

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة الأعمال



”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 عبدالمطلب الجحدي

إشراف/

العام الدراسي:

2024

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 و الأسمرى (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 تُحدثه 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 و الحراشة، 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 و أبو 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 الرافعي، 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, 2018, (Malhotra, & Axelsen,(Eds.)). 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 ربحية 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 ودرور أساليب القيادة المختلفة على تحسين أداء القادة والعاملين كدراسة المبيضين (2023)، ودراسة البلوشي (2023)، ودراسة أرباب (2022)، ودراسة علي (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 و الغنبوصي (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 التحديات التي تواجه تطبيق نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم.
- 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. ما التحديات التي تواجه تطبيق نمط القيادة التحويلية لدى قيادات المنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظرهم؟

٥. 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: (مستوى التعليم - عدد سنوات الخبرة - العمر - مستوى القيادة)؟

فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة دالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) بأداء قيادات المنظمات غير الربحية.
- يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية (الإلهام/التحفيز - التأثير المثالي - الاستثارة 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 يُعزى لمتغيرات: (مستوى التعليم - عدد سنوات الخبرة - العمر - مستوى القيادة).

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 متوسطا في جميع الأبعاد، وإن مستوى التمكين الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والتمكين الوظيفي.

ثانيا: 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 إحصائيا للقيادة التحويلية على تطوير عمل وأداء القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة المصرية.

دراسة **العفيشات 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 تأثيرا 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 بالملكة 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 بتتويجاته 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.

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 (.....) من القيادات العاملة بالمنظمات غير الربحية بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، من المستويات الإدارية المختلفة (عليا - متوسطة - تنفيذية).

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.

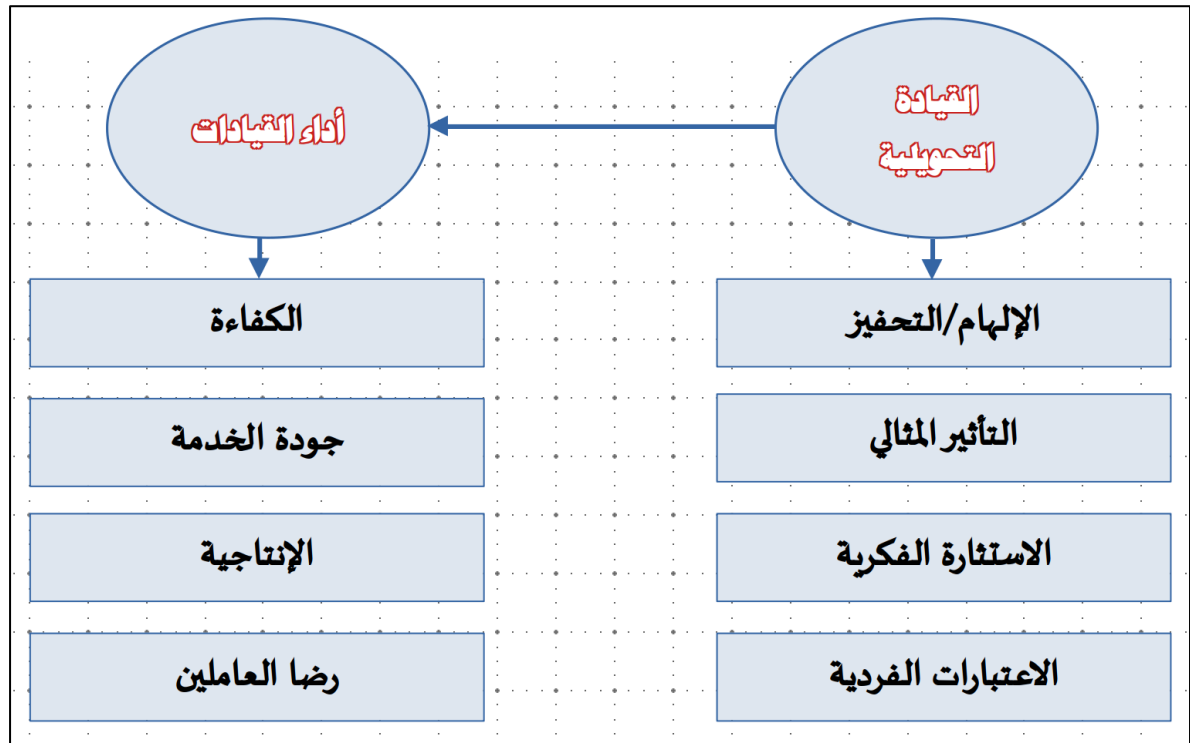
حدود الدراسة:

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 - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية) - أداء قيادات المنظمات غير الربحية.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة الحالية على قيادات المنظمات غير الربحية (الوسطي، والتنفيذية)
- **الحدود الزمنية:** تُجري الدراسة في الفترة من إلى

نموذج الدراسة:

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



شكل (1-1) 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" (أرباب، 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 إلي تنمية المجتمع المحلي والارتقاء به"

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 للذكاء 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 الغنبيوسي، 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 وبورها 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>

الوهابي، 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>

المبويضين، 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 الرافعي، 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](https://doi.org/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