

Final Project ٢

PMG ٤٩٧

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع
أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية

أسم الطالب
بندر حسن هادي محزري

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦- الفصل الدراسي الاول

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم ونافعاً في تطوير الممارسات الإدارية في القطاع غير الربحي.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور عبد الرحيم نادر، على دعمه العلمي وتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا المشروع بالصورة الأكاديمية المطلوبة.

كما أتوجه بالشكر إلى كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن على ما وفرته من بيئة تعليمية محفزة أسهمت في تنمية قدراتي العلمية والبحثية، وساعدتني على الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية في مجال الإدارة.

وأخص بالشكر زملائي في بيئة العمل في القطاع غير الربحي، حيث كان لخبراتهم وتجاربهم العملية دور كبير في إثراء موضوع الدراسة، وإعطاء بُعد واقعي يعكس التحديات القيادية الحقيقية داخل المنظمات غير الربحية.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأسرتي الكريمة على دعمهم المستمر وتشجيعهم الدائم طوال مسيرتي التعليمية، سائلاً الله أن أكون عند حسن ظنهم دائماً.

الإهداء

إلى والديّ الكريمين، الذين كان دعمهما المستمر وتشجيعهما الدائم النور الذي أضاء لي طريق العلم والعمل، وغرساً في نفسي قيمة الاجتهاد والطموح والسعي نحو التميز.

إلى أسرتي الكريمة، الذين كانوا سندي الحقيقي طوال رحلتي الدراسية، وشاركوني لحظات التعب قبل النجاح، فكان لدعمهم الأثر الأكبر في إتمام هذا المشروع.

إلى أساتذتي الكرام، الذين أسهموا بعلمهم وتوجيهاتهم في بناء معارفي وصقل مهاراتي، وكانوا قدوة في العطاء العلمي والمهني.

إلى زملائي في بيئة العمل في القطاع غير الربحي، الذين ألهموني تجاربهم المهنية وواقعهم العملي لاختيار هذا الموضوع البحثي، مما ساعدني على الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية في مجال القيادة داخل المنظمات غير الربحية.

إلى كل قائد يسعى لإحداث أثر إيجابي ومستدام في المجتمع من خلال تبني ممارسات قيادية فاعلة وإنسانية تعزز أداء العاملين وتدعم رسالة العمل غير الربحي.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يكون علماً نافعاً يسهم في تطوير الممارسات القيادية وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي في المنظمات غير الربحية، وأن يحقق إضافة علمية وعملية يستفيد منها الباحثون والممارسون في هذا المجال.

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، وتحليل طبيعة العلاقة بين الأساليب القيادية المتبعة ومستوى الأداء الوظيفي، بما يسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف المجتمعية داخل هذا النوع من المنظمات.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في المنظمات غير الربحية، بهدف قياس أثر أربعة أنماط قيادية رئيسية هي: القيادة التحويلية، والقيادة التوجيهية، والقيادة التشاركية، والقيادة التمكينية، باعتبارها متغيرات مستقلة، على أداء الموظفين بوصفه المتغير التابع. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الإحصاء الوصفي، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار عبر برنامج SPSS .

النتائج: تسعى الدراسة إلى اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المختلفة وأداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، وذلك من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة وقياس مدى تأثير كل نمط قيادي على مستويات الأداء الوظيفي.

التطبيقات والأهمية: تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد القيادات الإدارية في المنظمات غير الربحية على اختيار الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لبيئة العمل، بما يسهم في تحسين أداء الموظفين، وتعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع كفاءة تحقيق الأهداف المجتمعية بصورة مستدامة.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، الأداء الوظيفي، المنظمات غير الربحية، القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة التمكينية.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٧	١,١. المقدمة:.....
٨	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٨	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٨	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٩	١,٣. أهمية الدراسة.....
٩	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٠	١,٥. أهداف الدراسة.....
١١	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١١	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٢	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٢	١,٩. مخطط المشروع.....
١٣	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٣	٢,١. المقدمة:.....
١٣	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٤	٢,٣. المتغير التابع.....
١٥	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٥	٢,٥. الخاتمة.....
١٦	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
١٦	٣,١. المقدمة.....
١٦	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
١٧	٣,٣. تصميم البحث.....
١٧	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
١٧	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
١٨	٣,٦. أنواع البيانات.....

