

**رؤية مستقبلية  
لتنمية المشاركة المجتمعية  
في ضوء القيادة التحويلية  
بالجمعيات الأهلية**

إعداد

**د. محمد نجاج أبو صالح**

مدرس بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع

كلية التربية بنين بالقاهرة

**د. محمد حسنى محمد الجمل**

مدرس بقسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع

كلية التربية بنين بالقاهرة



رؤية مستقبلية لتنمية المشاركة المجتمعية في ضوء القيادة التحويلية  
بالجمعيات الأهلية.

محمد نجاح أبو صالح. ١.

محمد حسنى محمد الجمل. ٢.

قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، كلية التربية، جامعة الأزهر،  
القاهرة، جمهورية مصر العربية ١ ٢.

البريد الإلكتروني للمؤلف الرئيسي: mohammedabousaleh1334@azhar.edu.eg

**المخلص:**

استهدفت الدراسة محاولة تحديد مظاهر ممارسات الأخصائي الاجتماعي  
لسلوكيات القيادة التحويلية مع الأعضاء بالجمعية الأهلية بغاية تنمية  
مشاركتهم المجتمعية، كتحديد مظاهر ممارسة سلوك تحمل المخاطرة، سلوك  
إكساب روح التحدي، سلوك حرية الاستفسار، سلوك التواصل بفعالية، حيث  
تكمن أهمية تحديد مظاهر ممارسات الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات  
القيادة التحويلية مع الأعضاء بالجمعية الأهلية في أنها؛ تعد من  
الموضوعات المهمة ذات الصلة بالأخصائي الاجتماعي وميدان الخدمة  
الاجتماعية في آن معاً، كما قد يسهم هذا التحديد في التعرف على طبيعة  
العلاقة بين الأخصائي الاجتماعي وبين الفئات المستفيدة ومدى قدرات تلك  
الفئات على المشاركة المجتمعية في صنع القرار بالجمعيات الأهلية، كما قد  
تفيد الدراسة المهتمين بوضع استراتيجيات شأنها النهوض بقدرات الأخصائي  
الاجتماعي وتنمية المشاركة المجتمعية للأعضاء بالجمعية الأهلية في آن  
معاً، وتصنف الدراسة الحالية ضمن البحوث الوصفية، من ثم اعتمدت

الدراسة الميدانية على منهج دراسة الحالة، استخدمت أداة استبار طبقت على الأعضاء بالجمعية الأهلية، وذلك بجانب الملاحظة المباشرة لمجتمع الدراسة البشري من خلال؛ المقابلات الفردية المقننة، توصلت الدراسة إلى وجود عدد من النتائج المتباينة لمظاهر ممارسات الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات القيادة التحويلية مع الأعضاء بالجمعية الأهلية حيث ضعف مظاهر الممارسة لسلوك تحمل المخاطرة، وعلى النقيض قوة مظاهر الممارسة لسلوك إكساب روح التحدي، ومن ثم التباين بوساطة مظاهر ممارسة سلوك حرية الاستفسار، وضعف آخر في مظاهر ممارسة سلوك التواصل بفعالية، لذا اقترحت الدراسة رؤية مستقبلية لتنمية المشاركة المجتمعية في ضوء تلك النتائج مستخدمة متغير القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية.

**الكلمات المفتاحية:** رؤية مستقبلية، المشاركة المجتمعية، القيادة التحويلية، الجمعيات الأهلية.

## **A future vision for The Development of Community Participation in The Light of Transformational Leadership in Civil Associations (NGOs).**

**Muhammad Najah Abu Salih<sup>1</sup>.**

**Mohamed Hosni Mohamed El-Gamal 2.**

Department of Social Work and Community Development, Faculty of Education, Al-Azhar University, Cairo, Arab Republic of Egypt.1 2

Corresponding author E-mail: <sup>1</sup> mohammedabousaleh1334@azhar.edu.eg

Email: mohamedelgmal@azhar.edu.eg

### **Abstract:**

The study aimed to try to develop community participation in the light of the transformational leadership of the social worker through; Attempting to identify aspects of the social worker's practice of transformational leadership behaviors with members of the civil association to develop their community participation, such as identifying aspects of the social worker's taking risks, giving a spirit of challenge, freedom to inquire, communicating effectively With the members of the civil society, where the importance of studying aspects of the social worker's practice of transformational leadership behaviors with members of the civil society is that; It is one of the neglected topics related to the social worker and the field of social work at the same time. As this identification may contribute to reaching an understanding of the nature of the relationship between NGOs and beneficiary groups and the extent of the capabilities of these groups to participate in decision-making. Descriptive, then the field study relied on the case study method, using a questionnaire

tool applied to the members of the civil society, in addition to direct observation of the study community through; Standardized individual interviews, then; The combination of quantitative and qualitative analysis of the results of the field study. The results of the study concluded that there are a number of different results for the manifestations of the practice of transformational leadership behaviors by the social worker with members of the civil society, where the weakness of the manifestations of taking risks, and in contrast the strength of the manifestations of the practice of the behaviors of giving the spirit of challenge, and then the discrepancy is mediated Aspects of freedom of inquiry in the association, and another weakness in the manifestations of communicating effectively, so the study suggested a future vision for the development of community participation in the light of those results using the transformational leadership variable in NGOs.

**Keywords:** Future vision, Community Participation, Transformational Leadership, NGOs.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:-

فرضت المشاركة المجتمعية نفسها على واقع الحياة المعاصرة وشقت طريقها إلى التطبيق في كافة النواحي والمجالات سواء السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية وعرفت التقنين في نصوص دستورية، وقانونية، وفي مبادئ عامة، وشعارات يرددها الساسة في كافة دول العالم المتقدمة، والنامية على السواء، وتزداد أهمية المشاركة بأن يدرك العملاء وجوب مساعدة أنفسهم من خلال؛ جهودهم الجمعية لحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم (الرشيدي، ١٩٩٨م، ٣٤٥)، كما أدى تشابك العلاقات إلى ظهور أنماط جديدة من الرعاية الاجتماعية، حيث لم تعد المساعدات المباشرة قادرة على الوفاء بالاحتياجات الإنسانية المتغيرة، لذا اتجه النشاط الأهلي إلى العمل المؤسسي متمثلاً في الجمعيات الأهلية ولم يقتصر نشاطها على مجال الرعاية الاجتماعية وإنما امتد إلى مختلف مجالات الحياة. (يونس، ٢٠٠٠م، ١١٤)

بيد أن العلاقة بين الجمعيات الأهلية والفئات المستفيدة أتسمت بالوصاية وبنظرة فوقية لا تثق في قدرات تلك الفئات على المشاركة في صنع القرار، وذلك تأثراً بالنشأة التاريخية للعمل الأهلي التي ارتبطت بفعل الخير والإحسان، ومن ثم اعتبار الفئات المستفيدة ضعيفة أكثر من كونها طرفاً شريكاً (الباز، ١٩٩٧م، ٣٨١)، إضافة إلى فشل الجمعيات في كسب تأييد القيادات الشعبية أو في خلق وحدة عمل بينها وبين المنظمات الأخرى القائمة في المجتمع المحلي لتحقيق الأهداف المشتركة، والتي تمس مصالح وخدمات المواطنين كانت سبباً من أسباب ضعف المشاركة (العمري، ٢٠٠٠م، ٢٧٠)، لذا فثمة بطء في أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية نتيجة

عدم التدريب، ومن ثم ممارسة العمل بصورة روتينية خالية من الابتكار والتجديد، كما أن عدم تفويض السلطة أدى إلى إضعاف الروح المعنوية لباقي الأعضاء مع ضعف فرص اكتشاف المهارات والخبرات وتوظيفها. (الفرماوي، ٢٠٠٦م، ٣٢١)

فاتسمت القرارات التي تصدر عن تلك الجمعيات بعدم المشاركة لندرة القيادات التي تستطيع تحويل الجمعيات إلى مراكز للديمقراطية وللإدارة الذاتية، حيث تعتبر الكثير من الجمعيات جمعيات أشخاص، أو جمعيات قيادات تاريخية تديرها لسنوات طويلة، كما أن الكثير منها لم تعقد جمعياتها العمومية لعدة سنوات (قنديل، وبن نفيسة، ١٩٩٤م، ٣٦١)، من ثم فإن قيادة الأخصائي الاجتماعي للأعضاء بالجمعية الأهلية يجب أن تكون واعية بمحورية مشاركة الأعضاء في المراحل العملية لعملية صنع القرار، والتي قد تتحقق من خلال؛ حرص الأخصائي الاجتماعي على تنمية الوعي بين الأعضاء بأهمية المشاركة للإسهام في حل المشكلات المجتمعية للأعضاء والجمعية في آن معاً.

لذا تبرز أهمية القيادة التحويلية عندما تواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة السريعة التغيير، حيث تتمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب (عادل، ومحمد، ٢٠١٠م، ١١٤)، كما أن العمل على تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية، أو التباهي بالملكية، أو النجاح في التعامل مع الآخرين، أو الرغبة في الحصول على مكانة اجتماعية، أو الحاجة إلى الاتصال بمجالات العمل والحياة المهنية، أو الرغبة في العمل



من أجل شغل وقت الفراغ (نوح، ١٩٩٨م، ١٢٥)، قد تصبح دوافع لتعزيز عملية المشاركة المجتمعية للأعضاء كمتطوعين، والتي قد تتأتى من خلال؛ قيادة الأخصائي الاجتماعي للأعضاء بالجمعية الأهلية، ومن ثم قد يكون التأثير في السلوك المكتسب للأعضاء غاية لتعزيز قدراتهم على التطور بطريقة قد يمكن معها بقاء الجمعية بصورة فعالة في بيئة دائمة التغيير.

وحيث تسعى القيادة التحويلية لتأكيد أهمية تعامل القادة والعاملين على مستوى واحد من المسؤولية في اتخاذ القرارات وإنجاح العمل، ونفي الاعتقاد القديم بأن القائد هو الوحيد القادر على توجيه العاملين واتخاذ القرارات عنهم، ووقوع اللوم عليه فقط في حالة الفشل، وإذ تتفق القيادة التحويلية مع غيرها من النظريات في ضرورة امتلاك القائد لرؤية مستقبلية واضحة لمنظّمته فإنها تختلف في ضرورة أن تكون هذه الرؤية أحد المكونات الرئيسية في شخصية القائد التحويلي من خلال؛ ممارسة السلوكيات التي تتفق وهذه الرؤية، وتشجيع الرضا عن أهداف المجموعة، وتزويد الدعم الفردي، وتفويض المهام وتمكين الآخرين المؤهلين لأداء المهام شريطة أن يكون القائد مشاركاً لإعطائهم الثقة والإحساس أنه يعمل معهم يداً بيد. (الجارودي، ٢٠١١م، ١٩٥-١٩٦)

فقد تتحقق من خلال؛ حوار حر تتوافر فيه إرادتين، أو أكثر للاشتراك في مشروع، أو الاضطلاع بنشاط، أو عمل يتم من خلاله؛ التكامل بين الأطراف مع وضوح كامل لكل الالتزامات من جانب جميع المشاركين (عبد المنعم، ١٩٩٩م، ٢٤)، وفي محاولة الكشف عن المشكلة البحثية في الدراسة الراهنة فإن هناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أهمية القيادة التحويلية كأحد الآليات التي يمكن أن تستخدم لتنمية المشاركة المجتمعية للأعضاء

بالجمعية الأهلية حيث توصلت دراسة آل سعود (٢٠١٢م) إلى وجود ثمة ضعف في ممارسات القيادة التحويلية، فأوصت بضرورة التدريب المنتظم حول الأنماط القيادية لمنظمات المستقبل بهدف تحديد واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية.

