المهارات القياديّة في المنظّمات التّطوعيّة

Leadership skills in volunteer organizations

د. يوسف حجو

المدرسة الوطنيّة العليا للعلوم الإسلاميّة "دار القرآن"

y.hadjou@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2024/10/30 تاريخ القبول: 2025/08/19 تاريخ النشر: 2025/12/10

الملخص:

يعتبر هذا البحث طرحا مهما في إدارة المنظمات التطوعية مهما كان حجمها ومجال نشاطها، حاول من خلاله الباحث إدراج أهم المفاهيم القيادية بأسلوب واضح، يسهل على كل القائمين على هذه المنظمات استيعابها وتبنيها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوبي الملاحظة والمقابلة في جمع المعلومات والبيانات، وجاء هيكل الدراسة للتحدث عن مقدمة هامة حول مفهوم القيادة في المدارس الإدارية ومفهوم المنظمات التطوعية ومميزاتها، ثمّ التركيز على أهم المقومات المطلوبة لقيادة هذا النوع من المنظمات، والمتمثلة في (مقومات ذاتية تأهيلية، شرطية، وسلوكية)، ثم تناولنا مهارات القائد التطوعي وواجباته، واستعراض أهم مزالق القادة المتطوعين.

الكلمات المفتاحية: القيادة، المنظمات التطوعية، مقومات القيادة التطوعية، سلوكيات القادة المتطوعين.

Abstract:

This research is considered an important proposal in the management of voluntary organizations, regardless of their size and field of activity, through which the researcher tried to include the most important leadership concepts in a clear manner, making it easy for all those in charge of these organizations to understand and adopt them, as it relied on the analytical descriptive method, and the use of observation and interview methods in collecting information and data, and the study sample was selected by random method, and the structure of the study came to talk about an important introduction to the concept of leadership in administrative schools and the concept of voluntary organizations and their characteristics, then focus on the most important components required to lead this type of organizations, represented in (two components

Keywords: Leadership, voluntary organizations, volunteer leadership, volunteer leadership components, volunteer leaders' behaviors.

تمهيد:

تعتبر القيادة مرتكزا رئيسيّا في حياة المنظّمات والمجتمعات، لأنّها تتّصل بمشاركة الفرد ومصير كلّ مجتمع أو منظّمة مرتبط بقادته، بافتراض أنّ القادة يفهمون احتياجات الأفراد ويعبّرون عن أهدافهم ويوجّهون جهودهم.

كما أنّ للقيادة تأثيرا كبيرا على السّلوك التّنظيمي، وأنشطة العمل، واستغلال الموارد المختلفة، وتعدّ المنظّمات التّطوعية مكانا خصبا لتواجد القادة في أغلب الأحيان، لأنهم يسعون لخدمة المجتمع من خلال إدارتهم وقدرتهم على توجيه الأفراد المتطوعين نحو تحقيق الأهداف المجتمعية.

وعلى هذا الأساس، فإن نجاح هذه المنظمات، مرتبط بالمهارات القياديّة التّي يمارسها هؤلاء القادة والتّي يجب أن تكون كخصائص مميزّة عن غيرهم في باقي المنظّمات.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدّراسة في الحاجة إلى امتلاك الأفراد في المنظمات التطوعيّة للعديد من المهارات القياديّة، لما يعانيه بعض القادة المتطوعين في نقص الأداء وضعف في الكاريزما وقلة التّواصل الفعّال والتّحفيز، بالإضافة إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية النّاتجة عن عدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة واستغلال المواد المتاحة لهم بما يخم تلك المنظمات والمجتمع، من خلال ما تقدّم، يمكننا طرح الإشكاليّة التّالية: **ماهي أهمّ مقوّمات وسلوكيّات القادة في المنظمات التطوعية؟**

يهدف هذا البحث إلى التّعرف على مفاهيم المنظّمات التّطوعيّة، وأهم المقوّمات القياديّة التّي يجب أن تتوفّر في القادة المتطوّعين، بالإضافة إلى أبرز السلّوكيات الواجب توفّرها فيهم، ثم نبيّن الانزلاقات التي يجب التخلي عنها من طرف هذا النوع من القادة لخصوصية مجال نشاطهم، وهذا من أجل لفت انتباه المشرفين والمهتّمين بالعمل التّطوعي بأهميّة هذا الموضوع.

كما يستمدّ البحث أهميّته، كونه يتطرّق لأحد المفاهيم الإداريّة التّي تناولها الفكر الإداري عبر عقود، ومازال يهتّم بها لضرورتها القصوى في نجاح المنظّمات عموما والمنظمات التّطوعية خصوصا، حتى تؤدّي مهامها وأنشطتها بكفاءة وفعاليّة تسمح لها بتحقيق أهدافها وغاياتها.

الدّراسات السّابقة:

- أجرت إسماعيل فاطمة عبد الله (2014) دراسة هدفت إلى دراسة وتحليل الحقائق الرّاهنة المتعلّقة بالمهارات القياديّة للشباب، وأنواعها من خلال وصف وتحليل لدور خدمة الجماعة في تنمية المهارات القياديّة للشّباب، ومقترحات حول تنمية هذه المهارات، وتحديد المعوّقات التي تحول دون تنمية المهارات القياديّة للشّباب، واستخدمت الدّراسة منهج المسح الاجتماعي الشّامل للشّباب من الجنسين، بمحافظة القليوبية بمصر، حيث استخدمت الباحثة الاستبيان في جمع البيانات، وأوضحت نتائج الدّراسة أنّ هناك العديد من المعوّقات التي تحول دون تنمية المهارات القياديّة للشّباب، وأهمّها عدم توافر الموارد الماديّة والبشريّة اللاّزمة.

- رغد بنت عبد الله الجربوع ونجلاء بنت إبراهيم الشنيفي (2024)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية - دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية-، واتبعت المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبيان على عينة تتكون من (382) شخصا ينتسبون إلى جمعيات مختلفة، حيث

نصّت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين القيادة والسلوك التنظيمي للعاملين في القطاع الخيري، كما اوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على فنون التعامل والتواصل والاستماع والتخطيط، وتوضيح المهام والمسؤوليات للعاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة التطوعية[1].

- نجلاء سيد حسين (2014)، قدمت دراسة بعنوان «العمل التطوعي وأثره عل القدرات الإدارية لدى الشباب»، حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر وعي ممارسة العمل التطوعي والقدرات الإدارية لدى عينة تتكون من (276) شابا وشابة من مختلف المستويات الاجتماعية وانتماءاتهم، وخلصت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لدى الشباب في الوعي والممارسة للعمل التطوعي وفقا للمتغيرات الديمغرافية، في حين ان هناك علاقة ارتباط بين وعي ممارسة الشباب للعمل التطوعي وقدراتهم الإدارية مثل اتخاذ القرارات وإدارة الوقت والتخطيط والتنفيذ والتقييم وحل المشكلات[2].

أولا: مدخل إلى القيادة في المنظمّات التطوعيّة: سنتناول في هذا المحور مفهوم المنظمات التطوعية وما يميّزها عن غيرها من المنظّمات، ثم مقدّمة عامة حول الإدارة، باعتبارها تمهيدًا لا بدّ منه للدّخول إلى علم القيادة، ثمّ نعرض تعريفات القيادة عند أهم مفكّري علم الإدارة، ونبيّن الأركان التّي تقوم عليها، ثم نتحدث عن النّظريات المختلفة للقيادة وأنماط القادة.

1. مفهوم المنظمات التّطوعيّة:

هي تلك المؤسسات والجمعيات والنّقابات والنوادي والمراكز والاتحادات وغيرها من الكيانات غير الربحية، بهدف تقديم خدمات أو سلع إلى المستفيدين، والتي لها اختلافات جوهرية عن باقي المنظمات العمومية أو الخاصة من حيث التوجهات والمميزات.

1.1. تعريف المنظّمات التّطوعيّة:

- المنظمات غير الرّبحية هي: «كيانات قانونية أو اجتماعية تم إنشاؤها لغرض إنتاج السلع والخدمات، ولكن وضعها لا يسمح لها بأن تكون مصدر دخل أو ربح أو أي مكسب مالي آخر للوحدات التي تنشؤها أو تتحكم فيها او تموّلها، أي لا يتم فيها توزيع الأرباح على أصحاب المصلحة».[3]

- كما عرّفت بأنّها: «المنظمات التطوعية هي مجموعات يتعاون أعضاؤها طوعًا مع آخرين سعيًا لتحقيق أهداف مشتركة. تُنظَّم المشاركة في هذه المنظمات وفقًا لمعايير متفق عليها، وعادةً ما تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة لا إلى تحقيق مكاسب خاصة. تُشكِّل المنظمات التطوعية، الرسمية (كمنظمات غير ربحية) وغير الرسمية (كجمعيات شعبية)، ركيزةً أساسيةً للمجتمع المدني وأساسًا مؤسسيًا للقطاع الثالث في المجتمع، وقد شهدت في العديد من البلدان نموًا كبيرًا في نطاقها وحجمها خلال العقود الأخيرة».[4]

- يقصد بالمنظمات التّطوعية أنّها «هيئات أهلية لها القدرة على حشد وتعبئة الموارد، وتحقيق أو الوفاء باحتياجات المواطنين، والتكيّف مع ظروف ومتطلّبات العملاء، وكلّما أوفت بمتطلّبات المنتفعين بخدماتها كلّما ارتقى أداؤها».[5]

2.1. سمات المنظمات التّطوعيّة[6]: تتميز بما يلي:

- **كيان مؤسّسي:** أي أنّها تأخذ شكل العمل المؤسّسي المنظّم، وليس العشوائي أو الفردي،
- **كيان رسمي:** أي مرخّص له رسميّا وفق الأنظمة والتّشريعات،
- **غير هادفة للرّبح:** الأصل في إنشائها خدمة المجتمع أو بعضه، وليس طلبا للربح، ولا يتـــــم توزيع

الأرباح، وغنما تعود جميع إيراداتها على الأنشطة والبرامج والمصاريف التّشغيليّة،

- **الإدارية الذاتيّة:** أي لكل منظمة تطوعيّة السيطرة الكاملة على إدارتها وقراراتها واختياراتها وأنشطتها، عن طريق لوائح داخلية تنظّم عملها ولا تتعارض مع الأنظمة والتّشريعات العامّة،

- **الاستقلالية:** تعتبر كيانات غير ربحية مستقلّة قانونيا، وتتمتّع بالشخصيّة المعنوية تمكّنها من اكتساب الحقوق وتحمّل الالتزامات.

