

دراسة دور القيادة في تحقيق أهداف المشروع

بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية_ الرياض

(دراسة حالة)

بحث مقدم من الطالب

سعود بن حسن محمد الأنصاري

(2021205484)

مشروع تخرج (2)

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	
1	فهرس المحتويات	1
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
3	المقدمة	3
4	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	4
5	الفجوات النظرية	5
6	الفجوات العملية التطبيقية	6
6	أهمية الدراسة	7
7	أهداف الدراسة	8
8	فرضيات الدراسة	9
8	نموذج البحث	10
10	الدراسة الميدانية	11
12	منهجية الدراسة	12
13	هيكل المشروع	13
14	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	14
15	مقدمة	15
16	الدراسات السابقة	16
18	ماهية القيادة الفاعلة	17
19	مفهوم القيادة	18
20	تطور مفهوم القيادة	19
21	أبعاد القائد الفعال	20
22	نظريات القيادة الفعالة	21
23	أهمية القيادة	22
23	تحقيق أهداف المشروع الخيري	23
24	تطوير تحقيق أهداف المشروع الخيري	24
25	نظريات تحقيق أهداف المشروع	25
25	العلاقة بين القيادة وتطوير أهداف المشروع الخيري	26

32	الخاتمة	27
33	الفصل الثالث: منهجية البحث	28
34	المقدمة	29
35	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	30
36	تصميم البحث	31
37	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	32
38	أنواع البيانات	33
39	طرق وأساليب تحليل البيانات	34
39	الخاتمة	35
40	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	36
41	المقدمة	37
41	خصائص العينة	38
42	قياس الصدق والثبات	39
43	وصف وتشخيص إجابات العينة	40
47	اختبار فرضيات البحث	41
48	الاستنتاجات والتوصيات	42
50	قائمة المصادر والمراجع	43
54	الملاحق	44

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 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. (حبتور، 2009، ص129)

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، 2017، ص225)

وقد وجد كوتلر وآخرون (2015) أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل فعالة وقدرة على تحفيز الفريق يحققون نتائج أفضل في مشاريعهم، كما وأوضح باس (2008) 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 (2017) 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 (2020)، فقد أشاروا إلى أن القيادة الفعالة تتطلب القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة والتحديات غير المتوقعة.

ويمكن دور القيادة في إدارة الأداء وتقييمه 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 تأهليه 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، 2020، ص73)

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 بالبيانات الربحية. (الكنعان، 2009، ص61)

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.

1.2 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.

1.2.1 الفجوات النظرية:

1. 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.
2. التداخل المفاهيمي في البحوث المتتالية 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.
3. 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.

1.2.2 الفجوة العملية التطبيقية:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

وفي ضوء ما سبق ذكره، يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: (ما هو دور القيادة في تحقيق أهداف المشروع بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية في الرياض؟).

1.3 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:

1.3.1: الأهمية النظرية:

1. تعمل على تحقيق أهداف المشروع بفعالية، وذلك من خلال الدور المحوري التي تلعبه القيادة في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.
2. تعزز التكيف مع التغيرات من خلال قدرة القادة على إدارة التغيرات والتكيف مع الظروف المتغيرة.
3. تعمل على تحسين إدارة الموارد، حيث أن القيادة الفاعلة تقود إلى تحسين إدارة الموارد المتاحة للمشروع، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو مادية.
4. 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.
5. زيادة رضا الفريق وتحفيزه، حيث أن القيادة الفعالة تهتم بتوفير الدعم والتحفيز اللازمين لأعضاء الفريق، مما يعزز من رضاهم وزيادة انتمائهم للمشروع.

1.3.2 الأهمية العملية:

1. 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.
2. زيادة فعالية تنفيذ المشاريع: القيادة الفعّالة 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.
3. 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.
4. 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.
5. تعزيز التواصل والتنسيق: القيادة الفعّالة تضمن وجود قنوات تواصل مفتوحة وفعّالة بين جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. هذا يساهم في تقليل سوء الفهم وزيادة التوافق والتنسيق في تنفيذ المشاريع.
6. تطوير قادة المستقبل: دراسة دور القيادة تساعد في تحديد المهارات والصفات المطلوبة للقادة الناجحين. هذا يمكن أن يساهم في تطوير برامج تدريبية فعّالة لتأهيل قادة المستقبل وزيادة قدرتهم على تحقيق النجاح في المشاريع المختلفة.

1.6 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى فهم أفراد العينة لمفهوم القيادة؟
2. ما مدى إلمام أفراد العينة لأهمية القيادة داخل المنظمات؟
3. ما مستوى تبني المنظمة لأنماط قيادية مناسبة لعملها؟
4. ما الدور التي تلعبه القيادة في تحقيق المشروع بالتطبيق على جمعية عرقة؟
5. هل يؤدي توافر للأدوار القيادية لدى مديري جمعية عرقة إلى نجاح الجمعية في تحقيق الأهداف؟

1.7 أهداف الدراسة:

1. تحديد تأثير القيادة الفعّالة على تحقيق أهداف المشاريع الخيرية في جمعية عرقة الخيرية من خلال فهم كيف تؤثر مهارات القيادة المختلفة على نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة.

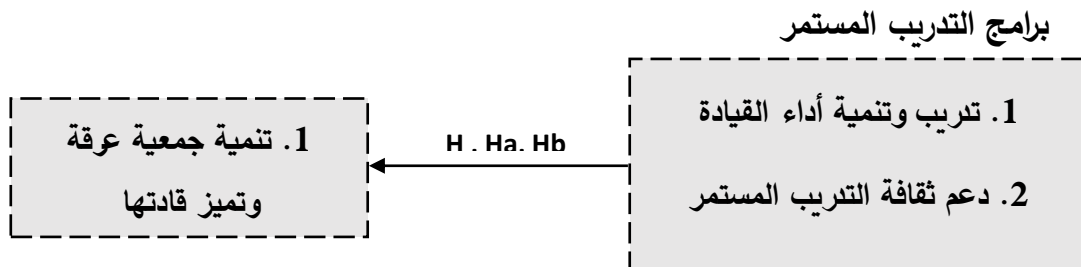
2. تحليل التحديات القيادية التي تواجه جمعية عرقة الخيرية من خلال تحديد ومعرفة التحديات والصعوبات التي تعيق الأداء القيادي الفعّال في الجمعية.
3. تقييم تأثير نقص التدريب والتطوير القيادي على أداء فرق العمل في جمعية عرقة الخيرية عن طريق فهم كيف يؤثر نقص التدريب القيادي على كفاءة وفعالية فرق العمل في تحقيق الأهداف.
4. 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.
5. 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.
6. 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.

