



عضو مجلس إدارة جمعية تاروت الخيرية،
وعضو المجتمع المهني لمجالس الإدارة

إعداد:

م/ عبد الغفور الديسي

أهداف كبيرة وخطط متواضعة



يحتوي كتاب (أهم المقالات العشر عن المنظمات غير الربحية والقطاعات الاجتماعية) من هارفارد بزنس ريفيو (HBR 10 Must Reads on Nonprofits and the Social Sector) على (10) مقالات حول القطاع غير الربحي كتبها أساتذة أو مراجع في المجال بالإضافة إلى بعض المقابلات مع رموز اجتماعية وعالمية حول هموم القطاع غير الربحي والخيري. سنتناول بعض المقالات بالتلخيص بحسب صلتها بـهموم القطاع عندنا في المملكة العربية السعودية.

أهداف كبيرة وخطط متواضعة

سنبدأ بالمقال الأول الذي كتبه كاستوري رانقان (V. Kasturi Rangan) أستاذ التسويق في مدرسة هارفارد للتسويق ومؤسس لمبادرة الأعمال الاجتماعية من هارفارد بعنوان Lofty Missions, Down-to-Earth Plans لاحظ أن المقال كتب في 2004م وهو يعكس واقع الحال يومئذ في الولايات المتحدة. بعض ملاحظاته قد تجاوزها القطاع هناك خلال العشرين سنة الماضية. وقد تطورت علوم الإدارة أيضا منذ ذلك الحين وتكاثرت أدواتها وأساليبها. لكن الرسالة الأساسية فيها تبقى ذات صلة وأهمية، وربما تلامس واقع الكثير من المنظمات غير الربحية



هنا في المملكة العربية السعودية، وهي تحاول النهوض والتوسع في ظل إمكانات الرؤية. كما يبدو من عنوان المقالة فإن الكاتب يتناول الفجوة بين ما يعلن من أهداف ورسالات للمنظمات غير الربحية، وبين ما تنفذه من برامج، وقد اقترح الكاتب طريقة للانتقال السليم من الأهداف المعلنة إلى البرامج المتوافقة مع هذه الأهداف. سنقف بشكل مقتضب على الأفكار الرئيسية التي أوردتها في مقالته.

أغلب المنظمات غير الربحية تتخذ قرارات البرامج اليوم بناء على الهدف والرسالة (mission)، وليس على استراتيجية، بل إن العديد منها ليس له استراتيجية بالمرّة. إنهم يعملون تحت يافطة عريضة لهدف نبيل مثل توفير السكن للمشردين أو محاربة الجوع، ويدعمون أي برنامج يمس هذا الهدف ولو من بعيد. ومن الصعب مع نبل مقاصدهم تخطئتهم، لكن هذه المقاربة غير سليمة. إن العمل بدون استراتيجية طويلة المدى قد يبذل جهود المنظمة في اتجاهات متباعدة وغير مقصودة، ويسوق لذلك بعض الأمثلة نكتفي بواحد لتوضيح الفكرة.

جمعية (SOS Kinderdorf) والتي يقع مقرها الرئيسي في النمسا، وترعى بيوتًا أو قرى لإيواء وتعليم الأطفال غير الشرعيين المنبوذين في (113) بلدًا في أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية. كل قرية كما تسميها تحتوي على ما بين (10) إلى (15) بيتًا يُؤوي كل واحد منها ما بين (6) إلى (8) أيتام متفاوتي الأعمار، كما يحدث في الأسر المستقرة.



وترعى كل مجموعة أسرة امرأة أختيرت بعناية لتوفر دور الأم مع توفير التدريب اللازم لها في التدبير المنزلي والطبخ والصحة والتعليم. مع مرور الوقت اكتشفت الجمعية أن الأطفال يحتاجون أكثر من مجرد منزل إنهم يحتاجون للتعليم والتدريب المهني؛ فأنشأت الروضات والمدارس، ثم اضطرت لقبول مئات الأطفال من خارج قراها، وفرضت عليهم رسوما؛ حتى تكون هذه المدارس مجددة، وافتتحت الجمعية أيضاً مراكز صحية لتوفير الرعاية، وكما المدارس فتحتها للآخرين على أسس تجارية. ومع حلول عام 2000م كان 40% من ميزانية الجمعية السنوية تنفق على المدارس والمراكز الصحية والخدمات المساندة بدلا من إنفاقها مباشرة على بيوت أو قرى الأيتام وأكلهم وملابسهم. ما الذي يمنع الجمعية من توفير المأوى لمشردى الزلازل والفيضانات من النساء والأطفال؟ هكذا قام مدير المنظمة بالهند - بناء على فهمه لرسالة المنظمة- بالمشاركة في جهود الإغاثة بعد زلزال مدمر. ثم ماذا يمنع الجمعية من إيواء أطفال توفي آباؤهم بمرض الإيدز؟ لا شيء.