- **تطوعيّة غير إلزاميّة:** تكون العضوية فيها أو الاسهام فيها بالجهد أو المال أو الوقت، وليس مفروضا بحكم النظام أو يعتبر شرطا للمواطنة أو شرطا للممارسة مهنة معيّنة،

2. مقدمة في الإدارة: نتحدّث في هذا الجزء عن مختلف المدارس الإداريّة، وأهمّ روادها، ومبادئ كلّ مدرسة، بالإضافة إلى استعراض مفهوم القيادة، وتوضيح الفرق بين القادة والمديرين.

1.2. المدارس الإداريّة:

الشكل (1-1): المدارس الإداريّة

المدراس الإدارية	المميزات
المدرسة الكلاسيكية	**اعتبار الانسان كوحدة انتاج. البيروقراطية. دراسة الوقت والحركة**
مدرسة العلاقات الإنسانية	**هرم ماسلوا للحاجات. تأثير سلوك وظروف الفرد على العمل.**
المدرسة الحديثة	**تو افق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة. الكفاءة والفاعلية.**

المصدر: من إعداد الباحث يوسف حجو

أ- المدرسة الكلاسيكيّة: هو أسلوب إداري، ظهر في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في أوروبا وأمريكا، ويتكوّن من عدة نظريّات إداريّة منها: (نظريّة الإدارة العلميّة ل «فريدريك تايلور Fredrick Taylor»، ونظريّة المبادئ الإداريّة لـ «هنري فايول Henri Fayol»، ونظريّة البيروقراطيّة للألماني «ماكس فيبر» وهو مختصر لاسمه الكامل «ماكسميليان كارل إميل فيبر Maximilian Carl Emil Weber»).[7]

وتعدّ هذه المدرسة من أكثر المناهج الإداريّة صرامة وتجاهلاً نوعا ما للموارد البشريّة، لأنّها تعتبر العامل كوحدة انتاج مثله مثل الآلة.

ب- **المدرسة النيوكلاسيكيّة:** تسمّى كذلك بمدرسة العلاقات الإنسانيّة أو المدرسة السلوكيّة، جاءت كردّة فعلٍ على فرضيّات المدرسة الكلاسيكيّة.

وقد ظهرت هذه المدرسة نتيجة للتّجربة المسماة «Room Test» في مصانع هوثورن ووسترن إلكتريك الأمريكية، التّي قام بها «إلتون مايو Elton Mayo» وأعوانه، لدراسة أثر العوامل الماديّة للعمل على الكفاية الإنتاجيّة للعاملين، كما اهتّمت هذه المدرسة بالعنصر البشري، لأنّه يتفاعل في إطار علاقات إنسانيّة، وأنّ هذه العلاقات هي الأهم والأكثر تأثيراً على العمل، ومن أبرز روّادها «إلتون مايو Elton Mayo» و «ابراهام ماسلو Abraham Maslow» ونظريتّه هرم الحاجات الإنسانيّة، وقد اعتمدت هذه المدرسة مستقبلا كمدخل لمفهوم السّلوك التنظيمي.[8]

ج- **المدرسة الحديثة:** أسهم التّقدم الصناعي ووسائل التواصل والاتصال والتقدم التقني في العالم بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور هذه المجموعة من الأساليب في شكل نظريات إدارية حديثة، أبرزها:

- **نظرية النّظم:** يعتبر «لودفيج فون بيرتالانفيLudwig Von Bertalanffy» أول من تحدث عن هذا

المفهوم في كتابه النّظريّة العامّة للنظم «General System Theory» سنة 1968.[9] حيث يعتبر أن أي ظاهرة أو كيان يمكن اعتبارها كنظام يتكوّن من أجزاء محدّدة تتفاعل بينها، وتتفاعل مع بيئتها الخارجية،

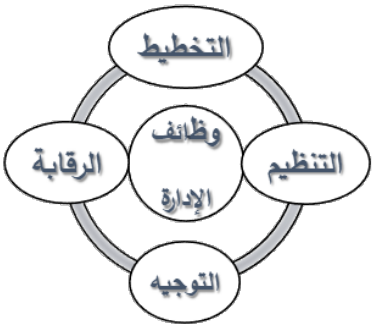
- **الإدارة الموقفيّة**: وهي من أكثر المبادئ الإداريّة مرونة، حيث يقّر علماؤها أنّه لا توجد نظريّة واحدة ثابتة للإدارة، يمكن تطبيقها في كل المؤسسات وفي جميع الظروف، وإنّما تتحدث السّلوكيات الإداريّة وفقا للظّواهر والمواقف.

- **الإدارة بالأهداف**: من أبرز روّادها «بيتر دراكر Peter Drucker» تركّز على كيفيّة تحقيق المؤسّسة لأهدافها، ويعتمد هذا الأسلوب على المشاركة وحسّ العلاقات بين المديرين والمنفذين، ويبدأ بالتّحديد المشترك للأهداف والوسائل التي تساعد على تحقيقها.

- **الإدارة اليابانية Z**: «لوليم أوشي William Ouchi»، وقد استوحى «أوشي» هذا المبدأ من المجتمع الياباني وثقافته، حيث اعتمد على التّركيز على ضمان الوظيفة للفرد ما يوفّر له الأمن الوظيفي ويعطيه حافزاً معنويّاً لإتقان العمل. كما ركّز على وجود مدير واحد يتولّى إعطاء الأوامر، كما تميّز هذا المبدأ بما يسمى بحلقات الجودة، والتي يتّم فيها مشاركة جميع الموظفين في حل المشكلات وتقديم المقترحات التّي تساعد المنظمة.

2.2. وظائف الإدارة: هناك اتّفاق شبه تام بأنّ للإدارة أربعة وظائف رئيسيّة، تظهر في هذا الشكل:

الشكل (1-2): الوظائف الأربعة للإدارة



المصدر: من إعداد الباحث يوسف حجو

من خلال التّعمق أكثر في وظائف الإدارة، يتبيّن بأن القيادة متضمنة في التوجيه، فعندما نرجع إلى مفهوم التّوجيه أعلاه نقول: بأنّه عبارة عن ارشادات يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه لتحقيق هدف ما، فالقيادة كعلم نابعة من مفهوم التّوجيه الذي يعد الأصل الثالث في وظائف الإدارة.

حيث ذكر بأنّ التوجيه هو : «إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة»[10] ومن أهمّ مرتكزات القيادة هو التحفيز والإرشاد.

3. تعريف القيادة وأركانها: هناك العديد من تعاريف القيادة، أجاد بها أهم علماء الإدارة والقيادة.

1.3. تعريف القيادة

أ- التعريف

القيادة لغة: هي مصدر من الفعل قاد يقود قودا وقيادة، واسم الفاعل منها قائد، ويجمع على قـــــادة،

«القود» في اللّغة نقيض «السّوق»، فالقود من الأمام والسّوق من الخلف[11]. يقال: يقود الدّابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

ومن أهم تعاريف المفكرين للقيادة، نذكر ما يلي:

- عرف «أوردرتيد O.TEAD» القيادة بأنها: « ذلك النّشاط الذّي يمارسه الشّخص للتّأثير في النّاس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التّي يرغبون في تحقيقها».[12]

- وعرفها «جيبسون GIBBSON» بأنها: « أحد أشكال الهيمنة التّي بموجبها يقبل التّابعون طواعية التّوجيه والرّقابة من قبل شخص آخر».[13]

- تعريف «ستيفن كوفي» : «القيادة ليست منصبا إنّها اختيار، هي عملية توجيه وارشاد».[14]

- تعريف «جون ماكسويل» : «القيادة هي التّأثير لا أكثر ولا أقل».[15]

- تعريف «بيتر دراكر»: هي «الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات».