1.8 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.

1.9 نموذج البحث

شكل (1) نموذج البحث . المصدر (الطالب)



1.9 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 600 متر فوق مستوى سطح البحر. وهي مقر إمارة منطقة الرياض حسب التقسيم الإداري للمناطق السعودية. يسكن مدينة الرياض 7.009.120 مليون نسمة وفق إحصائيات تعداد السعودية 2022. وتعتبر العاصمة السعودية إحدى أسرع مدن العالم توسعًا، فخلال نصف قرن من نشأتها اتسعت مساحة المدينة الصغيرة إلى 1800 كيلو متر مربع، حتى بلغت 3.115 كم². (<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6>)

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

1. فهم الدور الفعّال للقيادة في تحقيق أهداف المشاريع الخيرية في جمعية عرقة الخيرية.
2. تحديد التحديات القيادية التي تواجهها الجمعية.
3. تقييم تأثير التدريب القيادي على أداء الفرق.
4. تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة في الجمعية.
5. منهجية الدراسة الميدانية

1.9.2 التصميم البحثي:

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

1.9.3 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.

1.9.4 أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيانات:

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

2. المقابلات الشخصية:

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

1.9.5 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.

1.9.6 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.

1.9.7 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.

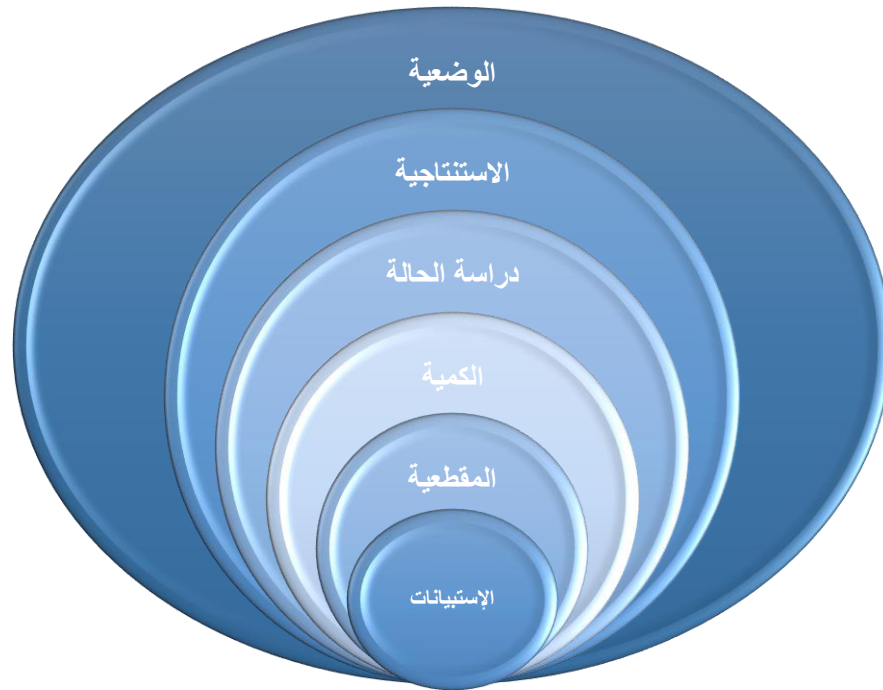
1.9.8 النتائج المتوقعة:

- 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.

1.10 منهجية الدراسة

شكل (1) يوضح منهجية البحث

المصدر: الباحث



1.11 هيكل المشروع المقترح:

شكل (2) يوضح هيكل المشروع المقترح

المصدر: الباحث



1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1.1. 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، 2009، 9)

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 كوارها 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:

2.2 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 29).

- **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 37).

- **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 44).

- **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 22).

- **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 30).

- **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 12).

- **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 23).

- **دراسة سليمان عمر محمد (2004):** 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:

6. عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال.
 7. اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات.
 8. أيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص.
- **دراسة محمد نشوان الزاكي (2003):** 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 5% من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (410) استمارة استبيان استردت منها (357) استمارة بنسبة 87% ، 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:

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

3. عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة و تفشى المحسوبية والفساد الإداري.

4. 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 (2003):** ويهدف هذا الباحث إلى دراسة القيم الإسلامية وأثرها على القيادة الإدارية، وقد اشتمل البحث على ثلاثة فصول تمثلت في: (1) مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها وصفات القادة، (2) القيادة الإدارية في الإسلام، مفهومها، صفاتها، قيمها، (3) 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.

2.3 ماهية القيادة الفاعلة: (المتغير المستقل)

إن القيادة تلعب دوراً هاماً في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره، وأن مفهوم القيادة يعتبر مجاًلاً 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، 2009، 9)

2.3.1 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، 2019، 528)، 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، 2016، 88)

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، 2019، 27)

2.3.2 أبعاد القائد الفعال: (حبثور، 2009، 91)

1. **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.

2. **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.

