

تدريب
Tadreeb



مؤسسة الأميرة العنود
Princess Alanood Foundation



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

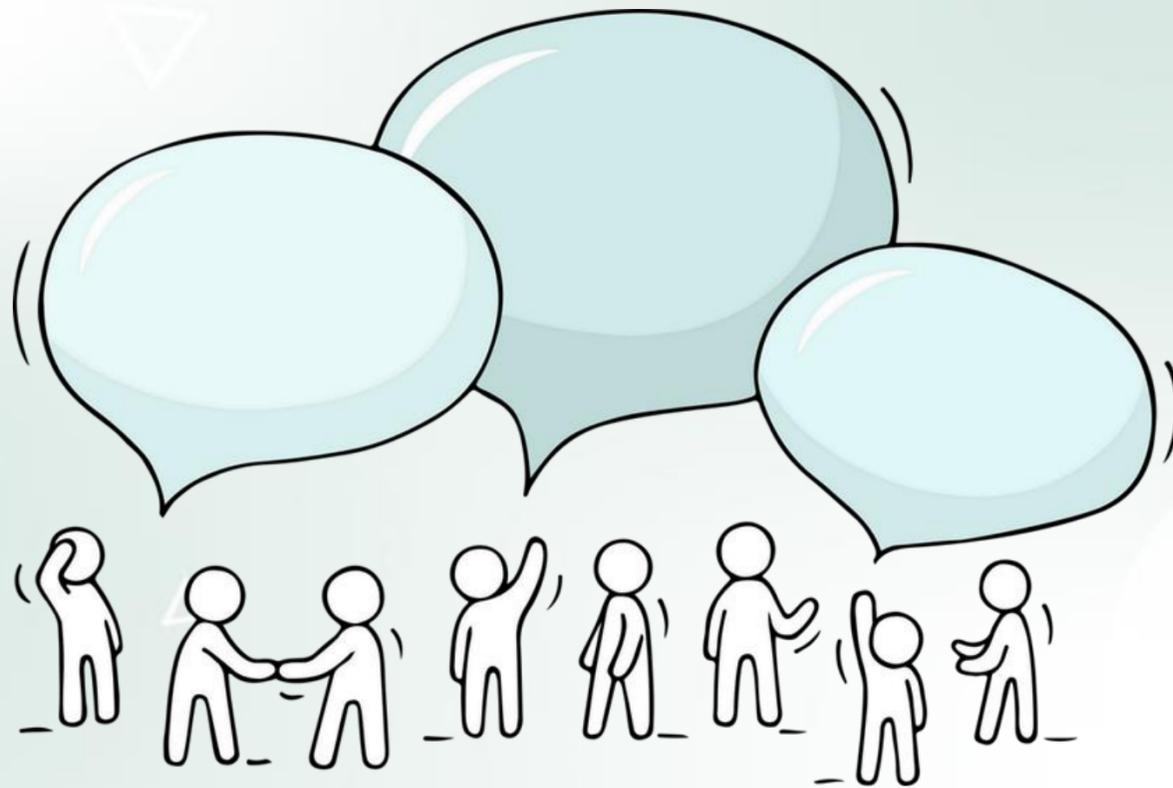
إدارة الآخرين

د. سعيد بن عبد الرحمن العمودي

أستاذ الإعلام المساعد، قسم الإعلام ، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

دكتوراه في المدن الإبداعية _ جامعة سالفورد_ بريطانيا

عضو الجمعية السعودية للإبتكار والتقنية



تعارف بدون كلام

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

الهدف: تطوير قدرة القائد على التعامل الفعال مع مختلف الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة وخارجها

الموضوعات الرئيسية:

- مهارات إدارة الفرق والعمل مع المتطوعين
- التعامل مع فرق العمل متعددة الدوافع
- إدارة العلاقات مع المانحين وأصحاب المصلحة
- فهم مجلس الإدارة والتأثير فيه
- كيف تصنع بيئة تمكن الآخرين؟

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



عندما تكون أخضر

فأنت تنمو !

و عندما تصبح ناضج فانك بدأت بالتعفن !

ريه كروك مؤسس ماكدونالدز.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

قياس الفجوة المعرفية القبلي

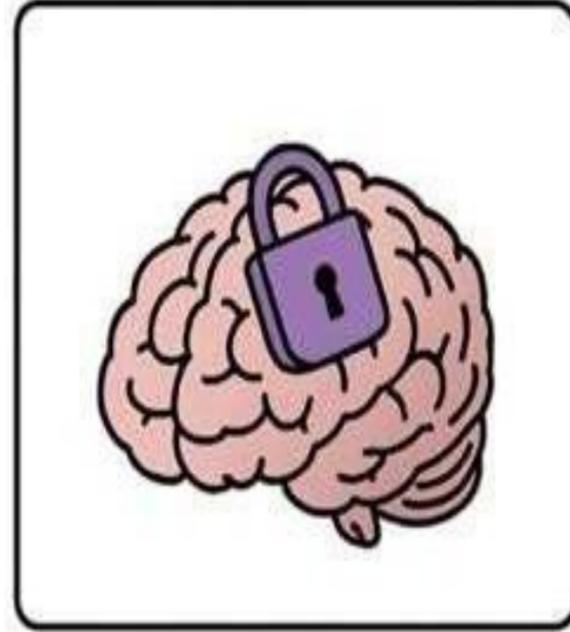


الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



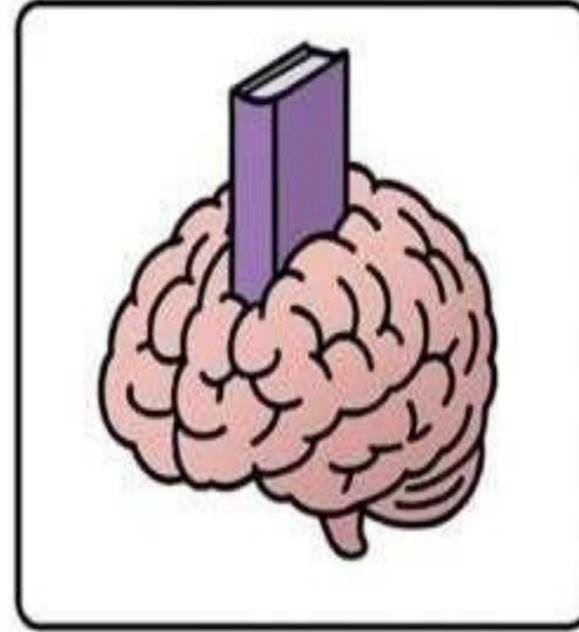
الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

أنا أعرف كل شيء



عقلية محدودة

أنا ما أعرف كل شيء



عقلية النمو

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



هل القادة يولدون أم يصنعون؟

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



من القيادة صناعة ذاتية!

مراحل القيادة

٤
قيادة القادة (كل شخص لا سلطة إدارية لك عليه)

٣
قيادة المنظمات

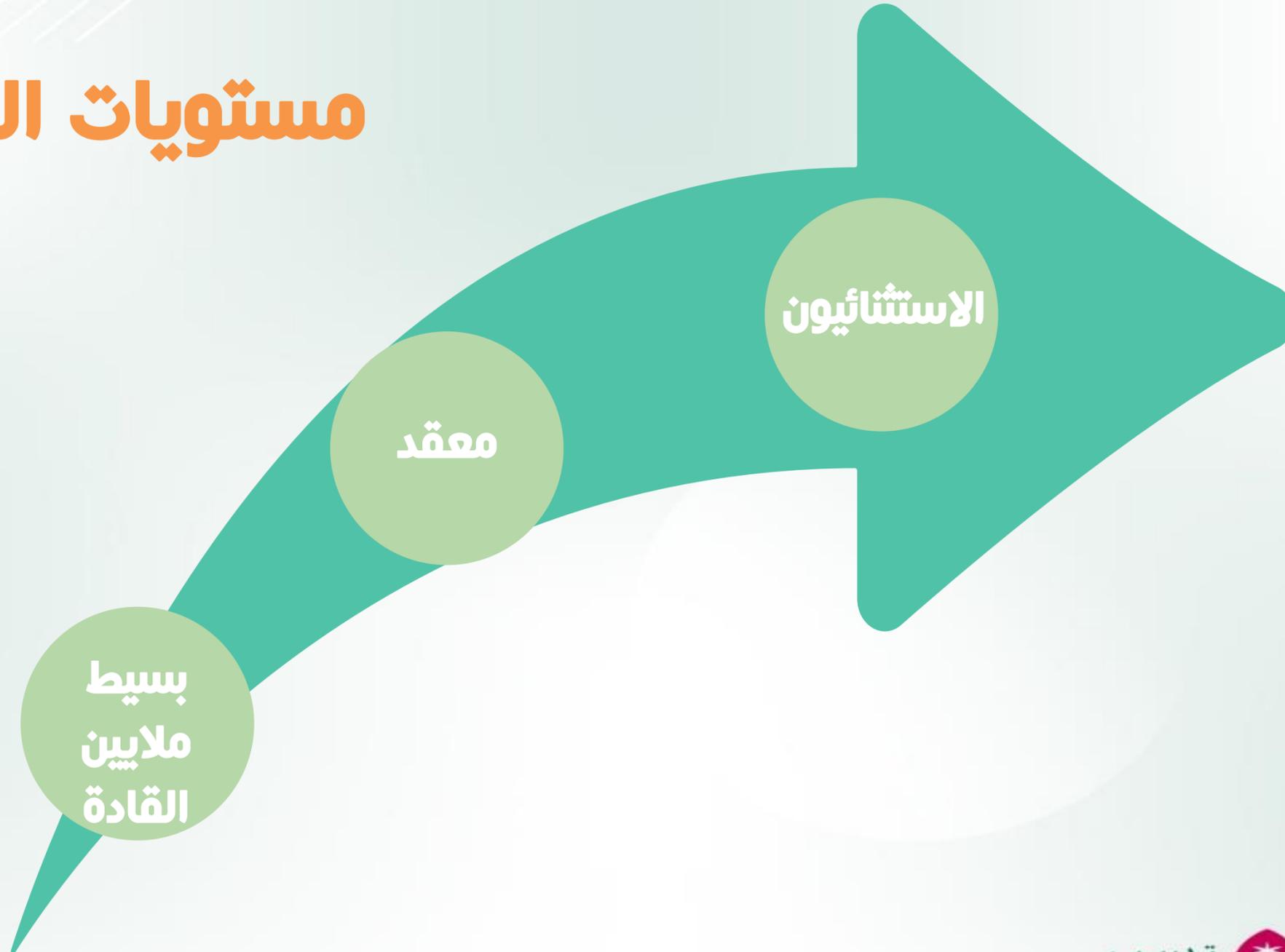
٢
قيادة العلاقات (الآخرين)

١
قيادة الذات (جداراتك الشخصية)

