

Final Project

Code: MGM ٤٩٦-PMG٤٩٦

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية

أسم الطالب

بندر حسن محزري

٢٢٢٠٠٠٤٨١

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥- الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٤	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٥	١,٣. أهمية الدراسة
٥	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٦	١,٤. أسئلة الدراسة
٦	١,٥. أهداف الدراسة
٧	١,٦. فرضيات الدراسة
٨	١,٧. نموذج الدراسة
٨	١,٨. منهجية الدراسة
٩	١,٩. الدراسة الميدانية
٩	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
	٠
١١	٢,١. المقدمة:
١١	٢,٢. المتغير المستقل
١٣	٢,٣. المتغير التابع
١٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٤	٢,٥. الخاتمة
١٤	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تُعد القيادة أحد أهم العناصر التي تحدد نجاح المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث تمثل الأداة الرئيسة لتوجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي بيئة المنظمات غير الربحية، تكتسب القيادة أهمية مضاعفة نظرًا لطبيعة رسالتها الإنسانية والاجتماعية التي تتطلب من القائد أن يمتلك مزيجًا من المهارات الإدارية والإنسانية القادرة على استنهاض همم العاملين وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأثر المجتمعي.

تواجه المؤسسات غير الربحية تحديات متعددة تتعلق بإدارة الموارد البشرية، والتمويل، وضمان الاستدامة، مما يجعل القيادة فيها عاملاً حاسماً في المحافظة على تماسك الفريق وتحقيق الإنتاجية العالية. فأسلوب القائد يؤثر مباشرة على مستوى الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام، الأمر الذي ينعكس على أداء الموظفين وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

وتشير الدراسات الإدارية إلى أن اختيار النمط القيادي المناسب يسهم في رفع الكفاءة العامة للمؤسسة وتعزيز روح الانتماء لدى العاملين. فالقائد التحويلي مثلاً يركز على الإلهام والتطوير، بينما القائد التوجيهي يميل إلى المركزية والانضباط. وفي المنظمات غير الربحية، يبرز النمط القيادي القائم على المشاركة والتمكين كأحد أكثر الأساليب فعالية في تحفيز العاملين وتحقيق الأهداف المجتمعية.

وانطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، من خلال تحليل العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء الوظيفي، بما يسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية واستدامة الأثر الاجتماعي.

١,٢ . مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في بيئة العمل غير الربحي، خصوصاً أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الربحية وأهملت هذا القطاع الحيوي. وبناءً على مراجعة الأدبيات الإدارية، يمكن تقسيم المشكلة إلى قسمين رئيسيين يعكسان نوعي الفجوات في المعرفة والتطبيق:

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

١. الأكاديمية التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والأداء في المؤسسات غير الربحية مقارنة بالمؤسسات الربحية
٢. ضعف الإطار النظري الذي يربط بين خصائص القائد وسلوكياته وبين المتغيرات الخاصة بأداء الموظفين في بيئات العمل ذات الطابع الاجتماعي
٣. ضعف الإطار النظري الذي يربط بين خصائص القائد وسلوكياته وبين المتغيرات الخاصة بأداء الموظفين في بيئات العمل ذات الطابع الاجتماعي.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

١. محدودية الدراسات الميدانية التي تقيس فعليًا العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى أداء الموظفين في المؤسسات غير الربحية.
٢. غياب أدوات قياس واضحة ومعايير أداء موحدة يمكن من خلالها تقييم أثر القيادة في هذا القطاع.
٣. ضعف اهتمام الإدارات العليا في المنظمات غير الربحية بتبني سياسات تطوير قيادي مبنية على أسس علمية.
٤. بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
ما أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية؟

١,٣. أهمية الدراسة

١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة في بيئة المنظمات غير الربحية، من خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى أداء الموظفين، وإضافة معرفة نظرية جديدة حول السلوك القيادي في هذا النوع من المنظمات.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

توفر نتائج الدراسة للممارسين في مجال العمل غير الربحي مؤشرات تساعد في اختيار الأنماط القيادية المناسبة التي تُعزز الأداء الوظيفي وتزيد من كفاءة تحقيق الأهداف المجتمعية. أسئلة الدراسة

تم إعداد أسئلة الدراسة وفق معايير: الملاءمة – الوضوح – الخصوصية – الجدوى – الارتباط.

