HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 12 : قيادة التغيير والحوكمة والمشروع النهائي

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-12

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 12 : قيادة التغيير والحوكمة والمشروع النهائي

الأهداف

- قيادة تغيير تنظيمي كبير (إعادة الهيكلة، التوطين، التحوّل الرقمي) مع الحدّ من المقاومة وفقدان القدرات.
- فهم حوكمة المنظمة غير الحكومية: دور مجلس الإدارة، المسؤوليات الائتمانية، المساءلة وأخلاقيات القيادة.
- دمج الميني MBA بأكمله في خطة استراتيجية كاملة وقابلة للدفاع عنها: المشروع النهائي.

قيادة التغيير: النماذج والواقع

يصف نموذج **كوتر** (1996) ثماني مراحل: خلق الإحساس بالإلحاح، تشكيل تحالف، صياغة رؤية، التواصل بشأنها، إزالة العقبات، تحقيق انتصارات سريعة، التوطيد، ترسيخ التغيير في الثقافة. ويعمل نموذج (Prosci) **ADKAR** على مستوى الأفراد: الوعي، الرغبة، المعرفة، القدرة، التعزيز. ويذكّر **منحنى التغيير** المستوحى من كوبلر روس بأن الناس يمرّون بالإنكار ثم المقاومة ثم الاستكشاف ثم الالتزام، وأن الإنتاجية تنخفض مؤقتًا.

في القطاع الإنساني، تُفرض التغييرات الأكثر شيوعًا من الخارج: **تراجع التمويل** (اضطرت منظمات كثيرة إلى خفض أعداد موظفيها بشدة في 2025)، **التوطين**، **تجميع الوظائف** في مراكز إقليمية، **التحوّل الرقمي** (أنظمة إدارة متكاملة، مدفوعات رقمية)، الاندماج والتحالفات.

أسباب الفشل المتكررة: تغيير يُعلن دون شرح «السبب»، استشارة شكلية، التقليل من تكاليف الانتقال (التعويضات، فقدان المهارات، التراجع المؤقت في الأداء)، وغياب الدعم لمن يبقون، وهم غالبًا منهكون وفاقدو الحافز بعد إعادة الهيكلة («متلازمة الناجي»).

> قاعدة قيادية: في إعادة الهيكلة، أبلغوا مبكرًا بما تعرفونه، وقولوا بوضوح ما لا تعرفونه بعد ومتى ستعرفونه، وعاملوا المغادرين باحترام ظاهر. فمن يبقون يحكمون على المنظمة من خلال ذلك.

الابتكار والتحوّل الرقمي المسؤولان

الابتكار الإنساني ليس التكنولوجيا لذاتها، بل البحث عن **طرق أفضل لتلبية الاحتياجات**. يقترح دليل شبكة ALNAP وصندوق الابتكار الإنساني دورة: تحديد مشكلة حقيقية، تصميم الحلول مع الأشخاص المعنيين، الاختبار على نطاق صغير، القياس، ثم التوسيع أو التخلي. وتفشل معظم الابتكارات عند التوسيع لنقص التمويل أو الملكية أو الأنظمة.

أمثلة على تحوّلات عالية الأثر: **التحويلات النقدية الرقمية** (السرعة، تقليل التعامل بالنقد، لكن مع مخاطر على حماية البيانات والإقصاء الرقمي)، **العمل الاستباقي** القائم على التنبؤات الجوية (تمويل يُطلق قبل ذروة الأزمة)، **الأنظمة المتكاملة** للإدارة (المالية، المشتريات، الموارد البشرية) التي تقلّل الأخطاء والاحتيال، و**أدوات الذكاء الاصطناعي** لتحليل البيانات والترجمة، مع متطلبات صارمة للسرية والتحقق البشري.