كما أوصت دراسة شقواره (٢٠١٣م) بتصميم برامج لتنمية القادة بحيث تتضمن منهجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية، وذلك لاستقصاء دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية، لذا وأوضحت دراسة Hadi & fatemah (2014, 12-20) العلاقة بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية وإحداث التعلم التنظيمي، وأن التأثير المثالي من أكثر الأبعاد لتحقيق التعلم التنظيمي.

فيما توصلت دراسة متولى (٢٠١٥م) إلى أن الهيكل التنظيمي يعمل على تحقيق أهدافه الموضوعة فقط، كما توصلت إلى عدم وجود تنسيق بين الإدارات وبعضها لتنفيذ البرامج والأنشطة بهدف التعرف على مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، من ثم استهدفت دراسة هاشم (٢٠١٦م) التعرف على طبيعة التفاعل بين مختلف عناصر المعتقدات الشعبية والشباب في ظل التغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي تطرأ على المجتمع، من ثم توصلت إلى عدم اتاحة الفرصة للشباب في توصيل وجهة نظرهم في المشاركة المجتمعية بوجود النزعة الفردية وسيطرة بعض الأفراد على المؤسسات الخاصة بالمشاركة المجتمعية مع تعمد تهميش الشباب.

وحيث استهدفت دراسة الكمالي (٢٠١٧م) التعرف على دور مؤسسات المجتمع المدني في دعم المشاركة المجتمعية لتنمية المجتمعات

المحلية، من ثم أوصت بضرورة تقديم الاستشارات والاقتراحات وتحفيز الشباب على المشاركة، وعدم اقتصار المشاركة على الأنشطة التعليمية فقط بل وجوب المشاركة أيضاً في أنشطة أخرى بالذات فيما يتعلق بالمساعدة، كما توصلت دراسة عبد الرحمن (٢٠١٧م) إلى أن القيادة التحويلية تتوافر بدرجة متوسطة بهدف تحديد علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي لدى الأخصائي بإدارات رعاية الشباب، لذا أوصت الدراسة بضرورة الحرص على إيجاد جو آمن يسوده النظام.

فيما استهدفت دراسة الزرقاوي (٢٠١٩م) تحديد أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق المشاركة المجتمعية، الوقوف على واقع ممارسة الأخصائي الاجتماعي في تحقيق المشاركة المجتمعية من ثم توصلت إلى أهمية تطوير حلقات نقاشية، وتنظيم دورات تدريبية للمشاركة المجتمعية الفعالة، وأهمية رفع درجة الوعي المجتمعي بأهمية العمل الجماعي، لذا أشارت دراسة شاهين (٢٠١٩م) بأن أبعاد المساندة الاجتماعية المادية، والمعرفية للشباب قد أثرت بنسبة ٤٣٪ في إدارة الوقت المخصص للمشاركة بهدف تحديد علاقة المساندة الاجتماعية بأبعادها وإدارة الوقت المخصص للمشاركة في التنمية الاجتماعية.

ومن ثم استهدفت دراسة حسن (٢٠١٩م) قياس تأثير أبعاد القيادة التحويلية على جودة حياة العمل في الجامعات (بيئة العمل، خصائص الوظيفة، جماعة العمل، الأشراف والمشاركة)، وتوصلت إلى وجود تباين في إدراك أبعاد جودة حياة العمل حسب خصائص (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، كما تعرفت دراسة محمد (٢٠٢٠م) على مستوى تطبيق عناصر القيادة التحويلية لتحسين الأداء التنظيمي وتطوير التنظيم،

فأكدت أن لعناصر القيادة التحويلية دوراً هاماً في تحسين أداء التنظيمات والتطوير التنظيمي.

وحيث توصلت دراسة عبدالظاهر (٢٠٢٠م) إلى تحقيق فاعلية استخدام المدخل التنموي من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتمكين الطالب الجامعي من المشاركة في أنشطة التوعية (الصحية، البيئية، رعاية الأيتام، رعاية المسنين)، كما توصلت دراسة حسن (٢٠٢٠م) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب متغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأعلى، وبحسب متغير الرتبة الأكاديمية لصالح ممن هم في رتبة أعلى بهدف تقصي درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية.

وحيث استهدفت دراسة العجرودى (٢٠٢١م) اختبار فاعلية التدخل المهني باستخدام النموذج المعرفي السلوكي لتدعيم المشاركة المجتمعية من خلال؛ الجوانب المعرفية والوجدانية والسلوكية، فتوصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات القياسين القبلي والبعدي للجماعة التجريبية بالنسبة لأبعاد اتجاهات المسنين نحو المشاركة المجتمعية لصالح القياس البعدي، فحددت دراسة محمد (٢٠٢١م) أثر تطبيق أبعاد القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية، وأثر تطبيقها على التوافق بين الفرد والمنظمة، فتوصلت إلى وجود أثر معنوي بشكل جزئي لبعدي الاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي، من ثم أوصت على ضرورة تنمية مدركات العاملين في كافة المستويات الإدارية لمعرفة أهمية دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة.

مشكلة الدراسة:-

بتحليل الدراسات السابقة يتضح أن المشاركة المجتمعية بالجمعيات الأهلية قد لا تعدوا عن كونها طريقاً لتقديم عملية المساعدة من منظور ارتجالي؛ فالتنظيمات الاجتماعية بالجمعيات الأهلية قد اعتراها ثمة تحديات تضمنها العمل المهني للخدمة الاجتماعية؛ وحيث إن قدرة الجمعية الأهلية قد تتأتى من خلال؛ تمكين أعضائها بكفاءة مشاركتهم لغاية تهيئة تلك التنظيمات الاجتماعية لمحاولة الحد من تحديات الارتجالية في العمل المؤسسي، كما أشارت الدراسات السابقة إلى أن سلوكيات القيادة التحويلية للأخصائي الاجتماعي لم تكن شأناً ناجماً عن جدلية المشاركة المجتمعية للأعضاء بالجمعيات الأهلية؛ بل كانت شأناً ناجماً عن جدليات ذات طابع بعيد كل البعد عن تلك الزاوية المهمة في العمل التنظيمي.

بيد أن تأكيد الدراسات السابقة على وجود ثمة ممارسات لسلوكيات القيادة التحويلية للأخصائي الاجتماعي كانت بمثابة الدافع البحثي لاختيار تلك الزاوية ككيان لمشكلة بحثية جديدة بمحاولة الكشف عنها، لذا سوف تهتم الدراسة الراهنة بمحاولة إيجاد ثمة تفسيراً لتلك الزاوية المبهمة في الدراسات السابقة، ومن ثم قد يمكن تحقيق تنمية المشاركة المجتمعية للأعضاء بالجمعية الأهلية من خلال؛ محاولة كشف الغموض عن مدى إدراك الأعضاء بالجمعية الأهلية لمظاهر ممارسات الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات القيادة التحويلية بالجمعية الأهلية، وبالتعبئة يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل عن:-

ما مظاهر ممارسات الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات القيادة التحويلية لتنمية المشاركة المجتمعية للأعضاء بالجمعية الأهلية؟

## ثانياً: أهداف الدراسة:-

تسعى الدراسة الحالية إلى محاولة تحديد مظاهر ممارسات الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات القيادة التحويلية لتنمية المشاركة المجتمعية للأعضاء بالجمعية الأهلية من خلال:-

1. تحديد مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك تحمل المخاطرة للأعضاء بالجمعية الأهلية.
2. تحديد مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك إكساب روح التحدي للأعضاء بالجمعية الأهلية.
3. تحديد مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك حرية الاستفسار للأعضاء بالجمعية الأهلية.
4. تحديد مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك التواصل بفعالية للأعضاء بالجمعية الأهلية.

## ثالثاً: أهمية الدراسة:-

(1) تكمن أهمية دراسة ممارسات الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات القيادة التحويلية مع الأعضاء بالجمعية الأهلية في أنها؛ تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الخدمة الاجتماعية، إذ قد يسهم تحديد هذه السلوكيات في التعرف على طبيعة العلاقة بين الأخصائي الاجتماعي وبين الفئات المستفيدة ومدى قدرات تلك الفئات على المشاركة المجتمعية في صنع القرار بالجمعيات الأهلية.

٢) كما قد تفيد هذه الدراسة المهتمين بوضع استراتيجيات شأنها النهوض بقدرات الأخصائي الاجتماعي وتنمية المشاركة المجتمعية للأعضاء بالجمعية الأهلية في آن معاً.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:-

التساؤل الرئيس: ما مظاهر ممارسات الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات القيادة التحويلية لتنمية المشاركة المجتمعية للأعضاء بالجمعية الأهلية ؟

ينبثق من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:-

١) ما مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك تحمل المخاطرة للأعضاء بالجمعية الأهلية ؟

٢) ما مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك إكساب روح التحدي للأعضاء بالجمعية الأهلية ؟

٣) ما مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك حرية الاستفسار للأعضاء بالجمعية الأهلية ؟

٤) ما مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك التواصل بفعالية للأعضاء بالجمعية الأهلية ؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:-

○ تعريف المشاركة:-

المشاركة تعني: الفعل، وقد يكون فعلاً اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعياً، أو ثقافياً، وهو مفهوم يرتبط بمفهوم المواطن حيث يعني أنه عضو فاعل في المجتمع ويرتقي به من الذات السالبة إلى الذات الموجبة،

ويرتبط مفهوم المشاركة الشعبية بمجموعة من القيم الاجتماعية منها التضامن، والإرادة الحرة، والتطوع بصفته المحفز الأساسي لأية مشاركة (السعيد، ٢٠٠٨م، ١٠٦)، وتعرف المشاركة بأنها العملية التي يخدم بها الناس من خلال؛ المنظمات غير الربحية، أو الحكومية (Terry, 2008, 293)، كما تشير إلى القيام بدور المحرض على عمل تعاوني مع الآخرين بدلاً من التلقي السلبي للخدمات، أو المساعدات، وهي غرض مرغوب فيه لبناء القدرة لدى العميل في الخدمة الاجتماعية، سواء أكان فرد، أو جماعة، أو مجتمع (السكري، ٢٠٠٠م، ٣٦٢)، فتعد العمود الفقري للنشاط الشعبي، ولذلك نجد أن أعضاء الجمعيات الأهلية ما هم إلا متطوعين سواء بمالهم، أو جهودهم لتحقيق رسالة اجتماعية. (عثمان، بدون ت، ١٤٥)

**التعريف الإجرائي للمشاركة المجتمعية هي:** الإسهامات المتمركزة على العوامل المعنوية لعضو الجمعية الأهلية، والتي قد تستمد من سلوكيات الأخصائي الاجتماعي بغاية إثراء محاولاته للتغيير، بما قد يساعد في معالجة المشكلات المجتمعية للجمعية، ومن ثم قد تتحقق الأهداف التي قد تعود بالنفع على أعضاء الجمعية الأهلية ومن ثم المجتمع المحلي.