١٨	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
١٨	٣,٨. الخاتمة
١٩	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
	١. ٤,١. المقدمة..... ١٩
١٩	٢. ٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٢١	٣. ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٢١	٤. ٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٢٣	٥. ٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
	٦. ٤,٦. الخاتمة..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٢٥	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٢٦	١. ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٢٧	٢. ٥,٢. توصيات الدراسة:
٢٧	٣. ٥,٣. الخاتمة:
٢٨	قائمة المراجع
٢٩	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. **المقدمة:** تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات بمختلف أنواعها، حيث

تمثل الأداة الرئيسة لتوجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتكمن

أهمية القيادة في قدرتها على بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الالتزام التنظيمي، وترفع من مستويات

الدافعية والإنتاجية لدى العاملين.

وفي بيئة المنظمات غير الربحية، تزداد أهمية القيادة نظراً لطبيعة رسالتها الإنسانية والاجتماعية

التي تتطلب من القائد امتلاك مهارات إدارية وإنسانية متوازنة تساهم في تحقيق الأهداف المجتمعية

إلى جانب الحفاظ على الكفاءة التشغيلية. وتواجه هذه المنظمات تحديات متعددة تتعلق بإدارة الموارد

البشرية، ومحدودية التمويل، وضمان الاستدامة، مما يجعل الدور القيادي عاملاً حاسماً في تعزيز

تماسك فرق العمل وتحسين مستويات الأداء الوظيفي.

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن اختلاف أنماط القيادة يؤدي إلى تباين واضح في سلوك الموظفين

ومستوى أدائهم، حيث تساهم القيادة التحويلية في تحفيز العاملين وإلهامهم، بينما تركز القيادة

التوجيهية على المركزية والانضباط، في حين تعزز القيادة التشاركية والتمكينية روح المشاركة

والاستقلالية والمسؤولية لدى الموظفين. ويبرز أثر هذه الأنماط بشكل أوضح في المنظمات غير

الربحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الدوافع المعنوية والالتزام القيمي للعاملين.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في

المنظمات غير الربحية، لما لذلك من دور في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة،

وتحقيق الأثر المجتمعي المستدام. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين

الأساليب القيادية المتبعة ومستويات الأداء الوظيفي داخل هذا القطاع الخيري.

١,٢. مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في بيئة المنظمات غير الربحية، نظراً لما يتميز به هذا القطاع من طبيعة إنسانية واجتماعية تتطلب أساليب قيادية خاصة قادرة على تحفيز العاملين وتعزيز التزامهم التنظيمي. ورغم تزايد الاهتمام بموضوع القيادة في الأدبيات الإدارية، إلا أن معظم الدراسات ركزت على المنظمات الربحية، مع إغفال نسبي للقطاع غير الربحي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العنصر البشري لتحقيق أهدافه المجتمعية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين في المنظمات غير الربحية مقارنة بالمنظمات الربحية. محدودية الأطر النظرية التي تربط بين خصائص القائد وسلوكياته القيادية وبين متغيرات الأداء الوظيفي في بيئات العمل ذات الطابع الاجتماعي. ضعف التركيز في الأدبيات على النماذج القيادية الحديثة وتطبيقها في سياق العمل غير الربحي.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

محدودية الدراسات الميدانية التي تقيس فعلياً أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين داخل المنظمات غير الربحية. غياب أدوات قياس واضحة ومعايير أداء موحدة يمكن من خلالها تقييم أثر القيادة في هذا القطاع. ضعف اهتمام بعض الإدارات العليا في المنظمات غير الربحية بتبني سياسات تطوير قيادي قائمة على أسس علمية ومنهجية واضحة.