أسئلة قيادية قبل أي مشروع رقمي: ما المشكلة التي يحلّها؟ من المستفيد ومن قد يُقصى؟ ما البيانات التي تُجمع، وأين تُخزَّن، ومن يصل إليها؟ ما التكلفة الإجمالية على خمس سنوات (التراخيص، الصيانة، التدريب)؟ وما الخطة إذا اختفى مزوّد الخدمة؟

الحوكمة: دور مجلس الإدارة

مجلس الإدارة (أو المكتب، حسب الشكل القانوني) هو الضامن للرسالة وحسن الإدارة. مسؤولياته الرئيسية: تحديد الرسالة والاستراتيجية؛ تعيين المدير التنفيذي ودعمه وتقييمه واستبداله عند الضرورة؛ اعتماد الميزانية والحسابات؛

تحديد الرغبة في المخاطرة ومراقبة المخاطر الكبرى؛ ضمان الامتثال القانوني والأخلاقي؛ والمساءلة أمام أصحاب المصلحة.

على أعضاء المجلس **واجبات ائتمانية**: واجب **العناية** (الاطلاع، المشاركة، طرح الأسئلة الصعبة)، واجب **الولاء** (العمل لمصلحة المنظمة، الإفصاح عن تضارب المصالح وإدارته)، وواجب **الامتثال** للرسالة والنظام الأساسي. والعضو الذي لا يقرأ الحسابات أو لا يسائل الإدارة أبدًا يُخلّ بواجباته.

الفصل بين الأدوار أساسي: المجلس **يحكم** (ماذا ولماذا، والرقابة)، والإدارة **تدير** (كيف). المجلس الذي يدير الشؤون اليومية يُضعف الإدارة؛ والإدارة التي تتجاوز المجلس تُضعف المساءلة. وتتيح اللجان المتخصصة (التدقيق والمخاطر، المالية، الصون، المكافآت) فحصًا معمّقًا.

ممارسات جيدة: تنوّع المهارات (المالية، القانون، العمليات، التجربة المعيشة للأزمات)، تمثيل بلدان التدخل، مدة محدودة للعضوية، تقييم منتظم للمجلس نفسه، وصلة مباشرة بين المجلس والتدقيق الداخلي ومسؤول الصون.

أخلاقيات القيادة والمساءلة

يتخذ القادة الإنسانيون قرارات تتعارض فيها قيم مشروعة: الوصول مقابل الحياد، السرعة مقابل المساءلة، بقاء المنظمة مقابل الوفاء للرسالة. تقدّم **المبادئ الإنسانية** (الإنسانية، عدم التحيّز، الحياد، الاستقلال) و**مدونة قواعد السلوك** لعام 1994 إطارًا، لكنها لا تلغي المعضلات.

منهج لاتخاذ القرار الأخلاقي في خمسة أسئلة: 1) ما الوقائع، وما الذي لا نعرفه؟ 2) من سيتأثر، ولا سيما بين الأكثر ضعفًا؟ 3) ما المبادئ والالتزامات القانونية والتعهدات المعنية؟ 4) ما الخيارات، بما فيها الإبداعية، وما عواقبها؟ 5) هل يمكن شرح القرار علنًا للأشخاص المتضررين وللموظفين وللمانحين؟ هذا الاختبار الأخير، اختبار **الشفافية**، هو غالبًا الأكثر كشفًا.

تمرّ **مساءلة القادة** عبر آليات ملموسة: أهداف سنوية تشمل الأمن والصون والمساءلة أمام السكان المتضررين؛ تقييم بزاوية 360 درجة؛ نشر التقارير السنوية والحسابات المدقّقة؛ والاستجابة للتقييمات المستقلة. و**السلطة** داخل المنظمات الإنسانية، ولا سيما بين المقر والميدان، وبين الموظفين الدوليين والوطنيين، وبين المنظمات الدولية والشركاء المحليين، موضوع قيادي قائم بذاته.