#### ○ تعريف القيادة التحويلية:-

تعرف القيادة التحويلية: على أنها عملية يسعى فيها القادة إلى الارتقاء بأتباعهم لقيادة أنفسهم، ويعمل فيها القائد على إحداث تغييرات عميقة لدى الأتباع، ويعمل على تحفيز الآخرين على أداء أكثر مما يرغبون في أدائه، وحتى أكثر مما يعتقدون أنه ممكن (افوليو، ٢٠٠٣م، ٦٨)، كما تعرف على أنها قيادة تتجاوز الحالة القائمة، وتعمل على أساس التغيير والابتكار الذي يأتي بسيل لا ينقطع من الأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة، وتحفيز



جميع العاملين لأنها؛ تأتي بالأفكار الجديدة من أجل التغيير فإن القيادة التحويلية لا تعول على القواعد الملموسة الصلبة والحوافز للسيطرة على التعامل مع العاملين، وإنما تركز على العوامل غير المادية مثل الرؤية، والقيم، والأفكار لبناء العلاقات وإعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة، وإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين العاملين في عملية التغيير. (نجم، ٢٠١٢م، ٨٨)

كما تعرف بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يسعى من خلاله القائد الوصول إلى؛ الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود. (عودة، ومحمد، ٢٠١٦م، ١٢٨)

**التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية:** ممارسات الأخصائي الاجتماعي مع عضو الجمعية الأهلية في عملية التعاون المشترك للعمل المجتمعي بغاية اظهار التمكين، تتمركز تلك الممارسات على إعطاء دلالة للاعتبارات السلوكية من خلال:-

- أ) تحمل المخاطرة لإزالة العراقيل التي تواجه الأعضاء بالجمعية.
- ب) العمل بروح الفريق في اطار إكساب روح التحدي للأعضاء بالجمعية.
- ج) حرية الاستفسار والحديث بصراحة مع الأعضاء في أنشطة الجمعية المتنوعة.
- د) التفكير في الاحتياجات الجماعية من خلال؛ التواصل بفعالية مع الأعضاء بالجمعية.

سادساً: الموجّهات النظرية للدراسة:-

١. النظرية التفاعلية (التكاملية): ركزت على التكامل، والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في العملية القيادية، وترى أن هناك تفاعل لعوامل ثلاث وهي السمات الشخصية للقائد والجماعة التي يتعامل معها القائد من حيث تركيبها، واتجاهاتها، وخصائصها، ومتطلباتها، ومشاكلها، وكذلك البيئة وعناصرها المتداخلة في تكوين الموقف، وترى أن سلوك القائد لن يصبح مجرد ترديد لسلوك الجماعة التي يعمل معها، وكذلك الجماعة لن تتحرك دون مقاومة منهم، وبالتالي فنجاح القائد متمثل في تحقيق أهداف الأعضاء وأهداف المجموعة التي يعمل معها، ومدى اعتراف المجموعة به كقائد ويظهر ذلك في تفاعلها معه واستجابتها له. (رشوان، ٢٠١٠م، ٧٨-٧٩).

٢. استراتيجية العلاج بالتعلم: تقوم على أساس أن المشاركة تؤدي إلى تدريب الأعضاء للعمل سويّاً لحل مشكلات المجتمع، وفي نفس الوقت ممارسة الديمقراطية ودعم التعاون بين الجماعات كإحدى متطلبات مدخل حل المشكلة، وهذا بدوره يدعم الجهود ويقود المجتمع إلى تحقيق النمو مع زيادة الانتماء إلى المجتمع والتعرف على مشكلاته. (قاسم، ١٩٩٩م، ٣٤٢)

٣. استراتيجية استكمال هيئة العاملين: تستخدم في بعض المؤسسات الأهلية التي ترى أنها ليست بحاجة إلى كادر من الخبراء في التخطيط والمهنيين في تنفيذ مشروعاتها، لكنها بحاجة إلى متطوعين بوصفهم خبراء حقيقيين في مشكلات مجتمعهم (خاطر، ١٩٩٧م، ٩٥)، وإيجاد نوع من التلاحم بين الخبراء، والموظفين، والأهالي ولضمان المشاركة

الفاعلة في وضع الخطط والتي تعبر حينئذ بصدق عن الاحتياجات الفعلية. (عفيفي، ٢٠٠٤م، ١٩٤)

سابعاً: الإطار النظري للدراسة.

• أهمية المشاركة المجتمعية:-

تعتبر المشاركة أحد المبادئ الأساسية في الخدمة الاجتماعية، كما أنها تمثل الإطار العام للعمل ويلتزم بها الأخصائي الاجتماعي، وتقوم المشاركة على ركيزة فلسفية في الخدمة الاجتماعية هي الإيمان بقدرة المجتمع على أن يتولى أموره بنفسه مهما كانت المشكلات التي يواجهها مع الأخذ في الاعتبار أن هذه المشاركة تتم من خلال؛ مؤسسات، أو منظمات على مستوى المجتمع. (قنديل، ٢٠٠٥م، ١٧١)، فأهمية المشاركة المجتمعية قد تتمثل في الآتي:-

أ- تعمل المشاركة على أن تكون الخدمات ملائمة للسكان المحليين باعتبارهم أنسب الناس للتعبير عن حاجاتهم.

ب- تتيح المشاركة الفرصة لمختلف الفئات للقيام بدور إيجابي في الأحداث الجارية والقرارات المؤثرة.

ج- تؤدي المشاركة إلى تماسك المجتمع وتزيد من جوانب التعاون بين الأفراد، والحكومة. (عبد اللطيف، ١٩٩٧م، ١٨١ - ١٨٣)

د- تسهم الجهود التطوعية من خلال؛ المشاركة في تحقيق ديمقراطية الخدمات التي تؤدي عن طريق الشعب لصالح الشعب نفسه.

هـ- يمكن للمشاركة من خلال؛ الهيئات غير الحكومية أن تؤدي دوراً رائداً قد تعجز بعض المؤسسات الحكومية في بعض المستويات أن تؤديه.  
(أحمد، ١٩٩٨م، ٢٨١-٢٨٢)

**ويقترح البحث:** أن تكون المشاركة من خلال؛ العمل بروح الفريق في اطار القيادة التحويلية ومن ثم تحمل المخاطر لإزالة العراقيل التي قد تواجه الأعضاء بالجمعية في تنفيذ القرارات التي ساعدوا في صنعها عن تلك التي تفرض عليهم، فالمشاركة من خلال؛ العمل بروح الفريق توجه الأعضاء بالجمعية بالألا يدخروا جهداً عن تنفيذ قرار قد فرضوه سلفاً على أنفسهم.

#### • صور المشاركة المجتمعية:-

تأخذ المشاركة صوراً عديدة وترتبط هذه الصور بمراحل التنمية في المجتمع وطبيعة نظامه السياسي وبنائه الاجتماعي، كما ترتبط بظروف كل برنامج، أو مشروع بحسب الهدف منه وفلسفة القائمين عليه، ومن هذه الصور ما يلي:-

أ- المشاركة في مرحلة رسم الخطة.

ب- المشاركة في تنفيذ الخطة.

ج- المشاركة في تقويم الخطة.

وهناك آراء أخرى حددت صور المشاركة في:-

أ- المشاركة المادية.

ب- المشاركة بالرأي.

ج- المشاركة بالجهد. (المفلوث، ١٩٩٤م، ٧٩١)

• المعوقات التي قد تواجه المشاركة المجتمعية بالجمعيات الأهلية:-

إن ثمة أسباب تدفع إلى خفض مستوى المشاركة منها الشك في إمكانية تغيير الأوضاع وأن المشاركة قد لا تأتي بجديد للمؤسسات، كما يعتقد البعض بأنه لا يملك المعلومات التي تمكنه من المشاركة الفعالة (خليل، ٢٠٠٧م، ٩٤)، كما أن هناك ثمة معوقات متباينة تحول دون فاعلية المشاركة بالجمعيات الأهلية ومنها:-

أ- معوقات الأهداف التي تسعى الجمعيات الأهلية لتحقيقها، كعدم وضوح الأهداف بالنسبة لأفراد المجتمع وأحياناً لأعضاء مجلس الإدارة، أو وضع أهداف تعجز الجمعية عن تحقيقها، أو التركيز على أهداف وإهمال أهداف أخرى.

ب- معوقات عمليات التنسيق بين بعضها البعض أو بينها وبين المؤسسات الحكومية، كعدم فهم مكونات عملية التنسيق، أو تعارض الأهداف، أو عدم وجود جهاز للتنسيق، أو وجود نزاع بين الجمعيات وبعضها.

ج- معوقات المجتمع المحيط بالجمعية كانهماض المستوى الثقافي والاجتماعي لأفراد المجتمع، أو التحايل على الجمعية للحصول على الخدمات، أو غياب المشاركة المجتمعية، أو وجود نزاع بين أفراد المجتمع والمسؤولين بالجمعية.

د- معوقات اللوائح والقوانين التي تعمل في إطارها الجمعيات الأهلية، والتي تحد من قدرة الجمعيات خاصة في عمليات جمع المال، مع وجود أكثر من جهة رقابية تحت شعار إبعاد الجمعيات عن العمل

بالسياسة، أو الأمور الدينية، وغيرها من الأمور التي تحد من فعالية الجمعيات في قيامها بدورها. (عبد اللطيف، ٢٠٠٧م، ٢٤٨-٢٤٩)

هـ- ارتباط عوامل تفعيل العلاقة بين الجمعيات الأهلية والدولة بعملية بناء القدرات سواء في الإطار التنظيمي، أو في تنمية القدرات البشرية، أو المعلوماتية وما يصاحب ذلك من قدرة على التشبيك وتوفير القدرة على التخطيط بعيد المدى. (سلامة، ٢٠٠٥م، ١٢٦-١٣٠)

و- يمتد التطوع في مفهومه إلى أبعد من مجرد العضوية في الجمعيات حيث يلاحظ أن هناك عزوفاً من جانب المواطن عن المشاركة السياسية، والاجتماعية كانعكاس للمناخ السياسي والضغط الاقتصادية، وهو ما ينعكس أيضاً على الجمعيات. (قنديل، وبن نفيسة، ١٩٩٤م، ٢٦٢)

#### • أهمية القيادة التحويلية على مستوى الجمعية الأهلية:-

القيادة التحويلية قيادة جماعية يتساوى القائد والأتباع في تحملهم مسؤولية المهام المنوطة بهم، والكل يعتبر قائداً في مجال تخصصه ومكانته الوظيفية في المؤسسة، حيث قدرة القائد على خلق قادة آخرين يعمل معهم لا يعملون عنده، قادة قادرين على تطوير رؤاهم المستقبلية الخاصة بوظائفهم ومحاولة تحقيقها بصورة جماعية مع زملائهم، أو مع القائد، أو بصورة ذاتية (الجبر، ٢٠١٠م، ٤٠)، لذا تسعى القيادة التحويلية إلى تحقيق متلازمة الفرد والمنظمة أي اندماج الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة للفرد من خلال؛ تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وحفز التغيير وتعزيز سلوك الإبداع (صالح، وذيب، ٢٠١٣م، ٦١)، وذلك لكونها تتصف بالآتي:-

