

دراسة دور القيادة في تحقيق أهداف المشروع

بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية_ الرياض

(دراسة حالة)

بحث مقدم من الطالب

سعود بن حسن محمد الأنصاري

(٢٠٢١٢٠٥٤٨٤)

مشروع تخرج (2)

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	
١	فهرس المحتويات	١
٢	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٢
٣	المقدمة	٣
٤	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	٤
٥	الفجوات النظرية	٥
٦	الفجوات العملية التطبيقية	٦
٦	أهمية الدراسة	٧
٧	أهداف الدراسة	٨
٨	فرضيات الدراسة	٩
٨	نموذج البحث	١٠
١٠	الدراسة الميدانية	١١
١٢	منهجية الدراسة	١٢
١٣	هيكل المشروع	١٣
١٤	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	١٤
١٥	مقدمة	١٥
١٦	الدراسات السابقة	١٦
١٨	ماهية القيادة الفاعلة	١٧
١٩	مفهوم القيادة الفاعلة	١٨
٢٠	تطوير القائد الفعال	١٩
٢١	أبعاد القائد الفاعل	٢٠
٢٢	نظريات القيادة الفاعلة	٢١
٢٣	أهمية القيادة	٢٢
٢٤	تحقيق أهداف لمشروع الخيري	٢٣
٢٥	تطوير تحقيق أهداف المشروع الخيري	٢٤
٢٦	نظريات تحقيق أهداف المشروع	٢٥
٢٧	العلاقة بين القيادة وتطوير أهداف المشروع الخيري	٢٦
٢٩	الخاتمة	٢٧
٣٠	قائمة المصادر والمراجع	٢٨
٣٤	الملاحق	٢٩

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة:

تُعد القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة. (حبّور، ٢٠٠٩، ص ١٢٩)

كما وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة، فالقيادة كما يعرفها وايت: تعني "التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين"، ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما : القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد، وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس، ويعرف جليك القيادة بأنها "مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة"، وفي نفس السياق يمكن تعريف القيادة على أنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. (الخفاف، ٢٠١٧، ص ٢٢٥)

وقد وجد كوتلر وآخرون (٢٠١٥) أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل فعالة وقدرة على تحفيز الفريق يحققون نتائج أفضل في مشاريعهم، كما وأوضح باس (٢٠٠٨) أن القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام الفريق وتعزيز الابتكار، تسهم بشكل كبير في تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة لي وآخرون (٢٠١٧) أن إدارة المخاطر تلعب دوراً مهماً في نجاح المشاريع، حيث يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة. أما جونسون وآخرون (٢٠٢٠)، فقد أشاروا إلى أن القيادة الفعالة تتطلب القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة والتحديات غير المتوقعة.

ويمكن دور القيادة في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره باعتباره مجالاً خصباً للدراسة والتحليل، وفي الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور اثر كبير في تطوير العمليات و الممارسات الإدارية على ارض الواقع، ويظهر ذلك فيما توضحه العبارات الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة ، كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل إلا دأرى تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً، و قد نلاحظ أن القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين وذلك لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه و ما يتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمرة والنشاط المتواصل والذكاء و المهارات العالية في تصميم المواقف وتدبر ما يحتاج له كل

موقف، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام، كما إن إدارة وتطوير الأداء عملية تتبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات المسؤولة في المنظمة باعتبارها الأعراف بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها وقد وضعت أهداف وأسئلة وفرضيات البحث في الإطار العلمي الذي يمكن من خلاله معرفة وتحليل الدور الذي تقوم به القيادات في إدارة أداء المنظمات ومراقبتها وتقويمها وتطويرها. (الشماع، ٢٠٢٠، ص ٧٣)

ورغم الأبحاث المكثفة حول أهمية القيادة في تحقيق أهداف المشروع، لا تزال هناك فجوات معرفية تتعلق بكيفية تطبيق النظريات القيادية في الممارسات اليومية للمشاريع الخيرية. العديد من الدراسات تركز على القيادة من منظور نظري دون تقديم أمثلة عملية أو دراسات حالة تفصيلية توضح كيفية تأثير القيادة على تحقيق الأهداف في المشاريع الخيرية. كما أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تتناول تأثير القيادة في بيانات العمل غير الربحية مقارنة بالبيئات الربحية. (الكنعان، ٢٠٠٩، ص ٦١)

وتكمن مشكلة البحث في التحديات التي تواجهها جمعية عرقة الخيرية في تحقيق أهدافها بسبب قلة الكفاءات القيادية والتحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والمادية، وهذا ما يُظهر أن هناك حاجة ملحة لفهم أعمق للدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق الأهداف وتحديد العوامل التي تعيق القادة عن أداء دورهم بفعالية، وتشمل هذه التحديات نقص التدريب، وضعف التواصل، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى تلك القيادات.

كما وتتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى تنمية القيادة وتحسين مهاراتها في سبيل تعزيز فعالية المشاريع الخيرية وزيادة فرص نجاحها، حيث أن لقيادة جمعية عرقة الخيرية دور كبير في تقديم رؤية قيمة حول كيفية تحسين الأداء الإداري والتنفيذي في الجمعيات الخيرية الأخرى، كما يسهم هذا البحث في سد الفجوات المعرفية وتقديم توصيات عملية لتطوير المهارات القيادية اللازمة لتحقيق أهداف المشاريع الخيرية بكفاءة وفعالية.

١.٢ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن عدم تناول نظريات القيادة دراسة الدور الإداري للقيادة الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة، كما أن العديد من البحوث الإدارية التي تناولت موضوع القيادة لم تتوصل في توصياتها البحثية إلى تحليل ومعرفة جوانب القدرة والخبرة لدى هذه القيادات وتأثيراتها المهمة في إدارة وتقييم وتطوير الأداء الوظيفي داخل المنظمات في إدارة المشاريع، هذا كله أدى إلى وجود مشكلات في التخطيط وإدارة المخاطر وعمليات التواصل داخل المنظمات وخارجها، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن معظم النظريات والدراسات الرئيسية في القيادة ركزت على مسار بحثي واحد فقط وهو المسار الكمي، كما أن التركيز البحثي ظل أيضاً منصباً فقط على

الأساليب القيادية والتصرفات السلوكية دون محاولة التعرف على أسباب القصور في تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدى العديد من مشاريع المنظمات، وقد عزت الكثير من تلك المنظمات سبب هذا القصور إلى عدم كفاءة القوى البشرية لها لا سيما القيادة، وبشكل خاص يبرز هذا فيما يتعلق بعدم قدرة القيادة الإدارية على تنفيذ المشاريع والبرامج التي تضمنتها تلك الخطط بكفاءة من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث في محاولة التعرف على الدور التي تلعبه القيادة في تحقيق أهداف المشروع بالتطبيق على المنظمات غير الربحية، وفي ضوء ذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي: (ما هو دور القيادة في تحقيق أهداف المشروع بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية في الرياض؟)، ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما ماهية القيادة (التعريف والأهمية والأنماط والدور)؟
٢. ما الدور التي تلعبه القيادة في تحقيق المشروع بالتطبيق على جمعية عرقة؟
٣. هل يؤدي توافر للأدوار القيادية لدى مديري جمعية عرقة إلى نجاح الجمعية في تحقيق الأهداف؟

١.٢.١ الفجوات النظرية:

١. ضعف الدراسات التي تناولت تأثيرات القيادة على أنواع مختلفة من المشاريع، فالملاحظ أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف تأثيرات هذه القيادة على أنواع مختلفة من المشاريع، مثل المشاريع التكنولوجية أو المشاريع غير الربحية، هذا النقص يحد من فهمنا لكيفية تطبيق هذه النظريات في سياقات مختلفة.
٢. التداخل المفاهيمي في البحوث المتناولة لمفهوم القيادة، حيث لا يوجد تعريف موحد للقيادة في المنظومات المنفذة للمشاريع غير الربحية، وهذا ما يؤثر على قدرة تلك المنظمات في تبنيها للصفات والسمات القيادية التي يجب اتباعها في عملية تنمية قادتها، وهذا ما يستدعي الحاجة إلى مزيد من الأبحاث لفهم ما يرمي إليه مفهوم القيادة المتعلق بالمنظمات غير الربحية وكيفية تأثير هذه القادة على تحقيق الأهداف في المشاريع.
٣. شح الأبحاث المتعلقة بتطبيقات القيادة في إدارة الأزمات، حيث أن النقص في الأبحاث المتعلقة بتطبيقات القيادة في إدارة الأزمات والمواقف الطارئة ضمن المشاريع يشكل فجوة مهمة تحتاج

إلى مزيد من الاستكشاف لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن للقادة اتباعها في الأزمات التي قد تواجههم أثناء العمل الإداري داخل منظماتهم.