- تعريف طارق السويدان: «هي عملية تحريك الناس نحو الهدف».[16]

- أما «آرثر ويمر ARTHUR WEMER» فيؤكد على أن القيادة: « هي القدرة على التّأثير في الآخرين»، ويتّفق معه كل من«كونتزوأودنل CONTEZ & ODNEL» حيث يقول : «القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتّصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف».[17]

ومن خلال التّمعن في التّعريفات السّابقة، نستطيع القول، إن القيادة تركز على العناصر التالية:

القدرة: ويعني الكفاءة والاقتدار،

التأثير: وهو جذب الانتباه والاقناع،

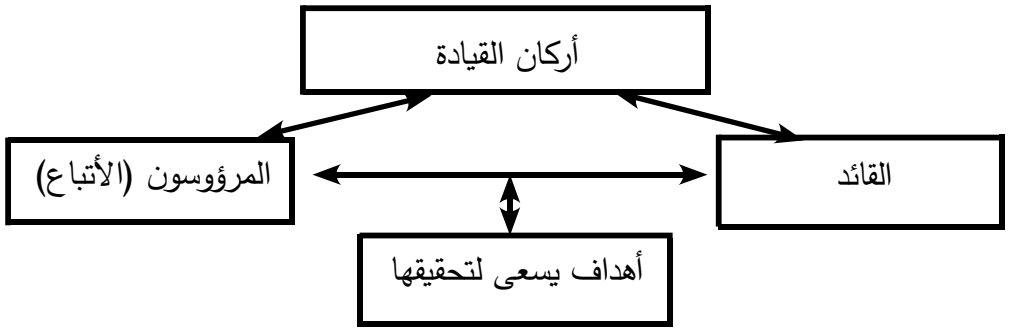
التحريك: وهو التوجيه والتحفيز،

الناس: وهم الفريق أو الفرق أو المجموعة أو المجتمع،

نحو: الاتجاه الصحيح،

2.3. أركان القيادة: بعد الاطلاع على مجموعة من البحوث والكتابات حول القيادة، وجدنا أغلبهم متّفقون على ثلاث عناصر للقيادة، نوضّحها في الشكل التالي:

الشكل (1-2):



المصدر: من إعداد الباحث يوسف حجو

3.3. نظريات القيادة و أنماط القادة:

تعدّدت النّظريات والدّراسات حول موضوع القيادة، فقد تمّ كتابة ما يقارب 35000 ورقة بحثية ومقال وكتاب حول القيادة.[18] ممّا أدّى إلى ظهور العديد من المداخل النّظرية التّي حاولت تفسير أبعاد السّلوك القيادي، ودراسة القيادة وفعاليتّها ونجاعتها والعوامل المحدّدة لها، حيث ركّزت كل مدرسة على زاوية معيّنة، والتي تتجلّى نتيجة لذلك بوضوح في مختلف الأنماط القياديّة، والتّي نعرضها بإيجاز كما يلي:

1.3.3. النّظريّات الكلاسيكيّة (المدرسة الكلاسيكيّة):

تقوم هذه المدرسة على ثلاثة مسلّمات حول القيادة هي:[19] (القادة يولدون ولا يصنعون. القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة إليهم. القادة الجيّدين هم الذّين يمتلكون السّمات الصّحيحة).

وتنبثق من هذه المدرسة مجموعة من النّظريّات هي: النظرية البيروقراطيّة[20]، نظرية الإدارة العلميّة لتايلور[21]، نظرية التّقسيم الإداري[22] (هنري فايول، جوليك، أرويك)

2.3.3. المدرسة الكلاسيكية الحديثة: تقوم هذه المدرسة على مسلّمتين حول القيادة هما: (القادة لا يولدون وإنما يصنعون؛ القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف ويمكن تعلمه). وتنبثق منها النظريات التالية: نظرية العلاقات الانسانية[23]، نظرية صنع القرار.[24]

- **نظريات التأثير على المرؤوسين:** تقوم هذه المدرسة على المسلّمات التّالية:

- يستعمل القائد أساليب تمكّنه من التّأثير على مرؤوسيه مثل القدرة والحزم والإصرار، لتحسين الأداء الوظيفي وزيادة قدرات الأفراد على الإبداع، بغض النظر عن فعاليته –القائد- كقائد.
- تندرج ضمنها عدة نظريات اهتمّت بالبحث في العوامل والسّمات الذّاتية للفرد التي تجعل منه قائدا وتساعده في تطوير نمطه القيادي.

- **نظرية السمات:**[25] حيث عددها «تيد tead» في الشّعور بالهدف والعمل على تحقيقه... إلخ، وقام «براون» بتكملتها بسمات أخرى كالسن والوزن والقدرة على اتّخاذ القرار...إلخ، واكتشف «ستوجديل»1948 عدة سمات شخصيّة مثل الضّخامة الجسمانية والثّقة بالنّفس والإرادة وغيرها، التّي تدعم الأنماط القياديّة الإشراقيّة.[26] بالإضافة إلى السّمات التّي ذكرها «رهران» كالسمات الجسدية والقلبيّة والمعرفيّة وأيضا الانفعالية والاجتماعية، وسمات عامّة كالتّمسك بالقيم الرّوحيّة والانسانيّة والمعايير الاجتماعيّة... إلخ. كما قدّم «ارادويتيد» في كتابه «فن القيادة»[27] قائمة بسمات وأوصاف عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي:(الطّاقة البدنيّة والعصبيّة، الشّعور بالغرض، والاتّجاه، والحماس، والشّغف بالعلم، والصّداقة، والمودّة والكمال والتّكامل والأمانة والحكم، والمهارة الفنيّة، والبتّ في الأمور والحسم، والذّكاء، والمهارة في التّعليم، والإيمان، وقد أفرد لتلك الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه).

- **نظرية الرجل العظيم:**[28] وتنطوي تحت هذه النّظريّة عدد من النّظريات الفرعيّة ومن أمثلتها:[29] نظريّة الأمير the Prince Theory، نظرية البطل the Hero Theory، نظرية الرّجل المتميّز The Superman Theory

- **نظريات سلوك القائد وقدراته:** تطوّرت هذه النّظريّات عن سابقاتها فيرى أصحابها:

- أنّه ليس من المهم حمل المرؤوسين على أداء المهمّة فحسب بل المهم هو فعاليّة هذا الأداء؛
- استخدام القائد سلطته للتّأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه وظهوره دائما بمظهر القوّة؛
- قدرة القائد على انجاز العمل تحت إدارته ومواجهة المشاكل ودعمهم بالتّحفيز المعنوي لزيادة عطائهم بأكثر فعاليّة ممّا يرفع معدّلات الأداء؛ والعمل على تحقيق الأهداف المشتّركة.

وتندرج تحت هذه النظرية : نظرية «روبرت جولبيوسكي «Golemiewski» [30]، النظرية التفاعلية[31]، نظرية القيادة الإجرائية(التبادلية)الذي حدد « Nelbomne David» عوامل القيادة فيها:[32] (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء، أي تدخل القائد عند سير الأمر بشكل غير صحيح). أما «جاكويس»[33] فقد قدّم نظريّة التّبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدّراسات الواسعة. ثمّ القيادة التّحويليّة أسّسها «بيرنز **Burns**» عام 1978 وطورها «باس» عام 1985، ولخّص «العامري» أبعاد القيادة التحويلية التي جاء بها «باس» في:[34]

- التّأثير والجاذبيّة، كتنمية روح الفخر لديهم بالأداء المتميّز وتحقيق الّثقة والاحترام بينهم وبينه؛
- الدّفع والإلهام: قدرته على ايصال التّوقعات للآخرين، والتّعبير عن الأهداف بطرق بسيطة؛
- التّشجيع الإبداعي: كجعل العامل يتصد للمشاكل القديمة بطرق حديثة وتحديث طرق الأداء؛
- الاهتمام بالمشاعر الفرديّة للمرؤوسين وإدراك الفروق بينهم، وتدريبهم لتحقيق التّطور في الأداء.

- **نظريّات النّمط القيادي:** تصف هذه المدرسة نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجّهات القائد، وبناء عليها فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوكه مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف النّمط الذّي قد يكون فعّالا أو غير فعّال.

- **نظريّات استخدام السّلطة:** تضمّنت عّدة أنماط نلخّصها كما يلي: نموذج «ليبيت ووايت» وقد أدرج في هذا النّموذج عدّة أنماط للقادة هي (السّلطوي «الأوتوقراطي» استئثار القائد بالسّلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة؛ النّمط المشارك «يشرك القائد مرؤوسيه»؛ النّمط المتسيّب «يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء التّوجيهات والإرشادات»).

- **النّموذج المتّصل بالقيادة:**[35] حددّ فيه طرفين لطرق سلوك القائد مع مرؤوسيه أثناء اتخاذ القرار والأداء الوظيفي لهم وهي: الطرف الأول: يحافظ القائد على الانفراديّة في اتّخاذ القرارات؛ الطّرف الثّاني: يترك القائد للمرؤوسين حريّة المشاركة في اتّخاذ القرارات.

- **نظريّة ليكرت في القيادة:**[36] في إطار نظريّات سلوك القائد قدم «ليكرت» سنة 1961 أربعة أنظمة يمكن أن توضّح سلوك القادة في العديد من المواقف القياديّة وهي: المتسلّط الاستغلالي(يتميّز بالدّكتاتوريّة والتّسلط التّابعين لضعف الثّقة فيهم، ودفعه للعمل عن طريق القوّة والإكراه)؛ المتسلّط العادي(يكون أقل مركزيّة من سابقه بمشاركة التّابعين في اتّخاذ القرار تحت رقابة شديدة ودون تفويض السّلطات)؛ الدّيمقراطي الاستشاري(اتّجاه سلوكي يتشاور القائد مع تابعيه بثقته فيهم والاستفادة من أفكارهم وأراءهم للتحسين، لكنّه يتّخذ القرار لوحده)؛ الإدارة الجماعيّة بالمشاركة (توفّر الثّقة بينهم وبينه وسعيهم معا لتبادل المعلومات والأفكار فيقول «ليكرت» أنه أفضل الأنماط التي تساعد على تطوّر أداء العمّال في المؤسسّة).

