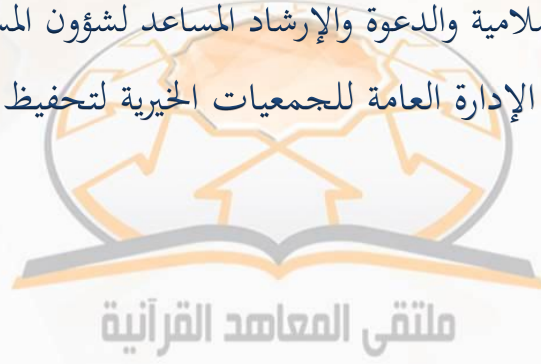


ملتقى المعاهد القرآنية
"القيادة والتأثير في المعاهد القرآنية"

برعاية سعادة الشيخ / عبد الله بن صالح آل الشيخ
وكيل وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد المساعد لشؤون المساجد والدعوة والإرشاد
المشرف على الإدارة العامة للجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم



الرياض - فندق نوفوتيل العنود

يومي الجمعة والسبت ٢٧-٢٨/٥/١٤٣٨ هـ

الموافق ٢٤-٢٥/٢/٢٠١٧ م

إعداد وإشراف



برعاية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملتقى المعاهد القرآنية

تحديات المدير التنفيذي في القطاع غير الربحي

إعداد وتقديم

أ/ عبدالعزیز بن عواد بن طواله

باحث ومطور أعمال في مركز تنمية القيادات

ماجستير إدارة أعمال - MBA - أمريكا

دبلوم عال في إدارة الأزمات - BCM - أمريكا

بكالوريوس إدارة أعمال دولية - ماليزيا

ملخص الورقة

في وقت تتصاعد فيه المتغيرات وتتوسع انعكاسات المؤثرات الخارجية على المنظمات، يواجه القطاع غير الربحي تحديات متنوعة منها تطلعات رؤية ٢٠٣٠؛ فإن هذه التحديات تتطلب دورًا إيجابيًا لتحديد حجمها وطبيعتها لتتمكن من رسم خارطة طريق للتعامل معها حتى لا تكون حجر عثر أمام أهداف المنظمة.

واحدة من أبرز معالم التحديات حول العالم ما يسمى ب (VUCA)، وهي (التقلب، والغموض، والتعقيد، والالتباس).

يتسم العمل في المنظمات المحلية غير الربحية بجوانب متشابهة وفق المراحل التي مر بيها القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وتشكل هذه التغيرات تحديات خارجية وداخلية قد يتجاهلها بعض المدراء ولا يدركون حجم تأثيرها على داخل المنظمة وأداء العاملين.

تتناول هذه الورقة أهم التحديات التي تواجه المدير التنفيذي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، من خلال إجابات ١٧٣ من قيادات القطاع على استبانة وزعها المركز إضافة إلى دراسة مكتبية لأهم التحديات التي تواجه المدير في البيئات المشابهة.

ملتقى المعاهد القرآنية

تحديات المدير التنفيذي في القطاع غير الربحي^(١)

يواجه القطاع غير الربحي مرحلة تحول وتطور، استجابة لتغيرات عدة؛ من أهمها: تطلعات رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية، ونتيجة لانعكاس المتغيرات والمؤثرات الخارجية على القطاع غير الربحي فإننا نلاحظ بروز جملة من التحديات للقطاع على مختلف المستويات كالمجتمع، والمنظمة، وأعضائها؛ فعلى مستوى المجتمع نجد التغير الاقتصادي مؤثراً خارجياً سيفرض احتياجاً معيناً على المجتمع وأفراده، الأمر الذي يحدو المجتمع للتطلع إلى القطاع غير الربحي ليتحرك ملبياً لسدّه.

وعلى مستوى المنظمات، فإن هذه التحديات تستوجب تغييراً في الاستراتيجيات على مستوى التخطيط والتنفيذ، ولئلا تكون هذه التحديات حجر عثرة أمام أهداف منظمات القطاع؛ فإنها بحاجة إلى دور إيجابي لتحديد حجمها، وطبيعتها، وأنواعها، ورسم خارطة طريق استراتيجية مشتركة للتعامل معها.