١.٢.٢ الفجوة العملية التطبيقية:

١. قلة تطبيق النظريات القيادية في البيئات العملية، من الواضح أن هناك فجوة بين النظريات والتطبيق، حيث أن الأبحاث عادة ما تقتصر إلى ضرب الأمثلة العملية حول تطبيق النظريات بشكل واقعي في المشاريع المنفذة داخل المنظمات.

٢. نقص في البرامج والمشاريع المتعلقة بتطوير وتنمية الكوادر البشرية، حيث أن هناك قصور ملاحظ من قبل المنظمات في تركيزها على تنمية كوادرها البشرية وتطوير قدراتهم، ويمكن استنباط ذلك من خلال غياب البرامج التدريبية لكوادر تلك المنظمات من الخطط التي تتبناها تلك المنظمات، وهذا بطبيعة الحال ما يؤدي إلى ضعف في أداء تلك الكوادر وعدم قدرتها على القيام بمهامها ومسؤولياتها داخل المنظمة، وبالتالي فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

٣. ضعف الموارد المتاحة والداعمة لأداء القيادة، على الرغم من تناول العديد من الدراسات لأهمية الدور التي تلعبه القيادة، إلا أن العديد من المشاريع قد تعاني من نقص في الموارد اللازمة لدعم وتطوير هذه القيادة.

١.٣ أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة التي تتناول دور القيادة في تحقيق أهداف المشروع ذات أهمية نظرية وعملية كبيرة، وذلك لأنها تتعلق بتحسين كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع من جانب، وتعزيز قدرات المؤسسات على التكيف مع التغيرات الديناميكية في بيئة الأعمال من جانب آخر، ويمكن عرض هذه الأهمية على النحو التالي:

١.٣.١ الأهمية النظرية:

١. تعمل على تحقيق أهداف المشروع بفعالية، وذلك من خلال الدور المحوري التي تلعبه القيادة في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.
٢. تعزز التكيف مع التغيرات من خلال قدرة القادة على إدارة التغيرات والتكيف مع الظروف المتغيرة.
٣. تعمل على تحسين إدارة الموارد، حيث أن القيادة الفاعلة تقود إلى تحسين إدارة الموارد المتاحة للمشروع، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو مادية.

٤. تعمل على رفع مستوى الابتكار والإبداع، وذلك من خلال تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، فالقيادة هي فقط من يمكنها تعزيز بيئة عمل تحفز على التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول جديدة للتحديات القائمة.

٥. زيادة رضا الفريق وتحفيزه، حيث أن القيادة الفعالة تهتم بتوفير الدعم والتحفيز اللازمين لأعضاء الفريق، مما يعزز من رضاهم وزيادة انتمائهم للمشروع.

١.٣.٢ الأهمية العملية:

١. تحسين ممارسات القيادة في المشاريع: وذلك من خلال فهم أعمق لدور القيادة في تحقيق أهداف المشروع، يمكن للمؤسسات تحسين ممارسات القيادة الخاصة بها. هذا يمكن أن يشمل تطوير برامج تدريبية لقادة المشاريع وتحسين استراتيجيات القيادة المتبعة.
٢. زيادة فعالية تنفيذ المشاريع: القيادة الفعالة تسهم في تنفيذ المشاريع بشكل أكثر كفاءة وفعالية. يمكن للقادة الذين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة تحسين تخطيط وتنفيذ المشاريع، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة.
٣. تعزيز تحفيز ورضا الفريق: القيادة الجيدة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يزيد من تحفيز ورضا أعضاء الفريق. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل المنجز.
٤. إدارة التغيير والمخاطر بشكل أفضل: القادة الذين يمتلكون المهارات اللازمة لإدارة التغيير والمخاطر يمكنهم تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات غير المتوقعة. هذا يعزز من استقرار المشاريع وزيادة فرص نجاحها.
٥. تعزيز التواصل والتنسيق: القيادة الفعالة تضمن وجود قنوات تواصل مفتوحة وفعالة بين جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. هذا يساهم في تقليل سوء الفهم وزيادة التوافق والتنسيق في تنفيذ المشاريع.
٦. تطوير قادة المستقبل: دراسة دور القيادة تساعد في تحديد المهارات والصفات المطلوبة للقادة الناجحين. هذا يمكن أن يساهم في تطوير برامج تدريبية فعالة لتأهيل قادة المستقبل وزيادة قدرتهم على تحقيق النجاح في المشاريع المختلفة.

١.٥ أهداف الدراسة:

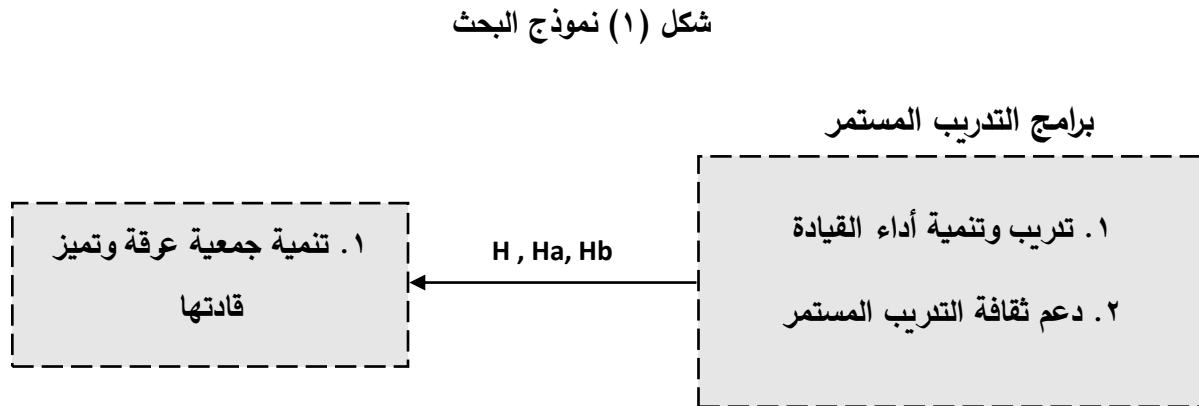
١. تحديد تأثير القيادة الفعالة على تحقيق أهداف المشاريع الخيرية في جمعية عرقة الخيرية من خلال فهم كيف تؤثر مهارات القيادة المختلفة على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة.
٢. تحليل التحديات القيادية التي تواجه جمعية عرقة الخيرية من خلال تحديد ومعرفة التحديات والصعوبات التي تعيق الأداء القيادي الفعال في الجمعية.

٣. تقييم تأثير نقص التدريب والتطوير القيادي على أداء فرق العمل في جمعية عرقة الخيرية عن طريق فهم كيف يؤثر نقص التدريب القيادي على كفاءة وفعالية فرق العمل في تحقيق الأهداف.
٤. استكشاف الفجوات المعرفية المتعلقة بدور القيادة في المشاريع الخيرية من خلال تحديد الفجوات المعرفية الحالية وتقديم توصيات لسد هذه الفجوات من خلال البحث والتطبيق العملي.
٥. تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة في جمعية عرقة الخيرية وذلك من خلال وضع استراتيجيات وخطط لتحسين وتطوير ممارسات القيادة بما يساهم في تحقيق أداء أفضل.
٦. دراسة دور إدارة المخاطر في تعزيز فعالية القيادة وتحقيق أهداف المشاريع وذلك من خلال فهم كيفية إدارة المخاطر بشكل فعال لتعزيز دور القيادة وضمان نجاح المشاريع.

١.٦ فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية H:** هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الفاعلة الناجحة وتحقيق أهداف المشاريع الخيرية في جمعية عرقة الخيرية.
- **الفرضية الفرعية الأولى Ha:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه قيادة جمعية عرقة الخيرية وبين أداء تلك القيادة في تنفيذ مشاريعها.
- **الفرضية الفرعية الثانية Hb:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير القيادات في جمعية عرقة وبين أداء فرق العمل في الجمعية عرقة الخيرية.