(١) صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية، ومن ثم يمكن تحسين وتطوير ممارسات القيادة التحويلية عن طريق التدريب، وأن برامج التدريب المعدة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين من أعلى المستويات الإدارية حتى المستويات الإشرافية والتي يجب أن تكون موضع التدريب والتطوير الإداري، حيث أثبتت الدراسات أن القادة على جميع المستويات يمكن تدريبهم. (الهواري، ٢٠٠٦م، ٩٥)

(٢) تعد من أهم النماذج الحديثة التي لم يعد بإمكان المنظمات الحديثة الاستغناء عنها نظراً لما تواجهه من ضغوط بيئية داخلية وخارجية تتصف بعدم الاستقرار. (القيسي، والطائي، ٢٠١٤م، ٧٦٢)

(٣) تعد مطلباً أساسياً لإدخال استراتيجية المنظمة المتعلمة وتطبيقها يتطلب؛ الثقة في القائد؛ المشاركة في الهدف المعنوي؛ الارتقاء لمستوى التمكن والسيطرة على الجوانب الفنية للأداء؛ الارتفاع إلى مستوى أعلى من المهارات في حل المشكلات؛ التفكير النقدي، وجود ارتباط موجب بين سلوك القيادة التحويلية مع كل من فرق العمل بالتركيز على العميل والالتزام بالتطوير المستمر وبمفاهيم وأبعاد المنظمة المتعلمة بما تتضمنه من المشاركة في الرؤية وإدارة النماذج العقلية. (صقر، ٢٠٠٣م، ١٣٥)

(٤) تضع معايير للأداء المؤسسي ضمن نسق متكامل يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للمتغيرات الداخلية والخارجية، كما تضع قيماً للمؤسسة، وتدعمها، وتحدث تغييرات في ثقافتها، ومعتقداتها، وتستجيب بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات والتقلبات في

احتياجات العاملين والمتعاملين مع المؤسسة. (ضحاوي، وخاطر، ٢٠١٤م، ١٠٣،

٥) الأسلوب القيادي المناسب الذي يتم من خلاله؛ التحول من استراتيجيات الرقابة إلى مفاهيم الالتزام، وتعزيز الدافعية الذاتية والداخلية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. (توفيق، ٢٠٠٩م، ٧٧)

٦) تساعد على بناء ثقافة تعاونية ومهنية وتعزز نمو العاملين من خلال؛ تعزيز أهداف النمو المهني، تساعد على حل المشكلات حلاً تعاونياً إيجابياً، كما تسهم في جعل التغيير عمل مؤسسي من خلال:-

أ) إيجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل المؤسسة ككل.

ب) إقناع العاملين بقدرتهم على تجسيد الرؤية عملياً.

ج) إحداث التغيير وقيادته بشكل منظم. (ضحاوي، وخاطر، ٢٠١٤م، ١٠٣)

**ويقترح البحث:** أن تكون قيادة الأخصائي الاجتماعي التحويلية

للأعضاء بالجمعية الأهلية من خلال؛ مساعدة الأعضاء على تبني فكر تكاملي يرسخ من إيمان الأعضاء بحتمية تكامل جهود المشاركة، وأن العمل المجتمعي القائم على تقسيم الأدوار مفاده محاولة تفويض المشكلات، مستخدماً رؤية توافقية لنبذ التهميش، ومن ثم الحد من نتائج الإقصاء في العمل المجتمعي.

○ القيادة التحويلية بغاية تنمية مشاركة الأعضاء المجتمعية:-

تؤدي القيادة التحويلية إلى مشروع أكثر ديمقراطية وجماعية فأحياناً ما يساء فهم القيادة التحويلية على أنها قيادة النخبة، أو القيادة المضادة



للديموقراطية، إلا أنها تدعو إلى المشاركة في بناء الرؤى والأفكار، وتشجع مشاركة الأتباع في عمليات إحداث التغييرات اللازمة (أفوليو، ٢٠٠٣م، ٨٨)، من ثم شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال؛ إسهامات (باس) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل، الذي تضمن في البداية عام ١٩٨٥م، ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، ثم أضاف (باس) في عام ١٩٩٠م مكوناً رابعاً أطلق عليه الاستثارة الفكرية، أو الدافعية الإيحائية. (بن عبد الرحمن، ٢٠١١م، ١٦١)، ومن ثم فقد يمكن للأخصائي الاجتماعي استخدام سلوكيات القيادة التحويلية بغاية تنمية مشاركة الأعضاء المجتمعية على النحو التالي:-

١. التأثير المثالي (تحمل المخاطرة): هي سلوكيات وصفات تجعل الأعضاء ينظرون إلى القادة كنماذج للدور حيث يرغب القادة في تحمل المخاطرة، والاستعداد للتضحية، وامتلاك مستوى عال من الأخلاق، والقيم، والقدرة على إزالة العراقيل التي تواجه الأفراد والمؤسسة، ويشمل التأثير المثالي بعدين:-

أ) الاعجاب بسلوك القائد: حيث يفعل الشيء الصحيح، ويأخذ حاجات الآخرين في الحسبان.

ب) الاعجاب بصفات القائد: بحيث يجعلهم يرغبون في محاكاته، وحيث يمتلك الثقة والإرادة.

٢. الحفز الإلهامي (إكساب روح التحدي): يعمل القادة التحويلين على تحفيز ودفع الأعضاء للالتفاف حول القائد من خلال؛ إكساب العاملين

التحدي؛ العمل بروح الفريق؛ إظهار الحماس والتفاؤل من خلال؛ المشاركة في بناء صورة للمستقبل تلبي حاجات العاملين وتزيد من التزامهم بتحقيق الأهداف المؤسسية (6, 2006, Bass & Riggio), كما يعمل القائد على ربط تصورات العاملين معه برؤية المؤسسة، ويمدهم بمعنى للمهام التي بين أيديهم من خلال؛ الربط بين الأعمال التي يقومون بها ورؤية المؤسسة. (Rae 2013 , 291)

**ويقترح البحث:** أن يكون التأثير المثالي (تحمل المخاطرة) للأخصائي الاجتماعي بالجمعية الأهلية مرتكزاً على تتطابق الأفعال مع الأقوال؛ بوضع ثقافة مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات ضمن أولويات العمل بروح الفريق، ومن ثم تقبل النقد أثناء مناقشة الآراء مع تعظيم حاجات الأعضاء الأقل شأنًا بالجمعية وصولاً لعرض القرارات بطريقة مثالية.

**ويقترح البحث:** أن يكون الحفز الإلهامي (إكساب روح التحدي) للأخصائي الاجتماعي بالجمعية الأهلية مستنداً إلى تشجيع التعاون بين الأعضاء؛ بتغذية الإحساس بالقدرة على الإنجاز للحد من معوقات العمل مستخدماً روح التحدي، وإثارة الدافعية نحو ذلك الانجاز بتبني ثقافة التوقعات العالية للأداء وبرؤية واقعية للمشكلات من خلال؛ الارتقاء بمستوى انتماء الأعضاء للجمعية.

٣. الاستثارة الفكرية (حرية الاستفسار): حرية الاستفسار والحديث بصراحة مع القادة هي مسألة حيوية لنشاط الجمعية وفائدة للمجتمع، ولابد أن يدرك القادة أهمية هذا المصدر واعتباره مصدر قوة أساسي للتنظيمات بحيث يعملوا على تدعيمه. (منظمة التعاون، ٢٠١٠م، ٨٤)

ويقترح البحث: أن تكون الاستثارة الفكرية (حرية الاستفسار) مع لأخصائي الاجتماعي بالجمعية الأهلية قائمة على حث الأعضاء على المشاركة من خلال؛ التعلم الذاتي المستمر، والمساعدة على تبرير الآراء باستخدام؛ الأساليب العلمية بالأفكار الابتكارية في صنع القرارات، ومتخذاً قدرًا من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات ومستخدمًا الطرق الحديثة في أداء المهام.

٤. الاعتبارات الفردية (التواصل بفعالية): يدرك القائد التحويلي أن وجوده ليرقى بالأعضاء إلى مستوى أعلى ويدعوهم إلى التفكير في الاحتياجات الجماعية وفي دورهم ومكانتهم بين المنافسين وبين البشرية بشكل عام، حيث يميل إلى استخدام سيكولوجية الجماهير. (الهواري، ٢٠٠٦م، ٨١)

ويقترح البحث: أن تكون الاعتبارات الفردية (التواصل بفعالية) مع الأخصائي الاجتماعي بالجمعية الأهلية مؤمنة بمراعاة العدالة في توزيع المهام ووفقاً لقدرات الأعضاء، والمبادرة للمساعدة من خلال؛ التواصل بفعالية الاستماع الجيد لآرائهم متخذاً الإخفاقات سبيلاً في تفويض المشكلات بطرق بناءة.

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:-

○ نوع الدراسة: دراسة وصفية: تهدف إلى تحديد مظاهر ممارسات الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات القيادة التحويلية مع الأعضاء بالجمعية الأهلية بغاية تنمية مشاركتهم المجتمعية.

فالدراسة الوصفية تستهدف تقرير خصائص معينة، أو موقف تغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جمع الحقائق لاستخلاص دلالتها، وتصل

عن طريق ذلك إلى اصدار تعميمات بشأن الموقف الذي يقوم الباحث بدراسته. (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ٨٢)

○ **منهج الدراسة: منهج دراسة الحالة:** حيث يمكن الاعتماد على المصادر غير المادية المتمثلة في ملاحظات الباحث المباشرة، وكذلك استجابات المبحوثين وإجاباتهم على أسئلة عن خبراتهم الحالية والماضية، بما يربط ماضي المعلومة بحاضرها، والجوانب الذاتية بالموضوعية، وتسهم في تشخيص الموقف البحثي بمزيد من الدقة العلمية، مما يدفع إلى الثقة في تعميم نتائجها. (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ١٥٦)

○ **أدوات الدراسة:** اعتمدت الدراسة على أداة استبار طبقت على الأعضاء بالجمعية الأهلية، وذلك بجانب الملاحظة المباشرة لمجتمع الدراسة البشري، والمقابلات الفردية المقننة.

