

## تنويه

هذه المادة حقوقها الفكرية محفوظة لـ **Harvard Business Review** وهي منشورة على موقع <https://hbr.org/1996/09/the-new-work-of-the-nonprofit-board> وقد قمنا في مبادرة **بناء كفاءات المنظمات غير الربحية** باختيار مجموعة من المواد والمصادر المعرفية النوعية و العمل على ترجمتها إلى اللغة العربية للمساهمة في تعزيز المحتوى العربي ليستفيد منها المشاركون في مبادرة كفاءات لتطوير العاملين في القطاع الثالث، وبهذا نؤكد على حفظ حقوق المادة الاصلية للجهة صاحبة الحقوق ، كما نؤكد أنها غير مسؤولة عن الترجمة .



# مجلة هارفارد لإدارة الأعمال

حوكمة الشركات  
العمل الجديد لمجلس  
منظمة غير ربحية

كاتبه: باربرا ي. تايلور، ريتشارد ب. شايت وتوماس ب. هولاند

نقله من الإنجليزية: شركة إي كي للترجمة - المملكة المتحدة

من عدد سبتمبر ١٩٩٦

الشريك العلمي



الشركاء  
ارامكو السعودية  
Saudi Aramco



**إن** قيام مجلس منظمة غير ربحية بحوكمة فعّالة أمرٌ نادرٌ وغيرٌ معتاد. قلة قليلة من مجالس المنظمات غير الربحية تعملُ كما ينبغي لها أن تعملَ- أي تُسخرُ الجهودَ الجماعية للأفراد البارعين للدفع قُدماً برسالة المنظمة ورفاهها على المدى البعيد. لذا، يُفترض أن تكون مساهمة المجلس استراتيجية الأبعاد، تعتمد على الناتج المشترك لعاملين موهوبين حُشدوا معاً لتطبيق ما لديهم من معرفة وخبرة على التحديات الكبرى التي تواجه المنظمة.

ما الذي يحدث بدلاً من ذلك؟ في أغلب الأحيان لا تعدو مجالس المنظمات غير الربحية عن كونها مجرد مجموعة أشخاص تقوم بتنفيذ أنشطة منخفضة المستوى. لماذا؟ الأسباب لا حصر لها. أحياناً، تتم عرقلة عمل المجلس على يد مدير تنفيذي يخشى مجلساً قوياً، ويخفي المعلومات، ويطلب موافقة المجلس في اللحظات الأخيرة. وأحياناً أخرى، يفتقر أعضاء المجلس إلى الفهم الكافي لعمل المؤسسة ويتفادون التعامل مع القضايا التي تتطلب معرفة متخصصة. قد لا يلتزم أفراد المجلس التزاماً تاماً بالحوكمة، نظراً لأن عضوية المجلس بشكل عام تكاد تخلو من المسائلة الشخصية. وغالباً ما يفتقر الأفراد ذوو السلطة الذين يتشكل منهم المجلس إلى خبرة العمل كأعضاء في فريق. وبغض النظر عن السبب، يُترك أعضاء مجالس المنظمات غير الربحية نهياً للشعور بالإحباط والإهمال، ولا تستفيد المنظمة من مواهبهم. لذا تظل الطموحات متدنية، والاجتماعات إجرائية، والنتائج غامضة والمداومات ضيقة الأفق. لهذا تجد أن العديد من أعضاء المجلس يساورهم الشك في قدرة المجلس على ممارسة أي صلاحيات أو إحداث أي تأثير حقيقي.

إن مفتاح الأداء الأفضل هو الاكتشاف والقيام بما تُسمية العمل الجديد للمجلس، حيث يهتم الأمناء بالنتائج. يفقد الأشخاص ذوو السلطة عزمهم عند اعطائهم جرعات متوالية من توافه الأمور. فقد يُلزمون الإدارة بمناقشة التحكم في المناخ للمعارض الفنية، وحالات خطوط البخار القديمة، أو تصميم شعار جديد، ولكنهم سيفيضون عزمًا وتتفجر طاقتهم عندما يكلفون بالبحث عن مدير تنفيذي جديد، أو إكمال حملة تمويلية بنجاح، أو وضع خطة إستراتيجية جديدة وتنفيذها. العمل الجديد هو المرادف للعمل ذي الأهمية.

يتميز العمل الجديد بأربع خصائص أساسية. أولاً، يركّز على القضايا الحاسمة والمصيرية التي تعد قضايا رئيسة بالنسبة لنجاح المنظمة. ثانياً، يكون مدفوعاً بالنتائج المرتبطة بجداول زمنية محددة. ثالثاً، يمتلك مقاييس نجاح واضحة. رابعاً وأخيراً، يحتاج إلى إشراك جمهور المؤسسة داخلياً وخارجياً. يخلق العمل الجديد مستويات عالية من الاهتمام ويتطلب مشاركة عريضة ودعم واسع الانتشار.

## العمل الجديد يحتاج لممارسات جديدة

يخرجُ العملُ الجديدُ عن التقاليدِ التي نظمت عملَ المجلسِ في السابق. في حين يقتصر العمل المعتاد لمجلس منظمة غير ربحية على التدقيق في عمل الإدارة، فإن العمل الجديد يتطلب أدواراً جديدة للإدارة وآليات غير تقليدية للنهوض بمسؤوليات المجلس. لا يمكن للنموذج القديم تحمل الضغوط الهائلة على المنظمات غير الربحية في الوقت الحاضر. ويمكن لقادة المنظمات غير الربحية إتباع الخطوات التالية لتحسين ممارسات المجالس.

