مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (13) /العدد (1)، جوان 2026، ص.ص: 60- 75

القيادة وإدارة العمل التطوعي: قراءة في الخصائص الإدارية وتحديات الواقع التنظيمي في الجمعيات

Leadership and Management of Volunteer Work: A Study of Administrative Characteristics and Organizational Reality Challenges in Associations

نوي عمار *[1]، زرواتي رشيد [2]

[1] مخبر المجتمع الجزائري المعاصر، جامعة محمد لمين دباغين– سطيف2 (الجزائر)، ammar.noui_1@univ-bba.dz

[2] جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج(الجزائر)، rachid.zerouati@univ-bba.dz

تاريخ الاستلام: 2026/04/30 تاريخ القبول: 2026/06/17 تاريخ النشر :2026/06/30

ملخص:

يهدف هذا المقال إلى تحليل مفهوم قيادة العمل التطوعي، من خلال دراسة خصائص الإدارة في العمل التطوعي والتحديات الواقعية التي تواجه العمل الجمعوي في السياقات الاجتماعية المعاصرة، ويعتمد التحليل على المقاربة الوصفية التحليلية بالاستناد إلى الأدبيات الحديثة في القيادة والإدارة وذلك في مجال العمل التطوعي، الذي أصبح أحد أهم مكونات التنمية المجتمعية في العصر الحديث، حيث يرتبط بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن قيادة العمل التطوعي تتطلب نموذجًا إداريًا قائمًا على القيم، الدوافع الذاتية، المشاركة، المرونة التنظيمية والارتباط بالبيئة الاجتماعية، وذلك حتى تنجح في التعامل مع واقع جمعوي يواجه في العديد من السياقات الاجتماعية، ومنها المجتمع الجزائري، تحديات تنظيمية مرتبطة بالجانب البشري، الجانب الإداري والجانب المالي، وبذلك تساهم في تحقيق أهداف اجتماعية سامية.

الكلمات المفتاحية: القيادة– الإدارة– العمل التطوعي– الجمعية.

ترميز JEL: M10, D64 ,L31

Abstract:

This article aims to analyze the concept of leadership in volunteer work, by studying the characteristics of management in volunteer work and the real challenges facing associative work in contemporary social contexts. The analysis relies on a descriptive-analytical approach based on modern literature in leadership and management, with a focus on the role of leadership in managing volunteer work, which has become one of the most important components of community development in the modern era, as it is linked to sustainable development and social responsibility.

The study has found that leadership in volunteer work requires an administrative model based on values, participation, self-motivation, organizational flexibility and connection to the social environment, in order to succeed in dealing with an associative reality that faces, in many social contexts, including Algerian society, organizational challenges related to the human aspect, the administrative aspect, and the financial aspect, thereby contributing to the achievement of noble social objectives.

Keywords: Leadership – Management – Volunteer Work – Association .

JEL Classification Codes: L31, D64, M10.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة:

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفتها المجتمعات الانسانية منذ نشأتها، ولذلك كان لها دورا حاسما في حياة الأمم، حيث غيرت مجرى تاريخها، وكانت مناط آمالها ومستودع أمانيها، فنجد تأثيرها واضحا في شتى مجالات الحياة الاجتماعية، من خلال ترسيخ القيم بين الأفراد، وتحفيزهم على المشاركة الايجابية في خدمة مجتمعهم، وهذا ما جعلها ركيزة أساسية في صياغة مستقبل المجتمعات.

حيث تلعب القيادة دورا فاعلا في حياة الجماعة، ذلك أن الوجود الانساني المشترك لفردين أو أكثر يتطلب نوعا من تنظيم العلاقات بينهم حين يتفاعلون لتحقيق هدف مشترك، وهنا يبرز دور القائد في التأثير على الجماعة وتنظيم وتوزيع الأدوار بين أفرادها، وتوحيد رؤيتهم وتعزيز التعاون بينهم وإرشادهم إلى الأهداف المطلوب الوصول إليها، ولذلك تمثل القيادة أساس تماسك الجماعة وضمان استمرارها.

كما تلعب دورا هاما في حياة المنظمة، وذلك في تحديد أهدافها، ووضع قيمها وثقافتها، فضلا عن مختلف البرامج والأنشطة التي تساعدها في أداء دورها، كما تساهم في وتنظيم جهود الأفراد وإدارة مواردهم، وتعزيز التنسيق بين وحداتها المختلفة، وهذا ما يسهم في أيجاد بيئة عمل ايجابية تعزز روح الانتماء وتدفع الأفراد نحو الانجاز، مما يساعدها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

ويعتبر العمل التطوعي وسيلة هامة للنهوض بالمجتمعات، ومن أهم مرتكزات التنمية المجتمعية، حيث يعتبر قيمة إنسانية تمثل منطلقا لتفعيل الطاقات الكامنة لدى أفراد المجتمع، وتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وثقافية وحضارية، فهو يساهم في تلبية احتياجات المجتمع وتعزيز التكافل بين أفراده ، ويعمل على تطوير مهاراتهم، وتحسين جودة الحياة وتنمية روح المسؤولية الاجتماعية.

ولذلك يعتبر من الميادين التي تلعب فيها القيادات الاجتماعية دورا هاما في خدمة مجتمعها وتطويره، إذ تقوم بتوجيه الأفراد وتحفيزهم على المشاركة في المبادرات التطوعية، وترسيخ قيم المواطنة الفاعلة داخل المجتمع، واستثمار طاقات الشباب في أعمال النفع العام، وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة، وبناء الشراكات مع مختلف الفاعلين لدعم المشاريع التطوعية ونشر ثقافة التطوع، مما يعزز تماسك المجتمع وتنميته.

ومن دوافع دراسة هذا الموضوع، أن الكثير من الكتابات العربية والأجنبية، اهتمت بموضوع القيادة في القطاعين الحكومي والخاص، بينما كتابات محدودة للغاية، وفي أغلبها كتابات أجنبية، اهتمت بالقيادة في القطاع الثالث، ومنها الجمعيات كمكون رئيسي للمجتمع المدني.(إبراهيم شريف عبد العزيز، 2013، ص24)

وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور المحوري الذي تقوم به القيادات في رفع كفاءة الأداء التطوعي وتحسين جودته، وهذا ما ينعكس ايجابا على المشاريع التطوعية في المجتمع، وبالتالي تطوير أساليب القيادة في إدارة العمل التطوعي، بما يتماشى مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية وحتى التكنولوجية، وهذا ما يسهم في ترسيخه كقيمة اجتماعية مستدامة، وأيضا فهم كيفية تنظيم وتسيير المبادرات التطوعية ومنها الجمعيات، بما يتماشى مع طبيعة العمل التطوعي، مما يفتح بعدا جديدا في تناول موضوع القيادة في المجتمع الجزائري بعيدا عن التناول المتعارف عليه في المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال.