١.٧ نموذج البحث



نموذج الدراسة المقترح: المصدر الطالب

١.٨ الدراسة الميدانية: (مدينة الرياض حيث مقر جمعية عرقة الخيرية)

مدينة الرياض هي عاصمة المملكة العربية السعودية، وأكبر مدنها وثالث أكبر عاصمة عربية من حيث عدد السكان. تقع الرياض وسط شبه الجزيرة العربية في هضبة نجد، على ارتفاع ٦٠٠ متر فوق مستوى سطح البحر. وهي مقر إمارة منطقة الرياض حسب التقسيم الإداري للمناطق السعودية. يسكن مدينة الرياض ٧.٠٠٩.١٢٠ مليون نسمة وفق إحصائيات تعداد السعودية ٢٠٢٢. وتعتبر العاصمة السعودية إحدى أسرع مدن العالم توسعاً، فخلال نصف قرن من نشأتها اتسعت مساحة المدينة الصغيرة إلى ١٨٠٠ كيلو متر مربع،

حتى بلغت ٣.١١٥ كم^٢. (<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6>)

١.٨.١: أهداف الدراسة الميدانية: وقد تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

١. فهم الدور الفعّال للقيادة في تحقيق أهداف المشاريع الخيرية في جمعية عرقة الخيرية.
٢. تحديد التحديات القيادية التي تواجهها الجمعية.
٣. تقييم تأثير التدريب القيادي على أداء الفرق.
٤. تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة في الجمعية.
٥. منهجية الدراسة الميدانية

١.٨.٢ التصميم البحثي:

- نوع البحث: وصفي وتحليلي.
- نهج البحث: كمي ونوعي.

١.٨.٣ عينة الدراسة:

- عينة عشوائية تتكون من أعضاء إدارة جمعية عرقة الخيرية، قادة الفرق، وأعضاء الفرق العاملين في المشاريع المختلفة.

- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف، مع ضمان التمثيل الكافي لجميع الأقسام والوظائف.

١.٨.٤ أدوات جمع البيانات:

١. الاستبيانات:

- استبيانات مغلقة ومفتوحة.
- تركز على جوانب مثل: القيادة، إدارة المخاطر، تحفيز الفريق، التحديات، والتدريب.

٢. المقابلات الشخصية:

- مقابلات معمقة مع قادة الفرق وأعضاء الإدارة.
- تهدف إلى جمع رؤى وتفاصيل أكثر حول ممارسات القيادة والتحديات.

١.٨.٥ إجراءات جمع البيانات:

• توزيع الاستبيانات:

- توزيع إلكتروني عبر البريد الإلكتروني.
- جمع الاستجابات بسرية وخصوصية.

• إجراء المقابلات:

- تنظيم مواعيد المقابلات وتسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين.
- استخدام قائمة أسئلة معدة مسبقاً لضمان تغطية جميع الجوانب الهامة.

١.٨.٦ تحليل البيانات:

• البيانات الكمية:

- استخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات.

- إجراء تحليلات تكرارية، واختبارات إحصائية مثل الانحدار البسيط والمتعدد.

- البيانات النوعية:

- تحليل موضوعي للمقابلات لتحديد الموضوعات الرئيسية والأنماط.

١.٨.٧ الصدق والثبات:

- الاختبار التجريبي:

- إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة.

- تحسين أدوات جمع البيانات بناءً على النتائج.

- مراجعة الخبراء:

- طلب مراجعة الخبراء لتحسين جودة أدوات البحث.

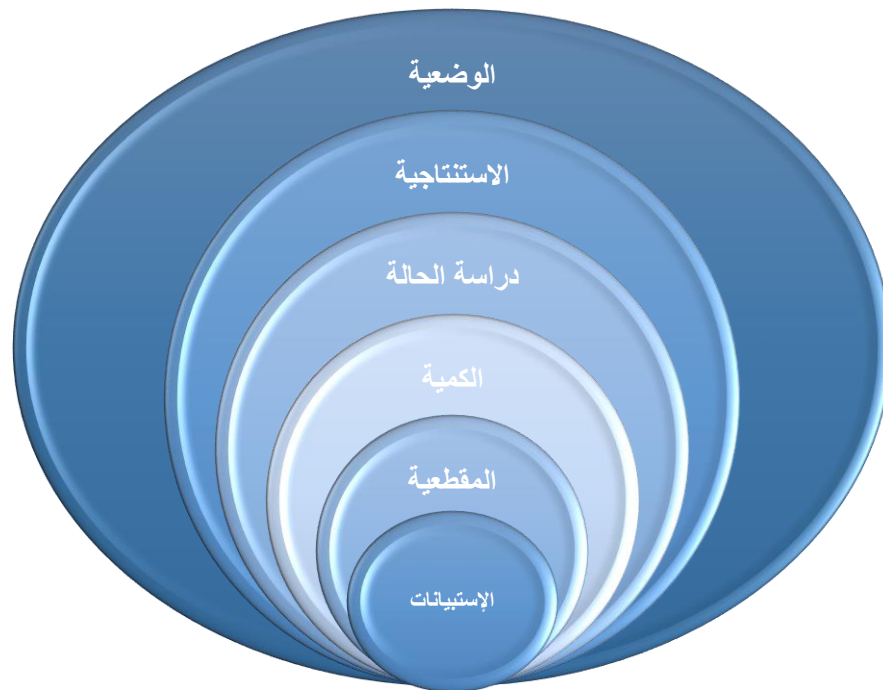
١.٨.٨ النتائج المتوقعة:

- فهم أعمق لدور القيادة في تحقيق أهداف المشاريع الخيرية في جمعية عرقة الخيرية.
- تحديد التحديات القيادية الرئيسية التي تواجه الجمعية.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة وتطوير الكفاءات القيادية.

١.٩ منهجية الدراسة

شكل (١) يوضح منهجية البحث

المصدر: الباحث



١.١٠ هيكل المشروع المقترح:

شكل (٢) يوضح هيكل المشروع المقترح

المصدر: الباحث



٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

٢.١. المقدمة:

تعتبر القيادة سواء في القطاع الخاصة أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت، وعنصراً هاماً لتفعيل قدرتها على أداء دورها وتحقيق أهدافها أياً كانت نشاطاتها أو مشروعاتها أو أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين الأداء وتطوير المنظمات وتنمية الموارد البشرية التابعة لها. (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٩)

وتعتبر جمعية برقة الخيرية من الجمعيات الغير ربحية التي تسعى إلى تقديم خدماتها الخيرية متعددة المجالات لشرائح واسعة من المجتمع السعودي، ولعل رؤية الجمعية التي يتم تبنيها من قبل إدارة وعاملي الجمعية والتي تحمل بالدرجة الأولى أن تكون الجمعية رائدة في الأعمال الخيرية على نطاق المملكة يدفع قيادة الجمعية إلى السعي الدائم نحو التقدم والتطور المستمر في كواردها البشرية.

ولعل ذلك تحديداً ما جعلنا نركز في بحثنا هذا على دراسة دور القيادة في تحقيق أهداف المشاريع الخيرية التي لها دور محوري في تحقيق الأهداف العامة للجمعية، وبالتالي التركيز على جمعية عرقة الخيرية كدراسة حالة، حيث يتناول البحث متغيرين رئيسيين: القيادة كمتغير مستقل، وتحقيق أهداف المشاريع كمتغير تابع، حيث تشير القيادة هنا في سماتها وخصائصها إلى مجموعة المهارات والصفات التي يمتلكها القادة والتي تمكنهم من توجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة، في المقابل فإن تحديد الأهداف وتحقيقها يظهر مدى قدرة المنظمة على السير وفق خطط قابلة للتحقيق أثناء تنفيذها لمشاريعها الخيرية.

وفي سبيل تحقق ذلك، وقبل عرض الإطار النظري للدراسة سيتم بداية عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة من جانب، والدور التي تلعبه القيادات في إنجاح المنظمات وقيادتها نحو تحقيق الأهداف، وذلك على النحو التالي:

٢.٢ الدراسات السابقة:

- باركر وآخرون: (2021) في بحثهم "قيادة الابتكار في المشاريع الإبداعية"، أشار باركر وزملاؤه إلى أن القادة الذين يشجعون على الابتكار ويمنحون الفريق الحرية للإبداع يساهمون في تحقيق نجاح أكبر للمشاريع

الإبداعية. وأكدوا على أهمية القيادة المرنة والداعمة في مثل هذه المشاريع. (مجلة الابتكار والإدارة، المجلد ٢٩).

- **جونسون وآخرون: (2020)** في بحثهم "أهمية القيادة في بيئة الأعمال المعاصرة"، أكد جونسون وآخرون أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة تشاركية يعززون من رضا الفريق ويحققون أداءً متميزًا. وأشاروا إلى أن القيادة التشاركية تسهم في تحسين التواصل وتقليل النزاعات داخل الفريق. (مجلة القيادة الإستراتيجية، المجلد ٣٧).