## تحديد ما هو المهم

تقليدياً، تتفق مجالس المنظمات غير الربحية ومديروها التنفيذيون على أن الإدارة تحدد المشاكل وتقترح حلولاً لها. قد يقوم مجلسٌ بتنقيح مقترحات الإدارة ولكنه لا يرفض أيّاً منها في الغالب. لماذا؟ القليل من الأمناء يعرفون هذه الصناعة (العمل الخيري) أو المنظمة بدرجة تمكنهم من القيام بأكثر من ذلك، وحتى الذين يمتلكون تلك المعرفة الكافية يرهبون أن يُوصموا بأنهم عابثون أو يهتمون بالتفاصيل الإدارية الجزئية. يتم إشعارُ أعضاء المجلس في بعض الأحيان بأن طرح سؤال شائك أو عرض رأي بديل يُصنّف على أنه خروج عن الولاء للإدارة. كما أن التصويت على قضية ما يُعد تصويتاً على المدير التنفيذي. لكن كيف يمكن لمجلس رجعي غير مستنير بالمعلومات أن يعرف ما هي الفرص التي تفقدها المنظمة؟ وكم هو مقدار الخسارة التي ينبغي على المنظمة تكبدها قبل أن يدرك المجلسُ أن هناك خلافاً جسيماً؟

للقيام بالعمل الجديد يجب على الأمناء والإدارة أن يقوموا سوياً بتحديد القضايا الهامة وجدول أعمال المنظمة. ويحتاج الأمناء إلى فهم القضايا التي يراها المدير التنفيذي حاسمة. كما يحتاجون أيضاً لمعرفة رأي المعنيين والخبراء، لأنه لا يوجد مديرٌ تنفيذيٌ يتمتعُ بمعرفة كافية كي يصبح الجهة الوحيدة التي تمد المجلس بالمعلومات والاستشارة. كما يستطيع الأمناء ذوي المعرفة والاطلاع أن يُثروا رأي المدير التنفيذي، ويمكنهم أن يؤديوا دوراً مفيداً لصالح المدير التنفيذي من خلال صب اهتمام المنظمة على قضايا ليست ذات شعبية داخل المنظمة أو خارج نطاق قدرات الموظفين. إلى ذلك، يمكن للمجلس تحديد القضايا الهامة من خلال الانخراط في أربع مجموعات من الأنشطة، هي:

## تمكين المدير التنفيذي من رسم الصورة الكبيرة

إنَّ الاختبارَ الحقيقي للقيادة التنفيذية لا يكمن في قدرتها على حل المشكلات فحسب، بل في القدرة على الإفصاح بوضوح عن مسائل رئيسة وتوجيه جهد تعاوني لصياغة حلول ملائمة. كما لاحظ ذلك عضو مجلس أحد المتاحف، حين قال: "أكثر شيء أريده من المدير التنفيذي هو أن يأتي بأفكار كبيرة". ويجب على المدير التنفيذي أن يكون مستعداً لتقاسم المسؤولية. كما يجب على المجلس أن يكون مستعداً ليحذو حذو المدير التنفيذي - ويطرح أسئلة. "إن لم تقم بذلك،" يقول عضو مجلس أمناء إحدى الكليات، "فلن يتمكن المجلس من معرفة ما الذي يجري. وعندما تبرز مشكلة ويحتاج المدير التنفيذي للأمناء، فلن يتعرف الأمناء على المشكلة وبالتالي لن يكون لديهم الاستعداد للمشاركة بحلها".

ينبغي على المدير التنفيذي مراجعة التحديات الاستراتيجية الرئيسية مع المجلس سنوياً. ويجب على المجلس أن يقوم بدوره بدراسة قدرة المدير التنفيذي على استهداف المشكلات وتحديدها بدقة. هذه هي اللحظة التي يقدم فيها المجلس قيمةً مضافة. يجب أن يتفق المدير التنفيذي والمجلس معاً على أولويات المنظمة وتوجهها الاستراتيجي. وهذه المداولات، بدورها، سوف تشكل طبيعة عمل المجلس وتقييمه للمدير التنفيذي.

قام مجلس إحدى الكليات في الجنوب بصياغة هذه العملية بنجاح. حيث يلتقي المدير التنفيذي والأمناء في خلوة بشهر يناير من كل عام ويقومون بترتيب التحديات التي تواجه المنظمة حسب أهميتها. ثم يقوم المجلس بعد ذلك بتشكيل لجان تعكس هذه الأولويات. فمثلاً، قرر المجلس في العام الماضي أن التسويق والبنية التحتية التكنولوجية تتصدران اهتماماته. فشكل المجلس فرق عمل من الأمناء والداعمين لدراسة هذه القضايا، وتحديد القرارات التي يتعين على المجلس اتخاذها خلال العام المقبل، واستجلاء حاجة المجلس للمعلومات والمعرفة. وفي اجتماع المجلس بشهر مايو، قدمت فرق العمل تقاريرها الأولية، وقرر المجلس كيفية العمل على متابعة القضايا في ضوء تلك التقارير. وأيضاً طور الأمناء توقعات للمدير التنفيذي قابلة للقياس ومرتبطة بسلم اهتمامات المجلس.

## التعرف على الجهات المعنية الرئيسة

يجب على المجالس والمدراء التنفيذيين معرفة القضايا التي تهم الناس المعنيين الذين تخدمهم المؤسسة. إن أنشطة العمل القديم – والتي كانت عبارة عن فعاليات اجتماعية أو حلقات عرض- وإخبار – لن تؤدي الغرض. إذ يتطلب العمل الجديد تواملاً باتجاهين. يقول رئيس إحدى الكليات أن جزءاً من هدف هذا التواصل هو: "جعل المجلس عُرضةً للمعنيين" – أي إتاحة الوصول إليه ومسائلته بدلاً من عزله عن الحياة الطبيعية للمنظمة. وبتلك الروح تجتمع مجالس كليات مختلفة بشكل دوري مع مسؤولي مجالس الطلاب وأعضاء هيئات تدريس وخريجين لاكتشاف القضايا ذات الاهتمام المشترك .

## يتطلب العمل الجديد معرفة أعضاء المجلس والمدراء التنفيذيين للجهات المعنية بمنظمتهم.

وإليك هذا المثال المتعلق بمركز علاج أطفال يعانون من إعاقات عاطفية. عندما تُوفي أحد كبار المتبرعين، احتاج المركز للبحث عن مصادر دخل جديدة. وعند إجراء مقابلات مع رؤساء منظمات خدمات اجتماعية (مصدر إحالات مهم)، تفاجأ العديد من أعضاء المجلس بأن المركز يُنظرُ إليه على أنه مركز نخبة ويهتم بالحالات السهلة فقط. في الحقيقة، أحال الكثير من المهنيين الحالات السهلة إلى مستويات رعاية أقل من تلك التي يوفرها المركز، وافترضوا أن المركز سيرفض الحالات الصعبة.