وعلى مستوى العاملين في القطاع غير الربحي، فلا شك في حاجته الماسة والمتزايدة إلى الكوادر أمام فوّهة هذه التحديات.

من أبرز معالم التحديات حول العالم ما يسمى بـ (VUCA)، وهي: (التقلب، والغموض، والتعقيد، والالتباس):

- **التقلب:** زيادة حادة في أربعة أبعاد من التغيرات التي نواجهها اليوم، وهي: النوع، والسرعة، والحجم، والنطاق.

فعلى سبيل المثال: قد تواجه المنظمة تحديات كثيرة نتيجة التقلبات الاقتصادية التي تطال المنطقة، وتسبب هذه التقلبات حيرة القائد في تعيين أكثر الطرائق سلامة لتأمين خط تقدم المنظمة؛ ويدل على ذلك اختلاف مواجهة قادة المنظمات ومديريها للتقلب الاقتصادي المتمثل في الانكماش بين توسع المنظمة وتقلصها.

- **الغموض:** وتعني عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية نتيجة للتقلب، فغياب المعطيات يشكل مخاطرة في القرارات الاستراتيجية، وقد يحصل للقائد في القطاع غير الربحي

(١) هذه الورقة جزء من بحث تحت الإعداد، ويسعدنا في فريق البحث أن نستقبل آراءكم واقتراحاتكم

عند التوجه إلى مجالات جديدة لم يسبق للمنظمة خوضها، ولا تتوافر لديه البيانات الكافية التي تحقق الحد الأدنى من الثقة في القرارات المستقبلية تجاه تلك المجالات.

- **التعقيد:** أن تتداخل الحقائق بأشكال مختلفة يصعب وضعها في نموذج واضح، مما يسبب الارتباك على نطاق واسع مع عدم وجود صلة واضحة بين السبب والنتيجة.

- **الالتباس:** عدم الدقة؛ لوجود معانٍ متعددة متشابهة ضمن الأوضاع المحيطة التي شكلت ضبابية في الواقع؛ حيث يصعب تكوين إطار لتشخيص الحالة، فبعض المديرين يعاني من حجم الجهول في الواقع، مما يؤخر القرارات الاستراتيجية، أو يجعلها تحت طائلة المغامرة إلى حد كبير.

أجرى مركز تنمية القيادات دراسة حول التحديات التي تواجه المدير التنفيذي في القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وقد شملت الدراسة استبانةً وُزعت على قيادات القطاع غير الربحي، ودراسة مكتبية لأهم التحديات التي تواجه المدير في البيئات المشابهة، ومن خلال الإجابات التي شارك فيها (١٧٩) قائداً من قيادات القطاع، ونتائج الدراسة المكتبية، ظهرت لنا أبرز التحديات التي يمكن أن تواجه المدير التنفيذي في القطاع غير الربحي؛ حيث استنتجت الدراسة أن غالب التحديات متصلة برسالة المنظمة واستدامتها، والتي تشكل عائقاً كبيراً أمام تقلبات البيئة الخارجية، ويعتمد هيكل التحديات على حجم المتغيرات والصعوبات عند مقارنتها بكفاءة قيادة المنظمة.

وبعد التحليل الأولي لنتائج الاستبانة وجدنا أن تحديات المدير التنفيذي في القطاع غير الربحي تعتمد على ارتباطها بالمؤثرات الخارجية الثلاثة، وهي: العوامل النظامية، والاقتصادية، والاجتماعية، إضافة إلى التحديات الداخلية التي تتعلق بحجم المنظمة وأدائها.

وقد وردت غالب الإجابات تحت أربعة أقسام رئيسة، كالآتي:

- **الأنظمة والتشريعات:** تعمل الأنظمة والتشريعات على تنظيم العمل في القطاع غير الربحي، وبطبيعة الحال تؤثر هذه القوانين بتقليص حرية القطاع للعمل وتنظيمه، وتحتاج المنظمة إلى التكيف مع الأنظمة ورفع مستوى مرونة المؤسسات حتى لا تقف عاجزة أمام هذا التحدي الذي يمكن أن يكون على شكل تغيرات متسارعة في الأنظمة تضع قيادة المنظمة في مأزق يحول دون الوصول إلى إكمال مشاريعها المجتمعية.

