

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة



”تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة”

**"The Impact of Transformational Leadership on the Leaders Performance of Non-Profit
Organizations in the Makkah Region"**

إعداد الطالب/

زياد بن عبدالمطلوب الجحدي

إشراف/

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	- فهرس المحتوي
	- قائمة الجداول
	- قائمة الأشكال
	- المستخلص
8	الفصل الأول: إطار عام الدراسة
9	- مقدمة الدراسة
11	- مشكلة الدراسة
11	- أهمية الدراسة
12	- أهداف الدراسة
13	- تساؤلات الدراسة
14	- الدراسات السابقة
18	- فروض الدراسة
18	- حدود الدراسة
19	- نموذج الدراسة
19	- مصطلحات الدراسة
21	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية وإجراءاتها المنهجية
22	- منهج الدراسة
22	- مجتمع الدراسة
22	- عينة الدراسة
25	- أدوات الدراسة
27	- أساليب التحليل الإحصائي
28	الفصل الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
29	- إجابة السؤال الأول

37	- إجابة السؤال الثاني
38	- إجابة السؤال الثالث
43	- إجابة السؤال الرابع
49	الفصل الرابع: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات
50	- ملخص نتائج الدراسة
51	- توصيات الدراسة
	قائمة المراجع
52	- المراجع العربية
55	- المراجع الأجنبية
56	- الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	جدول (1)
23	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى القيادي	جدول (2)
23	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى القيادي	جدول (3)
23	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (4)
24	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر	جدول (5)
25	ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	جدول (6)
26	معامل ارتباط "بيرسون" لعبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه	جدول (7)
27	معامل (McDonald's Omega) لقياس ثبات الاستبانة ومحاورها	جدول (8)
29	المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية	جدول (9)
31	اتجاه عينة الدراسة نحو مستوى (بُعد الإلهام/التحفيز) في المنظمات غير الربحية	جدول (10)
32	اتجاه عينة الدراسة نحو مستوى (بُعد التأثير المثالي) في المنظمات غير الربحية	جدول (11)
34	اتجاه عينة الدراسة نحو مستوى (بُعد الاستثارة الفكرية) في المنظمات غير الربحية	جدول (12)
35	اتجاه عينة الدراسة نحو مستوى (بُعد الاعتبارات الفردية) في المنظمات غير الربحية	جدول (13)
37	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء قيادات المنظمات غير الربحية	جدول (14)
38	نتائج معادلة الانحدار بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء القادة بالمنظمات غير الربحية	جدول (15)
43	نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير الجنس	جدول (16)
44	نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير المستوى القيادي	جدول (17)
45	نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير نوع المنظمة غير الربحية	جدول (18)
46	نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	جدول (19)
47	نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير العمر	جدول (20)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	نموذج الدراسة	شكل (1)
30	متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية	شكل (2)
44	متوسطات الفروق بحسب متغير الجنس	شكل (3)
45	فروق المتوسطات بحسب متغير مستوى القيادة	شكل (4)
46	الفروق في المتوسطات بحسب نوع المنظمة غير الربحية	شكل (5)
47	الفروق في المتوسطات تبعا للمؤهل العلمي	شكل (6)
48	الفروق في المتوسطات تبعا للعمر	شكل (7)

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، ولتحقيق أهدافها فقد عمدت إلى استخدام المنهج الكمي الوصفي، وتمثل المجتمع البحث للدراسة في جميع قيادات المنظمات غير الربحية في المستويات القيادية المختلفة بمنطقة مكة المكرمة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (38) مفردة بحثية، لاستكمال استبانة لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين المستوى المرتفع للاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية لدى قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، وجود علاقة ارتباطية طردية بين أسلوب القيادة التحويلية وتحسين أداء قيادات المنظمات غير الربحية، وجو تأثير دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، وفي ضوء تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على القيادة التحويلية في مختلف القطاعات بالمملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة التحويلية - المنظمات غير الربحية -

الأداء

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد القيادة (leadership) بمثابة العمود الفقري في نجاح مؤسسات النشاط الاقتصادي بكل أنواعها، فعليها يتوقف وضع القواعد والسياسات المتعلقة بالعمل، وتنظيم العلاقات بين قوي الإنتاج والوحدات الإدارية، وذلك بخلاف العديد من الأدوار الأخرى المنوطة بتحقيقها. ولقد تطور مفهوم القيادة وأساليبها بتطور النشاط الاقتصادي، وتغير بيئة الأعمال، والتطورات التكنولوجية على صعيد الإنتاج وتقديم الخدمات، وتطور آليات العمل، حيث يمكن القول أن التطور في مفهوم القيادة وأساليبها نتج عن تطور الفكر البشري. فظهر نتيجة ذلك التطور أساليب قيادية جديدة كالقيادة الاستراتيجية، والقيادة الذكية، والقيادة المرنة والديمقراطية وغيرها من الأساليب.

وتعد القيادة التحويلية (Transformational leadership) أحد أهم أساليب القيادة الحديثة التي تقوم على تطوير العلاقة ما بين القادة والعاملين، فهي تعد منهج شامل يتضمن العديد من الأساليب القيادية، فأحد مفاهيم القيادة التحويلية يتمثل في كونها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهما بالآخر، للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والهدف المنشود" (البيحاني وبلخير، 2025)، ومن منظور آخر فإن القيادة التحويلية تمثل "القيادة الاجتماعية التي تهتم بالمصلحة العامة" (Northouse, 2021).

وتتمثل أهمية نمط القيادة التحويلية في قدرة القائد على تحفيز العاملين تحت قيادته، حيث يستطيع القائد أن يقوم بتحفيز مرؤوسيه وتغييرهم من خلال (أ) جعلهم أكثر وعياً بتحقيق المهام، (ب) دفعهم إلى إخضاع مصالحهم لصالح الفريق أو المنظمة، (ج) تنشيط احتياجاتهم العليا؛ والسعي نحو تحقيق الذات (Ytterstad, & Olaisen, 2023). كما تتمثل أهمية القيادة التحويلية بحسب دراسة البدوي والأسمري (2024) في تمكين العاملين وتطوير مهاراتهم، وتقويض السلطات، وإمكانية تطبيقها في مختلف المستويات الإدارية، كما أنها أسلوب صالح لمواجهة التحديات بأنواعها المختلفة، وتدفع نحو دعم العمل الجماعي والحد من العزلة الوظيفية. ويرى الباحث أن الأهمية المحورية لهذا الأسلوب من القيادة يتمثل في التحول الذي تحدثه في أداء العاملين بالمنظمة بما يسمح باستغلال إمكانياتهم وقدراتهم بشكل مثالي لصالح المؤسسة.

فأداء (Performance) القيادات والعاملين يعد من المحددات الرئيسية لنجاح منظمات الأعمال بشكل عام، حيث يؤكد مفهوم الأداء على "السلوك الذي يقوم به الأفراد داخل منظماتهم من أجل أداء المهام المطلوبة منهم بالسرعة والدقة والجودة والحجم المناسب" (الحجيج والحراشة، 2024). وهو ما

يتضمن العنصر البشري - كافة العاملين - في المنظمة بما فيها المستويات الإدارية وقيادات الوحدات التنظيمية مختلفة. وتتمثل أهمية الأداء وتطويره في كونه يعكس مدى تحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها، سواء الأهداف المتعلقة بتلبية احتياجات العملاء بالجودة المطلوبة، أو زيادة القدرات التنافسية للمنظمة، أو بالوصول إلى رضا العاملين (الجبرة وأبو حمور، 2023). وبالرغم من أهمية الأداء في المنظمات إلا أنه يعد في ذات الوقت واحد من التحديات التي تواجه قيادات المنظمات غير الربحية بشكل خاص، وذلك من وجهة نظر الباحث.

حيث تعتبر المنظمات غير الربحية (Non- Profit Organizations) واحدة من المنظمات العاملة في المجتمع وأحد أزرع التنمية المجتمعية الشاملة، فهي تمثل "مجموعة كبيرة من المنظمات غير الربحية مستقلة عن الحكومات إلى حد كبير ولا تملك أي تفويض رسمي للشئون الدولية، وتسعى لتكون ذات أهداف إنسانية وتعاونية" (القطيشات و قطيشات، 2023)، والغرض من هذه المنظمات هو تحقيق أهداف اجتماعية أو بيئية أو ثقافية، وتتضمن طيف واسع من المؤسسات والجمعيات الخيرية، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الاجتماعية، والمنظمات الأهلية، والمنظمات ذات الغرض العام (الهزاع و الرافي، 2023).

وبحسب بيانات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية (2024) فإن عدد الكيانات غير الربحية في المملكة قد تجاوز (5170) كيان، يوجد منها في منطقة مكة المكرمة وحدها (912) كيان غير ربحي، يعمل فيها الكثير من القيادات في مستويات القيادة المختلفة. وبالرغم من العدد الكبير للقيادات العاملة بهذه المؤسسات، والدور المحوري الذي تقوم به، إلا أنها تواجه العديد من التحديات من أهمها: فهم وتلبية احتياجات العميل (والذي يعد أحد الأسباب الرئيسة لوجود تلك المنظمات)، تحقيق الاستدامة الخدمية، وتطوير القدرات التنافسية وتوفير الدعم المالي، وتنمية الأداء والابتكار لدى العاملين، والخضوع لمتطلبات الحوكمة، وإعداد وتجهيز القيادات الناشئة (Wiltshire, Malhotra, & Axelsen, Eds.), 2018). ومواجهة هذه التحديات يتطلب من القيادات تغيير المفاهيم والأساليب الإدارية والقيادية، والانتقال نحو استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة.

مما سبق، فإن الدراسة الحالية تعمل على محاولة استكشاف تأثير نمط القيادة التحويلية كأحد الأنماط القيادية الحديثة على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة، وانعكاسات ذلك على المنظمات ككل والعاملين فيها.

مشكلة الدراسة:

لقد تبلورت مشكلة الدراسة لدى الباحث من خلال العديد من الروافد، تمثل أولها وأهمها في خبرة الباحث الشخصية، وذلك من خلال عمله بعدة منظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة، وقد لاحظ الباحث أن القيادات القائمة على هذه المؤسسات تتبع أسلوب القيادة التقليدية، وأن أداءها يشوبه القصور والضعف، ما انعكس على ضعف أداء العاملين في تلك المؤسسات، والقصور في تحقيق الأهداف، وهو ما دفع الباحث لضرورة استكشاف تلك المشكلة بشكل علمي منظم.

وإحساس الباحث بوجود مشكلة وقصور في أداء القيادات بمنظمات العمل غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، ما دفعه نحو الاطلاع على الأدب النظري في مجال الإدارة، حيث دراسة تلك المشكلة، وقد وجد الباحث العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية ودور أساليب القيادة المختلفة على تحسين أداء القادة والعاملين كدراسة المبيضين (2023)، ودراسة البلوشي (2023)، ودراسة أرباب (2022)، ودراسة على (2021)، ودراسة الوهاشي (2022). وهو ما عزز لدى الباحث ضرورة البحث عن أسلوب جديد للقيادة يمكنه تطوير قدرات تلك القيادات العاملة بمنظمات العمل غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة.

ومن خلال استقراء الدراسات السابقة وأهم ما توصلت إليه في مجال أساليب القيادة الحديثة، كدراسة الشرفات والشورة (2024)، ودراسة السالمة، أبو النصر والغنبوصي (2024)، ودراسة المومني وحمدات (2024)، ودراسة خلاف وعبد الظاهر (2023)، تبين أن أسلوب القيادة التحويلية يعد أحد أهم الأساليب القيادية الحديثة. وهو ما يمكن الاعتماد عليه في تطوير أداء قيادات منظمات العمل غير الربحية في منطقة مكة المكرمة

مما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود قصور وضعف في أداء القيادات العاملة بمنظمات العمل غير الربحية في منطقة مكة المكرمة، يسعى الباحث إلى محاولة التغلب على هذا القصور من خلال العمل على محاولة الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس التالي: "ما تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة؟"

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

(أ) الأهمية النظرية:

- إمداد المكتبة المحلية والعربية بدراسة علمية جادة تتناول تأثير القيادة التحويلية على أداء قادة المنظمات غير الربحية بالمملكة.
- التعريف بدور وأهمية أحد أنماط القيادة الحديثة (القيادة التحويلية) في التأثير على أداء قادة المنظمات غير الربحية بالمملكة، ما ينعكس بدوره على جودة لخدمات المقدمة بتلك المنظمات.
- إثراء العمل البحثي والأكاديمي المحلي والعربي المتعلق بأنماط القيادة الحديثة (القيادة التحويلية) وتأثيره على كافة العمليات التشغيلية بمنظمات العمل بالمملكة العربية السعودية.