(١) **استمارة الاستبار:** تم حساب نسبة الاتفاق لمدى ارتباط العبارات لمحاور الاستبار باستخدام المعادلة:-

عدد عبارات الاتفاق

$$\text{معادلة نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد عبارات الاتفاق}}{100} \times 100$$

عدد عبارات الاتفاق + عدد عبارات الاختلاف

(٢) **ثبات الاستبار:** تم التطبيق على عينة ضمن إطار مجتمع الدراسة البشري، بحيث لا يشملوا التطبيق النهائي، وتم حساب معامل الارتباط باستخدام معامل (ارتباط بيرسون).

$$\text{ارتباط بيرسون: (ر)} = \frac{\text{ن مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{\sqrt{2(\text{مج ص}) - 2 \times \text{ن مج ص}} \sqrt{2(\text{مج س}) - 2 \times \text{ن مج س}}}$$

### جول رقم (١).

معامل الارتباط والثبات لأبعاد الاستبار:

م	الأبعاد	معامل الثبات	مستوى الدلالة
١	البعد الأول: تحمل المخاطرة.	٠.٨٠	٠.٠١
٢	البعد الثاني: إكساب روح التحدي.	٠.٨٦	
٣	البعد الثالث: حرية الاستفسار.	٠.٧٩	
٤	البعد الرابع: التواصل بفعالية.	٠.٨١	
	الثبات الكلي للأداة	٠.٨١	٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (١) قيمة معامل الارتباط بين استجابات التطبيق للأبعاد ومعامل الثبات الكلي للاستبار، وهو معامل ارتباط عال عند مستوى معنوية (٠.٠١)، من ثم يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

• مجالات الدراسة:-

(أ) المجال المكاني:-

جمعية الخير الاسلامية بمسير، المشهرة برقم ١٨٩٩/٢٠١٢م، تمت الدراسة الميدانية وفقاً لمنهج دراسة الحالة من خلال؛ حالة تم اختيارها وفقاً لمبررات علمية ومنهجية حددت وحدة المعاينة لموضوع الدراسة ومنها:-

١. أن تكون الجمعية معترف بها من قبل وزارة التضامن الاجتماعي وتعمل تحت اشرافها.

٢. أن تخدم الجمعية عدداً كبير من المستفيدين.

(ب) المجال البشري:-

جاء قوام المجتمع البشري للدراسة لجميع الأعضاء (المسح الشامل) بجمعية الخير الاسلامية بمسير وعددهم (٢٠٣) عضو، تم استبعاد عدد (١٥) عضو من التطبيق الميداني للدراسة حيث خضعوا لتطبيق ثبات الاستتار ليصبح العدد الفعلي (١٨٨) عضو، وفي ضوء التطبيق النهائي لأداة الدراسة وبعد استبعاد الاستثمارات الغير صالحة احصائياً، وكذا صعوبة الحصول على استجابات بعض الأعضاء بلغ اجمالي عدد الاستتارات الصالحة احصائياً (١٥٠) استتار بواقع (٧٩.٧٪) من قوام المجتمع البشري للدراسة.

(ج) المجال الزمني للدراسة: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة

من ١٠/١٠/٢٠٢٢م حتي ٢٤/٠١/٢٠٢٢م.

تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية:-

- مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات القيادة التحويلية.
- (١) النتائج المتعلقة بمظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك تحمل المخاطرة لأعضاء بالجمعية الأهلية.

(التساؤل الأول)

جدول رقم (٢) مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك تحمل المخاطرة.

الترتيب	ن	متوسط الأوزان المرجحة	عدد العيّنة	الاستجابات			العبارات	م
				أبداً	أحياناً	دائماً		
١	٩٣,٦	٢,٥	٣٧٤	٣١	١٤	١٠٥	ك يتبنى الأخصائي الاجتماعي عملية التطوير بالجمعية.	١
				٢٠,٧	٩,٣	٧٠		
١٠	١٧٢,٤	١,٢	١٨٦	١٢٩	٦	١٥	ك تتطابق أفعال الأخصائي الاجتماعي مع أقواله.	٢
				٨٦	٤	١٠		
٢	١٢٣,٥	١,٤	٢٠٨	١١٤	١٤	٢٢	ك يضع الأخصائي الاجتماعي مشكلات العمل بالجمعية ضمن أولوياته.	٣
				٧٦	٩,٣	١٤,٧		
٥	١٨٣,١	١,٣	١٩٦	١٢٧	-	٢٣	ك يعمل الأخصائي الاجتماعي بروح الفريق مع الأعضاء بالجمعية.	٤
				٦٤,٧	-	٣٥,٣		

رؤية مستقبلية لتنمية المشاركة المجتمعية في ضوء القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية

م٢	٩٤,٤	١,٤	٢٠٨	١٠٥	٣٢	١٣	ك	٥	يتقبل الأخصائي الاجتماعي النقد من الأعضاء بصدق رحب.
				٧٠	٢١,٣	٨,٧	%		
م٥	١٧٥,٨	١,٣	١٩٤	١٢٦	٤	٢٠	ك	٦	يناقش الأخصائي الاجتماعي الآراء التي تختلف مع رأيه.
				٨٤	٢,٧	١٣,٣	%		
م٥	١٧٥,٨	١,٣	١٩٤	١٢٦	٤	٢٠	ك	٧	يلبي الأخصائي الاجتماعي حاجات الأعضاء الأقل شأنًا بالجمعية.
				٨٤	٢,٧	١٣,٣	%		
م٥	١٨٨,٩	١,٣	١٨٨	١٢٩	٤	١٧	ك	٨	يرتقي الأخصائي الاجتماعي بسمعة الجمعية بالعمل الجاد للأعضاء.
				٨٦	٢,٧	١١,٣	%		
م٥	١٤٧	١,٣	١٩٥	١٢٠	١٥	١٥	ك	٩	يحترم الأخصائي الاجتماعي الأعضاء بالجمعية بعرض القرارات بطريقة مثالية.
				٨٠	١٠	١٠	%		
م٢	١١٥,٣	١,٤	٢٠٧	١١٢	١٩	١٩	ك	١٠	يتبنى الأخصائي الاجتماعي ثقافة مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات.
				٧٤,٦	١٢,٧	١٢,٧	%		

يتضح من الجدول رقم (٢) ضعف استجابات مجتمع الدراسة البشري حول مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك تحمل المخاطرة للأعضاء بالجمعية الأهلية.

من ثم فإن ضعف نتائج مؤشرات مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك تحمل المخاطرة بالدراسة الراهنة تتفق مع نتائج دراسة آل



سعود (٢٠١٢م) التي توصلت إلى وجود ضعف في ممارسات القيادة التحويلية، وكذا دراسة شقواره (٢٠١٣م) التي أوصت بتصميم برامج لتنمية القادة، كما انفتحت مع نتائج دراسة متولى (٢٠١٥م) بعدم وجود تنسيق بين الإدارات وبعضها لتنفيذ البرامج والأنشطة، والتي أرجعتها دراسة هاشم (٢٠١٦م) إلى وجود النزعة الفردية وتعمد التهميش، لذا أوصت دراسة الكمالي (٢٠١٧م) بضرورة التحفيز على المشاركة، واستخدام التدخل المهني باستخدام النموذج المعرفي السلوكي لتدعيم المشاركة المجتمعية كما في دراسة العجرودى (٢٠٢١م).

بيد أن ضعف نتائج مؤشرات مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك تحمل المخاطرة بالدراسة الراهنة اختلفت مع نتائج دراسة Hadi & fatemah (2014) التي أكدت أن التأثير المثالي (تحمل المخاطرة) من أكثر الأبعاد لتحقيق التعلم التنظيمي، ومن ثم تباينت مع نتائج دراسة عبد الرحمن (٢٠١٧م) التي أكدت توافر القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وجاءت دراسة محمد (٢٠٢١م) لتؤكد التباين مع النتائج الحالية بوجود أثر معنوي بشكل جزئي.

(٢) النتائج المتعلقة بمظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك إكساب روح التحدي للأعضاء بالجمعية الأهلية.

(التساؤل الثاني)

جدول رقم (٣) مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك إكساب روح التحدي.

م	العبارات	الاستجابات			القوة المعيارية	متوسط الأوزان المرجحة	كا	الترتيب
		دائماً	أحياناً	أبدأ				
١	يشجع الأخصائي الاجتماعي التعاون بين الأعضاء بالجمعية.	ك	١٠٥	١٤	٣١	٣٧٤	٩٣,٦	١
		%	٧٠	٩,٣	٢٠,٧			
٢	يفذي الأخصائي الاجتماعي الإحساس بالقدرة على إنجاز أهداف الجمعية	ك	١٠٥	١٤	٣١	٣٧٤	٩٣,٦	م١
		%	٧٠	٩,٣	٢٠,٧			
٣	يحفز الأخصائي الاجتماعي الأعضاء نحو تطوير أعمال الجمعية.	ك	١٠٥	١٤	٣١	٣٧٤	٩٣,٦	م١
		%	٧٠	٩,٣	٢٠,٧			
٤	يتحمس الأخصائي الاجتماعي بالأهداف المطلوب إنجازها بالجمعية.	ك	١٠٥	١٤	٣١	٣٧٤	٩٣,٦	م١
		%	٧٠	٩,٣	٢٠,٧			
٥	يتفاعل الأخصائي الاجتماعي بالأهداف المطلوب إنجازها بالجمعية.	ك	١٠٥	١٤	٣١	٣٧٤	٩٣,٦	م١
		%	٧٠	٩,٣	٢٠,٧			
٦	يواجه الأخصائي الاجتماعي معوقات عمل الجمعية بروح التحدي مع الأعضاء.	ك	٩٣	١٤	٤٣	٣٥٠	٦٢,٨	٧
		%	٦٢	٩,٣	٢٨,٧			

## العدد التاسع والعشرون [يونيو ٢٠٢٢م.]

٧	٦٢,٨	٢,٣	٣٥٠	٤٣	١٤	٩٣	ك	يثير الأخصائي الاجتماعي دافعية الأعضاء نحو انجاز الأعمال بالجمعية.
				٢٨,٧	٩,٣	٦٢	%	
٨	٩٣,٦	٢,٥	٣٧٤	٣١	١٤	١٠٥	ك	يتبنى الأخصائي الاجتماعي ثقافة التوقعات العالية لأداء الأعضاء.
				٢٠,٧	٩,٣	٧٠	%	
٩	٢٦,١	٢,٢	٣٣٠	٤٧	٢٦	٧٧	ك	يتبنى الأخصائي الاجتماعي مع الاعضاء رؤية واقعية لمشكلات الجمعية.
				٣١,٤	١٧,٣	٥١,٣	%	
١٠	٨,٤	٢,١	٣١٦	٤٩	٣٦	٦٥	ك	يرتقي الأخصائي الاجتماعي بمستوى انتماء الأعضاء للجمعية
				٣٢,٧	٢٤	٤٣,٣	%	

يتضح من الجدول رقم (٣) قوة استجابات مجتمع الدراسة البشري حول مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك إكساب روح التحدي للأعضاء بالجمعية الأهلية.

من ثم فإن قوة نتائج مؤشرات مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك إكساب روح التحدي بالدراسة الراهنة تتفق مع نتائج دراسة محمد (٢٠٢١م) التي تؤكد قوة النتائج بوجود أثر معنوي بشكل جزئي لبعد الحفز الإلهامي (إكساب روح التحدي).

