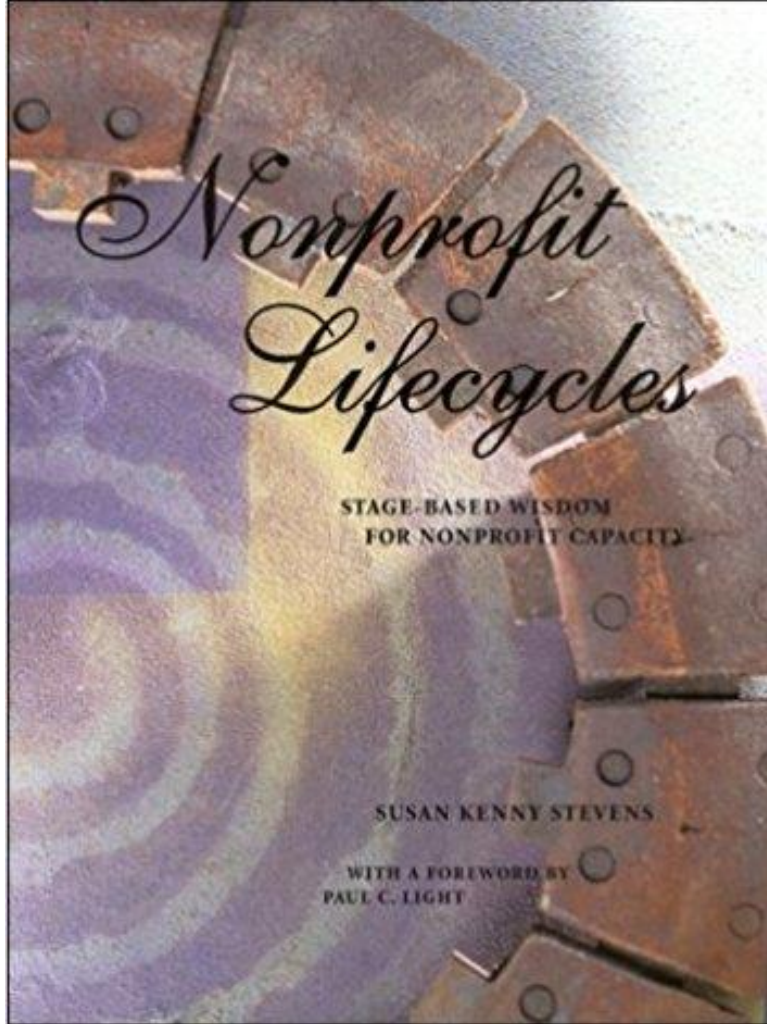


# دورة حياة المنظمات غير الربحية

# Nonprofit Lifecycles

عادل آل جزاع القحطاني

# معلومات عن الكتاب



▶ سنة التأليف: 2002

▶ المؤلف: د. سوزان ستيفينز

Susan Stevens

▶ حائز على جائزة لأفضل كتاب  
جديد في العمل غير الربحي

Terry McAdam Book Award

▶ عدد الصفحات: 150

▶ لا يوجد له ترجمة

▶ قيمة الكتاب في أمازون: 23  
دولار



## معلومات عن المؤلف

▶ د. سوزان ستيفينز

Susan Stevens, PhD

▶ 30 سنة تقديم استشارات في  
مجال دورات حياة المنظمات غير  
الربحية

▶ تقدم دورات ومحاضرات في هذا  
المجال

▶ مؤسس لمنظمة Nonprofit  
Lifecycles Institute

▶ المنظمة تعطي شهادات  
استشارية في حياة المنظمات  
غير الربحية بمتطلبات معينة

<https://www.susankennystevens.com>



# الدافع لتأليف الكتاب

- ▶ لماذا نحن نضع خطة استراتيجية لمنظمتين لهما نفس الرسالة ونفس المستخدمين وبينهما تشابه في البرامج فتنجح إحداهما وتفشل الأخرى؟ الجواب البسيط هو أنهم ينطلقون من أماكن مخالفة في دورة حياة المنظمات
- ▶ تقول في مقدمتها في أول جملة: هذا هو الكتاب الذي دائما ما أردت أن أكتبه