- **الإدارة التنفيذية:** تعمل الإدارة التنفيذية على تحقيق الخطة الاستراتيجية للمنظمة، والتي بدورها تواجه الكثير من التحديات داخل المنظمة عند السير لتحقيق الأهداف على الوجه المطلوب، ويندرج تحت هذا المجال: العديد من التحديات في إدارة المنظمة، والثقافة التنظيمية، والإنتاجية، وغيرها.

- **الموارد المالية:** تُعدُّ المقدرة على توفير المال وتحقيق الاستدامة المالية للمنظمة أحد أشهر تحديات العمل في القطاع غير الربحي التي تواجه المدير التنفيذي، الأمر الذي يترتب عليه - كغيره من المجالات الاستراتيجية- أزمتان متفاوتة يمكنها أن تصيب المنظمة بالعجز عن النمو، أو يحيلها إلى الإغلاق.

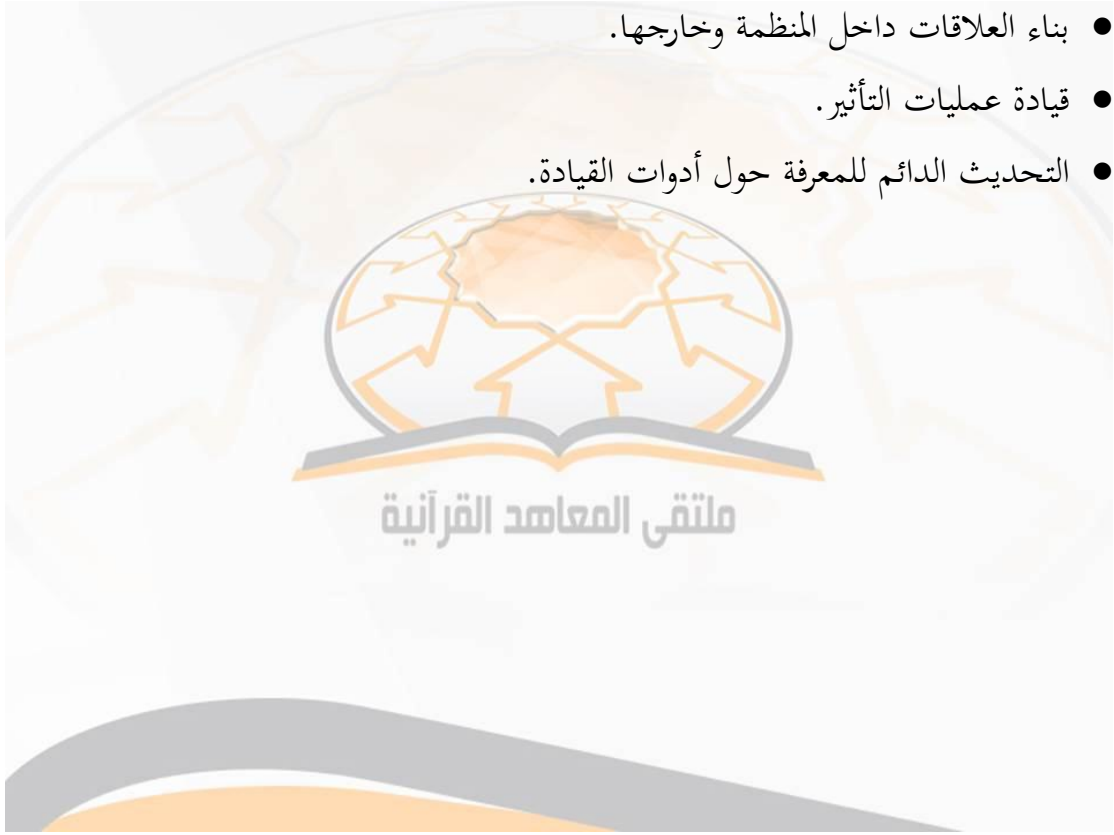
- **الموارد البشرية:** تتكون تحديات الموارد البشرية من أمرين: حجم القوى العاملة داخل المنظمة، وكفاءات العاملين فيها، ويتميز القطاع غير الربحي عن غيره بعدد من الكفاءات التي يجب توافرها في القائد؛ ولذا يشكل التحدي في الموارد البشرية ثقلًا على عاتق المدير التنفيذي لتحقيق الحد الأدنى من الكفاءات البشرية التي تحقق الاستقرار في عمل المنظمة على المدى الطويل.