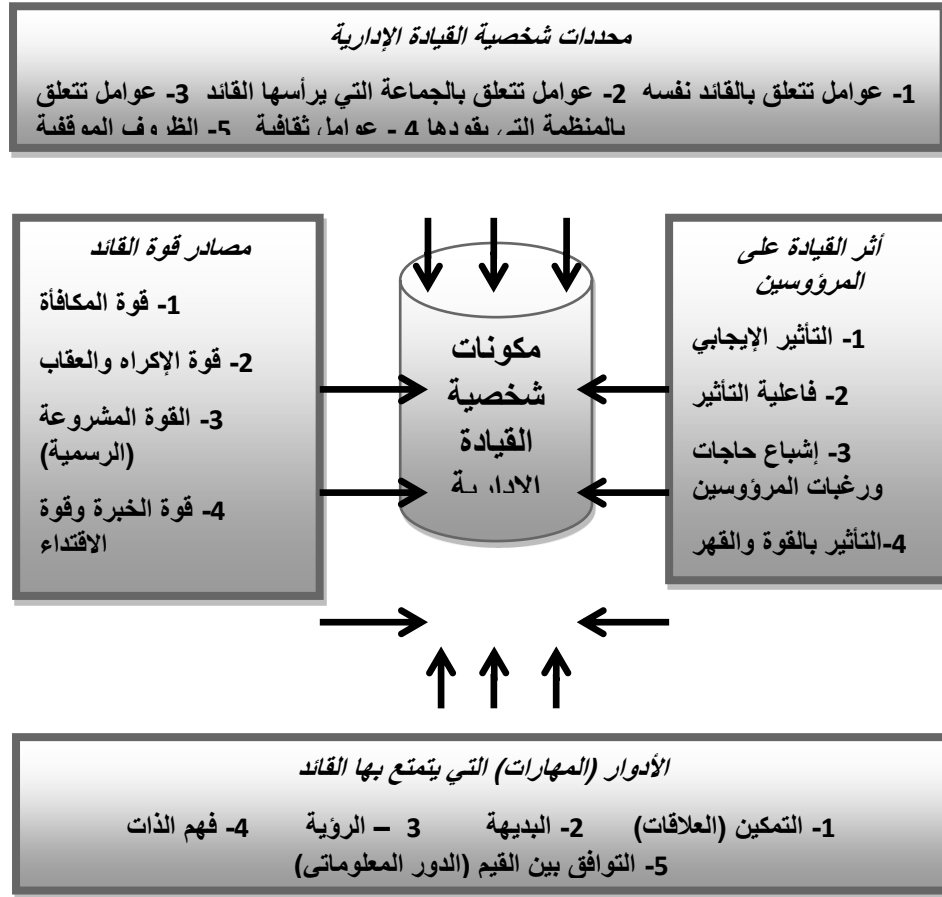
3. **اتخاذ القرار:** وهو قدرة القائد الفعال على اتخاذ القرارات المناسبة والمستنيرة بسرعة عالية وبعدياً عن التردد، مع الأخذ في الاعتبار جميع المعطيات والمخاطر المحتملة، يعتبر اتخاذ القرار الحاسم في الوقت المناسب جزءاً أساسياً من القيادة الفعالة.

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، 2019، 55):

- 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 (3) مكونات شخصية القائد



المصدر: (سلامة، 2007، 13)

2.3.3 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:

1. 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، 2019، 119)

2. 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، 2019، 201)

3. 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، 2020، 292)

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

جدول (1)

تأثير أنواع القيادة على تحقيق الأهداف في المشاريع الخيرية

نوع القيادة	معدل نجاح المشروع (%)	رضا الفريق (%)	الالتزام بالميزانية (%)
القيادة التحويلية	85%	90%	80%
القيادة التبادلية	75%	80%	85%
القيادة الظرفية	80%	85%	82%

2.3.4 أهمية القيادة:

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

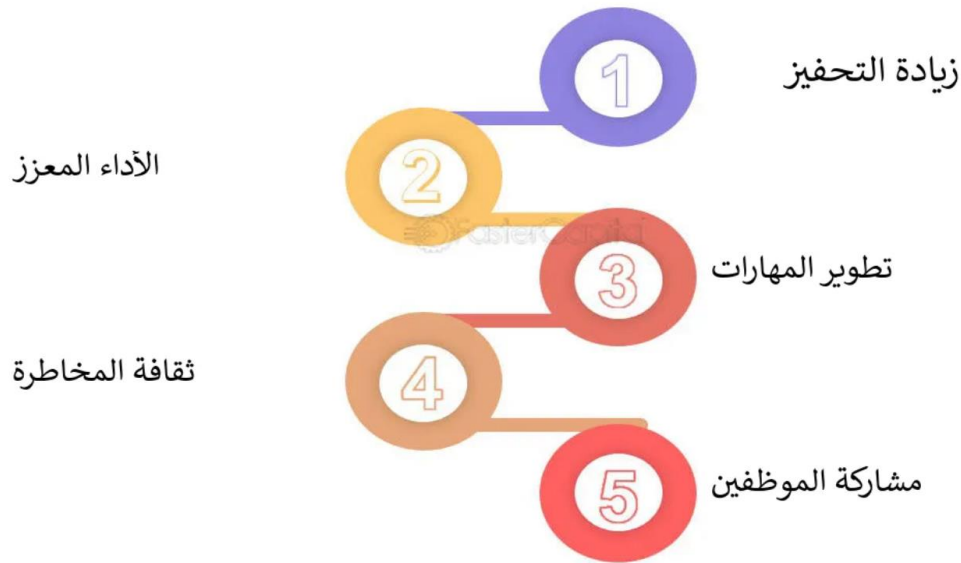
نجاح تلك المنظمات في تحقيق أهدافها، ويمكن ايجاز تلك الأهمية فيما يلي: (الكنعان، 2009، 77)

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

4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5. 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 (4)

تأثير القيادة الفعالة من دراسة مشيغان



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 مثلاً 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 :

- 1- تحديد الرؤية.
- 2- تحديد أهداف تشكل حافزاً للعمل.
- 3- وضع نظام ديناميكي لتحقيق النجاح.
- 4- تشكيل فرق ملائمة للعمل.
- 5- بناء شبكات معلوماتية تضيف قيمة للمنظمة.
- 6- منح الموظفين تفويض كامل لحل المشاكل.
- 7- تفويض الأشخاص الأكفاء لتولي المسؤوليات المهمة.
- 8- توافر الدعم اللازم بشكل ملموس.
- 9- منح الحوافز (المادية والمعنوية) للأشخاص المنجزين.
- 10- إنشاء قنوات اتصال فعالة.
- 11- 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.

2.4 تحقيق أهداف المشروع (المتغير التابع):

2.4.1 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.

2.4.2 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، 2009، 62)

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، 2009، 62)

1. الوقوف على احتياجات المجتمع: وذلك من خلال إجراء تحليل احتياجات المجتمع، ويمكن

القيام بذلك من خلال الاستبيانات، أو المقابلات، أو جمع البيانات الميدانية.

2. 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.

3. الحصول على مصادر تمويل متنوعة: وهذا مهم جداً للمنظمة التي تسعى إلى الاستمرارية

والنمو، 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 تساعد على تعزيز مواردها المالية.