المشروع النهائي: خطتكم الاستراتيجية

المشروع النهائي للميني MBA هو خلاصة الأسابيع الاثني عشر. تكتبون **الخطة الاستراتيجية لثلاث سنوات** لمنظمة ما (منظمتكم، أو المنظمة الافتراضية «Solidarité Sahel Action» الموصوفة أدناه)، في 12 إلى 15 صفحة، وفق البنية التالية:

1. **التشخيص** (الأسبوع 2): PESTEL، أصحاب المصلحة، SWOT وTOWS، المشكلة المحورية.
2. **نظرية التغيير** والأهداف الاستراتيجية القابلة للقياس (الأسبوعان 2 و4).
3. **محفظة البرامج**: ما يُعزَّز وما يُوقف وما يُنقل؛ الإطار المنطقي للبرنامج الرئيسي (الأسبوع 3).
4. **نظام الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم** (الأسبوع 4).
5. **النموذج المالي**: ميزانية لثلاث سنوات، النسبة الفعلية للتكاليف غير المباشرة وتغطيتها، هدف الاحتياطيات، خطة السيولة (الأسبوع 5).
6. **الرقابة الداخلية والامتثال**: ثلاث أولويات (الأسبوع 6).
7. **تعبئة الموارد**: هدف المحفظة، قائمة الفرص المرجّحة (الأسبوع 7).
8. **سلسلة الإمداد**: استراتيجية المشتريات والاتفاقات الإطارية (الأسبوع 8).
9. **الأفراد**: الأعداد، التعاقب، واجب الرعاية، الصون (الأسبوع 9).
10. **المخاطر**: سجل المخاطر العشرة الكبرى والرغبة في المخاطرة (الأسبوع 10).
11. **المناصرة والشراكات** (الأسبوع 11).

12. **خارطة طريق التغيير والحوكمة** (الأسبوع 12).

حالة «Solidarité Sahel Action». منظمة وطنية تأسست عام 2009، ميزانيتها السنوية 6,8 مليون دولار، و310 موظفين، و5 مناطق. القطاعات: الأمن الغذائي (38 % من الميزانية)، التغذية (22 %)، المياه والصرف الصحي (17 %)، الحماية (9 %)، التعليم (8 %)، المأوى (6 %). المانح الأول: 51 % من الموارد، مع خفض معلن بنسبة 30 %. التكاليف غير المباشرة الفعلية: 12 % من التكاليف المباشرة؛ المتوسط المسترد: 6,5 %. الاحتياطيات الحرة: 0,8 شهر من النفقات. أصبح الوصول إلى منطقتين صعبًا جدًا؛ وكشف تدقيق عن 4,1 % من التكاليف غير المؤهّلة في العام الماضي، معظمها بسبب إجراءات الشراء. يشغل الموظفون الوطنيون منصبين من أصل 7 مناصب قيادية؛ وليس لدى المنظمة مسؤول صون متفرّغ.

معايير الجودة المطلوبة للدبلوم: خيارات واضحة ومبرّرة (لا قائمة نوايا)، أرقام متسقة من قسم إلى آخر، مواجهة صريحة للمخاطر، واهتمام دائم بالأشخاص المتضررين والموظفين. احتفظوا بهذه الخطة: إنها قطعة أساسية في ملفكم المهني.

تمرين: الحسابات الأولى للمشروع النهائي

انطلاقًا من حالة «Solidarité Sahel Action»: 1) قدّروا العجز السنوي في تغطية التكاليف غير المباشرة، باعتبار أن التكاليف المباشرة تساوي 6,8 مليون دولار / 1,12 وأن النسبة المستردة 6,5 % من التكاليف المباشرة. 2) احسبوا الميزانية الجديدة إذا خفّض المانح الأول تمويله بنسبة 30 % ولم يتغير شيء آخر. 3) اقترحوا هدفًا للاحتياطيات خلال ثلاث سنوات والمبلغ السنوي من الأموال غير المخصّصة اللازم لبلوغه. 4) حدّدوا القرارات الثلاثة الأكثر إلحاحًا وبرّروا ترتيبها.