# كشاف العرض

- ▶ دورة حياة المنظمة غير الربحية Nonprofit Lifecycle
- ▶ القدرة/الأهلية المؤسسية للمنظمة غير الربحية Nonprofit Capacity
- ▶ البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة Programs
- ▶ الإدارة التنفيذية Management
- ▶ مجلس الإدارة (المسؤول عن الحوكمة) Governance
- ▶ الموارد المالية Financial Resources
- ▶ الأنظمة Systems

# تقسيم الكتاب

## ▶ 3 أقسام رئيسية:

- ▶ الأول: نظرية وفكرة دورة الحياة ووصف للمراحل السبعة وعلاقتها بالقدرة/الأهلية المؤسسية للمنظمة
- ▶ الثاني: الحديث للمدراء ومجلس الإدارة ونقاش بعض التحديات التي تواجههم في مراحل المنظمة مثل تغيير المؤسس، قيادة الصف الثاني، التحول في المنظمة
- ▶ الثالث: كيف يستفيد المانحون من هذه الطريقة لخلق برامج بناء القدرات المؤسسية، ولتحديد مجالات المنح المتعلقة ببناء القدرات/الجدارات المؤسسية، ولتطوير فرص بناء قدرات مؤسسية. وفيه أمثلة لمؤسسات مانحة تستخدم هذا النموذج لتصميم وتقييم مبادرات بناء القدرات المؤسسية.

# القدرة/الأهلية المؤسسية للمنظمة

▶ خمسة أركان رئيسية لبناء القدرة المؤسسية:

▶ البرامج Programs

▶ الموارد المالية Financial Resources

▶ الإدارة Management

▶ مجلس الإدارة Governance

▶ الأنظمة Systems

▶ تختلف باختلاف المرحلة

▶ قدرة المنظمة على الموازنة والتلائم بين قدرة البرامج والإدارة والحوكمة (مجلس الإدارة) والموارد المالية و الأنظمة في كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة

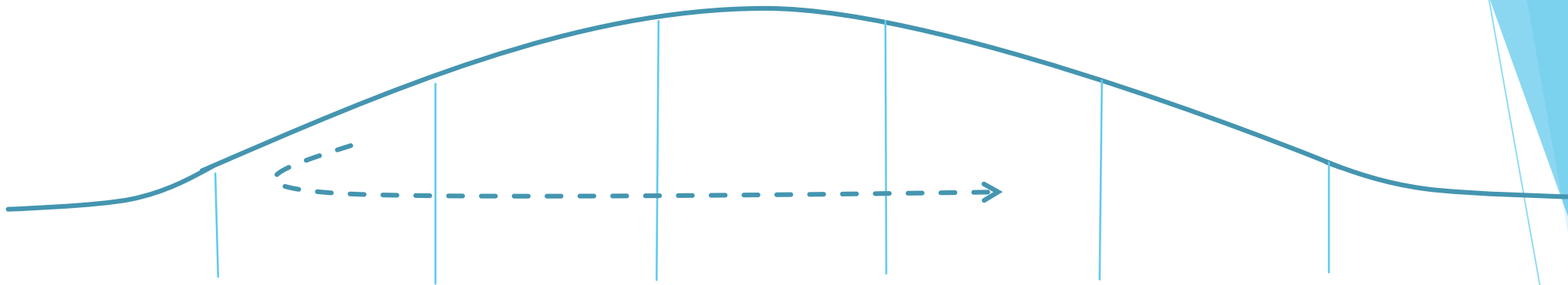
▶ عند اختلاف أرجل الطاولة، لا تستوي الطاولة



