

القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية

Participatory Leadership and Development of Social
Civil Development Associations Responsibility in

الدكتورة سحر فتحي عبد الحميد مصباح

مدرس بقسم تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

ملخص البحث

استهدفت الدراسة رصد واقع القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية التنموية، وتحديد مستوى تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية، وتحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية، وتحديد الصعوبات التي تواجهها ، والتوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للمسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة القاهرة والجيزة وعددهم (95) مفردة وتوصلت نتائجها الى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية. وأن أكثر أبعاد القيادة التشاركية ارتباطاً بتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية تمثلت فيما يلي: تشجيع العمل الفريقي، ثم توفير المناخ التنظيمي، يليه تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية، ثم تدعيم المشاركة في صنع القرارات، وأخيراً تفويض السلطة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، المسؤولية الاجتماعية، الجمعيات الأهلية التنموية

Abstract

The study aimed to monitor the reality of participatory leadership in development civil society organizations, determine the level of social responsibility development in development civil society organizations, determine the relationship between participatory leadership and the development of social responsibility in development civil society organizations, identify the difficulties they face, and come up with proposed mechanisms from the perspective of the community organization method to activate the contributions of participatory leadership in the development of social responsibility in development civil society organizations. The study relied on the use of the social survey method with the available sample "the sample facilitated by the researcher" of officials in development civil society organizations in Cairo and Giza governorates, numbering (95) individuals, and its results reached the existence of a statistically significant direct relationship at a significance level of (0.01) between participatory leadership and the development of social responsibility in development civil society organizations. The most relevant dimensions of participatory leadership to fostering social responsibility in NGOs were: encouraging teamwork, providing an organizational climate, strengthening information communication systems, supporting participation in decision-making, and finally, delegating authority.

Keywords: Participatory Leadership Social Responsibility ,Civil Development Associations

أولاً: مشكلة الدراسة:

تلعب الجمعيات الأهلية دوراً كبيراً في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية ويستفيد منها الفقراء والمرأة والأطفال واليتامى والمعاقين وأطفال الشوارع والمهمشين، وكذلك تقوم الجمعيات الأهلية بدور رئيسي في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع. (أبو النصر 2004، ص60)

وعلى الرغم من ما يقال بشأن تقليص دور الدولة المعاصرة إلا أنها مازالت تعد موجهة رئيسياً في جميع العمليات التنموية، ونظراً لتعاظم دور المؤسسات والجمعيات الأهلية كان لابد من التعاون بين كلا القطاعين الحكومي والأهلي كمكلاً لدور الدولة لتحقيق المسؤولية المجتمعية ووضع نوعاً من برامجها الموجهة بالتعاون مع الجهات الحكومية تضمن بعداً تنقيفياً وأنشطة عملية تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية وتنشئة الأطفال على الولاء والانتماء وحب الوطن والحفاظ على الممتلكات العامة (التنمية الاجتماعية والاسرية، 2004، ص9)

وتحدث التنمية في المجتمع من خلال ممارسة الأنشطة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية داخل المجتمع وتعد محاولة لتحسين المجتمع وتحقيق أهدافه، وأنها أحد عوامل تحقيق رفاهية المجتمع ، وبالتالي تعمل الجمعيات الأهلية التنموية على تعزيز العلاقات التفاعلية بين سكان المجتمع (James,1995,p555)ولابد أن يدرك سكان المجتمع احتياجاتهم ومشكلاتهم ومعرفة أسبابها حتى يتم رسم خطة لمواجهة هذه المشكلات مما ينمي طاقات أعضاء المجتمع ويحولهم إلى عناصر إيجابية وينمي الشعور بالمسؤولية والثقة لديهم.(عبد الهادي،2024)

ومع تطور الفكر القيادي في القرن العشرين ، ظهرت اتجاهات حديثة في القيادة لتحل محل الاتجاهات التقليدية كالقيادة الموقفية والتحويلية والإبداعية والتشاركية ، والقيادة التشاركية نمط حديث من أنماط القيادة ، يشارك فيه القائد مرؤوسيه في عملية صنع القرار الإداري ومشاورتهم واحترام شخصياتهم واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية تحقق أهداف المؤسسة .وتتمثل مجالاتها في تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات.(عسيري،2024،ص193)

وتعد القيادة محركاً رئيسياً لمواجهة التغيرات المجتمعية حيث أنها من أبرز الأمور التي تعتمد عليها المؤسسات في نجاحها وتحقيق أهدافها، ويرتبط نجاحها بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المؤسسة والنمط القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية والشخصية التي يتمتع بها (شقيير، 2011)

وأصبحت الحاجة ماسة إلى قادة متميزين لديهم الخبرات والمهارات المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية للتكيف مع ما هو متطور وجديد والقيام بالدور القيادي المطلوب (حمادات، 2006)

وتقوم القيادة التشاركية على أساس المشاركة التي هي بمثابة العمود الفقري لأي جهد تنموي يستهدف النهوض بالمجتمع والارتقاء به، والعمل على تحسين مستوى حياة المواطنين اجتماعياً واقتصادياً. (ناجي، 2015، ص9)

وتعتمد القيادة التشاركية على إشراك القائد للعاملين في عملية التخطيط الهادف ، واتخاذ القرارات الإدارية ، ومنح الموظفين الصلاحيات ، بما يشعرهم بأهميتهم وينمى الثقة لديهم ويدعم إقامة علاقات انسانية معهم تحفزهم على اتقان العمل والتعاون والانسجام ، مما يؤدي إلى كسب احترام العاملين وودهم للقائد مما يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها (الصليبي 2015)

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الادارية والمجتمعية المعاصرة التي لاقت اهتماماً بحثياً كبيراً لأن المجتمعات على اختلافها تحتاج الي إطاراً فكرياً يتناسب مع كل مجتمع وثقافته وامكانياته. (منير، 2019، ص32)، والمسؤولية الاجتماعية ليست نتاجاً للقضايا المعاصرة او ترتبط بالجوانب الذاتية فقط حيث أنها ترتبط بالمتغيرات الحاصلة بالمجتمع بشكل موضوعي وبالتالي فإنها ليست بظاهرة جديدة تمثل استجابة للضغط الاجتماعية فقط والتي يمكن معالجتها من خلال القيام بأنشطة محددة. (فلاق، 2016، ص34)

وتلعب المسؤولية الاجتماعية دوراً هام في استقرار حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات، حيث تعمل على المحافظة على نظم المجتمع وقوانينه ، ويقوم كل فرد من خلالها بمسؤوليته وواجبه نحو نفسه ومجتمعه ويعمل ما عليه في سبيل النهوض بمجتمعه ، حيث أن الفرد بالنسبة للمجتمع كالخلية فالمجتمع لا يكون سليماً إلا إذا سلم جميع أفراداه وقاموا بجميع مسؤولياتهم وواجباتهم. (نجاتي، 2002، ص271)

فالمسؤولية الاجتماعية تفرض التعاون والالتزام والتضامن والاحترام والحب والديمقراطية في المعاملة والمشاركة الجادة التي هي أساس الصلة بين الأفراد في المجتمع الواحد. (قاسم، 2002، ص3)

بدأت صورة المسؤولية المجتمعية تتعاضم وتطورت سريعاً لتضم قائمة أكثر شمولاً للأعمال والمسؤوليات وتطور الأمر إلى وضع إطار لإدارة توقعات أصحاب المصالح بحيث يتم تغيير الطريقة والإدارة التي تتعامل بها لتلائم مستوى التأثيرات البيئية. (كلية التنمية الأسرية، مرجع سبق ذكره، ص8)

وعلى الرغم من النمو المستمر للجمعيات الأهلية في مصر من حيث العدد والمجالات والأنشطة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والدور الذي تلعبه في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع إلا أن الدراسات تشير إلى وجود قصور في الأداء بسبب التحديات التي تواجهها ومنها نقص خبرات القائمين على إدارة الجمعيات الأهلية وافتقارها للخبرات المعرفية والإدارية والتنظيمية ونقص المعلومات وعدم كفايتها وكذلك التمويل على برامجها والافتقار إلى استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة وهذا ما أكدت عليه دراسة (محمود، 2006)

وأشارت دراسة (البكري، 2025) إلى ضرورة استخدام استراتيجيات العمل التشاركي بالجمعيات الأهلية التنموية وذلك لتحسين الخدمات التي تقدمها للمجتمع والتي تتضمن استراتيجية التقدير التعاوني للاحتياجات المجتمعية والتخطيط التشاركي وتنمية القيادات المحلية مما يحقق أهداف العمل التشاركي التي تسعى الجمعيات الأهلية التنموية لتحقيقها.، وتوصلت دراسة (الشمرى، 2018) إلى مجموعة من المقترحات لتطوير القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية من خلال تنظيم دورات تدريبية تؤكد على أهمية النمط التشاركي بين القائد والمرووسين وتعزيز العلاقات التعاونية بين العاملين.

