



الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for
Philanthropy and Civic Engagement

انتقال

المدير التنفيذي

المانهون ونغير القيادة بالمنظمة غير الربحية

جرانت كرافت
الحكمة العملية للمانحين



© 2010 جرانت كرافت. حقوق التأليف والنشر محفوظة.

قامت أنجيلا بونافوليا وآن مكينان بإعداد هذا الدليل الذي يعد جزءًا من سلسلة إصدارات جرانت كرافت.

تم توفير التمويل لهذا الدليل من قبل مؤسسة فورد.

لا تهدف المنشورات وملفات الفيديو الواردة في هذه المجموعة إلى إعطاء الإرشادات ووصف الحلول بقدر ما تهدف إلى إطلاق الأفكار وإثارة الحوارات واقتراح الاحتمالات. يمكنكم إرسال ملاحظاتكم حول هذا الدليل أو غيره من المواد التي تصدرها جرانت كرافت إلى جان جاف، مديرة المشروع، على العنوان البريدي الإلكتروني:

j.jaffe@grantcraft.org

وفي حال رغبتكم بطلب نسخ من الدليل، أو إنزال نسخ من المنشورات على الحاسوب، يُرجى زيارة موقع www.grantcraft.org. كما أننا نرحب بكم في حال رغبتكم بنسخ أو اقتباس أي من المواد التي تقدمها جرانت كرافت، شريطة أن تنسبوا هذه المواد إلى جرانت كرافت حفظاً لحقوق النشر والتأليف.

5 دور المانح في انتقال القيادة
يهتم المانحون بكفاءة القيادة في المنظمات التي يدعمونها. لكن ماذا يمكنهم أن يفعلوا لمساعدة ممنوحهم، وربما أيضًا المنظمات الأخرى- في إدارة الانتقالات التنفيذية بنجاح؟

9 تقديم الدعم للمنظمات في الفترة الانتقالية: المال وما هو أكثر
تحتاج المنظمات الغير هادفة للربح إلى التمويل خلال فترة الانتقال مثل أي وقت آخر - وربما أكثر. يمكن بالطبع أن تقوم المؤسسات بالمساعدة ولكن يمكنها أيضًا أن تقدم أنواعًا أخرى من الدعم مثل المعلومات والتشجيع والخدمات المتخصصة.

11 التعاون مع مجلس الإدارة
إن استبدال المدير التنفيذي هو مسؤولية خطيرة تقع على عاتق مجلس إدارة المنظمة غير هادفة للربح. ويمكن للمانح أن يساعد من خلال أن يكون إيجابيًا، بل وحازمًا، خلال الفترة التي عادةً ما تتحول إلى عملية تحدي.

19 دعم المديرين التنفيذيين المغادرين والوافدين
الانتقالات التنفيذية لديها بعد شخصي. ويمكن للمانحين أن يخففوا من رحيل المدير التنفيذي أو مساعدة القادم الجديد أن يبدأ بداية قوية بتصرفات بسيطة وخطوات عملية.

24 فتح الطريق أمام القادة الجدد
هناك مجال واسع من الإستراتيجيات لدعم تنوع القاعدة التي سيأتي منها المديرون التنفيذيون المستقبليون.

مقالات خاصة

- 8 من يجب أن يكون في لجنة البحث
- 17 إدارة عملية انتقال المدير التنفيذي: "جاهز ، استعد، انجح!"
- 20 دعم المديرين التنفيذيين، من حيث الأفكار وعمليات التشبيك والنمو
- 28 ما يتمني الممنوحون لو أن المانحين أدركوه
- 30 لمحة عن إستراتيجيات الخلافة في القيادة
- 31 طرق استخدام هذا الدليل

المحتويات

في هذا الدليل، يناقش المانحون تجاربهم مع التغيير في القيادة غير الهادفة للربح في المنظمات الممنوحة، والمجالات والمناطق الأوسع التي يعملون بها. ليس من السهل دائمًا أن تقدم المساعدة دون التدخل، ولكن يمكن عملها. وفي أحسن الأحوال، يعد الانتقال لحظة تستطيع للمنظمة عندها تعزيز قدراتها وتوسيع رؤيتها، والتخطيط من أجل الاستقرار والنمو في المستقبل.

دور المانح في انتقال القيادة

يحدث التغيير في القيادة تقريبًا في جميع المنظمات الغير هادفة للربح. هناك انتقالات يمكن التنبؤ بها بينما يظهر آخرون على غير توقع. بعضهم يتقدم بسلاسة ونجاح، بينما يمر البعض الآخر بطريق وعر. وفي أية حال، يأتي تغيير القيادة مصحوبًا بآثار عميقة على المنظمة وموظفيها وعلى قدرتها في إتمام مهمتها.

يشهد المانحون انتقال المدير التنفيذي بانتظام. ولأن القيادة الجيدة أمر أساسي بالنسبة لنجاح أية منظمة، قد يقرر المانحون المشاركة - خاصة إذا كانت المنظمة من الممنوحين الجوهريين أو تعمل في مجال أو منطقة تعد هامة لعمل المؤسسة. ويذهب بعض المانحين إلى أبعد من ذلك حيث يدعمون جهود أكثر عمومية للمساعدة في الخلافة في القيادة في المنظمات غير الهادفة للربح.

ما هو أفضل موقف يأخذه المانح تجاه تغيير القيادة في المنظمة غير الهادفة للربح؟ تكشف الأحاديث التي أجريت مع مانحين لديهم خبرة عن خمس منهجيات عامة:

■ **التعامل مع الانتقالات القيادية تنظيميًا من خلال برنامج مؤسسي.** بعض المؤسسات تري الخلافة في القيادة باعتباره أمرًا سيؤثر على الكثير من ممنوحهم، حتى أنهم اختاروا أن يقتربوا منه بطريقة عمومية. بعضهم يقوم بتطوير برامج وقائية، والبحث والعمل تحسبًا لأزمة قيادية مرتقبة في منطقتهم أو في مجالهم أو يقدمون الدعم للتخطيط المسبق لمسألة الخلافة كحقيقة لممنوحهم. ويقوم الآخرون بتطوير برامج تسمح لهم بالمساعدة عندما يحدث الانتقال في منظمات الممنوحين، عادة من خلال تطوير الخبرة في تخطيط الانتقال فيما بين موظفي الإدارة لديهم.

بعض المؤسسات التي لديها برامج رسمية تقدم خدمات منتقاة، ويركزون مواردهم على الممنوحين الذين يأخذون اتجاهًا إستراتيجيًا للخلافة ويعتبرونه لحظة لبناء القدرات. على سبيل المثال، تقوم إحدى المؤسسات بدعوة الممنوحين لتقديم طلب للمساعدة في الانتقال، من خلال عملية تنافسية تتضمن دور مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي الحالي والذي سيخلفه. تطلب المؤسسة أيضًا مقترحًا وجيزًا من الاستشاريين - يتم تحديده من خلال المنظمة، في بعض الأحيان بمساعدة من المؤسسة - التي توافق على تقديم المساعدة في الانتقال.

■ **الاقتراب استراتيجيًا من الممنوحين الذين تعمل معهم.** يختار بعض المانحين أن يكونوا حازمين مع الممنوحين الهامين بالنسبة إلي مجال عملهم أو مجتمعهم. على سبيل المثال، رأت أحد المانحات في مؤسسة وطنية كبيرة أن أول جيل من القادة في مجال حساس وإلي حد ما جديد قد وصلوا إلي سن الخمسينات والستينات. فسألت نفسها ماذا يمكنها أن تفعل لكي تساعد في التفكير في الانتقالات المستقبلية وتشجع تطوير القيادة داخل المنظمات الخاصة بهم. فقامت بتعيين استشاريين لتوفير خدمات مدعمة لمديري التنفيذ الذين كانوا يريدونها والمستثمرين منذ زمن طويل. وحرصت على إثارة هذه المسألة خلال المناقشات مع القادة القادمين في المجال ككل.

وقد أقرت بأن منهجها ينطوي على بعض المخاطر المميزة. أهمها هو أن الممنوحين الخاصين بها ربما يعتقدون أنها تحاول أن تجعلهم يغادرون، وهو مؤكد ليس هدفها. كما جادل مانح آخر أن الحديث عن خلافة القيادة يجب أن ينقل رسالة "إنك بالتأكيد تقدر قيادتهم وستستمر في تقدير قيادتهم أي كان الوقت الذي سيقررون أن يستمروا فيه،" ولكنك تتمني أنهم سيحاولون أن يكونوا واضحين بشأن خططهم مع أنفسهم ومع الآخرين.

■ **تقديم الدعم عند طلبه.** يستجيب بعض المانحين لطلبات المساعدة في خلافة القيادة عندما يتم طلب ذلك. وتركز المديرية التنفيذية لإحدى المؤسسات على العدالة الاقتصادية والاجتماعية، حيث تذكرت حالة أحد المديرين التنفيذيين منذ فترة طويلة والذي أتي إليها بعد أن عاني من مرض شديد -نداء "الصحة". فقد كان قلقًا من أن المنظمة كانت تعتمد عليه كثيرًا فطلب المساعدة في التفكير في كيفية خروجه من وظيفته في خلال العام أو الاثنتين القادمين. فكان الطلب الذي تقدم به هو المخرج الذي ساعدها في تقديم أفكار للمجيء بمجلس إدارته إلي داخل العملية.

■ **التدخل عندما تكون هناك مشكلة.** عندما يقوم مجلس إدارة وكالة للإسكان المحلي بإخلاء عقد المدير التنفيذي بناء على ما يبدو أنها ظروف غير عادلة، تسرب الشعور بالقلق إلى أحد الممولين بالمنظمة. وسبب موضوع الفصل من العمل إزعاجًا في المجتمع والكثير من الدعاية السيئة. علاوة على ذلك، تبادر إلى أسماع المانح بعض التقارير على أن بعض أعضاء المجلس ربما يكونوا تهاونوا في عملهم بسبب تعارض المصالح. عندما قام المجلس بمطالبة المؤسسة بالمساعدة في تمويل البحث عن مدير جديد، أخذ المانح خطوة كبيرة: بعد تفكير حذر وبموافقة الممولين الآخرين، أجابت بأن المؤسسة ستقدم المساعدة فقط إذا وافق جميع أعضاء

مجلس الإدارة على التنحي. فذكرت "قلنا لهم 'يجب أن تتقوا بنا، إننا لدينا أهداف مماثلة'، ومن الواضح أن الأعضاء قبلوا بذلك؛ قبلوا المنحة وشروطها. وتم تشكيل لجنة استشارية مكونة من بعض أعضاء المجلس السابقين وقادة المجتمع المحلي والممولين. قامت هذه اللجنة بعملية لتحديد المدير التنفيذي الجديد، وقامت بتعيين أحد الاستشاريين كمدير تنفيذي مؤقت، وقامت بالعمل مع قادة المجتمع لتشكيل مجلس إدارة جديد والذي تضمن بعض من الأعضاء الأصليين.