4. 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.

5. 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.

2.4.3 أبعاد تطوير أهداف المشاريع الخيرية: (الخفاف، 2019، 112)

1. **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.

1. **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.

2. **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.

2.4.4. نظريات تحقيق أهداف المشاريع الخيرية (سلامة، 2021، 112-202)

1. 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.

2. 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.

3. 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.

2.5 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 الفعالة سيقودها إلى تحقيق كل من الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف ودون اسراف في الوقت. (سلامة، 2021، 238)

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، 2021، 238)

- **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.

وفيما يلي أمثلة على جداول من الدراسات السابقة:

1. جدول يقارن بين فرق ذات مستويات مختلفة من التواصل:

مستوى التواصل	إنتاجية الفريق	جودة العمل	الالتزام بالمواعيد
مرتفع	%88	%81	%93
متوسط	%72	%75	%82
منخفض	%64	%56	%61

2. جدول يقارن بين فرق من خلفيات ثقافية مختلفة:

الخلفية الثقافية	مستوى التواصل	أداء الفريق	التحديات الثقافية
ثقافة A	مرتفع	%82	قليلة
ثقافة B	متوسط	%71	متوسطة
ثقافة C	منخفض	%61	مرتفعة

جدول المحتويات

جدول المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة (Roman, H., Semash, D. (2021)	1
15	منهجية الدراسة (Monika, T., Sacha, U., & THourak, F. (2019)	2
18	مخطط المشروع نموذج الطالب	3

1.2. الخاتمة

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.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وتوضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح، حيث يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته، وهذا ما يساعد الباحثين من التأكد أن دراستهم متسقة وموثوقة وصالحة كبحث إجرائي، وفيما يلي عرض لهذه التعريفات:

3.2.1 القيادة الفعالة (المتغير المستقل)

هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، وهي هيمنة بموجبها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر، وفي هذا نلاحظ وجوب توافر بعض الشروط في القيادة الفاعلة لعل أهمها؛ توافر جماعه من الأفراد وهو ما يسمى بالعنصر الإنساني في المنظمة، وتوافر عدد من الأفراد لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين والمرؤوسين وهم (القادة)، كذلك ضرورة وجود هدف تسعى هذه الجماعة من الأفراد إلى تحقيقه.

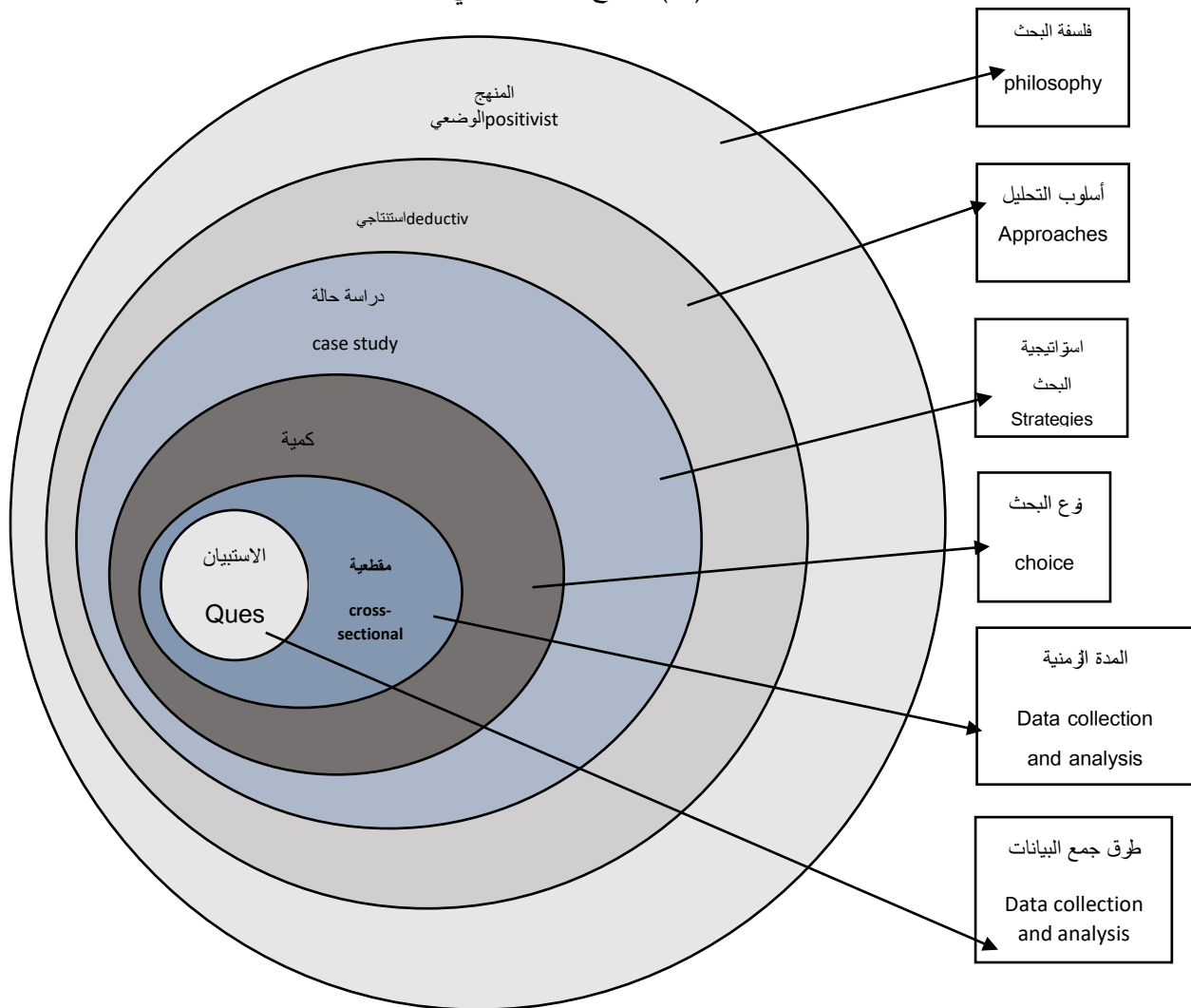
3.2.2 تطوير أهداف المشاريع الخيرية (المتغير التابع)

هي عملية تنمية القدرة على تحقيق نتائج مرجوة ومحددة بشكل مسبق، وهذا يتأتى من خلال القيام بتنفيذ مشاريع خيرية تخدم المجتمع التي تنتمي إليه المنظمة الخيرية، ويمكن أن تشمل هذه الأهداف عدة أمور من أهمها: (تحقيق الرفاهية في حياة البشر، تلبية حاجات ومتطلبات المجتمع، احداث تنمية بشرية مستدامة من خلال تقديم برامج ومشاريع تحقق ذلك)، ويمكن قياس مدى تحقيق هذه الأهداف من خلال العديد من المؤشرات مثل الالتزام بكل من الميزانية والجدول الزمني وجودة المخرجات.

