

المؤتمر الخليجي العربي الأول للتدريب والتطوير

THE FIRST ARAB GULF CONFERENCE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT

القيادة في العمل التطوعي والقطاع غير الربحي

زهور ماجد سلطان
مدرب محترف في الإقناع والتأثير

المؤتمر الخليجي العربي الأول للتدريب والتطوير
THE FIRST ARAB GULF CONFERENCE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT

كلية الدراسات تكنولوجية
دبلوم علوم تطبيقية تخصص فيزياء

من الخليج إلى المحيط
جسور من المعرفة والتطوير

فندق سوفتيل داون تاون
كورنيش النيل - القاهرة

١٩-٢٠ يونيو ٢٠٢٦

ورقة عمل



الفصل القابضة
Al Faisal Holding



الملخص

تعد القيادة عنصراً أساسياً في نجاح العمل التطوعي والقطاع غير الربحي لما لها من دور في توجيه الجهود وتحفيز المتطوعين نحو تحقيق الأهداف المجتمعية.

وتتميز القيادة في هذا المجال باعتمادها على القيم والدوافع المعنوية أكثر من الحوافز المادية. كما تسهم في تعزيز روح الفرق، وبناء، وترسيخ ثقافة العطاء والانتماء. وتواجه القيادات التطوعية تحديات متعددة، من أبرزها محدودية الموارد وتنوع خلفيات المتطوعين. لذا فإن تطوير القيادات في القطاع غير الربحي يعد ضرورة لضمان الاستدامة وتعظيم الأثر المجتمعي.

Contents

قائمة المحتويات

١	الملخص
٢	أهداف
٣	أولاً: المقدمة
٤	ثانياً: مفهوم القيادة في العمل التطوعي
٥	ثالثاً: أهمية القيادة في العمل التطوعي
٦	رابعاً: خصائص ومهارات القائد في القطاع غير الربحي
١٠	خامساً: التحديات القيادية في العمل التطوعي
١٣	سادساً: ممارسات وحلول قيادية مقترحة
١٤	سابعاً: نماذج قيادية ناجحة في العمل التطوعي
١٩	ثامناً: الخاتمة والتوصيات.
٢٠	المراجع

الهدف

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة في العمل التطوعي والقطاع غير الربحي، وبيان أهميتها في تحقيق الأثر المجتمعي والاستدامة المؤسسية. كما تستعرض الورقة خصائص القائد التطوعي، وأبرز المهارات المطلوبة، والتحديات التي تواجه القيادات في هذا القطاع، مع تقديم مجموعة من الحلول والممارسات العملية القابلة للتطبيق.

أولاً: المقدمة

يشكل العمل التطوعي والقطاع غير الربحي أحد الأعمدة الأساسية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، إذ يسهم في معالجة القضايا المجتمعية، ودعم الفئات المحتاجة، وتعزيز قيم التكافل والمسؤولية الاجتماعية. وفي ظل التوسع المتزايد في المبادرات التطوعية والمؤسسات غير الربحية، تبرز القيادة كعامل محوري في توجيه الجهود، وتحقيق الانسجام بين الأهداف والموارد، وضمان استدامة الأثر. تختلف القيادة في العمل التطوعي عن غيرها من القطاعات، لكونها تعتمد بشكل كبير على الدافعية الذاتية والقيم الإنسانية، مما يتطلب أساليب قيادية مرنة وقائمة على الإلهام والتأثير الإيجابي.

ثانيًا: مفهوم القيادة في العمل التطوعي والقطاع غير الربحي

تُعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة. وفي سياق العمل التطوعي والقطاع غير الربحي، تُمارس القيادة دون الاعتماد على السلطة الرسمية أو الحوافز المادية، بل من خلال بناء الثقة، وتحفيز القيم، وتعزيز الانتماء وأيضاً قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتنظيم العمل التطوعي بطريقة ذكية وفعالة، حتى لو كان الفريق يعمل من أماكن مختلفة .

وتتميز القيادة في هذا القطاع بما يلي:

- التركيز على الرسالة والقيم أكثر من الأرباح
- الاعتماد على التحفيز المعنوي
- العمل بروح الفريق والتشاركية
- خدمة المجتمع كغاية أساسية
- التحول الرقمي في العمل التطوعي

ثالثاً: أهمية القيادة في العمل التطوعي

تلعب القيادة دوراً جوهرياً في نجاح المبادرات التطوعية والمؤسسات غير الربحية، وتتجلى أهميتها في عدة جوانب، من أبرزها:

- استقطاب المتطوعين وتحفيزهم للاستمرار
- تنظيم الجهود التطوعية وتوجيهها بفعالية
- تعزيز روح الانتماء والالتزام
- رفع جودة البرامج والمشاريع المجتمعية
- تحقيق الاستدامة المؤسسية والأثر طويل المدى

رابعاً: خصائص ومهارات القائد في القطاع غير الربحي

أولاً: الخصائص الشخصية

• الإيمان بالرسالة

- ١- يؤمن بقضية المنظمة ويعمل بشغف لتحقيقها.
- ٢- يربط جميع الأنشطة بالرؤية الأساسية.