ب) الأهمية التطبيقية:

- مساعدة قادة منظمات العمل غير الربحي بالمملكة على تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الخاصة بتلك المنظمات، من خلال تبني أحد أهم أساليب القيادة وهو أسلوب القيادة التحويلية.
- مساعدة قادة منظمات العمل غير الربحي على التحول من نمط القيادة التقليدي إلى نمط قيادي أكثر حداثة ما ينعكس على أداء القادة والمنظمة على حد سواء.
- مساعدة المنظمات غير الربحية على تقديم خدمات متطورة للجمهور من خلال تبني أساليب القيادة المتطورة التي تتيح الإبداع والابتكار أمام العاملين.
- المساهمة في تطوير السياسات والبرامج والخدمات في منظمات العمل غير الربحية بالمملكة من خلال نتائج دراسة علمية أكاديمية جادة لأحد أنماط القيادة الحديثة وتأثيره على أداء القادة والعاملين بتلك المنظمات.
- المساهمة في تحقيق الأهداف الإنسانية التي تسعى المنظمات غير الربحية إلى تحقيقها من خلال تبني أساليب قيادة حديثة تدعم تحقيق تلك الأهداف.

أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيس من الدراسة الحالية في الكشف عن تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، كما تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:
- تحديد درجة الاعتماد على نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة.

- تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) بأداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة.
- التعرف على وتحديد تأثير أبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة.
- الوقوف على الفروق في اتجاهات عينة الدراسة حول تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة يمكن أن تُعزى لمتغيرات: (مستوى التعليم - عدد سنوات الخبرة - العمر - مستوى القيادة).

تساؤلات الدراسة:

تعمل الدراسة الحالية على محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: "ما تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة؟. والذي يتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما مستوى الاعتماد على نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة؟
٢. ما علاقة أبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) بأداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة؟
٣. ما تأثير أبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة؟
٤. هل توجد فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة يمكن أن تُعزى لمتغيرات: (الجنس - المستوى القيادي - نوع المنظمة - المؤهل العلمي - العمر)؟

الدراسات السابقة:

باستعراض الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، تبين للباحث وجود العديد من الدراسات التي تناولت متغير القيادة التحويلية ومتغير أداء المنظمات، سوف يتم استعراض أهمها في المحاور التالية:

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

دراسة الشرفات والشورة (2024). بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: الدور المعدل للذكاء العاطفي في المصارف الإسلامية الأردنية". والتي هدفت إلى التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في الاندماج الوظيفي بأبعاده (الحيوية، والتفاني، والانهماك) في المصارف الإسلامية الأردنية من خلال الدور المعدل للذكاء العاطفي، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل المجتمع البحثي لها في جميع العاملين في إدارات المصارف الإسلامية الأردنية، حيث تم اختيار عينة عشوائية قوامها (306) عامل، وذلك لتطبيق أداة الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين أن: ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للقيادة التحويلية، والاندماج الوظيفي، والذكاء العاطفي في المصارف الإسلامية الأردنية، وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها في الاندماج الوظيفي بأبعاده في المصارف الإسلامية الأردنية.

دراسة السالمية، أبو ناصر والغنبوصي (2024). بعنوان: "ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين". والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية والتعرف على درجة تطبيق إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثل المجتمع البحث لها في جميع العاملين بالمدارس الحكومية بمحافظة الباطنة بسلطنة عمان، حيث تم اختيار عينة قوامها (366) مفردة بحثية، وذلك لتطبيق استبانة لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين أن: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية جاءت مرتفعة، وجود فروق دالة إحصائية في درجة الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري لصالح الإناث.

دراسة المومني وحمدات (2023). بعنوان: "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم". والتي هدفت إلى التعرف على القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم، وقد اعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون المجتمع البحثي في جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية والأساسية في مديرية تربية محافظة عجلون، وتكون عينة الدراسة العشوائية من (400) مفردة بحثية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين أن: درجة توافر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، وأن مستوى أداء المعلمين في مدارس محافظة عجلون جاءت مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة توافر القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في محافظة عجلون يُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق بحسب سنوات الخدمة لصالح الأقل من (10) سنوات.

دراسة خلاف وعبد الظاهر (2023). بعنوان: "دور القيادة التحويلية في التمكين الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة أسيوط". والتي هدفت إلى الوقوف على الواقع الحالي لممارسة القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي في التأمينات الاجتماعية بمحافظة أسيوط بجمهورية مصر العربية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثل المجتمع البحثي بجميع العاملين بالتأمينات الاجتماعية بمحافظة أسيوط، حيث تم اختيار عينة قوامها (220) مفردة بحثية، واستخدمت الدراسة قائمة استقصاء لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين أن: الواقع الحالي للقيادة التحويلية جاء متوسطاً في جميع الأبعاد، وإن مستوى التمكين الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الأداء بالمنظمات غير الربحية:

دراسة المبيضين (2023). بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن". والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي - النوعي)، وتمثل المجتمع البحث للدراسة في القيادات الإدارية والمعلمات بمدرسة الكرك الثانوية للبنات بالأردن، واستخدمت المقابلات والاستقصاء كأدوات لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين أن: ترتبط القيادة التحويلية في العديد من الجوانب في المجال التربوي من أهمها: حل مشكلات المعلمين، تطوير وتشكيل ثقافة مهنية لدى العاملين، تعزيز الدافعية لدى المعلمين.

دراسة علي (2021). بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة". والتي هدفت إلى إيضاح دور وأهمية القيادة التحويلية عن القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثل المجتمع البحثي للدراسة في جميع القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة بالقيادة العليا

والتنفيذية، حيث تم اختيار عينة قوامها (180) مفردة بحثية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين أن: القيادة التحويلية كمنهج إداري حديث يمكن أن يطور أداء القادة والمسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة المصرية، كما بينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على تطوير عمل وأداء القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة المصرية.

دراسة العفشيات وزريقات (2021). بعنوان: "أثر نظام الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات غير الربحية". والتي هدفت إلى توضيح أثر الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي بأبعاده في المؤسسات غير الربحية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل المجتمع البحثي لها في جميع العاملين في المؤسسات غير الربحية بالأردن، حيث تم اختيار عينة قوامها (270) مفردة بحثية من العاملين بالمؤسسات غير ربحية في محافظة العاصمة عمان، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين أن: أعلى الأبعاد تأثيراً على الأداء الوظيفي هو بعد المعلومات والاتصالات، وأن أعلى الأبعاد تأثيراً على جودة الأداء هو بعد البيئة الرقابية، وأن أعلى الأبعاد تأثيراً على سرعة الأداء هو بعد البيئة الرقابية، بينما أعلى الأبعاد تأثيراً على دقة الأداء كان بعد المعلومات والاتصالات.

دراسة ابن خنifer و أبو خشبة (2021). بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية". والتي هدفت إلى معرفة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثل المجتمع البحثي لها في جميع موظفي المؤسسات العامة السعودية الغير هادفة للربح بمدينة الرياض، حيث تم اختيار عينة عشوائية قوامها (200) مفردة بحثية، لاستكمال بيانات استبانة لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين أن: أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات العامة السعودية الغير هادفة للربح في تحسين جوانب الأداء، والاستراتيجية، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، والقدرة التنافسية.

دراسة الوهاشي (2020). بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية: بحث تطبيقي على العاملين بمنظمات العمل الخيري بمنطقة القصيم". والتي هدفت إلى التعرف على مدى إدراك القيادة الإدارية والعاملين لمفهوم وأهمية تطوير أداء العاملين في المنظمات غير الربحية بمنطقة القصيم، ودور القيادة الإدارية في تحقيق ذلك، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل المجتمع البحثي للدراسة في العاملين بالجمعيات الخيرية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج تبين أن: القائد الذي يركز على

تطوير أداء العاملين يقوي موقف المنظمة ويزيد من فرص نجاحها، وأن لأساليب تطوير الأداء دور كبير في تحفيز العاملين وتنمية قدراتهم.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استقراء الدراسات السابقة وأهم ما توصلت له من نتائج، يمكن للباحث تبين النقاط الرئيسية التالية:

- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية القيادة التحويلية لمنظمات الأعمال المختلفة، والدور الكبير الذي تتطلع به في تطوير تلك المؤسسات.
- أجمعت معظم الدراسات السابقة على مناسبة استخدام المنهج الوصفي بتنوعاته التطبيقية، لدراسة موضوعات القيادة التحويلية، وهو ما يعني إمكانية الاعتماد عليه في هذه الدراسة.
- استخدمت غالبية الدراسات السابقة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وهو ما يؤكد إمكانية استخدامه في هذه الدراسة.
- تنوعت المجتمعات البحثية للدراسات السابقة، وهو ما يؤكد قابلية تطبيق الدراسة في جميع المجتمعات البحثية.

رابعاً: الفجوة البحثية:

تسعى الدراسة الحالية للتغلب على الفجوات المعرفية التالية:

- ندرة الدراسات السابقة التي حاولت استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية، وهو ما تعمل الدراسة الحالية على محاولة التغلب عليه.
- ندرة الدراسات المحلية والعربية التي حاولت الكشف عن تأثير القيادة التحويلية – باعتبارها أحد أساليب القيادة الحديثة – على أداء قيادات المنظمات غير الربحية، وهو ما يمثل أحد أهداف الدراسة الحالية.
- ندرة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت أهمية تطوير الشامل لأداء قيادات منظمات العمل غير الربحية في ضوء أنماط القيادة الحديثة، وهو ما تعمل الدراسة الحالية على جسره والتغلب عليه.

- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت مجتمع قيادات العمل غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، في ضوء أساليب القيادة الحديثة، وهو ما تعمل الدراسة الحالية على تحقيقه.

فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة دالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) بأداء قيادات المنظمات غير الربحية.
- يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية يُعزي لمتغيرات: (مستوى التعليم - عدد سنوات الخبرة - العمر - مستوى القيادة).

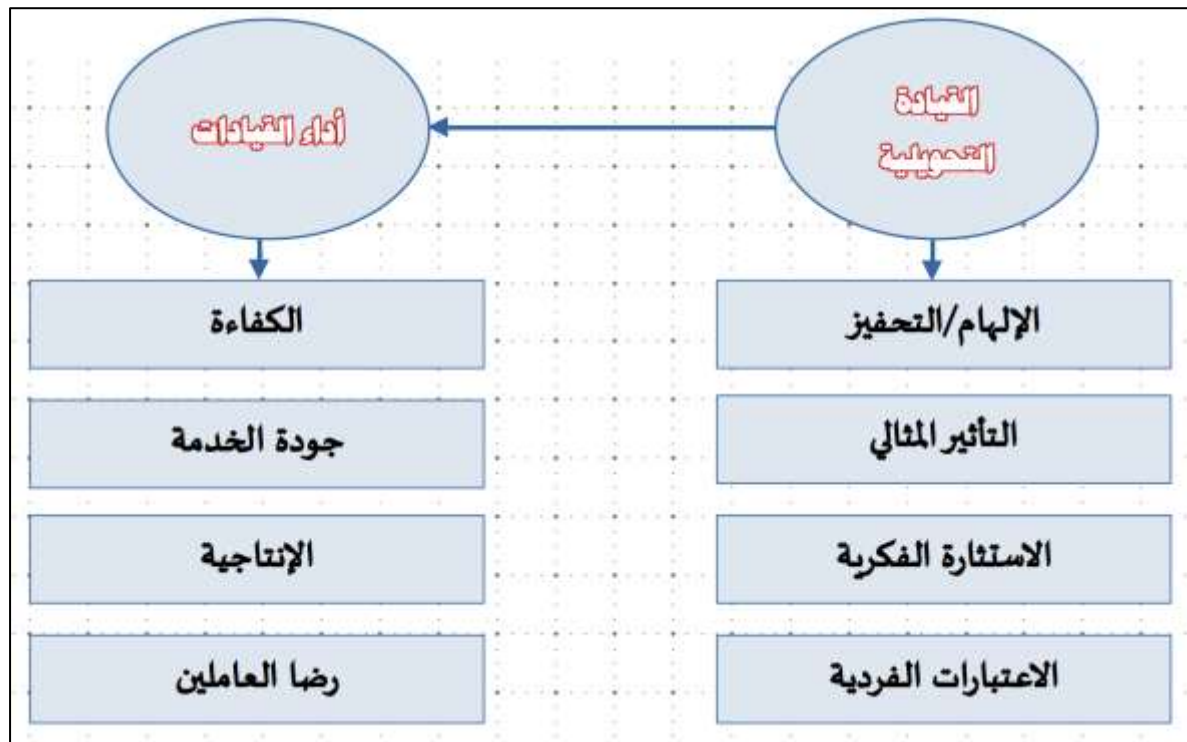
حدود الدراسة:

تخضع الدراسة الحالية للحدود الآتية:

- **الحدود الجغرافية:** تقتصر الدراسة على المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع أبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) - أداء قيادات المنظمات غير الربحية.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة الحالية على قيادات المنظمات غير الربحية (الوسطى، والتنفيذية)
- **الحدود الزمنية:** تجري الدراسة في الفترة من 2024/10/20 إلى 2024/12/15

نموذج الدراسة:

يعرض الشكل (1) لنموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات:



شكل (1) نموذج الدراسة (إعداد الباحث)

مصطلحات الدراسة:

1- القيادة التحويلية Transformational Leadership:

تُعرف القيادة التحويلية اصطلاحاً على أنها "نمط قيادي يتفاعل فيه القائد مع المرؤوسين من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية، والإقناع، والإثارة، والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات، للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة" (النصيرات، 2024، ص129). أو هي "القيادة التي تقوم بالمحافظة على روح المسؤولية بين أعضاء المجموعة وقيادتها لتحقيق الأهداف المشتركة" (البلوشي، 2023، ص103).

ويُعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً على أنها "أحد الأنماط القيادية والإدارية الحديثة متعددة الأبعاد، التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير أداء القيادات العاملة بالمنظمات الغير ربحية بمنطقة مكة المكرمة"

2- الأداء Performance:

يُعرف الأداء اصطلاحاً على أنه "مجموعة من السلوكيات والمقدرات الفكرية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمات" (حسن، 2023، ص12). أو هو "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء" (أرياب، 2022، ص111)

ويُعرف الباحث الأداء إجرائياً على أنه "مقدرة القيادات بالمنظمات غير الربحية العاملين بمنطقة مكة المكرمة على توظيف أسلوب القيادة التحويلية في تحسين قدرتهم على القيام بأعباء الوظائف والمسؤوليات الملقة على عاتقهم، ما يسهم في تحقيق أهداف تلك المنظمات بشكل كفاء".

3- المنظمات غير الربحية Non- Profit Organizations:

تُعرف المنظمات غير الربحية اصطلاحاً على أنها "إحدى مؤسسات المجتمع المدني، وتتألف من مختلف الجمعيات والمؤسسات المهمة، طوعية وحره، ومستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومة. والغرض منها خدمة المجتمع، وتحسين ظروف المحتاجين، ومن ثم تنمية المجتمع من خلال توفير خدمات الصحة والرعاية والتوعية والدفاع والتنمية" (حميد، 2023، ص2234).

ويُعرف الباحث المنظمات غير الربحية إجرائياً على أنها "تلك المنظمات الغير هادفة للربح في منطقة مكة المكرمة والتي تتبع قيادتها أسلوب القيادة التحويلية، وتقوم على تقديم مختلف الخدمات التعليمية، الصحية، الاجتماعية، الدينية، وغيرها، وتهدف إلى تنمية المجتمع المحلي والارتقاء به"

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية وإجراءاتها المنهجية

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باعتباره أنسب المناهج لموضوع الدراسة الحالية، وذلك بحسب ما أكدت عليه الدراسات السابقة، حيث يستخدم في وصف وتحديد تأثير القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، وذلك من خلال جمع البيانات بطريقة منظمة، بما يتيح هذا المنهج من أدوات.

مجتمع الدراسة:

يتمثل المجتمع البحثي للدراسة الحالية في جميع القيادات بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، من المستويات الإدارية المختلفة (عليا - متوسطة - تنفيذية).

عينة الدراسة:

يعتمد تطبيق الدراسة الحالية وجمع البيانات المتعلقة بها على اختيار الباحث لعينة عشوائية بسيطة قوامها (38) من القيادات العاملة بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، من المستويات الإدارية المختلفة (عليا - متوسطة - تنفيذية). وذلك وفق الخصائص التالية:

1- خصائص العينة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الترميز	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	30	78.95%
	أنثى	8	21.05%
	المجموع	38	100%

من خلال بيانات جدول (1) يتبين أن: جاءت نسبة الذكور المشاركة في البحث تساوي (78.95%)، بينما جاءت مشاركة الإناث بنسبة مقدارها (21.05%)، وهو ما يمكن تفسيره بأن معظم القيادات العاملة في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة هم من الذكور.

2- خصائص العينة وفقاً لمتغير المستوى القيادي:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى القيادي

المتغير	الترميز	التكرار	النسبة
المستوى القيادي	1	11	%28.95
	2	11	%28.95
	3	16	%42.11
	المجموع	38	%100

من بيانات جدول (2) يتبين أن: جاء مشاركة الأفراد من القيادة التنفيذية في الترتيب الأول بين الأفراد المشاركين في الدراسة وذلك بنسبة بلغت (%42.11)، وجاء في الترتيب الثاني من حيث المشاركة الأفراد من القيادة العليا والقيادة والوسطى بنسبة بلغت (%28.95) لكل منهما.

3- خصائص العينة وفقاً لمتغير نوع المنظمة غير الربحية:

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى القيادي

المتغير	الترميز	التكرار	النسبة
نوع المنظمة غير الربحية	1	33	%86.84
	2	2	%5.26
	3	2	%5.26
	4	1	%2.63
	المجموع	38	%100

من بيانات جدول (3) يتبين أن: جاءت مشاركة الجمعيات الأهلية في الترتيب الأول بين المنظمات غير الربحية بنسبة بلغت (%86.84)، بينما جاءت في الترتيب الثاني الشركات أو المؤسسات غير الربحية ومنظمات الوقف الخيري بنسبة (%5.26) لكل منهما، في حين جاء منظمات "الصندوق العائلي في

الترتيب الثالث بنسبة مقدارها (2.63%). وهو ما يعني انتشار الجمعيات الأهلية في المجتمع موضوع الدراسة.

4- خصائص العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الترميز	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	1	6	15.79%
	2	15	39.47%
	3	11	28.95%
	4	6	15.79%
		38	100%
المجموع			

من بيانات جدول (4) يتبين أن: جاء المشاركون في الدراسة من الحاصلون على درجات جامعية (بكالوريوس أو ما يعادلها) في الترتيب الأول بنسبة (39.47%)، وجاء في الترتيب الثاني الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (28.95%)، بينما جاء المستويات التعليمية الأقل من جامعي والحاصلون على درجة الدكتوراه في الترتيب الثالث بنسبة (15.79%) لكل منهما. وهو ما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للقيادات العاملة في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة.

5- خصائص العينة وفقاً لمتغير العمر:

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

المتغير	الترميز	التكرار	النسبة
العمر	1	4	10.53%
	2	20	52.63%
	3	12	31.58%
	4	2	5.26%

المجموع	38	%100
---------	----	------

من بيانات جدول (5) يتبين أن: جاءت المشاركون في الدراسة من ذوى الأعمار "من 36 إلى 45 سنة" في الترتيب الأول بنسبة بلغت (52.63%)، يليه في الترتيب الثاني ذوي الأعمار "من 46 إلى 60 سنة" بنسبة لغت (31.58%)، بينما جاء في الترتيب الثالث المشاركون من ذوي الأعمار "من 26 إلى 35 سنة" بنسبة مقدارها (10.53%)، في حين جاء في الترتيب الرابع ذوي الأعمار "أكبر من 60 سنة" بنسبة بلغت (5.26%). وهو ما يشير بوضوح للخبرات التي يتمتع بها القيادات العاملة في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة.

أدوات الدراسة:

يعتمد تطبيق الدراسة الحالية على قيام الباحث بإعداد استبانة: "تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية"، تستهدف القيادات في منظمات العمل غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، وتتكون من (3) محاور رئيسية هي: محور البيانات الديموغرافية - محور مستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية بأبعادها في المنظمات غير الربحية - محور أداء قيادات المنظمات غير الربحية، وذلك وفق الإجراءات التالية:

١. وضع الصورة الأولية من الاستبانة: بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، قام بصياغة محاور ومؤشرات الاستبانة، حيث بلغ عدد عبارات (49) عبارة، موزعة على محورين رئيسيين، يضم المحور الأول (27) عبارة متعلقة بأبعاد القيادة التحويلية، بينما يضم المحور الثاني (22) عبارة متعلقة بأداء قيادات المنظمات غير الربحية.
٢. تحديد مقياس الاستبانة: حيث وقع اختيار الباحث على اختيار مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وذلك لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة فق التدرج التالي:

جدول (6) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
موافقة بدرجة قليلة جداً	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
موافقة بدرجة قليلة	من 1.81 إلى 2.60	غير موافق
موافقة بدرجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40	محايد
موافقة بدرجة كبيرة	من 3.41 إلى 4.20	موافق
موافقة بدرجة كبيرة جداً	أكبر من 4.20	موافق بشدة

٣. التأكد من صدق وثبات الاستبانة: وذلك كالتالي:

أولاً: قياس صدق الاستبانة: وذلك من خلال الإجراءات التالية:

أ- قياس الصدق الظاهري (صدق المحكمين): حيث قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في القيادة التحويلية والمنظمات غير الربحية. وذلك من أجل استطلاع رأيهم في مدى ارتباط عبارات كل محور من محاور الاستبانة بالهدف منه، ومدى الدقة اللغوية في صياغة العبارات، والتعديلات المطلوب إدخالها على العبارات. ومن ثم قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة في ضوء الاستجابات التي حصل عليها، - والتي يتعلق معظمها بتعديلات في الصياغة -، كي تصل الاستبانة إلى صورتها النهائية وتصبح صالحة للتطبيق.

ب- حساب صدق الاتساق الداخلي: قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط " بيرسون " بين درجات كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام لغة تحليل البيانات (R)، وقد جاءت النتائج كالتالي:

جدول (7) معامل ارتباط "بيرسون" لعبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

العبارة	معامل الارتباط (r)	العبارة	معامل الارتباط (r)	العبارة	معامل الارتباط (r)	العبارة	معامل الارتباط (r)
1ع	**0.67	14ع	**0.85	27ع	**0.82	40ع	**0.94
2ع	**0.63	15ع	**0.79	28ع	**0.60	41ع	**0.91
3ع	**0.58	16ع	**0.83	29ع	**0.84	42ع	**0.88
4ع	**0.77	17ع	**0.79	30ع	**0.77	43ع	**0.86
5ع	**0.87	18ع	**0.90	31ع	**0.83	44ع	**0.71
6ع	**0.71	19ع	**0.86	32ع	**0.91	45ع	**0.89
7ع	*0.44	20ع	**0.81	33ع	**0.78	46ع	**0.93
8ع	**0.55	21ع	**0.84	34ع	**0.84	47ع	**0.93
9ع	**0.77	22ع	*0.35	35ع	**0.84	48ع	**0.85
10ع	**0.62	23ع	**0.75	36ع	**0.87	49ع	**0.92
11ع	**0.85	24ع	**0.81	37ع	**0.89		
12ع	**0.86	25ع	**0.68	38ع	**0.85		
13ع	**0.88	26ع	**0.76	39ع	**0.85		

*: دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

باستقراء بيانات جدول (7) يتبين أن: جميع معاملات ارتباط (r) بيرسون بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وأقل، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.35) و (0.94). وعليه فإن جميع عبارات محاور الاستبانة متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، ويؤكد صلاحيتها ومناسبتها للقياس.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بتطبيق معادلة اختبار أوميغا ماك دونالد (McDonald's Omega) لحساب الثبات، وذلك على النحو التالي:

جدول (8) معامل (McDonald's Omega) لقياس ثبات الاستبانة ومحاورها

المحور الرئيس	المحاور الفرعية	عدد العبارات	معامل الثبات (omega)
(1) المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية	أ- بُعد الإلهام والتحفيز	6	0.89
	ب- بُعد التأثير المثالي	7	0.95
	ت- بُعد الاستثارة الفكرية	7	0.97
	ث- بُعد الاعتبارات الفردية	7	0.93
(2) المحور الثاني: أبعاد أداء قيادات المنظمات غير الربحية	أ- بُعد كفاءة الأداء	6	0.95
	ب- بُعد جودة الأداء	5	0.95
	ت- بُعد الإنتاجية	5	0.95
	ث- بُعد رضا العاملين	6	0.98
الثبات العام		49	0.98

من بيانات جدول (8) يتبين أن: بلغ الثبات العام للاستبانة (0.98)، حيث تراوح ثبات محاورها الفرعية بين (0.89) كحد أدنى و (0.98) كحد أعلى، وهو ما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات تمكن من الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وذلك بحسب مقياس "نانلي" والذي يعتمد قيمة (0.70) كحد أدنى للثبات.

أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد البحث الحالي في التوصل إلى نتائجه على تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام: لغة تحليل البيانات "آر" (R)، وذلك لتطبيق الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية: حساب التكرارات، وحساب النسب المئوية، والمتوسط الحاسبي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط "بيرسون"، تحليل التباين، الانحدار (Regression)، واختبار (McDonald's Omega)، واختبار (Kruskal Wallis).