3.3 تصميم البحث:

1. فلسفة البحث philosophy المنهج الوضعي positivist.
2. أسلوب التحليل Approaches استنتاجي deductive
3. استراتيجية البحث Strategies دراسة حالة case study
4. نوع البحث choice كمية quantitative
5. المدة الزمنية Data collection and analysis techniques الاستبيان Questionnaire

شكل (5) نموذج البصل البحثي



المصدر: من تصميم الباحث

3.4 مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة.

3.4.1 مجتمع الدراسة

جمعية برقة الخيرية في الرياض هي جمعية غير ربحية تنفذ مشاريع خيرية هادفة لخدمة الشرائح المتعففة من المحتاجين وعديمي الدخل من أبناء مجتمعنا السعودي، وقد تأسست الجمعية بتاريخ 1430/05/10 هـ، وتعد منذ تأسيسها باباً من الخير والعطاء والبذل والإحسان لكل محسن ومتبرع ودال على الخير، ويعمل في الجمعية أكثر من 450 بين موظف ومتطوع.

3.4.2 عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من الموظفين والمتطوعين في جمعية برقة الخيرية حيث يتألف من 30 بين إداري وعامل ومتطوع.

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:

يتم تحديد العينة واختيارها من العينات غير احتمالية، وباستخدام العينات الملائمة عن طريق استبيان.

3.5 طريقة جمع البيانات:

ويحدد هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها في جمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث، وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات، كما وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

3.5.1 المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

واعتمد الباحث على استبانة شين (2017)، وذلك لقياس المتغير المستقل (القيادة الفاعلة)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (القدرة على التأثير، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) باجمالي 22 فقرة للمتغير ككل، حيث أن بعد القدرة على التأثير يتكون من 7 فقرات، بينما بعد اتخاذ القرار يتكون من 7 فقرات، كما ويتكون بعد تحمل المسؤولية من 8 فقرات، النوع استبيان هو ليكرت الخماسي. حيث 1= غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة.

جدول (3) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (القيادة الفاعلة)

عدد العبارات	الأبعاد	المتغير المستقل
7	القدرة على التأثير	القيادة الفاعلة
7	اتخاذ القرارات	
8	تحمل المسؤولية	
22	مجموع الفقرات	

3.5.2 المتغير التابع (تحقيق أهداف المشروع)

واعتمد الباحث على استبانة عساف (2020)، وذلك لقياس المتغير التابع (تحقيق أهداف المشروع)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (القيادة، المشاركة، التدريب) بإجمالي 17 فقرات للمتغير ككل، حيث أن بعد القيادة يتكون من 5 فقرات، بينما بعد المشاركة يتكون من 5 فقرات، كما ويتكون بعد التدريب من 7 فقرات، النوع استبيان هو ليكرت الخماسي. حيث 1 = غير موافق بشدة، بينما 5 = موافق بشدة.

جدول (4) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (تحقيق أهداف المشروع)

عدد العبارات	الأبعاد	المتغير التابع
5	القيادة	تحقيق أهداف المشروع
5	المشاركة	
7	التدريب	
17	مجموع الفقرات	

3.6 أنواع البيانات:

وفي هذا القسم سيتم عرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

3.6.1 البيانات الأولية:

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.

- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة.

3.6.2 البيانات الثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة والاستفادة منها.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الجمعية محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية، كما وتم ربط النتائج بالأدبيات السابقة.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

من الضروري بعد جمع البيانات العمل على تحليل المعلومات التي تم جمعها، وذلك من أجل استخلاص الاستنتاجات ذات معنى والمتعلقة بالبحث موضوع الدراسة، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار (28) لتحليل البيانات المجمعة.

كما وتم إجراء اختبار توصيف العينة، وذلك من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، وهذا ما يساعد الباحث في فهم التركيبة السكانية والتفضيلات، بالإضافة إلى تزويده بالمعلومات الهامة الأخرى والمتعلقة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

كذلك تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كذلك اختبارات الصدق (التحليل العامل الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات مثل اختبار (كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

كما تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الهامة الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة:

تعتبر القيادة الفعالة عنصراً حاسماً في تطوير المشروعات لدى الجمعيات الخيرية، حيث تلعب القيادة دوراً رئيسياً في توجيه الفرق وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف المحددة، كما تعد القادة القادرون على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحديد الأهداف بوضوح، وإلهام أعضاء الفريق لاتباع رؤية مشتركة، يسهمون بشكل مباشر في نجاح المشروع. بالإضافة إلى ذلك، تساعد القيادة في تحسين التواصل بين أفراد الفريق وتوزيع المهام بشكل منظم، مما يعزز من الكفاءة والإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك أيضاً، فإن القيادة الناجحة تساهم في التعامل مع التحديات والمخاطر التي قد تواجه المشروع. من خلال القدرة على التكيف مع المتغيرات واستباق المشكلات، يتمكن القادة من إدارة الأزمات بكفاءة وضمان سير المشروع بسلاسة. القيادة ليست مجرد إدارة الأفراد، بل هي أيضاً القدرة على تحقيق التوازن بين الابتكار وتحقيق الأهداف، مما يجعلها عنصراً محورياً في ضمان استدامة وتطوير المشروعات على المدى الطويل.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كمال من: حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) الإصدار (28) ، وبرنامج PLS-Smart. 3.0 ، حيث يتضمن الفصل الحالي للتحليل الإحصائي الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام SPSS. 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS 3.0 بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج، لذلك تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية باستخدام PLS 3.0 .