السؤال الرئيسي؟

ما أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية؟

١,٣. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها الذي يتناول أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، وهو موضوع يجمع بين البعد الإداري والبعد المجتمعي، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المنظمات في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة. كما تبرز أهمية الدراسة في ظل الحاجة المتزايدة إلى تطوير الممارسات القيادية داخل هذا القطاع بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز جودة الخدمات المقدمة.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالقيادة في المنظمات غير الربحية، من خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى أداء الموظفين. تقدم إطاراً نظرياً يربط بين السلوك القيادي ونتائج الأداء الوظيفي في بيئات العمل ذات الطابع الاجتماعي والإنساني. تدعم التوجهات البحثية التي تركز على تطبيق نظريات القيادة الحديثة في سياق المنظمات غير الربحية، والتي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات المتخصصة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

توفر نتائج الدراسة مؤشرات عملية تساعد القيادات الإدارية في المنظمات غير الربحية على اختيار الأنماط القيادية الأكثر ملاءمة لبيئة العمل. تساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال تبني ممارسات قيادية قائمة على التحفيز والمشاركة والتمكين. تدعم صناع القرار في تطوير السياسات والبرامج القيادية بما يعزز الفاعلية التنظيمية ويحقق الأهداف المجتمعية بكفاءة واستدامة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

تمت صياغة أسئلة الدراسة بما يتوافق مع أهداف البحث وطبيعة المشكلة البحثية، وبما يراعي معايير الوضوح والملاءمة والارتباط بموضوع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية. وتتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:

ما أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية؟
ما أكثر أنماط القيادة شيوعاً داخل المنظمات غير الربحية؟
هل تختلف مستويات الأداء الوظيفي للموظفين باختلاف النمط القيادي المتبع داخل المنظمة؟
ما طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات غير الربحية؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وذلك من خلال تحليل أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، ويمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

دراسة أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.
التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً داخل المنظمات غير الربحية.
تحليل العلاقة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
تقديم مقترحات قيادية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات غير الربحية.
دعم صناع القرار في تطوير السياسات القيادية بما يعزز الفاعلية التنظيمية وتحقيق الأهداف المجتمعية.

١,٦. فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي تسعى إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: (H٠) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

الفرضية البديلة: (H١) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

الفرضية الاتجاهية: تسهم القيادة التحويلية بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

الفرضية غير الاتجاهية: تختلف مستويات الأداء الوظيفي للموظفين باختلاف النمط القيادي المتبع دون تحديد اتجاه التأثير.

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين متغيرين رئيسيين، حيث تمثل أنماط القيادة المتغير المستقل، بينما يمثل أداء الموظفين المتغير التابع، وذلك بهدف قياس طبيعة التأثير المباشر لأنماط القيادة على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات غير الربحية.

المتغير المستقل: أنماط القيادة
(القيادة التحويلية – القيادة التوجيهية – القيادة التشاركية – القيادة التمكينية)

المتغير التابع: أداء الموظفين

العلاقة المفترضة:
أنماط القيادة → تؤثر على → أداء الموظفين

١,٨ . الدراسة الميدانية

تشير الدراسة الميدانية إلى الجانب التطبيقي من البحث، والذي يهدف إلى قياس أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية من خلال جمع بيانات ميدانية من العاملين في هذا القطاع. وتعتمد الدراسة على استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بما يتيح التعرف على تصورات الموظفين حول الأنماط القيادية السائدة داخل منظماتهم، ومدى انعكاسها على مستويات الأداء الوظيفي.

وقد تم اختيار هذا الأسلوب نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة الكمية، وقدرته على توفير بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، مما يساهم في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع الممارسات القيادية داخل المنظمات غير الربحية.

١,٩ . مخطط المشروع

يتضمن مخطط المشروع مجموعة من المراحل المتتابعة التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة بصورة منهجية منظمة، وذلك على النحو التالي:

مرحلة إعداد الإطار النظري:

تم فيها مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة وأداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

مرحلة تصميم أداة الدراسة:

تم إعداد الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة وأهدافها، لقياس أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي.