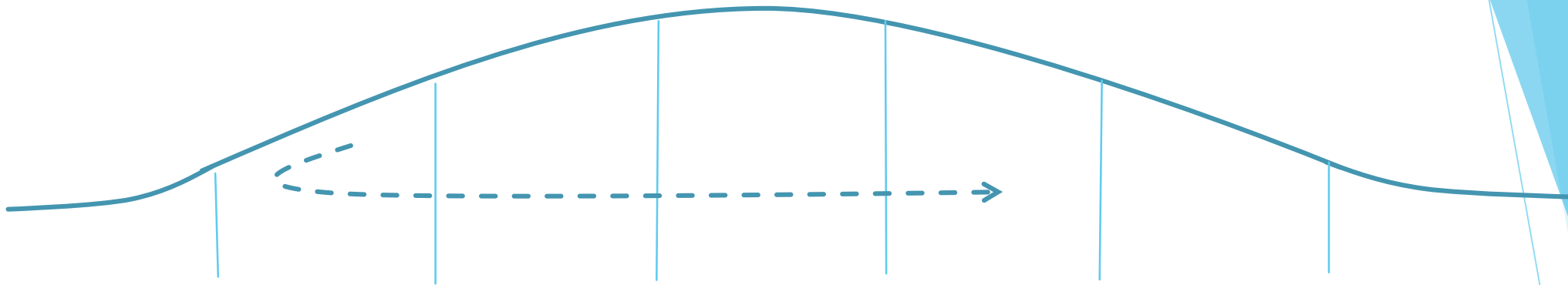


# القدرة/الأهلية المؤسسية للمنظمة

- ▶ الأهلية/القدرة المؤسسية من منظور دورة الحياة:  
قدرة المنظمة على تحقيق التوازن والتلاءم بين البرامج والإدارة  
ومجلس الإدارة والموارد المالية والأنظمة في كل مرحلة
- ▶ القدرة/الأهلية المؤسسية لم تعد ترفاً
- ▶ نموذج دورة حياة المنظمة مرتبط بالقدرة/الأهلية المؤسسية  
والأداء .. السلوك الأدائي والقدرة المؤسسية تختلف باختلاف  
المرحلة



مرحلة النهاية Terminal	مرحلة الانعطاف Turnaround	مرحلة الانحدار Decline	مرحلة النضج Maturity	مرحلة النمو Growth	مرحلة التأسيس Start-Up	مرحلة الفكرة Idea	
				●			البرامج
					●		الإدارة
						●	الحكومة
					●		الموارد المالية
					●		الأنظمة



مرحلة النهاية Terminal	مرحلة الانعطاف Turnaroun d	مرحلة الانحدار Decline	مرحلة النضج Maturity	مرحلة النمو Growth	مرحلة التأسيس Start-Up	مرحلة الفكرة Idea	
				●			البرامج
				●			الإدارة
				●			الحكومة
				●			الموارد المالية
				●			الأنظمة

- ▶ لم يعد فعل شيء مفيد يكفي، المانحون بدأوا يهتمون بفاعلية الخدمات والمساءلة ولذلك كان على المنظمات أن تهتم بالنتائج والأداء والأثر
- ▶ المنظمات لا تستطيع الحصول على نجاح البرامج واستدامتها بدون جدارات/قدرات مؤسسية للمنظمة

## ملاحظات

- ▶ لا يوجد عدد محدد لمراحل حياة المنظمة (هذا النموذج يعتمد 7 مراحل، آخرون يعتمدون 4، 5، أو 10)
- ▶ ليس بالضرورة للمنظمات (بعكس الإنسان) أن تتبع جميع مراحل التطور
- ▶ ليس بالضرورة أن تحدث المراحل تباعا (ممكن تحدث النهاية بعد التأسيس مباشرة أو بعد النضوج) وبقاء المنظمة على قيد الحياة لفترة طويلة لا يضمن انتقالها للمراحل الأخرى.
- ▶ هذا النموذج لا يستخدم كمقياس للحكم على المنظمة وإنما لفهم واقع المنظمة
- ▶ لا يرتبط بعمر أو حجم المنظمة
- ▶ الطموحات والتوقعات تزداد في كل المجالات بالتقدم في المراحل
- ▶ تحدي المراحل هو المحافظة على التوازن في جميع المجالات

▶ فهم دورة حياة المنظمات يقود إلى ما يسمى «إدارة»  
دورة حياة المنظمات Lifecycle Management وهي  
التحدي المركزي للمنظمات