منزعجاً من هذه المفاهيم الخاطئة، قام الأمناء بتشكيل فريق عمل لتوجيهه وبذل جهد في العلاقات العامة. فتوسع المجلس ليشمل أمناء على صلة بمصدر الإحالات وعزز علاقاته بالسكان من خلال فعاليات تعليمية وبرامج مشتركة. وقال رئيس المجلس في نهاية العملية: "أريد أن أضمن أن لا ينقطع هذا المجلس عن التواصل مع المجتمع مرة أخرى".

ترتكب العلاقات القوية بين المجالس والسكان المعنيين حسابات المدراء التنفيذيين الذين يصرون على أن يكونوا المصدر الوحيد للمعلومات المقدمة للمجلس، إذ يخشون أن يُضعف الاتصال المباشر بين الأمناء والجهات المعنية من سلطاتهم التي صقلوها عبر الزمن. تُحير ردة الفعل تلك أعضاء المجلس؛ إذ سأل عضو بأمناء إحدى الكليات: "لماذا لا نسمح للطلاب بالتحدث إلى الأمناء؟ ما الذي نخفيه؟ هؤلاء زبائننا. لقد بلغت من العمر والذكاء ما يكفي لأن أعرف أن بعض الطلاب قد يرغبون فقط في تقديم شكاوى. الأمناء مؤهلون مثل المدير التنفيذي لتفسير الآراء التي يعبرون عنها. وكلما اقتربت من الحقيقة، كلما تعاطفت مع المدير التنفيذي وساعدته".

## استشارة الخبراء

العديد من المنظمات غير الربحية عُرضة لقوى تنافسية وتغييرات في السياسية العامة. انظر إلى الأثر الذي يلحق بالمتاحف بسبب تخفيض التمويل المقدم من صندوق الهبات الوطنية للفنون The National Endowment for the Arts، أو الأثر الذي يلحق بالمستشفيات جراء جهود إصلاح نظام الرعاية الممول من الحكومة. ما لم يتمكن الأمناء من فهم أساسيات الاقتصاد والتركيب السكانية والسياسات الخاصة بهذه الصناعة (العمل الخيري)، سيصعب على المجالس الفصل بين البسيط والهام والجيد والسيئ. يتطلب العمل الجديد دراسة هذه الصناعة من عدة مصادر. وينبغي أن يكون أحد تلك المصادر وجود خبراء في المجلس ذاته. فعلى الرغم من أن المجالس تستقطب أمناء ممن يتمتعون بخبرة في مجالات مثل التمويل، والقانون، والتسويق، يتطلب العمل الجديد أن يتوفر لدى المجلس عدد أكبر من الأمناء ذوي خبرات مهنية ذات صلة: أطباء في مجلس مستشفى، أكاديميون في مجلس كلية، وعاملون اجتماعيون في مجلس عيادة. يستطيع الأمناء ذوو الخبرة توجيه زملائهم الأعضاء في المجلس. فعلى سبيل المثال، استقطبت مؤسسة تابعة لرابطة اللبلاب (Ivy League) رئيس جامعة سابق كأحد أعضاء مجلسها. انتقد هذا العضو زملائه بسبب انتقادهم لإجراء تأديبي لأحد الأخوة، حيث قائلًا: "سأغضب إذا فعل مجلسي ذلك". فترجع المجلس. وفي كلية للفنون الحرة، ساعد عضو مجلس أمناء، يعمل كأستاذ جامعي، على ثقيف المجلس حول صعوبات قياس جودة التدريس وإعادة توزيع المناصب الأكاديمية لأقسام ذات معدلات التحاق متدنية على أقسام ذات معدلات التحاق نامية. وفي الوقت ذاته، ساعد الأستاذ في تعزيز مصداقية المجلس لدى أعضاء هيئة التدريس.

## الخبراء الخارجيون يمكنهم مساعدة المجلس على فهم أثر

### التغيرات الديموغرافية على المؤسسة

يعد الخبراء الخارجيين مصدراً آخرًا للمعرفة، إذ بمقدورهم مساعدة المجالس على فهم المنافسة، والتركيبة الديموغرافية للعملاء، واتجاهات الدعم المقدم من الحكومة، والمناقشات الخاصة بالسياسة العامة. فمثلاً، اجتمع مجلس معهد بروتستانتية لاهوتي واجه انخفاضاً في معدلات الالتحاق مع خبراء تعليم مهني، واقتصاديات تعليم ديني، والتركيبة الديموغرافية للطائفة الخاصة بالمعهد. وعلى إثر ذلك أدرك الأمناء أن عدد أفراد طائفتهم سيستمر في الانخفاض، الأمر الذي سيؤدي إلى تآكل الدعم المالي المقدم للمعهد وازمحلال فرص العمل للكهنة الجدد. وفي حال استمر الوضع القائم، ستعرض المؤسسة للإفلاس خلال سنوات قليلة. فقرر المعهد الاستفادة من قوة أعضاء هيئة التدريس من خلال جعلهم مورد للطائفة البروتستانتية الأكبر، وتقديم التعليم اللاهوتي إلى العامة والتعليم المستمر للعاملين والكهنة في الكنيسة، سواء داخل المعهد أو في الكنائس المحلية.

### تحديد الأشياء التي بحاجة لقياس

تقوم مجالس الشركات في العادة برصد عدد محدود من مؤشرات الأداء. تعكس هذه الإشارات الهامة وضع الشركة العام وتبين المشاكل المحتملة. تفتقر مجالس المنظمات غير الربحية في الغالب إلى البيانات التي يمكن مقارنتها، بسبب عدم قيام الأمناء والعاملين بتحديد الأولويات.

ينبغي على المجلس والإدارة تحديد ١٠ إلى ١٢ مؤشر نجاح هام. بالنسبة لكلية، قد يعني ذلك دراسة تخفيض الرسوم (تقليص المتوسط الذي تمنحه المؤسسة إلى الطلاب كدعم مالي). وبالنسبة لمتحف، قد يعني مؤشر النجاح قياس العائد الإجمالي للمتحف على استثمارات الهبات. وبالنسبة لمستشفى، قد يرصد المجلس معدلات الإشغال. فقد تؤدي الاستراتيجيات المميزة إلى تدابير مبتكرة.