بيد أن قوة نتائج مؤشرات مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك إكساب روح التحدي بالدراسة الراهنة اختلفت مع نتائج دراسة آل سعود (٢٠١٢م) التي تؤكد ضعف في ممارسات القيادة التحويلية، وكذا دراسة شقواره (٢٠١٣م) التي أوصت بتصميم برامج لتنمية القادة، كما اختلفت مع نتائج دراسة متولى (٢٠١٥م) التي تؤكد عدم وجود تنسيق بين

الإدارات وبعضها لتنفيذ البرامج والأنشطة، والتي ارجعتها دراسة هاشم (٢٠١٦م) إلى وجود النزعة الفردية مع تعمد التهميش، لذا أوصت دراسة الكمالي (٢٠١٧م) بضرورة التحفيز على المشاركة.

٣) النتائج المتعلقة بمظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك حرية الاستفسار للأعضاء بالجمعية الأهلية.

### (التساؤل الثالث)

جدول رقم (٤) مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك حرية الاستفسار.

م	العبارات	الاستجابات			القوة المعيارية	متوسط الأوزان المرجحة	كا	الترتيب
		دائماً	أحياناً	أبدأ				
١	يحث الأخصائي الاجتماعي الأعضاء على المشاركة في الاجتماعات.	١٦	٥٠	٨٤	٢٣٢	١,٥	٤٦,٢	٥
		٪	١٠,٧	٣٣,٣				
٢	يشجع الأخصائي الاجتماعي الأعضاء على التعلم الذاتي المستمر.	١٠	٤٦	٩٤	٢١٦	١,٤	٧٠,٧	٧
		٪	٦,٧	٣٠,٧				
٣	يساعد الأخصائي الاجتماعي الأعضاء على تبرير آرائهم.	٨	٣٢	١١٠	١٩٨	١,٣	١١٣,٧	١٠
		٪	٥,٣	٢١,٣				
٤	يحث الأخصائي الاجتماعي الأعضاء لاستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات	٢٢	٢٣	١٠٥	٢١٧	١,٤	٩٠,٧	٧م
		٪	١٤,٧	١٥,٣				

## العدد التاسع والعشرون [يونيو ٢٠٢٢م.]

١	٩٣,٦	٢,٥	٣٧٤	٣١	١٤	١٠٥	ك	٥	يستخدم الأخصائي الاجتماعي أساليب نمطية لحل مشكلات الجمعية.
				٢٠,٧	٩,٣	٧٠	%		
م٥	٧٩,٧	١,٥	٢٣٠	١٠,١	١٨	٣١	ك	٦	يستخدم الأخصائي الاجتماعي أفكار الأعضاء الابتكارية في حل المشكلات.
				٦٧,٣	١٢	٢٠,٧	%		
٣	٤٦,٥	١,٦	٢٣٤	٧٨	٦٠	١٢	ك	٧	يصنع الأخصائي الاجتماعي القرارات بالمشاركة مع الأعضاء بالجمعية.
				٥٢	٤٠	٨	%		
م٧	٩٩,٢	١,٤	٢٠٨	١٠,٧	٢٨	١٥	ك	٨	يتخذ الأخصائي الاجتماعي قدر من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
				٧١,٣	١٨,٧	١٠	%		
٢	١٥,٣	٢,٣	٣٣٩	٣٢	٤٧	٧١	ك	٩	يشجع الأخصائي الاجتماعي على استخدام الطرق الحديثة في أداء المهام.
				٢١,٤	٣١,٣	٤٧,٣	%		
م٧	١٢٧,٢	١,٤	٢٠٦	١١٥	١٤	٢١	ك	١٠	يسعى الأخصائي الاجتماعي للتعرف على طموحات الأعضاء بالجمعية.
				٧٦,٧	٩,٣	١٤	%		

يتضح من الجدول رقم (٤) تباين استجابات مجتمع الدراسة البشري حول مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك حرية الاستفسار للأعضاء بالجمعية الأهلية.

من ثم فإن وسطية نتائج مؤشرات مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك حرية الاستفسار بالدراسة الراهنة تتفق مع نتائج دراسة عبدالرحمن (٢٠١٧م) التي تؤكد توافر القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وجاءت دراسة محمد (٢٠٢١م) لتؤكد التباين في النتائج بوجود أثر معنوي

بشكل جزئي لأبعاد القيادة التحويلية، من ثم أوصت على ضرورة تنمية مدركات العاملين في كافة المستويات لمعرفة أهمية دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، لذا أوصت دراسة الكمالي (٢٠١٧م) بضرورة التحفيز على المشاركة، كاستخدام التدخل المهني باستخدام النموذج المعرفي السلوكي لتدعيم المشاركة المجتمعية كما في دراسة العجرودي (٢٠٢١م).

(٤) النتائج المتعلقة بمظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك التواصل بفعالية للأعضاء بالجمعية الأهلية.

#### (التساؤل الرابع)

جدول رقم (٥) مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك التواصل بفعالية.

م	العبارات	الاستجابات			القوة المعيارية	متوسط الأوزان المرجحة	كا	الترتيب
		دائماً	أحياناً	أبدأ				
١	يراعي الأخصائي الاجتماعي العدالة في توزيع المهام بين الأعضاء بالجمعية.	ك	٤٤	-	١٠٦	٢٣٨	١,٦	٥
		%	٢٩,٣	-	٧٠,٧			
٢	يتيح الأخصائي الاجتماعي للأعضاء اقتراح موضوعات تضاف إلى أعمال الجمعية	ك	٤٤	-	١٠٦	٢٣٨	١,٦	م٥
		%	٢٩,٣	-	٧٠,٧			
٣	يبادر الأخصائي الاجتماعي لمساعدة الأعضاء على حل مشكلاتهم الفردية.	ك	٣٨	-	١١٢	٢٢٦	١,٥	٧
		%	٢٥,٣	-	٧٤,٧			
٤	يتواصل الأخصائي الاجتماعي بفعالية مع الأعضاء.	ك	١٩	-	١٣١	١٨٨	١,٣	١٠
		%	١٢,٧	-	٨٧,٣			

العدد التاسع والعشرون [يونيو ٢٠٢٢م]

٨	١٣١	١,٤	٢٠٤	١١٦	١٤	٢٠	ك	٥	يسمّع الأخصائي الاجتماعي جيداً لأراء الأعضاء.
				٧٧,٤	٩,٣	١٣,٣	%		
م٨	١١٥,٢	١,٤	٢١٨	١١١	١٠	٢٩	ك	٦	يتخذ الأخصائي الاجتماعي إخفاقات الأعضاء سبيلاً لحل المشكلات بطرق بناءة.
				٧٤	٦,٧	١٩,٣	%		
٢	٢٦,١	٢,٢	٣٣٠	٤٧	٢٦	٧٧	ك	٧	يفوض الأخصائي الاجتماعي الأعضاء في بعض المهام وفقاً لقدراتهم.
				٣١,٤	١٧,٣	٥١,٣	%		
٣	٨,٤	٢,١	٣١٦	٤٩	٣٦	٦٥	ك	٨	ينمي الأخصائي الاجتماعي النزعة القيادية لدى الأعضاء.
				٣٢,٧	٢٤	٤٣,٣	%		
٤	٢١,٣	١,٨	٢٧١	٧٥	٢٩	٤٦	ك	٩	يشجع الأخصائي الاجتماعي على التواصل بين الأعضاء وبعضهم البعض.
				٥٠	١٩,٣	٣٠,٧	%		
١	٦٢,٨	٢,٣	٣٥٠	٤٣	١٤	٩٣	ك	١٠	يشعر الأخصائي الاجتماعي كل فرد من الأعضاء بأهميته كعضو فاعل بالجمعية.
				٢٨,٧	٩,٣	٦٢	%		

يتضح من الجدول رقم (٥) ضعف استجابات مجتمع الدراسة البشري حول مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك التواصل بفعالية للأعضاء بالجمعية الأهلية.

من ثم فإن ضعف نتائج مؤشرات مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك التواصل بفعالية بالدراسة الراهنة تتفق مع نتائج دراسة آل سعود (٢٠١٢م) التي تؤكد ضعف في ممارسات القيادة التحويلية، وكذا دراسة شقواره (٢٠١٣م) التي أوصت بتصميم برامج لتنمية القادة، كما اتفقت

مع نتائج دراسة متولى (٢٠١٥م) بعدم وجود تنسيق بين الإدارات وبعضها لتنفيذ البرامج والأنشطة، والتي أرجعتها دراسة هاشم (٢٠١٦م) إلى وجود النزعة الفردية والتهميش، لذا أوصت دراسة الكمالي (٢٠١٧م) بضرورة التحفيز على المشاركة، كاستخدام التدخل المهني باستخدام النموذج المعرفي السلوكي لتدعيم المشاركة المجتمعية كما في دراسة العجرودى (٢٠٢١م).

بيد أن ضعف نتائج مؤشرات مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك التواصل بفعالية بالدراسة الراهنة تباينت مع نتائج دراسة عبدالرحمن (٢٠١٧م) التي أكدت توافر القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وجاءت دراسة محمد (٢٠٢١م) لتؤكد تباين النتائج بوجود أثر معنوي بشكل جزئي لبعد الاعتبارات الفردية (التواصل بفعالية)، من ثم أوصت على ضرورة تنمية مدركات العاملين في كافة المستويات لمعرفة أهمية دور القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة.

عاشراً: النتائج العامة للدراسة، الرؤية المستقبلية:-

○ النتائج العامة للدراسة:-

من خلال؛ دمج التحليل الكمي للمعاملات الاحصائية التي تركز على الوصول إلى ثمة فوارق محددة بغاية التأكيد على وجود ثمة مظاهر لممارسات الأخصائي الاجتماعي لسلوكيات القيادة التحويلية مع الأعضاء المهتمين بالمشاركة المجتمعية بالجمعية الأهلية، وبين التحليل الكيفي لدراسة الحالة والملاحظة المباشرة لمجتمع الدراسة البشري، فإن النتائج العامة للدراسة تؤكد ضعف مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك تحمل المخاطرة، وقوة مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك إكساب روح التحدي، وتباين مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك حرية



الاستفسار, وضعف مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك التواصل بفعالية, ما يؤكد وجود حاجة ماسة لرؤية مستقبلية بغاية تنمية المشاركة المجتمعية في ضوء القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية.

أسفرت الدراسة الحالية عن عدد من النتائج على النحو التالي:-

أ) ضعف مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك تحمل المخاطرة للأعضاء بالجمعية الأهلية بوجود ثمة أثر سلبي للاستجابات الخاصة بعبارات الاستبارة جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي:-

- يتبنى الأخصائي الاجتماعي عملية التطوير بالجمعية.
- يضع الأخصائي الاجتماعي مشكلات العمل بالجمعية ضمن أولوياته.
- يتقبل الأخصائي الاجتماعي النقد من الأعضاء بصدر رحب.
- يتبنى الأخصائي الاجتماعي ثقافة مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات.
- يعمل الأخصائي الاجتماعي بروح الفريق مع الأعضاء بالجمعية.
- يناقش الأخصائي الاجتماعي الآراء التي تختلف مع رأيه.
- يلبي الأخصائي الاجتماعي حاجات الأعضاء الأقل شأنًا بالجمعية.
- يرتقي الأخصائي الاجتماعي بسمعة الجمعية بالعمل الجاد للأعضاء.
- يحترم الأخصائي الاجتماعي الأعضاء بالجمعية بعرض القرارات بطريقة مثالية.
- تتطابق أفعال الأخصائي الاجتماعي مع أقواله.