• النزاهة والشفافية

- ١- وضوح في إدارة الأموال والتبرعات.
- ٢- التزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية.

• التعاطف والإنسانية

- ١- يفهم احتياجات المستفيدين.
- ٢- يتعامل باحترام مع المتطوعين والموظفين.

• الصبر والمثابرة

- ١- يتحمل ضغط قلة الموارد.
- ٢- يواصل العمل رغم التحديات.

• روح المبادرة والإبداع

- ١- يبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.
- ٢- يبتكر طرقاً جديدة لجذب الدعم.

ثانياً: المهارات القيادية والإدارية

• التخطيط الاستراتيجي

- ١- وضع أهداف واضحة قصيرة وطويلة المدى.
- ٢- تحديد مؤشرات لقياس الأداء.
- ٣- عداد ميزانية دقيقة.
- ٤- تنوع مصادر التمويل (تبرعات، منح، شراكات).

• إدارة الفرق والمتطوعين

- ١- توزيع الأدوار حسب المهارات.
- ٢- تحفيز الفريق معنوياً.

• مهارات التواصل

- ١- عرض المشاريع بطريقة مقنعة.
- ٢- بناء علاقات قوية مع الشركاء والداعمين.

● الحوكمة وإدارة المخاطر

١- الالتزام باللوائح والأنظمة.

٢- إدارة الأزمات بفعالية.

ثالثاً: مهارات التأثير المجتمعي

١- بناء شراكات استراتيجية.

٢- قياس الأثر الاجتماعي وتوثيقه.

٣- تعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية.

رابعاً: مهارة قيادة التحول الرقمي في العمل التطوعي

● قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتنظيم العمل التطوعي بطريقة

ذكية وفعالة، حتى لو كان الفريق يعمل من أماكن مختلفة.

١- يحتاج القائد إلى استخدام أدوات رقمية لتنظيم المهام.

٢- متابعة الإنجاز، وتوثيق المبادرات عبر منصات إلكترونية.

٣- يقلل ضياع الوقت والجهد، ويجعل الأداء أكثر احترافية وتنظيماً.

خامسا: تبني نموذج الأداء المتوازن لضمان الاستدامة

• تحويل أهداف العمل التطوعي إلى مؤشرات واضحة يمكن قياسها ومتابعتها.

- ١- من خلال نجاح العمل التطوعي حيث لا يُقاس بعدد المتطوعين فقط، بل يجب قياس جودة الأثر في المجتمع،
- ٢- مدي رضا المتطوعين وتطويرهم ، وكفاءة طريقة العمل الداخلية.
- ٣- استخدام نموذج الأداء يساعد على تحويل العمل التطوعي من مبادرة مؤقتة إلى عمل مؤسسي منظم وقابل للنمو والاستمرار.

خامسًا: التحديات القيادية في العمل التطوعي

القيادة في العمل التطوعي تختلف عن القيادة في المؤسسات الربحية؛ لأن الدافع الأساسي هو الرغبة في العطاء وليس المقابل المادي. لذلك يواجه القائد التطوعي مجموعة من التحديات الخاصة:

أولًا: تحديات مرتبطة بالمتطوعين

• تفاوت الالتزام

١. بعض المتطوعين ينسحبون فجأة.
٢. صعوبة ضمان الحضور المستمر.

• اختلاف الدوافع

١. دوافع إنسانية، تطوير مهارات، متطلبات دراسية...
٢. يحتاج القائد لمواءمة هذه الدوافع مع أهداف المبادرة.

• إدارة التنوع

١. اختلاف الأعمار والخلفيات الثقافية.
٢. تفاوت الخبرات والمهارات.

ثانيًا: التحديات المالية والإدارية

• محدودية الموارد

١. نقص التمويل أو الأدوات.
٢. الاعتماد على التبرعات غير المنتظمة.

• ضعف البنية التنظيمية

١. غياب لوائح واضحة أحيانًا.
٢. عدم وجود توصيف دقيق للمهام.

ثالثًا: تحديات قيادية وتنظيمية

التحفيز غير المادي

١. لا يمكن استخدام الرواتب كوسيلة تحفيز.
٢. الاعتماد على التقدير المعنوي والثناء.

