

## هل أنت "مدير" أم "قائد" للمتطوعين؟

بقلم Sherri Petro و Wanda Lee

في اجتماع جرى مؤخراً لمدراء موارد المتطوعين، قام متحدث بتحفيز أفراد المجموعة المشاركة على التفكير بـ "الصورة الكبيرة" وبـ "بناء القدرات في المنظمات بعامة وفي منظماتهم بخاصة بغية جذب المتطوعين بفعالية. همس شخص من بين الحضور بنبرة قلقه وهو مرتبك قائلاً: " لا يبدو وكأنه مدير للمتطوعين بل يبدو كمدير تنفيذي!".

يطرح ذلك الآن بعض الأسئلة المثيرة للاهتمام. هل ينبغي أن يكون هناك اختلاف كبير في القدرة على القيادة بين المدير التنفيذي ومدير المتطوعين في جمعية ما؟ كيف يمكن أن يكون عليه الحال في مجال إدارة المتطوعين وفي مجال ثقافة العمل التطوعي إذا كنا نحن "كمدراء متطوعين" نبدو وكأننا مدراء تنفيذيون، لا نكتفي بالتكلم بلغتهم فحسب بل نعتبر أنفسنا قادة؟ كيف يمكننا ، كمدراء متطوعين أن نرى أنفسنا الآن وكيف يمكننا أن نرى أنفسنا في المستقبل؟

هل ينبغي أن يكون هناك اختلاف كبير في القدرة على القيادة بين رئيس المنظمة ورئيس برنامج التطوع في الوقت الذي يوجد فيه اختلاف في شكل السلطة أو نوعها؟ من أجل ديمومة الجمعية، لا ينبغي أن تقتصر القيادة ولا ينبغي عليها أن تقتصر على المدير التنفيذي أو على رئيس المجلس. ماذا يحدث عندما يكون المدير التنفيذي غائباً؟ تتم القيادة على جميع المستويات داخل الجمعية. الجميع ، بمن فيهم المدراء المتطوعون ، لديهم القدرة على أن يصبحوا قادة. لدينا جميعاً مهارات يمكن أن تعزز وقدرات يمكن أن تُنمى.

يمكن ألا يرى بعض مدراء البرامج التطوعية أنفسهم بعد كقادة في جمعيتهم، لكن يمكنهم أن يكونوا كذلك. كيف يمكن أن يبدو المشهد إذا رأينا أنفسنا كقادة؟ يمكن للقيادة الناجحة للمتطوعين، ولكي تصبح أكثر نجاحاً، أن تعمل على سدّ ثغرات التطوع ومساعدة المتطوعين على خوض تجربة مرضية، وذلك من خلال التركيز والتصرف بشكل مختلف. يمكننا أن نقدم رؤية حول كيفية تمكين العمل التطوعي ليصبح جزءاً لا يتجزأ من

العملية الشاملة للجمعية. بإمكاننا إنشاء توجيه وخلق مبادرات تتناول مجالات مسؤوليتنا. يمكننا أن نختر وصل النقاط بين المتطوعين ومهّمات الجمعية – وأن نعلن نجاحنا بصوت عالٍ.

كوننا مدراء برامج المتطوعين، لدينا خيار. يمكننا اختيار أن نرى أنفسنا بشكل مختلف. يمكننا أن نكون ببساطة أشخاصاً لديهم وظيفة ويتبعون التوجيهات من الأعلى، كما يمكننا أن نكون مسهمين أساسيين في قيادة جمعيتنا لتحقيق النجاح. يمكننا كذلك اختيار أن نكون أشخاصاً مؤثرين أم لا. بوسعنا أن نختر التفكير على نطاق أوسع في إمكانية جعل العمل التطوعي مساعداً للجمعية من الناحية الهيكلية، للانتقال من ثمة إلى مستوى آخر من النجاح، بدلاً من التفكير في برنامجنا الوحيد فقط.

مع بداية العام الجديد، لدينا فرصة للنظر في أهدافنا من أجل تطوّرنا المهني والشخصي. إذا اخترت أن تصبح قائد متطوعين ، إبدأ بالتطلّع الى ثلاثة أمور/ أسئلة :

1. ما هي القيادة؟
2. كيف تكون القيادة مختلفة عن الإدارة؟
3. ما هي بعض الطرق العملية التي تمكّننا من تنمية المهارات القيادية لدينا؟

### **ما هي القيادة؟**

القيادة هي صياغة الرؤية والاتجاه وتحمل المسؤولية لقيادة جميع الأطراف المعنية في تحقيق الأهداف. تتمحور القيادة حول مبادئ السلوك مقابل ممارسة الإدارة. فالقيادة حالة ذهنية. وهي طريقة تفكير وموقف. ومن المؤكد أننا نملك جميعنا هذه القدرات!