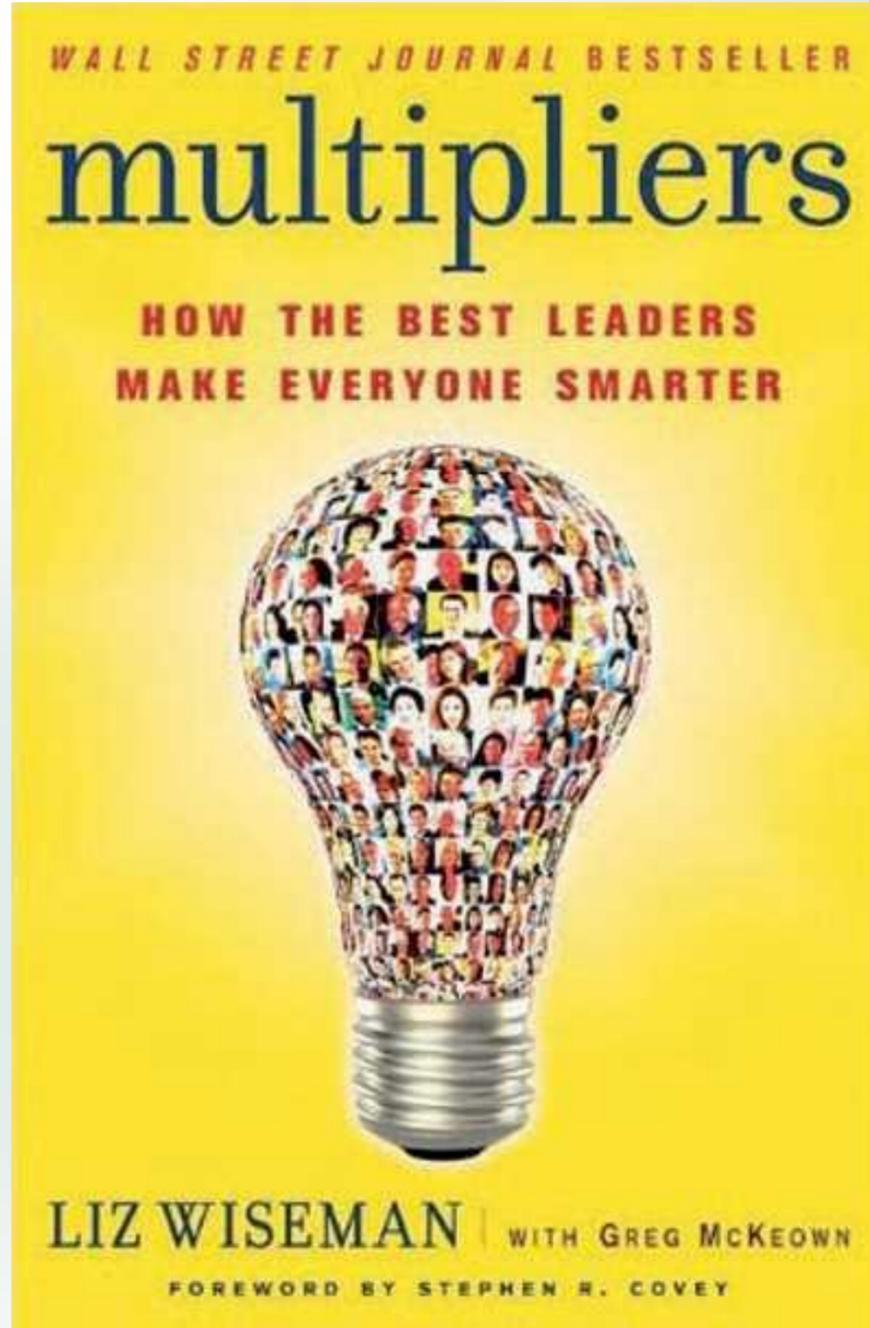
الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



مستويات القيادة



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

الذين اعتمدوا على منطق تخصيص الموارد وزيادتها يعتقدون التالي:

القادة (المقلصون)

« الموظفون منهكون من كثرة العمل.

« أفضل الموظفين وصلوا إلى أعلى طاقاتهم كفاءة.

« لتحقيق مهام إضافية وأكبر يتطلب مزيد (موارد).

الذين اعتمدوا على منطق المضاعفة يعتقدون التالي:

القادة (المضاعفون)

« معظم الأشخاص في المؤسسات غير مستغلين بشكل كامل.

« كل الكفاءات يمكن زيادتها عن طريق النوع المناسب من القيادة.

« الذكاء والكفاءة يمكن مضاعفتها دون الاحتياج إلى استثمار أكبر.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

عقلية المقلص

- « الذكاء للنخبة والندرة.
- « عدم التمكن من حل المشكلات دون وجودهم.
- « الذكاء لا يتغير بل أساسي وثابت لا يتغير مع مرور الوقت عند أشخاص محددين.

عقلية المضاعف

- « الذكاء موجود عند الجميع وبأشكال مختلفة.
- « الذكاء يتطور بصورة مستمرة.
- « المؤسسات مليئة بالموهوبين.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

الضوابط الخمسة للمضاعف



المضاعف: المغناطيس

المقلص: امراطور

جذب الموهبة والاستفادة منها (مغناطيس).



المضاعف: محرر ومنفذ

المقلص: طاغية

خلق بيئة حماس آمنة لتفكير أفضل.



المضاعف: متحد

المقلص: يعتقد يعرف كل شيء

إتاحة فرص للتحديات.



المضاعف: صانع نقاشات

المقلص: متخذ القرارات

مناقشة القرارات.



المضاعف: عقلية مستثمرة

المقلص: يدخل في التفاصيل

ترسيخ التملك والمسؤولية عند الموظفين.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

استبيان قدم لمدراء تنفيذيين بأن يرتبوا العوامل التي كانت سبباً في نجاحهم

- مهارة الإتصال ٨٩%
- حل المشكلات واتخاذ القرار ٨٥%
- تفهم المؤسسة والمعلومات ٨١%
- الإسهام مع الفريق ٧٥%
- التفويض ٦٣%
- الإستشارة ٥٤%
- قوة الشخصية ٥٣%
- المهارات المهنية ٤٤%

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

Soft Skill Savvy

15%

من النجاح إنما يرجع إلى التدريب
التكنولوجي وإلى العقول والمهارة
في الأداء الوظيفي ،

85%

comes from your
ability to get along
with people.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

تكلفة التواصل غير الفعال



35%

من رواتب
الموظفين غير
المندمجين مهذرة



الشركات التي لديها موظفين
غير مندمجين لديها معدل
دوران يبلغ

34%



متوسط

12%

من وقت العمل يضيع بسبب
عدم الكفاءة التي يمكن
تجنبها



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

Responsive Communication



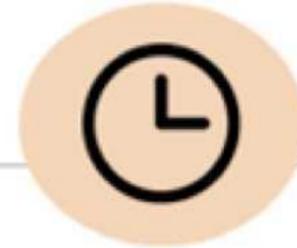
Right Channel

- Offer multiple communication channels
- Know which channel client prefer to use
- Offer all the channels client prefer to use



Right Information

- Don't ask client to enter information repeatedly
- Provide personalized info to each client
- Make it easy for client to access info