• ادارة الوقت

١. المتطوعون لديهم التزامات دراسية أو وظيفية.
٢. صعوبة تنسيق الجداول.

• حل النزاعات

١. اختلاف وجهات النظر.

٢. حساسيات شخصية بين أعضاء الفريق

رابعاً: تحديات الاستدامة

● استمرارية المبادرات

١. توقف النشاط بعد انتهاء الفعالية.

٢. صعوبة بناء عمل طويل الأمد.

● قياس الأثر

١. صعوبة توثيق النتائج بالأرقام.

٢. الحاجة لإثبات التأثير للممولين.

سادساً: ممارسات وحلول قيادية مقترحة

لمواجهة التحديات السابقة، تقترح ورقة العمل مجموعة من الحلول العملية، من أهمها:

- إعداد برامج تدريب وتأهيل قيادي للمتطوعين
- وضع أنظمة تحفيز معنوية (شهادات، تكريم، فرص تطوير)
- توضيح الأدوار والمسؤوليات منذ البداية
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتشاركي
- إشراك المتطوعين في اتخاذ القرار
- استخدام أدوات التخطيط والمتابعة والتقييم

سابعاً: نماذج قيادية ناجحة في العمل التطوعي

تشير العديد من التجارب المحلية والعالمية إلى أن تبني أساليب القيادة التحويلية والخدمة يساهم في رفع كفاءة العمل التطوعي، حيث يركز القائد على تمكين المتطوعين، وتنمية قدراتهم، وبناء فرق عمل قادرة على الابتكار وتحقيق أثر مستدام.

القيادة الخدمية (Servant Leadership)

- ١- المبدأ: القائد يخدم الفريق أولاً قبل أن يقود، ويضع احتياجات المتطوعين والمجتمع على رأس الأولويات.
- ٢- السمات: التواضع، الاستماع الجيد، الاهتمام بالفريق.
- ٣- التطبيق: القائد يشجع المتطوعين على المبادرة ويزيل العقبات التي تعترضهم.
- ٤- المناسبة: مثالي للمبادرات التطوعية الطويلة أو المجتمعية.

القيادة التحفيزية (Transformational Leadership)

- ١- المبدأ: القائد يلهم المتطوعين لتحقيق رؤية مشتركة ويحوّل الحماس إلى إنجازات ملموسة.
- ٢- السمات: الحماس، القدرة على نقل الرؤية، التحفيز المستمر.
- ٣- التطبيق: استخدام قصص النجاح، تكريم المتطوعين، عرض أثر العمل التطوعي على المجتمع.

٤- المناسبة: فعال للفرق الجديدة أو الفعاليات الكبرى.

القيادة الديمقراطية/المشاركة (Democratic/Participative Leadership)

- ١- مبدأ: إشراك المتطوعين في اتخاذ القرار والتخطيط للفعاليات.
- ٢- السمات: الاستماع، مشاركة الأفكار، احترام رأي الجميع.
- ٣- التطبيق: عقد اجتماعات تخطيطية مع الفريق، التصويت على الأنشطة، مشاركة المهام.
- ٤- المناسبة: الفرق التطوعية الصغيرة والمتوسطة حيث تسهم مشاركة الجميع في التحفيز.

القيادة الوضعية/المرونة (Situational Leadership)

- ١- المبدأ: القائد يغير أسلوب قيادته حسب موقف الفريق ومستوى الخبرة.
- ٢- السمات: المرونة، القدرة على التكيف، تقييم الموقف بسرعة.
- ٣- التطبيق: تقديم توجيه مباشر للمتطوعين الجدد، ومنح استقلالية للفريق المتمرس.
- ٤- المناسبة: الفرق التي تضم متطوعين من مستويات مختلفة أو مشاريع متعددة المهام.

القيادة الموجهة نحو الأهداف (Task-Oriented Leadership)

- ١- المبدأ: التركيز على إنجاز المهام وتحقيق أهداف محددة ضمن جدول زمني.
- ٢- السمات: تنظيم، متابعة دقيقة، تحديد مؤشرات الأداء.