وبناء على دراسة التحديات المتعلقة بالمدير التنفيذي في القطاع غير الربحي تشكلت قائمة التحديات الآتية:

- تنمية الموارد المالية.
- تحقيق الاستدامة المالية.
- الالتزام الاستراتيجي.
- الالتزام التنفيذي.
- التركيز على النتائج.
- التغيير المتوازن.
- تحدي غموض المعلومات وندرتها.
- تحديات التقنية.
- تحديات المساءلة.
- تحديات الموارد البشرية.

- تحديات أزمة الهوية.
- بناء الفريق الفاعل.
- عجز القدرات القيادية.
- استقطاب أعضاء مجلس الإدارة المناسبين.
- العمل بالرؤية.
- التفكير الاستراتيجي.
- التواصل.

- بناء العلاقات داخل المنظمة وخارجها.
- قيادة عمليات التأثير.
- التحديث الدائم للمعرفة حول أدوات القيادة.



التوصيات

- (١) يواجه المدير التنفيذي تحديات متفاوتة المستويات، منها ما يرتبط بقيادة مجلس الإدارة، وعليه فإن ارتباط المدير بالمجلس سيساعد على تجاوز التحديات بمستوى أفضل.
- (٢) تتضاعف أزمة التحديات عندما تكون بعيدة عن إدراك القيادة؛ ولذا فإنه يتوجب على مجلس الإدارة والمدير التنفيذي أن يكونوا على وعي في أهم ثلاثة تحديات تواجه المنظمة، وإعطائها الوقت المناسب، والجهد الكافي.
- (٣) على المدير التنفيذي أن يحيط نفسه بالكفاءات القيادية والمستشارين لسد جوانب القصور في كفاءاته، واكتساب الخبرات ممن حوله.
- (٤) تتولد التحديات بشكل متسارع في مراحل التغيير؛ ولذا على بيوت الخبرة أن تصمم برامج فاعلة - وليست نظرية- لتعليم المديرين وتأهيلهم التأهيل الكافي لمواجهة التحديات.
- (٥) يتشابه المديرون التنفيذيون في عدد كبير من التحديات؛ وعليه فإن تكوين شبكة من العلاقات بين المديرين في القطاع غير الربحي سيحقق خدمة نافعة للتطوير والتشاور.
- (٦) تتداخل الجهات المؤثرة والفاعلة في تعزيز وظيفة المدير التنفيذي، ومنها الجهات التنظيمية والمأنحة، التي يؤمل منها زيادة الوعي والاهتمام بهذه الوظيفة وشاغلها.
- (٧) على مجلس إدارة المنظمة حسن انتقاء المدير التنفيذي، مع استشراف تحدياته وتحديد جداراته.

المصادر

1. Desired competencies and job duties of non-profit CEOs in relation to the current challenges, Shamima Ahmed, (2005), Journal of Management Development, Vol. 24 Iss 10 pp. 913 – 928
2. Future Trends in Leadership Development, By: Nick Petrie. 2014 Center for Creative Leadership
3. NONPROFIT PULSE: a leadership survey from Marks Paneth 2015.
4. The New CEO's Challenge: The First Three Years by Tom Adamsm Raffa PC . The Bridgespan Group.
5. Identifying and Differentiating Key Employees from Owners and Other Employees in SMEs by Francine Schlosser, Journal of Small Business Management 2015 53(1), pp. 37–53
6. Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach, Mário Franco & Pedro Gonçalo Matos, Int Entrep Manag J (2015) 11:425–451, DOI 10.1007/s11365-013-0283-2
7. Korn Ferry Leadership Architect, Rsearch guide and technical manual, Korn Ferry 2014–2016. All rights reserved .
8. The Nonprofit Leader, Wednesday, March 04, 2015 – by Sylvia Ramirez Benatti, ATD.
9. What VUCA Really Means for You, Nathan BennettG. James Lemoine, HBR FROM THE JANUARY–FEBRUARY 2014 ISSUE.