حل استرشادي. 1) التكاليف المباشرة ≈ 6,8 / 1,12 ≈ 6,07 مليون دولار؛ التكاليف غير المباشرة الفعلية ≈ 0,73 مليون؛ المسترد ≈ 6,07 × 6,5 % ≈ 0,39 مليون؛ العجز ≈ 0,34 مليون دولار سنويًا. 2) المانح الأول: 51 % × 6,8 ≈ 3,47 مليون؛ خفض 30 % ≈ 1,04 مليون؛ الميزانية الجديدة ≈ 5,76 مليون دولار. 3) مع نفقات شهرية تقارب 0,48 مليون دولار (5,76 / 12)، يمثّل هدف 3 أشهر نحو 1,44 مليون؛ وتساوي الاحتياطيات الحالية نحو 0,8 × 0,57 (النفقات الشهرية الحالية) ≈ 0,45 مليون؛ لذا يجب توفير نحو 0,33 مليون سنويًا لمدة ثلاث سنوات، إضافة إلى سد عجز التغطية، ما يفرض تقليص المحفظة وتحسين التفاوض على التكاليف. 4) ترتيب قابل للدفاع: تأمين امتثال المشتريات (فالتكاليف غير المؤهّلة تلتهم الأموال الذاتية)، تقليص التشتت القطاعي ومواءمة أعداد الموظفين مع الميزانية الجديدة بمسؤولية، ثم إطلاق التنويع والتفاوض على التكاليف غير المباشرة؛ وتعيين مسؤول صون دون انتظار، لأنه التزام بالحماية وشرط من شروط التمويل.

للتذكر

- كوتر (8 مراحل)، ADKAR (المستوى الفردي)؛ توقّعوا التراجع المؤقت في الأداء وادعموا من يبقون.
- الابتكار: الانطلاق من مشكلة حقيقية، الاختبار على نطاق صغير، القياس، التوسيع أو التخلي.
- المجلس يحكم والإدارة تدير؛ واجبات ائتمانية: العناية والولاء والامتثال للرسالة.
- اختبار الشفافية: هل يمكن شرح القرار علنًا للأشخاص المتضررين؟
- يربط المشروع النهائي الأسابيع الاثني عشر في خطة استراتيجية مرقّمة ومتسقة وقابلة للدفاع عنها.

الاختبار

1. في نموذج ADKAR، فريق تدرّب على النظام المالي الجديد لكنه يواصل استخدام جداوله القديمة لأن أحدًا لا يتحقق، ينقصه أساسًا:
   A. الوعي
   B. المعرفة
   C. التعزيز
   D. الرغبة الأولية

2. عضو في مجلس إدارة منظمة غير حكومية يدير الشركة التي تزوّدها بمعظم الوقود. عليه أن:
   A. يستقيل وجوبًا من الشركة
   B. يفصح عن تضارب المصالح هذا ولا يشارك في القرارات المتعلقة بهذا المورد، وعلى المجلس التحقق من أن المشتريات تتبع إجراءً تنافسيًا
   C. لا يفعل شيئًا إن كانت الأسعار منخفضة
   D. يتخذ قرار الشراء بنفسه لضمان الجودة

3. أي مسؤولية تعود إلى مجلس الإدارة لا إلى الإدارة التنفيذية؟
   A. اختيار موردي الحقائب
   B. توظيف السائقين
   C. تحديد الرغبة في المخاطرة لدى المنظمة وتقييم المدير التنفيذي
   D. تخطيط عمليات التوزيع

4. نفقات منظمة شهريًا 400 000 دولار، واحتياطياتها الحرة 600 000 دولار. تهدف إلى احتياطيات تعادل 3 أشهر خلال 3 سنوات، مع ثبات النفقات. كم يجب أن توفّر في المتوسط سنويًا؟
   A. 200 000 دولار
   B. 400 000 دولار
   C. 600 000 دولار
   D. 1 200 000 دولار

5. بعد إعادة هيكلة ناجحة على الورق، تتراجع إنتاجية من بقوا ويغادر عدة مديرين. السبب الأرجح هو:
   A. أجور مرتفعة أكثر من اللازم
   B. متلازمة الناجي: فقدان الثقة، عبء العمل الزائد، وغياب الدعم بعد المغادرات
   C. الإفراط في التواصل
   D. جودة الهيكل التنظيمي الجديد

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. C · 4. A · 5. B