ب) قوة مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك إكساب روح التحدي للأعضاء بالجمعية الأهلية بوجود ثمة أثر ايجابي للاستجابات الخاصة بعبارات الاستبار جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي:-

- يشجع الأخصائي الاجتماعي التعاون بين الأعضاء بالجمعية.
- يغذي الأخصائي الاجتماعي الإحساس بالقدرة على انجاز أهداف الجمعية
- يحفز الأخصائي الاجتماعي الأعضاء نحو تطوير أعمال الجمعية.
- يتحمس الأخصائي الاجتماعي بالأهداف المطلوب إنجازها بالجمعية.
- يتفائل الأخصائي الاجتماعي بالأهداف المطلوب إنجازها بالجمعية.
- يتبنى الأخصائي الاجتماعي ثقافة التوقعات العالية لأداء الأعضاء.
- يواجه الأخصائي الاجتماعي معوقات عمل الجمعية بروح التحدي.
- يثير الأخصائي الاجتماعي دافعية الأعضاء نحو انجاز الأعمال.
- يتبنى الأخصائي الاجتماعي مع الاعضاء رؤية واقعية لمشكلات.
- يرتقي الأخصائي الاجتماعي بمستوى انتماء الأعضاء للجمعية.

ج) تباين مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك حرية الاستفسار للأعضاء بالجمعية الأهلية بوجود ثمة أثر متوسط للاستجابات الخاصة بعبارات الاستبار جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي:-

- يستخدم الأخصائي الاجتماعي أساليب نمطية لحل مشكلات الجمعية.

- يشجع الأخصائي الاجتماعي على استخدام الطرق الحديثة في أداء المهام.
  - يصنع الأخصائي الاجتماعي القرارات بالمشاركة مع الأعضاء بالجمعية.
  - يحث الأخصائي الاجتماعي الأعضاء على المشاركة في الاجتماعات.
  - يستخدم الأخصائي الاجتماعي أفكار الأعضاء الابتكارية في حل المشكلات.
  - يشجع الأخصائي الاجتماعي الأعضاء على التعلم الذاتي المستمر.
  - يحث الأخصائي الاجتماعي الأعضاء لاستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات.
  - يتخذ الأخصائي الاجتماعي قدر من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
  - يسعى الأخصائي الاجتماعي للتعرف على طموحات الأعضاء بالجمعية.
  - يساعد الأخصائي الاجتماعي الأعضاء على تبرير آرائهم.
- (د) ضعف مظاهر ممارسة الأخصائي الاجتماعي لسلوك التواصل بفعالية للأعضاء بالجمعية الأهلية بوجود ثمة أثر سلبي للاستجابات الخاصة بعبارة الاستتار جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي:-
- يشعر الأخصائي الاجتماعي كل فرد من الأعضاء بأهميته كعضو فاعل بالجمعية.

- يفوض الأخصائي الاجتماعي الأعضاء في بعض المهام وفقاً لقدراتهم.
- ينمي الأخصائي الاجتماعي النزعة القيادية لدى الأعضاء.
- يشجع الأخصائي الاجتماعي على التواصل بين الأعضاء وبعضهم البعض.
- يراعي الأخصائي الاجتماعي العدالة في توزيع المهام بين الأعضاء بالجمعية.
- يتيح الأخصائي الاجتماعي للأعضاء اقتراح موضوعات تضاف الى أعمال الجمعية
- يبادر الأخصائي الاجتماعي لمساعدة الأعضاء على حل مشكلاتهم الفردية.
- يستمع الأخصائي الاجتماعي جيداً لآراء الأعضاء.
- يتخذ الأخصائي الاجتماعي إخفاقات الأعضاء سبيلاً لحل المشكلات بطرق بناءة.
- يتواصل الأخصائي الاجتماعي بفعالية مع الأعضاء.

○ الرؤية المستقبلية:-

رؤية مستقبلية لتنمية المشاركة المجتمعية في ضوء القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية.

● الرؤية المستقبلية يقصد بها:-

(١) ممارسات مهنية مستمدة من أبعاد القيادة التحويلية بواسطة الأخصائي الاجتماعي الممارس للعمل المهني مع عضو الجمعية الأهلية لتنمية مشاركته المجتمعية.

(٢) تطوير آليات العمل مع عضو الجمعية الأهلية للتعامل بفاعلية لتنمية المشاركة المجتمعية في ضوء القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية.

(٣) وذلك من خلال؛ إعطاء دلالة للاعتبارات السلوكية التالية:-

(أ) تحمل المخاطرة لإزالة العراقيل التي تواجه الأعضاء بالجمعية.

(ب) العمل بروح الفريق في اطار إكساب روح التحدي للأعضاء بالجمعية.

(ج) حرية الاستفسار والحديث بصراحة مع الأعضاء لشؤون أنشطة الجمعية.

(د) التفكير في الاحتياجات الجماعية من خلال؛ التواصل بفعالية مع الأعضاء بالجمعية.

● الأسس التي تم الاستناد إليها في وضع الرؤية المقترحة:-

المزج بين نتائج الدراسات والبحوث العلمية السابقة ونتائج الدراسة الراهنة من جهة وبين الإطار النظري للخدمة الاجتماعية عامة من جهة أخرى.

○ أهداف الرؤية المقترحة:-

يتمثل الهدف العام للرؤية المستقبلية المقترحة في تنمية المشاركة المجتمعية في ضوء القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية وذلك من خلال؛ الآتي:-

أ) زيادة جودة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في ضوء الالتزام بسلوك تحمل المخاطرة لعضو الجمعية الأهلية:-

- ١) أن يتبنى الأخصائي الاجتماعي عملية التطوير بالجمعية.
- ٢) أن تتطابق أفعال الأخصائي الاجتماعي مع أقواله.
- ٣) أن يضع الأخصائي الاجتماعي مشكلات العمل بالجمعية ضمن أولوياته.
- ٤) أن يعمل الأخصائي الاجتماعي بروح الفريق مع الأعضاء بالجمعية.
- ٥) أن يتقبل الأخصائي الاجتماعي النقد من الأعضاء بصدق ورحب.
- ٦) أن يناقش الأخصائي الاجتماعي الآراء التي تختلف مع رأيه.
- ٧) أن يلبي الأخصائي الاجتماعي حاجات الأعضاء الأقل شأنًا بالجمعية.
- ٨) أن يرتقي الأخصائي الاجتماعي بسمعة الجمعية بالعمل الجاد للأعضاء.

٩) أن يحترم الأخصائي الاجتماعي الأعضاء بالجمعية بعرض القرارات بطريقة مثالية.

١٠) أن يتبنى الأخصائي الاجتماعي ثقافة مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات.

ب) زيادة جودة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في ضوء الالتزام بسلوك إكساب روح التحدي لعضو الجمعية الأهلية:-

١) أن يشجع الأخصائي الاجتماعي التعاون بين الأعضاء بالجمعية.

٢) أن يغذي الأخصائي الاجتماعي الإحساس بالقدرة على انجاز أهداف الجمعية

٣) أن يحفز الأخصائي الاجتماعي الأعضاء نحو تطوير أعمال الجمعية.

٤) أن يتحمس الأخصائي الاجتماعي بالأهداف المطلوب إنجازها بالجمعية.

٥) أن يتقاعل الأخصائي الاجتماعي بالأهداف المطلوب إنجازها بالجمعية.

٦) أن يواجه الأخصائي الاجتماعي معوقات عمل الجمعية بروح التحدي مع الأعضاء.

٧) أن يثير الأخصائي الاجتماعي دافعية الأعضاء نحو انجاز الأعمال بالجمعية.

٨) أن يتبنى الأخصائي الاجتماعي ثقافة التوقعات العالية لأداء الأعضاء.

٩) أن يتبنى الأخصائي الاجتماعي مع الاعضاء رؤية واقعية لمشكلات الجمعية.

- (١٠) أن يرتقي الأخصائي الاجتماعي بمستوى انتماء الأعضاء للجمعية.
- (ج) زيادة جودة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في ضوء الالتزام بسلوك حرية الاستفسار لعضو الجمعية الأهلية:-
  - (١) أن يحث الأخصائي الاجتماعي الأعضاء على المشاركة في الاجتماعات.
  - (٢) أن يشجع الأخصائي الاجتماعي الأعضاء على التعلم الذاتي المستمر.
  - (٣) أن يساعد الأخصائي الاجتماعي الأعضاء على تبرير آرائهم.
  - (٤) أن يحث الأخصائي الاجتماعي الأعضاء لاستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات
  - (٥) أن يستخدم الأخصائي الاجتماعي أساليب نمطية لحل مشكلات الجمعية.
  - (٦) أن يستخدم الأخصائي الاجتماعي أفكار الأعضاء الابتكارية في حل المشكلات.
  - (٧) أن يصنع الأخصائي الاجتماعي القرارات بالمشاركة مع الأعضاء بالجمعية.
  - (٨) أن يتخذ الأخصائي الاجتماعي قدر من المخاطرة المحسوبة في اتخاذ القرارات.
  - (٩) أن يشجع الأخصائي الاجتماعي على استخدام الطرق الحديثة في أداء المهام.



- (١٠) أن يسعى الأخصائي الاجتماعي للتعرف على طموحات الأعضاء بالجمعية.
- (د) زيادة جودة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في ضوء الالتزام بسلوك التواصل بفعالية لعضو الجمعية الأهلية:-
  - (١) أن يراعي الأخصائي الاجتماعي العدالة في توزيع المهام بين الأعضاء بالجمعية.
  - (٢) أن يتيح الأخصائي الاجتماعي للأعضاء اقتراح موضوعات تضاف الى أعمال الجمعية
  - (٣) أن يبادر الأخصائي الاجتماعي لمساعدة الأعضاء على حل مشكلاتهم الفردية.
  - (٤) أن يتواصل الأخصائي الاجتماعي بفعالية مع الأعضاء.
  - (٥) أن يستمع الأخصائي الاجتماعي جيداً لآراء الأعضاء.
  - (٦) أن يتخذ الأخصائي الاجتماعي إخفاقات الأعضاء سبيلاً لحل المشكلات بطرق بناءة.
  - (٧) أن يفوض الأخصائي الاجتماعي الأعضاء في بعض المهام وفقاً لقدراتهم.
  - (٨) أن ينمي الأخصائي الاجتماعي النزعة القيادية لدى الأعضاء.
  - (٩) أن يشجع الأخصائي الاجتماعي على التواصل بين الأعضاء وبعضهم البعض.

١٠) أن يشعر الأخصائي الاجتماعي كل فرد من الأعضاء بأهميته كعضو فاعل بالجمعية.

▪ أسس تحقيق أهداف الرؤية المستقبلية المقترحة:-

○ رؤية مستقبلية لتنمية المشاركة المجتمعية في ضوء القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية على المستوى النظري:-

١. الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية التي تتناول المشاركة المجتمعية.  
٢. الاهتمام بإجراء الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية.