ذكر المانح أن المنظمة من خلال دفاعها عن أسلوبها العنيف كانت من أهم من يقدم الخدمات في المنطقة وكانت حاسمة بالنسبة لمهمة المؤسسة. قالت "لم نكن نملك أن نترك هذه المنظمة لتفشل." أكدت، علاوة على ذلك، أنه "إذا كان المجلس لا يقوم بمسئولته الموكلة إليه للتأكيد على أن المنظمة لديها أفضل قيادة ممكنة، إذن جزء من عملنا هو محاولة أن نجعل هذا المجلس يتصرف بمسؤولية أكثر."

مصادر الأمثلة

تم إعداد هذا الدليل من خلال عمل مقابلات وتبادل رسائل البريد الإلكتروني مع حوالي ستة وثلاثين مانحًا من المؤسسات الكبيرة والصغيرة ومؤسسات المجتمع المحلي والمؤسسات العائلية والمؤسسات المحلية والوطنية والدولية؛ وبرنامج تمويلي فدرالي؛ والجمعيات الخاصة بالممولين؛ والاستشاريين؛ والممنوحين الذين مرت منظماتهم بمراحل انتقالية. ونشر بالامتنان لتعليقاتهم الصريحة حول هذا الموضوع الشائك.

- **الحفاظ على أدني درجة من التدخل.** بعض مسؤولي البرامج نادرًا ما يواجهون مشكلة الخلافة في القيادة بسبب طبيعة عملهم في تقديم المنح. على سبيل المثال، شرحت مسؤولة برامج في إحدى المؤسسات التي تدعم البحوث الصحية أن معظم المنح التي تقدمها تذهب إلى الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس: فإن تركيزها يكون على الباحث وليس المنظمة. ولكن تم اختبار أسلوبها عندما قامت بعمل منحة صغيرة إلى "إحدى الجماعات الناشطة الصغيرة" لإنتاج كتيب، وانتهت إلى أنها واجهت عواقب الانتقال الفوضوي. تعدت الوكالة الموعد المحدد للانتهاء من الكتيب عندما تقاعد المدير التنفيذي ثم مرة ثانية عندما فشل المدير

الجديد – وهو سيناريو ليس بغريب. وقد قال مسئول البرامج إن "دوره الوحيد كان أن يكون صبورًا وليس أن يصبح قلقًا وصعب المراس " عندما تأخر الكتيب.

أكد معظم المانحين على أن تقديم دعم كبير من أجل انتقال القيادة هو الأنسب بشكل عام ويلقى تقديرًا عندما يكون لدي المنظمة الممنوحة على المنحة علاقة قوية مع المؤسسة، خاصة عندما تلتزم المؤسسة التزامًا كبيرًا بدعم عملها.

موارد تحت رعاية المؤسسات

تقوم بعض المؤسسات التي تستثمر في انتقال المدير التنفيذي المنظم وبرامج الخلافة في القيادة، بإتاحة مواردها على شبكة الإنترنت. وفيما يلي مجموعة مختارة منها:

مؤسسة آني إي. كيسي – www.aecf.org. بما أنها من أكبر الداعمين لمجال الخلافة في القيادة، تقدم مؤسسة آني إي. كيسي تقارير وإرشادات عن الموضوعات التي تظهر مرة تلو الأخرى، مثل تعيين مدير مؤقت ورحيل المدير التنفيذي المؤسس، أو التغيير في القيادة بين الأجيال.

مؤسسة هيامز، المحدودة – www.hyamsfoundation.org. يتضمن الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة التقرير النهائي لشهر يناير عام 2004: ولاية وانتقال المدير التنفيذي في منطقة جنوب نيوانجلاند، والخاص بشراكة انتقال المدير التنفيذي في نيوانجلاند، وهي عبارة عن مجموعة من الممولين في كونكتيكت، وماساشوسيتس ورودأيلاند.

مؤسسة إلينوي آرتس أليانس – www.artsalliance.org. تضم الموارد المختلفة المتاحة على هذا الموقع الإلكتروني مجموعة أدوات عن تخطيط الخلافة إلى جانب مبادئ توجيهية وقوائم وأفضل الممارسات وأسئلة شائعة.

يستطع المانحون أيضًا الاطلاع على العديد من المواد المفيدة من شركة الاستشارات الإدارية الكبيرة الغير هادفة للربح التي تمر بمرحلة انتقالية، كومباسبوينت للخدمات الغير هادفة للربح (www.compasspoint.org) وترازيشن جايدز (www.transitionguides.com).

تقديم الدعم للمنظمات في الفترة الانتقالية: المال وما هو أكثر

منذ عدة سنوات بدأت مؤسسة كانت تركز على عمل إصلاحات في قطاع رعاية الطفل في سماع أخبار عن أن عدد من المديرين التنفيذيين المؤسسين والمتواجدين منذ زمن طويل في المنظمات الممنوحة والتي تعد "مهمة صعبة"، يفكرون في ترك مواقعهم. وقد اعترف أحد المانحين متكدراً أنه بدلاً من التركيز على احتياجات هذه المنظمات "أول رد فعل لنا كان،" "أوه، لا! ماذا عنا نحن؟" وقد كان العمل الخاص بالمؤسسة يقوم على العلاقات مع المديرين التنفيذيين المهويين. فماذا سيكون مصير التزاماتها دون قيادتهم؟

وبعد القليل من التفكير، قرر المانح أن يلتقي ببعض المسؤولين التنفيذيين الذين أمضوا فترات طويلة في مواقعهم لمعرفة المزيد من المعلومات عن التحديات التي يواجهونها مع اقتراحهم من ترك وظائفهم. قال أحد الرؤساء التنفيذيين، والذي كان يرأس مركز تدريب لقادة المجتمع المحلي لمدة 20 عاماً وهو الآن على وشك التقاعد، أنه قد بدأ يري أن الممولين مترددين في الالتزام بمنحهم المعتادة لمنظمتهم. فأسمها "أسوأ استجابة ممكنة" بالنسبة لأي مدير تنفيذي مغادر. وبعد سماع القصة أخذ المانح في الاعتبار ما كان يشرحه وكان لزاماً عليه الاعتراف "بأننا كنا هناك بالداخل مع الجميع،" نخطط لمن سيكون المدير التنفيذي الجديد قبل الوعد بالدعم.

عندما أدركت المؤسسة قدرة هذه الاستجابة على أن تكون مدمرة، بدأت تغيير من سلوكها، وقامت بعمل المنح التي كانت تمنحها دائماً للمنظمات وهم يواجهون انتقالات الخلافة ونصحت الممولين الآخرين بعمل نفس الشيء. فكرت المانحة في منظورها المتغير: لاحظت أننا "كنا دائماً نميل إلى أخذ وضع "انتظر لترى" عندما يكون هناك مدير تنفيذي قادم، ولكن عندما يتم وقف التمويل، فهذا يمنع القائد الجديد والمنظمة من إظهار ما يمكنهم عمله... رسالتي إلي الممولين هي أن يقوموا بقفزة الثقة. افترض أن المؤسسة ستستمر في ما كانت تقوم به. فربما تقرر بعد عام من الآن أن هذا ليس ما يحدث، ولكن إذا قمنا جميعنا بمنع التمويل فلن تكون هناك أي فرصة."

فضلاً عن الإبقاء على استدامة تمويلها، فماذا يمكن للمؤسسة أن تفعله لمساعدة منظمة لها قيمتها من خلال انتقال القيادة؟ قام المانحون بالتصديق على عدد من الأساليب المحددة: بعضها يتضمن المال ولكن الآخرين لا.

■ **منح الانتقال:** يمكن للمنح الخاصة بالانتقال أن تغطي تكاليف الإعلان عن قائد جديد والتخطيط الاستراتيجي والتدريب والخدمات الاستشارية الكاملة للانتقال أو الاستعانة بإحدى شركات البحث. يمكن

لمنحة الانتقال أن تكون جسرًا، بالإضافة إلى المنحة العادية للممول، لتعوض انخفاض التمويل الذي يمكن أن يصاحب عملية الانتقال. إن تكلفة دعم انتقال القيادة يمكن أن يبدأ من 1500 دولار أمريكي تقريبًا للإعلان ويصل إلى عشرات الآلاف من الدولارات للخدمات الاستشارية أو شركات البحوث التنفيذية (والتي تطالب عادة بثلاث التكلفة الخاصة براتب المدير التنفيذي للعام الأول). ومع ذلك قال بعض المانحين أنهم عادة ما يتوقعون من المنظمة غير الربحية أن تغطي راتب المدير التنفيذي المؤقت من الميزانية الخاصة بموظفيها.

■ **الدعم بالمعلومات وعينيًا.** قالت مانحة في إحدى المؤسسات المجتمعية قامت مؤخرًا بالاستثمار في تنفيذ اثنين من عمليات الانتقال إنه "لأن مواردنا محدودة فإننا لا نستطيع أن نقدم المنح لدعم عملية الانتقال بكل منظمة ممنوحة." لكنها تلاحظ "إننا دائمًا مهتمون بمعرفة الانتقالات القادمة لأنه ربما يكون هناك مساعدة غير مالية يمكن أن نوفرها." على سبيل المثال، عندما يسمع مسئول برامج عن انتقال مقبل، تقوم المؤسسة بإرسال باقة من المواد وثيقة الصلة بالموضوع إلى قيادة المنظمة، لكل من المجلس والموظفين. تقوم المؤسسة أيضًا باستخدام إصداراتها وبرامجها التدريبية "لتستمر في الدق على الرصيف لرفع الوعي" بأهمية الانتقالات الناجحة وقيمة خدمات الانتقال.

■ **طلبات الحصول على المعلومات الأساسية.** قال أحد المانحين في مؤسسة بالساحل الغربي إنه مجرد طلب خطة تحدد الوقت والخطوات المقترحة في عملية الانتقال يمكن أن يكون خطوة مفيدة: "إذا كان الأمر سيستغرق أسابيع للحصول على خطة، فربما يكون ذلك مؤشرًا لعدم تحرك المجلس سريعًا للتعامل مع الانتقال، خاصة إذا كان خروجًا غير متوقعًا." وقد ذكرت أن الفكرة المرتبطة بذلك هي سؤال الممنوحين كيف يتوقعون "الاتصال بالمعنيين الخارجيين- ومنهم الممولين- خلال فترة الانتقال. فالأمر يبدو سيئًا للعالم الخارجي عندما تصل المنظمة إلى "مرحلة السكون" خلال فترة الانتقال، ولكن أعضاء المجلس لا يدركون دائمًا قيمة "العرض الذي يظهر المقصد والمخطط من المجلس في شكل اتصال رسمي."

■ **التخطيط للخلافة.** يحث بعض الممولين الممنوحين أن تكون لديهم خطة موضوعية ومكتوبة للخلافة في القيادة بحيث تغطي كل ما سيحدث لو اضطر المدير التنفيذي أن يرحل في ظروف طارئة، وكيف ستتعامل المنظمة مع عملية الانتقال. يجب أن توضح الخطة، الظروف التي بموجبها سوف تتحقق، وكذلك الأدوار والمسئوليات الرئيسية. وقد أكدت إحدى المانحات على أهمية تشجيع "الثقافة داخل المنظمة عن نقل

المعلومات وتوزيع القيادة بعيداً عن القائد الفردي. " فهي تجادل إن هذا "يزيد من قدرة المنظمة على تحمل التغيير في القيادة. " يمكن للممول أن يساعد من خلال "توضيح أن علاقة المؤسسة مع المنظمة وليس فقط مع المدير،" وبالأخص من خلال "توجيه الدعوات لكثير من الناس لحضور الاجتماع وليس فقط للمدير التنفيذي، والترحيب بالموظفين الآخرين في التدريبات والحفلات ودعم أنشطة القيادة التنموية داخل المنظمة."