- ٣- التطبيق: وضع خطة تفصيلية للفعالية التطوعية، متابعة توزيع المهام، قياس أثر المبادرة.
- ٤- المناسبة: الأنشطة التي تتطلب نتائج واضحة ووقت محدد، مثل حملات جمع التبرعات أو توزيع المواد.
- هناك عدده فرق ومجموعات تطوعية في الكويت تعمل في مجالات إنسانية واجتماعية متنوعة
- ١- جمعية الهلال الأحمر الكويتي
- عمل في الإسعافات الأولية، إدارة الكوارث، وخدمة المجتمع عبر تدريب المتطوعين في مهارات إنسانية متنوعة.
- ٢- فرقة غيث التطوعية
- فريق كويتي يهدف إلى نشر ثقافة العمل التطوعي ودعم الجمعيات الخيرية والمشاريع الإنسانية.
- ٣- فرق الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
- تعمل تحت مظلة الهيئة في أنشطة إنسانية متنوعة داخل الكويت وخارجها، مثل دعم الأسر، ذوي الاحتياجات الخاصة، وبرامج التنمية
- ٤- فريق الخطوة الأولى التطوعي للوقاية من الأمراض
- ٥- وغيرها من الفرق التطوعية

مثال حي شاركت فيه وكان له اثر كبير في مجالي التطوعي

فريق الخطوة الأولى وهو فريق يشارك في نشر التوعية الصحية ويدعم المجتمع بمعلومات وأساليب للوقاية من الأمراض المختلفة.

فريق الخطوة الأولى للوقاية من الأمراض هو فريق تطوعي صحي يعمل على التثقيف الصحي والوقاية من الأمراض.

أسس الفريق سنة ٢٠١٥ بهدف نشر الثقافة الصحية للوقاية من مرض سرطان الثدي بين مختلف الشرائح المجتمعية في الكويت من خلال الفعاليات والأنشطة والتوعية العامة.

أنشطة الفريق

الفريق يعمل في عدة مجالات توعوية، منها:

- ١- تنظيم محاضرات مع جهات مختلفة منها هيئة الشباب والرياضة ومحاضرات صحية بمشاركة أطباء وأخصائيين في مجالات التوعية والوقاية من امراض السرطان وغيرها من امراض.
- ٢- المشاركة في فعاليات المجتمع مثل مهرجانات وطنية ومناسبات عامة لنشر الوعي الصحي.
- ٣- توزيع وبروشورات تعليمية وتوعوية من خلال الفعاليات التي يشارك فيها.
- ٤- المشاركة في برامج ومعارض خارج الكويت مثال (اكسبو دبي - ضياء ٣ في الرياض - الملتقى الثالث بالمانامة).

- ٥- شارك الفريق في مهرجان «هلا فبراير» بنشاطات توعية للجمهور وأيضا في فعاليات القرقيعان في مستشفى البنك الوطني ومستشفى الطب التلطيفي.
- ٦- نفذ فعاليات يوم مفتوح لذو الإعاقة وفعالية تعليمية للأطفال غسل اليدين بالطريقة السليمة وأيضا فعالية للأطفال السكر وزيادة الوزن وأيضا تنظيم حملات للتبرع بالدم من خلال المناسبات العامة للتوعية بأساليب الوقاية من الأمراض.
- ٧- نظم أنشطة توعوية خلال حملات التوعية بسرطان الثدي وأنواع أخرى من الأمراض، وكرم متعافين لدعم الصناعة الصحية.

ثامناً: الخاتمة والتوصيات

الخاتمة

أن القيادة الفعالة تمثل حجر الأساس في نجاح العمل التطوعي والقطاع غير الربحي. فكلما كان القائد واعياً برسائلته، ومتمكناً من مهاراته، وقادراً على تحفيز فريقه، زادت فرص تحقيق الأهداف المجتمعية

التوصيات:

الاستثمار في تطوير القيادات التطوعية

نبي نماذج قيادية إنسانية وتشاركية

تعزيز ثقافة التقدير والتحفيز

توثيق التجارب القيادية الناجحة والاستفادة منه

نموذج الأداء المتوازن لابد ان يكون هناك رسالة واضحة لقياس الأداء حتى يترك اثرا جيدا .

التوعية الصحية لابد ان تركز على الفحص المبكر لمرض السرطان ومشاركة المجتمع في الرسالة

الصحية لبث روح الأمل للمرضى.

المراجع

- أدبيات القيادة في القطاع غير الربحي
- دراسات العمل التطوعي والتنمية المجتمعية
- تقارير المنظمات غير الربحية

ورقة عمل



المؤتمر الخليجي العربي الأول للتدريب والتطوير
THE FIRST ARAB GULF CONFERENCE FOR TRAINING AND DEVELOPMENT

المؤتمر الخليجي العربي الأول
للتدريب والتطوير
The First Arab Gulf Conference
& Development - Cairo
26 يونيو 2019



الفيسل القابضة
Al Faisal Holding

الشريك الاستراتيجي
Strategic Partner



الاتحاد الدولي للتدريب والتطوير
THE INTERNATIONAL UNION
FOR TRAINING & DEVELOPMENT

منظم المؤتمر