فعلى سبيل المثال، قامت مدرسة داخلية تركز على تعليم أسس الحاسوب برصد تناسب بين اتصال الطلاب بشبكة المدرسة والمكالمات الهاتفية من غرف نومهم لطلب البيتزا. كما أظهر تزايد نسبة مكالمات الشبكة إلى راحة الطلاب في التعامل مع التكنولوجيا الجديدة. وقامت أوركسترا ذات قاعدة مشتركين كبار في السن برصد وجود مبيعات تذاكر لأفراد أعمارهم في العشرينات والثلاثينات حضروا برامج موسيقى قدم بعدها مشروبات وجبن.

تلفتُ مقارنةً البياناتِ بالتوقعات، والأداء السابق، أو معايير الصناعة انتباه المجلس كي يهتم القضايا الهامة. كما تذكّر تلك المقارنة الأمناء بأن الهدف النهائي للمجلس هو التأثير الإيجابي على تلك المؤشرات. يقول رئيس تنفيذي في كلية في ميدويست: "توجد لدينا مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية، ترتبط بوضوح بالخطة الإستراتيجية، ونقوم بمراجعة تلك المؤشرات في كل اجتماع. ووضعنا هذه المؤشرات على بطاقات صغيرة يمكن للأمناء حملها".

## العمل على القضايا الهامة

في عالم العمل القديم نجد الخطوط قد حُددت بوضوح: يتولى المجلسُ وضعَ السياسات، وتتولى الإدارةُ التنفيذ، وعلى هذا النحو يلعب الطرفان لعبة الحوكمة. أما في العمل الجديد، فيتشارك المجلس والإدارة الأدوار. ليست المسألة، هل هذه قضية سياسة أم تنفيذ. ما يجب التركيز عليه هو أهمية القضية المطروحة، فهل هي قضية هامة أم غير هامة، مركزية أم هامشية؟

## في العمل الجديد، يعمل المجلس والإدارة معاً

### على السياسة والتنفيذ كلاهما.

اليوم، قلة قليلة من المنظمات غير الربحية تخاطر بمنع المدير التنفيذي من تطوير السياسات أو إعفاء المجلس من تنفيذ السياسات. في حملة تمويلية، يُعتبر تحديد الأولويات والأهداف وضعاً لسياسة، بينما يُعتبر تحديد زبائن محتملين وإجراء اتصالات بهم تنفيذاً. خلال البحث عن مدير تنفيذي جديد، يكون تحديد معايير الاختيار وضعاً لسياسة، وتصميم الإجراء وإجراء المقابلات تنفيذاً. باختصار، معظم الأمور الهامة لا يمكن تقسيمها بسهولة إلى سياسة أو إدارة.

في كثير من الحالات، يكون التنفيذ أكثر أهمية من الصياغة. فمثلاً، في الاجتماعات التي تُعقد وجهاً لوجه، اقنع أمناء كلية طالبات كاثوليكية خريجات ثريات بدعم تركيز مؤسسي جديد على خدمة أقلية نسائية فقيرة داخل المدينة. وقام مجلس كلية أخرى، عانى من انخفاض مستوى قدرة الطلاب على تسديد الرسوم الدراسية، باختيار ثلاثة أمناء لمساعدة الإدارة في تصميم إستراتيجية تسويق تهدف لاستقطاب مزيدٍ من الطلاب القادرين على التسديد.

وفي حالة أخرى، امتلكت جامعةً محطةً إذاعيةً تجارية. تساءل المجلس عن ملائمة عمل المحطة مع رسالة الجامعة. وبعد الاتفاق مع رئيس الجامعة بأن الأخيرة يمكنها استخدام الأرباح التي تأتي بها المحطة لصالح تعزيز العملية التعليمية، تفاوض الأمناء حول الصفقة. وسعد الرئيس بذلك وقال: "هذا هو المجلس في أبهى حالاته!". عرّف أعضاء المجلس أكثر من العاملين عن طبيعة عمل الإذاعة وعن بيع أصل رئيسي، واستعملوا تلك المعرفة عند اتخاذهم القرار.

قد تبرز الأهمية البالغة لإشراك الأمناء في تنفيذ السياسة خلال الأزمات. بعد فضيحة "يوناييتد واي أوف أمريكا" United Way of America (استخدم الرئيس التنفيذي أكثر من مليون دولاراً من أموال المنظمة كمصروفات شخصية)، اتفق المجلس والرئيس التنفيذي لمنظمة محلية على أن يقوم كل أمين بمقابلة خمسة رياديي أعمال لتعلم ما يمكن للمنظمة المحلية القيام به لتحسين الدعم المجتمعي لحملة قادمة. كانت المشورة متسقة: الإقرار بأن المنظمة المحلية قد ارتكبت خطأ فادحاً، ووقف كافة الدفعات إلى المقار المحلية حتى تم التعامل مع كافة التهم، ووعدهم أن تبقى كافة المبالغ المالية في المجتمع، والسماح بمساهمات يحددها المانحون، ووعدهم بأن يصدر المجلس تقريراً عاماً حول تخصيص المبالغ. وقبل الرئيس التنفيذي والأمناء هذه التوصيات وبدأوا جهود علاقات عامة مكثفة شملت كل

### تعليم أعضاء مجلس قديم العمل الجديد العمل القديم

تحدد الإدارة المشاكل، وتقيم الخيارات، وتقتراح حلولاً. المجلس يستمع، ويتعلم، ويوافق، ويرصد. يضع المجلس السياسة، التي تنفذها الإدارة. تُحدد المجالات بدقة ويقل أو يندعم ضغط العمل. تُقرر نطاقات العمل، من خلال هيكل تنظيمي. يوازي هيكل اللجان الدائمة المهام الإدارية. التركيز يكون على الهيكل الدائم، والروتين الثابت. يعمل الأعضاء في مهام حيوية. يحافظ المجلس على استمرار العمل. تعتمد اجتماعات المجلس على العمليات. لا يتغير البروتوكول. تتبع المهام النموذج. هناك تأكيد على نقل المعلومات والتقارير. المجلس عبارة عن مجموعة من النجوم. يوظف أشخاص يهدفون إلى الخبرة والمكانة. يستفيد الرئيس التنفيذي من العلاقات الفردية ويستغل مواهب الأمناء.