- **غارسيا وآخرون: (2019)** في دراسة "القيادة الثقافية وتأثيرها على المشاريع الدولية"، تناول غارسيا وزملاؤه كيفية تأثير الفروق الثقافية على نجاح المشاريع الدولية وأهمية القيادة الثقافية في تجاوز هذه الفروق. وأوضحوا أن القادة الذين يفهمون الفروق الثقافية ويستطيعون التكيف معها يحققون نتائج أفضل. (مجلة الأعمال الدولية، العدد ٤٤).

- **براون وآخرون: (2018)** في بحثهم "دور القائد في إدارة المخاطر ضمن المشاريع الكبيرة"، أشار براون وزملاؤه إلى أن القيادة القوية في إدارة المخاطر تساهم في تقليل احتمالية الفشل وزيادة فرص النجاح. وركزوا على أهمية القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. (مجلة إدارة المخاطر، المجلد ٢٢).

- **لي وآخرون: (2017)** في دراسة "القيادة الفعالة في إدارة المشاريع"، أشار لي وزملاؤه إلى أن القادة الذين يستطيعون التكيف مع التغييرات ويتميزون بالمرونة يحققون أداءً أفضل في مشاريعهم. وأوضحوا أن القدرة على إدارة الأزمات والتحديات تعتبر من الصفات الأساسية للقادة الناجحين. (مجلة إدارة المشاريع، العدد ٣٠).

- **تشين وآخرون: (2016)** في دراسة "تأثير القيادة التحفيزية على أداء الفرق في المشاريع التكنولوجية"، وجد تشين وزملاؤه أن القيادة التحفيزية تزيد من التزام الفريق وتحسن من جودة العمل المنجز. وأكدوا على أن التحفيز يعزز من إبداعية الفريق ويزيد من احتمالية تحقيق الأهداف المرجوة. (مجلة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشاريع، العدد ١٢).

- **كوتلر وآخرون: (2015)** في دراستهم حول "دور القيادة في تحقيق نجاح المشروع"، أشار كوتلر وآخرون إلى أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل فعالة وقدرة على تحفيز الفريق يحققون نتائج أفضل في

مشاريعهم. أكدوا على أن القيادة الفعالة تتطلب قدرة على وضع رؤى واضحة وتوجيه الفريق نحو تحقيق هذه الرؤى. (مجلة الإدارة الحديثة، العدد ٢٣).

- **دراسة سليمان عمر محمد (٢٠٠٤):** تعرض الباحث وبشكل رئيسي إلى التعرف على القائد الإداري في وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال بولاية الخرطوم، وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم، ومن ثم تطوير وتنفيذ دور القائد الإداري ، وقد استخدم الأسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة، كما وقام الباحث بوضع نوعين من الاستقصاء أحدهما يغطي الإبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقويم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشآت الأعمال واستهدف به القادة الإداريين والآخر يغطي جانب تقويم البرامج التدريبية اثنا الخدمة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه، وأهمية تأثير ذلك ايجابياً، وبيان الفرق بين النمط الإداري والبيروقراطي، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

٤. عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال.
 ٥. اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات.
 ٦. أيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص.
- **دراسة محمد نشوان الزاكي (٢٠٠٣):** تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتنفيذ دور القيادة الإدارية ، تكون مجتمع الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن واختيار عينة عشوائية تمثل ٥% من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (٤١٠) استمارة استبيان استردت منها (٣٥٧) استمارة بنسبة ٨٧% ، استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للبيانات باستخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار و تحليل التباين الأحادي والاختبار التائي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة و مدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات، كما وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

٢. عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية حاجاتهم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار.

٣. عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة و تفشى المحسوبية والفساد الإداري .
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء الإبداع، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية .

• **دراسة شنوان عمر إبراهيم (٢٠٠٣):** ويهدف هذا الباحث إلى دراسة القيم الإسلامية وأثرها على القيادة الإدارية، وقد اشتمل البحث على ثلاثة فصول تمثلت في: (١) مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها وصفات القادة، (٢) القيادة الإدارية في الإسلام، مفهومها، صفاتها، قيمها، (٣) اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية من جوانب الممارسات والقيادة، كما وتعرض الباحث إلى بعض نماذج القادة في الإسلام بحث لم يقوم على دراسة ميدانية ولم يتطرق إلى مجتمع دراسة أو عينات أو الإطار أو خطة بحث لذا كان خاليا من التوصيات والنتائج.

٢.٣ ماهية القيادة الفاعلة: (المتغير المستقل)

إن القيادة تلعب دوراً هاماً في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره، وأن مفهوم القيادة يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل، وفي الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور اثر كبير في تطوير العمليات والممارسات الإدارية على ارض الواقع، ويظهر ذلك فيما توضحه العبارات الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة، كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل الإداري تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً. (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٩)

٢.٣.١ مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة ذات طبيعة مركبة، فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية، الرؤية المستقبلية، والاتصال، واتخاذ القرارات، والقدرة على التأثير في الآخرين (طه، ٢٠١٩، ٥٢٨)، وهذا ما يجعل هناك تعريفات

عديدة ومختلفة للقيادة، وحتى نستطيع الإلمام بمفهوم القيادة يجب أولاً التطرق إلى تطور مفهوم القيادة وذلك على النحو التالي:

• تطور مفهوم القيادة:

لقد تطور مفهوم القيادة عبر الزمن من نظريته التقليدية التي تركز على سمات القائد الفردية إلى فهم أعمق يشمل الدور التفاعلي للقائد مع فريق العمل والسياق التنظيمي، حيث أنه في البداية ركزت النظريات على السمات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد، مثل: "الكاريزما، الثقة، والقدرة على اتخاذ القرارات"، ومع مرور الوقت انتقلت الأبحاث إلى دراسة سلوكيات القادة وكيفية تأثيرهم على الفريق، ومن ثم إلى الفهم الأوسع للقيادة كعملية تتضمن التفاعل بين القائد والفريق والمواقف المختلفة. (الغازمي، ٢٠١٦، ٨٨)

مع تطور الدراسات، ظهرت نظريات جديدة تركز على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والتي تعزز من فكرة أن القيادة ليست فقط توجيه الأوامر، بل تشمل القدرة على إلهام الفريق، تحفيزه، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف. القيادة الفعالة اليوم تعتبر عملية ديناميكية تتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وتستجيب بمرونة لتحدياتها. وفيما يلي عرض لبعض ما جاء من مفاهيم حول القيادة وذلك كالتالي:

عرفت القيادة على أنها "عملية توجيه الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التأثير، التحفيز، والإرشاد"، وهذا بطبيعة الحال ما يجعل القيادة عنصراً حاسماً في نجاح أي مشروع، حيث تشمل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، التواصل بفعالية، وتحفيز الفرق لتحقيق أقصى أداء. القادة الفعالون يتمتعون بقدرة على رؤية الصورة الكبيرة للمشروع، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع التفاصيل الدقيقة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة. (Conger, 2022,p61)

كما عرفت القيادة أيضاً على أنها: "عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه ، والآخر (المرؤوس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعنى بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة وتوصيلها الى المتلقين وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين". (حريم، ٢٠١٩، ٢٧)

٢.٣.٢ أبعاد القائد الفعال: (حبشور، ٢٠٠٩، ٩١)

١. **التواصل الفعال:** وهو ما يعني قدرة القائد على توصيل الأفكار والتوجيهات بوضوح وفعالية، وضمانه لفهم الفريق أهداف المشروع وتوقعاته، حيث أن التواصل الفعال يشمل الاستماع الجيد وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

٢. **التحفيز والإلهام:** حيث أن القادة الفعالون يمتلكون القدرة العالية على إلهام الفريق وتحفيزهم للعمل بجدية نحو تحقيق أهداف منظماتهم المرجوة، وذلك ما يتضمن تقديم الدعم النفسي، تحفيز الابتكار، وتعزيز روح الفريق.