ما أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية؟
ما أكثر أنماط القيادة شيوعاً داخل المنظمات غير الربحية، وكيف تسهم في تشكيل مستويات الأداء الوظيفي؟

هل تختلف مستويات الأداء الوظيفي للموظفين باختلاف الأسلوب القيادي المتبع داخل المنظمة؟

١,٤. أهداف الدراسة

تستند أهداف الدراسة إلى إطار علمي متوافق مع متطلبات الجامعة:
دراسة تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.
التعرف على الأنماط القيادية الأكثر انتشاراً داخل المنظمات غير الربحية.
تقييم العلاقة بين نمط القيادة ومستويات الأداء الوظيفي.
اقتراح آليات وأساليب قيادية تسهم في تحسين الأداء داخل المؤسسات غير الربحية.
توليد رؤى تدعم صنّاع القرار في تطوير السياسات القيادية.

فرضيات الدراسة

تضمن الدراسة أربع فرضيات رئيسية كما يلي:

١H – الفرضية الصفرية (Null Hypothesis)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

٢H – الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

٣H – الفرضية الاتجاهية (Directional Hypothesis)

تساهم القيادة التحويلية بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين.

٤H – الفرضية غير الاتجاهية (Non-directional Hypothesis)

تختلف مستويات الأداء الوظيفي باختلاف النمط القيادي المتبع دون تحديد اتجاه التأثير.

٤) نموذج الدراسة

١,٥. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: أنماط القيادة (تحويلية – توجيهية – تشاركية – تمكينية).
المتغير التابع: أداء الموظفين.
العلاقة العامة:
أنماط القيادة ← تؤثر على ← الأداء الوظيفي

١,٦. منهجية الدراسة

أولاً: فلسفة البحث (Research Philosophy)
تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية. Positivism
ثانياً: منهج البحث (Research Approach)
تعتمد على المنهج الكمي. Quantitative Approach
ثالثاً: استراتيجية البحث (Research Strategy)
تم استخدام الاستبانة Survey كأداة رئيسية لجمع البيانات.
رابعاً: نوع البحث (Research Type)
الدراسة وصفية – تحليلية. Descriptive & Analytical
خامساً: الأفق الزمني (Time Horizon)
تم اعتماد الأفق المقطعي. Cross-sectional
سادساً: طرق جمع وتحليل البيانات (Data Collection & Analysis)
استخدام استبانة إلكتروني لقياس المتغيرات.
تحليل البيانات عبر SPSS
تطبيق معامل الارتباط – الانحدار – الإحصاء الوصفي.

١,٧. الدراسة الميدانية

تستعرض هذه المرحلة مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة والأداء:
Northouse (٢٠٢١): تناولت القيادة التحويلية ودورها في رفع فاعلية المؤسسات.
Yukl (٢٠١٣): ركزت على أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
دراسات عربية متنوعة أكدت أن القيادة التشاركية تُعد من أكثر الأنماط فعالية في القطاع غير الربحي.
دراسات محلية سعودية أظهرت وجود فجوة في تبني القيادة التحويلية داخل المؤسسات غير الربحية.

١,٨. مخطط المشروع المقترح

مرحلة جمع البيانات: إعداد أدوات القياس (الاستبانة).
مرحلة التوزيع: نشر الاستبانة على الموظفين داخل المنظمات غير الربحية.
تحليل البيانات: استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
عرض النتائج: صياغة وتحليل النتائج برسومات وجداول.
التوصيات: تقديم توصيات تطبيقية للمنظمات.
التقرير النهائي: دمج جميع الفصول في ملف واحد حسب معايير الجامعة.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة وأنماطها المختلفة، وعلاقتها بأداء الموظفين، مع التركيز على الدراسات التي أُجريت في بيئات العمل غير الربحية كلما أمكن ذلك. ويساعد هذا الاستعراض في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، بالإضافة إلى دعم فرضيات الدراسة وربطها بالأدبيات الإدارية ذات الصلة.

