



المنتجات المعرفية

التعليم المستمر ومستقبل تأهيل القيادات في القطاع غير الربحي
كيف تتحول التنمية القيادية من دورات متفرقة إلى منظومة تعلم مهني مستدام

السلسلة المعرفية: بناء القدرات | أغسطس 2026 | الإصدار 05



مركز العلم والتنمية للتعليم

ملخص المقال

القيادة في المنظمات غير الربحية تتعامل مع تغير سريع في التمويل والتقنية والتشريعات وتوقعات المجتمع. لذلك يصعب أن تلبى دورة قصيرة كل الاحتياجات. الأهم هو بناء منظومة تعلم مستمر تسمح للقائد بتحديث معرفته، اختبار أفكاره، والتعلم من الممارسة. مستقبل تأهيل القيادات يقوم على التعلم المستمر والمتنوع والملائق للعمل. المؤسسة التي تبني نظامًا للتعلم القيادي تزيد قدرتها على التكيف، وتحافظ على المعرفة، وتقلل اعتمادها على الحلول التدريبية المتفرقة.

الفكرة في سطرين

التعليم المؤثر لا يكتفي بنقل المعرفة، بل يربطها بممارسة قابلة للتطبيق ونتيجة قابلة للملاحظة. جودة المنتج المعرفي أو التعليمي تُقاس بقدرته على تغيير القرار أو السلوك أو النظام، لا بشراء المحتوى وحده.

بيانات المقال

السلسلة المعرفية	وفق تصنيف المقال
إعداد	مركز العلم والتنمية للتعليم
تاريخ النشر	أغسطس 2026
الرقم	05

الكلمات المفتاحية

التعليم المستمر، القيادات، القطاع غير الربحي، التطوير المهني

مقدمة

يأتي هذا المقال ضمن سلسلة المنتجات المعرفية لمركز العلم والتنمية للتعليم، ويتناول موضوع «التعليم المستمر ومستقبل تأهيل القيادات في القطاع غير الربحي» من زاوية عملية تساعد المؤسسات التعليمية والتنمية على الانتقال من الفكرة العامة إلى قرارات قابلة للتطبيق. لا يهدف المقال إلى تقديم وصفة واحدة، بل إلى بناء إطار تفكير يمكن تكيفه بحسب طبيعة الجهة والفئة والسياق.

لماذا لم تعد الدورة الواحدة كافية؟

القيادة في المنظمات غير الربحية تتعامل مع تغير سريع في التمويل والتقنية والتشريعات وتوقعات المجتمع. لذلك يصعب أن تلبى دورة قصيرة كل الاحتياجات. الأهم هو بناء منظومة تعلم مستمر تسمح للقائد بتحديث معرفته، اختبار أفكاره، والتعلم من الممارسة.

عمليًا، يبدأ التطبيق بتحديد قرار أو ممارسة يمكن ملاحظتها، ثم جمع الحد الأدنى من البيانات اللازمة لفهم الوضع الحالي. بعد ذلك يمكن اختبار تدخل صغير، ومراجعة نتائجه، ثم التوسع عند ثبوت الجدوى. هذه الدورة القصيرة من الفهم والتجربة والمراجعة تقلل الهدر وتزيد جودة التعلم المؤسسي.

القيادة تتعلم عبر الخبرة

جزء كبير من تنمية القائد يحدث داخل العمل: مشروع صعب، شراكة جديدة، أزمة، أو قرار استراتيجي. لذلك ينبغي أن تصمم برامج التطوير حول خبرات واقعية، مع مساحات للتأمل والتغذية الراجعة والإرشاد.

من المفيد كذلك إشراك أصحاب المصلحة في هذه المرحلة، لأن جودة الحل لا تعتمد على التصميم الفني فقط، بل على قابليته للاستخدام والقبول والاستمرار. الحوار المبكر مع المستفيدين والممارسين يكشف افتراضات غير ظاهرة ويمنع بناء حلول بعيدة عن الواقع.

إضاعة معرفية: القيمة لا تأتي من كثرة العناصر، بل من وضوح العلاقة بين الحاجة، والتعلم، والتطبيق، والنتيجة.

محفظة تعلم بدل مسار واحد

يمكن للقائد أن يجمع بين مؤهل أكاديمي، شهادة مهنية، وحدات قصيرة، مجتمع ممارسة، وقراءات موجهة. هذه المحفظة أكثر مرونة من الاعتماد على مسار واحد، وتسمح بتخصيص التعلم وفق الدور والمرحلة المهنية. وعند تحويل الفكرة إلى خطة، ينبغي ربط كل عنصر بنتيجة محددة ومؤشر بسيط. هذا الربط يساعد على ترتيب الأولويات، ويجعل الفريق قادرًا على التمييز بين ما هو ضروري لتحقيق الهدف وما هو مجرد إضافة يمكن الاستغناء عنها.