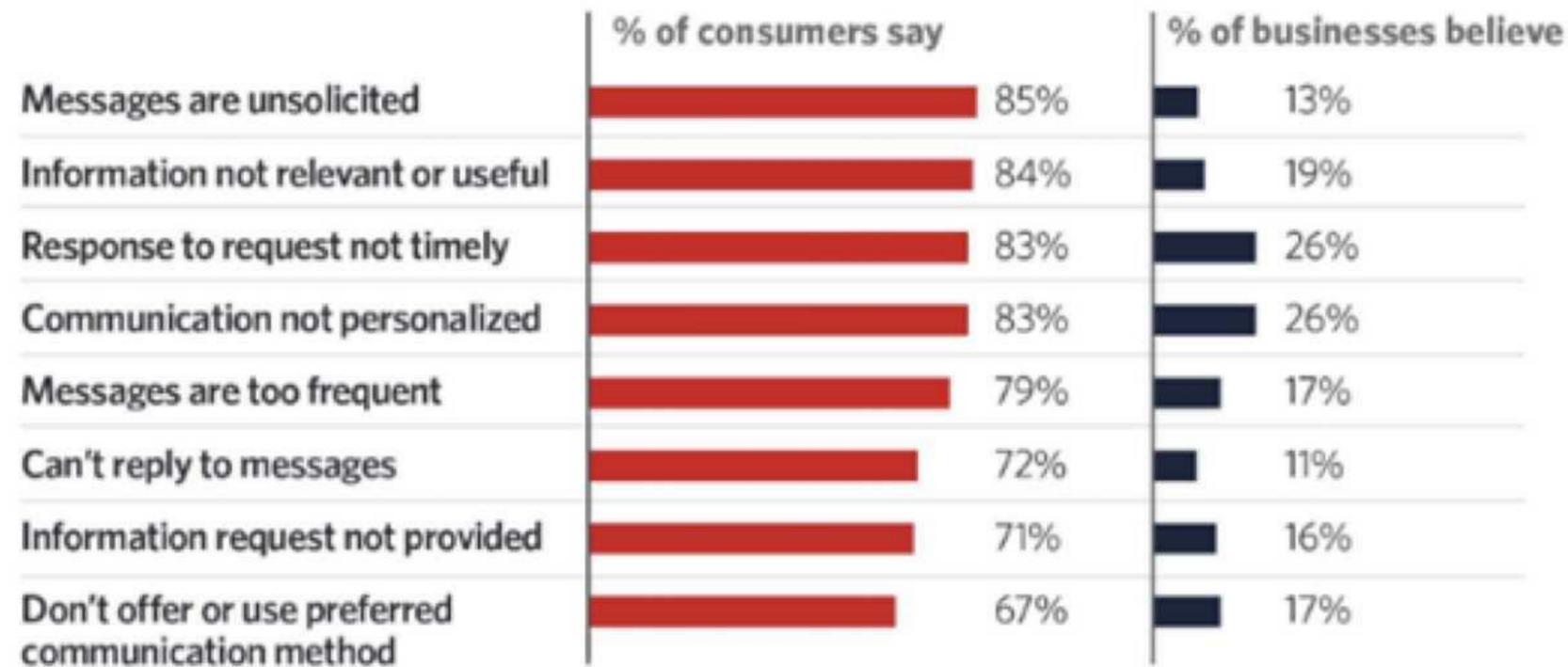


Right Time

- Respond Faster
- Resolve issues quicker
- Send proactive status updates

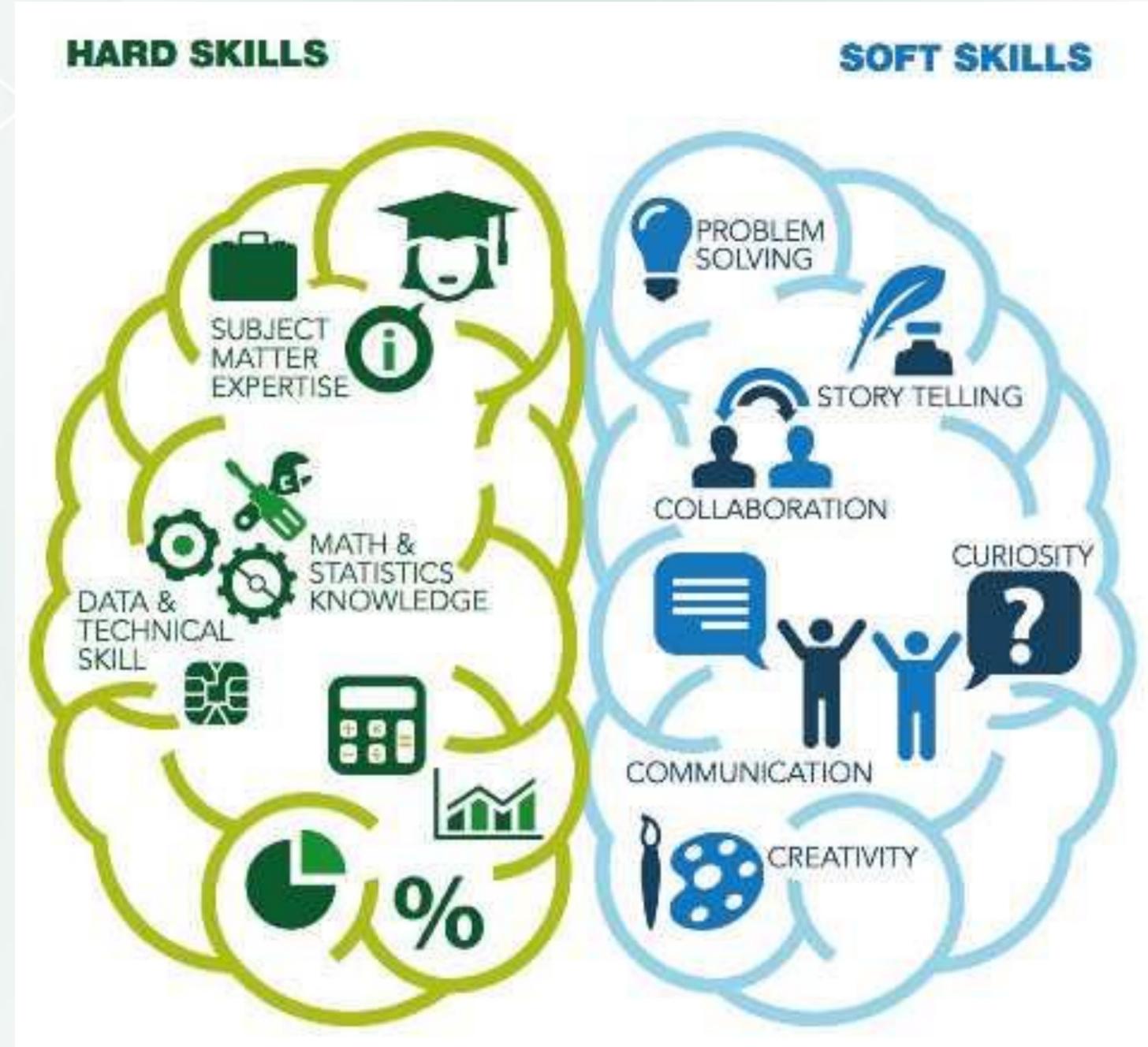
أسباب فوضى الاتصالات

Causes of Communication Chaos



Source: Twilio

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

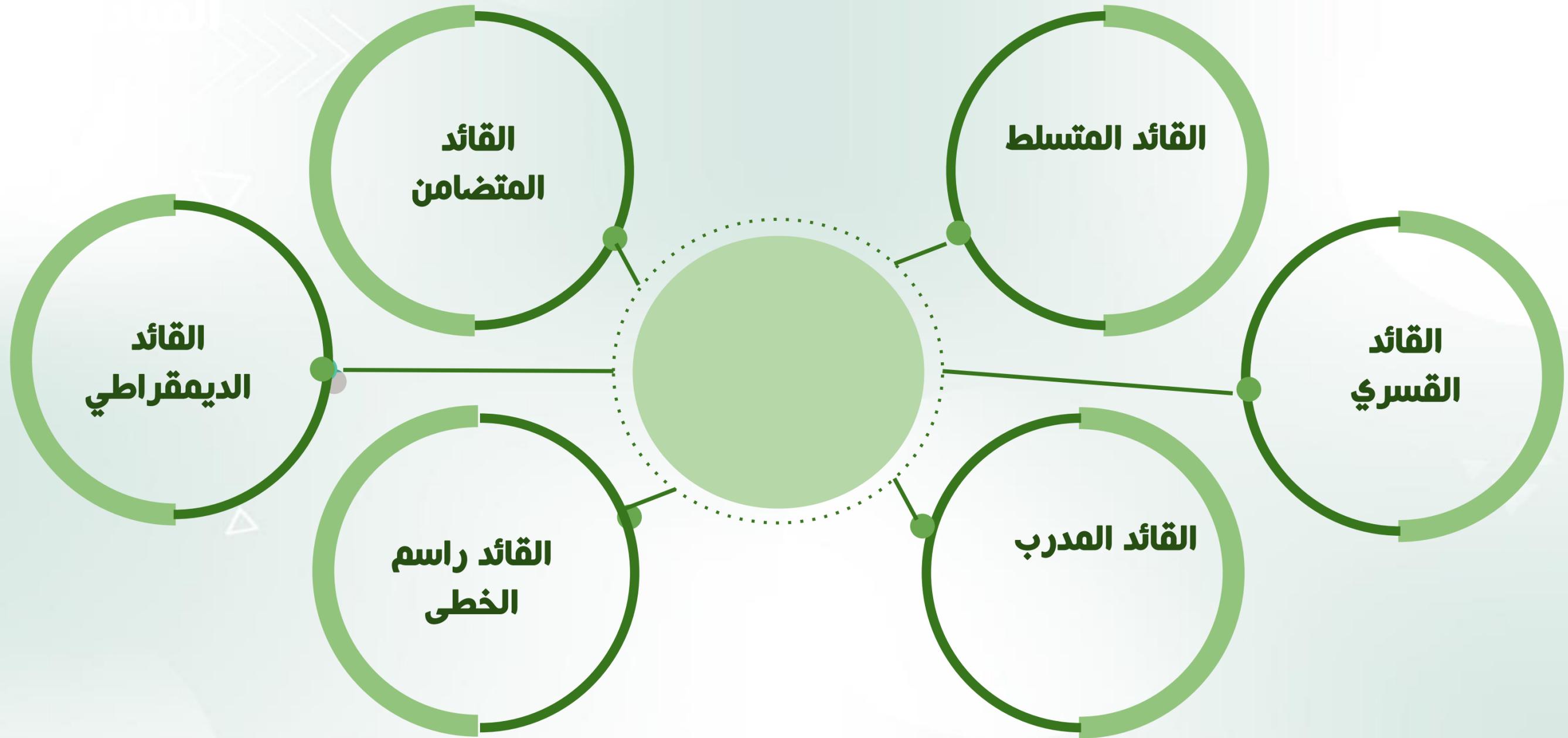


نشاط ٢

أساليب القيادة



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

المعيار المتبع والانماط

خبير	متقدم	متوسط	مبتدئ	
↑	↑	↓	↓	معيار الكفاءة
↑	↓	↓	↑	معيار الحماس



بناء فرق العمل وقيادتها

نشاط ٣

صفات المدير الفعّال للمتطوعين :



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

صفات المدير الفعال للمتطوعين :

- القيادة المتعاطفة التي تُدرك دوافع المتطوعين واحتياجاتهم الخاصة، وتُعاملهم باحترام وتقدير.
- مهارات التواصل العالية التي تمكّنهم من نقل رسالة المنظمة غير الربحية ورؤيتها بوضوح وإلهام.
- القدرة على التنظيم والكفاءة، مع مهارة في التعامل مع مهام متعددة وإدارة فرق العمل بكفاءة.
- المرونة وسرعة التكيف مع المتغيرات، والقدرة على تغيير الأولويات والأساليب لتلبية الاحتياجات المستجدة.

نشاط ٤

المهارات التي يمكن اكتسابها بالتطوع:

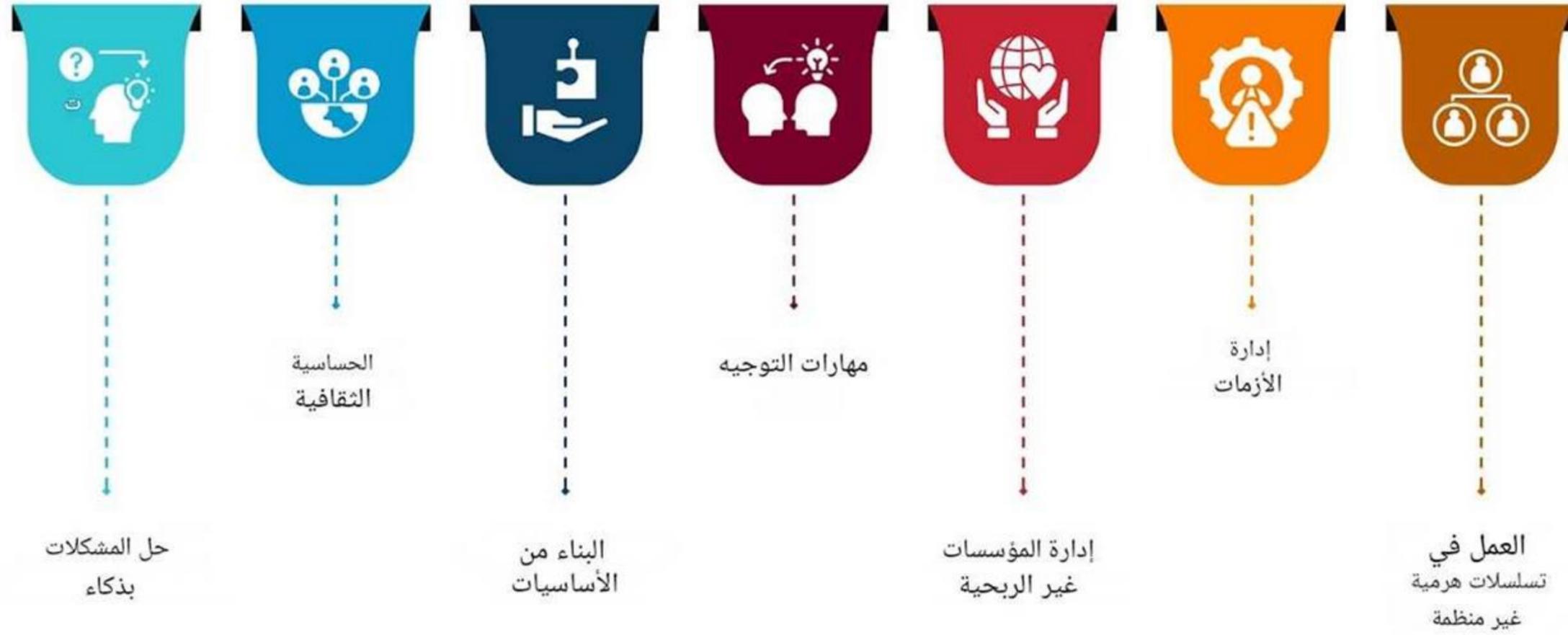


الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

المهارات التي يمكن اكتسابها بالتطوع:

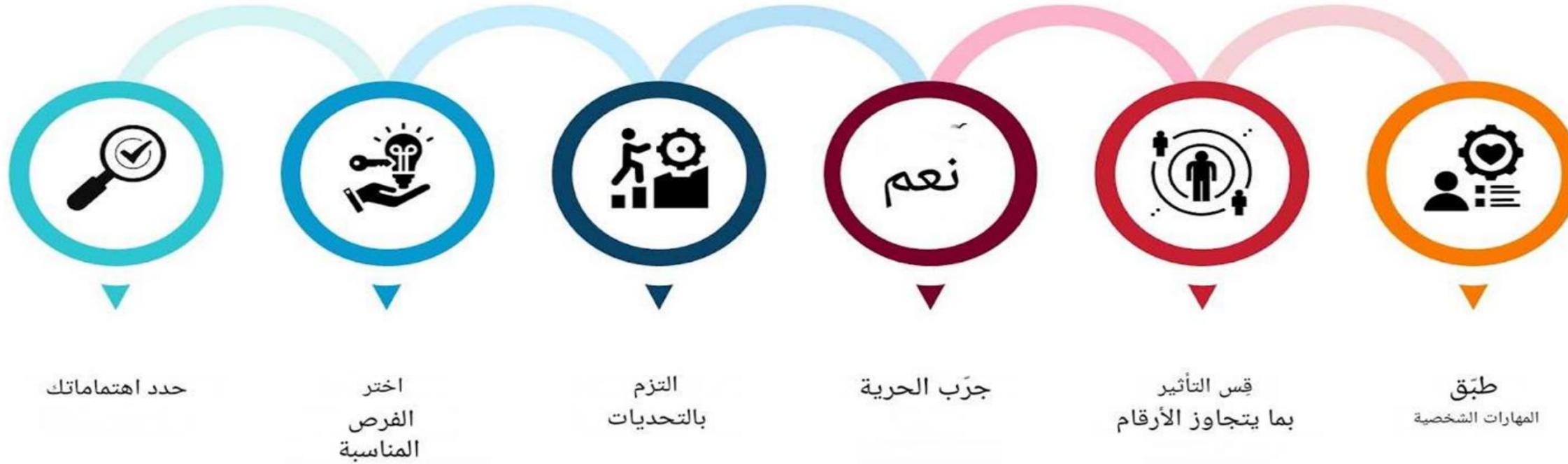
- مهارات القيادة: من خلال إدارة الفرق والمشاريع التطوعية.
- مهارات التواصل الفعال: من خلال التعامل مع مختلف الفئات والمجتمعات.
- مهارات العرض والخطابة: عبر إلقاء المحاضرات وقيادة جلسات التوعية.
- مهارات إدارة الوقت: حيث تتعلم كيفية تنظيم جهودك بين العمل والدراسة والتطوع.
- مهارات حل المشكلات: من خلال مواجهة التحديات أثناء تنفيذ الأنشطة التطوعية.
- مهارات إدارة الضغط النفسي: من خلال العمل في بيئات تطوعية مختلفة.