■ **تعاونيات الممولين.** قامت بعض المؤسسات بتكوين تعاونيات للممولين لزيادة توافر المال والموارد الأخرى لمساعدة المنظمات في تغيير القيادة. على سبيل المثال، زادت إحدى المانحات في مؤسسة مجتمعية صغيرة من اهتمامها بالقيادة الغير هادفة للربح من خلال المجيء بالنظر من المؤسسات المحلية الأخرى للمشاركة في رعاية اجتماع للممولين الإقليميين حول إدارة عملية الانتقال. ومع مرور الوقت، قام الممولون المعنيون بتشكيل لجنة استشارية، وجمع المزيد من الأموال (وصلت إلي القمة عند مبلغ 200,000 دولار أمريكي) وقاموا بإجراء أبحاث ونشر تقرير عن الانتقالات التنفيذية في منطقتهم. ومن خلال استخدام عملية طلب تقديم العروض وجدوا شركة لتقوم بتعيين وتدريب استشاريي الانتقال لخدمة المنظمات المحلية غير الهادفة للربح. واليوم يدعم مولو المناطق عددًا من الخدمات الانتقالية من خلال شركة ويقدمون المنح للمنظمات التي تريد أن توظف استشاريين.

التعاون مع مجلس الإدارة

عندما يقوم المانح بعرض مساعدته في عملية انتقال المدير التنفيذي، فغالبًا ما يكون المستفيد من هذا الدعم هو مجلس إدارة المنظمة. وقد ركزت التدخلات في السابق غالبًا على المدير التنفيذي، أما الآن فيقع التركيز على مساعدة مجلس الإدارة في أخذ المنظمة عبر الانتقال بأسلوب مسئول وحكيم. كما أوضح أحد المانحين الذي تقوم مؤسسته بتوفير خدمات انتقالية "أنه من المهم أن نتذكر أن المجلس هو العميل لهذا." وفيما يلي بعض الأفكار والمعلومات عن التفاوض الخاص بالعملية.

قم بتطوير العلاقة مع قادة مجلس الإدارة مقدمًا. أنه أمر ليس بغريب على المانح أن يتعرف على مجلس إدارة المنظمة فقط عندما يكون موعد رحيل المدير التنفيذي قريبًا - ولسبب وجيه. وقد أشار أحد المانحين إلى أن رعاية

العلاقات المتزامنة، مع المدير والمجلس، يمكن أن تكون متسمة بالفوضى ومن "الصعب جدًا إدارتها"، ومحمّل أن تقود إلي الخلط بين الأدوار والسلطات. إلا أن بعض المانحين ذكروا أنهم يقومون ببناء العلاقات مع أعضاء مجلس الممنوحين دوريًا. وشرحت المديرية التنفيذية لإحدى المؤسسات بأنها قامت بتضمين أعضاء المجلس بنجاح ملحوظ: "القيام بعملية مراجعة للمنحة والتي تشرك فيها المجلس وليس فقط الموظفين، هو طريقة لبناء العلاقات." ثم أضافت "إذن ستكون ميل أكثر إلي أن يقوم أحد أعضاء المجلس بالاتصال بك وقول، 'إننا نمر بهذه الفترة الانتقالية ونريدك أن تعرف ذلك، أو كنا نريد أن نعرف إذا كان لديك أية أفكار."

ساعد مجالس الإدارة على التعرف على موارد الخلافة في القيادة. يمكن للممولين أن يدمجوا معلومات عن الموارد لدعم انتقال السلطة التنفيذية في برامج تدريب المجلس أو النشرات. وقال أحد المانحين إن هذا يمكن أن يقوم بدفع أرباح الأسهم. تذكر أحد المانحين الذي قدم مثل هذا التدريب أنه تلقي مكاملة من رئيسة مجلس إدارة في وقت لاحق: "قالت، لم أكن أتصور أنني سأتصل بك من أجل هذا ولكنني أتذكر أنك تحدثت عن انتقال السلطة التنفيذية في هذه الجلسة. لقد علمت أن المدير التنفيذي لدينا سيرحل، ولا أعلم ماذا أفعل."

كن مدرّكًا أن مساعدة أي مجلس إدارة على انتقال السلطة التنفيذية يمكن أن يكون عملية طويلة. تذكر أحد المانحين من مؤسسة مجتمعية محلية اجتماعيًا عقد مع رئيس مجلس إدارة منظمة ممنوحة بعد الاستقالة المفاجئة للمدير التنفيذي للمنظمة. كان رئيس المجلس "مصدومًا تمامًا" وكان في سعي يائس لاستبدال المدير التنفيذي في الحال. وقد ترك الرحيل المفاجئ بعد تقريبًا 15 عامًا ردود فعل سيئة، ومعنويات الموظفين كانت منخفضة، وحدث عجز تطلب تسريح العمال وعمل تخفيضات، وسحب الهبة التي لم يمكن الحفاظ على استدامتها. ورأت مسئولة البرامج أن وظيفتها هي أن تقوم بطمأنة رئيس المجلس بأن المنظمة قادرة على أخذ الوقت لتعيين الشخص المناسب، وأن تقوم أيضًا بعمل تقييم هيكلية شامل. في النهاية قرر المجلس أن يقوم بتعيين مدير تنفيذي مؤقت، والذي قام بتطوير خطة "لوقف نزيف الدم" والتقدم بالمنظمة للأمام. وفي الاجتماع الإداري قام المجلس والموظفين التنفيذيين بمراجعة أهداف المنظمة وقانونها والقانون الداخلي وبدء البحث عن مدير تنفيذي جديد. وقامت المنظمة بتحمل راتب المدير التنفيذي المؤقت ولكن قام الممول بتحمل معظم تكاليف الخدمات الاستشارية الخاصة بالانتقال.

"من المهم أن تتذكر أن المجلس هو العميل لهذا"

اوص بتحلل مصادر تمويل المنظمة. يمكن للمناح أن يلعب دورًا حاسمًا من خلال مساعدة المنظمة في الوصول إلى صورة حقيقية لاستمرارها واستدامتها المالية. كما ذكر عدة مانحين أن الفحص الدقيق ليس فقط للمراجعات المالية والميزانيات، ولكن أيضًا للفواتير التي لم يتم سدادها والفواتير المتوقعة والديون والرصيد الدائن - بمعنى أصح، السيولة النقدية - عادة تظهر أن "عددًا هائلًا من ممنوحينا يعيشون على الحافة المالية"، كما أوضح أحد الممولين. وذكرت إحدى الممولات أن هذا هو خاصة الوضع فيما بين المنظمات التي يقودها المؤسسين أو المديرين التنفيذيين المتواجدين منذ فترات طويلة، "القادة ذوي الكاريزما" الذين بطريقة ما يحافظون على استمرارية كل شيء".

وأشارت بشكل متكرر إلى أن المجلس لا يدرك خطورة الموقف. من خلال خبرتها يمكن للاستشاريين أن لا يفهموا أيضًا. وهذا يعني أن المدير التنفيذي الجديد قد يجد نفسه تائهًا عندما يصل ويغرق في الأمور المالية. يقول الممول "أن هذا كان درسًا صعبًا"، بعدما جاء إليها عدد من المديرين التنفيذيين الجدد في هلع عندما أدركوا الكارثة المالية التي تواجه المنظمة. بالنسبة للمناح كان هذا يعني تعريف الاستشاريين بالمشكلة. وانتهت إلى "أنها وظيفة الاستشاري الآن أن يحفر أكثر عمقًا".

أما عن الطرق التي يمكن للممولين أن يساعدوا بها المنظمات في تجنب هذا النوع من الكوارث المالية، فهي تحت الممولين على أن "يقوموا بصرف المنح في الوقت المناسب". فهي تطرح أيضًا أسئلة خاصة بقدرة المنظمات غير الربحية أن تقوم بإدارة أموالها جيدًا، أسئلة مثل: هل لديهم الأنظمة المالية التي يحتاجونها - باقة برمجيات جيدة، وشركة محاسبة يتم دفع أجرها مقدمًا؟ ما هي قدرة الأشخاص في المنظمة على إدارة هذا العمل؟ ما الذي ينبغي أن يعرفه مجلس الإدارة ويستفسر عنه بشكل دوري؟ وتضيف "إذا تمكنا من الإجابة على كل هذه الأسئلة فربما نقول، 'وما هو دور الممولين في تقديم هذا النوع من الدعم؟'"

شجع على التخطيط للخلافة. يدعو المؤيدون للتخطيط لخلافة المديرين التنفيذيين وكبار الموظفين، أيضًا إلى قيام مجالس الإدارة بتطوير خطط للخلافة. الفكرة هي أن يكون لديك فريق من القيادة التنظيمية من الموظفين والمجلس، حيث يتم تدريبهم على الدخول في مواقع القادة عندما يتم سحبهم في حالات الطوارئ؛ ولكن أيضًا لتشجيع إدراك أهمية بناء قدرات القادة لكي يجتازوا بنجاح الانتقالات الطارئة والمخططة. وند العلم بأن المديرية التنفيذية لإحدى المنظمات المجتمعية في إفريقيا كانت تتوقع أن تترك موقعها خلال عامين ولكنها ما زالت لم تطرح الموضوع مع المجلس، وقام أحد المانحين بتمويل كتابة ورقة عمل عن "سياسة الخلافة ليقوم بمناقشتها المدير التنفيذي والمجلس معًا".

اعرض تعيين استشارياً للانتقال أو شركة للبحث. ذكرت إحدى المانحات أن الدفع لأحد الاستشاريين قد يكون أسلوباً جيداً لدعم الانتقال مع الحفاظ على مسافة مناسبة من المنظمة. تقول "إن هناك الكثير من الغسيل المتسخ في أية منظمة." ومن خلال استخدام الاستشاريين "نحاول أن نحمي المنظمة من أن تقوم المؤسسة بمعرفة كل شيء عنها والذي لا يحتاجون حقاً أن يعرفوه."

فهي تبدأ بطرح أسئلة عن ما هو نوع المساعدة التي يحتاجها الممنوح: ثم تقوم بوصف ما يمكن للمؤسسة أن تقدمه. إذا كانت المنظمة الغير هادفة للربح تريد استشارياً لمرحلة الانتقال، يمكنها أن ترسلهم إلي منظمة استشارية لديها عقد قائم مع المؤسسة؛ ويقوم العميل بالتفاوض من هناك. وبعد تعيين الاستشاري يقوم المانح بالمراجعة الدورية مع الممنوح عن المخرجات العامة. وفي النهاية، هناك مقابلة الخروج غير الرسمية والتي يقوم فيها الممول بسؤال الممنوح عن ما كان ينبغي عمله بشكل أفضل

من يجب أن يكون عضواً في لجنة البحث؟

يوصي المانحون وممثلو شركات البحث بالإرشادات التالية لتكوين لجنة فاعلة للبحث عن مدير تنفيذي جديد:

تضم بالتأكيد:

- رئيس لجنة بحث لديه الإمكانيات ويتمتع بالاحترام على نطاق واسع
- خليط من قادة المجلس الحالي والمستقبلي
- أعضاء لجنة المجلس التنفيذي
- أعضاء المجلس الذين يزيدون من قدرة اللجنة في البحث في مجال أوسع على مرشحين مؤهلين داخل الشبكات المعتادة وخارجها.