ان عملية صنع القرار الجماعي في الجمعيات الأهلية حسيطة جهد جماعي فهي نشاط يقوم من خلاله صناع القرار باتخاذ بديل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشكلات التي تواجه المؤسسة. (عبدالرؤوف، عيسى، 2022، ص60) ولا يتم ذلك إلا من خلال تنمية المسؤولية الاجتماعية بين كافة الأفراد بالمجتمع بما يتضمنه ذلك من تنمية العلاقات بينهم مع زيادة المشاركة ودعم روح الولاء والانتماء والمحافظة على الملكية العامة في المجتمع ، وأنه كلما وجدت بيئة اجتماعية سليمة وسمات عقلية ونفسية واجتماعية سليمة زاد الشعور بالمسؤولية بين كافة فئات المجتمع وهذا ما أكدته دراسة (عبدالله، 2014)

وأكدت دراسة (Sumoto,2002) على أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير الحكومية تساهم في تنمية المجتمع من خلال توفير فرص العمل وإقامة المشروعات الصغيرة وتقديم الخدمات المباشرة لعملائها والتوسع في البرامج التنموية واستثمار الموارد المتاحة وتأهيل العنصر البشري حتى تحقق برامجها التنموية في المجتمع، ويمكن تنمية المسؤولية الاجتماعية في المجتمع من خلال توفير التمويل اللازم لبرامج المسؤولية الاجتماعية ، وتسهيل الحصول على الخدمات وتحسينها وتحقيق التنسيق والتعاون بين كافة العاملين (ربيع،2021)

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية أحد عناصر الإطار القيمي المكون لفلسفة مهنة الخدمة الاجتماعية ومن ثم طرقها المختلفة كما ينظر إليها على أنها أحد مبادئ تنظيم المجتمع التي تهتم بربط الحقوق بالواجبات على أساس الأخذ والعطاء بين أفراد المجتمع الواحد وذلك أثناء تفاعلهم وتواصلهم من أجل المساهمة والاشتراك معاً في إشباع الاحتياجات وحل ومواجهة المشكلات من خلال الاعتماد والتعاون المتبادل بينهم.(بالي، 2019، ص ص -2011،2114)

وتعد طريقة تنظيم المجتمع إحدى الطرق المهنية للخدمة الاجتماعية التي تسعى لتدعيم قدرة المجتمع المحلي على تحديد مشكلاته وتعبئة طاقاته وموارده لمواجهة مشكلاته وتحقيق أهدافه التنموية ، معتمدة في ذلك على الأجهزة والتنظيمات المجتمعية القائمة بالمجتمع وخاصة الجمعيات الأهلية(Davis,2008,p478)

والمنظم الاجتماعي له دور أساسي في تحريك عجلة التنمية من خلال المبادرات الخلاقة التي تساهم في البحث عن مصادر لدعم وتشجيع برامج التنمية المجتمعية، واختيار أفضل الطرق والتخطيط لاستثمار تلك المصادر وجعلها مصادر دعم دائمة لخدمة ومصلحة المجتمع، ولا يتم ذلك إلا من خلال المسؤولية الاجتماعية لكافة العاملين بالجمعيات الأهلية التنموية والتعاون المثمر بينهم في تحقيق الأهداف.(المغلوث،2011)

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- توصلت دراسة (البكري،2025) إلى استراتيجيات العمل التشاركي بالجمعيات الأهلية التنموية والتي تتضمن استراتيجية التقدير التعاوني للاحتياجات المجتمعية والتخطيط التشاركي وتنمية القيادات المحلية .

- وتوصلت دراسة (الشمرى، 2018) إلى مجموعة من مقترحات تطوير القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية من خلال تنظيم دورات تدريبية، وتحسين العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- أكدت دراسة كلاً من (عبدالله، 2014) و (Sumoto, 2002) أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير الحكومية تساهم في تنمية المجتمع واشباع احتياجات أفرادها.
- توصلت دراسة (ربيع، 2021) الى أنه يمكن تنمية المسؤولية الاجتماعية من خلال التنسيق والتعاون بين كافة العاملين.
- في ضوء ما سبق من عرض مشكلة الدراسة والدراسات السابقة يتضح موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:
- الحاجة الملحة إلى دراسة تأثير القيادة التشاركية وفعاليتها في تنمية المسؤولية الاجتماعية، وتحديد أبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية التتموية وكيفية توظيفها لتنمية المسؤولية الاجتماعية بين العاملين.
- أهمية اتخاذ القرارات بصورة جماعية من خلال تفويض السلطة من قبل القائد للمرؤوسين ، وتحملهم نتائج اتخاذ القرارات من خلال المسؤولية الاجتماعية المشتركة بينهم.
- أن الجمعيات الأهلية التتموية أحد المجالات والمنظمات الرئيسية لعمل المنظم الاجتماعي وبالتالي يجب الاهتمام بها ودراسة الظواهر والمتغيرات التي تسهم في تطورها .
- ثانياً: الإطار النظري للدراسة: ويتضمن الإطار النظري للدراسة على ما يلي :
- القيادة التشاركية وهي نمط من أنماط القيادة الذي يقوم بمشاركة كل الأمور الإدارية والأهداف والإجراءات ووضع الخطط مع الموظفين، وهو نوع ذكي من القيادة لأنه يضمن مشاركة تحقيق الهدف مع الجميع وأن لا يتحمل شخص واحد النتائج في تلك القيادة (المطيري، 2015، ص 39)
- خصائص القيادة التشاركية:
- من أهم سمات القيادة التشاركية ما يلي:-
- يهدف القائد التشاركي إلى الحصول على أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل ، كما يؤكد على الذكاء والتحليل المنطقي في حل المشكلات.

- يستفيد من كل الفرص المتاحة ، ويطلب الكثير من المساعدة والآراء من رؤوسيه لاداء العمل بشكل جيد كما يقدم لهم الاستشارات والمعلومات.
 - يعتبر القائد وسيطاً رغم أنه صاحب القرار النهائي والمسئول مسئولية مباشرة عن النتائج.
 - يؤمن بأن الفرد له احترامه وكرامته وحريته وله الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله.
 - يسعى لتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرار مع تفويض بعض سلطته لمؤوسيه ، كما يستخدم قدرته على التصرف الذكي والتفكير العقلاني في تحليل المشكلات والمواقف التي يواجهها .
 - سهولة الاتصالات بين القائد ومؤوسيه ووضوح الأهداف ومنهجية العمل وسياسة القائد.
 - يثق القائد التشاركي في مؤوسيه ويسعى للحصول على آرائهم وأفكارهم ، حيث تسير الاتصالات عمودية وأفقية وبكافة الاتجاهات.(واعر، 2015، ص5)
- **مجالات القيادة التشاركية:-**
- 1- **تفويض السلطة:** ان تفويض السلطة يساعد المديرين على انجاز مهامهم من خلال الآخرين، مما يوفر الوقت اللازم لأداء المهام الاستراتيجية المتصلة بالتخطيط وصناعة القرارات، مما يزيد الثقة ويساعد في بناء علاقات ايجابية بين المديرين والمؤوسين.
 - 2- **المشاركة في اتخاذ القرار:** ان اشراك المديرين والقائد في اتخاذ القرار يضمن تعاونهم الاختياري كما يحقق ديمقراطية الادارة، وعملية اتخاذ القرار تتطلب توافر الحقائق والمعلومات والاحصاءات الدقيقة .
 - 3- **العلاقات الإنسانية:** تعد العلاقات الإنسانية لب العمل الإداري ، فهي تعمل على تخفيف وطأة الآلية المفرطة في العمل، والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا ومملًا، والقائد في أي تنظيم إداري هو الذي يعمل على استثمار جهود الأفراد ودوافعهم للعمل.(أبو عطية، 2013، ص44)
 - 4- **الاتصال وبناء المعلومات:** يعرف بأنه نظام متكامل للعمليات التي يمكن من خلالها جمع المعلومات والأفكار والمشاعر وتبادلها ونقلها، إذ يتمكن الفرد من إحاطة غيره بالأفكار والحقائق التي تؤثر في سلوكهم وتوجههم في اتجاه معين.(الشمرى، 2020، ص28)

أبعاد القيادة التشاركية:

- 1- **التحفيز:** حيث يعتمد دور القائد التشاركي على استثارة شعور المرؤوسين بذواتهم وكيانهم ، وتحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تدعم العاملين بالقدرة على الانجاز والاعتماد على الذات.
 - 2- **التفاوض:** وهو العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية اتخاذ القرار إلى المرؤوسين ، إذ يعد التفاوض جزءاً القرار التشاركي من خلال استثمار قدرات المرؤوسين وتعزيز فرص ذوى الخبرة للتشاور معهم وطلب اقتراحاتهم والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات.
 - 3- **الاتصال الإداري:** ويعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة التشاركية ، فالفائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه ، والذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية.
 - 4- **المشاركة:** حيث يؤكد القائد التشاركي على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار بحيث تكون الثقافة السائدة فى المؤسسة ثقافة تعاونية تستند على تفويض المهام والمسئوليات بهدف تنمية العاملين، والتأكيد على الاتصال الجيد بين القائد والمرؤوسين. (واعر، 2015، ص56)
- **أساليب القيادة التشاركية:-**
 - **الاسلوب الاستشاري:** يتفاعل القائد مع أعضاء الفريق بشكل فردى أو جماعي قبل اتخاذ القرار ولكن القرار النهائي يعود الى القائد.
 - **الاسلوب الديمقراطي:** يأخذ القادة الوقت لمناقشة الأمور مع الفريق بأكمله ويترك أعضاء الفريق يتخذون القرار لأنه قرار ديمقراطي يعتمد على رأى الأغلبية.
 - **الاسلوب التعاوني :** يشارك القائد مع بقية الفريق خلال عملية اتخاذ القرار ويعبر عن آراء الجميع ويستمع اليها ويفيد ذلك في البيئات التي يتطلب فيها التعلم الابتكار والابداع .
 - **أسلوب الإجماع:** القادة الذين يستخدمون هذا الاسلوب ينتظرون حت يتفق الجميع ويقبلون القرار الذى تم اتخاذه وهذا الاسلوب أكثر فعالية عندما يكون من المهم أن يدعم جميع أعضاء الفريق عملية التنفيذ. (الأكاديمية البريطانية للتدريب، 2022)