كيف يبني التطوع مهارات القيادة



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

كيف تبدأ العمل التطوعي؟

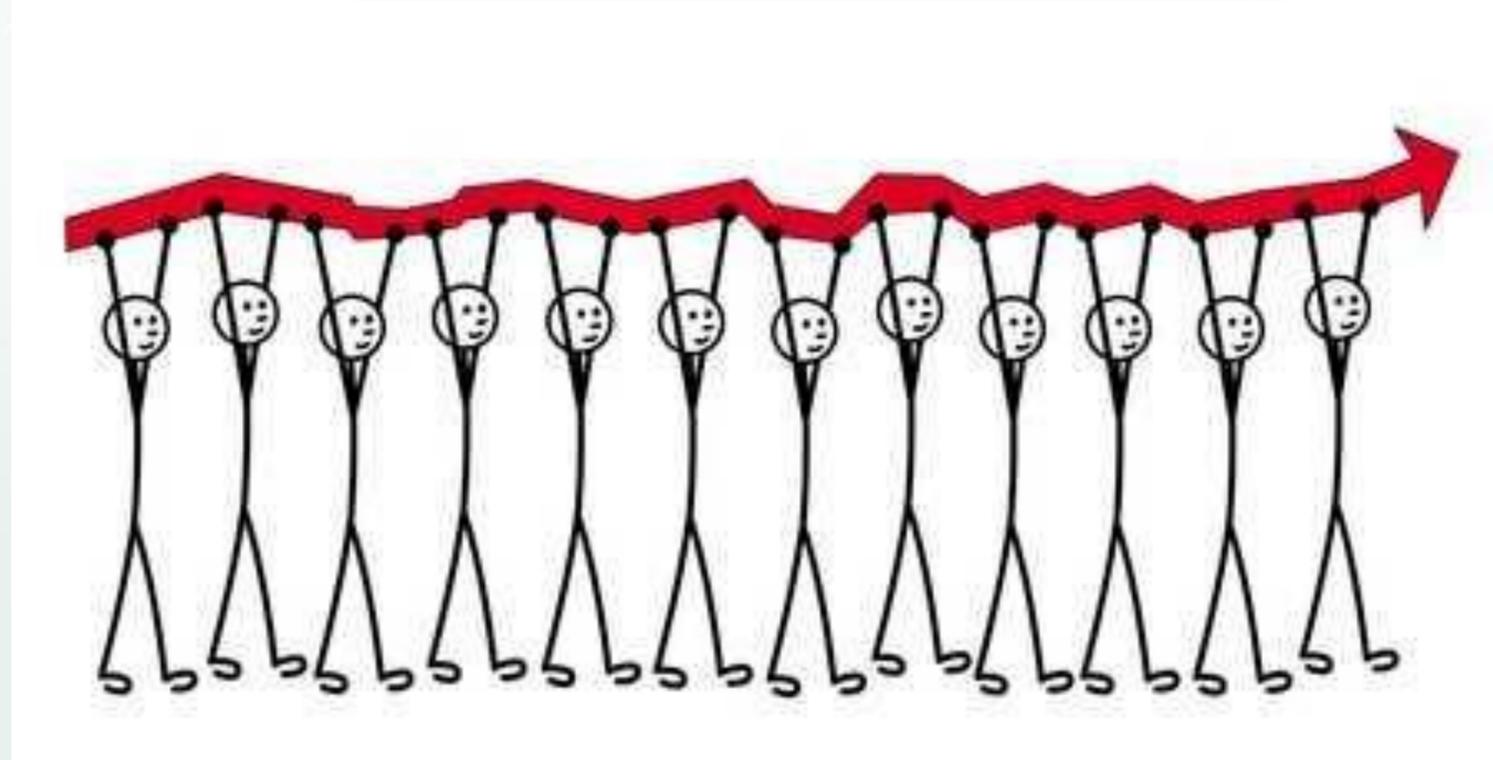


الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

نشاط ٥ مفهوم فرق العمل:



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



مجموعة من الأفراد، لها هدف مشترك، تمتلك مهارات مختلفة، يكمل بعضها بعضاً، وتستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة، وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة، ومتفاعلة

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



Excellent
Team
work

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

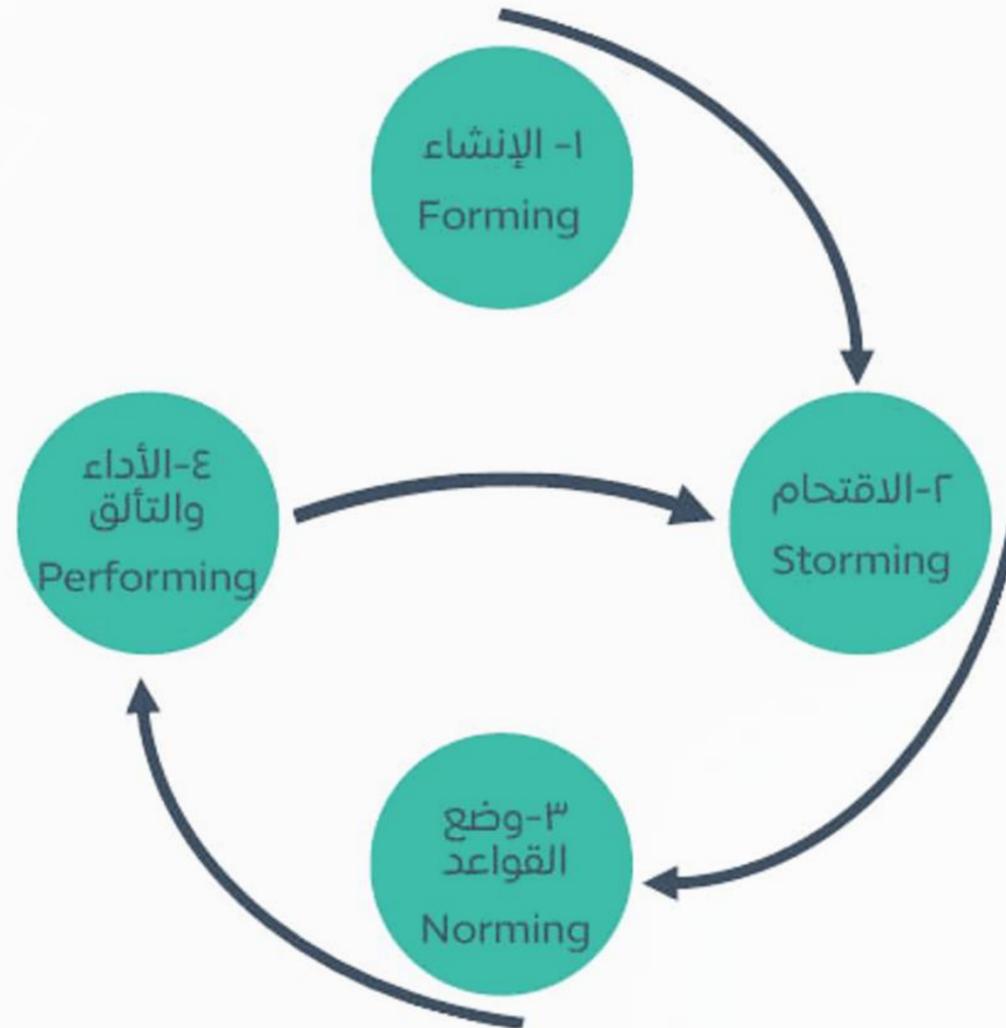


نشاط ٦

مراحل تكوين فرق العمل:



مراحل تكوين فرق العمل



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



نشاط ٧ سمات فريق العمل الفعال:



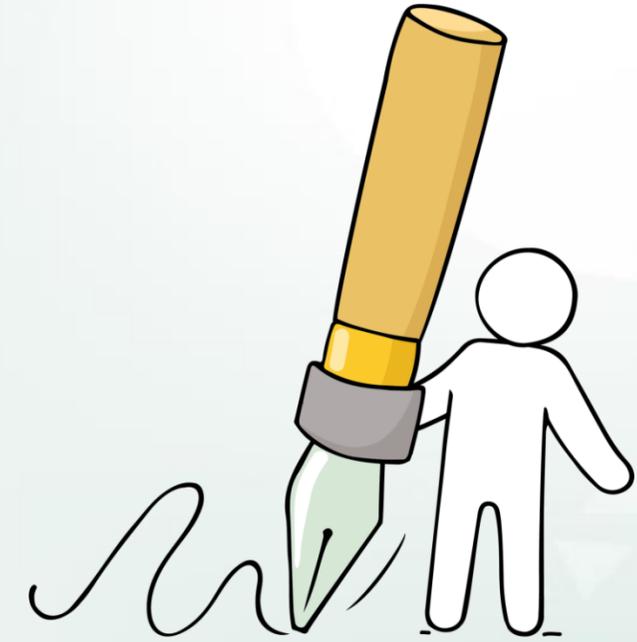
الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

نشاط ٧

أدوار أعضاء فرق العمل:



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

نقاط الضعف	نقاط القوة	الوصف	الدور
		المبتكر الذي يقدم الأساليب والأفكار الجديدة لحل المشاكل وتحقيق الأهداف.	المفكر
		المسؤول عن إنجاز الأعمال، فهو يقوم بتحويل الأفكار والمفاهيم إلى إجراءات وخطط عملية قابلة للتنفيذ بكل سهولة.	المنفذ
		الذي يسعى للتأكد من إنجاز المهام بشكل كامل وبدون أية أخطاء وفي الوقت المحدد لذلك.	المنهي / المكمل
		المسؤول عن تحليل وتقييم الأفكار التي يأتي بها الآخرين.	المراقب / المقيم

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

الدور	الوصف	نقاط القوة	نقاط الضعف
مكتشف الموارد	المعني باستكشاف جميع الخيارات المتاحة وتطوير وسائل الاتصال داخل الفريق وخارجه، والتفاوض للحصول على الموارد اللازمة للفريق.		
المُشكّل	الذي يُعنى بإيجاد أفضل الطرق والأساليب لحل المشاكل والتغلب على العقبات، لتحقيق الأهداف في المواعيد المحددة.		
عضو الفريق	المتعاون الذي يزيد من انسجام الفريق ويعمل على تقوية علاقات الأعضاء.		
منظم الأداء / المنسق	الذي يوجّه الفريق للقيام بالعمل المطلوب، وتوضيح الأهداف ومعرفة إمكانيات أعضاء الفريق وتفويض الإجراءات والأعمال بفعالية إلى باقي أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.		
المتخصص	مستشار الفريق الذي يملك المعرفة المتخصصة والمهارات العالية – في مجال معين - ويقدمها لأعضاء الفريق عند الحاجة.		