ربما تضم:

- أحد الموظفين برتبة عالية؛ ممارسة غير عادية؛ ينصح بها فقط إذا كانت مشاركة الموظفين لن تقيّد مشاركة المجلس، علماً بأن الموظفين لن يشاركوا في جميع المناقشات وأنه يجب الحفاظ على السرية (علي سبيل المثال بخصوص الأشخاص المرجميون لمقدم الطلب).

■ ممول: أيضا غير عادي؛ ينصح به فقط عندما يكون لدي الممول علاقة طويلة المدى مع إحدى المنظمات، ولا يعطل الاتصال الصريح ويطلب منه أن يشترك؛ أو عندما تكون إحدى المنظمات التي قام أحد الممولين بالاستثمار فيها بعمق تصل إلى مرحلة التفكك وأيضاً يتم الطلب من الممول أن يشترك.

بالتأكيد لا تضم:

■ المدير التنفيذي الذي سيرحل: بدلاً من ذلك، يتم دعوة المدير التنفيذي الذي سيرحل لتقديم مدخلاته عن الموارد المحتملة للمرشحين والتحديات التي تواجه المنظمة، والمهارات التي ستكون ذات قيمة في المدير التنفيذي الجديد – متضمنة مهارات مختلفة عن المهارات التي يمتلكونها.

وقد أكدت على أن دور الممول ليس عملياً؛ وهنا يأتي دور الاستشاري. وعادة ما تكون العلاقة بين الاستشاري والممنوح سرية ويعرف الممنوح مسبقاً المعلومات التي سيقوم الاستشاري بتقديمها إلى المؤسسة؛ ويقوم الاستشاري بالمتابعة مع الممول دورياً، حيث يقدم للممول بيانات مجملة عن الخدمات المقدمة بناء على العقد المتفق عليه (عدد الانتقالات، المشاكل التي قابلوها) وليس تفاصيل عملهم مع ممنوحين محددين.

وذكر ممول آخر أن "هناك نوعاً من الموضوعية والحكمة والخبرة التي يأتي بها الاستشاري" – فضلاً عن "جعل المجلس يركز على المهمة التي يقوم بها، والإدارة، والقيام بالعمل فحسب، تعد مهام كثيرة بالنسبة للمنظمة." يمكن للاستشاري أيضاً أن يقوم بتحسين العملية من خلال مساعدة المنظمة في استخدام الانتقال بطريقة استراتيجية تجاه نهايات مثل مراعاة التنوع في قيادتها، والمجيء بجيل جديد من القادة، والوصول إلى قطاعات جديدة أو زيادة قدرة كبار العاملين.

ولكنه هو الآخر شدد على ضرورة الابتعاد والذي يجب أن يعمل به الممول في مثل هذه الظروف. "إننا دائماً واضحين بشأن عمل الاستشاري لدى المنظمة. والمنظمة هي التي تختار الاستشاري، بينما أقوم أنا بإنهاء عمل الاستشاري خلال المراحل الأخيرة من عملية الموافقة على المنحة، لم أقل أبداً لأية منظمة أنه لا يمكن استخدام شخص أو أنه يجب عليهم استخدام شخص آخر بدلاً من الشخص الذي قاموا باختياره."

وفيما يتعلق بمن الذي يقوم بتحرير الشيك فعلياً، فيمكن للممنوح أن يستغل واحدة من المنح المقدمة من المؤسسة ليدفع للاستشاري راتبه مباشرة؛ أو الحصول على خدمات وكالة استشارية تتولى المؤسسة الدفع لها لتقدم الخدمات الخاصة بالانتقال لمنوحيها؛ أو العمل مع استشاري يقوم الممول بالدفع له مباشرة. وقد قام البعض بوصف الاختيار الأخير بأنه أقل من مثالي: وشرح أحد استشاريي الانتقال أنه إذا قام الممول بالدفع للاستشاري، فإن المنظمة الغير ربحية تتعامل معي بوصفي الممول وهم يدعون إلي أي شيء أقوله."

هناك عدة أنواع من الاستشاريين الذين يشاركون بشكل روتيني في مساعدة المنظمات الغير هادفة للربح أن يجتازوا مياه انتقال المدير التنفيذي، متضمناً استشاريي انتقال المدير التنفيذي (انظر الإطار في صفحة 17 لمزيد من المعلومات) وشركات البحث.

تقوم شركات البحث بالتعيين، وغريبة وتوفير شهادات المؤهلات، وعمل مقابلات مع المرشحين ولكن يمكنهم أيضاً أن يتعدوا هذه الأساسيات. يمكن لشركة البحث أن تؤكد على أنه تم تكوين لجنة البحث إستراتيجياً، وأن لديها عاملين جيدين، وأن لديها التفويض من المجلس وأن المجلس قام بتحديد أهدافها للمدير التنفيذي الجديد. يمكن أن تقوم الشركة بالمساعدة في عمل مقابلات مع المعنيين متضمنة الممولين والعاملين وأن تقوم بتقديم معلومات قيمة وجديدة بالنسبة للجنة البحث. اقترحت أحد الممولين أنه من خلال دعم البحث عن مدير تنفيذي فآدى هذا إلي إن قامت مؤسستها بتحسين صورتها وزيادة مصداقية المنظمة غير الربحية، والبحث نفسه فيما بين قادة المجتمع: بالتالي فإن هذه التطورات ربما تساعد المجلس في مقاومة الإغراء لقبول مرشح ملائم بدلاً من البحث عن اختيارات أفضل.

"إننا دائماً واضحين بشأن عمل الاستشاري لدي المنظمة"

عندما يطلب أحد أعضاء مجلس الإدارة النصح: إرشادات عن كيفية المساعدة دون التدخل:

■ الاجتماع والمشاركة في الموارد حول أحدث انتقال تنفيذي، ونظرية الخلافة في القيادة وممارستها، والخدمات المتوفرة.

- توفير بيانات الاتصال لمنظمات أخرى غير هادفة للربح تكون قد مرت بانتقالات تنفيذية ناجحة.
- إذا كان المدير التنفيذي سيرحل تحت ظروف من شأنها إحداث مشاكل قانونية، ساعد رئيس المجلس في البحث عن الدعم القانوني المناسب.
- إذا احتاج المجلس إلي النصيحة بشأن إستراتيجيات المغادرة المختلفة أو اختيارات الفصل للمدير التنفيذي المغادر، ساعد رئيس المجلس في إيجاد الموارد البشرية اللازمة.
- مساعدة رئيس المجلس في تجنب إجراءات القيام بالتعيين الجديد المتسع؛ وشرح أن المنظمات في بعض الأحيان تقوم بتعيين قادة مؤقتين.
- اذكر التزامك للاستمرار في توفير الدعم إذا كانت هذه سياسة المؤسسة.
- قم بشرح كيف تقوم بعمل طلب خاص بالتمويل المرتبط بالانتقال، إذا كانت تقوم مؤسستك بتوفير هذه المساعدة.
- انصح بعمل كشف عن مركز الوضع المالي، خاصة السيوولة بالإضافة إلي الأنظمة المالية والخاصة بالعاملين.
- شجع التفكير الاستراتيجي الخاص بالخطة الخارجية للاتصالات، وقامت بتغطية ما يجب أن يتم قوله عن الانتقال وإلي من ومن خلال من.

إدارة عملية انتقال المدير التنفيذي: "جاهز، استعد، انجح!"

إن إدارة عملية انتقال المدير التنفيذي هي خدمة استشارية بناءة للمنظمات غير الربحية التي تدير التغييرات في قيادة السلطة التنفيذية الخاصة بها. وقد لعبت المؤسسات دورًا رئيسيًا في تطوير النموذج وقاموا بدعم نمو المجال من خلال تقديم المنح التي تمكن المنظمات غير الربحية من تعيين استشاريين انتقال، ودعم التدريب لاستشاريي المنظمة غير الهادفة للربح في النموذج، وتكوين تعاونيات الممولين لتنمية خدمات إدارة الانتقال المحلية والإقليمية – والتي تمت حتى الآن في كاليفورنيا وماريلاند ونيوانجلاند ومدينة نيويورك وواشنطن العاصمة. وقام الممولون أيضًا باستضافة ورش العمل وقاموا بتوثيق النموذج وتوزيع أفضل الممارسات.

يعتمد نموذج إدارة انتقال المدير التنفيذي على الاستشاريين المدربين الذين يعملون مع المنظمات غير الربحية خلال انتقال السلطة التنفيذية. وشرح توم آدامز من ترانزیشن جايدز، وهو واحد من أهم من قاموا بتطويرها، أنها تقدم "اللغة والانضباط وأسلوب الممارسة حول انتقال القيادة." وقال إنه تم تطويره "لتوسيع التفكير إلي أبعد من مجرد البحث." ويساعد هذا النهج المنظمات في "تبني عملية الخروج – التعيين – التجهيز" بأكملها. وبعد شعارها "جاهز، استعد، انجح!" تعبيرًا عن رؤيتها تجاه انتقال القيادة باعتباره "لحظة محورية تمكن المنظمة من تغيير اتجاهها والحفاظ على القوة الدافعة ودعم قدرتها."

تدعم خدمات انتقال السلطة التنفيذية المنظمات من خلال عملية من ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: التخطيط لانتقال القيادة: في هذه المرحلة يكون التركيز على مساعدة المدير التنفيذي الحالي بأن يقرر كيف يرحل؛ ودعم قدرة مجلس الإدارة على الانتقال؛ وتوضيح توجه المنظمة من خلال القيام بعمل تقييم لما كانت عليه المنظمة، وإلى أين تتجه، والقيادة المطلوبة للوصول إلى هناك.

المرحلة الثانية: البحث والاختيار. يقع التركيز هنا على التعيين، والبحث، واختيار القائد، بالإضافة إلى استمرار دعم مناطق محددة من البنية التحتية الخاصة بالمنظمة لتمهيد الطريق أمام المدير التنفيذي الجديد.

المرحلة الثالثة: ما بعد التعيين والدعم. يقع التركيز من هذه النقطة على "البداية الناجحة للمدير التنفيذي الجديد وبناء القدرات المستمر." تتضمن هذه المرحلة عادة إقامة "عقد اجتماعي" بين المدير التنفيذي الجديد ومجلس الإدارة، حيث يتم تحديد الأدوار والأولويات والإجراءات لمدة الإثني عشر إلى ثمانية عشر شهرًا التاليين.