القيادة العظيمة هي نتيجة العادة والممارسة. لقد قيل وكتب الكثير عن ممارسة القيادة. على سبيل المثال ، يطرح "كوزس" و"بوسنر" "خمس ممارسات للقادة المثاليين". 1- القادة :

1. **خطّط للطريقة.**  
يوضح القادة قيمهم الشخصية وينظّمون أعمالهم على أساس تلك القيم.

## 2. اخلق رؤية مشتركة.

يتصوّر القادة المستقبل من خلال تخيل كلّ الاحتمالات وحشد الآخرين ضمن رؤية واحدة من خلال المناشدة الى تطلعات مشتركة.

## 3. تحدّى العملية.

يسعى القادة لإيجاد طرق مبتكرة للتغيير والتطوير والتحسين. إنهم على استعداد للتجربة والمجازفة عن طريق توليد مكاسب صغيرة والتعلّم من الأخطاء.

## 4. تمكين الآخرين من التصرف.

يشجّع القادة التعاون من خلال تعزيز الأهداف التعاونية وبناء الثقة وتقاسم السلطة.

## 5. تشجيع القلب.

يقدرّ القادة ويعترفون بالإسهامات الفردية. يشيد القادة أيضاً بالقيم والانتصارات من خلال خلق روح الجماعة.

لدى لجنة الخدمة العامة الأسترالية قائمة مماثلة من ممارسات القيادة. 2 القادة :

1. يحققون النتائج.

2. يشكّلون التفكير الاستراتيجي.

3. يطوِّرون علاقات عمل بناءة.

4. يتواصلون بطريقة فعّالة.

5. يكونون مثلاً للدافع الشخصي والنزاهة.

تكمّن القيادة حقاً في تعبير الإنسان عن نفسه. وفقاً لكيفن كاشمان " القيادة هي التعبير الحقيقي عن الذات، و الذي يخلق القيمة." 3 ما هي المعتقدات التي ينبغي أن تكون لدينا لكي نعبر عن أنفسنا بشكل حقيقي؟

## أهم عشرة معتقدات للقيادة

1. أنا نموذج يحتذى به.
2. أنا أحافظ على النزاهة.
3. أنا أعتني بنفسى.
4. أنا أضع أهدافاً وأعمل وفقاً لها.
5. إن منحاى هو الخدمة.
6. أسمح للآخرى أن يحققوا النجاح.
7. أتحمل المسؤولة.
8. أثق فى الأشخاص الآخرى.
9. الطاقة الإجابفة تشع منى.
10. أعمل جاهداً لتحقيق التوازن فى حىاى.

إن "الكفاءة التقنية" لىست مدرجة كمعتقد. فى كثر من الأحيان ، وكمدرء متطوعى ، نعتقد أن النجاح ىتوقف على الكفاءة التقنية. نركز على تحسين مجالات معىنة، مثل توظف المتطوعى والحفاظ علىهم أو الاعتراف بهم. لكن على الرغم من أهمفة ذلك ، لا ىقتصر النجاح على سلوكفا إدارة المتطوعى، لأننا لسنا قادة للمتطوعى.

## كف تكون القفاة مختلفة عن الإدارة؟

ببساطة : القافة ىوجّهون والمدرء ىنفذون.

التفرىق بىن القفاة والإدارة أمر أساسى. إذ تقوم إحداهما بمهمة إىجاد توجه جفد وتقوم الأخرى بمهمة توصىلنا إلفه بفعالفة. ىمكن أن ىحول المدرء المتطوعون- الذىن ىعتقدون أنهم ىقودون بىنما هم ىدرون فقط- دون قفاة الآخرى، وبالتالى ىحدّون من الابتكار الذى تحتاج إلفه الجمعفة للبقاء. كفاة للمتطوعى ، ىمكننا

تحديد مجالات التغيير، على أن تكون لدينا الشجاعة للدفاع عنها من أجل إظهار القيادة. لا يمكننا أن نطلق على أنفسنا لقب "قادة" لسبب واحد فقط وهو أننا مدراء جيّدون. نحن بحاجة لإظهار القدرة على القيادة. كما يكمن دورنا في الانتقال من "فاعل" إلى شخص يمكن الأفراد وجمعيتنا من المشاركة بفعالية في جذب المتطوعين من خلال بناء الالتزام والقدرات والكفاءات.