عضو من أعضاء المجلس. كانت الحملة ناجحة مثل حملات السنوات السابقة وكانت أكثر نجاحاً من حملات منظمات محلية أخرى في المنطقة. لم يكن بالإمكان القيام بذلك حال اقتصر دور المجلس على وضع السياسة فقط.

### نظم نفسك حول ما هو مهم

يجب تنظيم العمل الجديد للمجلس بحيث يتعامل مع أولويات المؤسسة. قد يبدو ذلك بديهياً، لكن غالباً ما تقوم المجالس بتنظيم عملها من خلال لجان وظيفية (البنية التحتية اللازمة، والتمويل، والعلاقات العامة) تُوكّل للأمناء مسئولية اتخاذ القرارات التشغيلية قليلة المخاطر. وللبدء بالعمل الجديد، يجب أن يملي الجوهر شكل وتركيبه المجلس. كما يجب أن تعكس اللجان، ومجموعات العمل، وفرق العمل الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة.

### العمل الجديد

يكتشف المجلس والإدارة قضايا هامة، ويقرران جدول الأعمال، ويقدمان حلولاً للمشكلات.

يضع المجلس والإدارة السياسة وينفذانها. الخطوط غير واضحة، والحدود مفتوحة. تحدد نطاقات وفقاً لطبيعة القضية المعروضة.

يعكس هيكل المجلس الأولويات الإستراتيجية للمؤسسة. التركيز على المرونة، والترتيبات الآنية. يعمل الأعضاء في مهام مشتركة ويُنشئ المجلس مراكز عمل.

تعتمد اجتماعات المجلس على الأهداف. يختلف البروتوكول حسب الحالة. يتبع النموذج المهمة. التركيز على المساهمة والعمل.

المجلس كوكبة. يوظف أعضاء فريق يهدفون إلى الفروق الشخصية التوافق العام. وينمي المجلس تقاليد العمل الجماعي والقدرات الجماعية للأمناء.

## لكي يثمر العمل الجديد ،

### يجب أن يملي الجوهرُ تركيبة المجلس.

على سبيل المثال، استبدل معهد ديني غالبية اللجان المهمة بالعمليات بلجان تعكس الأهداف الرئيسية للخطة الإستراتيجية: كنشر المناهج على مستوى عالمي، وتحسين علاقات المعهد مع الكنائس المحلية، وتوفير التعليم المستمر للكهنة.

شملت اللجان الأمناء وأعضاء في المجتمع المحلي. النتيجة: بناءً على توصية اللجنة بإقامة علاقات مع الكنيسة، أنشأ المعهد الديني غرفة مقاصة لدعم الكنائس المحلية بخدمات فنية في مجالات تشمل الإدارة المالية، وتعليم الكبار، وحوكمة الكنيسة.

وفي مثال آخر، يَدْرُسُ مجلسُ كليةٍ مرموقةٍ إنشاءَ أربعةٍ "مجالسٍ": (شؤون أعمال، شؤون حرم جامعي، شؤون خارجية، وشؤون حوكمة ومجلس) كمظاهرات لمجموعات اللجان الدائمة. يشرف المجلس المختص بشؤون الحرم الجامعي على الأنشطة وتنظيم جداول الأعمال السنوية لحياة الطلاب، والقبولات، ولجان علاقات الأمناء بأعضاء هيئة التدريس، التي ستجتمع عند الحاجة فقط. يقوم رؤساء المجالس بتنسيق جداول الأعمال السنوية للمجالس الأربعة واقتراح قضايا إستراتيجية لمناقشتها خلال اجتماعات المجلس.

يمكنُ لفرقِ العمل التي تضم أعضاء من المجتمع المحلي وخبراء من غير الأمناء معالجة المسائل الهامة المنفصلة التي تشمل التعاقد مع مصادر خارجية لأداء مهام معينة أو تثبيت برنامج إدارة الجودة الشاملة. على سبيل المثال، عيّن مجلس مدرسة مستقلة فرقتي عمل للبحث في قضايا الاعتماد مع الوكالات الحكومية والوطنية. جمعت فرقنا العمل معلومات حول الاتجاهات الديموغرافية، ومتطلبات الاعتماد، والتشريعات التي يمكن أن تؤثر على المدارس المستقلة. وفي جلسة يوم سبت خاصة، قدمت فرقنا العمل النتائج، وناقش المجلس إمكانية طلب الاعتماد أو أن يكون أكثر انتقائية، وتم حلّ فرقتي العمل. لقد أنجزّ العمل.

تدفع فرقُ العمل "المؤقتة" المجلسَ نحو نتائج حقيقية، وتضاعف من فرص الريادة، وتمنع الأعضاء من السيطرة على اللجان الدائمة. يقول أحد أمناء كلية من الكليات: "الكثير من اللجان الدائمة لا تضع سياسات أو تحدد احتياجات. وهي مجرد طقوساً فارغة المضمون، وعبئاً لا قيمة لها. وعلى النقيض من ذلك، تجد لجان العمل فعالةً جداً. مثلاً، ندرس تكلفة خطة تسويق والشكل الذي ستكون عليه. ساعدت إحدى فرق العمل المجلسَ على فهم المشكلة واقتراح توجيهات. كان هناك فرق مادي هام تمثل في الشعور بالملكية."

## تركيز الاجتماعات على القضايا الهامة

المجالسُ لا تكون مجالس إلا في الاجتماعات فقط، ومع ذلك لا يرقى أداؤها في الاجتماعات إلى المستوى المطلوب. يعتقد الكثير من الأمناء أن قلة الوقت هي أهم معيق لقدرة المجلس على أداء العمل الجديد. ولكن المشكلة الأكبر تكمن في الفشل في تحديد القضايا الهامة، وترك هذه القضايا تحدد وتيرة، وشكل، ومدة اجتماعات المجلس واللجان. في حال قلت اجتماعات المجلس وقصرت مدتها، ينبغي على الأمناء دراسة ما يمكنهم تقديمه. ينبغي على الرئيس، والرئيس التنفيذي، واللجنة التنفيذية صياغة كل اجتماع بطرح أسئلة مثل، ما هو غرض هذا الاجتماع؟ وكيف يمكننا تنظيمه لتحقيق هذا الغرض؟ تساعد أربعة إجابات في شرح هذه المسألة.