من أهم عناصر النموذج هو وجود مدير تنفيذي مؤقت. وبعد وجود مدير تنفيذي مؤقت شيئًا مفيدًا عندما تضطر المنظمة للتعامل مع مشاكل خطيرة في مجالات مثل الأمور المالية، والبحث عن التمويل، وشئون العاملين لكي تجذب مديرًا تنفيذيًا جديدًا. يمكن للمدير التنفيذي المؤقت أيضًا أن يساعد العاملين على التحكم في مشاعرهم - من الحزن إلى الغضب إلى اليأس - التي يمكن أن تطغي على المنظمة عندما يرحل مديرها التنفيذي.

وفي دوائر الخلافة في القيادة، هناك اختلاف بين خدمات انتقال المدير التنفيذي والتخطيط للخلافة. تكون خدمات انتقال المدير التنفيذي مفيدة عندما يخطط المدير التنفيذي للرحيل في وقت محدد. يأتي التخطيط للخلافة في صورتين، ولا يرتبط أيٌّ منهما بتاريخ محدد: تخطيط الخلافة الطارئ الذي يساعد المنظمة على معرفة كيفية التصرف عندما يرحل المدير التنفيذي في ظروف طارئة؛ وتخطيط الخلافة على المدى الأبعد لمساعدة المنظمة في دعم قدرتها القيادية للتحضير للانتقال في المستقبل. وتقوم بعض المنظمات بالتحضير مقدمًا ولديها النوعان من خطط الخلافة.

لمزيد من المعلومات عن نموذج إدارة انتقال المدير التنفيذي والخدمات المتوفرة انظر إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالشركتين الوطنيتين الرائدتين، ترانزيشن جايدز (www.transitionguides.com) وكومباس بوينت للخدمات الغير هادفة للربح (www.compasspoint.org). ويقدم الموقعان مجموعة واسعة من دراسات الحالة والإرشادات ونتائج المسح وعينة من خطط الانتقال ومواد أخرى قيمة.

دعم المديرين التنفيذيين المغادرين والوافدين

يمكن للمناخ قبل عملية الانتقال وحلالها وبعدها أن يدعم المنظمة الممنوحة من خلال مساعدة قادتها المغادرين والواردين في التفاوض بثقة بخصوص هذه العملية.

وداع المدير التنفيذي المغادر

يعتمد تعاون المانح مع المدير التنفيذي المغادر على العلاقة التي سبقته؛ لذلك فإنها في أحسن الظروف وأسوأها غالبًا ما ستشارك في نقاط القوة والضعف المحددة لما سبق. وعلى الرغم من ذلك فإن الانتقال أيضًا يقوم بطرح عدة موضوعات عامة متوقعة إلى حد ما - موضوعات يمكن للمانحين أن يتوقعوها ويقوموا بتسهيلها، ومن ثم زيادة فرص الحفاظ على شراكة قوية في العمل من خلال رحيل المدير التنفيذي. إلى هذه النقطة، وقد قدم المانحون عدة نصائح في هذا الشأن.

اجعل الرحيل جزءًا عاديًا من الحديث. تذكر أحد المانحين في مؤسسة عائلية كبيرة قضية مديرة إحدى منظمات الشباب التي كانت على علم بأنها سترحل عندما قدمت طلب لتجديد المنحة، ولكنها لم تقل أي شيء حتى تأكدت من أنها حصلت على التمويل. ثم أتى المدير التنفيذي بعد ذلك إلى المؤسسة وطلب المساعدة. أدرك المانح أن المؤسسة كان يمكنها أن تسهل الحديث من خلال دمجها في عملية تقديم المنح. وشرح أحد مسؤولي البرامج أنه "إذا كان شخص ما في موقع لمدة 20 عامًا وهو في نهاية الخمسينات أو بداية الستينات من عمرهم، فإنه أمر هام أن تطرح الموضوع فقط لتجعل السؤال عنه أمرًا طبيعيًا. قال آخرون إن التخطيط للخلافة يجب أن يكون "طبيعيًا" للتفيديين من أي سن أو فترة خدمة. اقترح أحد الاستشاريين الذي قام بتقديم المساعدة في انتقالات كثيرة بأن "التخطيط للخلافة يجب أن تتم مخاطبته بروتينية كجزء من التخطيط الإستراتيجي، مثل أسئلة التسهيل أو إستراتيجيات التمويل". ويقدم مانح أمضي وقتًا طويلًا في هذا المجال نصيحة أخرى: إذا كنت تريد أن تعرف إذا كان المدير التنفيذي يفكر في الرحيل، فقم بسؤاله شخصيًا بدلاً من الاعتماد على التقارير التحريرية والمالية فقط.

تعرف على اهتمامات المدير التنفيذي واستجب لها. يعترف المانحون بسرعة بأن المنظمات الممنوحة والقطاع الأكبر الغير هادف للربح يدينون إلى المديرين التنفيذي الناجحين بالعرفان - خاصة هؤلاء الذين اشتركوا في التأسيس أو أمضوا وقتًا طويلًا في هذا المجال. ولكن عادة ما يتصارع المديرين التنفيذي المغادرين مع مشاكل خطيرة: بداية من عدم كفاية أموال المعاشات إلى عدم توفر فرص العمل؛ ومن الانعزال عن الزملاء السابقين إلى الخوف من خسارة هويته الشخصية؛ من الاهتمام بمستقبل المنظمة إلى عدم وجود رؤية واضحة حول موعد الرحيل، وكيف سيرحل وما هي الخيارات. وكما ذكر أحد الاستشاريين، أنه في بعض الأحيان تكون المشكلة على درجة من البساطة تماثل "ألا يكون لديك تقريبًا أية مفاتيح لمعرفة ما يمكن أن يفعلوه بعد ذلك. إنهم يحتاجون إلى نماذج واضحة للأشخاص الذين

قاموا بالتحرك تجاه أنواع مختلفة من العمل في القطاع الغير هادف للربح..... فمعظم الأشخاص يقومون بعمل وظيفة المدير التنفيذي مرة واحدة ثم يتجهون إلى وظيفة أخرى مرتبطة بالمنظمات غير الربحية."

شجع وادعم الأنشطة لتكريم العمل الجيد. أكد عدة مانحين على أهمية التعرف على العمل الجديد الذي قام به المدير التنفيذي والعمل على أن يتم عمل تكريم علني للقيادة المغادرين. تذكر أحدهم فكرة كانت بالتحديد فعالة لتكريم شريك مؤسس ومدير منذ زمن طويل كان سيرحل: "تضمنت الدعوة لحفل الوداع بطاقة صغيرة في مطروف محتوم لإعادة الإرسال. لقد تمت دعوتنا للمشاركة ببعض الأفكار والمجاملات للمدير التنفيذي المغادر، والتي كنا على استعداد لإرسالها للمنظمة حتى لو لم تتمكن من حضور الحفل."

دعم المديرين التنفيذيين، من حيث الأفكار وعمليات التشبيك والنمو

يقدم بعض المانحين فرصًا للتفكير والتشبيك للمديرين التنفيذيين المغادرين بالإضافة إلى خدمات لمساعدتهم على التعامل مع الأمور المهنية والاجتماعية والشخصية والمالية. ويشمل ذلك:

■ معتكفات كبار المديرين. قام مدير أحد المشروعات الممولة من قبل مؤسسة بإنشاء برنامج معتكفات للمديرين التنفيذيين المتواجدين منذ فترة طويلة لبناء القدرات الفنية والمنظمات الثقافية. وقد بدأ من خلال إرسال نسخة من دراسة جديدة عن الخلافة في القيادة في القطاع الفني للمديرين التنفيذيين ودعوتهم لحضور ورشة عمل لمدة يوم واحد عن التراث وتخطيط الخلافة. ثم قام بعد ذلك شخصيًا بتوجيه الدعوة إلى 25 مدير تنفيذي مؤسس ومتواجد منذ زمن طويل لحضور سلسلة من أربعة معتكفات، مدة كل منها 3 أيام على مدى فترة 9 أشهر، للحديث عن "التراث" والذي تم تحديده على مدى واسع وكاف ليتضمن ليس فقط التراث الشخصي للرئيس التنفيذي ولكن أيضًا حالة المؤسسة. وقال إن التركيز المزدوج ساعد المدير التنفيذي في وضع خريطة للخطة المستقبلية وألهمهم للبدء في نقل المعرفة الحاسمة (عن المانحين والعاملين وأكثر) من داخل رؤوسهم إلى أنظمة الإدارة الرسمية الخاصة بمنظماتهم.

■ ورش العمل. يقدم بعض المانحين لفرصة للمديرين التنفيذيين للمشاركة في ورشة عمل الخطوات التالية والتي قامت بتطويرها مؤسسة ترانزیشن جايدز مع مؤسسة آني إي كاسي. وتقوم ورشة العمل بجمع المؤسسين والمديرين التنفيذيين للمنظمات غير الربحية المتواجدين منذ زمن طويل والذين يخططون لترك مواقعهم خلال عام إلى ستة أعوام. فإنها توفر مكانًا آمنًا وسريًا لحل الموضوعات المعقدة التي تواجه معظم القادة في تقرير متى وكيف يغادرون. يناقش المديرين التنفيذيين اهتماماتهم ويستمعون إلى خبرائهم عن التخطيط للانتقال ولديهم الفرصة للتشبيك مع الزملاء وأن يحصلوا على التدريب الشخصي الخاص بالموضوع الذي يؤثر على قرارات الانتقال ومقابلة مديرين تنفيذيين آخرين ممن قاموا بالانتقال بنجاح من مواقع

كانوا بها لفترات طويلة كجزء من جلسة مكثفة على مدى يومين.

■ الإجازات مدفوعة الأجر. يمكن للإجازة أن تفيد ليس فقط والمدير التنفيذي ولكن أيضًا العاملين في مراكز عليا الذين قاموا بإدارة المنظمة في غياب المدير التنفيذي. قام أحد برامج التفرغ المدعومة من إحدى المؤسسات بمخاطبة الأطراف المعنية من خلال إعطاء المديرين التنفيذيين فترة إجازة من الأنشطة اليومية لمدة ثلاثة أشهر – إجازة تتضمن بعض السفريات الخارجية في مجموعة لتحسين المنظور العالمي للرئيس التنفيذي. يقول مسئول الإجازات إنه يمكنهم أن يقوموا بفعل ما يريدون عند عودتهم بشرط "ألا يقتربوا من العمل أو من حياتهم النموذجية." خلال ذلك، تحصل كل منظمة على منحة قدرها 30,000 دولار أمريكي من أجل التدريب والاستشاريين والعلاوات أو خدمات أخرى وحوافز لمساعدة العاملين التنفيذيين في القيام بمسؤوليات أكثر. وشرح مدير البرنامج أن الهدف هو أن تنتقل المنظمة إلى مستوى أعلى من الأداء وتوزيع مهارات القيادة بفاعلية أكثر، بالتالي تحرير المدير التنفيذي العائد ليتمكن من العمل على مستوى أعلى أيضًا. ليس من المفترض للبرنامج أن يحرك المديرين التنفيذيين المتواجدين منذ زمن من مواقعهم في المستقبل القريب، بل للحفاظ عليهم لكي يعملوا بإنتاجية داخل منظماتهم.