٣. التركيز على الدراسات العلمية التي توضح كيفية توظيف آليات القيادة التحويلية للأخصائي الاجتماعي في مجال الخدمة الاجتماعية.

٤. إجراء دراسات علمية حول تقييم مدى فاعلية آليات القيادة التحويلية للأخصائي الاجتماعي في مجال تنمية المشاركة المجتمعية.

○ رؤية مستقبلية لتنمية المشاركة المجتمعية في ضوء القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية على مستوى الممارسة المهنية:-

١. العمل على توظيف نتائج الدراسات والبحوث العلمية التي أجريت بمجال القيادة التحويلية ومن ثم محاولة تطبيقها عملياً من خلال؛ الممارسة المهنية بالمؤسسات المعنية بالمشاركة المجتمعية .

٢. ضرورة العمل على تدريب الأخصائيين الاجتماعيين على استخدام آليات القيادة التحويلية بالمؤسسات المعنية بالمشاركة المجتمعية وفقاً لمعايير الجودة في الأداء المهني.

٣. الاهتمام بتدريب فرق العمل بالمؤسسات المعنية بالمشاركة المجتمعية على كيفية فهم سلوكيات القيادة التحويلية.
٤. تنظيم ندوات علمية حول آليات القيادة التحويلية بالمؤسسات المعنية بالمشاركة المجتمعية.
٥. تنظيم ورش العمل لتبادل الخبرات والمعارف بين الممارسين للعمل بالمؤسسات المعنية بالمشاركة المجتمعية.
٦. تنظيم دورات تدريبية لتفعيل الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين باستخدام آليات العمل بسلوكيات القيادة التحويلية.
٧. الاهتمام بالتقويم المستمر للأداء المهني للأخصائي الاجتماعي باستخدام آليات العمل بسلوكيات القيادة التحويلية بالمؤسسات المعنية بالمشاركة المجتمعية.

## المراجع:-

أبو النصر، محمد ذكي(٢٠٠٨م). لياقة التصميم المنهجي للبحث الاجتماعي، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

أحمد، غريب سيد(١٩٩٨م). علم الاجتماع الريفي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

افوليو، بروس ج(٢٠٠٣م). تنمية القيادة، بناء القوي الحيوية(ترجمة عبدالحكم احمد الخزامي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن بن عبد العزيز(٢٠١٢م). واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم السعودية، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارتي التعليم العالي والتربية والتعليم، ع ٢٥٤، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الباز، شهيدة(١٩٩٧م). المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين محددات الواقع وآفاق المستقبل، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة.

بن عبد الرحمن، الطاهر(٢٠١١م). القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، ع ٣٥٤، الجزائر.

توفيق، عبد الرحمن(٢٠٠٩م): دبلوماسية القيادة بالذكاء العاطفي، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجيزة.

الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم(٢٠١١م). قيادة التحويل في المنظمات، مدخل إلى نظريات القيادة وبرنامج تدريبي، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

الجبر، زينب على(٢٠١٠م). القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين، مجلس النشر العلمي، لجنة التأليف والتعريب والنشر، جامعة الكويت.

حسن، منال صبحي(٢٠٢٠م). درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى رؤساء الجامعات في الجامعات الأردنية، بحث منشور بالمجلة التربوية لكلية التربية، ع ٧٢، سوهاج.

حسن, نهاد خميس (٢٠١٩م). أثر القيادة التحويلية على جودة حياة العمل/دراسة تطبيقية علي بعض الجامعات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها. خاطر, أحمد مصطفى(١٩٩٧م).طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع مدخل لتنمية المجتمع المحلي, استراتيجيات وادوار المنظم الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

خليل, محمد سيد(٢٠٠٧م).الإنسان المصري بين السلبية والإيجابية في المشاركة الشعبية والإصلاح "تأصيل. تفعيل. تجارب. واقعية"، دار العلوم للنشر، القاهرة.

رشوان, حسين عبد الحميد احمد(٢٠١٠م).القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والتنظيمي والإداري، مؤسسه شباب الجامعة، الإسكندرية.

الرشيدي, أحمد كامل(١٩٩٨م).بحوث ودراسات تربوية في الميزان، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.

الزرقاوي, نرمن محمد(٢٠١٩م).التخطيط لتفعيل دور الأخصائي الاجتماعي في تحقيق المشاركة المجتمعية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط على ضوء معايير الجودة والاعتماد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.

السعيدى, فتحية(٢٠٠٨م).الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة.

السكري, أحمد شقيق(٢٠٠٠م).قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

سلامة, حسن(٢٠٠٥م).العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني في مصر مع إشارة إلي الجمعيات الأهلية، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد ٤٢، ع ١، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، الجيزة.

شاهين, إيمان محمود كمال(٢٠١٩م).المساندة الاجتماعية للشباب وعلاقتها بإدارة الوقت المخصص للمشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية.

شقوارة, سناء علي (٢٠١٣م). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن دراسة تحليلية, رسالة دكتوراه, جامعة الجنان, كلية ادارة الاعمال, لبنان.

صالح, أحمد على, وذيب, محمد (٢٠١٣م). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية, دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة, دراسات, العلوم الإدارية, المجلد ٤٠, ع ١.

صقر, هدي (٢٠٠٣م). المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة, المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة, القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي, دمشق, الجمهورية العربية السورية.

ضحاوي, بيومي محمد, وخاطر, محمد إبراهيم (٢٠١٤م). رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية, دار الفكر العربي, مدينة نصر, القاهرة.

عادل, سهير, ومحمد, شفاء (٢٠١٠م). الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية, دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية, مجلة الإدارة والاقتصاد, ع ٨٣, بغداد.

عبدالرحمن, ولاء عبدالحى (٢٠١٧م). القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأخصائي الرياضي بإدارات رعاية الشباب بجامعة القاهرة, رسالة دكتوراه, كلية التربية الرياضية, جامعة حلوان.

عبدالظاهر, شيماء علي (٢٠٢٠م). استخدام المدخل التنموي من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية لتمكين الطالب الجامعي من المشاركة في الأنشطة التطوعية المجتمعية, رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية الخدمة الاجتماعية, جامعة اسبوط.

عبداللطيف, رشاد احمد (١٩٩٧م). أساسيات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية, دار المعرفة الجامعية, الإسكندرية.

عبداللطيف, رشاد احمد (٢٠٠٧م). إدارة المؤسسات الاجتماعية في مهنة الخدمة الاجتماعية, دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر, الإسكندرية.

## العدد التاسع والعشرون [يونيو ٢٠٢٢م]

عبدالمنعم, نادية محمد(١٩٩٩م).تفعيل الشراكة المجتمعية في إدارة النظم التعليمية, المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية, القاهرة .

عثمان, محمد عبدالسميع(بدون ت). مشكلات اجتماعية معاصرة, كلية التربية, القاهرة, جامعة الأزهر .

العجرودى, أميرة محمد السيد (٢٠٢١م). ممارسة النموذج المعرفي السلوكي من منظور خدمة الجماعة لتدعيم المشاركة المجتمعية للمسنين , رسالة دكتوراه, غير منشورة, كلية الخدمة الإجتماعية , جامعة حلوان.

عفيفي, عبدالخالق محمد(٢٠٠٤م).تنظيم المجتمع في المجتمعات النامية, مؤسسة الكوثر للطباعة, القاهرة.

العمرى, ابوالنجا محمد(٢٠٠٠م).تنظيم المجتمع والمشاركة الشعبية منظمات واستراتيجيات, المكتبة الجامعية, الإسكندرية, بتصرف

عودة, أيمن, ومحمد, عمر (٢٠١٦م).أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدي العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية, المجلة التربوية, ع ١٣١, مجلد ٣١, الكويت.

الفرماوي, مصطفى عبد العظيم,(٢٠٠٦م).السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات, مكتبة الانجلو المصرية, القاهرة.

قاسم, محمد رفعت(١٩٩٩م). تنظيم المجتمع الأسس والأجهزة , بل برنت للطباعة, القاهرة.

قنديل, سهير عبدالحليم(٢٠٠٥م).تقويم فاعلية مجالس الآباء والمعلمين في تحقيق المشاركة المجتمعية كأحد المعايير القومية لجودة التعليم بمصر, ج ٤, المؤتمر العلمي الأول, المعهد العالي للخدمة الاجتماعية, بورسعيد.

قنديل, أماني, وبن نفيسة, سارة(١٩٩٤م).الجمعيات الأهلية في مصر , مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام, القاهرة.

القيسي, فاضل حمد, والطائي, على حسون(٢٠١٤م).الإدارة الاستراتيجية, نظريات, مداخل, أمثله وقضايا معاصرة , دار صفاء للتوزيع والنشر, عمان.

الكمالي، يحيى بن محمد (٢٠١٧م). دور مؤسسات المجتمع المدني في دعم المشاركة المجتمعية لتنمية المجتمعات المحلية بسلطنة عمان دراسة ميدانية لدور بعض المنظمات غير الحكومية في محافظة مسقط، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

متولى، زينب حامد (٢٠١٥م). القيادة التحويلية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى المخططين والمنفذين بوزارة الشباب والرياضة، رسالة ماجستير، كلية تربية رياضية بنات، جامعة حلوان.

محمد، محمد عبدالرازى (٢٠٢٠م). الكفاءات القيادية الإدارية ودورها في إصلاح وتطوير التنظيم/تحليل سوسيولوجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة دمياط.

محمد، حنان رمضان على (٢٠٢١م). أثر القيادة التحويلية على الرشاقة التنظيمية والتوافق بين الفرد والمنظمة ، رسالة دكتوراه، غير منشورة. كلية التجارة ، جامعة عين شمس.

المفلوث، فهد حمد (١٩٩٤م). جمع التبرعات كصورة من صور مشاركة المواطنين، المؤتمر العلمي السابع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

منظمة التعاون، والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي (٢٠١٠م).مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، التعليم العالي في مصر.

نجم، عبود نجم (٢٠١٢م). القيادة وإدارة الابتكار ، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط ٢، عمان.

نوح، محمد عبدالحى (١٩٩٨م). الطريقة المهنية لتنظيم المجتمع (قاعدة علمية، قيم، مهارات)، حورس للطباعة والنشر، القاهرة.

هاشم، دسوقي محمد دسوقي (٢٠١٦م). دور الثقافة الشعبية الريفية في تفعيل المشاركة المجتمعية للشباب في احدي قري محافظة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.



الهوري, سيد(٢٠٠٦م).ملاح مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحولية، ط٤، مكتبة عين شمس، القاهرة.

يونس, الفاروق زكي(٢٠٠٠م).سياسة الرعاية الاجتماعية والعولمة, دور المجتمع المدني ومؤسساته، المؤتمر السنوي الحادي عشر ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) Transformational leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Elisabeth Raes, et al. (2013) Facilitating team learning through transformational leadership, Instr Sci,41

Mansoor Dehghan Manshadi, Fatemeh Pour Ebrahimi&Hadi M. (2014). Abdiop.cit,

Terry Mizahi , Larry E.Davis, (2008) Encyclopedia of Social work, 20th ed., Oxford university press, U.S.A.