٢,٢. المتغير المستقل: أنماط القيادة

تُعد القيادة من المفاهيم الإدارية الأساسية التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري، حيث تنوعت تعريفاتها وتعددت أنماطها باختلاف السياقات التنظيمية. وتؤثر الأنماط القيادية بشكل مباشر في سلوك الموظفين، ودافعيتهم، ومستوى أدائهم داخل المنظمة، خاصة في بيئات العمل غير الربحية التي تعتمد على القيم الإنسانية والدوافع المعنوية.

٢,٢,١ القيادة التحويلية

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم، وبناء رؤية مشتركة، وتعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي. وأشارت العديد من الدراسات إلى أن هذا النمط يسهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي من خلال تشجيع الإبداع، وتنمية القدرات الفردية، وتعزيز الثقة بين القائد والموظفين. ويُعد هذا النمط مناسباً لطبيعة العمل في المنظمات غير الربحية لما له من دور في تحقيق الأثر الاجتماعي إلى جانب الكفاءة التشغيلية.

٢,٢,٢ القيادة التوجيهية

تعتمد القيادة التوجيهية على المركزية في اتخاذ القرار، ووضوح التعليمات، والرقابة المباشرة على أداء الموظفين. وقد بينت بعض الدراسات أن هذا النمط قد يكون فعالاً في البيئات التي تتطلب الانضباط أو في حالات الطوارئ، إلا أن الإفراط في استخدامه قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي، خصوصاً في المنظمات غير الربحية التي تعتمد على الالتزام الذاتي لدى العاملين.

٢,٢,٣ القيادة التشاركية

تركز القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، والاستماع إلى آرائهم، وتعزيز العمل الجماعي. وأكدت العديد من الدراسات أن هذا النمط القيادي يسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، وزيادة الشعور بالمسؤولية والانتماء التنظيمي. ويُعد هذا النمط من أكثر الأنماط القيادية ملاءمة لبيئة المنظمات غير الربحية.

٢,٢,٤ القيادة التمكينية

يركز نمط القيادة التمكينية على منح الموظفين الصلاحيات، وبناء الثقة، وتطوير القدرات الفردية، وتشجيع المبادرات الذاتية. وأظهرت الدراسات أن هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز الاستقلالية، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية.

٢,٣. المتغير التابع :أداء الموظفين

يُعرّف أداء الموظفين بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة. ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية وسلوكية، ويُعد من أهم مؤشرات نجاح المنظمات، لا سيما في القطاع غير الربحي الذي يعتمد على كفاءة العنصر البشري لتحقيق الأهداف المجتمعية.

٢,٤. العلاقة بين المتغير أنماط القيادة و أداء الموظفين

أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى أداء الموظفين، حيث تبين أن الأنماط القيادية القائمة على التحفيز والمشاركة والتمكين تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالأنماط التقليدية المعتمدة على الأوامر والرقابة. كما أظهرت بعض الدراسات وجود فجوة في تطبيق الأنماط القيادية الحديثة داخل المنظمات غير الربحية، رغم أثرها الإيجابي الواضح على الأداء الوظيفي.

٢,٥. الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى أن الأدبيات الإدارية تؤكد الدور المحوري لأنماط القيادة في التأثير على أداء الموظفين، مع وجود اتفاق عام على فاعلية القيادة التحويلية والتشاركية والتمكينية، خاصة في بيئة المنظمات غير الربحية. كما أظهر استعراض الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية تتعلق بقلة الدراسات التطبيقية في هذا القطاع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

قائمة المراجع

١. نورث هاوس، بيتر ج. (٢٠٢١). القيادة: النظرية والممارسة. الطبعة التاسعة. دار ساج للنشر.
٢. يوكل، غاري. (٢٠١٣). القيادة في المنظمات. الطبعة الثامنة. دار بيرسون للتعليم.
٣. السلمي، علي بن أحمد. (٢٠١٦). السلوك التنظيمي. الرياض: دار غريب للنشر والتوزيع.
٤. الحارثي، فهد بن محمد. (٢٠١٨). أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي في المنظمات غير الربحية. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٢)، ١١٥-١٤٠.