مرحلة جمع البيانات:

تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في المنظمات غير الربحية للحصول على البيانات اللازمة للدراسة.

مرحلة تحليل البيانات:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الإحصاء الوصفي، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار عبر برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

مرحلة عرض النتائج والتوصيات:

تم تفسير النتائج وتحليلها في ضوء الإطار النظري، وتقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية التي تساهم في تطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

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 أجريت في بيئات العمل غير الربحية قدر الإمكان. ويسهم هذا الاستعراض في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد أبرز الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، إضافة إلى دعم فرضيات الدراسة وربطها بالأدبيات الإدارية ذات الصلة.

كما يساعد تحليل الدراسات السابقة في توضيح طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي، وبيان مدى اتفاق أو اختلاف نتائجها في سياقات تنظيمية مختلفة، مما يعزز من فهم الأبعاد النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة في المنظمات غير الربحية.

٢,١. المتغير المستقل: أنماط القيادة

تُعد القيادة من المفاهيم الإدارية الجوهرية التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، حيث تعددت تعريفاتها وتنوعت أنماطها باختلاف البيئات التنظيمية والثقافية. وتمثل أنماط القيادة الأساليب التي يتبعها القائد في توجيه المرؤوسين والتأثير في سلوكهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

وتؤثر أنماط القيادة بشكل مباشر في اتجاهات الموظفين ودافعيتهم ومستوى أدائهم الوظيفي، خاصة في بيئات العمل غير الربحية التي تعتمد على القيم الإنسانية والدوافع المعنوية أكثر من الحوافز المادية. وفيما يلي عرض لأبرز أنماط القيادة التي ركزت عليها الدراسة:

٢,٢,١ القيادة التحويلية

تُعرف القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم، وبناء رؤية مشتركة، وتعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي. ويسهم هذا النمط في رفع مستويات الأداء الوظيفي من خلال تشجيع الإبداع وتنمية القدرات الفردية وتعزيز الثقة بين القائد والموظفين، ويُعد 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 يكون هذا النمط فعالاً في البيئات التي تتطلب انضباطاً عالياً أو في حالات الطوارئ، إلا أن الإفراط في استخدامه قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية والرضا الوظيفي، خاصة في المنظمات غير الربحية التي تعتمد على الالتزام الذاتي لدى العاملين.

٢,٢,٣ القيادة التشاركية

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

٢,٢,٤ القيادة التمكينية

يقوم نمط القيادة التمكينية على منح الموظفين الصلاحيات اللازمة، وبناء الثقة، وتطوير القدرات الفردية، وتشجيع المبادرات الذاتية. ويسهم هذا النمط في تعزيز الاستقلالية وتحسين جودة الأداء وزيادة الالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية بكفاءة وفاعلية.

٢,٢. المتغير التابع: أداء الموظفين

يُعد أداء الموظفين من أهم المتغيرات التنظيمية التي تعكس مدى كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة. ويُقصد بأداء الموظفين مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير والسياسات التنظيمية المعتمدة.

ويتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل تنظيمية وسلوكية، من أبرزها أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة، حيث يلعب القائد دوراً محورياً في توجيه الجهود، وتحفيز العاملين، وتوفير بيئة عمل داعمة تسهم في رفع مستويات الإنتاجية والالتزام الوظيفي. وتزداد أهمية الأداء الوظيفي في المنظمات غير الربحية نظراً لاعتمادها بشكل كبير على كفاءة العنصر البشري لتحقيق رسالتها الاجتماعية وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.

كما يُعد الأداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يسهم ارتفاع مستوى الأداء في تحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الاستدامة التنظيمية، وهو ما يجعل دراسة العوامل المؤثرة فيه، وعلى رأسها أنماط القيادة، أمراً بالغ الأهمية.