ب- المسؤولية الاجتماعية:-

وتسعى الجمعيات الأهلية التنموية الى تنمية المسؤولية الاجتماعية بها وذلك

لتحقيق الأهداف التالية:-

- مساعدة المؤسسات على تحديد أدوارها ، وتنظيم أنشطتها بشكل يستوعب الاختلافات الثقافية والمجتمعية.
- التشديد على نتائج جودة الاداء والتطوير المستمر .
- غرس بذور الثقة وتعميقها ، وتبنى اسلوب شفاف يضمن تحقيق الطمأنينة للمؤسسات في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة سواء المساهمين أو المستفيدين .
- تحقيق الانسجام مع المواثيق والاتفاقيات الدولية وبخاصة حقوق الانسان والحفاظ على البيئة.
- تفعيل الدور الايجابي في تحقيق قضايا وأنشطة مشتركة مع الجهات المعنية.(كلية التنمية الاجتماعية ، مرجع سبق ذكره، ص12)

• مبادئ المسؤولية الاجتماعية:-

تحتوى على مجموعة من المبادئ الأساسية والتي يجب الالتزام بتطبيقها بالجمعيات الأهلية التنموية و تتضمن:-

- أن يتحمل المجتمع المسؤولية تجاه الفرد والأسرة والمجتمع.
- أن المشاركة في العمل الخيري هي أساس الاستقلال الاقتصادي.
- ضرورة تشجيع الحكومة لأفراد المجتمع كي يساعدوا أنفسهم، وربط المسؤولية الاجتماعية بالمعتقدات والقيم الإسلامية.
- رد الجميل للمجتمع بالإتفاق على الأعمال الخيرية أي أنها وسيلة للالتزام الإيجابي للمؤسسات تجاه المجتمع من خلال تنمية الموارد البشرية.(كلية التنمية الاجتماعية والأسرية، مرجع سبق ذكره، ص9)

ثالثاً: المنطلقات النظرية:-

1- نظرية السمات القيادية:-

حيث ركزت الدراسات المبكرة للقيادة على الصفات الاجتماعية والعاطفية والجسمانية والنفسية للقائد، وكان يعتقد أن القادة الناجحين يتميزون بصفات تختلف عن تلك التي يتمتع بها القادة غير الناجحين، واعتمدت هذه النظرية على أن القائد يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية مثل الذكاء والدهاء والحزم التي تجعل من هذا المدير قائداً ناجحاً وهذه السمات ذات جذور عميقة ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من خلال التدريب، ومتى عرفت هذه السمات سيكون من السهل اختيار الأفراد لشغل المناصب القيادية، وهناك ارتباط بين الاداء الاداري في المستويات الادارية بالمنظمات المجتمعية والسمات التالية:-

أ- الذكاء: فكلما ارتفع مستوى ذكاء الفرد زاد احتمال نجاحه كمدير.

ب- القدرة الإشرافية: فقد وجد انه كلما ارتفع مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي كلما زادت طاقته الإشرافية مقارنة بأولئك الذين يعملون بمستويات أدنى.

ت- الثقة بالنفس: حيث نجد أن المديرين في الادارة العليا يتمتعون بهذه الصفات أكثر من غيرهم.

ث- المبادرة: وتنطوي على التصرف المستقل والمبادرة به.

ج- التفرد: فالمدير الناجح شخص متميز في ادائه.(حمزة، 2015، ص206)

مدى الاستفادة من نظرية السمات القيادية في هذه الدراسة:

- كلما كان القائد يتمتع بسمات قيادية فعالة مثل التعاون كلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي جيد بالمنظمة التي يعمل بها.
- القائد الفعال يدعم المشاركة بينه وبين المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ويتيح لهم الفرصة لتحمل مسؤولية ما يقومون به من مهام.
- تسعى القيادة التشاركية الى فتح قنوات اتصال فعالة بين القادة والمرؤوسين ولن يتم ذلك الا اذا تمتع القائد بسمات قيادية تمكنه استخدام مهاراته وتيسير سبل الاتصال بينه وبين المرؤوسين.

2- نموذج التعلم المشترك:

ويركز هذا النموذج على المصلحة طويلة الأجل والاستدامة والاهتمام بالرؤية المشتركة والاعتماد المتبادل، ويحث على العمل المشترك، ويستخدم في المنظمات غير الحكومية التي ترغب في تحقيق مصلحة وفائدة مشتركة. (Beyuo, 2020, p15-25) ولتحقيق التنمية من خلال هذا النموذج فلا بد من الاعتراف بعلاقات القوة في الشركات والمنظمات ، وكيفية التفكير في تأثيرات القوة والتي تعد الخطوة الأولى لتحقيق التعاون الفعال والتعلم المتبادل بين المنظمات غير الحكومية، ويعد التعلم أحد أنواع الممارسات التنظيمية التي يتم دعمها من خلال برامج بناء القدرات في المنظمات غير الحكومية (Kontinen, 2018)

الاستفادة من النموذج في هذه الدراسة:

- ضرورة حدوث تعاون واتصال فعال بين القادة والمرووسين بالجمعيات الأهلية للتنمية.
- تبادل المعلومات والخبرات له أكبر الأثر في عملية التعلم مما يؤدي لإنجاح العملية الإدارية.
- القيادة التشاركية تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتبنى اتصالات فعالة بين القادة والمرووسين مما يسهل الاتصال والتواصل وانجاز العمل وإتمام عمليات التعلم بالجمعيات الأهلية للتنمية وتبادل الخبرات والتعلم المشترك
- المسؤولية المجتمعية مشتركة بين كافة العاملين وتساهم في تحقيق رؤى مشتركة بالجمعيات الأهلية للتنمية.

تحديد مشكلة الدراسة:

من خلال الرجوع للاطار النظري ونتائج الدراسات السابقة والمنطلقات النظرية يمكن تحديد مشكلة الدراسة في تحديد واقع القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية للتنمية، وتحديد مستوى تنمية المسؤولية الاجتماعية بها، وتحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية للتنمية، والتوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية للتنمية ، وتنمية المسؤولية الاجتماعية .

رابعاً: أهمية الدراسة:

- المساهمة في إثراء المعرفة حول أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين بالجمعيات الأهلية التنموية، من خلال تحديد أبعادها وهي المشاركة في صنع القرارات بصورة جماعية وتفويض السلطة، توفير مناخ تنظيمي جيد، وتدعيم نظم الاتصال المعلوماتية.
- تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أسلوب القيادة بالجمعيات الأهلية ورفع مستوى أداء العاملين بها مما ينمي الشعور بالمسؤولية الاجتماعية التي هي أساس العمل في الجمعيات الأهلية.
- نظراً للتغيرات والتطورات وازدياد دور الجمعيات الأهلية بالمجتمع والاتجاهات الحديثة نحو الإدارة والقيادة أصبح من الأهمية تناول موضوع القيادة التشاركية وأثرها في صنع القرارات بالجمعيات الأهلية بما يعود بالنفع والتميز للمؤسسة والمجتمع.
- الدور الرئيسي الذي تقوم به الجمعيات الأهلية التنموية بالمجتمع والمتمثل في إشباع الاحتياجات ومواجهة المشكلات وسد العجز في الحصول على الخدمات .
- الجمعيات الأهلية التنموية بحاجة مناخ تنظيمي جيد يساهم في تحقيق الأهداف ، ومواجهة مشكلاتها الداخلية وتنظيم العمل بداخلها من خلال المشاركة بين القائد ومروؤوسيه ولا يتم ذلك إلا من خلال المسؤولية الاجتماعية للعاملين بالجمعيات الأهلية التنموية ووضوح الحقوق والواجبات.
- وضع مقترحات وتوصيات للجمعيات الأهلية لتنمية المسؤولية الاجتماعية بين العاملين من خلال أبعاد القيادة التشاركية والمشاركة في صنع القرارات وتفويض السلطة ووضع نظم للاتصالات والمعلومات بداخلها.

خامساً: أهداف الدراسة:

1. تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.
2. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.
3. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.
4. التوصل إلى آليات مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لنفع إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.

سادساً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: توجد علاقة طردية ايجابية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية:

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

1. توجد علاقة طردية ايجابية دالة إحصائياً بين تدعيم المشاركة في صنع القرارات وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.
 2. توجد علاقة طردية ايجابية دالة إحصائياً بين تفويض السلطة وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.
 3. توجد علاقة طردية ايجابية دالة إحصائياً بين توفير المناخ التنظيمي وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.
 4. توجد علاقة طردية ايجابية دالة إحصائياً بين تشجيع العمل الفريقي وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.
- توجد علاقة طردية ايجابية دالة إحصائياً بين تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.

سابعاً: مفاهيم الدراسة:-

1- مفهوم القيادة التشاركية

أصل الكلمة تعود إلى الفعل (أشرك) وتشاركاً بمعنى اشتراكاً وشاركه كان شريكاً ، ويقال فلان يشارك في علم كذا أي كان له نصيب منه (مجمع اللغة العربية، ص341، 1989)

وتعني أيضاً الأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ، ويقوم المدير قبل اتخاذ القرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذ بطريقه حكيمة ، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية .(ابراهيم، ص204، 2003)

وعرفها (HamalK) بأنها مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل وتوافر نظام فعال واستثمار ما لديهم من قدرات ابداعية وابتكارية (HamalK,p13,2019)

هي ذلك النمط من القيادة الذي يهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الأفراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم أثناء ممارسة عملهم داخل المؤسسة، من خلال استخدامهم للمعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. (العاني، ص 201، 2018)

التعريف الإجرائي للقيادة التشاركية في هذه الدراسة :-

- تفويض السلطة بين القادة والمرووسين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات
- هي أسلوب يشارك فيه القائد أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل .
- تدعيم نظم الاتصال المعلوماتية وتبادل المعلومات بين القائد والمرووسين.
- تسعى لتوفير مناخ تنظيمي جيد بين القائد والمرووسين.
- تشجع العمل الفريقي و المشاركة والتفاعل بين القائد وفريق العمل بالجمعيات الأهلية
- التنمية.

