



في ميدان العمل غير الربحي، لا يُنظر إلى القيادة كمنصبٍ تنظيمي فقط، بل كفنٍّ يستوجب مزيجاً من الوعي، والرؤية، والمرونة. ويقف القائد في الجمعيات الأهلية اليوم أمام معادلة دقيقة: بين نار التأطير المفرط الذي يخنق الإبداع والمبادرة، وفوضى غياب التوجيه التي تهدد الاستدامة وتضعف الأثر التنموي.

# القائد بين نار التأطير وفقدان التوجيه انعكاسات واقعية في بيئة الجمعيات الأهلية

## أولاً: التأطير المفرط... حين تتحول الأنظمة إلى قيود

في بعض الجمعيات، يُبالغ القادة في صياغة الأنظمة والإجراءات حتى تصبح الجمعية كياناً محاصراً بلوائح لا تترك مجالاً للمبادرات الفردية أو التجديد. تُفرض الاجتماعات، وتُكرَّر النماذج، وتُراقب كل خطوة، في محاولة لحوكمة كل شيء، حتى تتحول الجمعية إلى كائن بيروقراطي يُطارده الموظف الموافقات أكثر من النتائج.

هذا التأطير، وإن كان نابعاً من نوايا حسنة لضبط الجودة والالتزام، إلا أنه يعطل ديناميكية العمل المجتمعي، ويُفقد الجمعية أحد أهم مصادر قوتها: المرونة والتفاعل مع المجتمع.

## ثانياً: غياب التوجيه... الإبحار بلا بوصلة

وعلى الطرف الآخر، نجد جمعيات تفخر "بروح الفريق" و"الثقة بالموظفين"، لكن الواقع أن العمل فيها يجري بلا خطة واضحة، ولا أهداف استراتيجية، ولا مراجعة دورية. المشاريع تنفذ بردود أفعال لا برؤية، والمبادرات تنطلق على "الأفكار الجميلة" لا "الاحتياج الحقيقي"، وحين تتغير الإدارة، تبدأ الجمعية من جديد.

غياب التوجيه لا يُظهر أثره فوراً، بل يتسلل تدريجياً إلى بيئة العمل، فيظهر في تآكل ثقة الداعمين، وتشتت الفريق، وهدر الجهود.

## ثالثاً: التوازن هو فن القائد الحكيم

القائد في الجمعية الأهلية الناجحة، لا يختبئ خلف اللوائح، ولا يترك الأمور تجري بعشوائية. بل يصمم بيئة عمل تحكمها القيم، وتُسندها السياسات، وتُفعل فيها الثقة.

- يُوَجِّه الفريق برؤية واضحة، لكن يفسح لهم المجال في اختيار الطريقة.
- يضع مؤشرات أداء، لكن يُقيّم بها الأثر لا الورق.
- يشركهم في صناعة القرار، دون أن يتخلى عن مسؤوليته في الحسم.

وأخيراً... القائد الفعّال في بيئة الجمعيات الأهلية هو من يدرك أن الناس لا يتبعون الأوراق، بل يتبعون القناعة. وأن التأطير المبالغ يقتل روح العمل التنموي، وأن التسيّب من التوجيه يجعل الجمعية تمشي كثيراً وتصل قليلاً.

هي معادلة تحتاج إلى وعي، وحضور ذهني، وتطوير مستمر في أدوات القيادة، حتى تظل الجمعية منارةً لا يُطفئها روتين، ولا تشتتها العشوائية.