وعليه فإنها تهدف إلى توضيح أن الإدارة في المنظمات التطوعية ومنها الجمعيات، تتميز بخصائص معينة، تختلف عن خصائص الإدارة العامة في المنظمات الحكومية التي تقوم على تنفيذ السياسات العامة للدولة، وعن خصائص الإدارة في منظمات الاعمال التي تنفذ أوجه النشاط الاقتصادي(أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، ص 38)، وهذا ما ينعكس على توجيه وتنظيم الجهود التطوعية داخل الجمعيات، وفهم دور القيادة في تحسين فعاليتها، كما تهدف الدراسة إلى إبراز التحديات التنظيمية التي تواجه العمل التطوعي في هذه الجمعيات، وتقديم اقتراحات لتطويره بما يساهم في تعزيز العمل الجمعوي، وترسيخ ثقافة التطوع كأداة للتنمية الاجتماعية في الجزائر.

ولذلك تختلف قيادة العمل التطوعي عن القيادة في المؤسسات الأخرى، كونها تتطلب مراعاة خصائص الإدارة في العمل التطوعي، مما يفرض تطوير نماذج قيادية تتلاءم مع طبيعته، وهو ما يساعدها في مواجهة التحديات التي تقف أمامها في خدمة المجتمع ، وبناء على ذلك نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي أهم الخصائص الادارية لقيادة العمل التطوعي في الجمعيات في ظل التحديات التي يفرضها واقعها التنظيمي؟

وتتفرع عن هذا التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو الاختلاف بين مفهومي القيادة والإدارة في العمل التطوعي؟
- ماهي الخصائص الإدارية المميزة للعمل التطوعي في الجمعيات ؟
- ما هي التحديات التي تواجه القيادة في الواقع التنظيمي للعمل التطوعي في الجمعيات؟

2. الإطار المفاهيمي:

1.2.القيادة: لغة مكان القائد وهو الأمام(المنجد الأبجدي،1987،ص822).

ويعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم التي تعددت حولها التعاريف، وذلك راجع لاختلاف الجوانب التي ينظر منها العلماء إلى هذا المفهوم، حيث هناك من يركز على الجانب النفسي، وهناك من يركز على الجانب الإداري، وهناك من يركز على الجانب الاجتماعي، وغيرها من الجوانب، وسنقوم بعرض بعض التعاريف لتوضيح هذا المفهوم.

فقد عرفها" طريف شوقي" بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، وهي محصلة التفاعل من خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة (طريف شوقي،2003،ص61) ، والملاحظ أن هذا التعريف لم يحدد طبيعة السلوكيات التي يمارسها لقائد، وإن كان قد أحاط بأهم عناصر القيادة.

وعرفها " محمد شويح" بأنها القدرة على التأثير والاقناع في توجيه مجموعة من الأفراد، باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية والسلطة الرسمية بصفة ثانوية (محمد شويح،2015، ص127)، وهذا التعريف مزج بين التأثير من خلال السلطة الرسمية وغير الرسمية، وبالتالي هو أقرب للقيادة الإدارية، لأن الأصل في القيادة أنها لا تحتاج إلى منصب رسمي، كما أنه لم يذكر الهدف منها.

أما "راوية حسن" فعرفتها بأنها عملية التأثير التي يمارسها كل من القائد والتابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير(راوية حسن،2014،ص30)، والملاحظ أن هذا التعريف ركز على عملية التأثير، غير أنه وزعها بين القائد والتابعين، في حين أن التأثير قوة منطقية وعاطفية يستعملها القائد مع الأتباع.

بناء على التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج العناصر الرئيسية للقيادة، ونعرفها بما يخدم هذه الدراسة كما يلي: القيادة هي عملية التأثير في الأفراد المتطوعين، بقصد كسب ثقتهم وطاعتهم واحترامهم، من أجل تحقيق أهداف الجمعية.

2.2. الإدارة: لغة أداء غرض معين (المؤسسة العربية العالمية، 1999، ص 152).

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والادارة، وهذا ما يؤكد أن هناك تداخلا بين المفهومين، ولذلك وجد مفهوم القيادة الإدارية، وعليه سنقوم بتحديد مفهوم الإدارة حتى نقف على الخصائص المميزة للعملية الإدارية في مجال العمل التطوعي، وهذا بعد استعرض مجموعة من التعاريف.

فقد عرفها" ثروت مشهور" بأنها فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم(ثروت مشهور،2010، ص13) ، وهذا التعريف ركز على أن الإدارة فن، في حين أنها علم أيضا يتعلق بوظائف كالتخطيط والتنظيم والتوجيه وغيرها، كما أغفل الجانب المادي فيها.

أما" نجم عبود نجم" فيعرفها بأنها القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم، بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإداري(نجم عبود نجم،2011،ص34)، وهذا التعريف ركز على الجانب البشري في الإدارة وأغفل الجانب المادي، وإن كان قد ربطها بالسلطة الرسمية.

أما "مدحت محمد أبو النصر" فيعرفها بأنها" مهنة وعلم وفن وعملية، لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والممكنة، لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة"(مدحت محمد أبو النصر،2007،ص21)، والملاحظ أن هذا التعريف لم يوضح طبيعة العملية الادارية، وإن كان قد ذكر عناصرها.

بناء على التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج العناصر الرئيسية للإدارة ، ونعرفها بما يخدم هذه الدراسة كما يلي: الإدارة هي مجموعة الوظائف المتكاملة، التي توجه استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة في العمل التطوعي، وذلك من أجل تحقيق أهداف الجمعية.

3.2. العمل التطوعي: العمل لغة هو الجهد الإنساني، أما التطوع لغة فهو تكلف الاستطاعة (المنجد الأبجدي،1987، ص260).

ويعتبر العمل التطوعي من أبرز المفاهيم المرتبطة بالمجتمع المدني، وهو يشير في أبسط معانيه إلى التطوع على المستوى الفردي، ويأخذ معناه الكامل فيصبح عملا عندما يكون جماعيا ومنظما، وكغيره من المفاهيم لا يوجد اتفاق تام بين المختصين على تعريفه، لذلك سنتناول مجموعة من التعاريف حتى نصل إلى المفهوم الذي يخدم هذه الدراسة.

حيث عرفه" علاء عبدالخالق المندلاوي وصلاح صادق عباس" بأنه عمل وجهد إنساني مشترك يضم مجموعة من الأفراد المتطوعين، لغاية تنفيذ عدد من الأنشطة الاجتماعية أو التنموية أو الخدمية ومساهمة

الأفراد في أعمال الرعاية والتنمية الاجتماعية، سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل أو بغير ذلك من الأشكال(علاء عبدالخالق المندلاوي وصلاح صادق عباس،2021، ص16)، نلاحظ أن هذا التعريف قد شمل الكثير من عناصر العمل التطوعي لكنه لم يشر إلى عدم تلقي مقابل مادي.

