الأسباب ترغب الهيئة الإدارية أن تعطيك خيار تقديم استقالتك مع نهاية هذا الشهر أو ستقوم بطردك مع حلول يوم الجمعة، هنا يفضل معظم المدراء التنفيذيين تقديم استقالاتهم لإظهار تأييدهم على طريقة إعلان رحيلهم.

هذا الأمر ليس سهلاً وغالباً ما يكون وقعه غير سار على الهيئة عندما تتحمل مسؤوليته أمام الأطراف المعنية. في الغالب يتولى الأعلام المحلي أو أية نشرة صادرة عن المؤسسة شرح الأسباب على أنها شخصية ولكن معظم الناس يدركون أن هذه طريقة لطيفة للقول بأنه قد تم طرد المدير التنفيذي ولكنها تبقى طريقة مفضلة تحمي المؤسسة من أية تداعيات إعلامية سلبية وتحفظ ماء الوجه بالنسبة للمدير التنفيذي أو لعائلته.

ولكن إذا كان الظرف الذي يستدعي إنهاء خدمات المدير التنفيذي يحتمل ظهور تداعيات وتشعبات قانونية، فإن من الأفضل أن يقوم المحامي بصياغة مذكرة تفاهم يتم فيها الاتفاق على الكلام الذي سيصدر عن الهيئة الإدارية أو عن المدير التنفيذي بخصوص الوضع.

عادة ما تترافق عملية الرحيل المفاجئ مع عاصفة عاطفية تتطلب وقتاً للتغلب على توتراتها وحالات الغضب والإحباط والشكل والذنب والقلق التي قد تنشئ عنها وخاصة بين الموظفين أو بعض أعضاء الهيئة الإدارية.

إنهاء الخدمة

عندما يتم طرد المدير التنفيذي، يكون في العادة قد اتخذ قرارات أو أطلق تصريحات عكّرت أجواء الجمهور أو الممولين أو مناصري المؤسسة، ربما بهدف خلق أزمة. هنا قد يهدد بعض الموظفين بترك العمل ويتردد بعض الممولين في تقديم المنح للمؤسسة أو يمتنعوا عن تقديم الأموال، وقد يزيد الطين بله قيام أحد الموظفين المستاءين بإطلاق عبارة طائشة وعلنية لصالح المدير التنفيذي، ولكن مهما كانت الأسباب فإن على الهيئة الإدارية وانطلاقاً من مصلحة

المؤسسة وسلامة وضعها أن تدرك بأن الجميع ينظر إليها لكي تتحرك، لذلك ومن أجل أظهار صدقها وأمانتها فإن من مصلحتها أن تتخذ القرار الأكثر مرارة بطرد المدير التنفيذي.

إذا ظهر مثل هذا الوضع في مؤسستك غير الربحية فإن على الهيئة الإدارية أن:

- تدعم أي قرار يتخذ بالإجماع وينص على إنهاء خدمات المدير التنفيذي. قد يتم اتخاذ مثل هذا القرار خلال جلسة تنفيذية أو خلال مؤتمر تدعو إليه الهيئة الإدارية في حال تطلب الأمر عدم التأخير.
- التأكد من أن القرار لن يكون مفاجئاً للمدير التنفيذي وأن لديها وثائق تثبت وجود أداء معين أو عدم وجد أداء أدى إلى مثل هذا التحرك.
- إبلاغ المدير التنفيذي أولاً وعدم السماح بتسرب الأنباء لأي شخص آخر قبله.
- الطلب من المحامي أن يقوم بصياغة مذكرة إنهاء عمل متفق عليها بشكل متبادل. مثل هذا الأمر سيوفر على المؤسسة الدخول في معارك قضائية.
- نقل القرار: على الهيئة أن تقوم بإبلاغ الموظف بالقرار وتعيين الشخص الذي سيتسلم مكانه، كذلك عليها أن تبلغ الممولين والأنصار المقربين أو ربما الصحافة.
- الإسراع في تنفيذ العملية من أجل العثور على بديل.

التخطيط لمن سيخلف المدير

حتى ولو كان المدير التنفيذي شاباً، سليماً يمتلك عاطفة قوية تجاه عمله فإنك سوف تحتاج إلى خطة مساندة. مثل هذه الخطة لخلافة المدير السابق تكون في العادة حاسمة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة حتى لا تفتت حين تواجه فقدان قائد يتابع عملياتها يوماً بيوم، وتتضمن خطة الخلافة خمس خطوات:

1- **كن واضحاً بالنسبة لدور المدير التنفيذي:** على جميع أعضاء الهيئة الإدارية أن يتفهموا مسؤولياتهم ومدى اختلافها عن مسؤوليات المدير التنفيذي، إن معرفة الأدوار المتعددة التي يلعبها المدير التنفيذي سوف يساعد الهيئة في تركيزها على نوعية الشخص الذي تتطلبه الوظيفة ونوعية المواصفات التي تطلبها في هذا الشخص وعلى الهيئة الإدارية أن تقوم فوراً بصياغة الوصف الوظيفي للمدير الجديد.