مع هذه التوسعات لن تستطيع المنظمة أن تعمل بفعالية وعليها أن تقرر كم من هذا التوسع والتمدد ضروري نابع عن رؤية وكم منه ابتعاد وانجراف وتبديد.

تبقى المنظمات غير الربحية لأسباب وجيهة وفيه لأهدافها ورسالتها، ويسري ذلك الولاء من المؤسسين إلى مجالس الإدارات ثم إلى الإدارات التنفيذية والموظفين والمتطوعين، وتتوارث الأجيال هذه الثقافة منتقلة من جيل لآخر.



تتعرض المنظمات غير الربحية بهذا إلى خطر الجمود، وقد يكون هذا الالتزام والجمود على الرسالة قاتلاً. يُعطي الكاتب مثالاً لهذا التنازع بين الوفاء لرسالة المنظمة وبين الاستجابة لمتغيرات السوق والواقع الخارجي هي منظمة (Planned Parenthood Federation of America) وهي منظمة أُسست في 1916م بغرض الدفاع عن حقوق الفرد في التحكم في الإنجاب. في 1990م كان لها شبكة من أكثر من (100) فرع وعوائد بأكثر من (400) مليون دولار. بشكل مفاجئ حدث تغيير في سوق التأمين الصحي؛ مما قلص من مستفيديها ومن عوائد المنظمة بشكل كبير. قامت مجموعة عمل شكلت عام 1993م بدراسة الوضع، واقترحت التوسع في مجالات صحة المرأة بشكل عام وعدم الاقتصار على مشاكل الإنجاب، وكذلك تقليص الفروع. تم النظر إلى هذه التوصيات كتميع لرسالة المنظمة وتم رفضهما.

في الجانب الآخر تضغط عوامل السوق والتغيرات في المجتمع بشكل عام باتجاه التغيير والتوسع. خذ مثالاً منظمة (Strive) في نيويورك، متخصصة في التدريب على المهارات الناعمة (Soft Skills) لسكان المناطق الفقيرة والمحرومة ومساعدتهم في الدخول إلى سوق العمل. نجاح المنظمة وتميزها لفت الأنظار، وحصلت من شركة فورد على منحة مشروطة بإضافة مهارات عملية (Hard Skills) إلى البرنامج، وبسرعة كبيرة تغير التركيز وشكل التوسع في مهارات عملية نسبة كبيرة من ميزانيتها. بسبب هذا المد بضغط عوامل السوق والمحيط،



والجزر بضغط الوفاء لهدف المنظمة الأصلي؛ تُواجه المنظمات ما يسميه الكاتب بيئة غير صحية (Anaerobic Lifestyle) فعلى طرف توجد منظمة بيروقراطية تتميز بالبطء وتعيش على شرعية رسالة المنظمة ليس إلا. وفي الطرف المقابل منظمة لاهثة تقاقل على جبهات متعددة مشغولة بالأحداث اليومية، لدرجة أنها لا تتوقف لتتنظر في آثار أعمالها بسبب التوسع والتمدد. وهنا يطرح الكاتب عملته التي تشكل حلًا في نظره للمنظمات لتجنب الوقوع في أحد هذين الشكرين.

تطوير استراتيجية في أربع خطوات (سلم الاستراتيجية)

يقول: المنظمات غير الربحية ليس لديها في الغالب استراتيجية. فقط لديها هدف أو غرض ولديها برامج. وما يُسميه بعضها استراتيجية لا يعدو كونه عملية توزيع الموارد على البرامج وإدارتها. يُشير الكاتب هنا إلى معضلتين تواجه هذه المنظمات: الأولى أنها ليس لديها فكرة صافي الربح إن صح التعبير (Bottom-line) كما في القطاع الربحي، والأخرى عدم مهارتها في قياس النتائج؛ ولذا يُمكن أن تمر سنوات من عدم الفعالية والتخبط دون أن ينتبه أحد؛ حتى تحصل أزمة كبيرة فيتنبه الجميع إلى ضرورة وجود الاستراتيجية ومدى صحة اتجاه المنظمة. إن السياسات التي تفرضها الجهات المشرعة لقبول أو رفض البرامج لا يكفي، ولا يُمكن أن تحل محل استراتيجية "الاستراتيجية حول القرارات المستقبلية، وليس التبرير البعدي". الاستراتيجية سلم يربط الأهداف مع البرامج. (The Strategy Stairway)