- **نظريات تعتمد على افتراضات القائد:** وهي نموذج «ماك غريغور Mc Gregor 1960»نظرية X يفترض القائد فيها أنّ العامل يكره العمل ولابد من إجباره وهو كسول ولا يتحمّل المسؤوليّة، ودائما يحتاج لضبط ومراقبة، بينما Y أوضحت الأبحاث الحديثة أن افتراضاتها قد تكون أكثر صحة بنظرتها الايجابيّة للعامل، بمنحه فرصة التّخيل والابداع وأنه يحبّ العمل ويتحمّل المسؤوليّة، إضافة لوضع الثّقة فيه ليعمل بنفسه لتحقيق أهداف التّنظيم وزيادة الرضّا الذاتي.[37]فنظرية X ترى أن أهداف العمّال لا تتّفق مع أهداف المؤسسّة بصنعها وزنا للسلطة كوسيلة للضّبط والتّوجيه ومركز واحد لاتّخاذ القرارات، أما Y فترى أنّ العامل لديه الكثير ليمنحه للمؤسسّة، إذ تم إقناعه بقول أهدافها ومحاولاتها الاستفادة من طاقته الشخصيّة والوظيفيّة. فالفرق بينهما أن Y تفتح الباب للوسائل الدّافعية التّي تعيقها القيود الاجتماعيّة

النّفسيّة التّي تدفع إليها نظرية X.

- **نظرية Z أو نموذج «أوشي Ouchi»:** وتقوم نظريّته على ثلاث أعمدة هي:[38] الثّقة؛ الألفة؛ مهارة الاشراف.

3.3.3. المدرسة الموقفيّة (النّظريّات الموقفيّة للقيادة):

تقوم هذه المدرسة على أربع مسلّمات حول القيادة هي: أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفيّة؛ القيادة هي نتيجة مباشرة للتّفاعل بين النّاس في مواقف معيّنة؛ مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدّة عناصر موقفيّة. النّمط القيادي عبارة عن عمليّة ديناميكيّة تختلف درجة فعاليّته باختلاف الموقف ذاته.وهناك عّدة نماذج للنّظريّة الموقفيّة منها: نموذج «فيدلر 1967»،[39] نموذج «هاوس وايفانس» 1971 (المسار و الهدف)[40]؛نموذج «وليام ريدن»، نظريّة النّضج الوظيفي للعاملين (دورة الحياة) «لهرسي وبلا نشرد» التّي انبثقت عنها عدّة أنماط أو أساليب هي:[41] «أسلوب الأمر (إخباري)، أسلوب التّسويق (استشاري): أسلوب المشاركة، وأسلوب التّفويض». نظريّة التابعين[42].

الجدول (1-2): المقاربة النّظرية للدّراسات التّي تناولت القيادة في هذا البحث

النّظرية	مبادئها	مجال تركيزها
نظرية جولبيوسكي	توفّر ظروف معيّنة للقيادة لتحسين الأداء الوظيفي كشخصيّة المرؤوسين وخصائص العمل وغيرها	الظّروف الاجتماعيّة والماديّة والّنفسيّة تساعد على زيادة الأداء الوظيفي
النّظرية التّفاعليّة	قدرة القائد في اختيار النّمط الملائم للموقف وحاجات المرؤوسين في ظلّ الظّروف البيئيّة والعوامل النفسيّة والسّلوكية للقائد	تدريب القائد على المهارات القياديّة وتحسين ظروف العمل وحلّ مشاكل العمّال
النّظريّة الإجرائيّة	يشجّع العمّال على الأداء بمنح المكافآت أو اللّجوء إلى الوسائل العقابيّة	يشجّع العمّال ويمنح فرصة المشاركة في العمل و يلجأ إلى العقاب إلاّ لفرض الانضباط
النّظريّة التّحويليّة	دعم كل من القائد والعمّال لبعضهم البعض لرفع الرّوح المّعنويّة والأداء ويمنح المكافآت	يدعم العمّال ويراقب الأداء ويقدّم المساعدة لهم ويمنح الزّيادات على الأداء المتميّز
نظريّة ليبيت ووايت	نمط اوتوقراطي، وأيضا مشارك فعّال، وقد يخول للعّاملين صنع القرار	نمط تسلّطي مرن بالاعتماد على الصّرامة والمشاركة، لا يخوّل كلّ سلطاته لكنّه يسمح بالاقتراح والمشاركة في تحسين طرق العمل
النّظريّة الموقفيّة لفيدلر	القائد صاحب القرار مدرّب ومحفّز على العمل، ويشارك العمّال قليلا وتنتشر علاقات بسيطة داخل المؤسّسة	يهتّم بالعمّال والإنتاج ويمارس عمله بحزم وصرامة في إطار علاقات التّعاون، ويستشيرهم من أجل رفع الرّوح المعنويّة
نظريّة ليكرت	نمط استغلالي بالقّوة والإكراه ونمط تسلّطي عادي، نمط ديمقراطي استشاري بالمشاركة الجماعيّة	نمط ديمقراطي تشاوري تسلّطي بمنح فرصة اقتراح أفكارهم وتطبيقها ولا يلجأ إلى العقاب إلاّ في الحالات التّي تستدعي ذلك
نظريّة Z	تهتّم بالعامل عن طريق الحريّة والصّرامة والمشاركة وحل مشاكل العمل واتّباع مهارة الإشراف لزيادة التّعاون	مراقبة ومتابعة العمّال واللّجوء للحزم والعقاب في الحالات التّي تؤثّر على السّير الحسن للعمل.

المصدر: من إعداد الباحث يوسف حجو

ثانيا: مقوّمات القيادة التّطوعيّة:

من خلال الجزء الأول من هذا البحث، ونتيجة للمقابلات التي أجراها الباحث مع العديد من قادة المنظمات التطوعية الناشطة في الجزائر (رؤساء وأعضاء مكاتب جمعيات وطنية وولائية وبلدية، بلغ عددهم 30 فردا)، ووجود دراسة «Ralph Mellvin Stogdill»[43] الذي قام بإجراء دراسة مسحيّة لنتائج أهم الدّراسات القياديّة التّي استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القياديّة للقائد الإداري، والتّي أجريت خلال الفترة من 1947-1904، ثمّ قام بعد ذلك بعرض نتائج أهم الدّراسات القياديّة التي أجريت خلال الفترة 1947-1980، والمعنيّة بذات الموضوع.[44] نلخِّص اهم الصفات القيادية في المنظمات التطوعية كما يلي:

1. المقوّمات الذاتيّة: هي تلك المقوّمات المتعلّقة بذات القائد، وهي بمثابة مقوّمات تأهيليّة، تؤهّل الفرد لتولّي القيادة، وأنّها بحكم طبيعتها هذه تعد الركيزة الأساسيّة للقيادة.

- المقوم الذاتي الأول: الايمان

الايمان بمفهومه العام، هو التّصديق والطّمأنينة وسكون القلب، والانسان الذّي استقّر في ذهنه ذلك الشّيء أو الأمر أو تلك العقيدة استقرارا يقينيا. ومن الإيمان كذلك إيمان القائد بقيادته العليا واطمئنانه الكامل إليها وثقته فيها وتصديقه بها، وكذلك إيمانه بالمنهج وبالأهداف وبالغاية التّي يسعى إليها ذلك المنهج، كل ذلك يعتبر من المقوّمات والاشتراطات الأوليّة الواجب توفّرها في الانسان ليكون أهلا لتولّي القيادة، فإيمان القائد مقوم قيادي أساسي.[45]

وبالرّغم من الصّعوبات التّي تعترض الفكر الإداري في الوقوف على الظّواهر السلوكيّة الدّالة على حقيقة الإيمان، فإنّ ذلك لم يمنع هذا الفكر من التّأكيد على أهميّة الإيمان والتّأكيد على اعتباره أحد المقوّمات القياديّة الضّروريّة المطلوب توافرها في القائد الإداري الرّشيد.[46]

فالشّخص الذّي استقرّ في ذهنه إيمان عميق بالعمل التّطوعي من أجل هدف ما (ثواب، جزاء، شكر وتحقيق الذات، بناء علاقات، أجر، مساعدة الآخرين...) ولم يترك أي شيء يتسرّب ويشوّش على ذهنه فهذا قويّ الإيمان بالتّطوع، وبالتّالي كلّ سلوكه يتوافق مع مقتضيات إيمانه. حتّى يظهر مبلغ تأثير إيمان هذا القائد في نفوس تابعيه، فالإيمان بالتّطوع كمقوّم قيادي يشمل: الايمان بقيم ورسالة ورؤية وأهداف المنظّمة التّطوعية والمجتمع أو الجماعة التّي تولّى قيادتها؛ وكذلك إيمان القائد وثقته في نفسه ومرؤوسيه ورؤسائه.

- المقوم الذاتي الثاني: العلم

العلم هو الحرص على دراسة المعارف، وتلقّي المعلومات واكتساب الخبرات، والتّدرب على المهارات وتنمية القدرات التي تمكّنه من الاستمرار والاستثمار، والتّوجيه لنفسه ولمرؤوسيه، لتعود بالنّفع على رؤسائه والمنظّمة التّي ينتمي إليها ذلك القائد. فالعلم كمقوم من مقوّمات القيادة الإداريّة الرّشيدة، يستلزم استمرار التّعلم والحرص على مداومة التّعليم والتّنمية الذاتيّة، فالقائد الإداري لا ينبغي أن يكون ذلك الشخص القّانع الخامل الغافل عما فيه نفعه ونفع جماعته ومجتمعه، العاجز عن ملاحقة التّغيرات والتّطورات من حوله، غير القادر على أخذ زمام المبادرة، ومن ثمّ فإن العلم كمقوّم قيادي يستلزم الحرص باستمرار على طلب العلم والاستزادة منه.[47] و التي يطلق عليها (Zaccaro, Kemp and Bader) بالقدرة المعرفية[48].