كما عرفته "إحسان محمد علي لافي" بأنه قيام الفرد بعمل ما من تلقاء نفسه، دون أن يكون هناك مقابل مادي أو دنيوي، وإنما طمعا في نيل رضا الله تعالى(إحسان محمد علي لافي،2009،ص19)، وهذا التعريف أقرب لمفهوم التطوع الفردي، حيث أن العمل التطوعي يتجاوز التطوع التلقائي ويأخذ البعد الجماعي المنظم، ويبقى أنه ربط التطوع بأهداف تتجاوز البعد الدنيوي إلى البعد الأخروي.

أما" أحمد إبراهيم حمزة" فيعرفه بأنه تقديم العون والنفع إلى شخص أو مجموعة أشخاص محتاجين، وذلك دون وجود مقابل معنوي أو مادي، سواء كان التبرع ماليا أو برأي أو بالعمل (أحمد إبراهيحمزة،2015،ص28)، والملاحظ أن هذا التعريف لم يوضح طبيعة العون والنفع إن كانت عملا منظما.

بناء على التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج العناصر الرئيسية للعمل التطوعي، ونعرفه بما يخدم هذه الدراسة كما يلي: العمل التطوعي هو ذلك الجهد الجماعي المنظم، الذي ينطلق من الشعور بالواجب نحو خدمة المجتمع، من خلال دوافع ذاتية، و بدون عائد مادي، بهدف تحمل المسؤولية الاجتماعية في إطار الجمعيات.

4.2. الجمعية: لغة جماعة يتحدون لغاية خاصة (المنجد الأبجدي،1987، ص335).

أخذت الجمعيات تسميات كثيرة في مناطق مختلفة من العالم، منها: المنظمات غير الحكومية، المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، الجمعيات الأهلية أو المنظمات التطوعية وغيرها، وسنعتمد في هذه الدراسة على مسمى جمعية الذي ورد في القانون الجزائري الخاص بالجمعيات 06/12، الصادر سنة 2012(الجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية،2012،العدد 02، ص34)، الذي حدد المفهوم القانوني للجمعية، أما المفهوم الخاص بهذه الدراسة ، فسنحدده بعد تناول مجموعة من التعريفات.

فقد عرف" أحمد زكي بدوي" الجمعيات بأنها كيان منظم يهدف لتحقيق أغراض معينة، ويتمتع بشخصية معنوية(أحمد زكي بدوي ،1993 ، ص297)، الملاحظ أن هذا التعريف لم يشر بوضوح إلى اعتماد هذا الكيان على الجهود التطوعية، وإن أشار إلى البعد التنظيمي للجمعية وتمتعها بالشخصية المعنوية.

أما " رشاد أحمد عبد اللطيف" فيعرفها بأنها وحدات اجتماعية يتم بنائها بشكل مقصود، لتحقيق أهداف محددة، يعجز الجهد الفردي عن تحقيقها(رشاد أحمد عبد اللطيف، 1999، ص35)، وهذا التعريف أشار للبعد الاجتماعي للجمعية، ووجود الهدف، لكنه أغفل الدور الذي يلعبه القانون في تنظيم عمل الجمعية، كعدم تقاسم الأرباح بين الأعضاء مثلا.

في حين يذهب "أحمد بوكابوس" إلى أن الجمعية كل جماعة اجتماعية تأسست تطوعيا، لتحقيق أهداف رسمتها لنفسها في مجالات مختلفة(أحمد بوكابوس،2005، ص60)، في هذا التعريف نجد أن العناصر الرئيسية لمفهوم الجمعية متوفرة ماعدا البعد التنظيمي والاستمرارية عبر الزمن.

بناء على التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج العناصر الرئيسية للجمعية ، ونعرفها بما يخدم هذه الدراسة كما يلي: الجمعية جماعة اجتماعية منظمة لمدة زمنية محددة أو غير محددة، وتتم إدارتها بشكل تطوعي بهدف خدمة المجتمع في مجال محدد، في حدود ما يسمح به قانون الجمعيات.

3. العمل التطوعي بين القيادة والإدارة:

هناك اختلاف بين مفهومي القيادة والإدارة، وقد أشار "بول تافيندر paul Taffinder" إلى أن هناك ضعف شديد في فهم أو توضيح الفرق بين القيادة والإدارة (paul Taffinder, 1995,p 174)، فالقيادة مفهوم أشمل من الإدارة، وذلك باعتبارها غير مرتبطة بمنصب رسمي، بل هي عملية قائمة على التأثير يمكن أن تتم في أي وقت بين قائد تتوفر فيه متطلبات القيادة ومجموعة من الأفراد، لكن البدء في مشاريع تطوعية يتطلب مهارات تنظيمية وإدارية، وهذا ما يفرض على القائم على عمل تطوعي الجمع بين القيادة والإدارة في آن واحد، وهذا يمكنه من اكتساب التأثير اللازم في علاقته بأفراد الجماعة المتطوعة، كما أنه يمارس معها وظائف الإدارة عندما يتقلد منصبا إداريا رسميا فيها.

ويمكن التمييز بين تركيز كل من القيادة والإدارة من خلال طبيعة الدور الذي تؤديه كل منها داخل المنظمة التطوعية، إذ تركز القيادة أساسا على صياغة التوجهات وتوضيح الرؤية المستقبلية، وإلهام الأفراد للالتفاف حولها من خلال التأثير فيهم، وتعزيز القيم وبناء الثقة وتحفيزهم على العمل والإبداع، فهي تهتم بالجانب الانساني والعلاقات وتعمل على إحداث التغيير والتطوير، أما الإدارة فتعمل على تحويل هذه التوجهات إلى واقع عملي من خلال وضع الخطط وتنظيم الموارد، ومتابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكن.

وبالتالي يمكن القول أن القيادة تهتم بالتعامل مع الرؤية والتغيير وفعل الأشياء الصحيحة، أما الإدارة فتهتم بالتعامل مع النظام والتنفيذ وبالتالي فعل الأشياء بطريقة صحيحة، وهكذا ترتبط الفعالية القيادية بالمهارة الإدارية، وتصبح القيادة محور العملية الإدارية، " ففي عالم القيادة تتجلى الحكمة والفعالية في تحويل الرؤى إلى واقع، والحكمة تتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتفكير بشكل استراتيجي، بينما الفعالية تتعلق بالقدرة على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ" (هيثم محمد الطعاني وشكري رفاعي المراشد، 2025، ص1).