■ مجموعات دعم الزملاء. تؤدي المعتكفات وورش العمل وبرامج الإجازات مدفوعة الأجر في بعض الأحيان، إلى تكوين مجموعات من المديرين التنفيذيين الذين يقون على اتصال ويقدمون الدعم المستمر لبعضهم البعض. وقد كان مدير برنامج المعتكفات الذي تناولناه بالشرح آنفًا، سعيدًا عندما علم أن "رئيس حديقة الحيوان، وهي منظمة قيمتها 40 مليون دولار أمريكي، سيجتمع مع مدير شركة صغيرة للرقص الحديث ليتحدثا في هذه الموضوعات" – وهذا تطور ربما ينتج عنه مشروعات تعاونية ومن شأنه تعزيز المجتمع المحلي الغير هادف للربح. كما يقوم برنامج الإجازات مدفوعة الأجر بتحفيز الاتصالات طويلة المدى بين المديرين التنفيذيين والعاملين في المناصب العليا.

■ التدريب. قد يقوم المانحون بإبداء استعدادهم لدفع تكاليف التدريب الشخصي للمديرين التنفيذيين الراحلين (بالإضافة إلى القادمين). وقامت إحدى المانحات بشرح وجهة نظرها حيث قالت "يمكن للمدير التنفيذي أن يقوم بتعطيل قدرات المدير القادم من خلال عدم القيام بإنهاء الأعمال المعلقة"، فيترك المدير التنفيذي الجديد أو المؤقت لحل المشاكل المترتبة على ذلك أو إهدار الكثير من الوقت في القيام بالأعمال الإدارية التي كان يمكن للمدير المغادر أن يقوم بعملها بأسلوب أفضل." وقال أحد المانحين أنه قد يحتاج المديرون التنفيذيون إلى تشجيع إضافي لكي يبدءوا بمساعدة المدرب لأنهم قد يعتبروا التدريب "كعلاج". وقال أنه في بعض الأحيان يكون مفيدًا أن نقتح أسماء المديرين ونقوم بعمل تعارف أو أن ننظم اجتماع أولي.

"كن الأول في تمويل المدير التنفيذي الجديد"

الترحيب بالمدير التنفيذي الجديد

إذا تم التعامل مع عملية الانتقال بشكل جيد (وإذا قام المدير التنفيذي المغادر بترك موقعه في ظروف جيدة وتم إيجاد البديل الصحيح سريعاً، وإذا كان المجلس والمدير التنفيذي متفقان بشأن مستقبل المنظمة)، يبدأ المدير التنفيذي في ظل ظروف مهيئة للنجاح. حتى لو أن الحقيقة أقل من هذا النموذج، يمكن للمانح أن يفعل الكثير ليمهد لفترة التكيف.

■ **قم بتوفير تمويل خاص.** إن التمويل الخاص، بالإضافة إلى المشروع المعتاد أو المنحة السنوية، من شأنه تمكين الرئيس التنفيذي الجديد من تعيين استشاري لفترة الانتقال أو مدرب، أو أن يأتي بمساعدة محددة للتخطيط الإستراتيجي والتنمية المؤسسية أو تنمية المجلس. وقد اقترح أحد المانحين "أن تكون الأول في تمويل المدير التنفيذي الجديد" وهي خطوة تعبر عن الثقة في القائد الجديد.

■ **مد يدك للمجلس.** بعد تقديم المنحة الخاصة بالانتقال إلى إحدى المنظمات غير الهادفة للربح، علم العاملون في مؤسسة عائلية أن المجلس كان قد قرر أن يتغاضى عن عمل بحث وطني ويقوم بترقية سيدة شابة بارعة من الداخل، وجعلها أول مديرة تنفيذية ملونة في المنظمة. وقال أحد المانحين متذكراً أنه "سيدي الناس انتباههم" وربما يعطونها "نظرة تدقيقية". وأرادت المديرة التنفيذية الجديدة المساعدة في مليء "الحذاء الكبير جداً" الخاص بالمدير التنفيذي المغادر.

وقام المانح وأحد المديرين التنفيذيين في المؤسسة بمقابلة رئيس المجلس ورئيس لجنة الانتقال، معتبرين ذلك جزءاً من عملية الفحص النافي للجهالة. وتحدثوا عن كيفية وصول المجلس إلى قرار التعيين داخلياً، وتوقعاتهم من المدير التنفيذي الجديد وكيف أنهم يخططون لدعمها. وقد كان من الواضح أن المجلس كان قد فكر عميقاً في قرار التعيين بناء على اجتماعات مع المعنيين والمراجعة الإستراتيجية والالتزام تجاه المشاركة بشكل أكبر في التأيد المجتمعي، والذي تطلب أن يكون القائد الجديد ذو مهارة عالية في التنظيم - وهو ما كان عليه المدير التنفيذي الجديد. ورحب أعضاء المجلس بزيارة المانحين واهتماماتهم، وقرروا توفير التدريب للرئيس التنفيذي الجديد وتشجيعها على المشاركة في مجموعة دعم الزملاء ودورة خاصة بمديري التنفيذ.

شجع الحوار حول الخلافة في القيادة. قام مسئول أحد البرامج بطلب ورقة بحثية عن الخلافة في القيادة من مديرة تنفيذية شابة كان قد تم إعدادها من قبل سلفها في الأيام الأولى من العمل في مجال التوعية لقيادة منظمة مجتمعية كبيرة. وقدمت الورقة خلال اجتماع لقادة الجيل الجديد من المنظمات الممنوحة وغيرها من المنظمات غير الربحية. قامت الورقة بفتح المجال للحديث عن الخلافة في القيادة، وبعد نشرها بعد ذلك أدت إلى تحسين صورة المدير التنفيذي الجديد أمام الممولين والقطاع غير الربحي.

قم بتنمية الفرص من أجل دعم الزملاء والتعليم. قال مدير تنفيذي سابق، وهو الآن مسئول برامج، إنه أن تكون مديراً تنفيذياً قد يكون مركزاً انعزالياً. إن المديرين التنفيذيين الجدد عادة ما يستفيدون من التجمع مع نظرائهم في الدوائر التعليمية والمشاركة في دورات أو الالتحاق بمعاهد لمديري التنفيذ الجدد.

احرص على تقديم التعويضات. وتعد موازين الدفع المعقولة والمزايا الصحية والمعاشات، وحتى المساعدة في إعادة دفع الديون الخاصة بالكلية، عوامل هامة لجذب القادة الجدد والحفاظ عليهم. وتساءل واحدة من مسئولي البرامج تعمل في الموضوعات البيئية، المديرين التنفيذيين الجدد دورياً عما يفعلون ولماذا يفعلونه، وما هي خطط المجلس لزيادة المرتبات. وتقول "إنني أعلم عقلية منظمي المجتمع الذين لديهم مديري تنفيذ" وذلك لكونها أصلاً واحدة منهم. "إنهم يركزون على جمع المال للمجتمع لدرجة أنهم لا يفكرون ملياً فيما يحتاجونه." وقد اضطرت هي نفسها إلى دفع آلاف الدولارات لإجراء عملية جراحية عندما كانت مديراً تنفيذياً دون تأمين صحي. وقالت "هذا ليس أسلوب للإبقاء على شخص في الوظيفة." وقد قام أحد اتحادات المؤسسات الإقليمية المانحة حديثاً بصرف عدة آلاف من الدولارات على مراجعة خاصة بالتعويضات وبقاوة المزايا التي تقدمها: قال مدير المؤسسة "أنه كان أمراً مفيداً للمجلس وبالتالي العاملين، وقاد إلى تطوير الدليل الخاص بالمستقبل." واقترح أن يقوم المانحون بالنظر في تمويل دراسات مماثلة للمنظمات الممنوحة.

اجعل الأمر سهلاً على الرئيس التنفيذي الجديد لكي يطلب المساعدة. أحد المانحين في مؤسسة إقليمية كبيرة تم إخباره عن مدير تنفيذي جديد استلم مهام منصبه في منظمة خدمات اجتماعية كبيرة خاصة بالعائلات ذات الدخل المنخفض في الحضر. وقد ذهبل المدير التنفيذي من عدم وجود هيكل تنظيمي متين؛ على سبيل المثال، لم يكن يوجد في المنظمة دليلاً للموارد البشرية، ولا نظاماً لمتابعة أداء العاملين. عندما قام المدير التنفيذي بمقابلة مسئول البرامج لمناقشة طلب منحة كان معلقاً، فقام بطرح الصعوبات التي تقابله. قال المانح "أنه يحتاج للمساعدة في تحديد

أولويات الخمسين شيئاً الذين كانوا يحتاجون إلى حل عاجل." وبعد الحديث وافق المانح على دفع تكاليف التدريب للرئيس التنفيذي والذي في النهاية قام باجتياز مرحلة الانتقال بنجاح.

فتح الطريق أمام القادة الجدد

"انظر إلي الصورة الكبيرة، اسأل أين تريد أن يكون مجالك خلال الخمسة عشر عاماً القادمة."

قام بعض المانحين بالبحث عن إستراتيجية "لتوسيع القاعدة" الخاصة بقيادة المستقبل في المجالات التي يدعمونها. وجداد أحد المانحين الدوليين أن الممولين يحتاجون إلى أن ينظروا إلى الصورة الكبيرة، وأن يسألوا أين يريدون لمجالهم أن يكون في الخمسة عشر عاماً القادمة، " ثم يستطيعون بعد ذلك أن يبدعوا في السؤال عن أي المنظمات الغير هادفة للربح يحتاجونها للوصول إلى هناك، وأي نوع من القيادة ستتطلبه هذه المنظمات. وقال إن المانحين يجب أن يسألوا "كيف ندعم المؤسسات من خلال توسيع المجموعة التي يمكن للقادة أن ينبثقوا منها؟"

وقد ذكر المانحون عدة أمثلة لإستراتيجيات متواضعة، ولكنها واعدة، يمكن للمؤسسات أن تستخدمها لمساعدتها في توسيع وتقوية وتنويع الجيل الصاعد لقادة المنظمات الغير هادفة للربح.

حدد القادة المحليين ساعد في تنمية مهاراتهم. أطلقت إحدى المانحات التي تعمل مع مؤسسة مجتمعية، دورة تدريبية من ستة جلسات للمديرين ذوي المناصب العليا والمهتمين بأن يصبحوا مديري تنفيذ. وكان البرنامج الوحيد من نوعه في هذا الوقت في الولاية التي تقيم بها. وكان أحد أهدافها البدء في بناء التنوع في قوة العمل المحلية. مكنت الدورة المشاركين من اكتشاف إذا كانت اهتماماتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم تناسب وظيفة المدير التنفيذي للمنظمة غير الربحية. لتعيين مرتبة اجتماعية متنوعة قام مسئول البرامج بعمل حملة توعية تأكيدية. قامت بالتشبيك مع قادة المنظمات غير الربحية والاستشاريين وممولين آخرين، لتشجيع الأشخاص الملونين بأن يقدموا الطلبات. وفي النهاية، كان ثلث الفصل المكون من 15 من المديرين الذين يطمحون إلى مناصب عليا من الملونين.