▶ بالرغم من بعض النجاحات، أو ما نظن أنه نجاح،  
المنظمات تضيع كثيرا من الوقت والجهد (وقلة الأثر)  
بسبب التأخر أو التبكير في بعض القرارات في حياة  
المنظمة

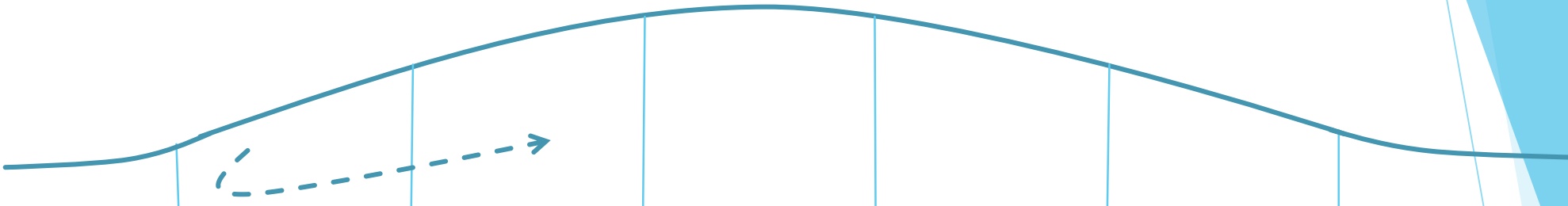
- ▶ كل ما استطعنا التحليل بدقة لمرحلة المنظمة، استطاع المدراء ومجلس الإدارة واستطاع المانحون بشكل أفضل التعرف على الخدمات الأكثر تأثيرا في بناء أهلية المنظمة
- ▶ نموذج دورة حياة المنظمة يستخدم للتحليل والكشف لتحديد أهلية المنظمة وقدرتها كخطوة أولى .. ثم يساعد على تحديد الخطوات الواجب اتباعها للانتقال للمرحلة التالية

- ▶ النموذج كذلك يكشف الحالات غير الطبيعية في المنظمة كأن يكون مستوى مجلس الإدارة وما يقوم به متقدما (مثلا في مرحلة النضوج) عن المرحلة الحياتية التي تعيشها المنظمة (مثلا مرحلة التأسيس)
- ▶ النموذج يخدم مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المانحون/المتبرعون



# مراحل حياة المنظمة غير الربحية

# موجز مراحل حياة المنظمة الخيرية



مرحلة النهاية Terminal	مرحلة الانعطاف Turnaround	مرحلة الانحدار Decline	مرحلة النضج Maturity	مرحلة النمو Growth	مرحلة التأسيس Start-Up	مرحلة الفكرة Idea
عدم وجود رغبة أو غرض ولا طاقة للاستمرار في البقاء	تواجه تحول حرج نظرا لفقد حصتها في المجتمع تتخذ قرارات حاسمة لاستعادة الوضع السابق بعزم وطريقة واعية	الخدمات المقدمة لا تلامس حاجة المجتمع تساهل في الأداء القرارات ارتجالية وليست استراتيجية في انحدار في مستوى البرامج مما يضعف السمعة ويضعف إيرادات البرامج لتغطية المصاريف	قائمة وتعمل بشكل جيد، ولها سمعة جيدة في المجتمع وتقدم خدمات ذات جودة عالية	وجود رسالة وبرامج في المجتمع، والطلب على الخدمات أكبر من تركيبة المنظمة وإمكانيات مواردها	رسالة فضفاضة غير واضحة المعالم، طاقة، شغف مهيمن، بدون إدارة، مجلس إدارة، موارد، وأنظمة	لا يوجد منظمة رسمية، فقط فكرة وأناس ياذلون أنفسهم لسد حاجة اجتماعية في المجتمع