ويوفر العمل التطوعي بيئة مليئة بالتجارب الضرورية لتطوير القيم القيادية، فهذا النوع من الأنشطة يعزز الروح الجماعية ويشجع الأفراد على التفكير في حلول جديدة لمجتمعاتهم، لذلك فإن مشاركة الأفراد في أعمال تطوعية متنوعة تساعدهم على تطوير مهارات قيادية وإدارية مهمة، مثل التواصل الفعال وإدارة الوقت بنحو جيد، مما يساعدهم على قيادة الفرق والمجتمعات بفعالية(علاء عبد الخالق حسين وفينوس ميثم علي،2024، ص59).

وبالتالي تكتسب الإدارة أهمية كبيرة بالنسبة للقيادة داخل الجمعيات، إذ تمثل الأداة التي تمكن القائد من تحويل الرؤية والأهداف التطوعية إلى واقع ملموس، فالإدارة الفعالة تضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية، مما

يمكن القيادة من استثمار طاقات المتطوعين بكفاءة، وتحقيق الانسجام بين أهداف الجمعية وامكانياتها، الأمر الذي يسهم في رفع جودة الأداء وضمان استمرارية العمل، وتحقيق الأثر المجتمعي المنشود.

وهنا تبرز ضرورة مراعاة القيادة لخصائص الإدارة في العمل التطوعي ومنها الجمعيات، من حيث أنها لا تهدف إلى أداء خدمات عامة، وإنما تهتم بفئات خاصة، وتختلف أيضا عن إدارة الأعمال من حيث أنها لا تهدف إلى تحقيق ارباح بمفهومها العام، وإنما يوجه دخلها إلى رعاية المنتمين لها (مدحت محمد أبو النصر،2007،ص98)، وهنا تظهر طبيعة العمل التطوعي الذي يحتاج إلى إبداع أساليب جديدة لخدمة المجتمع والتعبير عن ثقافته.

4. الخصائص الإدارية للعمل التطوعي في الجمعيات:

يتميز العمل التطوعي في الجمعيات بجملة من الخصائص الإدارية، التي تفرضها طبيعته الانسانية القائمة على الجهد الاختياري وخدمة المجتمع ، مما يجعله يختلف عن الإدارة في مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص، وهذا ما يجعله يتطلب مقاربة إدارية خاصة تجعل من فهم خصائصه الإدارية أمرا ضروريا لضمان نجاحه واستدامته في تحقيق أهدافه الاجتماعية، ويمكن أن نذكر من هذه الخصائص ما يلي:

1.4. الإدارة بالقيم: تعد الإدارة بالقيم في العمل التطوعي مدخلا أساسيا لضمان فاعلية الأداء التطوعي واستدامته، بحيث تصبح القيم مرجعا أساسيا في إدارة المتطوعين والأنشطة التطوعية، وتجعل من المبادئ الأخلاقية جزءا من الثقافة التنظيمية للجمعية، كما تسهم في ترسيخ هويتها وتوجيه مسارها بشكل ينسجم مع رسالتها الانسانية.

ولذلك تتميز الإدارة في العمل التطوعي بارتباطها الوثيق بالمنظومة القيمية، حيث يكون الدافع الأخلاقي أساسا لمشاركة الأفراد، فهي تعتمد على الدوافع القيمية والأخلاقية أكثر من اعتمادها على الحوافز المادية، لأن القيم تعتبر إطارا حاكما للسلوك الفردي والجماعي على حد سواء، فالقيم التي يرسخها القائد تؤثر تأثيرا كبيرا في القيم التي تتبناها المنظمة التطوعية، كما أن القادة بما لديهم من تأثير يقومون بدور رئيسي في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم(رضية بنت سليمان الحبسية،2012، ص23).

فالقيم تعزز الرقابة الذاتية لدى المتطوعين، بدل الاعتماد على القواعد الرسمية، وتوجه سلوكهم وترشد القرارات التنظيمية، بحيث لا تقتصر الجمعية على تحقيق الأهداف بكفاءة بل تسعى إلى تحقيقها بطريقة أخلاقية تعكس رسالة العمل التطوعي في المجتمع، وتسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، مما يزيد من دافعية المتطوعين ويضمن استمراريتهم، ويسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أثر اجتماعي أكثر عمقا، ولذلك على قيادة العمل التطوعي أن تنقل رؤية واضحة تعزز القيم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة التطوعية، وأن تكون هذه الرؤية على صلة وثيقة بقيم أفرادها(فرانك سينبيرغ،1998، ص119)

إن ثقافة العمل التطوعي تقوم على قيم أساسية كالمشاركة والثقة والتعاون والمسؤولية وغيرها، وهي كلها توجه الممارسات التنظيمية داخل الجمعيات، وتقوي انتماء أفراد المجتمع لها والتزامها اتجاهه، وهو ما يجعلها لا تركز على تحقيق الأهداف فقط بل على كيفية تحقيقها بما ينسجم مع رسالتها.

2.4. التركيز على الدوافع الذاتية: يعد التركيز على الدوافع الذاتية في العمل التطوعي عنصرا أساسيا لنجاح واستمرار الجهود التطوعية، إذ يعتمد هذا العمل بالدرجة الأولى على الرغبة الداخلية للأفراد في العطاء وخدمة المجتمع، فكلما تم تعزيز قيم الايثار والمسؤولية والانتماء والمبادرة، زادت دافعية المتطوعين وارتقى مستوى التزامهم في ايجاد بيئة محفزة تساعد على إنجاح المشاريع التطوعية.

وتتنوع دوافع العمل التطوعي بين دوافع فكرية كالدفاع عن قيم ونشر مبادئ ، ونفسية كالرغبة في كسب التقدير والاحترام، وروحية كاحتساب الأجر عند الله سبحانه وتعالى، واجتماعية كالإحساس بالمسؤولية الاجتماعية وغيرها، حيث تتعدد هذه الدوافع وتتنوع تصنيفاتها، بحسب زوايا التركيز ومحاور الاهتمام(أحمد ابراهيم حمزة، 2015، ص40)، ويبقى المشترك بينها أنها تحرك الأفراد نحو المشاركة التطوعية بدون مقابل مادي، وهو ما يجعل فهمها وتعزيزها عنصرا حاسما في حياة الجمعيات.

حيث ترتبط هذه الدوافع بمنظومة القيم داخل المجتمع، والتي من أهمها قيمة الخير والعطاء، والذي يتمثل في العطاء بالفكر أو بالجهد أو بالمال أوبها مجتمعة، وهو ما جعل المجتمعات تتعامل مع العمل التطوعي كممارسة انسانية نبيلة أيا كانت الفائدة التي سيجنيها الإنسان منها، فإن العطاء يضفي على حياته معنى، فعندما يعطي تتاح له ترك بصمة ايجابية أثناء حياته وبعدها(عظيم جمال وهارفي ماكينون، 2011،ص11)، ولذلك تحرص القيادة على توجيه سلوك المتطوعين نحو العطاء المستمر، لأن الدافعية الذاتية ترتبط بالإتقان.