انظر داخل المجتمعات التي تتلقى الدعم. قامت مانحة أخرى بتشجيع مؤسستها على إطلاق برنامج لتحديد "القيادة المقيمة" في عدد من المجتمعات التي يقومون بتمويلها، كخطوة تجاه "التعامل مع الاختلافات العرقية والطبقة الاجتماعية والثقافية السائدة في مجال القيادة." تركز الجهود على المقيمين الذين يخدمون في مجالس إدارات المدارس واللجان المدنية ومجموعات الآباء والمدرسين. وتهدف إلى رعاية اهتماماتهم ومهاراتهم في مجال القيادة. قام أحد مسؤولي البرامج في مؤسسة مجتمعية بعمل جهود واضحة للإتيان "بعدد أكبر من الأشخاص الملونين كمانحين وإشراكهم في العمل غير الهادف للربح" - وهي حركة من شأنها دعم مشاركتهم المستقبلية في مجالس إدارة المنظمات غير الهادفة للربح وعملهم بها.

عجز وشيك في القيادة؟

قامت بعض الدراسات بإلقاء نظرة عن قرب على الوظيفة والتقاعد، ووجدت دليلاً على أن توقعات جيل اليوم من القياديين التنفيذيين للمنظمات غير الربحية لن يكون من السهل أن تلبى احتياجات الغد. على سبيل المثال، قدم تقرير 2006 الذي قامت بعمله مجموعة بريدج سبان أنه ستكون هناك حاجة إلى 64,000 مدير جديد في مراكز عليا في قطاع الغير هادف للربح على مدى العقد القادم، وهو تقريباً يفوق 2,4 مرة العدد الحالي من التعيين. خلال ذلك، وجد المسح الوطني الذي أجري على قادة المنظمات غير الهادفة للربح تحت رعاية مشتركة من مؤسسة ماير وشركة خدمات كومباس بوينت الغير هادفة للربح أن ثلاثة أرباع المديرين الحاليين لا يتوقعون أن يكونوا في وظائفهم بعد خمس سنوات من الآن. للاطلاع على التقارير الكاملة، انظر:

- عجز القيادة في القطاع الغير هادف للربح، إعداد توماس جي. تيرني. مجموعة بريدج سبان، مارس 2006
www.bridgespangroup.org
- الجرأة في القيادة 2006، تحت رعاية كل من مؤسسة ماير وخدمات كومباس بوينت الغير هادفة للربح.
www.meyerfoundation.org

ساعد في تنمية الشبكات المهنية. بتعليمات من رئيسها، بدأت مؤسسة مجتمعية شبكة خاصة بالمهنيين الأمريكيين من أصول إفريقية. كان المجتمع المحلي، والذي معظمه من المهنيين البيض، يفتقر إلى دعم القادمين الجدد من الأمريكيين من أصول إفريقية في قطاع الأعمال والمنظمات غير الهادفة للربح والحكومة. وقد قدم المانح الذي قاد العمل تقريراً يفيد بأن الشبكة قد بدأت فعلياً؛ ولديها قائمة تعميم نشطة وتقوم بتنظيم حفلات ترحيب للقادة الجدد عبر القطاعات.

ابن مهارات القيادة الخاصة بالمديرين في المراكز العليا خاصة الملونين والنساء. كان برنامج الإجازات مدفوعة الأجر والذي يعطي المديرين التنفيذيين راحة وفي نفس الوقت يدعم نمو العاملين التنفيذيين، كان في أوقات كثيرة أداة للتنوع. في إحدى الحالات أصبحت سيدة أمريكية من هايتي من العاملين في المراكز العليا في المنظمة القائدة المؤقتة، بينما ذهب المدير التنفيذي الأمريكي من أصل أيرلندي في إجازة. وقد قامت هذه الخطوة "برفعها للمستوى التالي من القيادة" وفقاً لمدير برنامج الإجازات مدفوعة الأجر، وجعلها مرشحة قوية لخلافة المدير التنفيذي أو لقيادة منظمة أخرى.

شجع التنوع في مجالس إدارة المنظمات الممنوحة. قال أحد المانحين من الساحل الشرقي إن "تنوع المجلس هو عنصر مهم في عملية التنوع التنفيذي. ولا يقوم أعضاء المجلس بتدوير الإعلانات فقط داخل الشبكات الخاصة بهم، ولكن المجالس نفسها هي مصدر هام للمديرين التنفيذيين." وأضاف آخر: "إذا كان المجلس يفتقر إلى التنوع فلن يكون من المرجح أن يبحثوا عن أشخاص ملونين لتولي القيادة. وحتى إذا قاموا بتعيين شخص ملون في منصب المدير فإنه من المرجح أن هذا الشخص لن يستمر طويلاً إذا كان المجلس غير ملتزم بقيم التنوع والدمج."

شجع مهام "التوعية". شرحت إحدى المانحات أحد جهود بناء المهارات قام به قائد مخضرم لإحدى جماعات التأيد الناشطة التي قررت أن تجعل عددًا أكبر من أعضائها يخرجون للتحدث مع الإعلام، ليؤكدوا على "المنظمة والمنظمة ثم المنظمة". واستطردت قائلة إنه في هذا الوقت عُرفت المنظمة باسم مديرتها التنفيذي وظهر اسمها في الصحف بدلا من اسم المنظمة. "ولم يكن الانتقال سهلاً، خاصة للصحفيين الذين أرادوا أن يستمروا في عمل المقابلات مع المدير التنفيذي ولكن تعلم العاملون أن يواجهوا التحدي.

اجمع بين القادة القادمين والقائمين. يقدر القادة الشباب التدريب الرسمي والدراسات العليا في مجال القيادة، ولكن ما يريدونه فعلاً هو التدريب والإرشاد. وإدراكاً منهم لذلك، يقوم بعض المانحين بالجمع بين القادة القائمين والقادة القادمين. على سبيل المثال، بحث أحد المانحين في إفريقيا عن قادة واعددين في مجال صحة المرأة -وهو مجال جديد ومثير للجدل- وقام بربطهم بقيادة المنظمات القائمة، فإذا تمكن القادة الواعدين من تقوية منظماتهم قام بمنحهم منح متعددة السنوات للاستمرار في هذه العملية.

اعرف وأيد الجيل الجديد من القادة. قال بعض المانحين أنه عادة ما يشعر القادة الصغار الذين تتراوح أعمارهم من العشرينيات إلى الأربعينيات بأنهم "غير مرئيين وغير مقدرين من القادة الأكبر سنًا." ويقول أحد المانحين في الثلاثينيات من عمره، "هل تعلم كم هو محبط أن تجلس في غرفة مليئة بأشخاص في الخمسينيات والستينيات يتحدثون بدون انقطاع عن كيف أنه لا يوجد قادة جدد، ولا يدرون ماذا سيحدث عندما يتقاعدون؟ وأحياناً يعتقد مديرو التنفيذ الأكبر سنًا أن أسلوب إدارتهم هو الوحيد السليم. إلا أنه هناك مجال لأنواع كثيرة من القيادة في هذا القطاع."

خذ خطوات لتنمية العاملين الشباب الغير هادفين للربح والحفاظ عليهم. بدأ بعض الممولين في إقامة مجموعات تركيز مع العاملين بالمنظمات غير الهادفة للربح ممن هم في الثلاثينيات من عمرهم للتعرف على تجاربهم وكيفية الحفاظ عليها. قام آخرون بإنشاء برامج زمالة لتشجيع نمو القادة الجدد المحتملين. وقامت مؤسسة خاصة كبرى تعني ببناء القادة المستقبليين في مجال محدد وهو حقوق الإنسان، بإنشاء برنامج زمالة مستمر للممارسين الواعدين مع التركيز على الملونين. علق مدير البرنامج قائلاً إنه بينما يتردد بعض الممولين في الالتزام بالمبالغ التي سيتم الاحتياج إليها، فإن عنصر الإرشاد الذي ينطوي عليه هذا البرنامج يمكن أن يستخدم في كثير من الأوضاع لجذب والحفاظ على ومساعدة القادة المحتملين أن ينمو. "قامت أكاديمية تنمية التعليم بنشر تقرير ممتاز عن هذا الموضوع بعنوان "توجيه الجيل القادم عن قادة المنظمات غير الهادفة للربح: دليل عملي للمديرين، متوفر على <http://newvoices.aed.org>

ساعد المنظمات غير الهادفة للربح "لرمي شباكها على مصراعها". قام أحد المانحين بدفع المال لأحد استشاريي البحث لمساعدة مجلس إدارة إحدى المنظمات غير الهادفة للربح لمراعاة التنوع في المتقدمين ليتضمنوا عددًا أكبر من الملونين لقيادة مركز صحي كبير في أحد المجتمعات المحلية الحضرية. وبدلاً من البحث عن مرشحين في المجال - أطباء أو إداريين صحيين - قاموا بتحديد محامي في مكتب خاص، وشخص لديه خبرة في مجالس إدارة المنظمات غير الهادفة للربح ويتمتع بسمعة طيبة بين المنظمات المحلية غير الهادفة للربح. وعرضوا عليها الوظيفة فقبلتها. وتشير القصة إلى درس هام: لا تضع نفسك في عائقة البحث عن سيخلفونك في الأماكن العادية فقط، ولا تستبعد القطاع الربحي.

(نقص) التنوع في القيادة الغير هادفة للربح

ماذا نعرف عن التنوع في الجيل الحالي من القيادات التنفيذية في المنظمات غير الهادفة للربح؟ وبما إن العاملين الغير هادفين للربح هم غالبًا المصدر الأرحح للقيادة الجدد، ماذا نعرف عن الجيل القادم؟

بناء على مسح تم في عام 2004 وتم عمله من خلال شركة ماناجانس مع ترانزيشن جايدز، فإن 84% من المديرين التنفيذيين في الهيئات الغير هادفة للربح من البيض بينما 10% فقط من الأمريكيين من أصول إفريقية، و4% من أصول إسبانية أو لاتينية و0,07% من أصول آسيوية. أما العاملون في المراكز العليا فهم أكثر تنوعًا إلي حد ما عن المديرين التنفيذيين: 15% من نواب المديرين من الأمريكيين من أصول إفريقية ولكن بخلاف ذلك فإن النسب تقريبًا متساوية.

وتجدر الإشارة إلى أن نماذج التعيين لا تبدو أنها تغيرت كثيرًا في السنوات الأخيرة. فالتنفيذيين الأصغر سنًا هم في الغالب من البيض مثل نظرائهم والمديرين التنفيذيين الذين تم تعيينهم حديثًا هم في الأغلب من الأشخاص الملونين.