الفصل الثالث

نتائج الدراسة ومناقشتها

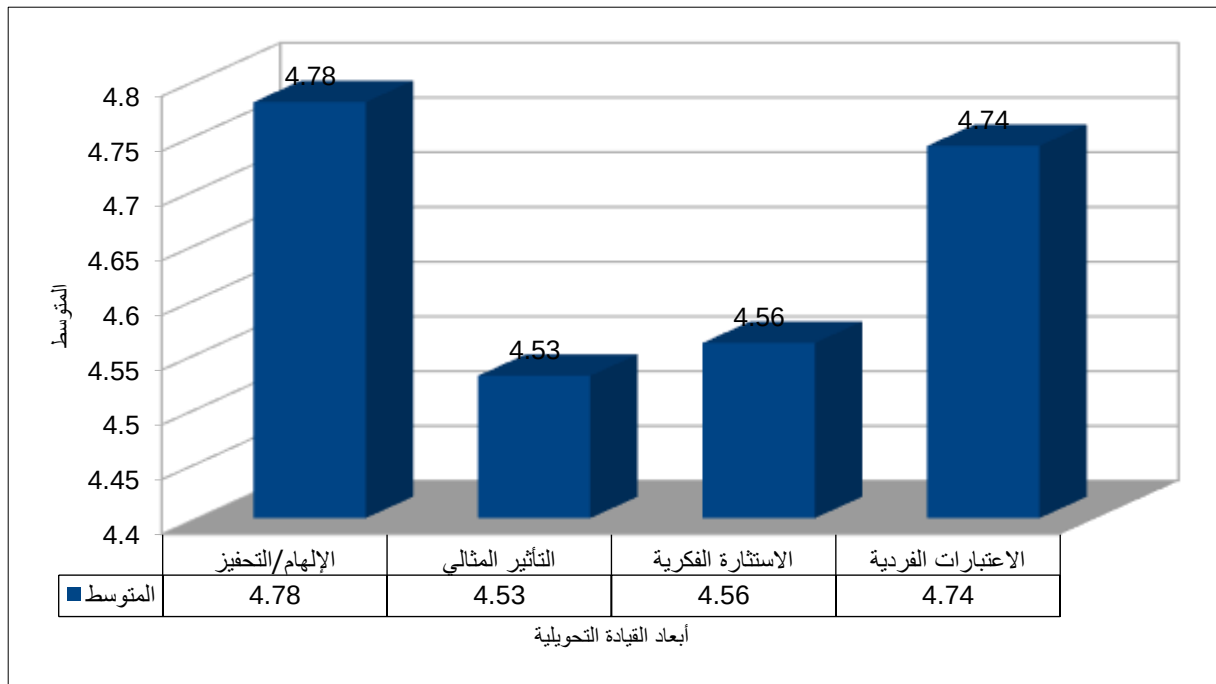
الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفروض:

1- إجابة السؤال الأول: والذي ينص على "ما مستوى الاعتماد على نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة؟". قام الباحث بتحليل المحور الأول من استبانة "تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية"، وهو المحور المتعلق بتحديد مستوى اعتماد قادة المنظمات غير الربحية على أسلوب القيادة التحويلية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

جدول (9) المتوسط والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية

الأداة	المحاور الفرعية	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
أبعاد القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية	أ- بُعد الإلهام والتحفيز	6	4.78	0.34	1	موافقة كبيرة جدا
	ب- بُعد التأثير المثالي	7	4.53	0.5	4	موافقة كبيرة جدا
	ت- بُعد الاستثارة الفكرية	7	4.56	0.53	3	موافقة كبيرة جدا
	ث- بُعد الاعتبارات الفردية	7	4.74	0.35	2	موافقة كبيرة جدا
الاتجاه العام نحو مستوى القيادة التحويلية		27	4.65	0.36		موافقة كبيرة جدا

من بيانات جدول (9) يتبين أن: الاتجاه العام لعينة الدراسة حول مستوى اعتماد قادة المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة على أسلوب القيادة التحويلية بأبعاده (الإلهام/التحفيز، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) جاء بدرجة "كبيرة جدا"، وذلك بمتوسط عام مقداره (4.65)، والذي يقع في نطاق الفئة (أكبر من 4.20) على مقياس ليكرت الخماسي.



شكل (2) متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية

ويتبين من الشكل (2) أن: جاء مستوى بُعد "الإلهام/التحفيز" في الترتيب الأول بين أبعاد القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، وذلك بمتوسط مقداره (4.78)، يليه في الترتيب الثاني بُعد "الاعتبارات الفردية"، بمتوسط مقداره (4.74)، ثم جاء بُعد "الاستثارة الفكرية" في الترتيب الثالث بمتوسط مقداره (4.56)، بينما جاء بُعد "التأثير المثالي" في الترتيب الرابع بمتوسط مقداره (4.53).

ويمكن إرجاع نتائج المستوى "الكبير جدا" للاعتماد على القيادة التحويلية في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة إلى العديد من الأسباب، منها المتعلق بخصائص عينة الدراسة، كالمستوى التعليمي المتقدم لغالبية الأفراد المشاركين في الدراسة، فمعظمهم من ذوي المستوى التعليمي الجامعي والحاصلين على الماجستير والدكتوراه، ما يعني إلمامهم بأساليب القيادة الحديثة كأسلوب القيادة التحويلية، بالإضافة لطبيعة العمل في تلك المنظمات، والذي يجتذب العديد من القيادات التي لا تسعى للربح بقدر ما تسعى لتحقيق ذاتها، من خلال الارتقاء بالعمل في تلك المنظمات، ما يجعلها تبحث في تطبيق أساليب حديثة في القيادة كالقيادة التحويلية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الشرفات والشورة (2024)، ودراسة السالمية، أبو ناصر والغنبوصي (2024)، المومني وحمدات (2023) في ارتفاع مستوى القيادة التحويلية، إلا أنها اختلفت مع نتائج دراسة خلاف وعبد الظاهر (2023) التي جاء مستوى القيادة التحويلية بها متوسطا.

وتفصيل ذلك كالتالي:

أ- مستوى القيادة التحويلية (بُعد الإلهام/التحفيز) في المنظمات غير الربحية:

جدول (10) اتجاه عينة الدراسة نحو مستوى (بُعد الإلهام/التحفيز) في المنظمات غير الربحية

المؤشر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
ت	33	4	1	0	0	4.84	0.44	2	موافقة كبيرة جدا
%	86.84	10.53	2.63	0	0				
ت	34	4	0	0	0	4.89	0.31	1	موافقة كبيرة جدا
%	89.47	10.53	0	0	0				
ت	34	4	0	0	0	4.89	0.31	1	موافقة كبيرة جدا
%	89.47	10.53	0	0	0				
ت	28	8	2	0	0	4.68	0.57	4	موافقة كبيرة جدا
%	73.68	21.05	5.26	0	0				
ت	30	7	1	0	0	4.76	0.49	3	موافقة كبيرة جدا
%	78.95	18.42	2.63	0	0				
ت	28	5	5	0	0	4.61	0.72	5	موافقة كبيرة جدا
%	73.68	13.16	13.16	0	0				
مستوى بُعد (الإلهام/التحفيز) في المنظمات غير الربحية = 4.78									

من بيانات جدول (10) يتبين أن: جاءت اعلي أربعة مؤشرات على مستوى القيادة التحويلية (بُعد الإلهام/التحفيز) كالتالي: جاء المؤشر "أشجع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر" والمؤشر "أحرص على تعزيز روح التعاون بين العاملين

بالمنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها" في الترتيب الأول والأول مكرر بمتوسط حسابي مقداره (4.89) وانحراف معياري يساوي (0.31) لكل منهما، كما جاء المؤشر "اعمل على تشجيع الأفكار الجديدة المبتكرة في المنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها" في الترتيب الثاني بمتوسط بلغ (4.84) وانحراف معياري قدره (0.44)، بينما جاء المؤشر "أسعى نحو تقديم المنظمات غير الربحية لخدمات جديدة مبتكرة التي أنتمي إليها" في الترتيب الثالث بمتوسط بلغ (4.76) وانحراف معياري مقداره (0.49)، في حين جاء المؤشر "أشجع الحلول غير التقليدية للمشكلات التي تواجه العمل بالمنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها" في الترتيب الرابع بين مؤشرات المحور بمتوسط بلغ (4.68) وانحراف معياري قدره (0.57).

وتبين هذه النتائج بشكل واضح اعتماد القادة في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة على الإلهام/التحفيز للعاملين في تلك المنظمات، وهو ما يعني ترسخ المعرفة والإدراك لأهمية هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية في تطوير كافة العمليات الإدارية والفنية بداخل منظمات العمل غير الربحي. وتتوافق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة السالمية، أبو ناصر والغنبوصي (2024)، ودراسة الوهاشي (2020).

ب- مستوى القيادة التحويلية بُعد (التأثير المثالي) في المنظمات غير الربحية:

جدول (11) اتجاه عينة الدراسة نحو مستوى بُعد (التأثير المثالي) في المنظمات غير الربحية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر
موافقة كبيرة جدا	2	0.46	4.82	0	0	1	5	32	ت أظهر الولاء الشديد للمنظمة غير الربحية التي أنتمي إليها والعاملين بها
				0	0	2.63	13.16	84.21	%
موافقة كبيرة جدا	1	0.37	4.84	0	0	0	6	32	ت مُستعد دائما لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها
				0	0	0	15.79	84.21	%
موافقة كبيرة جدا	4	0.69	4.45	0	1	1	16	20	ت ثقة واقتناع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها بتوجيهاتي
				0	2.63	2.63	42.11	52.63	%
موافقة	3	0.55	4.58	0	0	1	14	23	ت تطوع العاملين بالمنظمات غير الربحية

كبيرة جدا				0	0	2.63	36.84	60.53	%	التي أنتهي إليها للقيام بالمهام الصعبة
موافقة كبيرة جدا	6	0.81	4.34	0	2	2	15	19	ت	تبني العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها للقيم التي أوّمن بها والحرص على تطبيقها
				0	5.26	5.26	39.47	50	%	
موافقة كبيرة جدا	5	0.88	4.37	0	3	1	13	21	ت	ارتفاع مستوى التضامن بيني وبين العاملين في منظمات العمل غير الربحية التي أنتهي إليها
				0	7.89	2.63	34.21	55.26	%	
موافقة كبيرة جدا	6	0.91	4.34	1	0	5	11	21	ت	وضوح مبادئ العدل والمساواة في منظمات العمل غير الربحية التي أنتهي إليها
				2.63	0	13.16	28.95	55.26	%	
موافقة كبيرة جدا	مستوى بُعد (التأثير المثالي) في المنظمات غير الربحية = 4.53									

من بيانات جدول (11) يتبين أن: جاءت اعلي أربعة مؤشرات على مستوى القيادة التحويلية (بُعد الإلهام/التحفيز) كالتالي: جاء المؤشر "مُستعد دائماً لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها" في الترتيب الأول بين مؤشرات بُعد التأثير المثالي بمتوسط قدره (4.84) وانحراف معياري بلغ (0.37)، وجاء المؤشر "أظهر الولاء الشديد للمنظمة غير الربحية التي أنتهي إليها والعاملين بها" في الترتيب الثاني بمتوسط بلغ (4.82) وانحراف معياري قدره (0.46)، بينما جاء المؤشر "تطوع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها للقيام بالمهام الصعبة والتحديات التي أعرضها عليهم" في الترتيب الثالث بمتوسط يساوي (4.58) وانحراف معياري قدره (0.55)، في حين جاء المؤشر "ثقة واقتناع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها بتوجيهاتي" في الترتيب الرابع بمتوسط بلغ (4.45) وانحراف معياري قدره (0.69).

وتشير تلك النتائج بما لا شك فيه إلى التأثير المثالي للقادة على العاملين في منظمات العمل غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، وهو ما يعني قدرة القادة على دفع العالمين إلى تبني توجهات وسياسات العمل في تلك المنظمات عن طيب خاطر ورضا، ما ينعكس على بذل الجهد لتحقيق الأهداف، وثقة العاملين في القادة، بما يرسخ أسس القيادة في تحويل توجهات العاملين لصالح المؤسسة. وتتفق هذه النتائج بشكل جزئي مع نتائج المبيضين (2023) في نواحي التأثير الثقافي للقادة.

ج- مستوى القيادة التحويلية بُعد (الاستشارة الفكرية) في المنظمات غير الربحية:

جدول (12) اتجاه عينة الدراسة نحو مستوى بُعد (الاستثارة الفكرية) في المنظمات غير الربحية

المؤشر		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
ارتفاع مستوى الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	ت	13	21	3	1	0	4.21	0.70	6	موافقة كبيرة جدا
	%	34.21	55.26	7.89	2.63	0				
أظهر رغبة قوية في التعلم واكتساب المهارات الجديدة المتعلقة بالعمل في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	ت	29	7	1	1	0	4.68	0.66	1	موافقة كبيرة جدا
	%	76.32	18.42	2.63	2.63	0				
أبحث بشكل دائم عن ممارسات متطورة للعمل بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	ت	27	10	0	1	0	4.66	0.63	2	موافقة كبيرة جدا
	%	71.05	26.32	0	2.63	0				
أشارك العاملين بمنظمات العمل غير الربحية التي أنتهي إليها الأفكار والحلول للمشكلات	ت	24	13	1	0	0	4.61	0.55	3	موافقة كبيرة جدا
	%	63.16	34.21	2.63	0	0				
أحرص على إشاعة جو من حرية التعبير في بيئة عمل المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	ت	23	12	3	0	0	4.53	0.65	5	موافقة كبيرة جدا
	%	60.53	31.58	7.89	0	0				
أعمل على نشر ثقافة التجديد والابتكار بمنظمات العمل غير الربحية التي أنتهي إليها	ت	26	11	1	0	0	4.66	0.53	2	موافقة كبيرة جدا
	%	68.42	28.95	2.63	0	0				
أتبنى استراتيجيات النقاش والحوار لإقناع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	ت	26	9	2	1	0	4.58	0.72	4	موافقة كبيرة جدا
	%	68.42	23.68	5.26	2.63	0				
موافقة كبيرة جدا										
مستوى بُعد (الاستثارة الفكرية) في المنظمات غير الربحية = 4.56										

من بيانات جدول (12) يتبين أن: جاءت أعلى أربعة مؤشرات على مستوى القيادة التحويلية بُعد (الاستثارة الفكرية) كالتالي: جاء المؤشر "أظهر رغبة قوية في التعلم واكتساب المهارات الجديدة المتعلقة بالعمل في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها" في الترتيب الأول بمتوسط قدره (4.68) وانحراف

معياري يساوي (0.66)، وجاء المؤشران "أعمل على نشر ثقافة التجديد والابتكار بمنظمات العمل غير الربحية التي أنتمي إليها" و "أبحث بشكل دائم عن ممارسات متطورة للعمل بالمنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها" في الترتيب الثاني والثاني مكرر بمتوسط قدره (4.66) لكل منهما، بينما جاء المؤشر "أشارك العاملين بمنظمات العمل غير الربحية التي أنتمي إليها الأفكار والحلول للمشكلات" في الترتيب الثالث بمتوسط قدره (4.61) وانحراف معياري يساوي (0.55)، في حين جاء المؤشر "أبني استراتيجيات النقاش والحوار لإقناع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها" في الترتيب الرابع بمتوسط قدره (4.58) وانحراف معياري يساوي (0.72).