2- **الاتفاق على التوقعات:** بدلاً من انتظار التقييم السنوي للمدير التنفيذي، يتوجب على كل من الهيئة الإدارية والمدير التنفيذي، وبالأخص رئيس الهيئة أن يناقشوا الأمر من أجل الوصول إلى اتفاق حول أدوار ومسؤوليات كل منهم. ماذا يحتاج كل منهم من الآخر ومتى؟ إن الوصول إلى الإجابة على هذه الأسئلة بوضوح يؤدي إلى إيجاد

حوارات مفتوحة وشراكة سليمة كما يؤدي إلى تخفيف نزعات التوتر والخلاف بين الأطراف والتي قد تتفاقم لتتحول إلى نزاعات يصعب أو يستحيل حلها.

3- **قم بإجراء تقييم ذاتي للهيئة الإدارية:** إن أي تقلب في قيادة الموظفين يشكل نقطة طبيعية للهيئة الإدارية كي تنظر إلى أدائها في مواجهة أداء المدير التنفيذي ولكن حتى في أوقات أخرى فإن التأمل الداخلي يساعد الهيئة على أن تصبح أكثر إنتاجية. في الحقيقة، إن الهيئات الإدارية التي تقوم بإجراء تقييم ذاتي دوري تمتلك المعرفة والثقة الكاملة للصمود أمام أي انتقال للقيادة ومعالجة مثل هذا الأمر بهدوء وسلاسة.

4- **أسس لإيجاد عملية تقييم للمدير التنفيذي:** إن مسألة الخطط المستقبلية للمدير التنفيذي يجب أن تشكل جزءاً روتينياً من عملية مراجعة الأداء السنوية والسؤال الذي يطرح هنا: أين تجد نفسك بعد خمس سنوات؟ لا يعني أن الهيئة تملك خططاً لا تشمل المدير التنفيذي بل يؤكد على اهتمام الهيئة في التطوير المهني والشخصي للمدير التنفيذي ويقلل من فرص وقوع الهيئة في مطب عدم الجهوزية أمام حالة تقاعد أو استقالة.

5- **ضع خطة انتقال طارئة:** ليكن لديك خطة طارئة ترشد كل من الهيئة الإدارية والموظفين في حالة رحيل المدير التنفيذي أو غيابه لمدة طويلة، إن وجود مثل هذه الخطة، على سبيل المثال، قد يُمكن الهيئة الإدارية من تعيين مدير تنفيذي مؤقت من بين الموظفين ذوي المستويات العالية، بعض المدراء يقومون بتدريب زملاء أصغر منهم سنّاً من أجل أن يكونوا قادرين يوماً ما، وبحسب رغبة الهيئة الإدارية، أن يتقدموا إلى منصب المدير التنفيذي على أساس مؤقت أو دائم.

وحيث تقرر الهيئة الإدارية بأنه لا يوجد موظف يملك المؤهلات أو التجربة ليدير المؤسسة خلال فترة انتقال مديرها التنفيذي، فإنها تستطيع أن تتبع سياسة استئجار مستشار أو أي مدير موسمي آخر لكي يعمل كمدير تنفيذي مؤقت.

بعض خطوات العمل المقترحة

1- **بعد التحدث إلى المدير التنفيذي وأعضاء الهيئة الإدارية وغيرهما من الأطراف المعنية، قم بدعوة مقيم موضوعي من الخارج كي يزودك بتحليل للوضع ويساعدك على حل مسألة إيجاد مدير تنفيذي.**

2- **عندما يقترب المدير التنفيذي من سن التقاعد، قم بتشجيع إجراء حوار خاص بين اللجنة التنفيذية والمدير التنفيذي حول المستقبل القريب، مثل هذا قد يشكل سؤالاً روتينياً في التقييم السنوي.**

3- قبل أن يحدث أي فراغ قيادي، قم بوضع سياسات تتولى خطط خلافة المدير التنفيذي وتعويضات الخدمة وتوجيهات البحث والانتقال وأية مواضيع متعلقة.