2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:-

يعرفها معجم العلوم الاجتماعية بأنها "ارتباط الحقوق بالواجبات" كما تعنى اشباع الاحتياجات وحل المشكلات، ولابد أن يرتبط بمدى مساهمة أفراد المجتمع واشتراكهم لإشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم معتمدين على أنفسهم، فالمسؤولية المجتمعية متبادلة بين الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية . (مذكور، ص 185، 1985)

وتعرف أيضاً بأنها تعنى أن يسأل الانسان هل جاوز ما أمر به أ أو وقف عنده وتقتضى التخويف بكونه مسؤولاً ومحاسباً بمعنى التزام المسئول في حدود القانون بتعويض الغير عن الضرر الذى أصابه نتيجة ما لحقه من تلف، أو ضرر جزئي أو كلياً ، مادي أو معنوي. (البواشوارى، 2008، ص 10)

التعريف الإجرائي للمسؤولية الاجتماعية في هذه الدراسة:-

- تتضمن دعم الخدمات الأساسية للمستفيدين من الجمعيات الأهلية.
- مجموعة الحقوق والواجبات الواجب تحقيقها، وتدعم العلاقة بين القادة والمرووسين.
- تنمية العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية الواسعة من جانب سكان المجتمع.
- تتضمن الحماية القانونية من خلال القوانين والتشريعات الملزمة، واحترام تكافؤ الفرص بين العاملين.

3- مفهوم الجمعيات الأهلية التنموية:-

التنمية هي عملية تهدف إلى إحداث وتحقيق تغيرات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وفق توجهات عامة لتحقيق أهداف محددة تسعى أساساً إلى تحسين ورفع مستوى المعيشة.(رشيد،1986،ص14)

" الجمعيات الأهلية" يعرفها القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم(149) لسنة 2019 بأنها كل جماعة ذات تنظيم تهدف إلى المساهمة في تنمية الفرد والمجتمع وتحقيق متطلباته وتعظيم قدراته على المشاركة في الحياة العامة والتنمية المستدامة دون أن تهدف إلى الربح، ويتم تأسيسها وفقاً لأحكام هذا القانون وتتألف بحد أدنى من عشرة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معاً، والمرتبطة وظيفياً والمتبادلة بنائياً مع نفسها ومع البيئة الخارجية بما يحقق أهداف النسق ويسهم في تحقيق أهداف البيئة(صادق،ص9 1996،

هي اتفاق بين عدد من الأشخاص فيما بينهم على إنشاء كيان نظامي لمدة معينة أو غير معينة دون أن يكون هدفهم الحصول على الربح المادي ، وذلك لتحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو تحقيق نشاط من الأنشطة التالية(ديني ، اجتماعي، ثقافي، صحي ،بيئي ،تنموي ، توعوي).(أحمد،الغريب،2016،ص9)

- التعريف الإجرائي للجمعيات الأهلية التنموية في هذه الدراسة:-
- هي جمعيات ذات تنظيم وبناء رسمي تخضع لإشراف الدولة.
- تستهدف تشجيع وتنمية العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية.
- تحقق أهداف سياسية واقتصادية واجتماعية وبيئية تستهدف تنمية المجتمع المحلي.
- تسعى لدعم الخدمات الأساسية للمستفيدين من خدماتها .

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز على رصد ووصف وتحليل العلاقة بين القيادة التشاركية (كمتغير مستقل) وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية (كمتغير تابع)، وصولاً إلى آليات مقترحة من منظور طريقة

تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والرصد والتحليل والتفسير والاستنتاج بمعطيات الأدبيات والأطر النظرية العلمية ونتائج ودلالات الأطر الميدانية التطبيقية للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة المتاحة " العينة الميسرة للباحث " للمسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة القاهرة والجيزة وعددهم (95) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية مجتمع الدراسة

م	الجمعيات الأهلية التنموية	المحافظات	عدد المسؤولين	مبررات الاختيار
1	مؤسسة حلوان لتنمية المجتمع	محافظة القاهرة	11	• وترجع مبررات اختيار الجمعيات الأهلية التنموية محل الدراسة نظراً لدورها البارز ونشاطها في مجال تنمية المجتمع المحلي، وكذلك انتشارها الجغرافي وتغطية خدماتها بمحافظة القاهرة والجيزة. بالإضافة إلى موافقة المسؤولين على التعاون مع الباحثة في تطبيق الدراسة.
2	جمعية إنسان بكرة بالمعادي		11	
3	جمعية رسالة للأعمال الخيرية فرع حلوان		8	
4	جمعية الخير للغير بالمعادي		11	
5	جمعية نهوض وتنمية المرأة بالمعادي		7	
6	جمعية الشرق الخيرية بحلوان		5	
7	الجمعية العربية لرعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة بأطفيح	محافظة الجيزة	15	
8	جمعية تنمية المجتمع المحلي بمنيل شحبة		27	
المجموع			95	
عينة الثبات " خارج إطار عينة الدراسة "		10		

(2) متغيرات الدراسة ومصادرها:

المتغير المستقل	المتغير التابع	مصادر المتغيرات
" القيادة التشاركية "	" تنمية المسؤولية الاجتماعية "	وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.
تدعيم المشاركة في صنع القرارات	دعم الخدمات الأساسية	
تفويض السلطة	تنمية العمل التطوعي	
توفير المناخ التنظيمي	تحقيق الحماية القانونية	
تشجيع العمل الفرقي		
تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية		

(3) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للمسؤولين حول القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية:

-قامت الباحثة بتصميم استبيان للمسؤولين حول القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية اعتماداً على التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالقضية البحثية للدراسة.

-اشتمل استبيان المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية التنموية، وأبعاد تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية، والصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية، ومقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.

-اعتمد استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي لمقياس ليكرت ، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).

-اعتمدت الباحثة في التحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان المسؤولين على الاطلاع على الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة، ثم تحليلها. وذلك لتحديد أبعاد القيادة التشاركية والمتمثلة في: (تدعيم المشاركة في صنع القرارات، وتفويض السلطة، وتوفير المناخ التنظيمي، وتشجيع العمل الفريقي، وتدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية)، وتحديد أبعاد تنمية المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في: (دعم الخدمات الأساسية، وتنمية العمل التطوعي، وتحقيق الحماية القانونية)، وتحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية، ومقترحات تفعيلها. ثم تم عرض الأداة على عدد (3) محكمين من أعضاء هيئة التدريس - تخصص تنظيم المجتمع بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

-اعتمدت الباحثة في حساب ثبات استبيان المسؤولين على استخدام معامل ثبات (ألفا-كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة القاهرة والجيزة (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغ معامل الثبات (0.899) وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

-كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لاستبيان المسؤولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارات الفردية، ويضم القسم الثاني القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية بمحافظة القاهرة والجيزة (خارج إطار عينة الدراسة)، وبلغت قيمة معادلة جوتمان للتجزئة النصفية (0.969)، وكذلك بلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.943) ويشير ذلك إلى وجود ارتباط طردي قوي بين نصفي الأداة، كما بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام معادلة سبيرمان براون (0.970)، ويشير ذلك إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

(4) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة ($3 - 1 = 2$)، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($3/2 = 0.67$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(5) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

تم جمع البيانات في الفترة من 2025/4/6م إلى 2025/5/29م، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:
- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية للأداة، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد معنوية نموذج الانحدار.

تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية مجتمع

الدراسة (ن=95)

المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوظيفة	ك	%
السن	32	6	مدير تنفيذي	6	6.3
عدد سنوات الخبرة	7	3	رئيس قسم	5	5.3
النوع	ك	%	أخصائي اجتماعي	43	45.3
ذكر	33	34.7	أخصائي نفسي	7	7.4
أنثى	62	65.3	مسئول موارد بشرية	8	8.4
المجموع	95	100	مسئول برامج ومشروعات	14	14.7
المؤهل الدراسي	ك	%	مسئول إداري	12	12.6
مؤهل متوسط	4	4.2	المجموع	95	100
مؤهل عالي	84	88.4			
دكتوراه	7	7.4			
المجموع	95	100			

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية (32) سنة، وبانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية في مجال العمل (7) سنوات، وبانحراف معياري (3) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية إناث بنسبة (65.3%)، بينما الذكور بنسبة (34.7%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (88.4%)، ثم دكتوراه بنسبة (7.4%)، وأخيراً مؤهل متوسط بنسبة (4.2%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية التنموية وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (45.3%)، ثم مسئول برامج ومشروعات بنسبة (14.7%)، يليه مسئول إداري بنسبة (12.6%)، ثم مسئول موارد بشرية بنسبة (8.4%)، يليه أخصائي نفسي بنسبة (7.4%)، ثم مدير تنفيذي بنسبة (6.3%)، وأخيراً رئيس قسم بنسبة (5.3%)، أي أن غالبية العاملين مؤهل عالي مما يدل على ارتفاع مستواهم التعليمي وامتلاكهم للخبرات والمهارات اللازمة للعمل على تنمية المجتمع.