وعليه تختلف الإدارة التطوعية عن الإدارة التقليدية، لكونها تركز على تحقيق الأثر الاجتماعي وليس الربح المادي، حيث أن المنظمات غير الربحية تعتمد في نجاحها على وضوح رسالتها الاجتماعية، وقدرتها على تعبئة الموارد البشرية حول أهداف ذات معنى، وهنا تتجلى القيمة القيادية في هذا العمل، فعندما يتمكن القائد من قيادة مجموعة من المتطوعين فسيتمكن من قيادة أي شخص آخر(جون سي ماكسويل،2011، ص277).

3.4.القيادة التشاركية: تعتمد المنظمات التطوعية على المشاركة في اتخاذ القرار بدل المركزية الإدارية، ولذلك تعد القيادة التشاركية في العمل التطوعي من أكثر الأساليب ملائمة لطبيعته، حيث تقوم على إشراك المتطوعين في صنع القرار من خلال تبادل الآراء وتوزيع المسؤوليات بشكل يعزز الشعور بالانتماء والملكية الجماعية لنتيجة العمل المنجز.

وتتسم العلاقة بين القائد التشاركي والجماعة المتطوعة بالاعتماد على العلاقات الانسانية والمشاركة وتفويض السلطة (حسين عبد الحميد رشوان، 2010، ص101)، فهي تعتمد على الحوار والتعاون بدل التوجيه الفردي، مما يحفز المبادرة وينمي روح الفريق، ويسهم في استثمار طاقات المتطوعين وخبراتهم، حيث ينظر لهم كشركاء في تحقيق أهداف الجمعية، ويتيح هذا الأسلوب توسيع دائرة التفكير واتخاذ قرارات أكثر ملائمة وواقعية، كما يعزز الثقة المتبادلة ويحد من النزاعات التنظيمية.

وتسهم مشاركة الأفراد المتطوعين بالنسبة للقيادة التشاركية في رفع مستوى الالتزام والدافعية نحو العمل التطوعي، ولذلك يعمل هذا النمط القيادي على توفير بيئة عمل تقوم على الاحترام والتقدير، مما يعزز روح

التعاون وينمي القدرات الفردي والجماعية، ويساعد على ايجاد أكبر قدر من التوافق حول الأهداف بين الجمعية وأفرادها، فالقيادة ليست عملا فرديا وإنما مجهود فريق، وهو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه (جيمس كوزس وباري بوسنر ،2004،ص282).

إن الاعتماد على القيادة التشاركية في العمل لتطوعي يمنح المتطوعين إحساسا بالالتزام، ويدعم المسؤولية الجماعية، ويقلل من مركزية القرار ويزيد من فعالية لتنفيذ، مما يدعم جودته ويقوي استمراريته.

4.4.المرونة التنظيمية: يرتبط مستوى فاعلية المشاركة التطوعية بوجود إطار تنظيمي محدد، وتنبع أهميته في أنه يشجع ويحفز الأفراد على المشاركة في أنشطة تطوعية، كما أنه يشكل بوتقة يتم من خلالها التفاعل والتنسيق بينه وبين مؤسسات المجتمع، ولذلك فإن التنظيم هام جدا لجذب المتطوعين والمشاركة الفعالة على أسس سليمة (منال محمد عباس،2013، ص113)، وتعتبر الجمعيات من بين هذه الأطر التنظيمية، حيث تمتاز بشكلها التنظيمي المرن والبسيط.

وتعد المرونة التنظيمية في العمل التطوعي من الخصائص الأساسية في هذ المجال، حيث تتيح للجمعيات التكيف مع التغيرات السريعة والظروف المختلفة، سواء تعلق الأمر بتوفر المتطوعين أو كفاية الموارد المادية، أو طبيعة الاحتياجات الاجتماعية، فالمبادرات التطوعية تحتاج إلى هياكل تنظيمية مرنة تسمح بسرعة الاستجابة للحاجات الاجتماعية المتغيرة.

وترتبط هذه المرونة بالنسبة للجمعية بالمرونة في تحديد الأهداف التي تتغير استجابة للمشكلات الاجتماعية الحاصلة في بيئتها، وباللوائح التي تنظم عملها وتضعها لنفسها(مدحت محمد أبو النصر ،2007،ص100)، بعيدا عن التعقيدات الإدارية في الهيئات الحكومية، كما ترتبط بترك حرية المبادرة للمتطوعين واستيعاب قدراتهم، والتجديد والإبداع على مستوى البرامج والأنشطة التطوعية حسب الأولويات، ثم على مستوى تدبير وتنمية الموارد المالية رغم محدودية الامكانيات وتغير السياقات.

ولذلك تعزز المرونة التنظيمية قدرة الجمعية على تحقيق التوازن بين التنظيم والانفتاح، إذ تتيح اعتماد هيكل تنظيمي غير جامد، وخطط وأساليب عمل قابلة للتعديل وفق طبيعة الأنشطة، والموارد البشرية والمادية المتاحة، وتسهم في اتخاذ القرار بشكل أسرع لاستيعاب التغيرات المفاجئة.

5.4.الارتباط بالبيئة الاجتماعية: يشكل الارتباط بالبيئة الاجتماعية أبرز خصاص الإدارة في العمل التطوعي، حيث تستمد الجمعيات أهدافها وأنشطتها من احتياجات المجتمع الذي تنشط فيه، ولذلك تعتبر البيئة الاجتماعية هي الوسط الحيوي للجمعية، والقيادة الفعالة هي التي لا تعمل بمعزل عن محيطها، وتعمل على فهم خصوصياته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية حتى تتفاعل معه بشكل مستمر.

وتعتبر عملية استقطاب المتطوعين ذات أهمية لأنها تتصل اتصالا وثيقا بالبيئة الاجتماعية، وبمسألة الاستغلال الصحيح لطاقاتهم، فمنهم المتطوع بالمال أو بالجهد أو بالوقت أو بالخبرة، ومنهم من يجمع أكثر من واحدة، وهذا ما يبن أهمية عملية الاستقطاب النوعية التي تحقق أهداف الجمعية ورسالتها، وتقلل من عملية انسحاب المتطوعين التي تعتبر من أبرز المشاكل التي توجه العمل التطوعي في الجمعيات ، فعملية جذب

المتطوعين هي عملية مستمرة لتأمين الأفراد للقيام بالمهام واكتشاف دوافعهم وقدراتهم(محمود ممدوح محمد،2019، ص31).

كما تعتبر عملية تمويل الجمعيات من المسائل المهمة أيضا، وهي تتصل بالبيئة الاجتماعية والتي تحدد مستقبلها، فالمال بالنسبة لها بمثابة الدم بالنسبة لجسم الكائن الحي، وتدفق المال فيها وحسن استثماره واستخدامه، يتوقف عليه استقرارها وزيادة خدماتها(محمد عبد الفتاح محمد،2007،ص123)، وبالتالي كلما كانت إدارة الجمعية قريبة من الفاعلين الاجتماعين والاقتصاديين، وقادرة على بناء علاقات شراكة مع الهيئات الداعمة، زادت فرصها في تعبئة الموارد المالية وتوجهها في مشاريع ذات أولوية.