في أحد "موضوعات الشهر" خاصتها، ذكرت ماري ميريل حول الفرق بين القيادة والإدارة ما يلي :

ينبغي أن يتصرّف مدراء برنامج المتطوعين انطلاقةً من محوريات القيادة. لكن ينبغي أن تفرّق وظائف الإدارة في الجمعية ما بين جميع مستويات الإدارة. بالنسبة للكثيرين، يكون ذلك بمثابة تغيير وتجاوز للدور التقليدي للـ"مدير". فالمدراء الذين ينتقلون إلى القيادة المشتركة وإلى مفاهيم الفريق، يبدّلون دورهم إلى ميسر ومدير نظم واستراتيجي ومنسق موارد ومتعاون. في المنظمات التي تعزز القيادة المشتركة وتدعمها، ينتقل مدير برنامج المتطوعين من كونه مديراً تطبيقياً للناس إلى مدير للنظم والعلاقات التي تحيط بجهود المتطوعين وتدعمها.

وفيما تنتقل المنظمات نحو القيادة المشتركة، قد يحتاج مدراء البرامج التطوعية إلى تطوير مهارات جديدة وإلى مراحل من أجل تسهيل اندماج المتطوعين بطريقة سلسلة في نظم تسلم الإدارة والخدمات. قد يجدوا أنفسهم بمثابة دعاة ومؤثرين ووكلاء تغيير واستشاريين داخليين. سيتم تحديد الحواجز التي تحول دون انخراط المتطوعين وسوف تعالج على المستويات كافة. لن يحلّ مدراء برنامج المتطوعين المشكلات بل سيجمعون الناس داخل الجمعية ويسهّلون حلّ المشكلات<sup>4</sup>.

ديان كيسيل، من "كيسيل لاستشارات الأداء" Kessel Performance Consulting في لوفلاند، كولورادو، تنصح بالتفكير في الأسئلة التالية :

- هل أنت مدير أو قائد؟
- هل تنفذ الرؤية (مدير) أو تخلق الرؤية (قائد)؟
- هل تفكر في الاحتياجات الفورية للوكالة (مدير) أو تشعر بالقلق إزاء المستقبل على المدى الطويل (قائد)؟

## ما هي بعض الطرق العملية التي تمكّننا من تطوير مهاراتنا القيادية؟

إذا لم تكن راضياً عن إجاباتك عن الأسئلة السابقة بشأن دورك كقائد للمتطوعين، فقد حان الوقت للقيام ببعض التأمّلات الشخصية ووضع خطة تنمية شخصية. تأتي التنمية من خلال معرفة ما الذي تريد أن تتعلّمه أو أن تغيّره، وما الذي عليك القيام به لتحقيق ذلك، وكيف تعرف أنك بلغت مبتغاك؟

### تأمّل ذاتي

- ما هي الصفات الفريدة التي تتمتع بها؟
- ما هي وجهة نظرك؟
- ما هي قوة الدفع الخاصة بك؟
- ما هي مهمتك؟
- أين قلبك؟
- أين يكمن ضعفك؟

سوف تساعدك هذه الأسئلة على فهم أفضل لنفسك وللدوافع الخاصة بك، فضلاً عن معرفة لماذا أنت حيث أنت. إلا أنه، وفي مرحلة ما، نحن نحتاج "الوصول إلى النقطة الأساسية" وإلى أن نسأل أنفسنا: "هل أريد أن أعرف لماذا أو هل أريد أن أتطور"؟ إذا أردنا أن نتطور فنحن بحاجة لاتخاذ الخطوة التالية وإنشاء خطة.

### خطة التطوير

تشمل خطة التطوير إعداداً منظماً وقاعدة وجدولة. إنها ليست ممتعة جداً ولا يمكن تجنبها بسهولة! إنه لمن "الضروريات الأساسية" أن تسجّل نفسك في هذا المقرّر التعليمي أو أن تحدّد موعداً للقاء مدرب أو معلّم، أو استكمال بعض المهام الأخرى التي من شأنها تحسين نوعية مهاراتك القيادية.