وتُبرز هذه النتائج ما يتمتع به قادة المنظمات غير الربحية من أسس القيادة التحويلية المتعلقة بـ "الاستثارة الفكرية"، حيث قدرتهم على بث روح جديدة من الأفكار والرؤى وأساليب العمل الحديثة، ودعم الابتكار والتجديد لدى العاملين في تلك المنظمات، ما يؤدي إلى الارتقاء بها والعمل على تحقيق أهدافها. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة المبيضين (2023).

د - مستوى القيادة التحويلية بُعد (الاعتبارات الفردية) في المنظمات غير الربحية:

جدول (13) اتجاه عينة الدراسة نحو مستوى بُعد (الاعتبارات الفردية) في المنظمات غير الربحية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	معايد	موافق	موافق بشدة	المؤشر
موافقة كبيرة جدا	3	0.41	4.79	0	0	0	8	30	ت أشعر العاملين في المنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها بأن جهدهم مقدر
				0	0	0	21.05	78.95	%
موافقة كبيرة جدا	1	0.34	4.87	0	0	0	5	33	ت أقدم الدعم المادي والشخصي للعاملين بالمنظمات غير الربحية عند الحاجة
				0	0	0	13.16	86.84	%
موافقة كبيرة جدا	6	0.62	4.68	0	0	3	6	29	ت أعمل على تطوير مهارات العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها بشكل مستمر
				0	0	7.89	15.79	76.32	%
موافقة كبيرة جدا	4	0.50	4.74	0	0	1	8	29	ت أحرص على الاستماع إلى آراء العاملين في المنظمات غير الربحية التي أنتمي إليها بانتباه
				0	0	2.63	21.05	76.32	%

موافقة كبيرة جدا	2	0.46	4.82	0	0	1	5	32	ت	أحرص على توفير جو من الاحترام والثقة المتبادلة مع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها
				0	0	2.63	13.16	84.21	%	
موافقة كبيرة جدا	7	0.59	4.61	0	0	2	11	25	ت	أسعى نحو خفض معدل الغياب والتسرب لدى العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها
				0	0	5.26	28.95	65.79	%	
موافقة كبيرة جدا	5	0.46	4.71	0	0	0	11	27	ت	أعمل على تمكين العاملين معي بالمنظمات الغير الربحية التي انتهي إليها
				0	0	0	28.95	71.05	%	
موافقة كبيرة جدا	مستوى بُعد (الاعتبارات الفردية) في المنظمات غير الربحية = 4.74									

من بيانات جدول (13) يتبين أن: جاءت أعلى أربعة مؤشرات على مستوى القيادة التحويلية بُعد (الاعتبارات الفردية) كالتالي: جاء المؤشر "أقدم الدعم المهني والشخصي للعاملين بالمنظمات غير الربحية عند الحاجة" في الترتيب الأول بمتوسط قدره (4.87) وانحراف معياري بلغ (0.34)، وجاء المؤشر "أحرص على توفير جو من الاحترام والثقة المتبادلة مع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها" في الترتيب الثاني بمتوسط قدره (4.82) وانحراف معياري يساوي (0.46)، ثم جاء المؤشر "أشعر العاملين في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها بأن جهدهم مقدر" في الترتيب الثالث بمتوسط يساوي (4.79) وانحراف معياري قدره (0.41)، بينما جاء المؤشر "أحرص على الاستماع إلى آراء العاملين في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها بانتباه" في الترتيب الرابع بمتوسط بلغ (4.74) وانحراف معياري قدره (0.50).

وتؤكد هذه النتائج على أن قادة المنظمات غير الربحية تولي أهمية كبيرة لبعد "الاعتبارات الفردية"، وذلك على اعتبار أن العنصر البشري (العاملين) بتلك المنظمات هم العنصر الحاسم في تنفيذ الخطط والسياسات، ما يعني إدراك هؤلاء القادة لأهمية إحساس الفرد العامل في تلك المنظمات بأهميته، ووضع احتياجاته في أعلى سلم الاهتمام بالنسبة لهؤلاء القادة.

2- إجابة السؤال الثاني: والذي ينص على "ما علاقة أبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) بأداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة؟". قام الباحث باختبار الفرضية "توجد علاقة دالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية

(الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) بأداء قيادات المنظمات غير الربحية. وذلك باستخدام معامل الارتباط لتحديد اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) والمتغير التابع (أداء العاملين) في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، وذلك كالتالي:

جدول (14) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء قيادات المنظمات غير الربحية

المتغير المستقل: أبعاد القيادة التحويلية	المتغير التابع: أداء قادة المنظمات غير الربحية		
	معامل الارتباط (r)	p.value	الدلالة
أ- الإلهام/التحفيز	0.424	0.008	دالة
ب- التأثير المثالي	0.589	0.000	دالة
ج- الاستثارة الفكرية	0.696	0.000	دالة
د- الاعتبارات الفردية	0.741	0.000	دالة
القيادة التحويلية	0.747	0.000	دالة

باستقراء بيانات جدول (14) المتعلق بعرض نتائج معاملات الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها (الإلهام/التحفيز، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وأداء قادة المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، وذلك من خلال تطبيق معادلة معامل ارتباط "بيرسون" بين المعدل التراكمي للقيادة التحويلية بأبعادها والمعدل التراكمي لأداء قادة المنظمات غير الربحية، يتبين أن: توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التحويلية وأداء قادة المنظمات غير الربحية، حيث جاء معامل الارتباط (r) يساوي (0.747)، وقيمة الدلالة (p.value = 0.000) وهي أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما جاءت جميع العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء قادة المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة طردية قوية، حيث جاء أعلى معدل ارتباط بين بُعد "الاعتبارات الفردية" على أداء القادة بقيمة (0.741)، يليه معامل الارتباط بين بُعد "الاستثارة الفكرية" وأداء القادة بقيمة (0.696)، ثم جاء معامل الارتباط بين بُعد "التأثير المثالي" وأداء القادة يساوي (0.589)، في حين جاء معامل الارتباط بين بُعد "الإلهام/التحفيز" وأداء القادة يساوي (0.424) وهو يمثل أدنى قيمة بين معاملات الارتباط. وقد جاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (p.value = 0.000)، وهي أقل من مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وتشير هذه النتائج بوضوح إلى العلاقة الطردية الموجبة بين إتباع أسلوب القيادة التحويلية وأداء القادة بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، حيث كلما تمكن القادة من هذا الأسلوب كلما انعكس

ذلك على تطور وارتفاع مستوى أدائهم، كلما انعكس ذلك إيجاباً على تحقيق أهداف تلك المنظمات. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه نتائج دراسة المومني وحمدات (2023)، ودراسة على (2021)، العفشيات وزريقات (2021)، الوهاشي (2020).

3- إجابة السؤال الثالث: والذي ينص على "ما تأثير أبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة؟". قام الباحث باختبار الفرضية "يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية"، وذلك بحساب درجة التأثير بين المتغيرات.

فبعد أن قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية بأبعادها) والمتغير التابع (أداء قادة المنظمات غير الربحية)، سوف يتم اختبار جودة نموذج العلاقة بينهما باستخدام اختبار (F)، ثم حساب النسبة التي يفسرها كل متغير مستقل (أبعاد القيادة التحويلية) في التغيير الحاصل في المتغير التابع (أداء قادة المنظمات غير الربحية)، وذلك باستخدام معامل التحديد (R^2)، ثم التأكد من معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باستخدام اختبار (T-test)، ذلك كالتالي:

جدول (15) نتائج معادلة الانحدار بين أبعاد القيادة التحويلية وأداء القادة بالمنظمات غير الربحية

المتغير التابع: أداء قادة المنظمات غير الربحية						المتغيرات المستقلة: أبعاد القيادة التحويلية
معادلة النموذج	دلالة اختبار التأثير	اختبار التأثير (T-test)	معامل التحديد (R^2)	اختبار جودة النموذج (F-test)	معامل الارتباط (r)	
درجة التأثير في الأداء = 1.63 + الإلهام والتحفيز (0.61)	0.008	2.812	0.157	7.907	0.424	الإلهام/التحفيز
درجة التأثير في الأداء = 1.95 + التأثير المثالي (0.58)	0.000	4.374	0.329	19.131	0.589	التأثير المثالي
درجة التأثير في الأداء = 1.60 + الاستثارة الفكرية (0.65)	0.000	5.824	0.471	33.919	0.696	الاستثارة الفكرية
درجة التأثير في الأداء = (-0.33) + الاعتبارات الفردية (1.027)	0.000	6.633	0.537	43.996	0.741	الاعتبارات الفردية

من خلال استقراء بيانات جدول (14) وجدول (15) يمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بتأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة، وتفصيل ذلك كالتالي:

1- الفرضية الأولى: "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (الإلهام/التحفيز) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة":

وباستقراء بيانات الجدول (14)، (15) يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاعتماد على بُعد القيادة التحويلية "الإلهام/التحفيز" وأداء قيادات المنظمات غير الربحية، حيث جاء معامل الارتباط $(r) = (0.424)$ وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، بما يعني أنه كلما زادت الاعتماد على "الإلهام والتحفيز" أثر ذلك على أداء القيادات بطريقة إيجابية، وكلما ضعف الاعتماد عليها كلما أثر ذلك على أداء القيادات بطريقة سلبية. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (الإلهام/التحفيز) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة".

كما جاءت قيمة اختبار $(F) = (7.907)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتدل على جودة نموذج العلاقة بين الاعتماد على الإلهام والتحفيز وتحسين أداء القيادات، وهو ما يؤكد على صحة الاعتماد على نتائج النموذج بأقل قدر من الأخطاء. كما جاءت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.157)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتشير إلى أن متغير الإلهام والتحفيز يمكن أن يفسر التغيير في أداء القيادات بنسبة (61%) تقريباً ويتبقى (39%) تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

وتشير قيمة اختبار $(T\text{-test}) = (2.812)$ إلى أن تأثير الاعتماد على الإلهام والتحفيز كمتغير مستقل على تحسين أداء القيادات كمتغير تابع لا يمكن أن يصل إلى درجة الصفر، ما يعني أن الإلهام والتحفيز لها تأثير على أداء القيادات، وتكون معادلة نموذج العلاقة كالتالي:

$$\text{درجة التأثير في أداء القيادات} = 1.63 + \text{الإلهام والتحفيز} (0.61)$$

ومن خلال تفسير معادلة النموذج يتضح أنه بقياس متغير الإلهام والتحفيز وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة أداء القيادات، حيث أن كل تغيير قدره (0.61) في الاعتماد على الإلهام والتحفيز يزيد درجة التأثير في أداء القيادات بمقدار وحدة واحدة، وقد بين ذلك مدي أثر الإلهام والتحفيز على أداء

قيادات المنظمات غير الربحية.

2- الفرضية الثانية: "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (التأثير المثالي) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة":

وباستقراء بيانات الجدول (14)، (15) يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاعتماد على بُعد القيادة التحويلية "التأثير المثالي" وأداء قيادات المنظمات غير الربحية، حيث جاء معامل الارتباط (r) = (0.589) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، بما يعني انه كلما زادت الاعتماد على "التأثير المثالي" أثر ذلك على أداء القيادات بطريقة إيجابية، وكلما ضعف الاعتماد عليها كلما أثر ذلك على أداء القيادات بطريقة سلبية. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (التأثير المثالي) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة".