يمكن الاطلاع على التقرير الكامل، المسح الخاص بالانتقالات والقيادة التنفيذية الغير هادفة للربح لعام 2004 ونسخة ملخصة على الموقع الإلكتروني www.transitionguides.com

ما يتمني الممنوحون لو أن المانحين أدركوه

يحتاج المديرون التنفيذيون الجدد إلي "مساحة للتنفس". الانتقال هو فترة "يحتاج فيها المدير التنفيذي الجديد إلي مساحة للتنفس للتفكير في رؤيتك، لإمضاء الوقت الكافي مع العاملين ومع الأطراف المعنية الأساسية"، وشرحت واحدة من المديرين التنفيذيين الجدد لمنظمة نسائية. وأفضل أسلوب لخلق مساحة من التنفس هو تخفيف العبء الخاص بتحقيق الأهداف المالية. لا يوجد هناك أفضل من أن يكون المدير التنفيذي قادرًا على إبلاغ المجلس بأنه يقوم بجمع الأموال، ولا يوجد أفضل من أن تسمي المال السهل³ للدعم العام والانتقال حتى لا تضطر إلي التحايل لتأتي بسبب جديد لاحتياجه. يمكنك أن تقول السبب الحقيقي.

يمكن للتمويل الخاص أن يساعد المديرين التنفيذيين الجدد في دعم أقوالهم بالأفعال. قام مدير تنفيذي جديد صغير السن لأحد المشروعات التنظيمية في المجتمع الإقليمي باستخدام منحة انتقال على فترة ثلاث سنوات بمبلغ \$ 30,000 لتعيين استشاري

ومدرّب وإقامة ثلاثة اجتماعات مجالس خاصة وعدد 2 معتكف للعاملين، وثلاثة اجتماعات كبيرة خاصة بالأعضاء للتحدث عن ما يعتقد الناس أنه يحدث وماذا كان يحدث حقيقة وكيف يتم التحرك للأمام. قال أنه "عندما يتم عقد اجتماعات مثل هذه ويشعر الناس أنهم مشاركون كاملين فهذا يخلق إحساساً أعمق بالملكية في المنظمة."

حتى لو لم يوجد تمويل للانتقال، فالدعم المستمر أمر ضروري. يطلب المديرون التنفيذيون الجدد في المنظمات الممنوحة للمانحين بأن لا يستخدموا الدعم السنوي أو منح تجديد المشروعات "كما الجزرة أو العصا." ذكر أحدهم أن جمع التمويل يمكن أن يسقط في وقت الانتقال أم لأن الممولين يمنعون المنح السنوية أو لأنه لا يوجد أحد لكتابة وتقديم مقترحات لطلب منح أو لمقابلة الممولين. فهو ينصح: "الافتراض يجب أن يكون هو أن هذه منظمة نحن ندعمها والتي تستحق دعمنا ونحن سنفترض أنك ستكون على ما يرام عندما تخرج من هذا."

يقدر الممنوحون لفتات الدعم الغير نقدية. يشعر المديرون التنفيذيون الجدد بالامتنان للمكالمات الهاتفية والبطاقات ورسائل البريد الإلكتروني التي تقول "تهانينا، نحن ورايك، أنت اختيار عظيم" - ما أسماه أحد الممنوحين "كلمات غير غامضة." أنهم يقدرون جهود الممولين للتعرف عليهم. وقد قالوا، أنه شيء لطيف أن تتم دعوتك إلي الغداء أو أن تقوم بعمل حديث غير رسمي، خاصة إذا لم يقم المانح "بوضعك على المحك"، حيث افترض معرفتك بالمنظمة. أنهم أيضاً يقدرون جهود الممولين "لإعتمادهم" - من خلال إقامة حفل غداء لتقديمهم إلي الممولين، على سبيل المثال، أو عمل لفتات أخرى "للتعبير عن أنهم يقفون وراء هذا القائد الجديد بنسبة 100%."

من الممكن أن تتباطأ سرعة عمل المنظمة الغير هادفة للربح ومخرجاتها خلال فترة الانتقال. بالرغم من أن الجميع يبذلون أقصى جهدهم ألا يجعلوا الانتقال يؤثر على عمل المنظمة، فانه يمكنه أن يفعل ذلك. وقد شرح أحد المديرين التنفيذيين الجدد أنه لم يفهم كيف أن عملية الانتقال في القيادة "ستستغرق كل هذا الوقت"، أو أنها ستتطلب أن يمضي كل هذا الوقت في زيارة الممولين، وتولي أمور تحسين الصورة العامة للمنظمة، أو مساعدة العاملين في تولي مهام جديدة. قال أن أحد النتائج كانت أنه فاته الموعد المحدد لتقديم تقرير المؤسسة. ويتمني أيضاً لو كان "أقل طموحاً" في الأهداف التي قدمها في مقترحات التمويل؛ وعلى الرغم من أنها معقولة تحت ظروف أخرى، إلا إنها كانت مروعة في بداية توليه مهامه كمدير تنفيذي.

القليل من السلبية يحدث تأثيراً. المديرين التنفيذيين الجدد لديهم حساسية تجاه أية علامة لعدم وجود دعم، ويعرفون أن الآخرين سيركزون عليه أيضاً. وجادل أحد الممنوحين أن "حتى القليل من السلبية" يمكن أن يكون مضرًا عندما يتساءل الناس عن أثر الخلافة في القيادة. وبعد تعيينه بفترة قصيرة، قام الممولون بالعديد من الزيارات منظمته، بعضها كان مخططاً ولكن العديد منها لم يكن. بالرغم من أنه فهم أن الممولين كانوا يحتاجون إلي طمأننتهم، ففهم أيضاً أفعالهم على أنها اهتمام باستقرار المنظمة والذي وضع ضغطاً كبيراً عليه لكي يبين صحته.

لمحة سريعة عن إستراتيجيات الخلافة في القيادة

تقديم المنح

- استمر في عرض الدعم العادي؛ لا تبني موقف "انتظر لثري".
- قدم منح الانتقال التي يمكن أن تستخدم لنطاق واسع من الأنشطة، من تعيين الاستشاريين إلى التدريب والتخطيط الإستراتيجي والتدريب عبر المجالات ومعتكفات الإدارة العليا.
- قم بتشجيع ودعم الخدمات الاستشارية التي تساعد المنظمات الغير هادفة للربح في مرحلة الانتقالات.
- كن أول مؤسسة تقول "نعم" للقائد الجديد من خلال تقديم منحة.
- قم بالتكليف لعمل بحوث عن الانتقالات في القيادة الحالية والقادمة في نطاق مجتمعك أو في مجالك.

بخلاف تقديم المنح

- قدم عينات من المواد والمعلومات الأخرى عن خطط الخلافة المستمرة أو الطارئة إلى الممنوحين.
- شجع فكرة أن الانتقال هو فرصة لزيادة التنوع.
- قم بالربط ما بين المديرين التنفيذيين المغادرين والمديرين التنفيذيين الذين غادروا مواقعهم في الهيئات الغير هادفة للربح.
- قم بتجميع وتوزيع المواد الخاصة بالانتقالات والمفصلة وفقاً لاحتياجات المديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة.
- قم باستخدام النشرات الخاصة بالمؤسسة لإلقاء الضوء على موضوع الخلافة في القيادة.
- قم بمساعدة القادة الجدد على أن يقوموا بعمل ارتباطات في المجتمع، متضمناً مجتمع التمويل.
- قم برفع الوعي حول الخلافة في القيادة من خلال عملك العادي وممارسة تقديم المنح.

مع ممولين آخريين

- قم بتنظيم منتدى للممولين لمناقشة الانتقالات التنفيذية والتخطيط للخلافة.
- قم بتشكيل تعاونية محلية أو إقليمية للممولين لدعم الانتقالات القيادية.
- قم بالعمل مع إحدى التعاونيات لتطوير الخدمة الاستشارية بشأن خلافة قيادة المنظمات غير الهادفة للربح في إطار مجتمعك.
- قم بجمع الأموال مع مؤسسات أخرى لدفع قيمة خدمات الانتقال.

طرق استخدام هذا الدليل

- مع الممنوحين: يقدم بعض المانحين معلومات للممنوحين والمنظمات غير الهادفة للربح التي تواجه انتقالات في القيادة. ويمكن أن يتم تضمين هذا الدليل في مجموعة من الموارد ويتم إرسالها في أي وقت تسمع فيه عن تغيير قادم. أو ربما أمكنك إرسالها إلى أحد الممنوحين الذين يفكرون في التخطيط للخلافة.
- مع الممولين الآخرين: يمكن لهذا الدليل أن يكون نقطة البدء للمناقشة مع ممولين آخرين في المجتمع المحلي أو في مجالك عن إمكانية التعاون لدعم الانتقالات التنفيذية أو تنمية القيادة.
- داخل مؤسستك: استخدم الدليل مع الزملاء كنقطة بداية لتوضيح آرائك وسياساتك عن المشاركة في الانتقالات القيادية بالمنظمات الممنوحة، وتطوير أسلوب نظامي خاص بالتغيير القيادي، أو مد يد المساعدة للممولين الآخرين، ومقدمي الخدمات والاستشاريين. قم بالمشاركة بهذا الدليل مع الأمناء لفتح المجال للنقاش عن طرق يمكن لمؤسستك أن تقدمها لدعم القادمين والمغادرين في القطاع غير الربحي.

شكر وتقدير

نود أن نتقدم بالشكر لكل المانحين والممنوحين الذين شاركوا بخبراتهم وتجاربهم وكل الذين ساعدت مساهماتهم بالوقت والموهبة والآراء، في إنجاز هذا الدليل.

مارتن أبريجو	كارمن جيمز لاين	أكاديمية تنمية التعليم العظمى	مؤسسة مجتمع ورشستر
توم أدامز	تيري لاين	باباتوند أهونسي	بيكي لينتز
صندوق إيفيلين ووالتر هاس	رون أنكروم	كريستوفر مارتن	رابطة المانحين
مؤسسة بالتيمور	كاري أيفري	لين مولنار	
للمجتمع المحلي	مؤسسة هيامز المحدودة	بات براندز	ريتشارد مويرز
مؤسسة بارر	أيزاكسن، ميلر المحدودة	كونستانس بوكانون	ويلي موتونجا
مؤسسة بوسطن	طاولة مارثا	لينداساي باص	مؤسسة أي. إي. كيسي
وأجنس إي.	شيريل كاششيان	جايل راندال مايرز	مؤسسة يوجين
مركز البحوث التطبيقية			
ماريلن أندرسون تشيس	دنييل م. ريس	صندوق الكومونولث	مبادرة فيلادلفيا للإدارة الثقافية
مارتن كوهن	روبي رودريجز	تأثير المجتمع المحلي	
ميشيل ديباس	سوزان سيسكال	الطريق المتحد	الشركاء في المشاريع
كارين فيتزجيرالد	بيث سميث	خدمات كومباسوبونت	مشروع ساوثويست للتنظيم
كاثرين ت. فريشلي	ستيفن سولنيك	غير هادفة للربح	ترانزيشن جايدز
كارول جيلبرت	دونا ستارك	مؤسسة ديرفي	
لينيتا جيلبرت	كارين ويلكوكس	مؤسسة دايسون	
توم جيلمور	كين ويليامز	برنامج الانتقالات التنفيذية،	
دايانا م. جوريفا	تيم ولفرد	القطاع الثالث نيو إنجلاند	
إرين هيمنجز	ليندا وود	مؤسسة فورد	
ماري جين كورين		مؤسسة جولدسيكر	

تم إعداد هذا الدليل بتمويل من مؤسسة فورد ومؤسسة أي. إي. كيسي.