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

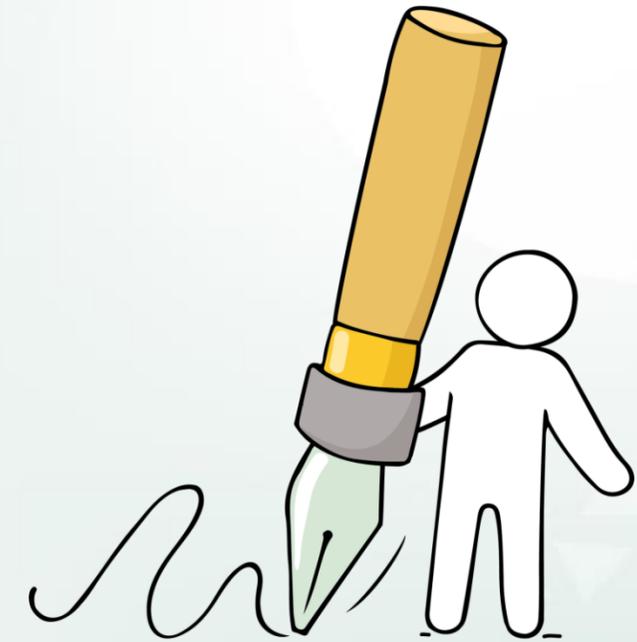
الدور	الوصف	نقاط القوة	نقاط الضعف
المفكر	المبتكر الذي يقدم الأساليب والأفكار الجديدة لحل المشاكل وتحقيق الأهداف.	مبدع، وخالق، يفكر خارج الصندوق، وعادةً ما يكون المصدر لأفكار الفريق	يميل إلى عدم الاهتمام بتفاصيل الإجراءات والمهام، يفضب بسهولة، وعادةً ما يفضل الانطواء أثناء العمل، مما يجعله غير قادر على التواصل مع فريق العمل بشكل فاعل.
المنفذ	المسؤول عن إنجاز الأعمال، فهو يقوم بتحويل الأفكار والمفاهيم إلى إجراءات وخطط عملية قابلة للتنفيذ بكل سهولة.	منضبط، يعتمد عليه، ذو آراء محافظة، وذو كفاءة عالية.	من الممكن أن يكون غير مرن وبطيء في تجاوبه مع الاحتمالات والفرص الجديدة.
المنهي / المكمل	الذي يسعى للتأكد من إنجاز المهام بشكل كامل وبدون أية أخطاء وفي الوقت المحدد لذلك.	جاد، دقيق في التفاصيل، ذو ضمير يقظ، يدير الوقت بفاعلية وكفاءة.	يميل إلى القلق بشدة، ويميل إلى العزلة والانطوائية، ودائماً يختلف مع الآخرين في التفاصيل.
المراقب / المقيم	المسؤول عن تحليل وتقييم الأفكار التي يأتي بها الآخرين.	واضح الرؤية، تفكيره استراتيجي، وبصيرته نافذة، قدرته عالية في تقييم البدائل والمفاضلة بينها.	قدراته القيادية متواضعة، يفتقر للقدرة على تحفيز الآخرين وإلهامهم

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

الدور	الوصف	نقاط القوة	نقاط الضعف
مكتشف الموارد	المعني باستكشاف جميع الخيارات المتاحة وتطوير وسائل الاتصال داخل الفريق وخارجه، والتفاوض للحصول على الموارد اللازمة للفريق.	منفتح على الناس، اجتماعي، متحمس، لديه مهارات تواصل عالية.	يقفز من مهمة لأخرى، وغالباً ما يتضائل اهتمامه ويخبو حماسه تدريجياً في كل مهمة بعد ما يبدأ في المهمة الأخرى.
المُشكّل	الذي يُعنى بإيجاد أفضل الطرق والأساليب لحل المشاكل والتغلب على العقبات، لتحقيق الأهداف في المواعيد المحددة.	يتميز بالحيوية، قادر على تحفيز الآخرين وإثارة دافعيتهم، يعمل تحت الضغط.	مندفع، قدرته على التحمل ضعيفة، يصاب بالإحباط بسهولة.
عضو الفريق	المتعاون الذي يزيد من انسجام الفريق ويعمل على تقوية علاقات الأعضاء.	صبور، متعاون، معتدل المزاج، مدرك لما حوله، ولبق في الحديث، مستمع جيد، علاقاته حميدة مع فريقه.	تجنب المواجهة، وعدم الحسم في مواقف الحسم، ومتردد في اتخاذ القرار.
منظم الأداء / المنسق	الذي يوجّه الفريق للقيام بالعمل المطلوب، وتوضيح الأهداف ومعرفة إمكانيات أعضاء الفريق وتفويض الإجراءات والأعمال بفعالية إلى باقي أعضاء الفريق بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم.	ناصح، واثق من نفسه، ويجيد قيادة الفريق، ورئاسة الاجتماعات، وتوزيع المهام بكفاءة وفعالية.	مشاكس أحياناً، وقد ينسب أعمال ومنجزات أعضاء الفريق لنفسه بشكل كلي أو جزئي.
المتخصص	مستشار الفريق الذي يملك المعرفة المتخصصة والمهارات العالية – في مجال معين - ويقدمها لأعضاء الفريق عند الحاجة.	مخلص، ومبادر، وذو عزيمة قوية، بارع في مجال تخصصه.	تقتصر مساهمته على مجال محدد، تركيزه الجزئي يكون على حساب الصورة الكلية، ومهاراته في التواصل متواضعة.

نشاط ٨

أنواع الطبع الصعبة في فرق العمل:



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

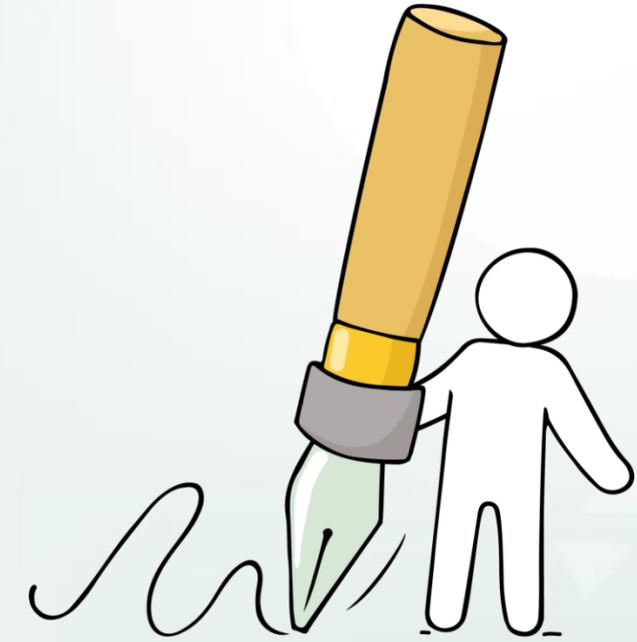


الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



نشاط ٩

إدارة صراعات الفريق:



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

إذا قيدت الصلاحيات فلا قيمة
للمهارات..



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

القائد والمدير





فهم مجلس الإدارة والتأثير فيه

نشاط ١٠ أدوار مجلس الإدارة:



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

أنواع مجلس الإدارة

من ناحية الشكل والتركيب، تختلف أنواع مجالس الإدارة باختلاف طبيعة المؤسسة وثقافتها ونظامها القانوني. ومن أبرز هذه الأنواع ما يلي:

١. مجلس الإدارة التنفيذي

هذا النوع من المجالس يتكون في الغالب من مدراء تنفيذيين يعملون داخل الشركة نفسها، مثل الرئيس التنفيذي والمدراء الماليين والتشغيليين. وغالباً ما يتخذ هذا الشكل في الشركات الصغيرة أو في المراحل المبكرة من التأسيس. على سبيل المثال؛ في شركة ناشئة تعمل في قطاع التكنولوجيا، قد يتكون مجلس الإدارة من المؤسس والرئيس التنفيذي ومدير العمليات، مما يساعد في اتخاذ قرارات سريعة تتماشى مع بيئة العمل الديناميكية.

٢. مجلس الإدارة غير التنفيذي

يتكون هذا المجلس من أعضاء لا يعملون بشكل يومي في الشركة، بل يُستقدمون من خارجها لتقديم الخبرات والاستشارات الاستراتيجية والمراقبة على أداء الإدارة. وهذا النوع شائع في الشركات الكبرى والمتداولة في الأسواق المالية. مثال واقعي تمثيلي؛ شركة كبرى في قطاع الطاقة تعتمد على مجلس غير تنفيذي لضمان الرقابة المستقلة على الأداء المالي والتشغيلي بعيداً عن تضارب المصالح.

(Hybrid Board ٣. المجلس المختلط)

يجمع هذا النوع بين أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، مما يعزز التوازن بين الخبرة الداخلية والرؤية الخارجية، ويوفر بيئة أكثر شمولاً لصنع القرار.

(Advisory Board ٤. المجلس الاستشاري)

رغم أنه ليس مجلس إدارة قانوني، إلا أن هذا النوع يستخدم لتقديم النصائح والتوجيهات، خاصة في الشركات العائلية أو المشاريع الريادية التي تحتاج إلى دعم خارجي دون الالتزام بالهيكل الرسمي لمجلس الإدارة.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

أدوار مجلس الإدارة

بشكل عام، يُعتبر مجلس الإدارة هو المسؤول الأعلى عن توجيه دفة المؤسسة، ومن ثم فإن أدواره تتنوع وتشمل العديد من الجوانب المهمة، ومن أبرزها:

١. التوجيه الاستراتيجي

من خلال وضع الرؤية العامة وتحديد الأهداف بعيدة المدى، يسهم المجلس في تشكيل مستقبل المؤسسة وضمان بقائها في بيئة تنافسية متغيرة.

٢. الرقابة والمساءلة

يتابع المجلس أداء الإدارة التنفيذية ويضمن التزامها بالخطط الموضوعية، بالإضافة إلى مراجعة التقارير المالية والتدقيق الداخلي والخارجي.

٣. إدارة المخاطر

يتحمل المجلس مسؤولية التأكد من أن المؤسسة تمتلك سياسات فعالة لإدارة المخاطر، ويتابع مؤشرات الامتثال والمعايير الأخلاقية.

٤. دعم الإدارة التنفيذية

رغم دوره الرقابي، إلا أن المجلس يُعد أيضاً داعماً للإدارة التنفيذية، إذ يقدم لها المشورة والخبرة عند الحاجة، ويساهم في توجيهها نحو الخيارات المثلى.

٥. حماية حقوق المساهمين

يسعى مجلس الإدارة إلى ضمان تمثيل وحماية مصالح المساهمين، وضمان التوزيع العادل للأرباح، والشفافية في تقارير الأداء.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

في عالم العمل التطوعي، هناك مجموعة من الأفراد الذين يلعبون دوراً حاسماً في تشكيل المنظمات وتوجيهها نحو أهدافها. ويُعرف هؤلاء الأفراد باسم مجلس الأمناء. إنهم **العمود الفقري لأي منظمة** غير ربحية، وهم مسؤولون عن اتخاذ القرارات المهمة، وضمان الاستقرار المالي للمنظمة، وحماية رسالتها. يعد فهم دور ومسؤوليات مجلس الأمناء أمراً ضرورياً لأي شخص مهتم بالعمل التطوعي والأعمال الداخلية للمنظمات غير الربحية.