كما جاءت قيمة اختبار (F) = (19.131) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتدل على جودة نموذج العلاقة بين الاعتماد على التأثير المثالي وتحسين أداء القيادات، وهو ما يؤكد على صحة الاعتماد على نتائج النموذج بأقل قدر من الأخطاء. كما جاءت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.329) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتشير إلى أن متغير التأثير المثالي يمكن أن يفسر التغيير في أداء القيادات بنسبة (58%) تقريباً ويتبقى (42%) تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

وتشير قيمة اختبار (T -test) = (4.374) إلى أن تأثير الاعتماد على التأثير المثالي كمتغير مستقل على تحسين أداء القيادات كمتغير تابع لا يمكن أن يصل إلى درجة الصفر، ما يعني أن التأثير المثالي له تأثير على أداء القيادات، وتكون معادلة نموذج العلاقة كالتالي:

$$\text{درجة التأثير في أداء القيادات} = 1.95 + \text{التأثير المثالي} (0.58)$$

ومن خلال تفسير معادلة النموذج يتضح أنه بقياس متغير التأثير المثالي وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة أداء القيادات، حيث أن كل تغيير قدره (0.58) في الاعتماد على التأثير المثالي يزيد درجة التأثير في أداء القيادات بمقدار وحدة واحدة، وقد بين ذلك مدي أثر التأثير المثالي على أداء قيادات المنظمات غير الربحية.

3- الفرضية الثالثة: "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (الاستثارة الفكرية) على أداء قيادات

المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة":

وباستقراء بيانات الجدول (14)، (15) يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاعتماد على بُعد القيادة التحويلية "الاستثارة الفكرية" وأداء قيادات المنظمات غير الربحية، حيث جاء معامل الارتباط (r) = (0.696) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، بما يعني أنه كلما زادت الاعتماد على "الاستثارة الفكرية" أثر ذلك على أداء القيادات بطريقة إيجابية، وكلما ضعف الاعتماد عليها كلما أثر ذلك على أداء القيادات بطريقة سلبية. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (الاستثارة الفكرية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة".

كما جاءت قيمة اختبار (F) = (33.919) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتدل على جودة نموذج العلاقة بين الاعتماد على الاستثارة الفكرية وتحسين أداء القيادات، وهو ما يؤكد على صحة الاعتماد على نتائج النموذج بأقل قدر من الأخطاء. كما جاءت قيمة معامل التحديد (R^2) = (0.471) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتشير إلى أن متغير الاستثارة الفكرية يمكن أن يفسر التغيير في أداء القيادات بنسبة (65%) تقريباً ويتبقى (35%) تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

وتشير قيمة اختبار (T -test) = (5.824) إلى أن تأثير الاعتماد على الاستثارة الفكرية كمتغير مستقل على تحسين أداء القيادات كمتغير تابع لا يمكن أن يصل إلى درجة الصفر، ما يعني أن الاستثارة الفكرية لها تأثير على أداء القيادات، وتكون معادلة نموذج العلاقة كالتالي:

$$\text{درجة التأثير في أداء القيادات} = 1.60 + \text{الاستثارة الفكرية} (0.65)$$

ومن خلال تفسير معادلة النموذج يتضح أنه بقياس متغير الاستثارة الفكرية وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة أداء القيادات، حيث أن كل تغيير قدره (0.65) في الاعتماد على التأثير المثالي يزيد درجة التأثير في أداء القيادات بمقدار وحدة واحدة، وقد بين ذلك مدي أثر الاستثارة الفكرية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية.

4- الفرضية الرابعة: "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة":

وباستقراء بيانات الجدول (14)، (15) يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاعتماد على بُعد القيادة التحويلية "الاستثارة الفكرية" وأداء قيادات المنظمات غير الربحية، حيث جاء معامل الارتباط $(r) = (0.741)$ وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) ، بما يعني أنه كلما زادت الاهتمام بـ "الاعتبارات الفردية" أثر ذلك على أداء القيادات بطريقة إيجابية، وكلما ضعف الاهتمام بها كلما أثر ذلك على أداء القيادات بطريقة سلبية. وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة".

كما جاءت قيمة اختبار $(F) = (43.996)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتدل على جودة نموذج العلاقة بين الاهتمام بالاعتبارات الفردية وتحسين أداء القيادات، وهو ما يؤكد على صحة الاعتماد على نتائج النموذج بأقل قدر من الأخطاء. كما جاءت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.537)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وتشير إلى أن متغير الاعتبارات الفردية يمكن أن يفسر التغيير في أداء القيادات بنسبة تقارب (100%) .

وتشير قيمة اختبار $(T\text{-test}) = (6.633)$ إلى أن تأثير الاهتمام بالاعتبارات الفردية كمتغير مستقل على تحسين أداء القيادات كمتغير تابع لا يمكن أن يصل إلى درجة الصفر، ما يعني أن الاعتبارات الفردية لها تأثير على أداء القيادات، وتكون معادلة نموذج العلاقة كالتالي:

$$\text{درجة التأثير في أداء القيادات} = (-0.33) + \text{الاعتبارات الفردية} (1.027)$$

ومن خلال تفسير معادلة النموذج يتضح أنه بقياس متغير الاعتبارات الفردية وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة أداء القيادات، حيث أن كل تغيير قدره (1) في الاهتمام بالاعتبارات الفردية يزيد درجة التأثير في أداء القيادات بمقدار وحدة واحدة، وقد بين ذلك مدي أثر الاعتبارات الفردية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية.

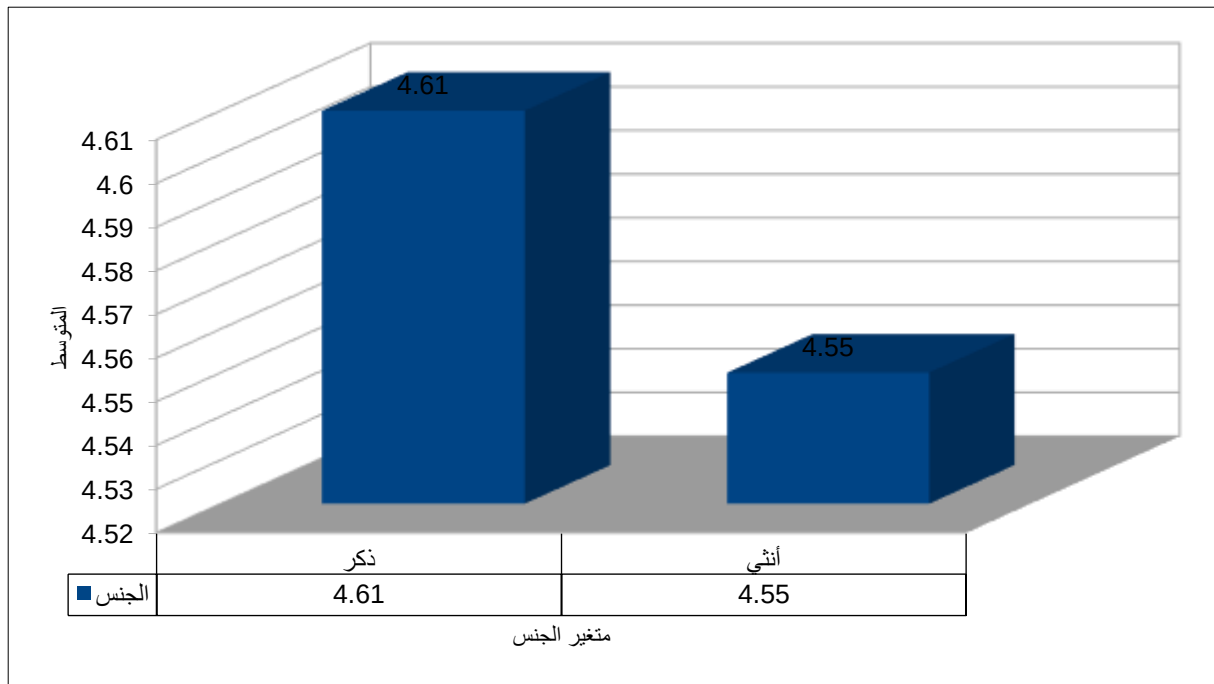
4- إجابة السؤال الرابع: والذي ينص على "هل توجد فروق في اتجاهات عينة الدراسة حول تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة يمكن أن تُعزى لمتغيرات: (الجنس - المستوى القيادي - نوع المنظمة - المؤهل العلمي - العمر)؟". قام الباحث باختبار الفروق الجوهرية بتطبيق اختبار (Kruskal-Wallis) للفروق للبيانات غير المعتدلة، وذلك على النحو التالي:

1- الفروق الجوهرية باختلاف متغير الجنس:

جدول (16) نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير الجنس

الدالة الإحصائية	Kruskal-Wallis chi-squared		درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير الجنس	الاستبانة
	القيمة	المعنوية (p-value)					
غير دالة	0.449	0.574	1	0.41	4.61	ذكر	تأثير القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية
				0.36	4.55	أنثى	

باستقراء بيانات جدول (16) يتبين أن: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعاً لمتغير الجنس، حيث جاءت قيمة اختبار (Kruskal-Wallis) تساوي (0.574) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، حيث جاءت قيمة معنويتها تساوي (0.449) وهي أكبر من (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في استجابة أفراد عينة الدراسة بحسب متغير "الجنس". وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة المومني وحمدات (2023)، كما اختلفت بشكل جزئي هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة السالمية، أبو ناصر والغنبوسي (2024) في وجود فروق دالة إحصائية في درجة الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري لصالح الإناث.



شكل (3) متوسطات الفروق بحسب متغير الجنس

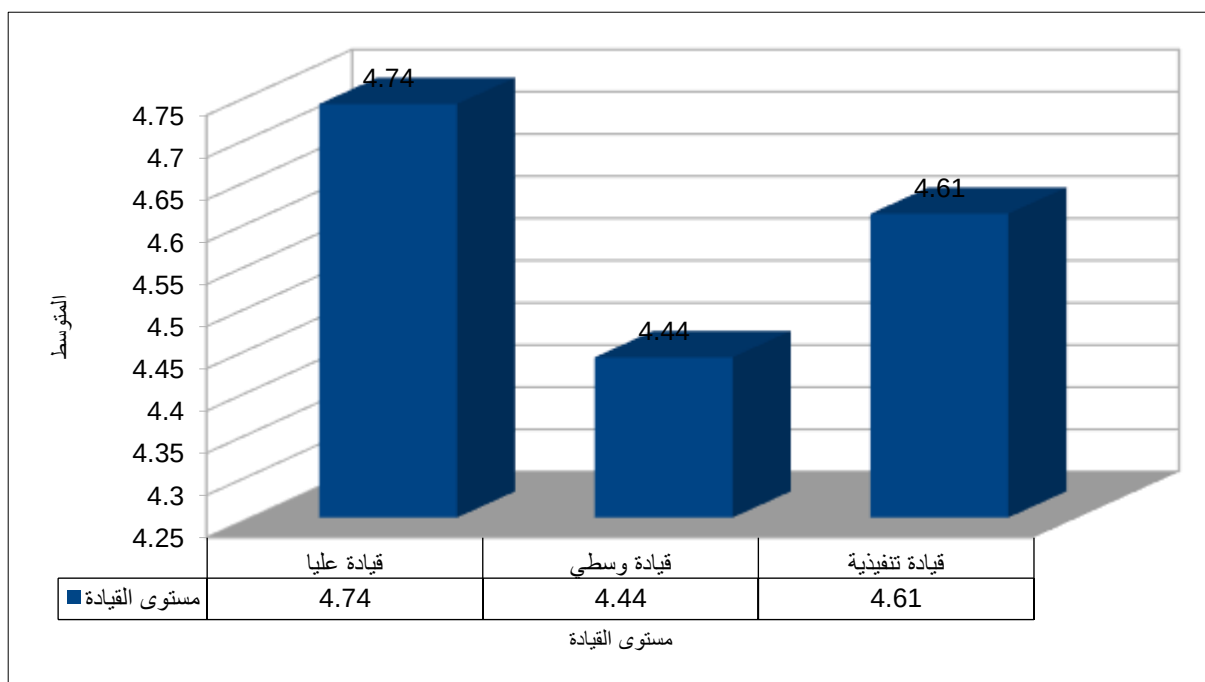
2- الفروق الجوهرية باختلاف متغير المستوى القيادي:

جدول (17) نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير المستوى القيادي

الدالة الإحصائية	Kruskal-Wallis chi-squared		درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الاستبانة
	القيمة	المعنوية (p-value)				المستوى القيادي	
غير دالة	2.555	0.278	2	0.29	4.74	قيادة عليا	تأثير القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية
				0.45	4.44	قيادة وسطى	
				0.39	4.61	قيادة تنفيذية	

باستقراء بيانات جدول (17) يتبين أن: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعاً لمتغير المستوى القيادي، حيث جاءت قيمة اختبار (Kruskal-Wallis) تساوي (2.555) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، حيث جاءت قيمة معنويتها تساوي (0.278)

وهي أكبر من (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في استجابة أفراد عينة الدراسة بحسب متغير "المستوى القيادي".