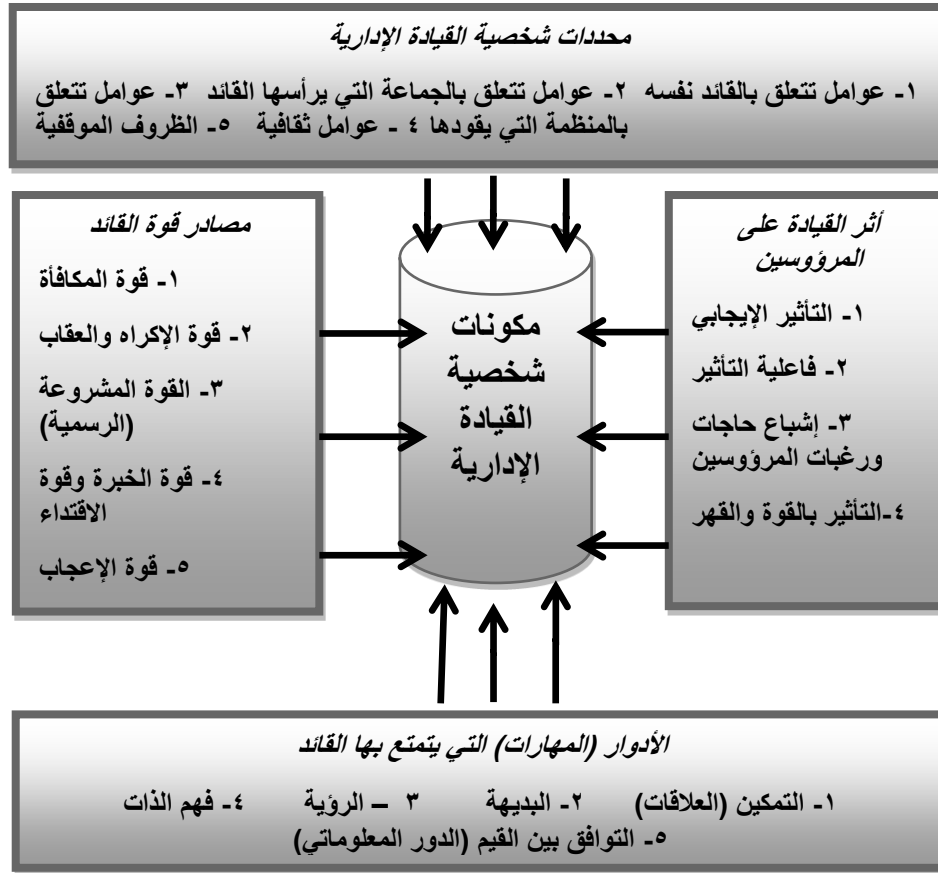
٣. **اتخاذ القرار:** وهو قدرة القائد الفعال على اتخاذ القرارات المناسبة والمستنيرة بسرعة عالية وبعدياً عن التردد، مع الأخذ في الاعتبار جميع المعطيات والمخاطر المحتملة، يعتبر اتخاذ القرار الحاسم في الوقت المناسب جزءاً أساسياً من القيادة الفعالة.

ويمكن اجمال السمات الواجب توافرها في القيادة فهي ضرورة لابد منها لكي تعطي فرصة كبيرة لنجاح القائد ويمكن تحديد مواقع تأثير القائد بالمرؤوس من خلال (الخفاف ٢٠١٩ ، ٥٥):

- السمات المميزة: الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلقية والاجتماعية والذكاء والشخصية المؤثرة.
- السمات الموقفية: الناتجة عن علاقة القائد بالمرؤوسين ومواقفه وخبرته في العمل.
- السمات التفاعلية: الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستفيدا من السمات المميزة والموقفية .
- السمات السلوكية: الناتجة عن الموازنة بين السلطة والتفويض الإداري.

ويمكن توضيح مكونات الشخصية القيادية في الشكل الآتي:

شكل (٣) مكونات شخصية القائد



المصدر: (سلامة، ٢٠٠٧، ١٣)

٢.٣.٣ نظريات القيادة الفعالة:

هناك العديد من الأدبيات والبحوث التي تناولت نظريات القيادة الفاعلة، ولعل الحديث في هذه النظريات سيكلفنا الكثير من الجهد والوقت بسبب كثرتها وتراميها، لذلك سيحاول الباحث من خلال قراءته التفصيلية لهذه النظريات أن يجملها في أهم النظريات التي تناولت هذا النوع من القيادة، حيث قام الباحث في الاكتفاء بأهم النظريات التي تناولت القيادة الفاعلة وتحديدها في ثلاث نظريات وهي على النحو التالي:

١. نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

و تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الفريق لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع، حيث أن القائد التحويلي يلهم التغيير الإيجابي ويعمل على تطوير مهارات الفريق، ويمكن وصف النظرية التحويلية من خلال قدرة القائد على التحول من نمط قيادي إلى آخر حسب ما يتطلبه الموقف الإداري الذي يتعرض له أثناء القيام بمهمة ما، وهذه النظرية تتطلب قدرة عالية وصفات خاصة يجب أن يتمتع بها القائد حتى يستطيع تبني هذه النظرية، فالقدرة على التحول من نمط قيادي لآخر ليست بالعملية السهلة بالنسبة للعديد من القادة، لذلك لا بد للقائد الذي عمد تبني هذه النظرية أن يكون ملماً جيداً للخصائص والصفات التي تحتاجها هذه النظرية. (الخفاف، ٢٠١٩، ١١٩)

٢. نظرية القيادة التبادلية: (Transactional Leadership Theory)

وتركز هذه النظرية على العلاقة التبادلية بين القائد والفريق، حيث يتم تقديم المكافآت بناءً على الأداء. يعتمد هذا النوع من القيادة على الالتزام بالقواعد والإجراءات لتحقيق الأهداف، ويمكن وصف هذه النظرية من خلال تبادل الأدوار المبنية على الثقة بين كل من القائد والفريق، وهذا ما يتطلب بطبيعة الحال قدرة القائد على معرفة قدرات وإمكانات ومهارات كل فرد في الفريق الذي يقوده، وبالتالي إمكانية كل فرد ومدى استطاعته بتنفيذ المهام والمسؤوليات التي سيتم تكليفه بها من قبل القائد، وبالتالي فإن تبني هذه النظرية تتطلب سمات وصفات معينة لدى القائد، وعدم اتسام القائد بتلك الصفات يعني فشله في أداء المهام وبالتالي فشل المنظمة في تحقيق الأهداف. (حريم، ٢٠١٩، ٢٠١)

٣. نظرية القيادة الظرفية: (Situational Leadership Theory)

وتشير هذه النظرية إلى أن القائد الفعّال هو الذي يتكيف مع الموقف وظروف الفريق، حيث تعتمد هذه النظرية على فكرة أن أسلوب القيادة يجب أن يتغير حسب الموقف واحتياجات الفريق، أي أن لكل ظرف أو موقف طريقة مختلفة في القيادة ونمط قيادي مختلف، وهذا بالضرورة ما يجعل مهام القائد أكثر دقة وصعوبة، لا سيما أنه سيضاف له مهام أخرى تتعلق بالفريق علاوة على مهامه القيادية المتعلقة بسير العمل داخل المنظمة. (الشماع، ٢٠٢٠، ٢٩٢)

وفيما يلي جول يوضح تأثير أنواع القيادة على تحقيق الأهداف في المشاريع الخيرية:

جدول (١)

تأثير أنواع القيادة على تحقيق الأهداف في المشاريع الخيرية

نوع القيادة	معدل نجاح المشروع (%)	رضا الفريق (%)	الالتزام بالميزانية (%)
القيادة التحويلية	٨٥%	٩٠%	٨٠%
القيادة التبادلية	٧٥%	٨٠%	٨٥%
القيادة الظرفية	٨٠%	٨٥%	٨٢%

٢.٣.٤ أهمية القيادة:

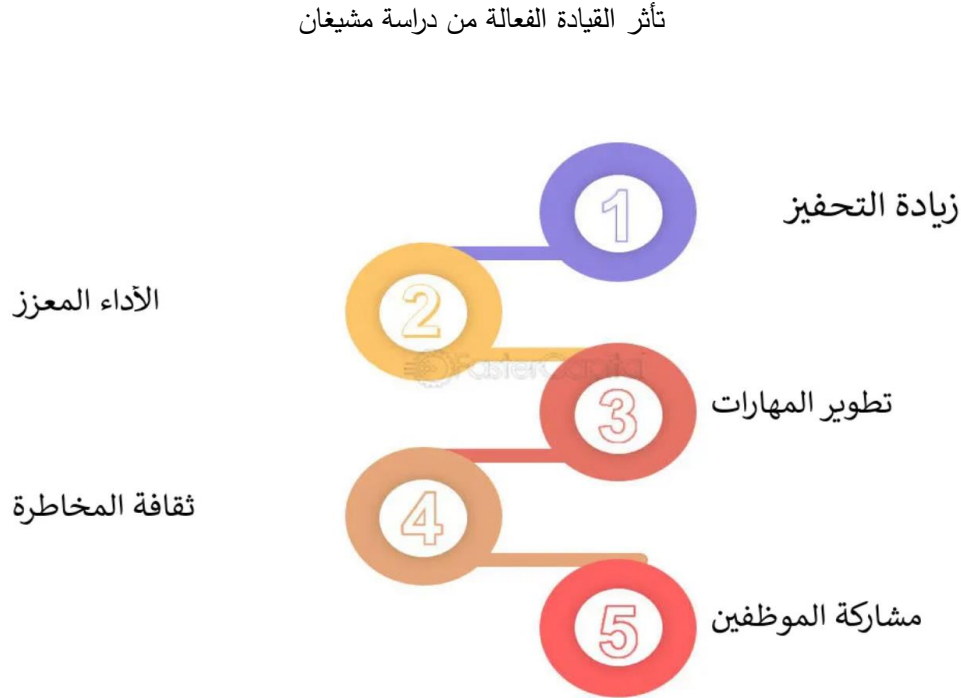
إن أهمية القيادة تبرز من أهمية الدور التي تلعبه داخل المنظمات، وأن مدى نجاح هذا الدور يحدد مدى