١. غرض مجلس الأمناء

الغرض الأساسي لمجلس الأمناء هو توفير الحوكمة والتوجيه الاستراتيجي للمنظمة. إنهم مسؤولون عن تحديد المهمة والرؤية الشاملة، ووضع السياسات، وضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل. يعمل مجلس الإدارة كمشرّف اتّماني، ويتخذ القرارات التي تتوافق مع مهمة المنظمة ومصالحها الفضلى.

٢. التكوين والاختيار

يختلف تكوين مجلس الأمناء حسب حجم المنظمة وهيكلها. وهي تضم عادةً أفراداً من خلفيات متنوعة، مما يقدم مجموعة واسعة من الخبرات ووجهات النظر إلى الطاولة. يمكن اختيار أعضاء مجلس الإدارة من خلال عملية ترشيح، مع الأخذ في الاعتبار مهاراتهم ومعارفهم والتزامهم بمهمة المنظمة. ومن الأهمية بمكان أن يكون هناك تمثيل متوازن في مجلس الإدارة لضمان اتخاذ القرارات العادلة والمساءلة.

٣. المسؤوليات والواجبات

يتحمل أعضاء مجلس الإدارة العديد من المسؤوليات والواجبات الأساسية التي يتعين عليهم الوفاء بها. ومن المتوقع منهم حضور اجتماعات مجلس الإدارة المنتظمة، والمشاركة بنشاط في المناقشات، واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على مصالح المنظمة. ويجب عليهم أن يتصرفوا بصفة اتّمانية، مما يضمن الرقابة المالية المناسبة، وإعداد الميزانية، وتخصيص الموارد. بالإضافة إلى ذلك، يجب على مجلس الإدارة تقييم أداء المنظمة، وتقييم المخاطر، والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي لدفع المنظمة إلى الأمام.

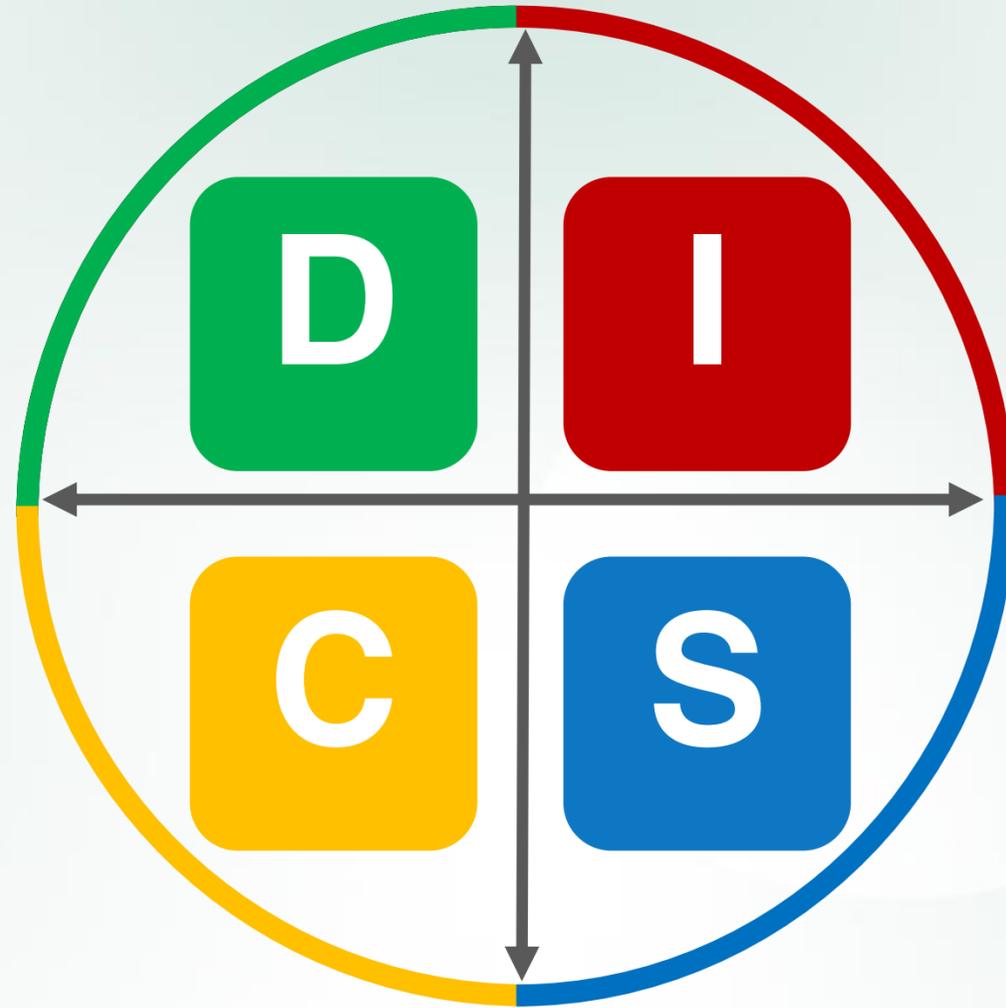
٤. الالتزامات القانونية والأخلاقية

وعلى أعضاء مجلس الإدارة التزامات قانونية وأخلاقية يجب عليهم الالتزام بها. ويتعين عليهم التصرف بحسن نية وبعناية معقولة وبما يحقق مصلحة المنظمة. ويجب عليهم الالتزام بجميع القوانين واللوائح المعمول بها، بما في ذلك متطلبات إعداد التقارير المالية والشفافية. ويجب على أعضاء مجلس الإدارة أيضاً تجنب تضارب المصالح والحفاظ على السرية عند التعامل مع المعلومات الحساسة.

٥. العلاقة مع الموظفين والمتطوعين

يتعاون مجلس الأمناء بشكل وثيق مع موظفي المنظمة والمتطوعين. وبينما يوفر مجلس الإدارة الإشراف والتوجيه، فإنه يعتمد على خبرة وتفاني الموظفين والمتطوعين لتنفيذ برامج المنظمة ومبادراتها. التواصل الفعال وعلاقة العمل القوية بين مجلس الإدارة

أنماط الشخصية للتواصل الفعال



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

أنماط الشخصية للتواصل الفعال



انسخ الكود



أنماط الشخصية للتواصل الفعال



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

مسيطر (Dominant)

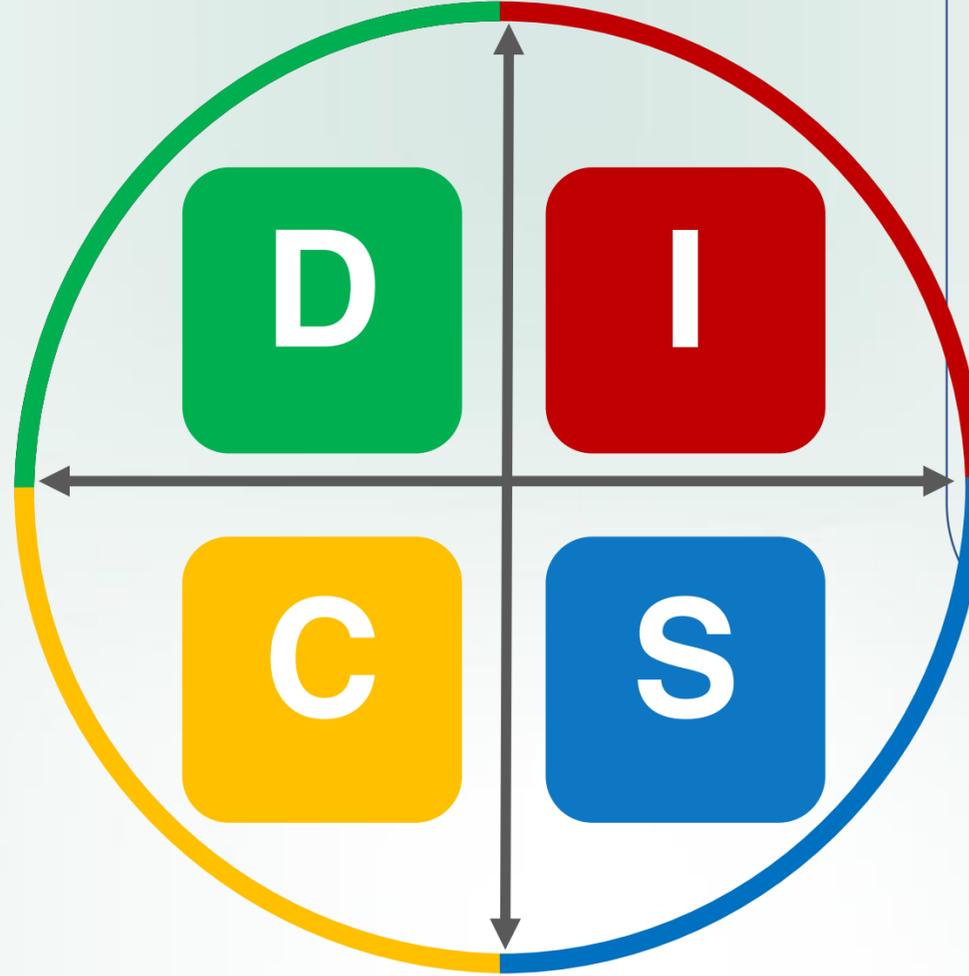
- يهتم بعمله ويحل المشكلات.
- يقولون ما يفكرون فيه ويعبرون عن آرائهم كحقائق.
- يمتلكون فترات تركيز قصيرة، مما يجعلهم يقاطعون إذا شعروا بالملل أو الإحباط.
- يتحدثون غالباً عن الإنجازات أو الخطط أو الأهداف.
- يكره الخسارة ويجادل حتى النهاية

متسائل ملتزم
Questioning and skeptical

واعي / ملتزم
(Consciousness)

- يتصرف بمنهجية
- يهتم بالتفاصيل
- الأولوية للمنطق والعقل
- مائل للخصوصية والتحفظ
- متأنق ويحب التنظيم والترتيب.
- يهتم بالتفاصيل ويحافظ على الدقة.

سريع الخطى ومتكلم
Fast-paced and outspoken



مائل للحذر ومتفكر

مؤثر

(Influential)

- يراعي مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات
- يحب السرعة وتجربة أشياء جديدة.
- يحب الثناء والمدح.
- يفضل التعامل مع الأشخاص الودودين.
- يروون قصصاً للناس، خاصة عن أنفسهم.
- شخص متفائل دائماً
- شخص مندفع ومؤثر على الآخرين

متقبل وودود

Accepting and warm

مستقر

(Steady)

- هادئ المزاج ويظهر عليه التواضع.
- متعاون ويحب العمل الجماعي.
- يهتم بالعلاقات ويبني الثقة.
- يفضل الاستماع أكثر من التكلم.
- يهتم بالتفاصيل ويحافظ على الدقة.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



أنماط الشخصية للتواصل الفعال



كيف تتعامل مع كل نمط؟

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

Don't!

D
مسيطر
(Dominant)



- لا تركز على المشاعر أو المجاملات الاجتماعية بشكل مفرط.
- لا تضيع وقته بالثرثرة أو التعلق بالتفاصيل.
- لا تكن شديد الانتقاد أو العدوانية

- كن مباشرًا وواضحًا في اتصالك.
- أظهر له الكفاءة والثقة في النفس .
- قم بتشجيعه على عرض افكاره.
- ركز على النتائج والحلول وتحقيق الأهداف.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



مؤثر
(Influential)



- التحدث في تفاصيل كثيرة. △
- تجنب عدم الاستماع بعناية إلى ما يقوله.
- أن تجعله يشعر انه دخيل عليك.
- تجاهل أفكارهم أو رفضها على أنها غير واقعية.