## نحتاج إلى مزيد من المعلومات الخلفية لاتخاذ قرار

تحتاج هذه الإجابة إلى نقاش بقيادة مشرف. يمكن أن تشارك جلسات النقاش كافة أعضاء المجلس وتثقفهم حول القضايا التي تواجه المؤسسة. والهدف هو التعبير عن وجهات النظر، الدعوة لطرح أسئلة، ودراسة البدائل. لا يُطرح قرار معين للنقاش، ولا يتم تصويت.

أحد الأمثلة على ذلك هو حالة مجلس الكلية الذي يفتقر إلى المعرفة اللازمة وفي نفس الوقت مهتم بالقضايا المترابطة الخاصة بنوعية الطلاب، ورسوم الدراسة والمعونات المالية. كل عام تقدم اللجنة المالية، على الرغم من الضغوط التي تتعرض لها لتحقيق توازن في ميزانية العام المقبل، توصية خاصة بالرسوم للمجلس. لم تمنح العملية فرصة للمجلس لدراسة أسباب وأثار زيادة الرسوم الدراسية. اجتمع المجلس علانية في العام الماضي لإثراء معرفته بأثر الرسوم الدراسية وقرارات المساعدات المالية على الالتحاق بالدراسة ونوعية الطلاب، بالإضافة إلى التأثير على المحصلة النهائية. وضع المجلس مبادئ للإشراف على توصيات اللجنة المالية للسنة التالية. شملت هذه المبادئ قراراً بتحديد المساعدات المالية التي تقدمها المؤسسة بنسبة أقل من ٢٥٪ من الرسوم الدراسية، مع استخدام المنح لاستقطاب طلاب أفضل. كما قرر المجلس زيادة حجم الفصل الدراسي لتوفير الموارد بهدف تعزيز شراكات التعلم، التي تشمل مشاريع بحوث الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

في جامعة أخرى، تحضر كل لجنة من لجان المجلس الرئيسية، مرة واحدة في السنة، أمام المجلس في دورة مدتها نصف يوم لعرض معلومات حول قضية جوهرية أو مجالاً معيناً. فمثلاً، ترأست اللجنة المالية جلسة مجلس أمناء لشرح إعداد الموازنة الرأسمالية، والصيانة المؤجلة، وانخفاض قيمة الأصول. عقدت فرقة عمل خاصة بالتكنولوجيا التعليمية شملت أعضاء هيئة تدريس وطلاب حلقة نقاش لوصف آخر التطورات، وكيفية استخدام التكنولوجيا في حرم الجامعة لتغيير عملية التعلم. يُعقَّب الرئيس على هذه الدورات بالقول: "يثيري كافة أعضاء المجلس معرفتهم بالقضايا التي تواجه المؤسسة. وتتاح الفرصة أمام أعضاء اللجنة المالية لرؤية جوانب أخرى للمؤسسة".

## لا نعرف ماذا نفعل حيال مشكلة حالية

العمل الجديد، بطبيعة الحال، يواجه قضايا معقدة تستعصي على الحل بسهولة. لذلك، يجب على الأمناء والإدارة عرض وجهات نظر متعددة ووضع حلول تعكس أفضل أفكار المجموعة. وتصميم الاجتماع هام جداً لتحقيق هذه الغاية. يجب أن ينصب النقاش على الأسئلة الواضحة المطروحة، مثل: ما هي أهم ثلاث أولويات للحملة التمويلية؟ أو ما هي الخطوات المحددة التي يمكن للمجلس اتخاذها لتعزيز العلاقات مع الشركات؟

المجموعات الصغيرة تخلق بيئة أكثر أريحية للأمناء للتحدث بحرية. يقول أحد أعضاء مجلس كلية: "قد يكون لدي تعليق يستحق أن تنصت له ١٦ أذنًا، لا ٦٠ أذنًا". توفر المجموعات الصغيرة مساحة لتبادل الأفكار ولا تطرح فيها أسئلة غبية أو أفكاراً مجنونة. ويقول أحد أعضاء مجلس جامعة ميدويسترن: "قبل قيامنا بإضافة نقاشات مجموعات صغيرة، جلس جميع الأمناء الـ ٥٠ بسلبية، واستمعوا لعدد قليل من أشخاص ينقلون معلومات. كانت العملية سطحية، واقتصرت المشاركة الجوهرية على اللجنة التنفيذية. المجموعات الصغيرة تسمح للجميع بالمشاركة بشكل حقيقي".

## نواجه أزمة

في أوقات الأزمات، يجب الابتعاد عن حالة "العمل كالمعتاد" (Business-as-usual) للسماح للمجلس بالتركيز على القضايا المطروحة. قد تشمل الأزمات خسارة مصدر تمويل رئيس، أو مغادرة أو وفاة رئيس تنفيذي بشكل مفاجئ، أو ظهور منافس، أو حدوث انشقاق في المجلس نفسه.

### التركيز على الكوكبة وليس النجوم

تاريخياً، تمثلت ممارسة أكبر وأشهر المنظمات غير الربحية في توظيف نجوم كأعضاء مجلس، إذ كانت الفرضية تقول بأن تشكيل مجموعة من أفراد ممتازين سيوصلنا إلى مجلس ممتاز. لكن العمل الجديد للمجلس لا يمكن أن تقوم به دائرة داخلية قوية. بل، يجب إشراك الجميع، بما يولد سلسلة من ردود الأفعال: كلما زاد عدد الأمناء المساهمين في عمل حقيقي، كلما زادت معرفتهم؛ وكلما زادت معرفتهم، زادت مساهمتهم في

على سبيل المثال، فقدت "جمعية زهايمر" محلية منحة كبيرة في عام ١٩٩٣ ولم يكن لديها أمل في تمويل كبير جديد. طلب الرئيس اجتماعاً خاصاً للمجلس لمناقشة إعادة هيكلة خدمات الجمعية المحلية. أدت مراجعة رسالة المؤسسة إلى تذكير الأمناء بالغرض من وجود المنظمة؛ وساعد فحص إمكانية إعادة هيكلة المؤسسة في فتح نقاش حول قضايا رئيسية. وفي ختام الاجتماع، أقر أعضاء المجلس بتولي

مسئولية مهام محددة للمساعدة في إدارة الأزمة، من بينها: شرح رسالة المنظمة لراعيين محتملين في المجتمع، واستكشاف خبرات إعادة الهيكلة بمنظمات محلية أخرى، والتعاون مع الموظفين لإيجاد أفضل الطرق لتسهيل عملية الانتقال إلى منظمة أصغر وأكثر تركيزاً.