على المنظمات إن أرادت تطوير استراتيجيتها بشكل صحيح استراتيجية فاعلة وقابلة للقياس تحويل أهدافها (Mission) إلى رسالة عملية قابلة للقياس (operational mission)، ثم تحول هذه الرسالة العملية إلى منصة استراتيجية (Strategy Platform) بهذه الطريقة فقط تستطيع المنظمات أن تُبحر في خضم الأحداث والتغيرات من حولها مع وضوح فيما تنتقيه وتديره من برامج.

الخطوة الأولى: بيان الرسالة Mission Statement

بيان الرسالة الهدف يكون عاماً وتحفيزياً وبعيد المدى، ويُحدد المستفيد الذي ستقدم له المنظمة خدماتها، وتكمن مصداقيتها في أهمية واتساع المشكلة التي تعالجها. يُشير بيان الرسالة إلى طبيعة المشكلة، لكنه لا يوضح طرق المعالجة ولا حجمها. لا تتغير الرسالة على مدى الأيام كثيراً؛ لأنه نادراً ما تنمحي المشكلة التي أسست المنظمة لمعالجتها وإن تقلص حجمها واتساعها (من هذا النادر إعلان منظمة March of Dimes عام 1958م القضاء على شلل الأطفال وتغيير رسالتها، وذلك عند اكتشاف اللقاح لهذا المرض).

الخطوة الثانية: الرسالة التشغيلية أو الهدف التشغيلي Operational

Mission

في هذه الخطوة نقوم بتنزيل الهدف الكبير الواسع المحفز في الرسالة إلى حيز الكم. وبينما تكون الرسالة واسعة لتقود المنظمة في منعرجات التغيير، تكون الرسالة التشغيلية ضيقة ومحددة وكمية، وذلك لتمكين قياس الأثر.



كل شيء في عمل المنظمة يجب أن يكون قابلاً للقياس. تُجيب الرسالة التشغيلية على الأسئلة التالية: ماذا نحن صانعون لهذه المشكلة؟ وما هو دورنا المتميز في ذلك؟ وما هي الوسائل التي سنستعملها؟ وبينما تكون الرسالة ثابتة فإن الرسالة التشغيلية تستجيب للمتغيرات وتعديل.

تقوم منظمة (Nature Conservancy) بحماية الكائنات النادرة المهددة بالانقراض. اتبعت في ذلك استراتيجية شراء الأراضي التي تعيش عليها تلك الكائنات ملكت في مرحلة ما أكثر من (10) هكتارات بعوائد سنوية بلغت حوالي (575) مليون دولار ونمو بنسبة 18% سنوياً. تساءل حينها المدير التنفيذي وشكك في قيمة هذه الأصول في خدمة الهدف الأساسي الرسالة، وهي صيانة التنوع البيولوجي. وقامت المنظمة عندئذٍ بتعديل استراتيجيتها من الاعتماد كلياً على تملك الأراضي إلى استراتيجية تعتمد أيضاً على التعاون مع الحكومات ورجال الأعمال والمجتمعات المحلية. ومع أنها بقيت وفية للهدف الأساسي بالحفاظ على الكائنات النادرة غيرت التشغيلي الاستراتيجي وبقيت الرسالة.

الخطوة الثالثة: المنصة الاستراتيجية The Strategy Platform

توضح المنصة البرامج التي سيتم تنفيذها وكيف يتم ذلك وتتكون من أربعة عناصر:

- تحديد المستفيدين والسوق.
- تحديد البرنامج والخدمة وطرق تقديمها.



- تحديد الداعمين والمانحين.