- كن ودودا معهم و ابدأ الكلام بطريقة شخصية.
- حافظ على مستوى طاقتك مرتفعا.
- إظهار التقدير والثناء عليه.
- تشجيع المشاركة وعصف الأفكار معاً.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



- لا تكن متسرعاً أو تحاول دفعهم إلى اتخاذ قرارات.
- التحدث في تفاصيل كثيرة.
- لا تأخذ صمتهم على أنه اتفاق، اطرح الأسئلة واستمع لآرائهم.
- لا تدخل تغييرات مفاجئة دون تفسير مناسب.

- كن ودوداً معهم وابدأ الكلام بطريقة شخصية.
- أظهر لهم أنه يمكنهم الاعتماد عليك على المدى الطويل.
- تعزيز جو من التعاون والدعم.
- قدم لهم تعليمات واضحة وأجب على أسئلتهم بصبر.
- اترك مساحة لهم في المحادثة.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

واعي / ملتزم (Consciousness)



- لا تضغط عليهم لاتخاذ قرارات سريعة دون تحليل مناسب.
- تجنب تشتيت تركيزهم بأحداث جانبية أو ملهيات غير ضرورية.
- تجنب اهدار وقته.
- لا تعد بأكثر مما يمكنك الوفاء به.

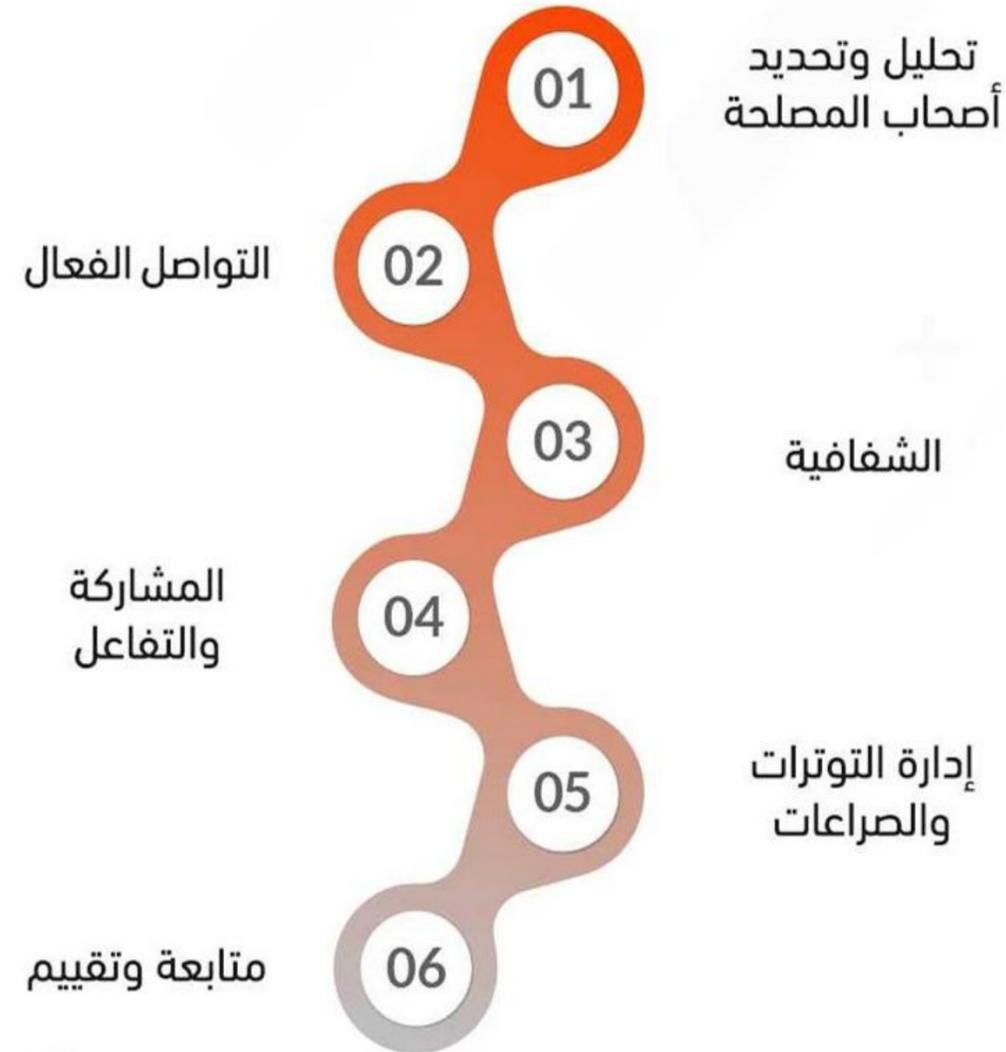
- كن مستعداً جيداً بالبيانات والحقائق والمعلومات الدقيقة.
- كن مهتماً بالتفاصيل وضمان مراقبة الجودة.
- كن مسؤولاً و تابع وعودك.
- كن مباشر وواضح معه.



إدارة العلاقات مع المانحين وأصحاب المصلحة

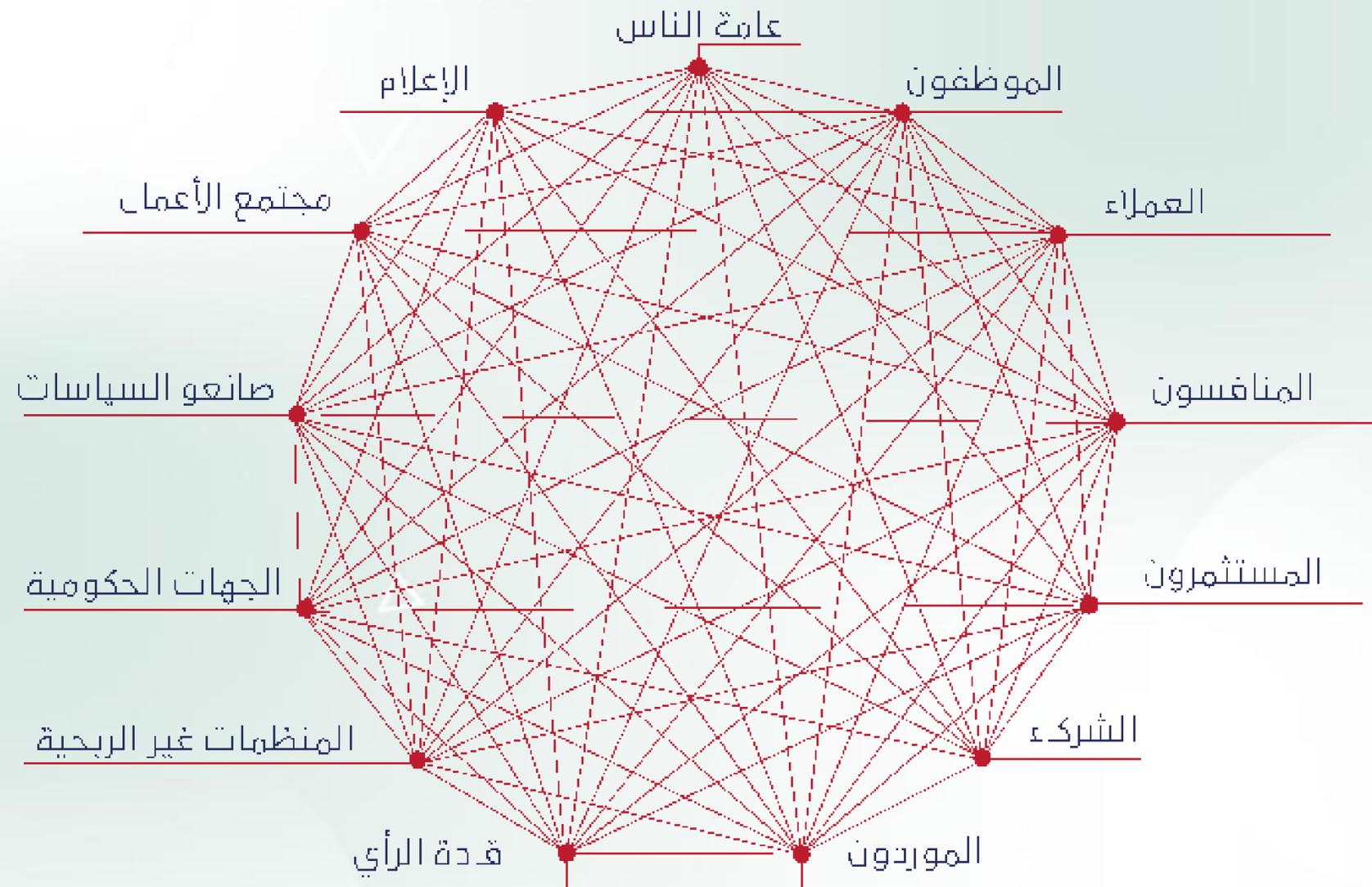
الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

كيف تتعامل المنظمة مع أصحاب المصالح



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

أصحاب المصلحة



رسم توضيحي لمفهوم أصحاب المصلحة، ويراد منه إيصال فكرة مفادها أن تدفق المعلومات سهل ومتاح بين جميع أنواع أصحاب المصلحة الذين من الممكن أن يحملوا اهتماما إيجابيا أو سلبيا

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

أصحاب المصلحة

تصنيف أصحاب المصلحة حسب مصفوفة النفوذ والاهتمام

		مستوى الاهتمام	
		منخفض	مرتفع
مستوى النفوذ	قليل	تواصل قليل دون إزعاجهم	تغذية بالمعلومات مع الانتباه لنوعية اهتمامهم
	كبير	حاول كسب رضاهم	اللاعبون الأساسيون

نشاط ١١

صنف جمهورك وفقاً لمصفوفة النفوذ والاهتمام

الهدف من التمرين: التعرف والتدرب على استخدام إحدى الطرق المهمة عالمياً في تصنيف أصحاب الاهتمام..

طريقة تنفيذ التمرين: يقوم المشاركون بكتابة قائمة من أصحاب الاهتمام لمؤسسة أو مشروع من اختيارهم، ثم يقومون بتوزيعهم على المربعات الأربعة، ويناقشونه مع زملائهم



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

تصنيف الجمهور

يمكن تصنيف الجمهور إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

جمهور الدرجة الثالثة (Tertiary)

فئات تتمتع بالتنظيم الجيد والقدرة على الحشد وكسب التأييد، وقد تكون شخصيات بارزة أو مؤسسات مثل الأندية أو الجمعيات الخ

الجمهور الثانوي (Secondary)

الفئات التي يمكنها التدخل نيابة عنك والتأثير على الجمهور الأساسي

الجمهور الأساسي (Primary)

الفئات التي تحاول التأثير عليهم وتغيير سلوكها

نشاط ١٢

صنف جمهور خطتك إلى أساسي وثنوي ودرجة ثالثة

الهدف من التمرين: التعرف والتدرب على استخدام إحدى الطرق المهمة عالميا في تصنيف الجمهور

طريقة تنفيذ التمرين: يقوم المشاركون بكتابة قائمة الجمهور المستهدف لمؤسسة أو مشروع من اختياره ثم يقوم بتوزيعهم على جمهور أساسي وجمهور ثانوي وجمهور درجة ثالثة..