إن ارتباط الجمعية بالبيئة الاجتماعية يؤدي إلى تعزيز ثقة المجتمع فيها، وبناء شركات محلية تؤدي إلى استمرارية العمل التطوعي، وتصميم برامج أكثر ملائمة لاحتياجات الأفراد، مما يساعد على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وبالتالي تعزيز الأثر الاجتماعي لعملها.

5. واقع العمل التطوعي في الجمعيات وتحدياته التنظيمية:

1.5. الجمعيات كإطار للعمل التطوعي في الجزائر: أصبحت الجمعيات تؤدي دورا محوريا على المستوى العالمي في دعم التنمية الاجتماعية، حيث تنشط في مجالات مختلفة، ولذلك فقد حظيت في العقود الأخيرة بأهمية كبيرة، ودور متميز وتزايدت مسؤوليتها اتجاه القضايا المجتمعية المختلفة، من خلال تقديم خدماتها إلى الفئات الهشة ، وترسيخ قيم المشاركة وحقوق الانسان، وقد ساعدها في ذلك مجموعة الخصائص المميزة لطبيعة العمل التطوعي، مما جعلها فاعلا أساسيا في تحقيق التنمية المستدامة.

وفي الجزائر ظهرت الجمعيات كإطار للعمل التطوعي خلال الفترة الاستعمارية، وامتد ذلك بعد الاستقلال، حيث أن التطوع كقيمة اجتماعية جزء من ثقافة المجتمع الجزائري، كما أنها ممتدة في عاداته تقاليده، وهي تستند لتعاليم دينه الاسلامي(نوي عمار، 2009، ص429)، وقد شكلت القوانين المنظمة له إطارا تنظيميا لممارسته، أتاح للأفراد توظيف جهودهم في خدمة المجتمع.

جدول(01): يمثل عدد الجمعيات من خلال القوانين المتعلقة بها في الجزائر

القانون	الفترة	عدد الجمعيات
قانون 1901	1962-1971	غير متوفر
الأمر 79/71	1971-1987	11000
القانون 15/87	1987-1990	17000
القانون 31/90	1990-2012	96114
القانون 06/12	2012-2024	143281

المصدر: بيانات قام بتجميعها الباحث.

ويمكن أن نلاحظ من خلال الجدول رقم01، تنامي عدد الجمعيات في الجزائر بشكل متزايد، فقد شهد المجتمع الجزائري ظهور عدد معتبر من الجمعيات، وصل في سنة 2024، إلى 143281 جمعية، حسب

احصاءات وزارة الداخلية(وزارة الداخلية www.interieur.gov.dz)، وهذا العدد يعكس أنها أصبحت فضاء للمشاركة يتيح للأفراد الانخراط في أنشطة متنوعة تعالج احتياجات المجتمع، كما تسهم في تأطير المتطوعين وتوجيه مبادرتهم من خلال عمل منظم، وتعزيز قيم المسؤولية الاجتماعية والتكافل الاجتماعي، وبالتالي أصبحت حلقة وصل بين احتياجات المجتمع ومختلف الفاعلين، رغم ما يحيطها من تحديات تتطلب تطوير أساليب إدارتها ودعم مواردها.

جدول(02): يمثل تطور عدد الجمعيات في الجزائر خلال الفترة (2020– 2024)

السنوات	الجمعيات الوطنية	الجمعيات الولائية	الجمعيات البلدية	المجموع
2020	109	279	25091	2579
2021	49	2144	8830	11023
2022	96	4912	15900	20908
2023	107	1363	4092	5522
2024	52	441	2611	3104
المجموع	413	9139	56484	43136

المصدر: موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية والنقل www.interieur.gov.dz

الملاحظ من خلال الجدول رقم02، أن هناك انخفاض في عدد الجمعيات التي تم تأسيسها في السنتين الأخيرتين، ويعود ذلك إلى أنها ظلت تعاني من الكثير من المشكلات، منها الداخلية المتعلقة بالجمعية في حد ذاتها، ومنها الخارجية المتعلقة بالمجتمع، وفي هذا الصدد يمكن للمتابع لعملها، أن يقف على الكثير من الجوانب السلبية التي ظلت تعاني منها منذ سنوات، ومن أهمها ضعف الدور الذي تقوم به القيادة في إدارة العمل التطوعي داخل هذه الجمعيات(عمر دراس،2004، ص 463).

فالعمل الجمعوي يعاني من ضعف القدرات المادية والبشرية، مما أدى إلى انحسار عملية الترغيب في العمل التطوعي، إلى جانب افتقار هذه الجمعيات إلى عنصر المسير الدائم، مما يعني عدم تراكم الخبرات لدى مختلف التنظيمات، وانحسار عملية التسيير الداخلي في مجموعة من الأفراد المؤسسين ، بل قد تقتصر العملية على الرئيس فقط(الزبير عروس، 2005، ص08).

ولاشك أن هذا يضفي على القيادة في الجمعيات ضعف الكفاءة الإدارية، وهيمنة الطابع العفوي في التسيير، مما يؤدي إلى غياب البعد الاستراتيجي ووضوح الرؤية للعمل التطوعي، وبالتالي صعوبة استقطاب موارد البشرية وتنمية الموارد المادية، التي تسمح لها بتحقيق أهدافها، وهنا طرحت مصداقية الجمعيات في المجتمع، وقدرتها على تنفيذ مشروعات تلبي الاحتياجات الفعلية له وتخدم انشغالاته، وهذا ما يدفعنا إلى تناول التحديات التي تواجهها في واقعها التنظيمي.

2.5. التحديات التي تواجه الواقع التنظيمي للجمعيات:

بالرغم من التزايد الملحوظ في أعداد الجمعيات، والتنوع في شتى مجالات نشاطها، إلا أنها لازالت لا تقوم بدورها الفعال والمنشود في النهوض بالمجتمع و المساهمة في تطويره، حيث أن المتتبع لواقعها، يجد أنها تعاني من الكثير من المشكلات الداخلية التي تؤثر على أدائها وفعاليتها، وفي هذا الصدد يمكن أن نرصد مجموعة من التحديات التي تتجلى في واقعها التنظيمي، وهي كما يلي:

1.2.5. التحديات المتعلقة بالجانب البشري: ونذكر منها:

– ضعف برامج التكوين في العمل التطوعي، وإن وجدت فهي ليست شاملة ومستمرة، ويتجلى ذلك في عدم توافر التوجيه والتدريب الكافي للمتطوعين، وصعوبة استقطاب متطوعين مؤهلين والحفاظ عليهم، وذلك يؤدي إلى محدودية الإقبال على المشاريع التطوعية خاصة من فئة الشباب (منال محمد عباس،2013، ص 175).