مأخوذة عن دليل الهيئات الإدارية للمنظمات غير الربحية - الإصدار الثاني - بوردسورس وجويس - مارس 2007.

الجزء الثالث

قرارات يوصى بها حول إقامة شراكة بناءة مع المدير التنفيذي

(التوصية هي اقتراح شيء يستحق أن يكون مقبولاً)

- تقييم المدير التنفيذي: الأداة الهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية (نسخة إلكترونية) بقلم جوشوا مينتز وجين بيرسون، بوردسورس 2005.
- خطة خلافة المدير التنفيذي: توجيهات أساسية للهيئات الإدارية والمدراء التنفيذيين، الإصدار الثاني بقلم نانسي. كي. أكسلرود بوردسورس 2010.
- تنقلات المدراء التنفيذيين: كيف تعين وتدعم المدير التنفيذي للمنظمة غير الربحية بقلم دون تيبى - بوردسورس 2008.
- الحصول على الأفضل من هيئتك الإدارية: دليل المدراء التنفيذيين نحو شراكة ناجحة بقلم شيريل كي وليامز وكاثلين. أي ماجينيس بوردسورس 2007.
- كيف تساعد هيئتك الإدارية على القيام بحكم أكثر وإدارة أقل، بقلم ريتشارد بي شايث: بوردسورس 2003.
- التحرك بعيداً عن نزعات المؤسس نحو نجاح المؤسسة غير الربحية بقلم توماس. أي. ماجلوجين وأدي نلسون باكلمند بوردسورس 2008.
- كتاب الأجوبة للهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية: دليل عملي لأعضاء الهيئة الإدارية والمدراء التنفيذيين - الإصدار الثاني بقلم بوردسورس. بوردسورس وجوسي - باس 2007
- تعويضات المدير التنفيذي للمؤسسات غير الربحية: التخطيط، الأداء والمدفوعات الإصدار الثاني بقلم بريان موغل وتشارلز. ديليو. كوات بوردسورس 2010.

- المسئوليات الأساسية للهيئات الإدارية في المؤسسات غير الربحية الإصدار الثاني بقلم ريتشارد. تي. إنجرام –
بوردهورس 2009.
- مشكلة في القمة: دليل الهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية في التعامل مع مدير تنفيذي ضعيف بقلم كاثا
كيسمان بوردهورس 2009.

عن بوردسورس

تكرس بوردسورس عملها من أجل دفع المصلحة العامة إلى الأمام عبر بناء هيئات إدارية متميزة للمؤسسات غير الربحية وعبر تقديم الأفكار لخدمة هذه الهيئات.

تأسست بوردسورس عام 1988 من قبل جمعية الهيئات الإدارية للجامعات والكليات ومؤسسة القطاعات المستقلة، قبل ذلك وفي بواكير أعوام الثمانينات، قامت المؤسسة بإجراء مسح تبين منه أنه أن (30%) من الإجابات يعتقد أصحابها أنهم يقومون بعمل جيد من ناحية تثقيف الهيئات الإدارية وتدريبها، أما باقي الإجابات فقد قال أصحابها أنه لا يوجد إلا نشاط قليل من أجل تقوية حاكمية الهيئات الإدارية، نتيجة لذلك طرحت الجمعية والقطاع المستقل فكرة تأسيس منظمة جديدة تكون رسالتها زيادة فعالية الهيئات الإدارية للمنظمات غير الربحية.

ومع قيادة (مؤسسة كيلوج) العملاقة وتمويل من خمسة مانحين آخرين فتحت بوردسورس أبوابها عام 1988 كمركز وطني للهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية، وكان عدد موظفيها آنذاك ثلاثة وميزانيتها (385) ألف دولار، وفي الأول من يناير (كانون الثاني) عام 2001 اتخذت بوردسورس اسمها الجديد وهويتها وشكلت هذه التغييرات تنوياً لعملية مكثفة قامت على تفهم النظرة ألينا ومعرفة رغبة جمهورنا وكيفية تمكننا من تلبية احتياجات المؤسسات غير الربحية.

واليوم تعتبر بوردسورس الناطق الأول باسم الحاكمية غير الربحية فقد عملت منتجاتها الواسعة الانتشار وبرامجها وخدماتها على حشد طاقات الهيئات الإدارية بحيث تستطيع مؤسساتها أن تلي رسالتها وتحقق أهدافها وترفع من درجة تأثيرها وتوسع نفوذها، وتعتبر بوردسورس مؤسسة تنضوي تحت قانون:

(501) (2) (3)

توفر بوردسورس ما يلي:

- موارد لتزويد قيادات المنظمات غير الربحية عبر ورشات العمل والتدريب والمعلومات على الموقع الإلكتروني www.boardsource.org
- مستشارين في الحكم والإدارة يعملون مباشرة مع قياديي المنظمات غير الربحية من أجل وضع تصاميم لحلول تلي احتياجات مؤسساتهم.