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

نموذج

توزيع الجهد الاتصالي على الجمهور المستهدف

ملاحظات	النسبة المئوية	الشريحة	تصنيف الشرائح
			الجمهور الأساسي
			الجمهور الثانوي
			جمهور من الدرجة الثالثة

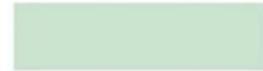
الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

الاستراتيجية
الإقناعية

الأمثلة الشخصية



استخدام نقاط الدعم



المشاركة العامة



البعد التتموي



البعد العاطفي



الحس الوطني



الإشاعة



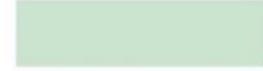
الأرقام والإحصائيات



التذكير بالتبعات



البعد التاريخي



البعد القانوني



ضرب المثل



الاقتراسات



القصة



الترغيب



التهديد



هناك العديد من الاستراتيجيات الإقناعية التي يمكن استخدامها لتعزيز وتقوية الرسالة الإعلامية

إن وصول الرسالة إلى الفئة المستهدفة لا يعني بالضرورة أنها أحدثت الأثر المطلوب..

وظيفة الاستراتيجية الإقناعية هي تحقيق هذا الأثر..



كيف تصنع بيئة تمكن الآخرين

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



Top factors for workplace Happiness are

- Appreciation @ work
- Learning & career development
- Transparency



WORKPLACE HAPPINESS STATISTICS

يُظهر الموظفون المندمجين انخفاضًا في الغياب بنسبة

٤١%

to unhappy people.



• تتفوق الشركات التي لديها قوى عاملة مدمجة على نظيراتها بنسبة

١٤٧% في الأرباح لكل سهم.

20%



يقل احتمال ترك الموظفين المنخرطين لمؤسساتهم بنسبة

٨٧%

work are 7X times more likely to engage fully in their work.

تحقق الشركات التي تتمتع بفرق عمل مدمجة بشكل كبير زيادة في الربحية بنسبة

٢١%



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

المصنع يهمله المنتج فقط



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

عندما تعمل في مؤسسة ليس لها فلسفة واضحة،
وكل يوم لها سياسة عمل مختلفة.

من سفارات مجلة تطوير الذات



نشاط ١٣

علامات الموظف الغير سعيد :



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

13 علامة تكشف الموظف غير السعيد

1 - الشكوى	الموظف البائس دائم الشكوى، وليس هناك شيء جيد بالقدر الكافي بالنسبة له، أو شيء يرضيه أبداً.
2 - اختلاق الأعذار	الموظف السيئ لا يتحمل مسؤولية أفعاله، ودائماً ما يختلق الأعذار.
3 - الافتقار إلى الحماسة	حين يكون هناك مشروع أو مهمة جديدة لبدء العمل بها، يكون الموظف البائس هو الأقل حماسة.
4 - لا يساعد الآخرين	لا يُبدي رغبة في مساعدة الآخرين، ويقول دوماً «هذا ليس عملي».
5 - النميمة	تدمر النميمة الروح المعنوية داخل الشركة، وتثبط الموظفين عن القيام بمهامهم، وتخلق الضغائن بين الأفراد وبعضهم.
6 - الكذب	الموظف الذي يكذب بصفة مستمرة، ويختلق الحكايات يكون خطراً على باقي فريق العمل.
7 - يتظاهر بعلمه بكل شيء	يتعامل الموظف السيئ على أساس أنه يعرف كل شيء على الدوام، حتى تلك الأشياء التي لا يعرفها.
8 - مستقل	يعمل الموظف السيئ وحيداً دون مشاركة الآخرين، بينما تحتاج الشركة إلى تعاون الفريق من أجل الازدهار.
9 - غير مسؤول	دائماً ما يتجاهل الموظف السيئ الموعد النهائي لتسليم المهام، ويحضر متأخراً عن العمل، ويخلف الوعود.
10 - غير مبادر	يتحلى الموظف الجيد بروح المبادرة، بينما ينتظر الموظف السيئ حتى يتم إختياره بما عليه فعله في المرحلة المقبلة.
11 - الأسئلة	لا يوجه هذا النوع من الموظفين الأسئلة، وليس لديهم الرغبة في تعلم أشياء جديدة.
12 - عدم النمو	لا يستثمر الموظف السيئ في نفسه ليصبح شخصاً أفضل، ويتقدم داخل الشركة.
13 - مشتت الذهن	يعرف الموظف الجيد كيف يبقى حاضر الذهن، بينما من السهل على الموظف السيئ أن يفقد تركيزه، ويصير مشتت الذهن.

نموذج PERMA للسعادة والرفاه الوظيفي:



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

Dimension	How it plays out in the workplace	
	Credibility <ul style="list-style-type: none">• Communications are open and accessible• Competence in coordinating human and material resources• Integrity in carrying out vision with consistency	T R
	Respect الاحترام <ul style="list-style-type: none">• Supporting professional development and showing appreciation• Collaboration with employees on relevant decisions• Caring for employees as individuals with personal lives	U S
	Fairness العدالة <ul style="list-style-type: none">• Equity—balanced treatment for all in terms of rewards• Impartiality—absence of favoritism in hiring and promotions• Justice—lack of discrimination and process for appeals	T
	Pride الاعتزاز <ul style="list-style-type: none">• In personal job, individual contributions• In work produced by one's team or work group• In the organization's products and standing in the community	
	Camaraderie العلاقات <ul style="list-style-type: none">• Ability to be oneself• Socially friendly and welcoming atmosphere• Sense of "family" or "team"	



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



نُقَدِّرُ مشاركتك

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

أهداف الاتصال الداخلي :



تعزيز الولاء والرضا الوظيفي



بناء ثقافة الانتماء



تقدير الإنجاز



زيادة الأرباح



تشجيع الابتكار والإبداع



إدارة الأزمات

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية





نقدر

عائلتك

- هدية الزواج
- هدية المولود
- موسم الاختبارات (تقدير)
- (عروض) موسم السفر
- اليوم العائلي في مكان مناسب لإطفال الموظفين
- عروض في مناسبات الأجواء الجميلة
- عروض رمضان
- **جداول عمل مرنة:** اعتماد سياسات العمل الهجين أو المرن لتمكين الموظفين من العمل من أي مكان وفي أي وقت، ما يساعدهم على إدارة وقتهم بفعالية.



نقدر

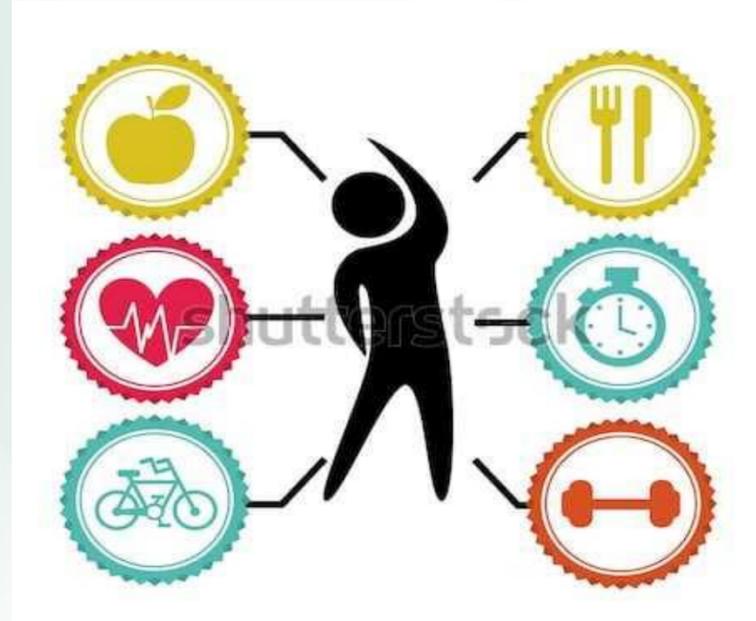
مكانك

- تحسين بيئة الإدارة (تشجير ، ألوان ، لوحات، إضاءة ...)
- مكاتب الموظفين (تشجير ، ألوان ، لوحات، إضاءة...)
- مدخل الإدارة
- القهوة والشاي
- الطعام (آلة وجبات خفيفة)
- التسلية
- تقسيم المكاتب.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

- برامج الصحة النفسية والجسدية: تقديم برامج دعم شاملة مثل جلسات الاستشارات النفسية أو العضويات في الأندية الرياضية
- برامج العمل المرنة: اعتماد سياسات عمل مرنة تساعد الموظفين على تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والعملية، ما يساهم في تقليل التوتر وزيادة الاندماج الوظيفي
- جائزة الوزن المثالي
- تشجيع الطعام الصحي
- جائزة الإمتناع عن التدخين

صحتك



نقدر

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

• التقييم المبني على الأداء: تقديم تغذية راجعة بناءة باستمرار وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم من خلال مقاييس واضحة وعادلة.

• شهادة تقدير عند الحصول على إنجاز

• خصومات وعروض

• مفاجئات (هدية للموظف في مناسبة خاصة لتعزيز الولاء)

• هدية الموظف الجديد

• تكريم الموظف المميز

• تكريم الموظف المتقاعد

تميزك:



نقدر

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

- فتح قنوات للاقتراحات والتواصل مع المسؤولين : إنشاء منصات مثل اجتماعات مفتوحة، استطلاعات رأي دورية، أو بوابات إلكترونية لتشجيع الموظفين على مشاركة أفكارهم ومخاوفهم بشكل مباشر مع الإدارة.
- مشاركة الموظفين في القرارات: تضمين الموظفين في صنع القرارات الهامة التي تؤثر على بيئة العمل، مما يعزز الشعور بالانتماء والمشاركة.
- تسريع انجاز المعاملات

نقدر



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

نقدر



إبداعك

- الاحتفاء بالأفكار الإبداعية لتحسين الأداء
- تعزيز الروح الإبداعية داخل المكان
- مساحات للإبداع: تنظيم ورش عمل أو جلسات عصف ذهني حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم ومشاريعهم الجديدة.
- جوائز الابتكار: تقديم جوائز أو مكافآت تشجيعية لأفضل الأفكار أو الابتكارات التي يقدمها الموظفون، مما يشجعهم على المساهمة بأفكار خلاقة وجديدة
- دعم الهوايات والأنشطة الشخصية: تقديم برامج تدعم الهوايات الشخصية للموظفين مثل دعم النوادي الرياضية، أو الأنشطة الثقافية مثل الفن والموسيقى.
- مساهمتك الاجتماعية: التي تسمح للموظفين بالمساهمة في المجتمع. برامج مثل "يوم التطوع المدفوع" أو "المبادرات الخضراء" تجعل الموظفين يشعرون بأن لديهم تأثيراً خارج إطار وظائفهم.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

نقدر



مستقبلك

- تقديم جلسات دورية للموظفين في تحديد مستقبلهم المهني :من خلال وضع مسارات مهنية واضحة ومحددة لمساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية داخل المؤسسة، مما يحفزهم على البقاء وتطوير قدراتهم
- الاحتفاء بالتطوير المستمر (شهادات دراسية، دورات تدريبية، مؤتمرات)
- إقامة فعاليات للتطوير المستمر (دورات ، استضافات)
- تقديم فرص تدريب متقدمة ومجانية للموظفين على مهارات جديدة، سواء من خلال دورات داخلية أو منصات تعليمية رقمية.

الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية



مع أطيب تحياتي وتقديري.

د. سعيد بن عبد الرحمن العمودي

دكتوراه في المدن الإبداعية_ جامعة سالفورد_ بريطانيا
أستاذ مساعد بقسم الإعلام - الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

saeedhtmt@gmail.com



@saeedhtmt



Dr. SaeedAlamoudy



١١٣



قياس الفجوة المعرفية البعدي



الدبلوم التطبيقي للقيادة الوسطى في المنظمات غير الربحية

تقييم البرنامج التدريبي ...



تدريب
Tadreeb



مؤسسة الأميرة العنود
Princess Alanood Foundation



X Instagram Facebook Snapchat YouTube AlanoodOrg