المحور الثاني: أبعاد القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية التنموية:

تدعيم المشاركة في صنع القرارات:

جدول رقم (4) يوضح تدعيم المشاركة في صنع القرارات بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسؤولين (ن=95)
2	مرتفع	0.42	2.81	يشارك الرؤساء والمؤوسين في عملية صنع القرارات	
4	مرتفع	0.44	2.74	تتسم الجمعية بالشفافية في إتاحة المعلومات اللازمة لصنع القرارات	
3	مرتفع	0.41	2.79	يتم مناقشة الأوامر بين الرؤساء والمؤوسين قبل إصدارها	
5	مرتفع	0.48	2.71	يهتم الرؤساء بالاستماع إلى آراء العاملين أثناء تنفيذ الأوامر	
1	مرتفع	0.38	2.83	تهتم الجمعية بالعمل الجماعي وتدعم القرارات الجماعية	
6	مرتفع	0.57	2.63	تصاغ الاقتراحات الجديدة والأفكار الإبداعية من قبل المؤوسين	
	مستوى مرتفع	0.32	2.75	تدعيم المشاركة في صنع القرارات ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تدعيم المشاركة في صنع القرارات بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.75)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تهتم الجمعية بالعمل الجماعي وتدعم القرارات الجماعية بمتوسط حسابي (2.83)، يليه الترتيب الثاني يشارك الرؤساء والمؤوسين في عملية صنع القرارات بمتوسط حسابي (2.81)، ثم الترتيب الثالث يتم مناقشة الأوامر بين الرؤساء والمؤوسين قبل إصدارها بمتوسط حسابي (2.79)، وأخيراً الترتيب السادس تصاغ الاقتراحات الجديدة والأفكار الإبداعية من قبل المؤوسين بمتوسط حسابي (2.63).

وهذا ما أكدته دراسة (عسيري، 2024) التي أكدت على دور القيادة التشاركية ف زيادة أداء المنظمة وجودة مخرجاتها حيث أنها من أهم الأساليب الإدارية الحديثة من خلال المشاركة في صنع القرارات بين القادة والمؤوسين.

(1) تفويض السلطة:

جدول رقم (5) يوضح تفويض السلطة بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسؤولين (n=95)
8	مرتفع	0.6	2.52	يتشارك العاملون في اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجمعية كلاً في موقعه	
3	مرتفع	0.47	2.73	تتيح الجمعية الفرصة للعاملين بها من ذوي الخبرة والمهارة أداء مهامهم بفعالية	
4	مرتفع	0.48	2.72	يمارس المديرين الديمقراطية في أداء أدوارهم القيادية	
5	مرتفع	0.49	2.67	تتناسب المسؤوليات مع السلطة المفوضة للعاملين بالجمعية	
1	مرتفع	0.42	2.77	توفر الإدارة البيانات والمعلومات المرتبطة بالجمعية	
6	مرتفع	0.51	2.67	يشترك أفراد الجمعية في التخطيط لتنمية المجتمع المحلي	
7	مرتفع	0.57	2.63	تستقطب الجمعية القادة المحليين في المجالات التنموية	
2	مرتفع	0.46	2.75	تعزز الجمعية الشعور بالمسؤولية بين الأفراد والمؤسسة	
	مستوى مرتفع	0.35	2.68	تفويض السلطة ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تفويض السلطة بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر الإدارة البيانات والمعلومات المرتبطة بالجمعية بمتوسط حسابي (2.77)، يليه الترتيب

الثاني تعزز الجمعية الشعور بالمسؤولية بين الأفراد والمؤسسة بمتوسط حسابي (2.75)، ثم الترتيب الثالث نتيج الجمعية الفرصة للعاملين بها من ذوى الخبرة والمهارة أداء مهامهم بفعالية بمتوسط حسابي (2.73)، وأخيراً الترتيب الثامن يتشارك العاملون في اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجمعية كلاً في موقعه بمتوسط حسابي (2.52). ويعد تفويض السلطة من الأنظمة الإدارية الحديثة لما له من دور واضح فى نتائج العملية الإدارية مثل اتخاذ القرارات الصحيحة والقوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة وخلق روح التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة.(الرفاعى،2009)، ويتفق ذلك أيضاً مع الاطار النظرى للدراسة وبصفة خاصة مجالات القيادة التشاركية.

(2) توفير المناخ التنظيمي:

جدول رقم (6) يوضح توفير المناخ التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسؤولين (ن=95)
2	مرتفع	0.45	2.77	يركز القادة على الأهداف المشتركة التي تسعى الجمعية لتحقيقها	
5	مرتفع	0.53	2.63	يشترك العاملون في وضع البدائل المناسبة لمقابلة الحاجات	
4	مرتفع	0.51	2.67	تهتم الجمعية بتعزيز الشفافية التنظيمية التي تشجع على تحقيق المشاركة	
3	مرتفع	0.48	2.75	يدعم قادة الجمعيات الأهلية التنموية جهود التغيير والتطوير اللازمة لتحقيق جودة العمليات التنظيمية والإدارية	
1	مرتفع	0.41	2.82	تؤكد الجمعية على أهمية التعليم الذاتي للرفع من القدرات المهنية للقيادات	
6	مرتفع	0.61	2.58	تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لجهود جميع الأفراد	
	مستوى مرتفع	0.36	2.7	توفير المناخ التنظيمي ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى توفير المناخ التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.7)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تؤكد الجمعية على أهمية التعليم الذاتي للرفع من القدرات المهنية للقيادات بمتوسط حسابي (2.82)، يليه الترتيب الثاني يركز القادة على الأهداف المشتركة التي تسعى الجمعية لتحقيقها بمتوسط حسابي (2.77)، ثم الترتيب الثالث يدعم قادة الجمعيات الأهلية التنموية جهود التغيير والتطوير اللازمة لتحقيق جودة العمليات التنظيمية والإدارية بمتوسط

حسابي (2.75)، وأخيراً الترتيب السادس تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لجهود جميع الأفراد بمتوسط حسابي (2.58)، وجاءت نتائج البعد ككل بمستوى مرتفع مما يؤدي لتحسين وتوطيد العلاقات بين القادة والمروسين ويدعم الاتصالات بينهم مما يساهم في خلق جو مناسب للعمل، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (مهدي، 2019) من خلال تحديد واقع استخدام القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية وتحديد العلاقة بين القائد ومروسيه من خلال التعامل الواضح الصريح وتحديد المهام بدقة وتحسين أداء العاملين مما يؤدي الي خلق مناخ تنظيمي جيد.

(3) تشجيع العمل الفريقي:

جدول رقم (7) يوضح تشجيع العمل الفريقي بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسؤولين (95=)
1	مرتفع	0.49	2.78	تدمج الإدارة العاملين مع المسؤولين في رسم الخطط وتحديد الموارد التي يتطلبها العمل بالجمعية	
3	مرتفع	0.51	2.73	تسعى الجمعية إلى تعزيز الثقة بين القيادات والمروسين	
1	مرتفع	0.49	2.78	تعزز الجمعية التعاون والمشاركة بين القادة والمروسين	
2	مرتفع	0.49	2.77	تسعى الجمعية إلى تأهيل وتدريب فريق العمل على القيادة والتبعية تبعاً للمهام المسندة إليهم	
5	مرتفع	0.6	2.56	تمنح الجمعية الجوائز المادية والمعنوية للمبدعين	
4	مرتفع	0.53	2.67	تدعم الجمعية استراتيجيات العمل التشاركي بين العاملين	
	مستوى مرتفع	0.42	2.71	تشجيع العمل الفريقي ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تشجيع العمل الفريقي بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تدمج الإدارة العاملين مع المسؤولين في رسم الخطط وتحديد الموارد التي يتطلبها العمل بالجمعية، وتعزز الجمعية التعاون والمشاركة بين القادة والمروسين بمتوسط حسابي (2.78)، يليه الترتيب الثاني تسعى الجمعية إلى تأهيل وتدريب فريق العمل على القيادة والتبعية تبعاً للمهام المسندة إليهم بمتوسط حسابي (2.77)، ثم الترتيب الثالث تسعى الجمعية إلى تعزيز الثقة بين القيادات والمروسين بمتوسط حسابي (2.73)، وأخيراً الترتيب الخامس تمنح الجمعية الجوائز المادية والمعنوية للمبدعين بمتوسط حسابي (2.56).

(4) تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية:

جدول رقم (8) يوضح تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسؤولين (ن=95)
1	مرتفع	0.52	2.76	تسعى الجمعية إلى تغيير أساليب العمل التقليدية واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة	
2	مرتفع	0.55	2.69	تهتم الجمعية بتنمية قدرات العاملين بها ليتمكنوا من حل المشكلات المجتمعية	
3	مرتفع	0.51	2.67	توفر الجمعية الأجهزة التكنولوجية الحديثة التي تتيح التعاون وتبادل المعلومات	
5	مرتفع	0.58	2.66	تهتم الجمعية بفتح قنوات اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين	
4	مرتفع	0.56	2.66	تطور الجمعية البنية التحتية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة لتسهيل تبادل المعلومات بها	
مستوى مرتفع		0.43	2.69	تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.69)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تسعى الجمعية إلى تغيير أساليب العمل التقليدية واستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة بمتوسط حسابي (2.76)، يليه الترتيب الثاني تهتم الجمعية بتنمية قدرات العاملين بها ليتمكنوا من حل المشكلات المجتمعية بمتوسط حسابي (2.69)، ثم الترتيب الثالث توفر الجمعية الأجهزة التكنولوجية الحديثة التي تتيح التعاون وتبادل المعلومات بمتوسط حسابي (2.67)، وأخيراً الترتيب الخامس تهتم الجمعية بفتح قنوات اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين بمتوسط حسابي (2.66)، وأشارت دراسة (بالي، 2002) إلى ضرورة استخدام التقنيات وأجهزة الاتصال التي تساعد على تقليل الحواجز المادية بالجمعيات الأهلية التنموية، والتواصل الشخصي وتوفير نموذج يساهم على الاندماج الاجتماعي بالمجتمع.

• مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية التنموية ككل:

جدول رقم (9) يوضح مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية التنموية ككل

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المسؤولين (ن=95)
1	مرتفع	0.32	2.75	تدعيم المشاركة في صنع القرارات	
5	مرتفع	0.35	2.68	تفويض السلطة	
3	مرتفع	0.36	2.7	توفير المناخ التنظيمي	
2	مرتفع	0.42	2.71	تشجيع العمل الفريقي	
4	مرتفع	0.43	2.69	تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية	
	مستوى مرتفع	0.33	2.71	أبعاد القيادة التشاركية ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى القيادة التشاركية بالجمعيات الأهلية التنموية ككل مرتفع حيث بلغ

المتوسط الحسابي (2.71)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

-الترتيب الأول تدعيم المشاركة في صنع القرارات بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.75) وهو مستوى مرتفع.

-الترتيب الثاني تشجيع العمل الفريقي بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.71) وهو مستوى مرتفع.

-الترتيب الثالث توفير المناخ التنظيمي بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.7) وهو مستوى مرتفع.

-الترتيب الرابع تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.69) وهو مستوى مرتفع.

-الترتيب الخامس تفويض السلطة بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.68) وهو مستوى مرتفع.

المحور الثالث: أبعاد تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية:

(1) دعم الخدمات الأساسية:

جدول رقم (10) يوضح دعم الخدمات الأساسية بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسؤولين (ن=95)
2	مرتفع	0.53	2.75	تدعيم الجمعية المشروعات التنموية التي تساهم في رفاهية المجتمع	
6	مرتفع	0.57	2.6	توفر الجمعية الخدمات الصحية للمواطنين	
5	مرتفع	0.56	2.66	توفر الجمعية فرص عمل جديدة لدعم الأنشطة الاجتماعية التي تساهم في تنمية المجتمع المحيط	

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
7	مرتفع	0.6	2.56	توفر الجمعية الموارد المالية الكافية للإتفاق على برامجها ومشروعاتها
1	مرتفع	0.45	2.77	تدعم الجمعية احترام العادات والتقاليد السائدة بالمجتمع
3	مرتفع	0.51	2.69	تعمل الجمعية وفق التوقعات الخيرية والإنسانية بالمجتمع
4	مرتفع	0.49	2.67	تدعم الجمعية البنية التحتية وتساهم في توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة
	مستوى مرتفع	0.39	2.67	دعم الخدمات الأساسية ككل

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى دعم الخدمات الأساسية بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تدعم الجمعية احترام العادات والتقاليد السائدة بالمجتمع بمتوسط حسابي (2.77)، يليه الترتيب الثاني تدعم الجمعية المشروعات التنموية التي تساهم في رفاهية المجتمع بمتوسط حسابي (2.75)، ثم الترتيب الثالث تعمل الجمعية وفق التوقعات الخيرية والإنسانية بالمجتمع بمتوسط حسابي (2.69)، وأخيراً الترتيب السابع توفر الجمعية الموارد المالية الكافية للإتفاق على برامجها ومشروعاتها بمتوسط حسابي (2.56)، وأكدت دراسة (Sumoto, 2002) على أن برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير الحكومية تساهم في تنمية المجتمع من خلال توفير فرص العمل وإقامة المشروعات الصغيرة وتقديم الخدمات المباشرة لعملائها والتوسع في البرامج التنموية واستثمار الموارد المتاحة وتأهيل العنصر البشري حتى تحقق برامجها التنموية في المجتمع.

(2) تنمية العمل التطوعي:

جدول رقم (11) يوضح تنمية العمل التطوعي بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المستويين (95=ن)
1	مرتفع	0.39	2.82	تشجع الجمعية المواطنين للانخراط في برامجها التطوعية لصالح المجتمع	
6	مرتفع	0.5	2.71	تدعم الجمعية المبدعين من المتطوعين بها	
3	مرتفع	0.46	2.75	تتسم قواعد وإجراءات العمل التطوعي بالوضوح للجميع	
2	مرتفع	0.48	2.76	تسعى الجمعية إلى دمج المتطوعين مع العاملين بها	
5	مرتفع	0.48	2.72	تتيح الجمعية الفرصة للمتطوعين للمشاركة في اتخاذ القرارات بها	
4	مرتفع	0.53	2.73	تستخدم الجمعية آليات حديثة لجذب المتطوعين للعمل بها	
	مستوى مرتفع	0.35	2.75	تنمية العمل التطوعي ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تنمية العمل التطوعي بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.75)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تشجع الجمعية المواطنين للانخراط في برامجها التطوعية لصالح المجتمع بمتوسط حسابي (2.82)، يليه الترتيب الثاني تسعى الجمعية إلى دمج المتطوعين مع العاملين بها بمتوسط حسابي (2.76)، ثم الترتيب الثالث تتسم قواعد وإجراءات العمل التطوعي بالوضوح للجميع بمتوسط حسابي (2.75)، وأخيراً الترتيب السادس تدعم الجمعية المبدعين من المتطوعين بها بمتوسط حسابي (2.71).

وتعد المشاركة المجتمعية الآلية الأساسية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال العمل التطوعي بالجمعيات الأهلية التنموية و تنفيذ المشروعات الصغيرة، مما يؤدي لتحسين الوضع التعليمي وترشيد الاستهلاك وتحسين سبل المعيشة وهذا ما أكدت عليه دراسة (أحمد، 2025)، ويتفق ذلك مع الاطار النظري للدراسة، حيث أكدت مبادئ المسؤولية الاجتماعية على ضرورة ان يتحمل المجتمع مسؤولية افراده من خلال المشاركة في العمل الخيري والالتزام الايجابي تجاه المجتمع وتنمية موارده البشرية.

(3) تحقيق الحماية القانونية:

جدول رقم (12) يوضح تحقيق الحماية القانونية بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسؤولين (ن=95)
4	مرتفع	0.47	2.78	تلتزم الجمعية بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة	
1	مرتفع	0.37	2.84	تلتزم الجمعية باللوائح والقوانين الداعمة للمواطنة الصالحة	
3	مرتفع	0.44	2.78	تقدم الجمعية خدماتها وفقاً للوائح والقوانين المنظمة للعمل	
2	مرتفع	0.39	2.81	تهتم الجمعية باحترام تكافؤ الفرص في التوظيف	
6	مرتفع	0.51	2.74	تسدد الجمعية التزاماتها الضريبية مع المساهمة في الإنفاق على تطوير خدماتها	
5	مرتفع	0.42	2.77	تتسم قواعد المسؤولية والشفافية بالجمعية بالوضوح لجميع العاملين	
	مستوى مرتفع	0.33	2.79	تحقيق الحماية القانونية لكل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تحقيق الحماية القانونية بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تلتزم الجمعية باللوائح والقوانين الداعمة للمواطنة الصالحة بمتوسط حسابي (2.84)، يليه الترتيب الثاني تهتم الجمعية باحترام تكافؤ الفرص في التوظيف بمتوسط حسابي (2.81)، ثم الترتيب الثالث تقدم الجمعية خدماتها وفقاً للقوانين المنظمة للعمل بمتوسط حسابي (2.78)، وأخيراً الترتيب السادس تسدد الجمعية التزاماتها الضريبية مع المساهمة في الإنفاق على تطوير خدماتها بمتوسط حسابي (2.74).

مما يدل على أهمية دور الجمعيات الأهلية التنموية في تحقيق المسؤولية التشريعية وحماية الحقوق الاجتماعية للمواطنين وهذا ما أشارت إليه دراسة (مراد، 2021) الذي أكد على أهمية دور الدولة من خلال سن التشريعات والقوانين والمجتمع المدني بمنظوماته المختلفة مما يساهم في دفع عجلة التنمية.

• مستوى تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ككل:

جدول رقم (13) يوضح مستوى تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ككل

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المسؤولية (95=ن)
3	مرتفع	0.39	2.67	دعم الخدمات الأساسية	
2	مرتفع	0.35	2.75	تنمية العمل التطوعي	
1	مرتفع	0.33	2.79	تحقيق الحماية القانونية	
	مستوى مرتفع	0.32	2.73	أبعاد تنمية المسؤولية الاجتماعية ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول تحقيق الحماية القانونية بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.79) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني تنمية العمل التطوعي بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.75) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث دعم الخدمات الأساسية بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.67) وهو مستوى مرتفع.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية:

جدول رقم (14) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسؤولين (ن=95)
9	متوسط	0.83	1.86	ضعف توفر المناخ التنظيمي المناسب بين القادة والمروسين	
6	متوسط	0.8	1.91	نقص الإلمام بمتطلبات الإدارة الحديثة بالجمعيات الأهلية التنموية	
2	متوسط	0.77	2	ضعف الإنفاق على برامج ومشروعات الجمعيات الأهلية التنموية	
7	متوسط	0.81	1.88	نقص الخبرات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات العمل التشاركي بالجمعيات الأهلية التنموية	
3	متوسط	0.78	1.99	نقص البرامج التدريبية الموجهة للعاملين بالجمعيات الأهلية التنموية	
5	متوسط	0.78	1.95	جمود اللوائح الداعمة لاستراتيجيات العمل التشاركي بالجمعيات الأهلية التنموية	
1	متوسط	0.78	2.11	ضعف الحوافز المقدمة للعاملين بالجهاز الإداري بالجمعيات الأهلية التنموية	
4	متوسط	0.76	1.97	عدم تناسب البنية التحتية والمؤسسية مع المتطلبات التكنولوجية الحديثة بالجمعيات الأهلية التنموية	
8	متوسط	0.82	1.87	ضعف تطبيق نظم الرقابة والمحاسبية على جميع العاملين بالجمعيات الأهلية التنموية	
مستوى متوسط				الصعوبات ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.95)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف الحوافز المقدمة للعاملين بالجهاز الإداري بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.11)، يليه الترتيب الثاني ضعف الإنفاق على برامج ومشروعات الجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2)، ثم الترتيب الثالث نقص البرامج التدريبية الموجهة للعاملين بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (1.99)، يليه الترتيب الرابع عدم تناسب البنية التحتية والمؤسسية مع المتطلبات التكنولوجية الحديثة بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي

(1.97)، ثم الترتيب الخامس جمود اللوائح الداعمة لاستراتيجيات العمل التشاركي بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (1.95)، وأخيراً الترتيب التاسع ضعف توفر المناخ التنظيمي المناسب بين القادة والمرووسين بمتوسط حسابي (1.86). وأكدت دراسة (مغاوى، 2020) أن ضعف قدرة بعض القيادات والمرووسين في التعامل مع التقنيات الحديثة والبرامج المتطورة وتمركز السلطة في يد قيادة المؤسسة وقلة تفويضها للمرووسين يؤثر على القيادة الإدارية بالجمعيات الأهلية التنموية.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية: جدول رقم (15) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المسؤولية (ن=95)
3	مرتفع	0.5	2.75	توفير المناخ التنظيمي الداعم للتعاون بين القادة والمرووسين	
8	مرتفع	0.54	2.66	توفير البيانات والمعلومات الحديثة المرتبطة بمتطلبات الإدارة الحديثة بالجمعيات الأهلية التنموية	
7	مرتفع	0.52	2.71	توفير الموارد المالية اللازمة للإنفاق على برامج ومشروعات الجمعيات الأهلية التنموية	
6	مرتفع	0.5	2.71	توفير الخبرات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات العمل التشاركي بالجمعيات الأهلية التنموية	
1	مرتفع	0.45	2.76	توفير البرامج التدريبية للعاملين بالجمعيات الأهلية التنموية لتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية	
9	مرتفع	0.56	2.64	تحديث اللوائح الداعمة لاستراتيجيات العمل التشاركي بالجمعيات الأهلية التنموية	
4	مرتفع	0.47	2.74	الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالجهاز الإداري بالجمعيات الأهلية التنموية	
5	مرتفع	0.52	2.72	تطوير البنية التحتية والمؤسسية لتتلاءم مع المتطلبات التكنولوجية الحديثة بالجمعيات الأهلية التنموية	
2	مرتفع	0.48	2.75	تطبيق نظم الرقابة والمحاسبية على جميع العاملين بالجمعيات الأهلية التنموية	
				المقترحات ككل	
				مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير البرامج التدريبية

للعاملين بالجمعيات الأهلية التنموية لتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية بمتوسط حسابي (2.76)، يليه الترتيب الثاني تطبيق نظم الرقابة والمحاسبية على جميع العاملين بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (0.48)، ثم الترتيب الثالث توفير المناخ التنظيمي الداعم للتعاون بين القادة والمؤوسين بمتوسط حسابي (2.75) وبانحراف معياري (0.5)، يليه الترتيب الرابع الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالجهاز الإداري بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.74)، ثم الترتيب الخامس تطوير البنية التحتية والمؤسسية لتتلاءم مع المتطلبات التكنولوجية الحديثة بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.72)، وأخيراً الترتيب التاسع تحديث اللوائح الداعمة لاستراتيجيات العمل التشاركي بالجمعيات الأهلية التنموية بمتوسط حسابي (2.64).

وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (بكرى، 2025) على ضرورة توافر مصادر التمويل ووضع آليات حديثة لتنمية الجمعيات الأهلية التنموية من خلال استراتيجيات العمل التشاركي وتصميم برامج فعالة لتنمية أداء العاملين.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

- اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ":

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية ككل	تحقيق الحماية القانونية	تنمية العمل التطوعي	دعم الخدمات الأساسية	المتغيرات التابعة		المسؤولين (n=95)
				المتغيرات المستقلة		
**0.765	**0.604	**0.738	**0.718	قيمة المعامل	تدعيم المشاركة في صنع القرارات	
ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي متوسط	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	قوة المعامل		
**0.764	**0.657	**0.688	**0.715	قيمة المعامل	تفويض السلطة	
ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي متوسط	ارتباط طردي متوسط	ارتباط طردي قوي	قوة المعامل		
**0.835	**0.715	**0.759	**0.778	قيمة المعامل	توفير المناخ التنظيمي	
ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	قوة المعامل		

المتغيرات التابعة		دعم الخدمات الأساسية	تنمية العمل التطوعي	تحقيق الحماية القانونية	أبعاد المسؤولية الاجتماعية ككل
المتغيرات المستقلة					
تشجيع العمل الفرقي	قيمة المعامل	**0.855	**0.848	**0.702	**0.894
	قوة المعامل	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي
تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية	قيمة المعامل	**0.782	**0.783	**0.617	**0.812
	قوة المعامل	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي متوسط	ارتباط طردي قوي
أبعاد القيادة التشاركية ككل	قيمة المعامل	**0.870	**0.863	**0.743	**0.920
	قوة المعامل	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي قوي

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية. وأن أكثر أبعاد القيادة التشاركية ارتباطاً بتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية تمثلت فيما يلي: تشجيع العمل الفرقي، ثم توفير المناخ التنظيمي، يليه تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية، ثم تدعيم المشاركة في صنع القرارات، وأخيراً تفويض السلطة. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه.

جدول رقم (17) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة التشاركية على تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية

المسؤولين (ن=95)		معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	
المتغيرات المستقلة	المتغير التابع					نسبة التباين	قيمة R ²
تنمية المسؤولية الاجتماعية ككل	تدعيم المشاركة في صنع القرارات	0.769	**11.461	**131.355	ارتباط طردي قوي	58.5%	0.585**
	تفويض السلطة	0.694	**11.404	**130.052	ارتباط طردي قوي	58.3%	0.583**
	توفير المناخ التنظيمي	0.747	**14.632	**214.109	ارتباط طردي قوي	69.7%	0.697**

معامل التحديد R^2		معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المسؤولين (ن=95)	
نسبة التباين	قيمة R^2					المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
79.9%	0.799**	0.894** ارتباط طردي قوي	369.776** نموذج انحدار معنوي	19.230**	0.682	تشجيع العمل الفريقي	
65.9%	0.659**	0.812** ارتباط طردي قوي	179.876** نموذج انحدار معنوي	13.412**	0.610		
84.6%	0.846**	0.920** ارتباط طردي قوي	509.489** نموذج انحدار معنوي	22.572**	0.883		

* معنوي عند (0.05) ** مكثوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل "تدعيم المشاركة في صنع القرارات" والمتغير التابع "تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية" إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.585)، أي أن تدعيم المشاركة في صنع القرارات يفسر نسبة (58.5%) من التباين الكلي في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تدعيم المشاركة في صنع القرارات وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل "تفويض السلطة" والمتغير التابع "تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية" إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.583)، أي أن تفويض السلطة يفسر نسبة (58.3%) من التباين الكلي في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه "توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تفويض السلطة وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية".

- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " توفير المناخ التنظيمي " والمتغير التابع " تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.697)، أي أن توفير المناخ التنظيمي يفسر نسبة (69.7%) من التباين الكلي في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين توفير المناخ التنظيمي وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " تشجيع العمل الفريقي " والمتغير التابع " تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.799)، أي أن تشجيع العمل الفريقي يفسر نسبة (79.9%) من التباين الكلي في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تشجيع العمل الفريقي وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية " والمتغير التابع " تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.659)، أي أن تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية تفسر نسبة (65.9%) من التباين الكلي في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغير المستقل " أبعاد القيادة التشاركية ككل " والمتغير التابع " تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية " إلى وجود

ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.846)، أي أن القيادة التشاركية ككل تفسر نسبة (84.6%) من التباين الكلي في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ".
جدول رقم (18) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة التشاركية على تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية

معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معاملات بيتا	معامل الانحدار B	المتغير التابع	المسؤولين (ن=95)
نسبة التباين	قيمة R ²							المتغيرات المستقلة
%86.9	0.869**	0.932**	117.814**	**4.012	0.250	0.251	قيمة المسؤولية الاجتماعية لكل	تدعيم المشاركة في صنع القرارات
				*1.993	0.125	0.114		تفويض السلطة
		ارتباط طردي قوي	نموذج انحدار معنوي	1.652	0.132	0.118		توفير المناخ التنظيمي
				**6.521	0.531	0.405		تشجيع العمل الفريقي
				0.038-	0.003-	0.002-		تدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية

* معنوي عند (0.05)

** معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد القيادة التشاركية ككل والمتمثلة في: " تدعيم المشاركة في صنع القرارات، وتفويض السلطة، وتوفير المناخ التنظيمي، وتشجيع العمل الفريقي، وتدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية " والمتغير التابع " تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية " (0.932)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.869)، أي أن أبعاد القيادة التشاركية ككل والمتمثلة في: " تدعيم المشاركة في

صنع القرارات، وتفويض السلطة، وتوفير المناخ التنظيمي، وتشجيع العمل الفريقي، وتدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية " تفسر (86.9%) من التباين الكلي في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية.

- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير ثلاثة متغيرات مستقلة فقط وهى: " تدعيم المشاركة في صنع القرارات، وتفويض السلطة، وتشجيع العمل الفريقي " على المتغير التابع " تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05). بينما كان تأثير المتغيرات المستقلة الأخرى وهى: " توفير المناخ التنظيمي، وتدعيم نظم الاتصالات المعلوماتية " غير معنوي وغير دال إحصائياً.
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:

1. تشجيع العمل الفريقي بالجمعيات الأهلية التنموية (بيتا=0.531).
 2. تدعيم المشاركة في صنع القرارات بالجمعيات الأهلية التنموية (بيتا=0.250).
 3. تفويض السلطة بالجمعيات الأهلية التنموية (بيتا=0.125).
- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " تشجيع العمل الفريقي " أكثر من تأثير " تدعيم المشاركة في صنع القرارات " أكثر من تأثير " تفويض السلطة " على " تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ".
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين القيادة التشاركية وتنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية ".

المحور السابع: الآليات المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إسهامات القيادة التشاركية في تنمية المسؤولية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية التنموية:

الآليات المقترحة	إجراءات التنفيذ	الوسائل المستخدمة	المستفيدون	جهات التنفيذ
تفعيل منصة رقمية وإنشاء نظام الكتروني للحصول على الخدمات	تزويد الجمعيات الأهلية التنموية بالأجهزة التكنولوجية الحديثة	- المنصات الرقمية - استطلاع الرأي - ورش العمل - الاجتماعات - اللجان	- العاملين والمستفيدين ن من خدمات الجمعيات الأهلية التنموية	- مديرية التضامن الاجتماعي بالتعاون مع الجمعيات الأهلية
	دعم خدمات الانترنت وتكنولوجيا المعلومات			
	اعداد قواعد بيانات متكاملة مرتبطة بالجمعيات الأهلية التنموية			
	استبدال الأساليب التقليدية بأساليب حديثة			
	الاهتمام بالتحسين والتطوير المستمر			
التدريب وبناء القدرات	وضع برامج تدريبية فعالة	المنصات الالكترونية والمنصات التعليمية ورش العمل	الجهاز الاداري بالجمعيات الأهلية التنموية المتطوعين	- وزارة التضامن الاجتماعي - المراكز التدريبية - المدربين الدوليين والمحليين
	الاستعانة بالكوادر البشرية المدربة والمؤهلة			
	تشارك القادة مع المسؤولين في وضع الخطط الاستراتيجية			
	تدريب القادرة للمدربين على المشاركة في اتخاذ القرارات			
تدعيم البحث العلمي والابتكار	استخدام استراتيجيات العمل التشاركي مثل التقدير التعاوني- بناء التحالفات المجتمعية، تنمية القيادات المحلية.	المنصات التعليمية محركات البحث والمواقع الالكترونية المحاضرات ورش العمل	الجهاز الاداري بالجمعيات الأهلية التنموية المتطوعين	المراكز البحثية والتكنولوجية
	التنسيق بين القطاع الحكومي والأهلي			
	البحث عن مصادر متنوعة للتمويل المستدام للجمعيات الأهلية التنموية			
	رصد وتقييم المشروعات التنموية والاستعانة من كافة التجارب			
	الدراسات والبحوث الحديثة لتقدير الاحتياجات المجتمعية			
	دراسة جدوى المشروعات الانتاجية الصغيرة			
تنمية الوعي المجتمعي بالمسؤولية الاجتماعية	عقد لقاءات مستمرة لتحديد الاحتياجات ومحاولة اشباعها	المناقشات المؤتمرات الندوات المحاضرات ورش العمل	العاملين القدام والجدد والمتطوعين من المستفيدين من الخدمات	الاتحاد الاقليمي للجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة
	الشراكة مع الجهات المعنية لرفع الوعي المجتمعي بأبعاد المسؤولية الاجتماعية			
	تدعيم الاتصالات الداخلية والخارجية بالمنظمات المجتمعية			

المراجع

- ابراهيم ،أحمد(2003)، الادارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ط1، القاهرة، دار فكر العرب.
- أبو النصر، مدحت(2004) ادارة الجمعيات الأهلية فى مجال رعاية وتأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- أبو عطية ،عبدالله عفيف (2013) معوقات استخدام نمط التشاركي في الادارة المدرسية فى محافظة غزة ،الجامعة الإسلامية ،رسالة ماجستير.
- أحمد، خالد رمضان عثمان، الغريب، أحمد صلاح(2016) المرشد القانوني للجمعيات الأهلية، ط2، مكتبة الملك فهد الوطنية ،الرياض.
- أحمد، هالة عبدالعظيم مدنى(2025) المسؤولية المجتمعية للمنظمات غير الحكومية وتحسين سبل المعيشة المستدامة للغارمين المفرج عنهم، ،مجلة دراسات فى الخدمة الإجتماعية العدد69، جزء3.
- الأكاديمية البريطانية للتدريب والتطوير(2022) القيادة التشاركية ،النظرية، الخصائص الرئيسية batdacademy.com،
- المغلوث ، فهد حمد (2011). المسؤولية الاجتماعية للشركات وأثرها على المجتمع نموذج تطبيقي للتخطيط لبرامج المسؤولية الاجتماعية وبرامج مقترحة لاقتصاديات المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، - كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان ، الجزء 31، عدد1
- بالى، محمود على عطية(2011). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية المسؤولية الاجتماعية لأرباب الأسر الممتدة للنفقة على أقاربهم من الفقراء، المؤتمر العلمي الرابع والعشرين للخدمة الاجتماعية والعدالة الاجتماعية ،جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- بالى، محمود على عطية(2024).المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص فى توفير حياة كريمة لذوى الهمم، مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية، العدد الثاني.
- بكرى ،عبدالحميد محمد محمود(2025).استراتيجيات العمل التشاركي للجمعيات الأهلية فى تنمية المجتمعات المحلية، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية ،العدد69، الجزء 3، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- البواشوري ، محمد (2002). المسؤولية المدنية، مطبعة أررف اتسي الأكادير، المغرب.
- حمادات ، محمد(2006). القيادة التربوية فى القرن الجديد ،بدون بلد نشر، دار حامد للنشر.
- حمزة، أحمد ابراهيم(2015). ادارة المؤسسات الاجتماعية، الاردن ، عمان ،دار المسيرة.
- ربيع ،بسمه عبدالله(2021). اسهامات التخطيط التشاركي وتدعيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب الباطن الجامعي، مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية ،جامعة حلوان.
- رشيد، أحمد(1986) التنمية المحلية ،دار النهضة العربية ،القاهرة.
- الرفاعي، محمد حسن(2006). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين بالإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- شقيير، علاء(2011). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- الشمري ، خالد (2020).درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها، مجلة كلية التربية ،جامعة عين شمس.
- الشمري، سامى بن عواد(2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية.
- صادق، نبيل محمد(1996).طريقة تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية مدخل اسلامي ،دار الثقافة للطبع والنشر، القاهرة.
- الصليبي ،عائد(2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية بغزة.
- العاني، آلاء عبد الموجود (2018).الإبداع المعرفي ودوره فى تعزيز ممارسات الإدارة التشاركية ،بحث منشور فى العدد الثاني جزء2، جامعة الموصل ، أرابيل العلمية، العراق.

عبدالله، حمدي عبدالله عبدالعال(2014) الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية وتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الأحداث تحت الاختبار القضائي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع37، ج2.

عبدالهادي، سالمه محمد(2024). ممارسة التنمية المحلية في الجمعيات التطوعية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد36.

عسيري، فاطمة يحي(2024). دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس المجلد الثامن والأربعون جزء 1

عسيري، فاطمة يحي(2024). دور القيادة التشاركية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة جدة من وجهة نظر منسوبيها، بحث منشور في المجلد الثامن والأربعون، جزء1، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس.

فلاق، محمد(2016). المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

قاسم، مجيل محمد(2002). فعالية برنامج إرشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجامعة الإسلامية كلية التربية، بغزة.

كلية التنمية الاجتماعية والأسرية،(2004):المسؤولية المجتمعية نظرة شاملة، مركز التعليم المفتوح olc

مجمع اللغة العربية(1989) المعجم الوجيز، دار التحرير للطبع والنشر، مصر.

محمود، منال طلعت(2006). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية العدد21، جزء2.

مذكور، ابراهيم(1985) معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة.

مراد، على عبدالمنعم محمد(2021). دور مؤسسات المجتمع المدني في تنمية المجتمعات المحلية، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية المجلد 7، العدد1.

المطيري، بندر(2015). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى، السعودية.

مغاوري، هالة أمين (2020). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي، بحث منشور في العدد44 الجزء 3، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس.

ناجي، أحمد عبدالفتاح ناجي(2015). التخطيط للتنمية الحضرية المستدامة نحو مدن مستدامة بدول العالم الثالث، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

نجاتي، محمد عثمان(2002). الحديث النبوي وعلم النفس، دار الشروق بيروت.

واعر، وسيلة(2015). دور الانماط القيادية في تنمية الابداع الإداري، جامعة محمد خضير، بسكر، رسالة دكتوراه.

المراجع الأجنبية

Beyuo,A(2020). NGO gressroots participators approaches to promoting sustainable agriculture:reality or mythi ghanasagriculture and food system.

Davis,I,Mizrahi,T,(2008). encyclopedia of social work(20 .Baski) in Washington:NASW press.

Hamal,r,B,(n,d). participative leadership thery and it,s importance in educational administration and management participative leadership theory <http://www.reocrrgete.net>.

Jeames(1994). development economic community ron sheffer abdgene f.summern,Achir usa,lowa state university press.

Kontinen(2018). learning and forgetting indevelopment NGOs: insights from organizational theory,Routledge.

Sumoto,y,y(2002). social responsibility of NGOS,university of kentucky,America.