- المقوم الذاتي الثالث: الفصاحة والبيان

الكلام الفصيح هو الكلام البليغ، واللّسان الفصيح هو اللّسان الطّلق،[49] والبيان أو الايضاح قريب

في معناه من الفصاحة[50]. وتعد الطّلاقة في الكلام، والقّوة في العرض والالقاء، واختيار الكلمات، والتّعبير عن التّوجهات والتّعليمات، والبراعة في الحوار، من أهّم الأمور الواجب توفّرها في القائد التّطوعي، لأنّه من أهم الوّاجبات الملقاة على عاتقه الخطاب والابلاغ والاتّصال، وتمثيل المنظّمة التّطوعيّة أمام المرؤوسين والدّاعمين والمتعاطفين والجهات الرّسميّة والمستفيدين من المنتوج التّطوعي.[51]

- المقوّم الذاتي الرابع: الخلق الحسن

نقصد بالخلق الحسن كمقوم قيادي، عدم الفحش في القول والفعل في تعامل القائد مع الآخرين، وخاصّة مع مرؤوسيه، وهو يشمل كظم الغيظ ولين الجانب والتواضع.[52] فالقائد التّطوعي ينبغي أن يتحلّى بكلّ الأخلاق الحسنة وأن يتجنّب خلاف ذلك، وبحكم أنّه قائد فإنّه ذو تأثير، فإذا كان ذو خُلقٍ حسن فإنّه يؤثّر في مرؤوسيه بأخلاقه، ويبني ثقة مع المستفيدين من الخدمات التّطوعيّة، ويبني كذلك ثقة مع الدّاعمين والمتعاطفين مع المنّظمة التّطوعيّة. والتي عبّر عنها «stogdill» بالاستقامة.

- المقوم الذاتي الخامس: الانتماء

لا نقصد به الانتماء العرقي أو العصبي أو الجنسي، بل المقصود به الانتماء في شموله بكل أبعاده وجوانبه، الذّي يمتد ليشمل الجوانب التّالية: (الانتماء اللّغوي، الانتماء السّلوكي والاجتماعي والحضاري، الانتماء الوجداني أو العاطفي، الانتماء الفكري والعقائدي)، ويثري الانتماء ويقوّيه استمرار التّوحد الزّماني والمكاني بين القائد وجماعته واستمرار التفاعل بينهما.[53] وعليه انتماء القائد التّطوعي لمجموعة ما تجمعه بهم نفس الجوانب التي ذكرناها آنفا، فهذا يجعله أكثر تقبّلا للمجموعة، ويستطيع قيادتهم لأنّه يتفهّم مشاعرهم ويقدّر الأفراد، ويتفهّم ويحلّل نمط تفكير المجموعة، وبالمقابل يجعل المجموعة أكثر إقبالا عليه والتّعاطف معه والسّماع لأفكاره وتطبيق توجهاته.

2. المقوّمات الشرطية: هي تلك المقوّمات الواجب توفّرها كشروط لتولّي القيادة في المنظّمات التّطوعيّة.

- المقوم الشرطي الأول: الاصطفاء[54]

الاصطفاء من الصفاء، ويقتضي الاصطفاء أن يكون الاختيار والتّقديم صادرا من قبل صاحب الأمر والّسلطان لا من قبل الفرد المختار، وأصل الاصطفاء والتّقديم يكون لخصوصيّة في القدرات والمهارات يتميّز بها الفرد عن غيره. وعليه فإنّ الاصطفاء كشرط قيادي يتحقّق للشّخص المرشّح للمنصب القيادي بتوافر أمرين:[55] أن لّا يكون هذا الشّخص حريصًا على تولّي القيادة، ويستدّل على هذا بسلوكه اللّفظي أو الفعلي، أن يتم اصطفاؤه وتزكيته للقيادة من قبل القائد الأعلى.

وبما أن الفرد التّطوعي الذّي يطمح للقيادة، سيمارس مهام وواجبات ويتحمّل مسؤوليّات اتّجاه ذاته ومجموعته، ومجتمعه، وربه، فإنّه حريٌّ به أن يتيقن بأنّه ذو كفاءة واقتدار لهذا المنصب، أو أن يتمّ اختياره من طرف المجموعة.

- المقوم الشرطي الثاني: الإعداد

قبل أن يُسند إلى الفرد القيام بمباشرة أعماله ومسؤولياته القيادية، يجب عليه أن يعد نفسه، سواء كان هذا الإعداد نفسيّا أو مهاريّا أو معرفيا أو بدنيا. لذلك يجدر بنا الاشارة إلى أمور تتعلّق بالإعداد، هي أن مناط تأهيل وإعداد الأفراد المرشّحين للقيادة، يعود للقائد الأعلى الذّي اختار هؤلاء الأفراد للقيادة[56]. وأنّ مجالات التّأهيل والإعداد للأفراد المرشّحين للقيادة تمتّد لتشمل الإعداد الفكريّ والعقائديّ، والنّفسي والمعنويّ، والبدني والحسّي والمهني؛[57] كما يجب أن يكون التّأهيل والإعداد قبل تولّي القيادة كمرحلة أولى،

ثم يستمرّ ذلك كلّما كانت هناك ظروف ومسؤوليّات عديدة وتحدّيات جديدة.

- المقوم الشرطي الثالث: المنهجية[58]

يقصد بها توفّر المنهج الواضح الذّي يحدّد أسلوب أو كيفيّة تحقيق القائد للمبادئ والقيم والأهداف والغايات المحددة له ولجماعته من قبل قائده الأعلى، أو من قبل الايديولوجيّة الفكريّة التّي تتّبعها المنظّمة التّطوعيّة، فمعيار نجاح العمل القيادي ليس في سموّ الأهداف والغايات والقيم والمبادئ التي يسعى إليها القائد، وإنّما المعيار الحقيقيّ هو مدى نجاحه في وضع هذه الأهداف والغايات والقيم والمبادئ موضع التّطبيق والتّنفيذ، والعبرة كل العبرة في توافر المنهج الصّحيح الذّي يناسب القائد في تحقيقه لطموح المنظّمة. [59]

وإذا حاولنا تطبيق هذا المقوم الشرطي في المنظمة التّطوعية، يمكن القول بأنّه يعني الايديولوجيّة الفكريّة أو السياسيّة أو العقائديّة أو الحضاريّة التّي تنتمي إليها هذه المنظّمة، فتوفّر منهج معيّن يعتبر هو «القانون الأساسي» الذي يعد كدليل عملي وموجّه أساسي لعملها، وبالتّالي سينعكس ذلك على القائد التّطوعي ويظهر ذلك في أقواله وتصريحاته وسلوكيّاته، لأنّ هذا المنهج، هو الذي يوضح له الخطوات الواجب اتباعها. وينتج عن هذه المنهجيّة العوامل التّالية: أن يلتزم القائد التّطوعيّ بالقانون الأساسي ويدعو إليه ويلزم ويحثّ ويبيّن لمجموعته مقتضياته؛ أن يتّسم بلغة واضحة وموضوعيّة وتتوافق أحكامه مع مجالات البيئة الخارجيّة (السّياسيّة، القانونيّة، الاقتصاديّة، الاجتماعيّة والثّقافيّة)؛ وأن يحتوي على أحكام عامّة ويدعم ذلك بتفصيل في النظام الداخلي للمنظّمة التّطوعيّة، مع ضرورة التّدرج والتّكيف في تطبيق أحكام هذا المنهج.

- المقوم الشرطي الرابع: التأييد

إنّ تأييد القائد الاداري الأعلى للقيادات الإداريّة الأقلّ أو للمرؤوسين، يعتبر دعامة أساسيّة لا غنى عنها لنجاح القائد، وتزداد أهميّة التّأييد في الأوقات الحرجة والأزمات التي تمرّ بها المنظّمة التّطوعيّة، ويظهر التّأييد في الأمور التّالية: أنّ التّأييد لا يعني أن يكون القائد سلبيّا أو متواكلا على رؤسائه، بل عليه أن يحاول تحدّي كلّ الظّروف، وتخطّي كلّ العقبات وإنّ تعسّر عليه الأمر يلجأ إلى رؤسائه؛ وأنّ هذا التّأييد يكون ذو وجهين: (تأييدّ رأسيّ نازل يأتي من القيادة العليا، تأييدّ أفقيّ يأتي من الأقران في نفس المستوى القيادي، تأييدّ رأسيّ صاعد يأتي من المرؤوسين الأوفياء).[60]

3. المقوّمات السّلوكيّة:[61] هي تلك المقوّمات التّي تظهر كسلوكيّات وتصرّفات يجب أن يتحلّى بها القائد التّطوعي، ويعمل عليها حتى تكسبه القدرة على تحقيق أهداف ورؤية المنظّمة التّطوعيّة بكفاءة وفعالية، ونذكر هنا أنّ كلاّ من المقوّمات الذّاتيّة والشّرطيّة والسّلوكيّة، مستوحاة من كتاب القيادة الإداريّة في الاسلام، ومن خلال البحث في بعض المراجع، والتّفكير طويلا في مفاهيم القيادة ومفاهيم المنظّمات التّطوعيّة ارتأى الباحث إلى إدراجها واسقاطها على القيادة التّطوعيّة: وتتمثل هذه المقوّمات السّلوكيّة في الشّكل الآتي:

- المقوم السلوكي الأول: القدوة[62]

يقال: إنّ فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل، فبالأعمال لا بالأقوال يكون تأثير القائد في مرؤوسيه، فينال احترامهم وتقديرهم ويكون له المهابة والمكانة لديهم والتأثير فيهم، وبالمثل في القائد التّطوعي، لا يكون قائدا إلاّ إذا قرن قوله بعمله، وجعل من نفسه قدوة ومثالا، وألزم نفسه وذويه بما يلزم به مرؤوسيه وتابعيه، فالقيادة هي التأثير وجوهر التأثير هو القدوة. ومن أبرز الصفات الخلقية في

القدوة هي الأمانة، حيث تعد الأمانة أهم القيم التي تحافظ على ديمومة العمل التطوعي سواء كانت الأمانة الشخصية في الحفاظ على سرية المعلومات كأفراد أو كأسرار العمل أو الأمانة في تنفيذ وتطبيق مبادئ العمل التطوعي دون انحراف بالغايات أو الممارسات.[63]

- المقوم السلوكي الثاني: التعليم

القائد بطبعه يوجد في مجموعة أفراد، فإذا اشتغل على تعليم وتدريب مرؤوسيه فإنّه ينجح في تحقيق المهام المنوطة به، فحرص القائد التّطوعي على تعليم الأفراد وتدريبهم على المهارات، وتزويدهم بالمعلومات وتوجيههم التوجيه السليم، سيضمن نجاحه في قيادة المنظّمة التّطوعيّة، ويظهر التّعليم في الأمور التالية: يتوقّف تعليم القائد التّطوعي لمرؤوسيه على مدى المعرفة والمهارات والخبرات المتوفرة لديه هو ومدى حرصه على تنميتها وتثمينها، وقدرته على تبليغ ذلك لمرؤوسيه بطلاقة وبيان فصيح ووضوح بليغ. فالقائد التّطوعي الحريص على تعليم مرؤوسيه يدلّ على ايمانه العميق بقيم ورسالة المنظّمة التّطوعيّة، وأنّ تقصير القائد التّطوعي في تدريب وتعليم مرؤوسيه سيؤدّي إلى إخفاقهم، وينتج عنه غياب مكانة ومهابة قائدهم في نفوسهم.