# مرحلة التأسيس

- ▶ ينطلق فيها عنان الرسالة والطاقة والحماس بدون مجلس إدارة وموارد وأنظمة
- ▶ تعتمد على الحمة العالية ورؤية المؤسس/المؤسسين
- ▶ تتسم بالتزام "حياة أو موت" لتقديم خدماتها وإثبات وجودها
- ▶ تستغل كل فرصة للتحدث للناس عن خدماتها ورؤيتها
- ▶ ممكن تقع خيبة أمل في السنوات الأولى عندما تصدم القنوات والطموحات بالواقع
- ▶ المؤسس/المؤسسون يعرفون كيف يثيرون الآخرين لصالح رسالة المنظمة وقادرون على التحدث عن الطموحات وما يرغبون تحقيقه
- ▶ عند تسجيل المنظمة رسمياً، تصبح المنظمة حقا للمجتمع وليس لأشخاص المؤسسين وبالتالي تنتقل ملكية المؤسس/المؤسسين إلى مجلس الإدارة
- ▶ المؤسس قد يكون ذو كاريزما ومواصفات شخصية قيادية رائعة ولكن ليس بالضرورة يكون المدير الجيد!

# مرحلة التأسيس

- ▶ مجلس الإدارة يعمل مثل لصقة الجروح أكثر من أنه يعمل أدواره الحقيقية
- ▶ يعملون كأنهم متطوعين في البرامج أو موظفون بدون راتب في المنظمة
- ▶ عادة يتكونون من أصدقاء وداعمين للمؤسس أو المؤسسة
- ▶ على الرغم من أن دورهم الحقيقي هو الحوكمة ووضع التوجهات، يصعب تطبيقهم لذلك لأنهم مستقطبون من المؤسس وترابطهم به علاقة
- ▶ هم في حيرة .. لمن يرجع الأمر، للمؤسس أم لهم كسلطة جماعية لصالح المجتمع
- ▶ يحتاج توفر المرونة في الموظفون الأوائل
- ▶ يجب أن يكون ولائهم للرسالة
- ▶ يجب أن يكونوا من النوع الذي يستمتع بالمفاجآت لأن المرحلة مليئة بها
- ▶ أن يكونوا منفتحين للفرص وربما لا يعرفون "لا" لأنهم لا يعلمون متى تأتي الفرصة الأخرى

# مرحلة التأسيس

- ▶ البرامج تميل إلى البساطة وليس العمق وأكثر عملية لأنهم في مرحلة تجارب
- ▶ البرامج لا تتطلب ميزانيات ضخمة
- ▶ يعملون بالميزانيات المتاحة ويحاولوا ضبط التدفقات المالية
- ▶ التدقيق الداخلي والتقارير الشهرية غير ناضجة
- ▶ لا يوجد لديهم وقت ومال وجهد للعمل على التنظيم الداخلي لأن التركيز على تقديم الخدمات
- ▶ شيء محزن ولكنه واقعي، وهو أن كثير من المنظمات لا تغادر أبدا مرحلة التأسيس !! لماذا؟
- ▶ بسبب عدم استطاعتهم تجاوز تحديات المرحلة للانتقال للمرحلة الأخرى أو عدم رغبتهم

# مرحلة النمو

- ▶ في هذه المرحلة، لا يصبح للمنظمة خيار غير التوسع
- ▶ في بعض الحالات يكون التوسع مخطط له وفي أحيان كثيرة بدون تخطيط استراتيجي
- ▶ تحديات هذه المرحلة أكثر تعقيدا
- ▶ فيها تختبر المنظمة أجنحتها للتحليق في مرحلة النضج
- ▶ فيها تتجاوز طلبات البرامج والخدمات قدرة/أهلية المنظمة في الإدارة والحوكمة والموارد المالية والأنظمة
- ▶ فيها يبدأ أن يعرفون من هم ويتموضعون ويصلون إلى درجة لا بأس بها من الاعتمادية على الأفراد
- ▶ يتغير أسلوب المنظمة عنه في مرحلة المؤسس
- ▶ المحك في هذه المرحلة هو الجدارات والكفاءات المميزة