هناك ثلاث خطوات أساسية لتهيئة خطة التطوير الخاصة بك :

### 1. تحديد الأهداف الشخصية / المهنية.

أسئلة مفيدة تسألها لنفسك وأنت تحدد هذه الأهداف، وهي :

- ما هو التطور المهني (تنمية المهارات) الذي أحتاج إليه ؟
- أين أنا الآن في مجال التركيز هذا؟
- أين كنت أحب أن أكون؟
- كيف أعرف أنني وصلت؟
- ما هي الأنشطة التي سوف أحتاج إلى التقيد بها للوصول إلى ذلك؟
- ما هي الموارد التي أحتاج إليها؟
- ما هو الجدول الزمني الخاص بي؟
- كيف يمكنني مكافأة نفسي؟
- ما هي العقبات والمشكلات التي يمكن أن أواجهها خلال محاولتي تحقيق ما ورد أعلاه؟
- ما هي الاستراتيجيات التي سوف أستخدمها للتغلب على التحديات والعقبات التي أواجهها؟
- مَنْ سيكون معلماً ودليلاً ومدرّباً جيداً لمساعدتي في هذه "الرحلة"؟
- كيف أباشر ببدء هذه التغييرات؟ ما هي خطواتي الأولى ؟

### 2. الحصول على ردود تقييمية.

رأسان دائماً أفضل من رأس واحدة. بمجرد وضع الخطة الخاصة بك، ناقشها مع زميل أو صديق موثوق به، وانتبه إذا كنت قد نسيت شيئاً مهماً أو إذا كنت غير واقعي بأي شكل من الأشكال.

### 3. طلب الدعم.

يمكن أن يكون التغيير صعباً. تزداد فرصك في النجاح بشكل كبير إذا طلبت الدعم. مرّة أخرى، اسأل زميلاً أو صديقاً ما إذا كان بإمكانك التدقيق معه (أو معها) بانتظام. فالمسؤولية تجاه شخص آخر هي حافز كبير. فكّر في التعاقد مع مدرب لمساعدتك. استفد من الموارد المحلية في مجتمعك التي يمكنها أن تساعدك على تطوير مهاراتك القيادية. على سبيل المثال، قد يكون لمجتمعك المحلي جمعية لا تبغي الربح مقتصرة على الأعضاء ومكرّسة لتطوير مجموعات متنوّعة من القادة. إن موارد أخرى كبيرة تشمل: غرفة التجارة ومؤسسة مجتمعك المحلي والمنظمة المحلية التي لا تبغي الربح لدعم الإدارة.

فيما تنتظر في الطرق التي تحتاج إليها كي تتطوّر في مجال القيادة ، تذكر أن تكون لطيفاً مع نفسك (ما من أحد منّا كامل!) واختر بين مجال وثلاثة مجالات لتركز عليها في البداية. إن تطوير القيادة هو عملية طويلة الأمد.

ها هي أداة التقييم الذاتي لمساعدتك في اختيار المجالات التي تريد العمل فيها بداية.

## الخاتمة

في كانون الأول/ديسمبر 2006 ، انعقد اجتماع مثير في دنفر، كولورادو. كان مؤتمر جمعيات مدراء التطوُّع (COVAA) أول مؤتمر منعقد لممثلين رسميين لجمعيات مدراء البرامج التطوُّعية في جميع أنحاء الولايات المتحدة. خلال الحدث، جرت مناقشة وحوار هام في ما يتعلق بمهنة إدارة التطوُّع ومستقبل هذه المهنة. إحدى القضايا التي طرحت كانت الحاجة إلى زيادة الاعتراف بمهنة إدارة المتطوِّعين واحترامها. أدلى أحد الحاضرين بتصريح جريء "لقد حان الوقت لوقف الأنين بشأن عدم احترامنا. نحن لسنا ضحايا. حان الوقت لأن نفرض الاحترام".

نحن قادة. يمكننا اختيار الكلام للتأثير على الآخرين وتعزيز برامج منظماتنا، في حال شاركنا بفعالية في فرق الإدارة وعملنا مع مجالس الإدارة وشاركنا في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بأسرها وكنّا نشطاء مهرة في

مجتمعاتنا. وفيما ننمو عبر قدرة قيادتنا، يمكننا المدافعة على نحو أكثر فعالية نيابةً عن مهنتنا وفرض الاحترام الذي نستحقه تلقائياً. خذوا زمام المبادرة!

## الهوامش

<sup>1</sup>Jim Kouzes and Barry Posner, *The Leadership Challenge*, 3rd edition (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

<sup>2</sup>Australian Public Service, [www.apsc.gov.au/ils/index.html](http://www.apsc.gov.au/ils/index.html).

<sup>3</sup>Kevin Cashman, [www.leadersource.com](http://www.leadersource.com)

<sup>4</sup>Mary Merrill, "March 2000 Topic of the Month: Leadership versus Management," Merrill Associates Web Site, [www.merrillassociates.net/topic/2000/03/leadership-versus-management/](http://www.merrillassociates.net/topic/2000/03/leadership-versus-management/)

<sup>5</sup>Kessel Performance Consulting, [www.dkleadership.com/](http://www.dkleadership.com/)