– انخفاض الدافعية لدى الأعضاء المشاركين في العمل التطوعي(علي الطراح وغسان سنو،2004، ص161)، ويرتبط هذا الجانب بالظروف الاجتماعية والاقتصادية، وعدم الاهتمام بمشكلات المتطوع، نتيجة سيطرة الهموم الاجتماعية على اهتمامات الفرد، كالانشغال بأعمال تدر دخلا ماديا لتغطية تكاليف العيش، مما يؤدي إلى عدم وجود وقت للتطوع.

– ضعف إدراك قيمة العمل التطوعي بأبعاده المختلفة، الدينية والتربوية والثقافية والاقتصادية والحضارية، ويترتب عن ذلك عدم استغلال دوافع المتطوعين وطاقاتهم، وغياب ثقافة التطوع وعدم إدراك أهدافه النبيلة.

– تغليب القيم والمصالح الشخصية على الجماعية، ويتجلى ذلك في البحث عن مكاسب مادية أو اجتماعية، وعدم الاستمرارية في العمل والانسحاب عند عدم تحقق ذلك.

– الشك في إمكانية تغيير الواقع نتيجة الظروف السيئة للمجتمع، وانتشار السلبية والاتكالية والتبرير واللامبالاة، وعدم الوعي بقدرة العمل التطوعي المنظم على مواجهة مشكلات المجتمع.

2.2.5. التحديات المتعلقة بالجانب الإداري: ونذكر منها:

– شخصنة القيادة، ونقص الكفاءات القيادية نتيجة محدودية التكوين والتدريب، وبالتالي عدم قدرتها على إنتاج خطاب تطوعي قادر على التجاوب مع متغيرات العصر.

– عدم وضوح الرؤية المستقبلية وضعف التخطيط ، ويترتب عن ذلك عدم وضوح الأهداف من العمل التطوعي، وهو ما يجعل الجمعية لا تستطيع توسيع قاعدتها البشرية ومواردها المادية، وتنويع خدماتها بما يستجيب لاحتياجات المجتمع، "فالقادة الفعالون يتمتعون بقدرة على تحويل الرؤى والأفكار إلى واقع من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ، ويستخدمون مهاراتهم في إدارة الوقت والموارد بشكل فعال، ويتمتعون بقدرة على تحفيز وإلهام الفريق لتحقيق الأهداف المحددة" (هيثم محمد الطعاني وشكري رفاعي المراشد،2025، ص14).

– عدم وضوح الأولويات العمل التطوعي، وبغياب هذه الأولويات يغيب التعرف على مجالات النشاط التي تحظى باهتمام متقدم عند أفراد المجتمع.

– سوء التنظيم، ويتجلى في سوء تنظيم المتطوعين وسوء تنظيم الأنشطة التطوعية، ويتجلى ذلك في عدم تحديد الاختصاصات، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية(فريد راغب النجار،2010، ص342)، وهذا ينعكس على المتابعة والتقييم، و يؤدي إلى محدودية التأثير التنظيمي.

– عدم مواكبة التطورات التقنية في عالم الادارة خاصة مع التحول الرقمي في كل مجالات الحياة، ويتجلى في عدم امتلاك منصات رقمية فعالة، وقاعدة بيانات توفر المعلومات الكافية عن احتياجات المجتمع والفئات المستهدفة.

3.2.5. التحديات المتعلقة بالجانب المالي: ونذكر منها:

– ضعف الميزانية، ويرجع ذلك إلى عوامل متعددة منها: انخفاض نسبة تسديد الاشتراكات من طرف الأعضاء(رشاد عبد اللطيف،2005،،ص 248)، وعدم القدرة على تنظيم حملات لجمع المال، و ضعف الشراكات مع القطاع الاقتصادي.

– الاعتماد على مصادر تمويل غير مستقرة، حيث أن أغلب المؤسسات التطوعية تعتمد في تمويلها على تبرعات المحسنين والمؤسسات والشخصيات، وهو ما نجده في الجمعيات التي غالبا لا تكفي حاجتها في تنفيذ برامجها ونشاطها(علاء عبد الخالق المندلاوي وصلاح صادق عباس الوكيل، 2021،ص73)، ويرجع ذلك إلى الاعتماد على التبرعات الظرفية وعدم متابعة المتبرعين.

– عدم وجود مقر أو عدم ملائمته لنشاط الجمعية، وضعف الإمكانات المادية (التجهيزات والوسائل).

6.الخاتمة:

تعتبر القيادة ظاهرة وضرورة اجتماعية، تنشأ نتيجة تفاعل الانسان مع غيره، من أجل أداء وظائف تحافظ على استمرارية المجتمع وتطوره، وتتجلى أهميتها في ظل المتغيرات المتسارعة التي تشهدها المجتمعات الحديثة، ومنها المجتمع الجزائري، حيث يعهد إليها بتحقيق أهداف مجتمعية، من خلال المساهمة الفعالة في حل مشكلاته واشباع حاجات أفراده.

ويعد العمل التطوعي ركيزة أساسية في بناء المجتمع وتنميته، وهو ممارسة انسانية ارتبطت بالكثير من القيم النبيلة، ولها دورها الهام في عملية التغيير الاجتماعي، وتكمن الأهمية الكبرى له، في أنه يعمل على مشاركة الأفراد في قضايا مجتمعهم، من خلال تحميلهم المسؤولية الاجتماعية، ولذلك يعتبر من الميادين التي تقوم فيها القيادات الاجتماعية، بدور هام في النهوض بمجتمعاتها وتطويرها، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

– يجب أن تمتزج في قادة العمل التطوعي القدرات القيادية والمهارات الإدارية، لأن الإدارة تؤثر على قدرة الجمعية على جذب المتطوعين والحفاظ عليهم وعلى عطائهم، وكذا تنمية الموارد المادية التي ترتبط بها استمرارية برامجها وأنشطتها، وبالتالي قدرتها على الاستجابة لاحتياجات المجتمع.

– تُعد قيادة العمل التطوعي محورًا أساسيًا لنجاح المبادرات المجتمعية، إذ ترتبط فعاليتها بمدى توفر الكفاءة القيادية ومراعاتها للخصائص الإدارية للعمل التطوعي، كالإدارة بالقيم، والتركيز على الدوافع الذاتية، والقيادة التشاركية، والمرونة التنظيمية، والارتباط بالبيئة الاجتماعية.

– أن الواقع التنظيمي للجمعيات، يظل متأثرًا بمجموعة من التحديات التي تواجه القيادة، وترتبط بالجانب البشري والإداري والمالي، والتي تتطلب إصلاحات تنظيمية وتكوينية وتطوير برامج التأهيل القيادي لتعزيز الأداء التطوعي.