المهارات القادمة

إلى جانب المهارات الإدارية الأساسية، تزداد أهمية التفكير المنظومي، تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، تصميم الشراكات، إدارة الأثر، والقدرة على العمل عبر قطاعات متعددة. القائد المستقبلي يحتاج إلى التعلم بقدر حاجته إلى المعرفة.

عمليًا، يبدأ التطبيق بتحديد قرار أو ممارسة يمكن ملاحظتها، ثم جمع الحد الأدنى من البيانات اللازمة لفهم الوضع الحالي. بعد ذلك يمكن اختبار تدخل صغير، ومراجعة نتائجه، ثم التوسع عند ثبوت الجدوى. هذه الدورة القصيرة من الفهم والتجربة والمراجعة تقلل الهدر وتزيد جودة التعلم المؤسسي.

دور المؤسسة

المؤسسة التي تريد قيادات متعلمة لا تكتفي بميزانية تدريب، بل تخلق وقتًا ومساحة للمراجعة، وتربط المشاريع بالتعلم، وتكافئ مشاركة المعرفة، وتبني خطط تطوير فردية مرتبطة باحتياجات المنظمة.

من المفيد كذلك إشراك أصحاب المصلحة في هذه المرحلة، لأن جودة الحل لا تعتمد على التصميم الفني فقط، بل على قابليته للاستخدام والقبول والاستمرار. الحوار المبكر مع المستفيدين والممارسين يكشف افتراضات غير ظاهرة ويمنع بناء حلول بعيدة عن الواقع.

إضاعة معرفية: القيمة لا تأتي من كثرة العناصر، بل من وضوح العلاقة بين الحاجة، والتعلم، والتطبيق، والنتيجة.

قياس النمو القيادي

من الصعب قياس القيادة باختبار واحد. الأفضل استخدام مزيج من مؤشرات الأداء، التغذية الراجعة من الزملاء، جودة القرارات، نجاح المشاريع، وتطور فرق العمل. الهدف هو رصد تغير السلوك والقدرة وليس تراكم الشهادات.

وعند تحويل الفكرة إلى خطة، ينبغي ربط كل عنصر بنتيجة محددة ومؤشر بسيط. هذا الربط يساعد على ترتيب الأولويات، ويجعل الفريق قادرًا على التمييز بين ما هو ضروري لتحقيق الهدف وما هو مجرد إضافة يمكن الاستغناء عنها.

الخلاصة

مستقبل تأهيل القيادات يقوم على التعلم المستمر والمتنوع والملاصق للعمل. المؤسسة التي تبني نظامًا للتعلم القيادي تزيد قدرتها على التكيف، وتحافظ على المعرفة، وتقلل اعتمادها على الحلول التدريبية المتفرقة.

ما الذي يمكن أن تبدأ به المؤسسة؟

- حوّل التطوير القيادي إلى رحلة مستمرة.
- اربط التعلم بمشروعات ومسؤوليات حقيقية.
- قسّ تغير السلوك والقرار لا عدد الساعات فقط.
- حدّد مسؤولًا عن المتابعة وتاريخًا لمراجعة ما تحقق، حتى لا يبقى التعلم منفصلًا عن دورة العمل.

الخلاصة التنفيذية

يمكن تلخيص الرسالة الأساسية في أن الاستثمار في المعرفة والتعليم يحقق قيمته عندما يتحول إلى قرار أفضل، وممارسة أكثر جودة، ونظام قادر على الاستمرار. لذلك ينبغي أن يكون التصميم والقياس والمتابعة أجزاء مترابطة من رحلة واحدة، مع مرونة كافية للتعلم من الواقع وتطوير التدخل باستمرار.

المراجع والمصادر

1. Center for Creative Leadership resources.
2. OECD skills and lifelong learning reports.
3. learning model literature 70-20-10.

عن الجهة المعدّة



مركز العلم والتنمية للتعليم

مركز تعليمي ومعرفي يهتم بتطوير البرامج المعرفية والأكاديمية والمهنية ذات الأثر الاجتماعي والتنموي، وتطوير المناهج، وتأهيل الكفاءات، وإنتاج المعرفة والأدوات التي تساعد المؤسسات على بناء أثر أكثر استدامة.

المعرفة بداية الطريق، والأثر غايته.

هذه المادة جزء من سلسلة المنتجات المعرفية الصادرة عن مركز العلم والتنمية للتعليم.