- المقوم السلوكي الثالث: الشورى

تعدّ الشّورى من أهمّ المقوّمات السّلوكيّة التّي يجب أن تتوفّر في القائد التّطوعي، لما لها من انعكاسات وآثار ايجابيّة ماديّة ومعنويّة على القائد ومرؤوسيه، واسهامهم في تحقيق أهداف ورؤية المنظّمة التّطوعيّة، لأنّ استخدام القائد التّطوعي للشّورى يساهم في اتّخاذ القّرارات الرّشيدة ودقّة وموضوعيّة وواقعيّة أحكامه وتصرّفاته، بالإضافة إلى الآثار النّفسيّة التّي تنشأ لدى المرؤوسين باتّجاه قائدهم الذّي يستخدم الشّورى كمبدأ رئيسي لتوجيه مرؤوسيه. يشير «جوتليب» «إن المتطوعين يريدون أن يشعروا بأنهم موضع تقدير».[64]

- المقوم السلوكي الرابع: الاجتهاد

هو بذل الجهد وتسخير امكانيّاته وطاقته ومعارفه في انجاز المهام المنوطة بالقائد، فإذا صدر هذا الاجتهاد من القائد التّطوعي فإنّه ينمّ عن ايجابيّة، وأنّ تقاعسه ينمّ عن سلبيّة وقصور، وهذا كلّه سينعكس بصفة طرديّة «إيجابيّة أو سلبيّة» على المرؤوسين.

- المقوم السلوكي الخامس: العزيمة

بطبيعة الحال فإن القائد التطوعي يعمل في ظلّ ظروف متقلّبة ومتغيّرة باستمرار، وفي الكثير من الحالات تكون هذه الظّروف ضدّ الأهداف والغايات، ففي هذه الحالات يكون نجاح القائد في مدى قوّة عزيمته ونشاطه ومثابرته في مواجهة تلك العقبات، وكيف ينقل عدوى المثابرة إلى مرؤوسيه لاتّخاذ الاجراءات ومجابهة تلك العقبات بغية مواصلة تحقيق الأهداف.

- المقوم السلوكي السادس: الموضوعية

لجوء القائد التّطوعي إلى الموضوعيّة في التّعامل مع المرؤوسين، ومع الظّواهر التّي تحدث في المنظّمة التّطوعيّة وبيئتها، يؤدّي ذلك إلى عدالة في التّعامل، وإذا ظهر سلوك العدل في القائد فإنّ ذلك يبعث ارتياحا في نفسيّة الأفراد، والموضوعيّة هي عدم التّأثر والانقياد للأهواء وللمشوشات والرّغبات والشّهوات التّي تفسد العمل التّطوعي كالمصلحة الشّخصية والمحاباة وتفضيل الأشخاص لقرابتهم أو لجنسهم.

- المقوم السلوكي السابع: الواقعية

يعتبر الوقوف على الواقع والتّعرف عليه ومعايشته والتّعامل معه، من ألزم الأمور لنجاح القائد

الإداري الرّشيد، فالقائد منوط به تحقيق رسالة معيّنة ذات أهداف وغايات محدّدة، وتحقيق هذه الأهداف مرتبط بمدى واقعيّتها ونابع من الظّروف والاعتبارات البيئيّة الداخليّة والخارجيّة المحيطة بمناخ العمل. وعلى القائد التّطوعي أن يأخذ في حسبانه الأمور التّالية: واقع ظروفه وقدراته؛ واقع ظروف وقدرات مرؤوسيه؛ واقع ظروف البيئة الداخليّة والخارجيّة المحيطة بالمنظمة التطوعية؛ واقعيّة الرّسالة والرّؤية والأهداف.

- المقوم السلوكي الثامن: الرحمة أو التعاطف

نقصد بالرّحمة، اللّين والعطف والرّقة في تعامل القائد التّطوعي مع المحيطين به. ويُعرّف التعاطف بأنه قدرة القائد على فهم التركيبة العاطفية للآخرين، وقدرته على معاملة الناس وفقًا لردود أفعالهم العاطفية. ومن أبرز سمات هذه السمة الخبرة في بناء المواهب والاحتفاظ بها، والحساسية الثقافية، وخدمة العملاء والزبائن.[65]

- المقوم السلوكي التاسع: الصبر

على القائد التّطوعي التّحلي بالصّبر ويتصدّى لبواعث العجلة والتّسرع، وعليه أن يزن الأمور بموازين العقل والحكمة حتّى يستطيع أن يسوس كلّ أموره وأمور مرؤوسيه وأمور المنظّمة التّطوعيّة ككل. لأن الاستمرار في العمل التطوعي والصبر عليه يؤتي ثماره يتطلب قدرا من المثابرة وعدم اليأس حتى تنبت النبتة تزدهر.[66] ومن مفاهيمه أيضا ضبط النفس وهي قدرة القائد على التحكم في الدوافع والحالات المزاجية المزعجة أو إعادة توجيهها، وميله إلى تأجيل الحكم و»التفكير قبل التصرف». ومن سمات هذه السمة الجدارة بالثقة والنزاهة، والتقبل للغموض، والانفتاح على التغيير.[67]

- المقوم السلوكي العاشر: التوكل

على القائد التّطوعي اللّجوء لقائده الأعلى إذا استعصى عليه أي أمر أو واجهته أي مشكلة، وهذا لا يعني أنّه يستسلم، بل يكون التّوكل بعد أخذ الأسباب وبذل الجهد والصبر ومحاولات عديدة، فإذا لزم الأمر اللّجوء إلى القيادة العليا فلا بأس.

- المقوم السلوكي الحادي عشر: المهابة

إنّ القائد التّطوعي المهاب، هو ذلك القائد الذي يحترمه ويقدّره ويخاوفه طوعا مرؤوسيه، وتأتي المهابة كسلوك نتيجة تصرّفات وأخلاق ومواقف ذلك القائد المتطوّع المحنّك.

4. ممارسات القادة المتطوّعين: سنتطرق في هذا الجزء، إلى أبرز الممارسات التّي يقوم بها القائد التّطوعي وأهمّ واجباته، ونعرج على بعض المزالق التّي يقع فيها بعض القادة في المنظّمات التّطوعية. كان يُنظر إلى إدارة موارد المتطوعين بنسبة ٪ 90 على أنها اعتماد مهم وخطوة مهنية ضرورية نحو مناصب الإدارة العليا في منظمات العمل التطوعي.[68]

1.4. فنون القائد التطوعي:

- أولا: فنّ معالجة التّذمّر[69]: من خلال تجنّب الأوضاع التي تخلق المشكلات، استقبال الشاكي بالتّرحاب والاستماع إليه وعدم رفض الشّكوى مباشرة، ثمّ الاستماع إلى وجهة النّظر الأخرى، إذا قرّر القائد فعل شيء فليفعله وإلاّ يوضّح للشّاكي أسباب حفظ شكواه.

- ثانيا: فنّ التّأنيب[70]: من خلال إعطاء الملاحظة الضروريّة دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة، ويكون التّأنيب بعد تحرّي الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنّب إثارة الجروح السابقة، التّأنيب الذّي لا يتناسب

مع الخطأ يعطي نتيجة عكسيّة، لذلك يجب مسائلة المخطئ ما الواجب عليه فعله لتجنّب هذا الخطأ مستقبلا؟ ومحاولة الوصول معه لحلول عملية.

- **ثالثا: فنّ الاتّصال**: عن طريق الاستماع الجيّد، والاحترام المتبادل، وتحريك الرّغبة وتقدير المجهود وتنويع وسائل الاتّصال.

- **رابعا: فنّ إصدار الأوامر**: الغاية من الأمر توظيف قدرات المتطوّعين، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية. لذلك إصدار الأوامر في المنظّمات التّطوعيّة يختلف عن مثيلاته في المؤسسات الربحية لأنّه في النّهاية المرؤوس المتّطوع هو متطوّع.

- **خامسا: فنّ التّعاون مع القادة الآخرين**: على القائد التّطوعي أن يتذكّر أنّ غاية العمل ليست خدمة أشخاص أو أغراض تافهة، وإنّما خدمة لمُثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها. لذلك لا بد من وجود رغبة كبيرة في التّفاهم المشترك. وليكن نقد القائد لغيره من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته. ولا يكن همّه مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع العمل. ولا يجب أن يترك مجالاً لسوء التّفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامّة مشتركة.