# مرحلة النمو

- ▶ يبدأ المدراء من الملل من طريقة الإدارة العشوائية وبالتالي يبدأون في تجربة النماذج التنظيمية وترتيب الوظائف وتحديد المسؤوليات
- ▶ الموظفون الذين عملوا بجهد كبير للبناء سويا سيشعرون أنهم سيفقدون شيئاً وبالتالي يظهر تغير في السلوك والتعامل بسبب زيادة الأنظمة والتقييد بها
- ▶ سيقل تسامحهم مع المدير أو المؤسس ويكثر من أسئلة "لماذا"
- ▶ سيشعرون أنهم مجرد موظفين بدلا من استمتاعهم بالعمل والساعات الطويلة
- ▶ لإضافة موظفين جدد سيتعكر الجو العام
- ▶ يبدأ التوظيف بتركيز
- ▶ سيشعر المدير أن مهارات الموظفين لا تتناسب مع احتياجات المنظمة والموظفون سيشعرون بذلك.

# تحديات مراحل حياة المنظمة الخيرية

مرحلة النهاية Terminal	مرحلة الانعطاف Turnaround	مرحلة الانحدار Decline	مرحلة النضج Maturity	مرحلة النمو Growth	مرحلة التأسيس Start-Up	مرحلة الفكرة Idea
<ul style="list-style-type: none"> <li>-القبول بإعادة بناء المنظمة أو الاستسلام للنهاية</li> <li>-مقاومة الرغبة في الانتقام أو إلقاء اللوم على الآخرين</li> <li>-إيضاح خطة الاستسلام للنهاية مع العملاء والمستفيدين والإعتذار</li> <li>-إغلاق المنظمة بطريقة مشرفة تناسب الاهتمام الذي قامت من أجله المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-إيجاد البطل الذي يقود المنظمة للخروج من الأزمة وتمكينه</li> <li>-تأسيس بيئة وعقلية الانعطاف</li> <li>-الإلتزام بالصراحة والحوار المفتوح مع العاملين والمتبرعين والمجتمع</li> <li>-خفض التكاليف لتحقيق إيراد واقعي</li> <li>-استرجاع ثقة المجتمع من خلال الثبات على المبادئ والصدق ونتائج البرامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-عودة الارتباط بحاجة المجتمع والتخلص من البرامج بدون قيمة مضافة</li> <li>-التذكر أن الأنظمة والآليات والإجراءات والهيكلة لا يجب أن تحل مكان الابتكار والمخاطرة</li> <li>-إبقاء مجلس الإدارة مرتبطاً بالمنظمة</li> <li>-رفع مستوى الإيرادات لتعويض المصروفات</li> <li>-مراجعة مكافآت المدراء التنفيذيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-بقاء المستفيد محور التركيز دون قيود الأنظمة (المرونة)</li> <li>-إبقاء العاملين متحفزين للرسالة</li> <li>-بناء نظام استدامة مالي</li> <li>-المحافظة على فاعلية البرامج</li> <li>-الاعتماد على المهمة الوظيفية وليس على العامل (عدم التأثير بتغير العامل)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-أعمال كثيرة ووقت قليل</li> <li>-تنمية المسؤولية عند مجلس الإدارة</li> <li>-خلق تركيز استراتيجي لا يقيد الابداع و الرؤية</li> <li>-تحديد الجدارات المميزة</li> <li>-بداية ترسيم الهياكل التنظيمية</li> <li>-الارتياح للتغيير</li> <li>-تنويع مصادر الإيرادات</li> <li>-إدارة التدفقات المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تشارك الرؤية والمسؤوليات مع العاملين والمجلس والأفراد المؤثرين</li> <li>-معرفة متى تقول «لا»</li> <li>-توظيف عاملين متعددي المواهب</li> <li>-استقطاب الدعم الخارجي من خلال نشر رسالة ومبادئ المنظمة</li> <li>-العمل على الكفاف المالي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-تحديد الاحتياج</li> <li>-تشكيل الرسالة والرؤية</li> <li>-استقطاب الدعم من الآخرين</li> <li>-تحويل الفكرة إلى عمل</li> </ul>



# تحديات مراحل حياة المنظمة الخيرية



إعداد: د. عادل آل حجازي  
@3Adel\_Alqahtani

شكرا لحسن استماعكم