- تحديد الفريق والحوكمة

يجب أن تنتمي كل هذه العناصر للهدف التشغيلي أو الرسالة التشغيلية، ويجب أن ينتمي كل برنامج إلى ما يناسبه من هذه العناصر داخل المنصة. يسوق الكاتب مثلاً من السوق الهندي لتطبيق هذه الخطة الرباعية. تأسس مستشفى أرافاند للعيون (Aravind Eye Hospital) في عام 1976م بطاقة (20) سريرًا، وتوسع الآن حين كتابة المقال، ليضم (2500) سريرًا في شبكة من أربعة مستشفيات. رسالته هي: تقديم خدمة نوعية للعناية بالعيون لكل من يحتاج إلى ذلك، بغض النظر عن قدرته المالية على الدفع. رسالته أو هدفه التشغيلي يدور حول عمليات إزالة ماء العين. طور المستشفى منصة استراتيجية مستدامة مكنته في 2002م من معاينة (800) ألف مريض مجانًا و (600) ألف برسوم.

- تحديد المستفيدين والسوق: لم ينتظر المستشفى المرضى ليأتوه؛ وإنما نصب مخيمات في المناطق الريفية للبحث عنهم، حيث يقوم المستشفى بتوفير الكوادر الطبية للفحص والتصنيف، بينما يتعاون مع الجهات الخيرية والمحلية لتوفير المخيمات والدعاية لها.

- تحديد البرنامج والخدمة وطرق تقديمها: تم ترتيب إجراء عمليات إزالة ماء العين بشكل صارم ومنظم، بحيث يقوم الطبيب ب (1500) عملية سنويًا المتوسط في الهند (200) عملية سنويًا.



ويقوم المستشفى بتوظيف بدائل تقلل عليه وعلى المرضى تكاليف العمليات مع الحفاظ على جودة عالية من الخدمة.

- تحديد الداعمين والمانحين: يمثل القسم من المرضى الذين يدفعون الرسوم 40% من مجموع المراجعين. مردود هذا القسم من المرضى يوفر الدعم لإجراء العمليات للقسم الآخر الذي يتلقى الخدمة من دون رسوم، وإن كان الجميع يتلقى الخدمة الطبية بنفس الجودة. إلا أن الدافعين يوفر لهم خدمات إضافية كالوجبات الساخنة والغرف المكيفة ودورات مياه خاصة. يضع بعض المانحين شروطاً على المستشفى أو يطالبون بمبادرات جديدة. يقوم المستشفى بتقييم هذه المبادرات وقبولها في حال كانت ضمن الهدف التشغيلي، وأما إذا كانت خارج هذا الهدف التشغيلي؛ فيجب عدم الرضوخ لرغبات المانحين الذين يتجاوبون أحياناً كثيرة مع التوضيح والإرشاد من جانب المنظمات في كيفية توجيه دعمهم لصالح هدف المنظمة، وقد يتطلب الأمر بعض النقاش والإقناع.

- تحديد الفريق والحوكمة: تسري استراتيجية المستشفى في كل نظام إداري أو تعليمات داخلية أو قيم للمنظمة. يقوم المستشفى بتدوير الأطباء بين قسم الدافعين والقسم المجاني لتعزيز قيمة الجودة وعدم التفريق في الخدمة الطبية، كذلك يحرص المستشفى على التدريب سواء في المخيمات داخل الهند أم في الخارج لتعزيز الجودة.



نجاح استراتيجية المستشفى نابع من أن كل عنصر مرتبط بالهدف التشغيلي ساعات العمل الطويلة والتواصل المركز والجودة العالية. هذا التناغم العالي بين عناصر الخطة والهدف التشغيلي واضح في التنسيق بين جهود التسويق وجهود التمويل أيضا.

الخطوة الرابعة: اختيار البرامج

إذا بلورت المنظمة منصتها الاستراتيجية، أصبح الاختيار اليومي للبرامج في متناول اليد. إذا كان البرنامج يدعم أحد العناصر الأربعة؛ للمنصة فيقبل وإلا فلا. وبالعودة على منظمة (Nature Conservancy) كمثال، ولنفرض أن أحدهم تقدم ببرنامج مناصرة وتوعية (Advocacy) يركز على حماية البيئة الكونية، فعلى المنظمة أن تُقيم مدى مساعدة المقترح المقدم للهدف التشغيلي، وحيث أن المنظمة هي منظمة حماية وليست منظمة توعية؛ فإن تبني البرنامج سيضغط على المنظمة في اتجاه غير مثمر، وإن منظمات متخصصة في التوعية أولى به وأقرب لأهدافها التشغيلية.