- **سادسا: فنّ المراقبة:** إن الأمر شيء واحد، ولكن التّنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلاّ عند مراقبة التّنفيذ. على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه ألاّ يتردّد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء، ثم إنّ الاحتكاك مع الحقيقة بكلّ محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التّقارير.

- **سابعا: فنّ المعاقبة**: لتكن العقوبة متناسبة مع الذّنب والمذنب والأحوال المحيطة، ولا يتمّ تجميع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القّوة، وقوّة الشّرّ هدّامة، وتجنّب معاقبة الرّئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطّم سلسلة القيادة. وتجنّب مناقشة المشاغبين أمام الآخرين، وأفضل العقوبة تغيير نوع العمل، واللّوم، وترك استثارة المعاقب... الخ.

- **فنّ المكافأة والتّشجيع**[71]: على القائد التّطوعي أن يثني على الأعمال النّاجحة، والاعتراف بإنجازات الأفراد، وتشجيع المعاونين دائما ومعاملتهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبّل أفكارهم التّجديديّة، ولا بدّ من توطيد «ثقافة الإشادة» داخل المنظّمة، بالإضافة إلى تكليف المتميّزين بأعمال أهم ومسؤوليّات أعلى.

2.4. واجبات القائد التطوعي: نوجزها في النقاط التالية:

- بناء الصّورة الحسنة والسّمعة الجيّدة للمنظّمة التّطوعيّة.
- اتّخاذ الاحتياطات اللاّزمة لأمن الأفراد.
- تقسيم العمل، بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقّق الأهداف المرسومة.
- تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والمثبّطين.
- العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النّصح لهم دوماً.
- المشاورة.
- إشاعة ثقافة الحوار وتقبّل الرّأي الآخر عند الأفراد.
- إعداد قادة المستقبل.

3.4. مزالق بعض القادة المتطوعين:

- الاستبداد.

- التّفريط.

- الكبر والعجب ورفض النّقد.

- غياب الهدف عن الذّهن وبعثرة الأولويّات.

- مخالفة الفعل للقول.

- الاستئثار بشيء دون الأفراد.

- تعيين نائب ضعيف.

- ضياع معالم القدوة من شخصيّة القائد.

- التّوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصيّة بحجة علّو المرتبة.

- الجهويّة.

- الانسياق الدّائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.

- استغلال المنظّمة التّطوعيّة لأغراض شخصيّة.

- احذر أن تقلّل من العمل الذي تثوم به كتطوع، او يتم تخويفك بانه سيؤثر على حياتك أو مكانتك الاجتماعية – فقط كن صادقا في عملك التطوعي-[72]

- احذر الكسل والفتور، فإنه يضيع عنك الأوقات والفرص والمناسبات. واحذر من حظوظ النفس كالأنانية والرياء....الخ.[73]

خاتمة

تعدّ الجمعيات من المنظّمات التّطوعيّة المعاصرة، والتّي أصبح فيها العمل التّطوعي صورة من صور المشاركة في تنمية المجتمعات، لذلك إن العمل التّطوعي والمتطوّعين يمثّلون قيمة مضافة في بناء المجتمعات، والتّعامل معهم يجب ألا يكون بأسلوب المنظّمات الربحيّة، لأن بيئة العمل مختلفة، غير أنّ هذه الجمعيات يجب أن تسعى جاهدة لتوظيف الأساليب الإدارية لتحسّن من أدائها، وعلى قيادة المنظّمة أن تسعى في تطبيق أفضل الممارسات الإدارية في التعامل مع المتطوعين إذا أرادت أن تكون متميزة في عطائها التطوعي.

ومن علامات نجاح المنظّمة التّطوعيّة هو التّوظيف الصّحيح لكفاءات وقدرات المتطوّعين، خاصّة القادة منهم، فبمثل هذا التّوظيف والاستيعاب والاستقطاب، تستطيع المنظّمة التّطوعيّة أن تقدّم خدمات باهرة وترقى بالمجتمع إلى الأفضل.

وفي الأخير نقدم مجموعة من الاقتراحات التّي نأمل أن تأخذ مداها إلى التّطبيق:

- إنشاء مراكز تدريبية لتنمية المهارات القياديّة والإداريّة للأفراد المتطوّعين بمختلف مستوياتهم (قادة، أعضاء، متعاطفين، داعمين) وفق برامج ممنهّجة ومعدّة مسبقا، تحاكي خصوصيّة الجمعيات والمنظّمات التّطوعيّة؛

- إقامة مخيمات لمسؤولي المنظّمات التّطوعيّة لدراسة التّجارب النّاجحة وتبادل الخبرات وإمضاء الشراكات؛

- توسعة نشاطات الجمعيّات إلى المساهمة الفعّالة في تنمية الفرد، من خلال معالجة اشكاليّات المواطنة والمسؤولية الاجتماعيّة والمشاركة ومراقبة الشّأن العام؛

- تفعيل دور المرصد الوطني للمجتمع المدني لتوثيق جميع الأعمال التّطوعيّة، ومنع العبث التّطوعي

- إعادة صياغة القانون الأساسي النموذجي للجمعيّات، بهدف تذليل المشاكل والتقليل من الانزلاقات التي يقع فيها المشرفين على العمل التطوعي ومنظّماتهم؛

- ضرورة الدّمج أو الشراكة بين العمل التّطوعي وقطاع الأوقاف؛

- هناك حاجة ملحّة للانتقال من العمل التّطوعي التّقليدي إلى عمل تطوّعي مبني على الاستثمار في الموارد المتاحة.

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربيّة:

1. ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، 1976.
2. أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، السعودية، 2019.
3. أحمد عبد الفتاح ناجي، تطوير وتحديث المنظمات التّطوعيّة في العالم النّامي «مداخل واستراتيجيات»، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2014.
4. أحمد قوراية، فن القيادة المتمركزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
5. بترج هاوس، ترجمة صلاح معاذ المعيوف، القيادة الإدارية «النظرية والتطبيق»، الطبعة2، معهد الغدارة العامة للنشر، الرياض، السعودية، 2006.
6. بلحسن علي وعدوان بلقاسم، القيادة التربوية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الجهوي بالجنوب أيام 02-03-04 نوفمبر 2010.
7. تراسي دانييل كونورز، دليل إدارة المتطوعين، منشورات المركز الدولي للأبحاث والدراسات «مداد»، الطبعة الأولى، 2021، جدة.
8. تيصفا جبير ميدين و بيتر شافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
9. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2006.
10. رغد بنت عبد الله الجربوع ونجلاء بنت إبراهيم الشنيفي، مقال بعنوان «دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية – دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية»، المجلة العربية للإدارة، مج 44، العدد 3، جوان 2024.
11. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة «وأسس تطبيق الوظائف الإدارية»، طبعة 2009، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. سعاد نائف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 200-201.
13. شاين نوال، تاثير القيادة على أداء العمال في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مكرة ماجستير فيى علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2013/2012.
14. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005.
15. طارق السويدان، وفيصل باشراحيل، صناعة القائد، الطبعة الثالثة، دالا بن حزم، بيروت، لبنان، 2004.
16. عادل ثابت، سيكولوجية الادارة المعاصرة،، الطبعة1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
17. عبد الحليم قشطة، الجماعات و القيادة، دار الكتب، الموصل، العراق، 1981.
18. عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1998. خميس السيد اسماعيل، القيادة الإدارية، مكتبة صبري أبو علم، القاهرة، مصر، 1980.
19. عبد الشامي محمد ألو الفضل، القيادة الإدارية في الاسلام، الطبعة 1، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 1996.
20. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. علوي عبد الله طاهر، الانموذج القادي التربوي الاسلامي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
22. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص 162.
23. العيدي يوسف بن عبد الله وآخرون مقدمات في القطاع غير الربحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 2024.
24. لطيفة عبد الرحمن الشبانات وآخرون، نظريات القيادة وانماطها، مقرر القيادة في كلية العلوم الاجتماعية – قسم الادارة والتخطيط، بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بالسعودية.
25. ليندة نصيب، دور القيادة في التنمية المحلية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع تسيير وتنمية الموارد البشرية،

2009/2008.

26. محمد محمود عبد القادر، بيولوجية الايمان، دار الشروق، القاهر، 1981.

27. مقابلة أجريت مع 35 فردا يمثلون رؤساء المكاتب البلدية لجمعية البركة الجزائرية، تزامنا مع تقديم دورة تدريبيّة حول «التميز المؤسسي» من تقديم يوسف حجو، يوم 12 جويلية 2025.

28. مقابلة أجريت مع رؤساء منظمات تطوعية في ولاية الشلف، تزامنا مع انعقاد جلسات التفكير والتشاور حول دور المجتمع المدني، من تنظيم المرصد الوطني للمجتمع المدني، يوم 18 أفريل 2022.

29. نادية سعيد حسن، العمل التطوعي، قطر الندى للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2011.

30. نجلاء سيد حسين، العمل التطوعي وأثره عل القدرات الإدارية لدى الشباب»، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 33، جانفي 2014.

31. هنري البرز، اباهيم عباس نتو، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، دار جون وايلي، المملكة العربية السعودية، 1980.

باللغة الأجنبيّة:

1. Gardonpablo, transcendental leadership, 2002, , www : Management.com/practicalent : Leadership styles.

2. Jacobs, T, O, Leadership and Txchange in Formal organisations, Alexandria, VA: Human Resources organization, 1961.

3. L. Von BERTALANFFY, General System Theory, New York, Georges Braziller Inc., 1968, traduction française : La théorie générale des systèmes, Paris, Dunod, 1973, nouvelle édition Dunod 1993.

4. Nataliia Aliekperova, and Adyl Aliekperov, Leadership Traits as the Basis for Effective Interaction Between the Leader and the Team, Journal of Leadership in Organizations, Vol.5, No. 1 (2023).