4.2 خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - طبيعة العمل - المستوى التعليمي.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديمغرافية التي تشمل كل من (النوع: ذكر - أنثى، الفئة العمرية: أقل من 30 - بين 30 و 40 - من 40 على 50 - أكثر من 50، طبيعة العمل: مدير - عامل - متطوع، المستوى التعليمي: ثانوي - جامعي - دراسات عليا).

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة	ملاحظة
الفئة العمرية	1. ذكر	13	44%	
	2. أنثى	17	56%	
	اجمالي	30	100%	
الفئة العمرية	1. 25 سنة أو أقل	5	16.5%	
	2. 30 - 26	7	23%	
	3. 40 - 31	8	26%	
	4. 41 فأكثر	10	34.5%	
	اجمالي	30	100%	
سنوات الخبرة	1. من سنة إلى 5 سنوات	18	60%	
	2. من 5 إلى 10 سنوات	7	23%	
	3. أكثر من 10 سنوات	5	17%	
	اجمالي	30	100%	
المستوى التعليمي	1. أقل من المستوى الثانوي	3	1%	
	2. مستوى ثانوي	5	1.6%	
	3. جامعي	22	97.4%	
	اجمالي	38	100%	

4.3 قياس الصدق والثبات:

قياس الصدق: (Validity)

ويفيد الصدق على ايضاح مدى قدرة أدوات الدراسة والمتمثلة في (الاستبيانات) على قياس قدرة القيادة على تطوير اهداف المشاريع وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية، ومن أجل ذلك تم اختيار الصدق الداخلي (Internal Validity)، حيث تم فحص العلاقات بين متغيري الدراسة وأداتها للتأكد من أنها جميعاً تقيس المفهوم نفسه.

Variable	Statements	KMO	Factor loadings	Standard deviation	P	Average variance extracted
المتغير	العبارات		معامل الارتباط	الانحراف المعياري	Values	متوسط التباين المستخرج
القيادة الفعالة	التأثير 1	.582	.917	1.401	0.00	0.825
	القدره على التأثير					
	التأثير 2		.681	1.092	0.00	0.798
	التعريف بالتأثير					
	اتخاذ القرار 1		.982	1.050	0.00	0.587
	أمالك المهارات					
تحقيق اهداف المشروع	اتخاذ القرار 2	.673	.735	1.382	0.00	0.778
	تحديد القرار الأنسب					
	تحمل المسؤولية 1		.392	1.162	0.00	0.871
	تصنيف الأولويات					
	تحمل المسؤولية 2		.890	1.277	0.00	0.771
	اختيار الأفضل					
	القيادة 1		.828	1.322	0.00	0.602
	إدارة المنظمة					
	القيادة 2		.979	1.931		0.718
	امتلاك الكفاءات					
	القيادة 3		.755	1.221		0.718
	الخطط المختارة					
	المشاركة 1		.689	1.457		
	روح الفريق					
	المشاركة 2		.862	1.391		
	تبادل الأدوار					
	المشاركة 3		.979	0.462		
	قياس الثقة					
	ثقافة الشركة		.791	1.219		
	تدريب 1					
	تدريب 2		.933	0.869		
	تدريب 3		.827	1.781		
	برامج تنمية					
	تدريب 4		.988	1.866		
	تدريب تقديم					

قياس الثبات: (Reliability)

ويشير الثبات إلى مدى اتساق أداة الدراسة مع قياس النتائج بشكل ثابت عبر الوقت وفي ظروف مختلفة، وتم اعتماد اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) في هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض للتحليل الإحصائي لاستجابات العينة، والتفسير المنطقي والعلمي لما تم الحصول عليه من آراء حول استجابات العينة ايزاء هدف الدراسة والمتمثل في الدور التي تلعبه قيادة جمعية برقة في تطوير المشاريع الخيرية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

• فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الفاعلية):

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة حول الفقرات والتوزيعات التكرارية لفقرات المتغير (المستقل) القيادة الفاعلة، وكما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (5) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير القيادة الفاعلة (n=44)

فقرات متغير القيادة الإدارية	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
1	-	-	3	34	7	4.09	0.47	0.114
2	1	4	1	24	14	4.05	0.96	0.237
3	-	-	3	34	7	4.09	0.47	0.114
4	2	-	-	35	7	4.02	0.76	0.189
5	-	1	3	22	18	4.30	0.70	0.162
6	-	-	4	18	22	4.41	0.65	0.147
7	1	4	1	24	14	4.05	0.96	0.237
8	-	-	4	18	22	4.41	0.65	0.147
9	-	1	5	31	7	4.00	0.61	0.152
10	1	-	7	20	16	4.14	0.85	0.205
11	1	-	-	23	20	4.39	0.72	0.164
12	-	-	3	28	13	4.23	0.56	0.132
13	-	1	7	24	12	4.06	0.80	0.197
14	-	-	3	30	11	4.18	0.54	0.129
15	1	-	3	29	11	4.11	0.72	0.175
16	1	4	2	26	11	3.95	0.93	0.235
17	38	5	-	1	-	1.18	0.54	0.457
18	-	-	5	27	12	4.16	0.61	0.146
19	-	-	-	26	18	4.41	0.53	0.120

مقبول	0.486	1.26	2.59	4	8	7	16	9	20
جيد جدا	0.146	0.63	4.30	17	23	4	-	-	21
مقبول	0.486	1.26	2.59	4	8	7	16	9	22
جيد جدا	0.164	0.67	4.07						إجمالي متغير القيادة الإدارية

يلاحظ من الجدول أن متغير القيادة الفاعلة بجميع فقراتها قد حققت وسطا حسابيا بلغ (4.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة. وبانحراف معياري (0.67) ومعامل اختلاف () 0.164 ودرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%). وقد حققت الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,18,19,21) أوساطا حسابية عالية ، مما يشير الى أن القيادة الفاعلة لدى جمعية برقة الخيرية لديها رؤية واضحة لمستقبل الجمعية وتضع الخطط لذلك، وأنها تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الجمعية، وأنها تسترشد أهداف الجمعية وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما، وتقدم بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الجمعية، وتعمل على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل وأنها تسعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات، أن قيم وثقافة وسياسة وهيكل وطبيعة عمل الجمعية تؤثر في فعالية القيادة الفاعلة، التي تعتمد بدورها على مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء، وتحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الجمعية ، وتخصص جزءاً من موارد الجمعية لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها، وأن القيادة الفاعلة تستطيع أن تقنع المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون اليه، وتنشئ قنوات معلوماتية تلائم توجه الجمعية فضلاً عن مساندة المعلومات التي تبثها هذه القنوات، وتشجع المرؤوسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم، وتعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة، وتعتمد نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين، بالإضافة الى اعتمادها على سماتها الشخصية (الأناقة ، الذكاء ، والثقة بالنفس) وخبراتها ومهاراتها (الفنية ، الإدارية ، والسلوكية) في التأثير عليهم، وتهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتها .

أما كل من الفقرات (17,20,22) فقد حققت أوساطا حسابية أقل من الوسط الفرضي للمقياس، مما يشير الى عدم اعتماد القيادة الفاعلة في الجمعية على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين، بالإضافة الى عدم اعتمادها على مناصبها الوظيفية الرسمية في التأثير عليهم، وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتها.

• فيما يتعلق بالمتغير التابع (تحقيق أهداف المشروع):

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات تحقيق أهداف المشروع، وكما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (6) وصف تشخيص إجابات عينة البحث لمتغيرات تحقيق أهداف المشروع (n=44)

فقرات متغير الإبداع الإداري	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
23	1		-	23	4.39	0.72	0.164	جيد جداً
24	3	3	7	13	3.91	1.21	0.309	جيد
25	-	-	3	31	4.16	0.60	0.144	جيد جداً
26			5	28	4.14	0.59	0.142	جيد جداً
27			-	26	4.41	3.53	0.120	جيد جداً
28	13	25	2	2	1.98	0.97	0.489	مقبول
29	1	-	3	29	4.11	0.72	0.175	جيد جداً
30	-	-	7	28	3.98	0.66	0.165	جيد عال
31	-	-	6	34	3.95	0.48	0.121	جيد عال
32	-	1	2	31	4.14	0.59	0.142	جيد جداً
33	1	1	18	20	3.57	0.79	0.221	جيد
34	-	-	3	34	3.77	0.80	0.212	جيد
35	-	-	7	33	3.93	0.50	0.127	جيد عال
36	-	-	14	27	3.75	0.58	0.154	جيد
37	-	-	4	18	4.41	0.65	0.147	جيد جداً
38	-	2	7	30	3.86	0.47	0.173	جيد
39	1	-	5	19	4.25	0.83	0.195	جيد جداً
الإجمالي					3.92	0.62	0.158	جيد عال

يلاحظ من الجدول أن متغير تحقيق أهداف المشروع بجميع فقراتها قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.92) وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس بنسبة جيدة، وبانحراف معياري (0.62) ومعامل اختلاف (0.158)، وبدرجة اتفاق أفراد العينة (78.4). وقد حققت جميع الفقرات (عدا الفقرة 28) على أوساط حسابية عالية، مما يشير إلى أن القيادة في الجمعية تؤمن بشكل كبير بأهمية تحقيق أهداف المشروع باعتباره بعداً تنافسياً،

وتعمل على توافر المناخ الملائم في الجمعية لتحقيق هذا البعد، وتراعي عند اختيار موظفين جدد أو متطوعين استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع، وتهتم بالمبدعين بدرجة كبيرة، وتسعى الى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات، وتراقب بشكل مستمر الجمعيات المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها، وتعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال الجمعية عند الضرورة، وتتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في متطلبات البيئة الخارجية، وتستشير العاملين في الجمعية في عمليات التجديد والإبداع ، وتشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر، وتحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيها للإفادة منه، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل، وتحتاج الى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة، وتردد في تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته.

أما الفقرة (28) فقد حققت وسطا حسابيا أقل من الوسط الفرضي للمقياس، مما يشير الى أن القيادة في الجمعية لا تحصل على مدخلات (موارد بشرية ومادية وأجهزة) ذات جودة منخفضة.

ثانيا: اختبار فرضية البحث

أ- تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الفاعلة وتحقيق أهداف المشروع:

يوضح الجدول (7) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير (المستقل) القيادة الفاعلة والمتغير (التابع) تحقيق أهداف المشروع. وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.544) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) ، أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (42) . وقد بلغت قيمة الارتباط (0.852) وهو ارتباط إيجابي قوي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة التي نصت على (توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الفاعلة الناجحة وتحقيق أهداف المشروع).

وتشير هذه العلاقة الى أنه كلما كانت القيادة الفاعلة في الجمعية تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عملها وتستطيع التأثير على المرؤوسين من خلال ما لديها من المهارات المتعددة، فإن ذلك سينعكس على تحقيق أهداف المشروع بدرجة أكبر.

جدول (7) العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة
القيادة الفاعلة	تحقيق أهداف المشروع	0.852	10.544	0.01	معنوية

ب- تحليل أثر القيادة الفاعلة في تحقيق أهداف المشروع:

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الفاعلة وتحقيق أهداف المشروع، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة الفاعلة الناجحة في تحقيق أهداف المشروع، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.167) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (42). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.469) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في القيادة الفاعلة يصاحبه تغير بمقدار (0.469) في تحقيق أهداف المشروع، ويدل هذا إلى أهمية القيادة الفاعلة الناجحة في تحقيق أهداف المشروع. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.726) وهي نسبة عالية، تشير إلى أن ما مقداره (0.726) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع الإداري تتحدد من خلال القيادة الفاعلة، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.274) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، وهو يختلف عن قيمة الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الفاعلة وتحقيق أهداف المشروع داخل جمعية برقة. وبهذه النتيجة نتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة والتي نصت على (وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الفاعلة الناجحة وتحقيق أهداف المشروع).