### نحتاج للتعامل مع قضايا حوكمة حساسة

توفر الحلقات التنفيذية بدون الرئيس التنفيذي خطوط اتصال مفتوحة بين الأمناء. يقول أحد الأمناء: "نعقد حلقة تنفيذية بعد كل اجتماع مجلس. ونشعر بالراحة لمناقشة أي قضية، ويتاح لنا الوقت لطرح الأسئلة والتقصي". ومن بين الأسئلة التي يمكن أن يستمع إليها المجلس في حلقة تنفيذية: هل تعاملنا مع قضايا هامة؟ كيف سار الاجتماع؟ هل يمكننا خدمة الرئيس التنفيذي بطريقة أفضل؟ ويمكن التعامل مع الاختلافات في الرأي بين الأمناء أو بين المجلس والرئيس التنفيذي بكل صراحة في الحلقة التنفيذية. يقول أحد أعضاء مجلس كلية طالبات في الجنوب: "في حال وجود قضايا حساسة، تمنحنا الحلقة التنفيذية فرصة لاستشارة بعضنا البعض".

أمثلة العمل الجديد هذه والهياكل الجديدة ليست حصرية على الإطلاق. وينبغي على المجالس تجربة نماذج مختلفة لغايات مختلفة. استخدم النموذج الذي يؤدي العمل.

### قيادة الركب

يحتاج الأمناء عادة على رفض الفنانين، والأكاديميين، والأطباء، ومهنيين آخرين للتغيير. ومع ذلك، فإن مجالس الإدارة/الحكم هي الأقل إبداعاً، والأقل مرونة بالكثير من المؤسسات غير الربحية. تتردد المجالس في التخلي عن اللجان

الفريق؛ وكلما زادت مساهمتهم في الفريق، زادت فرص تكوين النجوم لكوكبة.

في الغالب الأعم، تتخذ اللجنة التنفيذية كل القرارات الهامة وتتوقع من بقية أعضاء المجلس الالتزام بالقرار. يقول أحد أمناء مجلس جامعة: "اللجنة التنفيذية هي نادي أمناء صغير مغلق، يتحدث عن الشمولية ولا يطبقها. إنه أمر جميل، أعرف ذلك، أن تكون لديك تلك السيطرة، ولكن ذلك ليس جيداً لبقية أعضاء المجلس". والأمناء الذين يجدون أنفسهم خارج نطاق هذه السلطة سرعان ما يفقدون اهتمامهم.

يحتاج أعضاء المجلس للوصول للمعلومات في الوقت المناسب كي يتمكنوا من العمل كفريق. ينبغي توزيع جداول العمل ومحاضر الاجتماعات، والمعلومات الخلفية من فريق العمل واجتماعات اللجنة على كافة الأمناء، وينبغي على المجلس استخدام التكنولوجيا - المكالمات المؤتمرية (conference calls) والبريد الإلكتروني - لزيادة التواصل في الوقت المناسب. ينبغي أن تكون اجتماعات اللجنة التنفيذية مفتوحة لكافة أعضاء المجلس، وينبغي تدريب المجلس ورؤساء اللجان على دعوة الأمناء قليلي الكلام للحديث، وتفادي إغلاق النقاشات قبل اكتمالها.

بالنظر إلى الطبيعة التعاونية للعمل الجديد، لا بد للأمناء المحتملين أن يدركوا أن الحوكمة مشروع تعاوني. وينبغي عليهم العلم بأن المجلس يتوقع منهم أكثر من الحضور، والمشاركة والدعم المالي. يجب تغيير ثلاثية الثروة والعمل والحكمة (حسب هذا الترتيب في بعض الأحيان!) التي تمت من خلالها عملية اختيار الأمناء في الماضي. يقول أحد أمناء كلية في ميدويست: "كان المبدأ التشغيلي لاختيار الأمناء هو إضافة أكبر عدد ممكن من الأصدقاء، أملاً في أن يكون بعضهم نافعا. هذا نهج سيء".

النهج الأفضل ينطوي على إشراك الأمناء المحتملين كأعضاء في فريق عمل أو لجنة حتى يحصلوا على المزيد من المعرفة. وبدلاً من إرسال دعوات للانضمام إلى المجلس اعتماداً فقط على سجل العضو المحتمل، قم بترتيب محادثة لقياس مدى

تماماً كما يتردد أعضاء هيئة التدريس والأطباء في التخلص من الأقسام. يعارض الأمناء الصيغ المختلفة لاجتماعات الأمناء أكثر من معارضة الموسيقيين لصيغ الحفلات الموسيقية الجديدة. ويعارض أعضاء المجلس معايير العضوية الجديدة مثلما يعارض المعلمون الشهادة غير التقليدية.

بدا هذا النفاق جلياً لرئيس مجلس جامعة ميدويسترن حيث قال: "يصعب على مجموعة مثل هذه أن يكون لديها الوعي الذاتي. إنهم رؤساء تنفيذيون تقليديون قادرين على سرد روايات عن التمكين وبناء الفريق ولكنهم لم يوصلوا إلى مواقعهم التي يشغلونها عبر التمكين وبناء الفريق. لا تجدهم يشعرون بالراحة عند طرح أسئلة من قبيل: كيف يسير العمل؟ ما الذي بحاجة لأن نحسنه؟ غالبية أعضاء المجلس يهتمون جداً بالانتاجية. فلا يتردد المجلس في الطلب من أعضاء هيئة التدريس والمدراء الإجابة على الأسئلة المذكورة. يريد المجلس في أن يكون وقت كل من هم سواهم أكثر فاعلية وكفاءة، ولكن على المجلس أن يبحث عن طرق لتحسين أدائه، أيضاً".