5. Stogdill, R.M Handbook of Leadership, N.Y, Macmillan Publishing Co, Inc, The Free Press, 1974.

6. Tead, O, The Art of Leadership, N,Y: McGraw – Hill, 1935.

7. Tead, Ordway, the Art of leadership , N Y : Mc Graw- Hill Book company, Inc 1935

المو اقع الالكترونيّة:

1. دليل العمل التطوعي، ملف الكتروني PDF
https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/Volunteer%20Manual.pdf

2. عبد الفتاح دياب الحسن، القيادة الفعالة، مطوية تعليمية محملة من الأنترنت:
./https://www.o6ue-learning.com

3. الموقع الرسمي للهيئة العامة لإحصاء. (2018.) مسح منشآت القطاع غير الربحي:
https://www.stats.gov.sa/documents/20117/2435267/nshr_msh_mnshat_lqt_gyr_lrbhy_2018_0.pdf/fa112a3f-c124-9f9d-2e80-c0428857ccf1?t=1735200728393

4. الموقع:

https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B0080430767042558

5. Alan S. Gutterman, Leadership Traits and Attributes, See discussions, stats, and author profiles for this publication at:

https://www.researchgate.net/publication/373630188, September 2023.

6. https://www.bayt.com/ar/specialties/q/269468

الهوامش:

(1)رغد بنت عبد الله الجربوع ونجلاء بنت إبراهيم الشنيفي، مقال بعنوان «، دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية – دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية»، المجلة العربية للإدارة، مج 44، العدد 3، جوان 2024.

(2)نجلاء سيد حسين، العمل التطوعي وأثره عل القدرات الإدارية لدى الشباب»، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 33، جانفي 2014.

(3)الموقع الرسمي للهيئة العامة لإحصاء. (2018) مسح منشآت القطاع غير الربحي. متاح على الرابط التالي: https://www.stats.gov.sa/documents/20117/2435267/fa112a3f-c124-2e80-c0428857ccf1?t=1735200728393، بتاريخ 18 جويلية 2025 على الساعة 09:44، ص4.

(4)الموقع الرسمي https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B0080430767042558، بتاريخ 18 جويلية 2025 على الساعة 09:55.

(5)أحمد عبد الفتاح ناجي، تطوير وتحديث المنظمات التّطوعيّة في العالم النّامي «مداخل واستراتيجيات»، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2014، ص18.

(6)العيدي يوسف بن عبد الله وآخرون مقدمات في القطاع غير الربحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الطبعة الأولى، 2024، ص21. بتصرف.

(7)علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 22.

(8)سعاد نائف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 200-201.

(9) L. Von BERTALANFFY, General System Theory, New York, Georges Braziller Inc., 1968, traduction française : La théorie générale des systèmes, Paris, Dunod, 1973, nouvelle édition Dunod 1993.

(10)زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة «وأسس تطبيق الوظائف الإدارية»، طبعة 2009، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 41.

(11)ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، مؤسسة التاريخ العربي، بيروت، لبنان، 1976، ص 341.

(12)عبد الفتاح دياب الحسن، القيادة الفعالة، مطوية تعليمية محملة من الأنترنت، https://www.o6ue-learning.com/، ص7.

نفس المرجع، ص7.

(13) نفس المرجع، ص7.

(14) https://www.bayt.com/ar/specialties/q/269468

(15) https://www.bayt.com/ar/specialties/q/269468

(16) طارق السويدان، وفيصل باشراحيل، صناعة القائد، الطبعة الثالثة، دالا بن حزم، بيروت، لبنان، 2004، ص 40.

(17) بلحسن علي وعدوان بلقاسم، القيادة التربوية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الجهوي بالجنوب أيام 02-03-04 نوفمبر 2010، ص 4.

(18) لطيفة عبد الرحمن الشبانات وآخرون، نظريات القيادة وانماطها، مقرر القيادة في كلية العلوم الاجتماعية – قسم الادارة والتخطيط، بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بالسعودية، ص 3.

(19) نفس المرجع، ص 3.

(20) علوي عبد الله طاهر، الانموذج القادي التربوي الاسلامي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص35.

(21) شاين نوال، تاثير القيادة على أداء العمال في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مكرة ماجستير فيى علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2013/2012، ص51.

(22)رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 2006، ص116.

(23)نفس المرجع، ص125.

(24) نفس المرجع، ص 146.

(25) علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005، ص 162.

(26) شاين نوال، مرجع سابق، ص 55.

(27)عبد الحليم قشطة، الجماعات و القيادة، دار الكتب، الموصل، العراق، 1981، ص74.

(28)Tead, O, The Art of Leadership, N,Y: McGraw – Hill, 1935.

(29) أحمد قوراية، فن القيادة المتمركزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 268.

(30) تيصفا جبير ميدين و بيتر شافير، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، الطبعة 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص39.

(31)بترج هاوس، ترجمة صلاح معاذ المعيوف، القيادة الإدارية «النظرية والتطبيق»، الطبعة2، معهد الغدارة العامة للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص63.

(32) Gardonpablo, transcendental leadership, 2002, , www : Management.com/practicalent : Leadership styles, P77

(33) Jacobs, T, O, Leadership and Txchange in Formal organisations, Alexandria, VA: Human Resources organization, 1961.

(34) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 220
(35) أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص217.
(36) عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008ن ص 200.
(37) هنري البرز، اباهيم عباس نتو، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، دار جون وايلي، المملكة العربية السعودية، 1980، ص193.
(38) عادل ثابت، سيكولوجية الادارة المعاصرة،، الطبعة1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص284.
(39)أحمد قوراية، مرجع سبق ذكره، ص247.
(40) ليندة نصيب، دور القيادة في التنمية المحلية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، فرع تسيير وتنمية الموارد البشرية، 2009/2008، ص63.
(41) عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1998، ص199
(42) خميس السيد اسماعيل، القيادة الإدارية، مكتبة صبري أبو علم، القاهرة، مصر، 1980، ص45.
(43) Stogdill, R.M Handbook of Leadership, N.Y, Macmillan Publishing Co, Inc, The Free Press, 1974, p91.
(44)عبد الشامي محمد ألو الفضل، القيادة الإدارية في الاسلام، الطبعة 1، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، 1996، ص41.
(45) عبد الشامي محمد ألو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 145.
(46)انظر Tead, Ordway, the Art of leadership , N Y : Mc Graw- Hill Book company, Inc 1935 :– محمد محمود عبد القادر، بيولوجية الايمان، دار الشروق، القاهر، 1981. ومما يجدر الإشارة إليه، أن هذا المرجع أعلاه قد خصص للإيمان سبعة فصول كأحد مقومات القيادة من بين ستة عشر فصلا كاملا.
(47) عبد الشامي محمد ألو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 156.
(48) Nataliia Aliekperova, and Adyl Aliekperov, Leadership Traits as the Basis for Effective Interaction Between the Leader and the Team, Journal of Leadership in Organizations, Vol.5, No. 1 (2023), p5.
(49) مختار الصحاح، باب الفاء، ص503.
(50) مختار الصحاح، باب الباء، ص82
(51)عبد الشامي محمد أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 158.
(52)نفس المرجع، ص 163.
(53) نفس المرجع، ص 166.
(54) مقابلة أجريت مع رؤساء منظمات تطوعية في ولاية الشلف، تزامنا مع انعقاد جلسات التفكير والتشاور حول دور المجتمع المدني، من تنظيم المرصد الوطني للمجتمع المدني، يوم 18 أفريل 2022.
(55) عبد الشامي محمد أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 179.
(56)عبد الشامي محمد أبو الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 189.
(57) نفس المرجع، ص 189، بتصرف.
(58) مقابلة أجريت مع رؤساء منظمات تطوعية في ولاية الشلف، تزامنا مع انعقاد جلسات التفكير والتشاور حول دور المجتمع المدني، من تنظيم المرصد الوطني للمجتمع المدني، يوم 18 أفريل 2022.
(59) نفس المرجع، ص 191. بتصرف.
(60) مقابلة أجريت مع رؤساء منظمات تطوعية في ولاية الشلف، تزامنا مع انعقاد جلسات التفكير والتشاور حول دور المجتمع المدني، من تنظيم المرصد الوطني للمجتمع المدني، يوم 18 أفريل 2022.
(61)نفس المرجع، ص 191. بتصرف.
(62)مقابلة أجريت مع 35 فردا يمثلون رؤساء المكاتب البلدية لجمعية البركة الجزائرية، تزامنا مع تقديم دورة تدريبية حول « التميز المؤسسي» من تقديم يوسف حجو، يوم 12 جويلية 2025.
(63)دليل العمل التطوعي، ملف الكتروني PDF من الموقع https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/Volunteer%20Manual.pdf
(64) تراسي دانييل كونورز، دليل إدارة المتطوعين، منشورات المركز الدولي للأبحاث والدراسات «مداد»، الطبعة الأولى، 2021، جدة، ص37.
(65) Alan S. Gutterman, Leadership Traits and Attributes, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/373630188, September 2023, p4.
(66) نادية سعيد حسن، العمل التطوعي، قطر الندى للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2011، ص 180.
(67) Alan S. Gutterman, p4.
(68) تراسي دانييل كونورز، مرجع سبق ذكره، ص 12.
(69) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، السعودية، 2019، ص 12.
(70)أحمد بن عبد المحسن العساف، نفس المرجع، ص 12.
(71) أحمد بن عبد المحسن العساف، نفس المرجع، ص 13.
(72) نادية سعيد حسن، مرجع سبق ذكره، ص169.
(73) نادية سعيد حسن، مرجع سبق ذكره، ص169.