نجاح تلك المنظمات في تحقيق أهدافها، ويمكن ايجاز تلك الأهمية فيما يلي: (الكنعان، ٢٠٠٩، ٧٧)

١. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
٢. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
٣. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

٤. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
٥. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

وفيما يلي شكل يوضح تأثير القيادة الفعالة داخل المنظمة الخيرية:
شكل (٤)



وفي ضوء ما تقدم، يمكننا القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين، وعاداتهم (القوة) حيث أن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

هذا ويذكر (سميث : 2010 : 8) أحد عشر مفتاحاً لتنظيم نشاط القيادة الإدارية لتحقيق المهارات والأدوار الخمسة أعلاه والتي يختلف مع (حريم) في بعض من مسمياتها وإن كان مضمونها متقارب مع ما ذكر آنفاً وهي (الرؤية ، العلاقة (التمكين) ، الإشراف ، التشجيع ، ودور معلوماتي (التوافق بين القيم)) كما يراها (سميث) وهذه المفاتيح هي :

- ١- تحديد الرؤية.
- ٢- تحديد أهداف تشكل حافزاً للعمل.
- ٣- وضع نظام ديناميكي لتحقيق النجاح.
- ٤- تشكيل فرق ملائمة للعمل.
- ٥- بناء شبكات معلوماتية تضيف قيمة للمنظمة.
- ٦- منح الموظفين تفويض كامل لحل المشاكل.
- ٧- تفويض الأشخاص الأكفاء لتولي المسؤوليات المهمة.
- ٨- توافر الدعم اللازم بشكل ملموس.
- ٩- منح الحوافز (المادية والمعنوية) للأشخاص المنجزين.
- ١٠- إنشاء قنوات اتصال فعالة.
- ١١- تدريب العاملين وتقديم الاستشارات لهم والإشراف على العمل.

ويتضح مما سبق ان المهارات القيادية هي مجموعة مهارات يمكن تعلمها واكتسابها وكما يمكن ان توجد بالفطرة ويذهب البحث الحالي الى ان المهارات الإدارية مثلها مثل أية مهارات أخرى قابلة للتحسين والصقل، اذ ان القيادة تستمد سلطتها من المجموعة من خلال القدرة على الاقناع والتأثير لنيل رضا المرؤوسين.

٢.٤ تحقيق أهداف المشروع (المتغير التابع):

٢.٤.١ تعريف تحقيق أهداف المشروع الخيري:

إن تحقيق أهداف المشاريع الخيرية يشير إلى القدرة على الوصول إلى النتائج المرجوة والمحددة مسبقاً من خلال تنفيذ مشاريع خيرية تخدم المجتمع، وتتضمن هذه الأهداف عدة أمور أهمها: (تحسين جودة الحياة، تلبية احتياجات المجتمع، وتعزيز التنمية المستدامة من خلال برامج ومبادرات محددة)، كما ويمكن قياس تحقيق هذه الأهداف من خلال عدة مؤشرات مثل الالتزام بالميزانية، الالتزام بالجدول الزمنية، جودة التنفيذ، ورضا المستفيدين. (Zake, 2011, p37)

كما يشير أيضاً إلى عملية إدارة وتنفيذ الأنشطة الخيرية بشكل يحقق النتائج المرجوة والمخطط لها من قبل الجمعية، وقد تشمل هذه العملية عدة خطوات وإجراءات تهدف إلى ضمان نجاح المشاريع الخيرية

الموضوعة في سبيل خدمة الأغراض الإنسانية والاجتماعية، ومن أهم ما يسعى التعريف تحقيقه هو: (Zake, 2011, p37)

- **تحديد الأهداف:** وذلك من خلال تحديد الأهداف المتعلقة بالمشروع بشكل واضح بحيث تكون متماشية مع رؤية وقيم المنظمة.
- **التخطيط السليم:** ويكون ذلك من خلال تطوير خطة عمل تفصيلية تشمل الموارد المالية والبشرية واللوجستية المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- **تنفيذ الأنشطة:** وهذا من خلال القيام بالأنشطة والمشاريع المخطط لها وفقاً لجدول زمني محدد وموازنة محددة، مع مراعاة جودة التنفيذ والتواصل مع كافة الأطراف المعنية.
- **المتابعة والتقييم:** ويكون ذلك من خلال مراقبة تقدم المشروع بانتظام وتقييم الأداء والنتائج بشكل مستمر ومقارنة ذلك مع الأهداف الموضوعة.

٢.٤.٢ تطوير تحقيق أهداف المشروع الخيري:

تطور مفهوم تحقيق أهداف المشاريع الخيرية على مر الزمن ليتجاوز مجرد تنفيذ المشاريع إلى تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة. في الماضي، كانت المنظمات الخيرية تركز بشكل أساسي على إنجاز المشاريع دون النظر بشكل كافٍ إلى تأثيرها طويل الأجل أو كفاءتها. ومع تطور معايير الإدارة الحديثة وزيادة التنافسية في القطاع غير الربحي، أصبح هناك اهتمام أكبر بقياس الأثر الحقيقي للمشاريع الخيرية ومدى تحقيقها للأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. (الكنعان، ٢٠٠٩، ٦٢)

وفي نفس السياق يمكن تطوير تحقيق أهداف المشاريع الخيرية من خلال الوقوف على المتطلبات الهامة لعمليات التحسين المستمر في أساليب التخطيط والتنفيذ والمتابعة لضمان الوصول إلى أفضل النتائج

الممكنة، وفي سبيل ذلك يمكن اتباع مجموعة من الخطوات العملية والاستراتيجية التي تساهم بدورها في تعزيز الأداء وزيادة أثره الإيجابي، ويمكن تحديد تلك الخطوات على النحو التالي: (الكنعان، ٢٠٠٩، ٦٢)

١. **الوقوف على احتياجات المجتمع:** وذلك من خلال إجراء تحليل احتياجات المجتمع، ويمكن القيام بذلك من خلال الاستبيانات، أو المقابلات، أو جمع البيانات الميدانية.

٢. **التخطيط الاستراتيجي:** حيث يجب وضع خطة استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار النمو المستقبلي للمشروعات الموضوعية واستدامتها، وعلى المنظمات الخيرية دور هام في تحديد كل من الأهداف القابلة للقياس والتحقق مستقبلاً.

٣. **الحصول على مصادر تمويل متنوعة:** وهذا مهم جداً للمنظمة التي تسعى إلى الاستمرارية والتطور، حيث أنه لا ينبغي أن تعتمد على مصدر واحد للتمويل، بل يجب أن تعتمد التنوع في مصادر التمويل والدخل مثل: التبرعات، الشراكات، الدعم الحكومي، بالإضافة إلى مشاريع ربحية تقوم بها هذه المنظمات توفر لها مصادر دخل مستدامة تساعدها على تعزيز مواردها المالية.

٤. **بناء الكوادر البشرية:** لا شك في أن إحداث التطوير في مهارات العاملين والمتطوعين داخل المؤسسة أمر بالغ الأهمية، لذلك يجب الاستثمار في تدريب وبناء قدرات الموارد البشرية للمنظمة، وهذا يعد استثماراً ناجحاً وفاعلاً يعود بالمنفعة على المنظمة.

٥. **استدامة الموارد البيئية:** إن العمل على تحقيق الاستدامة البيئية من أهم المشاريع التي تعود بالفائدة على كل من المجتمع والمنظمة، فالعمل الخيري يتجلى في أجمل صورته إذا ما كان الأمر يتعلق بالحفاظ على بيئة عامة يستفيد منها الجميع، وهذا ما يؤثر بطبيعة الحال على طبيعة المجتمع وينعكس في ثقافة يتم غرسها لدى أفراد هذا المجتمع يتم توارثها عبر الأجيال.