- تملك بوريسورس أكبر وأوسع تشكيلة من المواد المتعلقة بإدارة وحكم المنظمات الربحية، وأكثرها شمولاً، بما فيها تشكيلة كبيرة من الكتب والأقراص المدمجة (CD-ROMS).
- تعقد بوريسورس مؤتمراً سنوياً يجمع ما يقارب (900) خبير في شؤون الإدارة والحكم إضافة إلى أعضاء هيئات إدارية ومدراء تنفيذيين وموظفين كبار من مناطق حول العالم.

للمزيد من المعلومات، الرجاء زيارة موقعنا الإلكتروني www.boardsource.org
أو اتصلوا بنا على هاتف 800 – 883 – 6262

المزيد من موارد بوردسورس

سلسلة الحكم والإدارة

- عشر مسؤوليات أساسية للهيئات الإدارية في المؤسسات غير الربحية الإصدار الثاني.
- المسؤوليات القانونية للهيئات الإدارية في المؤسسات غير الربحية الإصدار الثاني.
- المسؤوليات المالية للهيئات الإدارية في المؤسسات غير الربحية الإصدار الثاني.
- المسؤوليات التمويلية للهيئات الإدارية في المؤسسات غير الربحية الإصدار الثاني.
- دور الهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية في التخطيط والتقييم الإصدار الثاني.
- بُنى وممارسات الهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية الإصدار الثاني.

منتجات:

- تقييم المدير التنفيذي.
- التقييم الذاتي للهيئة الإدارية.

كتب:

- المسؤوليات العشر الرئيسية للمدير التنفيذي للمؤسسة غير الربحية.
- انتقالات المدراء التنفيذيين: كيف تعين وتدعم المدير التنفيذي للمؤسسة غير الربحية.
- خطة خلافة المدير التنفيذي: إرشادات هامة للهيئات الإدارية والمدراء التنفيذيين، الإصدار الثاني.
- مشكلة في القمة: دليل الهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية من أجل إدارة تنفيذي ضعيف.
- كتيب رئيس الهيئة الإدارية، الإصدار الثاني.
- الحصول على الأفضل من هيئتك الإدارية: دليل المدير التنفيذي من أجل شراكة ناجحة.
- التحرك فيما بعد نزعات المؤسس نحو نجاح المؤسسة غير الربحية.
- المصدر: 12 مبدأ في الحكم يعزز قوة الهيئات الإدارية المتميزة.
- الممارسات المتميزة للهيئات الإدارية: المصدر خلال العمل.
- جمع الأموال دون خوف للهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية، الإصدار الثاني.
- الملاحظة عبر دورة الحياة المؤسسية: دليل قيادي للمؤسسات غير الربحية من أجل بناء قدراتها.
- إدارة نزاعات المصالح: كتاب المبادئ الأولية للهيئات الإدارية في المؤسسات غير الربحية – الإصدار الثاني.

- تعويضات المدير التنفيذي في المؤسسات غير الربحية: التخطيط، الأداء، والدفع الإصدار الثاني.
- من يسأل عن النقود: دليل استثماري نحو نجاح اجتماعات الهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية – الإصدار الثاني.
- كتاب الأجوبة للهيئات الإدارية في المؤسسات غير الربحية: دليل عملي لأعضاء الهيئات الإدارية والمدراء التنفيذيين، الإصدار الثاني.
- المشهد القانوني للمؤسسات غير الربحية.
- عينات من سياسات المؤسسات غير الربحية، الإصدار الثاني.
- فهم البيانات المالية للمؤسسات غير الربحية، الإصدار الثالث.
- دليل القوانين الداخلية للهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية.
- تغيير بنية الهيئات الإدارية: استراتيجيات للجان وقوى العمل.
- دورة بناء الهيئة الإدارية: تسع خطوات نحو البحث والتجديد وإشراك أعضاء الهيئة الإدارية للمؤسسات غير الربحية في العمل.
- ثقافة البحث: حوار صحي في غرفة اجتماعات الهيئة الإدارية.
- DVDs أقراص.
- مواجهة التحدي – توجيه نحو خدمات الهيئات الإدارية للمؤسسات غير الربحية.
- التحدث عن النقود: دليل التمويل لأعضاء الهيئات الإدارية في المؤسسات غير الربحية.