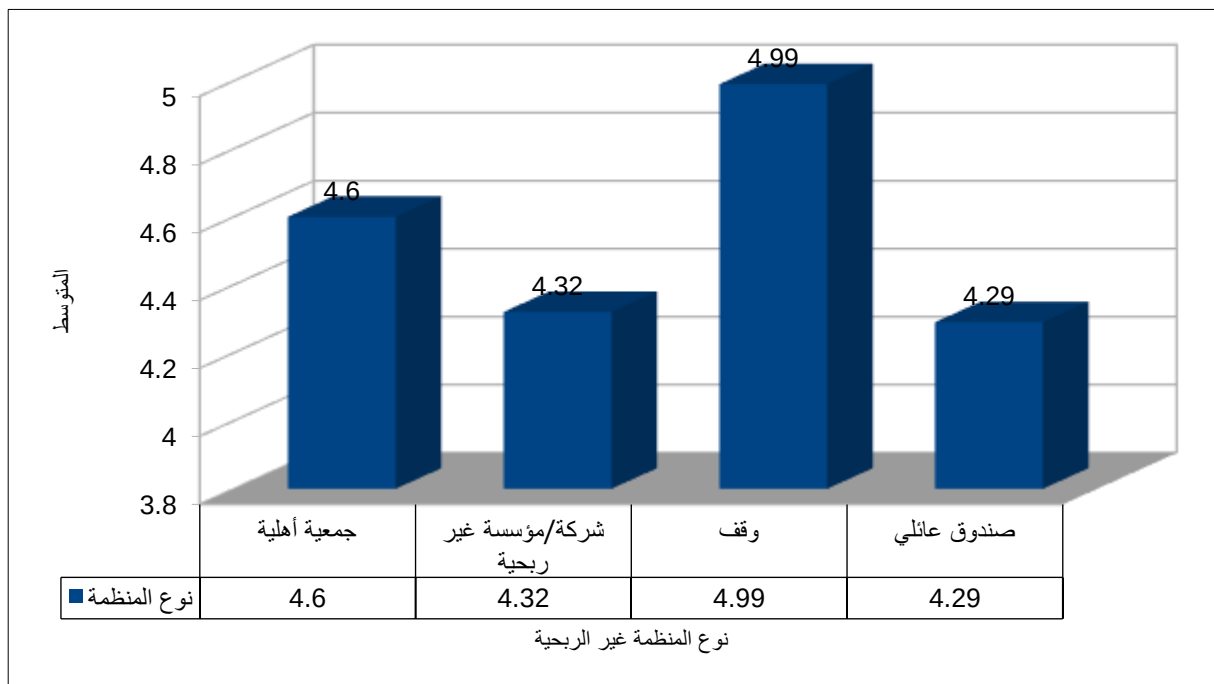
شكل (4) فروق المتوسطات بحسب متغير مستوى القيادة

3- الفروق الجوهرية باختلاف متغير نوع المنظمة غير الربحية:

جدول (18) نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير نوع المنظمة غير الربحية

الاستبانة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية (df)	Kruskal-Wallis chi-squared		الدلالة الإحصائية
					القيمة	المعنوية (p-value)	
تأثير القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية	جمعية أهلية	4.6	0.36	3	3.275	0.351	غير دالة
	شركة/مؤسسة غير ربحية	4.32	0.97				
	وقف	4.99	0.01				
	صندوق عائلي	4.29	-				

باستقراء بيانات جدول (18) يتبين أن: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعاً لمتغير نوع المنظمة غير الربحية، حيث جاءت قيمة اختبار (Kruskal-Wallis) تساوي (3.275) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، حيث جاءت قيمة معنويتها تساوي (0.351) وهي أكبر من (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في استجابة أفراد عينة الدراسة بحسب متغير "نوع المنظمة غير الربحية".



شكل (5) الفروق في المتوسطات بحسب نوع المنظمة غير الربحية

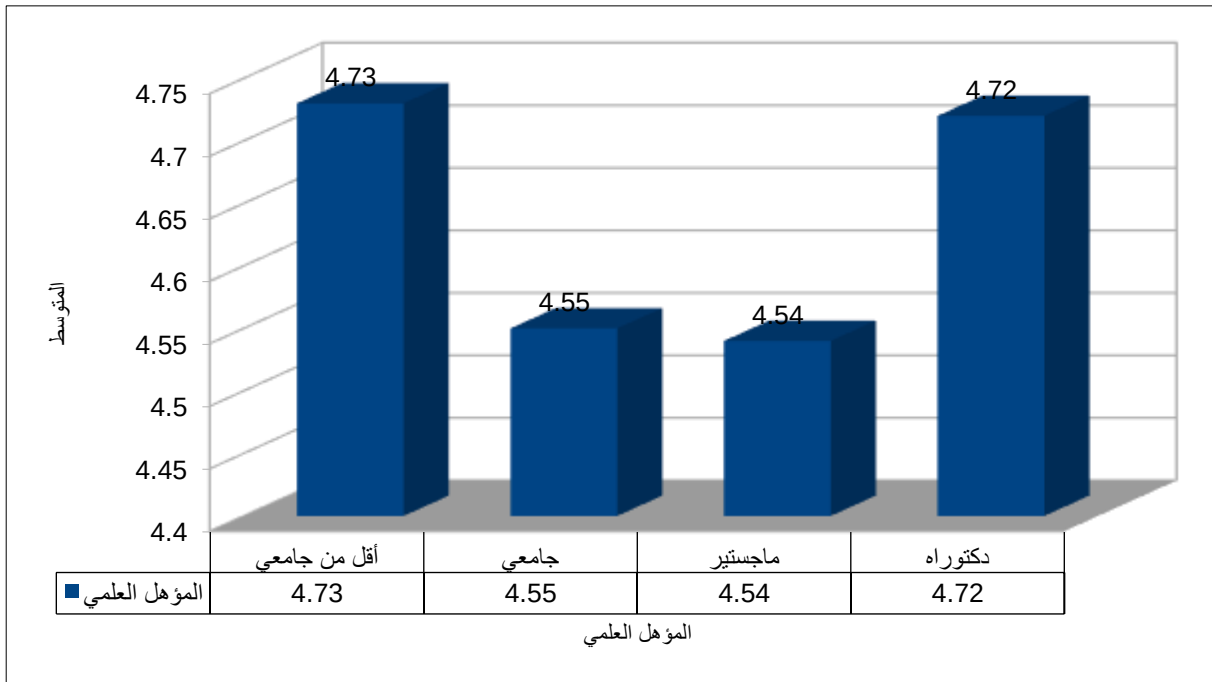
4- الفروق الجوهرية باختلاف متغير المؤهل العلمي:

جدول (19) نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	Kruskal-Wallis chi-squared		درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير	الاستبانة
	القيمة	المعنوية (p-value)				المؤهل العلمي	
غير دالة	1.931	0.586	3	0.44	4.73	أقل من جامعي	تأثير القيادة

				0.4	4.55	جامعي	التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية
				0.42	4.54	ماجستير	
				0.27	4.72	دكتوراه	

باستقراء بيانات جدول (19) يتبين أن: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة اختبار (Kruskal-Wallis) تساوي (1.931) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، حيث جاءت قيمة معنويتها تساوي (0.586) وهي أكبر من (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في استجابة أفراد عينة الدراسة بحسب متغير "المؤهل العلمي".



شكل (6) الفروق في المتوسطات تبعاً للمؤهل العلمي

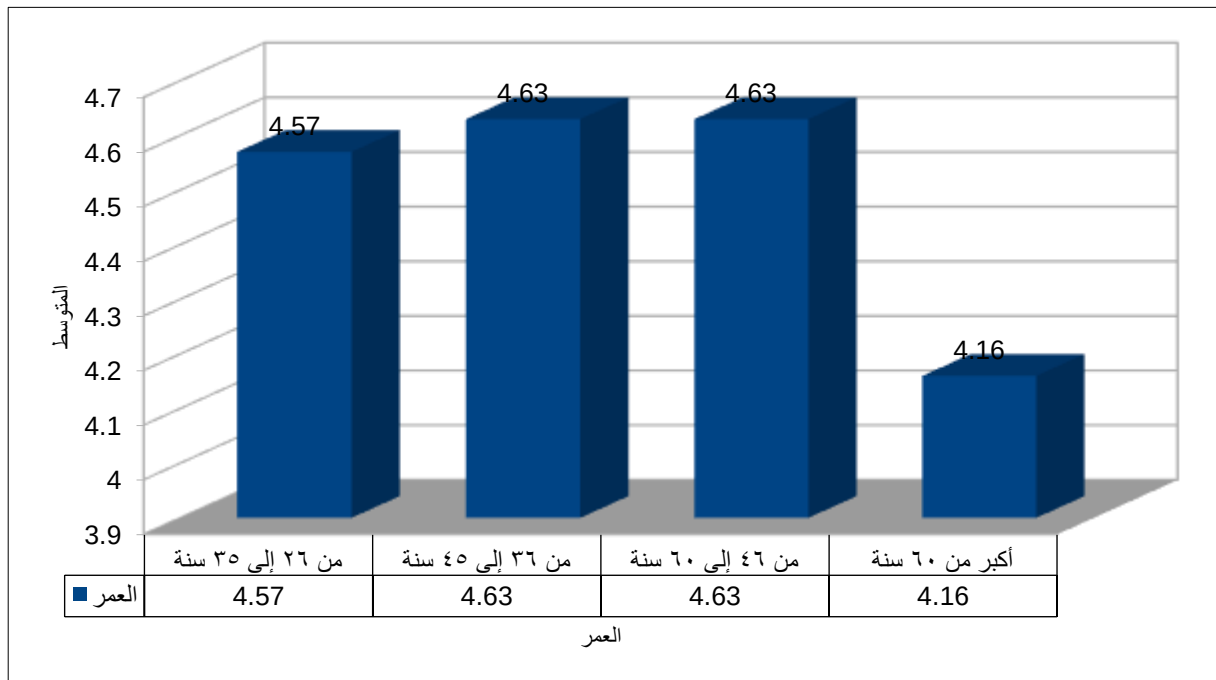
5- الفروق الجوهرية باختلاف متغير العمر:

جدول (20) نتائج اختبار "Kruskal-Wallis" للفروق الجوهرية لاتجاهات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات تبعاً لمتغير العمر

الاستبانة	المتغير	المتوسط	الانحراف	درجة	Kruskal-Wallis chi-squared	الدلالة
-----------	---------	---------	----------	------	----------------------------	---------

الإحصائية	المعنوية (p-value)	القيمة	الحرية (df)	المعياري	الحسابي	العمر	
غير دالة	0.631	1.724	3	0.34	4.57	من 26 إلى 35 سنة	تأثير القيادة التحويلية على أداء قيادات المنظمات غير الربحية
				0.38	4.63	من 36 إلى 45 سنة	
				0.38	4.63	من 46 إلى 60 سنة	
				0.75	4.16	أكبر من 60 سنة	

باستقراء بيانات جدول (20) يتبين أن: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعا لمتغير العمر، حيث جاءت قيمة اختبار (Kruskal-Wallis) تساوي (1.724) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً، حيث جاءت قيمة معنويتها تساوي (0.631) وهي أكبر من (0.05) ما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في استجابة أفراد عينة الدراسة بحسب متغير "العمر". وتتفق هذه النتائج بشكل جزئي مع ما توصلت إليه دراسة المومني وحمدات (2023) في وجود فروق بحسب سنوات الخدمة لصالح الأقل من (10) سنوات.



شكل (7) الفروق في المتوسطات تبعا للعمر

الفصل الرابع

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

- الاتجاه العام لعينة الدراسة حول مستوى اعتماد قادة المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة على أسلوب القيادة التحويلية بأبعادها (الإلهام/التحفيز، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) جاء بدرجة "كبيرة جداً"، وذلك بمتوسط عام مقداره (4.65)
- جاء ترتيب الاتجاه نحو أبعاد القيادة التحويلية كالتالي: مستوى بُعد "الإلهام/التحفيز" في الترتيب الأول، يليه بُعد "الاعتبارات الفردية"، ثم بُعد "الاستثارة الفكرية" في الترتيب الثالث، في حين جاء بُعد "التأثير المثالي" في الترتيب الرابع.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التحويلية بأبعادها (الإلهام/التحفيز، والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) وأداء قادة المنظمات غير الربحية.
- "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (الإلهام/التحفيز) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة".
- "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (التأثير المثالي) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة".
- "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (الاستثارة الفكرية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة".
- "يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية بُعد (الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية في منطقة مكة المكرمة".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعا لمتغير الجنس
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعا لمتغير المستوى القيادي

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعا لمتغير نوع المنظمة غير الربحية
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعا لمتغير المؤهل العلمي
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة تبعا لمتغير العمر.

ثانيا: توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فإنها تؤكد على التوصيات التالية:
- ضرورة اعتماد قادة كافة قطاعات العمل (الخير - الحكومي) بالمملكة على نمط القيادة التحويلية بعد أن ثبت تأثيره الكبير على تطوير أداء القادة والعاملين.
- ضرورة العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية في كافة قطاعات العمل في المملكة، بما يخدم تطوير الممارسات وتحقيق الأهداف.
- ضرورة العمل على تدريب قادة كافة قطاعات العمل بالمملكة على نمط القيادة التحويلية، واستخدامه في تطوير أداء القادة والعاملين.
- ضرورة توفير برامج تبادل خبرات داخلية وخارجية على للتدريب على نمط القيادة التحويلية
- ضرورة العمل على مواصلة الدراسة حول تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين بعد أن ثبت تأثيرها على أداء القيادات.