٣.٤.٢ أبعاد تطوير أهداف المشاريع الخيرية: (الخفاف، ٢٠١٩، ١١٢)

١. **الالتزام بالميزانية:** ويشير إلى قدرة المنظمة غير الربحية على تنفيذ المشاريع الخيرية دون تجاوز التكاليف المحددة، مما يعكس كفاءة إدارة الموارد المالية. يعتبر الالتزام بالميزانية مؤشراً مهماً لتحقيق الأهداف، حيث يضمن استخدام الموارد المالية بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

١. **الجودة:** وتعني جودة التنفيذ تحقيق المشاريع بمستوى عالٍ من الدقة والالتقان وفقاً للمعايير المحددة. يعتبر الحفاظ على جودة عالية في تنفيذ المشاريع مؤشراً على تحقيق الأهداف بكفاءة، ويؤثر بشكل مباشر على رضا المستفيدين واستدامة المشروع.

٢. **رضا المستفيدين:** ويُقصد به مدى تلبية احتياجات المستفيدين من المشروع الخيري ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة. يُعتبر رضا المستفيدين مؤشراً حيوياً لنجاح المشاريع الخيرية، حيث يعكس قدرة المنظمة على تلبية توقعات المجتمع وتحقيق الأثر المطلوب.

٢.٤.٤. نظريات تحقيق أهداف المشاريع الخيرية (سلامة، ٢٠٢١، ١١٢ - ٢٠٢)

١. نظرية الإدارة بالأهداف: (Management by Objectives – MBO)

وتتص هذه النظرية على أهمية وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل مشروع، حيث يتم توجيه جميع أنشطة المشروع لتحقيق هذه الأهداف، وتعد هذه النظرية أساسية في إدارة المشاريع الخيرية، حيث تتيح للمنظمات تحديد أهداف محددة والعمل بشكل منظم لتحقيقها.

٢. نظرية تحليل الأثر الاجتماعي: (Social Impact Theory)

وتركز هذه النظرية على قياس الأثر الاجتماعي للمشاريع الخيرية، حيث لا يقتصر تحقيق الأهداف على إنجاز المهام، بل يتعداه إلى إحداث تأثير إيجابي ومستدام في المجتمع، كما و تُستخدم هذه النظرية لتقييم نجاح المشاريع بناءً على النتائج الاجتماعية التي تحققها.

٣. نظرية دورة حياة المشروع: (Project Life Cycle Theory)

وتشير هذه النظرية إلى أن كل مشروع خيري يمر بمراحل محددة من التخطيط إلى التنفيذ ثم التقييم، كما وتحقيق الأهداف يعتمد على الإدارة الفعّالة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع، حيث تساهم الإدارة الجيدة في تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفاعلية.

٢.٥ العلاقة بين القيادة وتطوير أهداف المشروع الخيري:

إن تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعه ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بأهداف كل من المنظمة والمشاريع التي يتم تنفيذها، يؤثر بدرجة عالية على تطلع الجميع نحو إحداث التطوير في كل النواحي المتعلقة بتلك المنظمة لاسيما الأهداف التي يتم وضعها عند إعداد المشاريع أو كتابتها، ولعل اثر الخبرة والمعرفة التي يكتسبها الجميع من هذا التطور سواء على الناحية الفنية أو الوظيفية سيكون واضحاً في المشاريع التي سيتم تنفيذها فيما بعد، وذلك لأن ما سيتم ممارسته من قبل القيادة الفعّالة سيقودها إلى تحقيق كل من الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف ودون اسراف في الوقت. (سلامة، ٢٠٢١، ٢٣٨)

وتظهر أهمية القيادة والحاجة اليها في عملية تطوير أهداف المشاريع الخيرية عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في تطوير قيادة المنظمة، وكما مر بنا أنفاً أن عملية تطوير أهداف المشاريع الخيرية فهناك نظريات لا بد من تبني ما يتم الوثوق بأهميتها، كما العمل على توفير برامج تدريبية تساعد القائد على المرور بمراحل عدة تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلها الى تطوير للأهداف، وذلك بطبيعة الحال يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه القائد والوسائل المتاحة له، ومن هنا ننطلق الى الأنماط والصراعات والفجوات. (سلامة، ٢٠٢١، ٢٣٨)

- **الأنماط:** من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بدور القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المشاريع، يظهر نمط واضح يتمثل في العلاقة الإيجابية بين القيادة الفعّالة ونجاح المشاريع. تُظهر الأبحاث أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصلية قوية، قدرة على اتخاذ القرارات، ومهارات تحفيزية، غالبًا ما يقودون فرق العمل نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. على سبيل المثال، وجدت دراسة لـ Bass (2008) أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بزيادة رضا الفريق وتحسين الأداء العام، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بفعالية.
- **الصراعات:** على الرغم من الأنماط الإيجابية، هناك صراعات ملحوظة بين بعض الدراسات حول التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد القيادة على نجاح المشروع. على سبيل المثال، بينما تشير بعض الدراسات إلى أن اتخاذ القرار هو العامل الأكثر تأثيرًا في نجاح المشروع، تشير دراسات أخرى إلى أن التحفيز والإلهام يلعبان دورًا أكبر في تحقيق الأهداف، خاصة في البيئات غير الربحية مثل الجمعيات الخيرية. هذه الصراعات تعكس تعقيد عملية القيادة وتأثيرها المتعدد الأبعاد على المشاريع، مما يستدعي المزيد من البحث لفهم العلاقة الدقيقة بين هذه العوامل.
- **الفجوات:** أحد الفجوات البارزة في الدراسات السابقة هو نقص البحث حول تأثير القيادة الفعّالة على مشاريع المنظمات غير الربحية في السياقات الثقافية المختلفة. بينما تركز معظم الأبحاث على البيئات التجارية أو الحكومية، هناك حاجة إلى دراسات تركز بشكل خاص على كيفية تفاعل القيادة الفعّالة مع المتغيرات الثقافية والاجتماعية في المشاريع الخيرية. كذلك، لم تُدرس بشكل كافٍ كيفية تأثير القيادة الفعّالة على استدامة المشاريع طويلة الأجل، مما يشير إلى حاجة ملحة لمزيد من الدراسات التي تركز على العلاقة بين القيادة وتحقيق الأهداف المستدامة.

وفي الختام يمكننا القول بأن ما تناولته الدراسات السابقة يقودنا إلى أن للقيادة الفعالة دور هام وجوهري في نجاح أهداف المشاريع الخيرية التي تقوم بتحديدّها المؤسسات الخيرية، وأنه يجب قبل التطلع إلى تحقيق تلك الأهداف القيام بتطويرها، ولعل ما تم من تلخيص للدراسات السابقة المتعلقة بدور القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المشاريع أهمية القيادة كعامل حاسم في نجاح المشاريع، سواء كانت تلك المشاريع ربحية أو غير ربحية، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين القيادة التحويلية وقدرة الفرق على تحقيق الأهداف بشكل فعال.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة التبادلية، على الرغم من فعاليتها في بعض السياقات، قد لا تكون بنفس القوة في تحقيق التحفيز والابتكار المطلوبين في البيئات الديناميكية مثل المشاريع الخيرية. ومع ذلك، تبقى هناك فجوات في الأبحاث المتعلقة بتأثير السياقات الثقافية والاجتماعية على فعالية القيادة في المشاريع غير الربحية، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات في هذا الاتجاه، بالإضافة إلى ما تشير إليه مناقشة آثار البحث المستقبلية إلى الحاجة الملحة لاستكشاف دور القيادة في بيئات متنوعة ومختلفة من حيث الثقافة والسياق الاجتماعي، حيث يمكن لتلك الأبحاث أن تساهم في فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة على استدامة المشاريع على المدى الطويل.