يشير الكاتب هنا إلى ان التحول من هدف تشغيلي في منظمة معينة إلى هدف آخر ممكن في ظروف محددة، ويضرب مثالا في ذلك من منظمة (PSI) (Population Services International) التي غيرت أهدافها التشغيلية من التخطيط العائلي في الدول النامية إلى تسويق موانع الحمل الاجتماعي، وكان ذلك متوافقاً مع قدراتها في التسويق والتوزيع.



ولكن في أواسط التسعينيات وبفعل التغييرات التي فرضتها ضغوط التمويل وتطور الاهتمام العالمي بمكافحة فيروس نقص المناعة المكتسبة، قررت PSI التوسع في برامج الصحة الوقائية العائلية، وقد ساعد هذا التحول في تضاعف مداخل المنظمة من (3) مليون دولار في 1987م إلى حوالي (100) مليون دولار في (2000)، وأصبحت اليوم في مجال الصحة العائلية في الدول النامية.

المحصلة

يُجمل الكاتب ورقته هنا ويقول أن لا بأس على المنظمات الناشئة التي تعوزها الموارد أن تنظم يومياتها بناء على الخطوة الرابعة البرامج إلى حين تمكنها وبناء قدراتها ومعرفة نقاط قوتها، وحينئذٍ لا عذر للإدارة والمجلس في عدم الاجتماع ووضع الرسالة التشغيلية والمنصة الاستراتيجية بخطواتها الأربع، وإذا لم تستطع المنظمة من فعل ذلك خلال (3) إلى (5) سنوات من التأسيس؛ فعليها أن تغلق أبوابها يقول الكاتب.

الرسالة التشغيلية هي القاعدة للاستراتيجية بعيدة المدى فيما تشكل المنصة الاستراتيجية القاعدة للخطة السنوية. فالخطوات الأولى والثانية والثالثة تتم كل (3-5) سنوات الاستراتيجية البعيدة، ويشترك في ذلك النقاش الإدارة التنفيذية والمجلس والمانحون الكبار. الأسئلة الرئيسية:

- هل هدف المنظمة رسالتها يعكس مشكلة كبيرة في المجتمع؟
- هل تسهم الرسالة التشغيلية في رفد الرسالة الأساسية بشكل كبير؟



• هل تسهم المنصة الاستراتيجية في الأثر المطلوب؟ وكيف نعرف ذلك؟
يُشير الكاتب هنا إلى الخلط بين التخطيط قصير الأمد والتخطيط طويل الأمد، وغياب الجدية في جلسات التخطيط التي تتحول إلى احتفالية سنوية وتبرير لما هو قائم بالفعل. يقول الكاتب إن التخطيط السنوي قصير المدى يجب أن يشتمل على الخطوات الثانية والثالثة والرابعة، ويكون الدور الرئيسي في هذا التخطيط للإدارة التنفيذية، وليس للمجلس، لكن على المجلس أن يطرح في مشاركته الأسئلة التالية:

• ما هي منصتنا الاستراتيجية؟

• هل لدى المنظمة نموذج متناسق لتنفيذ الاستراتيجية؟

ويشير الكاتب إلى ضعف المجالس في المنظمات غير الربحية في تناول هذين السؤالين، وعادةً ما يتخطوا هذين السؤالين إلى مناقشة البرامج مباشرة. وقد يسمحون للمانحين أحياناً بالتأثير في قرارات البرامج. إن عدم تطوير الرسالة التشغيلية ومنصة الاستراتيجية سيجعل الإدارة تظن أن كل برنامج مهم ويتم قبوله؛ مما يسبب أعباء إضافية وإرهاق للموظفين، ومن المهم للإدارة طرح الأسئلة التالية لمحاكمة ما يقبل وما يرفض من البرامج:

ما مدى فعالية برامجنا؟

• ما مدى كفاءة تنفيذها؟

• أي البرامج يجب التخلي عنه؟

• أي البرامج نضيف؟



فعلى المنظمات غير الربحية أن لا تُفكر في تقديم كل الخدمات لكل الفئات، وإنما تختار لنفسها مجالاً محددًا (niche) ثم تصوغ رسالتها التشغيلية، ومنها تُشكل منصتها الاستراتيجية، ثم تلتزم التزامًا وتنضبط انضباطًا في محاكمة كل اقتراحات البرامج بهذه المنصة الاستراتيجية إذا أرادت أن تُغير العالم للأفضل.



المجتمعات المهنية



   @BOARDSA3