المراجع العربية:

النصيرات، أيمن عرسان فالح. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس مديرية المزار الشمالي - الأردن. مجلة كلية التربية، مج40، ع3، 123 - 154. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1460675>

الشرفات، صلاح صوان بخيتان، و الشورة، محمد سليم خليف. (2024). أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي: الدور المعدل للنكاه العاطفي في المصارف الإسلامية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1461307>

السالمية، فائزة بنت محمد بن هلال، أبو ناصر، فتحي محمد علي، و الغنبوصي، سالم بن سليم بن محمد. (2024). ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1468618>

المومني، رنيم محمد، و حمادات، محمد حسن محمد. (2023). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس بمحافظة عجلون ودورها في تحسين أداء المعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1385166>

خلاف، فاتن فرغل سيد، و عبدالظاهر، محمود محمد. (2023). دور القيادة التحويلية في التمكين الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة أسيوط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أسيوط، أسيوط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1428860>

العفشيات، محمد تيسير محمد، و زريقات، بلال نايف إبراهيم. (2021). أثر نظام الرقابة الداخلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات غير الربحية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1429071>

علي، حماده محمدي عبدالحميد. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة. *مجلة تطبيقات علوم الرياضة*، ع108، 179 - 203. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1223619>

ابن خنيفر، غادة بنت خالد بن عبدالرحمن، و أبو خشبة، عبدالعال بن هاشم محمد. (2021). استخدام بطاء الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، مج41، ع1، 81 - 94. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1148324>

الوهاشي، عبدالوهاب. (2020). دور القيادة الإدارية في تطوير أداء العاملين بالمنظمات غير الربحية: بحث تطبيقي على العاملين بمنظمات العمل الخيري بمنطقة القصيم. *مجلة الإدارة والقيادة الإسلامية*، مج5، ع1، 12 - 52. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1040484>

حسن، نورا محمود عبدالفتاح علي. (2023). أثر رأس المال النفسي على الأداء الوظيفي المتميز للعاملين في المنظمات غير ربحية: دراسة ميدانية على مستشفيات القطاع العام. *مجلة البحوث الإدارية*، مج41، ع4، 1 - 29. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417892>

المبيضين، ديماء محمد صالح مصطفى. (2023). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الإدارة المدرسية في الأردن. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 2(4). <https://doi.org/10.56989/benkj.v2i4.513>

البلوشي، خليل ابن إبراهيم ابن حسن. (3023). القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة*، ع(122).

أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد محمد. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركة كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع45، 105 - 129. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436618>

حميد، سعد عبدالقادر. (2023). دور العلاقات العامة الرقمية في زيادة الوعي بحقوق الإنسان الرقمية في المنظمات غير الربحية. *مجلة الدراسات المستدامة*، مج5، ع1، 2220 - 2246. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1344265>

البيحاني، نعيم بن علي، بالخير، بسام بن أحمد. (2025). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية (تحت النشر). *المجلة العربية للإدارة*، مج(25)، ع(3).

البدوي، أمل محمد حسن، و الأسمرى، نوره عبدالله عوضه. (2024). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير. *مجلة التربية*، ع201، ج1، 39 - 80. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1456000>

الحجيج، صقر محمد حسين، و الحراحشة، فرج عبدالله هزاع. (2024). أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العاملين في بلدية مآدبا الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1466357>

الجبرة، عبدالله فالح عبدالله، و أبو حمور، حسام محمود جميل. (2023). أثر التفكير الاستراتيجي على أداء العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1389055>

القطيشات، منى أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. (2023). أثر الدعم المقدم من الجهات المانحة على استدامة المشاريع: دراسة حالة في المنظمات غير الربحية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385310>

الهزاع، بسام، و الرافي، مهيتاب ماهر محمود كامل. (2023). أثر استخدام المنظمات غير الربحية السعودية لمواقع التواصل الاجتماعي لتعزيز التواصل مع الجمهور: دراسة ميدانية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، ع98، 29 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1433604>

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2024). الكيانات غير الربحية. المملكة العربية السعودية، مسترجع من: <https://es.ncnp.gov.sa/v5/nonprofits>

المراجع الأجنبية:

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Sage Publications.

Ytterstad, S., & Olaisen, J. (2023). *Learning transformational leadership: A pedagogical and practical perspective*. Springer International Publishing AG. doi:10.1007/978-3-031-21824-8

Wiltshire, K., Malhotra, A., & Axelsen, M. (Eds.). (2018). *Transformational leadership and not for profits and social enterprises* (1st ed.). Routledge

الملاحق

ملحق (1)

الاستبانة

استبانة

“تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية”

عنوان الدراسة

“تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة”

إعداد

الباحث/ زياد بن عبدالمطلوب الجحدي

استبانة

"تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية"

=====

حفظكم/الله

السيد/ة الفاضل/ة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة". والتي تهدف إلى "التعرف على تأثير نمط القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة". كما يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد درجة الاعتماد على نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة .
- تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز – التأثير المثالي – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) بأداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة.
- التعرف على وتحديد تأثير أبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز – التأثير المثالي – الاستثارة الفكرية – الاعتبارات الفردية) على أداء قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة.
- الوقوف على التحديات التي تواجه تطبيق نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد عمد الباحث إلى إعداد الاستبانة المرفقة، وقد تم تحديد الاستجابات حسب تدرج

مقياس ليكرت خماسي الأبعاد (Lekert Scale)، وذلك وفقاً للتدرج الآتي:

الاستجابة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ونظراً لما تتمتعون به من خبرات علمية واسعة في مجال البحث العلمي، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي سيستخدمها الباحث لأغراض البحث العلمي فقط، ويتطلع الباحث إلى الاسترشاد بآرائكم، لذا الرجاء من حضراتكم التكرم بإبداء الرأي على عبارات الاستبانة، وذلك فيما يخص:

1- مدى ارتباط كل عبارة بالهدف العام، وهدف كل محور من المحاور.

2- دقة الصياغة ملائمتها.

3- التعديل على عبارات الاستبانة بالحذف أو الإضافة بحسب ما ترونه مناسباً.

شاكر لكم تعاونكم

الباحث/ زياد بن عبدالمطلوب الجحدي

جوال/ ٥٥٠٥٥١٤٥٠ .

بريد إلكتروني/ zaljahdali@hotmail.com

استبانة

“تأثير القيادة التحويلية على أداء القيادات بالمنظمات غير الربحية”

=====

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

(1) النوع:	
☐ ذكر	☐ أنثى

(2) العمر	من 20 إلى 30 سنة	☐
	من 31 إلى 40 سنة	☐
	من 41 إلى 50 سنة	☐
	من 51 إلى 60 سنة	☐

(3) المستوى التعليمي	أقل من بكالوريوس	☐
	بكالوريوس	☐
	ماجستير	☐
	دكتوراه	☐

(4) عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	☐
	من 6 إلى 10 سنوات	☐
	من 11 إلى 15 سنة	☐
	أكثر من 15 سنة	☐

	قيادة عليا	المستوى القيادي (5)
	قيادة وسطي	
	قيادة تنفيذية	

الجزء الثاني: محاور الاستبيان:

1- المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة في المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات
1	2	3	4	5	م
					• اعمل على تشجيع الأفكار الجديدة المبتكرة في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها
					• أشجع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر
					• أحرص على تعزيز روح التعاون بين العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها
					• أشجع الحلول غير التقليدية للمشكلات التي تواجه العمل بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها
					• أسعى نحو تقديم المنظمات غير الربحية لخدمات جديدة مبتكرة التي أنتهي إليها
					• أبرز تجارب العمل المهمة للمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها على النطاق المحلي والإقليمي والدولي
					• أظهر الولاء الشديد للمنظمة غير الربحية التي أنتهي إليها والعاملين بها
					• مُستعد دائما لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهداف المنظمات غير

					الربحية التي أنتهي إليها	
					• ثقة واقتناع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها بتوجهاتي	
					• تطوع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها للقيام بالمهام الصعبة والتحديات التي أعرضها عليهم	
					• تبني العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها للقيم التي أوّمن بها والحرص على تطبيقها	
					• ارتفاع مستوى التضامن بيني وبين العاملين في منظمات العمل غير الربحية التي أنتهي إليها	
					• وضوح مبادئ العدل والمساواة في منظمات العمل غير الربحية التي أنتهي إليها	
					• ارتفاع مستوى الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
					• أظهر رغبة قوية في التعلم واكتساب المهارات الجديدة المتعلقة بالعمل في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
					• أبحث بشكل دائم عن ممارسات متطورة للعمل بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
					• أشارك العاملين بمنظمات العمل غير الربحية التي أنتهي إليها الأفكار والحلول للمشكلات	
					• أحرص على إشاعة جو من حرية التعبير في بيئة عمل المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
					• أعمل على نشر ثقافة التجديد والابتكار بمنظمات العمل غير الربحية التي أنتهي إليها	

الاستشارة الفكرية

					• أتبنى استراتيجيات النقاش والحوار لإقناع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها		
					• أشعر العاملين في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها بأن جهدهم مقدر	الاعتبارات الفردية	
					• أقدم الدعم المهني والشخصي للعاملين بالمنظمات غير الربحية عند الحاجة		
					• أعمل على تطوير مهارات العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها بشكل مستمر		
					• أحرص على الاستماع إلى آراء العاملين في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها بانتباه		
					• أحرص على توفير جو من الاحترام والثقة المتبادلة مع العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها		
					• أسعى نحو خفض معدل الغياب والتسرب لدى العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها		
					• أعمل على تمكين العاملين معي بالمنظمات الغير الربحية التي انتهي إليها		

الملاحظات:

.....

.....

.....

.....

2- المحور الثاني: القيادة التحويلية وأداء القيادات بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المؤشرات	م	البعد
1	2	3	4	5			
					تساهم القيادة التحويلية في تحسين قدرة القادة على تنفيذ المهام بأفضل صورة بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	•	الكفاءة
					تعمل القيادة التحويلية على تنمية خصائص (الالتزام – المسؤولية) لدى القادة في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	•	
					من شأن الاعتماد على القيادة التحويلية العمل على تطوير قدرات القادة على (التخطيط – التنظيم) بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	•	
					تساهم القيادة التحويلية في تنمية قدرات القادة على الاستخدام الفعال للأدوات التقنية في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	•	
					تدفع القيادة التحويلية نحو التزام القادة بالمعايير القياسية في الأداء بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	•	
					تعمل القيادة التحويلية على تطوير مهارات (العمل الجماعي – التعامل تحت الضغط) لدى قادة المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	•	
					تعمل القيادة التحويلية على تطوير قدرة القادة على تقديم خدمة موثوقة (في الموعد والوقت المحدد) بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	•	جودة الخدمة
					تساهم القيادة التحويلية تحسين استجابة القادة لاحتياجات العملاء في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	•	

				تعمل القيادة التحويلية على زيادة قدرة القادة على ضمان جودة الخدمات المقدمة بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
				الاعتماد على القيادة التحويلية يُحسن التعاطف لدى القادة (اللطف - الاحترام) تجاه احتياجات العملاء بالمنظمات غير الربحية	
				تعمل القيادة التحويلية على تطوير قدرة القادة على تحسين ملموسية (المظهر المادي) للخدمات (المرافق - العاملين) في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
				الاعتماد على القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة إنتاجية القادة في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	نتائج إنتاجية
				تعمل القيادة التحويلية على تطوير المهارات الأدائية للقادة ما يساهم في زيادة إنتاجيتهم بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
				توفر القيادة التحويلية بيئة عمل مثالية تنعكس على زيادة إنتاجية القادة بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
				تساهم القيادة التحويلية على تطوير عمليات التخطيط لدى القادة ما يعمل على خفض الهدر في وقت تنفيذ المهام بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
				تساعد القيادة التحويلية على تحسين استيعاب القادة للطلب المتزايد على الخدمات بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها، والعمل على زيادة الإنتاجية للاستجابة له	
				تُزيد القيادة التحويلية من اهتمام القادة باحتياجات العاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	رضا العاملين
				تدفع القيادة التحويلية القادة نحو توفير فرص النمو المهني للعاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	

					• تشجع القيادة التحويلية القادة على التقدير (المادي – المعنوي) للعاملين في المنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
					• تحرص القيادة التحويلية على اهتمام القادة بتوفير بيئة عمل مريحة للعاملين بالمنظمات غير الربحية التي أنتهي إليها	
					• تُشجع القيادة التحويلية القادة لتقديم رواتب وأجور عادلة للعاملين بالمنظمات غير الربحية	
					• تُشجع القيادة التحويلية القادة لفتح قنوات اتصال فعال بينهم وبين العاملين بالمؤسسات غير الربحية التي أنتهي إليها	

الملاحظات:

.....

.....