والجدير بالذكر أن المساهمات الإجمالية لهذا البحث في مجال القيادة والمشاريع الخيرية تتمثل في تقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين القيادة وتحقيق الأهداف في المشاريع الخيرية. من خلال التركيز على جمعية عرقة الخيرية كحالة دراسية، يساهم البحث في فهم أفضل لكيفية تأثير القيادة على نجاح المشاريع في هذا النوع من المنظمات، كما يوفر البحث أساساً نظرياً يمكن أن يبني عليه الباحثون المستقبليون لتطوير استراتيجيات قيادة أكثر فعالية تلبي احتياجات المشاريع الخيرية وتساعد في تحقيق أهدافها الاجتماعية بكفاءة أكبر. بذلك، يساهم البحث في إثراء النقاش الأكاديمي حول القيادة في السياقات غير الربحية ويدعو إلى مزيد من الدراسات المتخصصة في هذا المجال.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

١. حبتور ، عبد العزيز صالح (٢٠٠٩). مبادئ الادارة العامة. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الاردن.
٢. حريم، حسين (٢٠١٩). مبادئ الإدارة الحديثة. النظريات. العمليات الإدارية. وظائف المنظمة. دار حامد للطباعة والنشر. الطبعة الثانية. عمان. الأردن.
٣. الخفاف، عبد المعطي (٢٠١٩). مبادئ الإدارة الحديثة. منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. دار دجلة. ناشرون وموزعون. الطبعة الأولى. عمان. الأردن.
٤. الزاكي، محمد نشوان (٢٠٠٣). واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء باليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية. القاهرة.
٥. سلامة، ابتسام خالد (٢٠٢١). القيادة الإدارية الإبداعية ونظريات تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية . الجمعية السعودية للإدارة.
٦. سليمان، عمر محمد (٢٠٠٤). دور القائد الإداري في مواجهة تحديات العصر داخل منشآت الأعمال بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السودان.
٧. الشماع، خليل محمد (٢٠٢٠). مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الخامسة ، عمان الأردن.
٨. طه، طارق (٢٠١٩). الإدارة. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية .
٩. العازمي، محمد بزيغ حامد (٢٠١٦). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري .دراسة مسحية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير .
١٠. الكنعان، نواف سالم (٢٠٠٩). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى ، الإصدار الثامن ، عمان الأردن.
١١. أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩). قادة المستقبل. القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، ط ١ . القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bass, B. (2008). Transformational Leadership and its Impact on Team Performance. Journal of Leadership Research, 45. Retrieved from
2. Brown, J., et al. (2018). The Role of the Leader in Risk Management in Large Projects. Journal of Risk Management, 22. Retrieved from

3. Chen, L., et al. (2016). The Impact of Motivational Leadership on Team Performance in Technological Projects. Journal of Information Technology and Project Management, 12. Retrieved from
4. Conger ,M : (2022). Leadership : Learning to share the Vision , Organizational dynamics : winter Vol . 19 issue 3.
5. Garcia, A., et al. (2019). Cultural Leadership and its Impact on International Projects. Journal of International Business, 44. Retrieved from
6. <https://example.com/journal-of-international-business-issue-44>
7. <https://example.com/journal-of-it-and-project-management-issue-12>
8. <https://example.com/journal-of-leadership-research-volume-45>
9. <https://example.com/journal-of-management-and-leadership-issue-21>
10. <https://example.com/journal-of-risk-management-volume-22>
11. Johnson, M., et al. (2020). *Risk management in large projects*. Journal of Leadership and Management, 29(2). Retrieved from <https://example.com/johnson2020>
12. Jones, B., et al. (2014). Challenges of Leadership Skill Shortages in Project Management. Journal of Management and Leadership, 21. Retrieved from
13. Kotler, P., et al. (2015). The Role of Leadership in Achieving Project Success. Journal of Modern Management, 23. Retrieved from <https://example.com/journal-of-modern-management-issue-23>
14. Kotler, P., et al. (2015). *Understanding the impact of leadership on project success*. Journal of Modern Management, 23(1). Retrieved from <https://example.com/kotler2015b>.
15. Lee, S., et al. (2017). Effective Leadership in Project Management. Journal of Project Management, 30. Retrieved from <https://example.com/journal-of-project-management-issue-30>
16. Lee, S., et al. (2018). On-Time Delivery: Strategies and Challenges. Journal of Project Scheduling, 15. Retrieved from <https://example.com/journal-of-project-scheduling-issue-15>
17. Morgan, T., et al. (2018). *Improving leadership practices in projects*. Journal of Planning and Management, 14(2). Retrieved from <https://example.com/morgan2018>
18. Parker, S., et al. (2021). Leading Innovation in Creative Projects. Journal of Innovation and Management, 29. Retrieved from <https://example.com/journal-of-innovation-and-management-volume-29>
19. Parker, S., et al. (2021). *Managing change and risks more effectively*. Journal of Leadership and Administration, 29(1). Retrieved from <https://example.com/parker2021>
20. Smith, R. (2017). Leader-Team Alignment: The Importance of Shared Directions. Journal of Team Dynamics, 33. Retrieved from <https://example.com/journal-of-team-dynamics-volume-33>
21. Wood, D. (2015). Supporting and Motivating the Team: The Role of the Leader. Journal of Organizational Psychology, 19. Retrieved from <https://example.com/journal-of-organizational-psychology-volume->
22. Zake ,Michael (2011). H. Developing acknowledge Strategy California ManagementReview, Vol.41, No.3.

الملاحق

ملحق (1) استمارة الاستبانة

فقرات القيادة الفاعلة

ت	الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	جزئيا	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تتصور قيادة الجمعية المستقبل وتضع الخطط لذلك.					
٢	تمتلك قيادة الجمعية القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في المنظمة.					
٣	تسترشد القيادة أهداف الجمعية وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما.					
٤	تقدم قيادة الجمعية بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والتغيرات المحتملة في الجمعية.					
٥	تعمل القيادة على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل.					
٦	تسعى القيادة للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات.					
٧	تؤثر القيادة قيم وثقافة المجتمع في فعاليتك بعدك قائداً.					
٨	تؤثر قيادة الجمعية سياسة وثقافة الجمعية وهيكلها وطبيعتها عملها في فعاليتك بعدك قائداً.					
٩	تعتمد قيادة الجمعية مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء.					
١٠	تحاول القيادة وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الجمعية.					
١١	تخصص القيادة جزءاً من موارد الجمعية لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها.					
١٢	تقع قيادة الجمعية المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون إليه.					
١٣	تنشئ قيادة الجمعية قنوات معلوماتية تلائم توجه الجمعية فضلاً عن مسايرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات.					

١٤	تشجع القيادة المرؤوسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم.				
١٥	تعمل القيادة على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة.				
١٦	تعتمد القيادة نظام الحوافز (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.				
١٧	تعتمد القيادة نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.				
١٨	تعتمد القيادة على سماتك الشخصية (الأمانة ، الذكاء ، الثقة بالنفس ... الخ) في التأثير على المرؤوسين.				
١٩	تعتمد القيادة على خبراتك ومهاراتك (الفنية، والإدارية، والسلوكية) في التأثير على المرؤوسين.				
٢٠	تعتمد القيادة على منصبك الوظيفي الرسمي في التأثير على المرؤوسين.				
٢١	تهتم القيادة بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتك.				
٢٢	تهتم القيادة بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتك.				

ملحق (٢) فقرات تحقيق أهداف المشروع

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	جزئياً	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تؤمن بشكل كبير بأهمية مشاريع الجمعية وبعده بعداً تنافسياً.					
٢	توافر الجمعية المناخ الملائم لتحقيق أهداف مشاريعها.					
٣	تراعي قيادة الجمعية عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق أهداف مشاريع الجمعية.					
٤	مستوى اهتمام القيادة بالمبدعين في المنظمة كبيراً.					
٥	تسعى قيادة الجمعية إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع تحقيق أهداف المشاريع.					

					٦	تحافظ الجمعية على مداخلات (موارد بشرية ومادية وأجهزة) ذات جودة منخفضة .
					٧	تراقب قيادة الجمعية بشكل مستمر المنظمات المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع في تحقيق أهداف مشاريعها .
					٨	تعمل الجمعية على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المنظمة عند الضرورة (ظروف استثنائية) .
					٩	تتبنى قيادة الجمعية عمليات التغير والتكيف لأي مؤثرات في ومتطلبات في البيئة الخارجية.
					١٠	تستشير المرؤوسين في عمليات التجديد والإبداع عند العمل على تحقيق أهداف المشاريع.
					١١	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز مشاريع متكررة.
					١٢	تقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل عند تنفيذ أحد المشاريع.
					١٣	تبلور أكثر من فكرة خلال تنفيذ المشروع بتلقائية ويسر .
					١٤	تحرص القيادة على معرفة الرأي المخالف لرأيها للإفادة منه.
					١٥	تحرص القيادة على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل داخل الجمعية.
					١٦	تحتاج القيادة إلى تعليمات مفصلة عند تكليف متطوعين بمهام عمل جديدة.
					١٧	تتردد القيادة في تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته في مشروع ما .