جدول (8) تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الفاعلة وتحقيق أهداف المشروع (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الإدارية	الإبداع الإداري	0.726	11.167	0.469	1.932	10.544	0.05

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- 1 - اتضح من الطرح النظري أن اغلب الكتاب والباحثين يرون الاختلاف بين المدير والقائد ، إذ المدير مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية - التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة - والقيادة هي إحدى هذه الوظائف للمدير ولا يستطيع المدير بدونها أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة.
- 2 - تعد القيادة الفاعلة مفتاح الوصول إلى الإبداع الإداري في المنظمات والإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة. ويذهب اغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك.
- 3 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء العينة لمتغير القيادة الفاعلة ومتغير تحقيق أهداف الجمعية ما يأتي:
 - أ- حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير القيادة الفاعلة مرتبة جيد جداً، مما يشير الى ادراك القيادات لمصادر قوتهم ومدى تأثيرهم على الرؤوسين من خلال ما يمتلكونه من مهارات.
 - ب- حقق متغير القيادة الفاعلة وسطا حسابيا عاليا، مما يشير الى ادراك عينة البحث لأهمية دور القيادة الفاعلة في قيادة الجمعية بالشكل الذي يجعلهم يحققون شيئاً من الإبداع في أدائهم.
 - ج- حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير تحقيق أهداف المشروع مرتبة جيد عال، مما يشير الى ادراك العاملين في الجمعية بدور القيادة الفاعل في تحقيق الإبداع الإداري.
 - د- حقق متغير تحقيق أهداف الجمعية وسطا حسابيا عاليا، مما يشير الى ادراك عينة البحث لأهمية تحقيق الأهداف وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة.
 - هـ- ظهر وجود علاقة ارتباط بين القيادة الفاعلة الناجحة مع تحقيق أهداف المشروع في جمعية برقة، مما يشير إلى تماسك المتغيرين إذ كانت العلاقة ايجابية قوية ومعنوية.
 - و- تبين وجود اثر ايجابي للقيادة الفاعلة على تحقيق أهداف المشروع وهذا يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري، وهذا ما تؤكدته الدراسات والأدبيات .
 - ز- تم قبول فرضية البحث تحت مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99) .

ثانياً: التوصيات Recommendation

- 1 - اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل جمعية برقة الخيرية وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة الفاعلة ، وتحقيق أهداف المشروع) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين.
- 2 - العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الجمعية ، كما إن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوات لهم.
- 3 - تحلي قادة أقسام الجمعية بسمات منها الحساسية تجاه المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والتفويض، والمخاطرة، والمرح والطرفة، الخ.
- 4 - تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويُمَتِّع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين لإثارة دوافعهم نحو التنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي.
- 5 - على القادة الإداريين التابعين للجمعية أن يُكونوا رؤية انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.
- 6 - تشجيع المرؤوسين (من موظفين ومتطوعين داخل الجمعية) من قبل القادة على تحقيق أهداف المشروع فضلاً عن تبني الأفكار المبدعة المتعلقة بذلك.
- 7 - العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على تحقيق أهداف المشروع سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة لأقسام الجمعية وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حدٍ سواء .
- 8 - استحداث الأقسام المعنية بتحقيق أهداف المشاريع داخل جمعية برقة الخيرية كافة ودراسة كيفية الاستفادة من نفس الأقسام في جمعيات أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. حبتور ، عبد العزيز صالح (2009). مبادئ الادارة العامة. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الاردن.
2. حريم، حسين (2019). مبادئ الإدارة الحديثة. النظريات. العمليات الإدارية. وظائف المنظمة. دار حامد للطباعة والنشر. الطبعة الثانية. عمان. الأردن.
3. الخفاف، عبد المعطي (2019). مبادئ الإدارة الحديثة. منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. دار دجلة. ناشرون وموزعون. الطبعة الأولى. عمان. الأردن.
4. الزاكي، محمد نشوان (2003). واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء باليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية. القاهرة.
5. سلامة، ابتسام خالد (2021). القيادة الإدارية الإبداعية ونظريات تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية . الجمعية السعودية للإدارة.
6. سليمان، عمر محمد (2004). دور القائد الإداري في مواجهة تحديات العصر داخل منشآت الأعمال بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السودان.
7. الشماع، خليل محمد (2020). مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الخامسة ، عمان الأردن.
8. طه، طارق (2019). الإدارة. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية .
9. العازمي، محمد بزيغ حامد (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري .دراسة مسحية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير.
10. الكنعان، نواف سالم (2009). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى ، الإصدار الثامن ، عمان الأردن.
11. أبو النصر، مدحت (2009). قادة المستقبل. القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، ط 1 . 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
1	تتصور قيادة الجمعية المستقبل وتضع الخطط لذلك.					
2	تمتلك قيادة الجمعية القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في المنظمة.					
3	تسترشد القيادة أهداف الجمعية وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما.					
4	تقدم قيادة الجمعية بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والتغيرات المحتملة في الجمعية.					
5	تعمل القيادة على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل.					
6	تسعى القيادة للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات.					
7	تؤثر القيادة قيم وثقافة المجتمع في فعاليتك بعدك قائداً.					
8	تؤثر قيادة الجمعية سياسة وثقافة الجمعية وهيكلها وطبيعتها عملها في فعاليتك بعدك قائداً.					
9	تعتمد قيادة الجمعية مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء.					
10	تحاول القيادة وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الجمعية.					
11	تخصص القيادة جزءاً من موارد الجمعية لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها.					
12	تقع قيادة الجمعية المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون إليه.					
13	تنشئ قيادة الجمعية قنوات معلوماتية تلائم توجه الجمعية فضلاً عن مسايرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات.					

14	تشجع القيادة المرؤوسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم.				
15	تعمل القيادة على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة.				
16	تعتمد القيادة نظام الحوافز (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.				
17	تعتمد القيادة نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.				
18	تعتمد القيادة على سماتك الشخصية (الأمانة ، الذكاء ، الثقة بالنفس ... الخ) في التأثير على المرؤوسين.				
19	تعتمد القيادة على خبراتك ومهاراتك (الفنية، والإدارية، والسلوكية) في التأثير على المرؤوسين.				
20	تعتمد القيادة على منصبك الوظيفي الرسمي في التأثير على المرؤوسين.				
21	تهتم القيادة بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتك.				
22	تهتم القيادة بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتك.				

ملحق(2) فقرات تحقيق أهداف المشروع

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

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