الملائمة بين الفرد والمؤسسة ومجلسها. لا يُحتملُ بعض رواد الأعمال، ونقباء الصناعة، وأصحاب الأعمال الحرة عمليات اتخاذ القرار المعقدة أو توزيع السلطة، كما هو الحال بالنسبة لمعظم المنظمات غير الربحية. لا يُتوقع أن يكون هؤلاء الأفراد أمناءً فاعلين، رغم نجاحهم. ينبغي لأعضاء المجلس أن يُحبوا المنظمة لذاتها، ولما يأملون أن تؤول إليه في المستقبل.

ستتعزيز قدرة العمل كفريق إذا تم دمج الأمناء الجدد بأسرع وقت ممكن في العمل الجديد للمجلس. الملتحقون الجدد بحاجة لمعرفة القرارات الإستراتيجية الجديدة والتحديات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، قد يُلبي المجلس رغبات الأمناء الجدد بالالتحاق بلجان معينة حتى يتمكن المبتدئون من تبوء مواقع مريحة وبالتالي تتعزز ثقتهم بأنفسهم ويحصلون على احترام أقرانهم.

إن وجود برنامج توجيهه إرشادي (Mentoring program) يقرن أمين مخضرم بأمين جديد يُعتبرُ طريقةً أخرى لرعاية الزمالة ودمج الأمناء الجدد بطريقة أسرع. ويجلس القرينان (الأمين المخضرم والأمين الجديد) إلى جانب بعضهما البعض بالمجلس في السنة الأولى حتى يتمكن المخضرم من شرح تاريخ القضايا المعروضة على المجلس، والإجابة على الأسئلة، وتوضيح قوانين المجلس غير المكتوبة، ثم بعد الاجتماع يعطي ملخصاً للأمين الجديد. من خلال نهج أكثر عناية لانتقاء الأمناء، وفي ظل وجود برنامج توجيهه إرشادي، يتمكن المجلس من تشكيل الكوكبة التي يحتاجها للعمل بأقصى درجات الفاعلية.

غالباً، يفترض الأمناء أن نجاح المنظمة دليلٌ على الأداء الجيد للمجلس، حتى عندما لا يوجد دليل على قيام المجلس بلعب دور هام، وحتى عندما يقول الموظفون سرا أن النجاح حُقق بصرف النظر عن المجلس. ولاحظ أحد أمناء مجلس كلية طالبات أن "معظم المجالس تقول: إن لم يكن الشيء مكسوراً، فلا تصلحه، ولكني أرى أنه من الأفضل الإصلاح قبل حدوث الكسر". ويُفسر إجماع غالبية المجالس عن إجراء إصلاحات حوكمة جوهرية برغبة الأمناء في عدم إيقاع ضرر. وقد يفسر إجماعهم برغبة الأمناء في عدم القيام بأي عمل!

يحتاج الانتقال للعمل الجديد إلى عمل وجهد. كما قال الرئيس التنفيذي في جامعة ميدويسترن بعد تغيير مجلس الجامعة: "تطلب أداء العمل الجديد إخراج العاملين من دائرة العمل التي اعتادوا عليها. أرادوا أن يعملوا على أشياء أتقنوها ويتركوا باقي العمل للآخرين. كان يتوجب عليهم التنقل من عمل لآخر وتعلم كل شيء لحكم المنظمة. لقد تخطوا مرحلة كونهم مجرد وصاة على البنية التحتية، ومشرفين على الإدارة، ومتلقي رواتب".

تطالب المجالس في القطاع غير الربحي المؤسسات بالتغيير. في الوقت الذي يطلب فيه الأمناء أدلة على تحقيق مكاسب إنتاجية، وعمليات فعالة، ومخرجات أفضل، ينبغي عليهم (أي الأمناء) أن يكونوا قدوة للآخرين ويتمثلوا السلوك الذي يطلبونه من غيرهم. إذا أثبتت المجالس قدرتها على التخلص من الشعارات، وحل الهياكل القديمة، وهجر نماذج التشغيل المتجذرة، فقد يحذوا الكادر المهني حذوهم. وفي حال لم يقيم المجلس بالعمل الجديد، فسوف ينكشف نفاق الأمناء، وستصبح القيمة المضافة للمجلس برمته أعجز من أن تلهم إصلاحاً تنظيمياً.

باربارا ي. تايلور من كبار المنتسبين إلى خدمة استشارة البحث الأكاديمي في واشنطن، وعضو مجلس الأمناء لجامعة فيتنبرغ الواقعة في سبرينغفيلد بولاية أوهايو.

ريتشارد ب. تشيت أستاذ في كلية الدراسات العليا للتعليم في جامعة هارفارد في كامبريدج، ماساشوستس، وعضو مجلس أمناء كلية جوتشر الواقعة في بالتيمور بولاية ميريلاند.

توماس ب. هولند أستاذ بكلية العمل الاجتماعي في جامعة جورجيا في أثينا. ألف تشيت، وتايلور، وهولند سويا كتاب تحسين أداء مجالس الإدارة Improving the Performance of Governing Boards، الذي نشرته أوريكس برس في عام ١٩٩٦.

الشركاء



## تنويه

هذه المادة حقوقها الفكرية محفوظة لـ [Harvard Business Review](https://hbr.org/1996/09/the-new-work-of-the-nonprofit-board) وهي منشورة على موقع <https://hbr.org/1996/09/the-new-work-of-the-nonprofit-board> وقد قمنا في مبادرة **بناء كفاءات المنظمات غير الربحية** باختيار مجموعة من المواد والمصادر المعرفية النوعية و العمل على ترجمتها إلى اللغة العربية للمساهمة في تعزيز المحتوى العربي ليستفيد منها المشاركون في مبادرة كفاءات لتطوير العاملين في القطاع الثالث، وبهذا نؤكد على حفظ حقوق المادة الاصلية للجهة صاحبة الحقوق ، كما نؤكد أنها غير مسؤولة عن الترجمة .