وفي هذا الصدد يرى المفكر السوري عبد الكريم بكار، بأن من نعم الله– تعالى– على هذه الأمة في هذه الأيام، ما نشاهده من استقاظ وعيها نحو أعمال التطوع، حيث أخذت المؤسسات الخيرية تتنامى بطريقة سريعة، وأخذ كثير من الشباب يبحثون عن دور في خدمة المجتمع، وعن إطار يقدمون من خلاله تلك الخدمة، ولكن لابد من القول: إننا مع استبشارنا بهذه اليقظة، نشعر بأن ما أنجزناه على هذا الصعيد يظل ضئيلا إلى ما ينبغي، وما يمكن إنجازه، وإذا قارنا أوضاعنا بما عليه أوضاع الأمم المتقدمة، نجد الفارق كبيرا جدا(عبد الكريم بكار، 2019، ص 3).

إن العمل التطوعي سبيل من سبل الخير، وهو أداة لخدمة المجتمع والنهوض به، ونأمل أن تكون هذه الدراسة لبنة في تحقيق هذا الأمل الكبير، ولاشك أن ذلك يرتبط بتطوير القيادة التطوعية، وبضرورة تبني نماذج إدارية حديثة تراعي طبيعة العمل التطوعي، وذلك يقتضي ما يلي:

– التكوين القيادي المستمر.
– مراعاة خصائص الإدارة التطوعية.
– إدماج الرقمنة في إدارة العمل الجمعوي.
– بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع.
– تعزيز المسؤولية الاجتماعية للجمعيات.

7.قائمة المراجع:

أولا– المراجع باللغة العربية:

– الكتب:

1–أحمد إبراهيم حمزة.(2015).العمل الاجتماعي التطوعي، الواقع والمأمول. عمان .الأردن: دار المسيرة

2– إبراهيم شريف عبد العزيز.(2013). القيادات المنتخبة والإدارة الرشيدة للجمعيات. الاسكندرية. مصر: دار الوفاء.

3– أحمد بوكابوس(2005). مقاربة سوسيو تاريخية لوضعية التنظيمات الاجتماعية والثقافية. في الحركة الجمعوية في الجزائر، الواقع والآفاق. دفاتر المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الثقافية والاجتماعية رقم13. الجزائر.

4– إحسان محمد علي لافي.(2009). العمل التطوعي من منظور التربية الاسلامية. عمان الأردن: دار النفائس

5- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت جاد الله كشك.(1999). إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية. الإسكندرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

6- جون سي ماكسويل.(2011). قائد ال 360 درجة. الرياض. السعودية: مكتبة جرير.

7- جيمس كوزس وباري بوسنر(2004). القيادة تحد. الرياض،. السعودية: مكتبة جرير.

8- هيثم محمد الطعاني وشكري رفاعي المراشده. (2025). القيادة والمسؤولية المجتمعية. عمان. الأردن: دار الثقافة.

9- حسين عبد الحميد رشوان (2010). القيادة. الاسكندرية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة

10- طريف شوقي(2003). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة . مصر: دار الغريب

11 - محمود ممدوح محمد (2019). إدارة العمل التطوعي بالمؤسسات التربوية. الهيئة الخيرية الاسلامية العالمية: المركز العالمي لدراسات العمل الخيري.

12- محمد شويح(2015). مبادئ إدارة الأعمال. المحمدية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.

13- منال محمد عباس (2013).العمل التطوعي بين الواقع والمأمول. الاسكندرية. مصر: دار المعرفة الجامعية

14- مدحت محمد أبو النصر.(2007).إدارة منظمات المجتمع المدني. القاهرة. مصر: ايتراك للطباعة والنشر

15- محمد عبد الفتاح محمد(2007). الجمعيات الأهلية النسائية. الاسكندرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث

16- نجم عبود نجم(2011)، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين. عمان الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر

17- علاء عبد الخالق حسين وفينوس ميثم علي.(2024).العمل التطوعي رحلة نحو التمكين والقيادة. بغداد. العراق: دار السرد.

18- علاء عبدالخالق المندلاوي وصلاح صادق عباس.(2021).العمل التطوعي، ثقافة وقيم حضارية. بغداد. العراق: مكتب الأمير.

19- عظيم جمال و هارفي ماكينون(2011). قوة العطاء، كيف يمكن للعطاء أن يحقق لنا الثراء. الرياض،. السعودية: مكتبة جرير.

20- عبد الكريم بكار.(2019). ثقافة العمل الخيري. القبة القديمة. الجزائر : دار الخلدونية.

21- عروس الزبير(2005). التنظيمات الجمعوية في الجزائر. في الحركة الجمعوية في الجزائر، الواقع والآفاق. دفاتر المركز الوطني للبحث في الانثروبولوجيا الثقافية والاجتماعية رقم13. الجزائر.

22- علي الطراح، غسان سنو.(2004). التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة. بيروت، لبنان: دار النهضة.

23- عمر دراس .(2004). في تحليل ظاهرة العمل الأهلي في الجزائر. القاهرة . مصر: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.

24- فريد راغب النجار(2010). إدارة منظمات المجتمع المدني. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية.

25- فرانك سينبيرغ (1998).الإدارة بضمير. نيويورك. الولايات المتحدة الأمريكية: بيت الأفكار الدولية.

26- راوية حسن.(2014). القيادة، الماضي والحاضر والمستقبل . الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية.

27- رشاد أحمد عبد اللطيف(1999). طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية. الاسكندرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث

28 - رشاد أحمد عبد اللطيف.(2005). إدارة المؤسسات الاجتماعية. الإسكندرية. مصر: دار الوفاء.

29- ثروت مشهور(2010). استراتيجيات التطوير الإداري. عمان. الأردن: دار أسامة

- المعاجم والقواميس:

30- أحمد زكي بدوي. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت. لبنان: مكتبة لبنان.

31- الموسوعة العربية العالمية. (1999). المجلد2. مؤسسة أعمال للنشر والتوزيع.

32- المنجد الأبجدي.(1987). بيروت. لبنان : دار المشرق.

- المقالات:

33- نوي عمار(2009). التطوعية في المجتمع المدني: القيمة الاجتماعية واشكالات الممارسة الميدانية. سطيف. الجزائر: مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية. عدد خاص.ص429

- المواقع الالكترونية:

34- الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية- الجريدة الرسمية .(2012). القانون رقم 12-06 الخاص بالجمعيات. العدد 02. وزارة الداخلية والجماعات المحلية. https://www.interieur.gov.dz. الاطلاع عليه يوم:26/04/12.

35-وزارة الداخلية والجماعات المحلية.https://www.interieur.gov.dz.الاطلاع عليه يوم:26/04/01.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

36-Paul Taffinder . (1995).The New Leaders, achieving corporate transformation through dynamic leadership. London: kogan page limited.