٢,٣. العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين

تناولت العديد من الدراسات الإدارية العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى أداء الموظفين، حيث أشارت إلى وجود تأثير مباشر لأنماط القيادة المختلفة على سلوك العاملين ودافعيتهم ومستوى إنجازهم الوظيفي. فاختلاف الأسلوب القيادي يؤدي إلى تباين في مستويات الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والقدرة على الابتكار، مما ينعكس في النهاية على مستوى الأداء داخل المنظمة. وقد أوضحت الأدبيات أن الأنماط القيادية القائمة على التحفيز والمشاركة والتمكين، مثل القيادة التحويلية والتشاركية والتمكينية، تسهم في تحقيق مستويات أداء أعلى مقارنة بالأنماط التقليدية المعتمدة على الأوامر والرقابة المباشرة. ويظهر هذا الأثر بشكل أوضح في المنظمات غير الربحية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الدوافع المعنوية والانتماء القيمي لدى العاملين. كما بينت بعض الدراسات وجود فجوة في تطبيق الأنماط القيادية الحديثة داخل المنظمات غير الربحية، رغم ما أثبتته من تأثير إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي، الأمر الذي يعزز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بشكل أعمق في هذا القطاع الحيوي.

٢,٤. 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 في رفع مستويات الأداء الوظيفي، خاصة في بيئة المنظمات غير الربحية. كما أظهر استعراض الدراسات السابقة وجود فجوة بحثية تتعلق بقلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في هذا القطاع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال التحليل الميداني واختبار الفرضيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة في تحليل أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، حيث يوضح تصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الإجراءات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى بيان الخطوات المنهجية التي تم اتباعها لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفق أسس علمية ومنهجية واضحة.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتمد الدراسة على متغيرين رئيسيين هما: أنماط القيادة بوصفها المتغير المستقل، وأداء الموظفين بوصفه المتغير التابع، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لهما:

أنماط القيادة:

تُعرّف إجرائياً بأنها الأساليب القيادية التي يتبعها القائد في توجيه الموظفين وتحفيزهم داخل المنظمات غير الربحية، وتشمل: القيادة التحويلية، والقيادة التوجيهية، والقيادة التشاركية، والقيادة التمكينية، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المخصصة لكل نمط قيادي.

أداء الموظفين:

يُعرّف إجرائياً بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه داخل المنظمة غير الربحية، ويتم قياسه من خلال مجموعة من العبارات في الاستبانة التي تعكس جودة الأداء، والالتزام الوظيفي، والقدرة على إنجاز المهام بكفاءة.

٣,٣. تصميم البحث

تعتمد هذه الدراسة على التصميم البحثي الكمي الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها بطريقة كمية قابلة للقياس الإحصائي. ويُعد هذا التصميم مناسباً لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين من خلال جمع بيانات رقمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يعتمد التصميم على المنهج الوصفي لعرض الخصائص العامة للمتغيرات، والمنهج التحليلي لاختبار العلاقات السببية بين أنماط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي في المنظمات غير الربحية.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين داخل المنظمات غير الربحية، باعتبارهم الفئة الأكثر تأثراً بالأنماط القيادية المطبقة داخل هذه المنظمات. ويشمل المجتمع مختلف المستويات الوظيفية التي تتعامل بشكل مباشر مع القيادات الإدارية وتخضع لتأثير أساليبها القيادية. وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بهدف الحصول على تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على مجموعة من العاملين في المنظمات غير الربحية للحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وقدرتها على الوصول إلى عدد مناسب من أفراد العينة في المنظمات غير الربحية. وقد صُممت الاستبانة بحيث تغطي متغيرات الدراسة المتمثلة في أنماط القيادة وأداء الموظفين، من خلال مجموعة من الفقرات التي تقيس آراء المبحوثين واتجاهاتهم نحو الأساليب القيادية المطبقة داخل منظماتهم، ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي.

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين في المنظمات غير الربحية، مع التأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك لضمان الحصول على إجابات دقيقة تعكس واقع الممارسات القيادية ومستويات الأداء الوظيفي في بيئة العمل.

٣,٦. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، وذلك على النحو التالي:

البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي وُزعت على أفراد عينة الدراسة من العاملين في المنظمات غير الربحية، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (أنماط القيادة وأداء الموظفين) وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة.

البيانات الثانوية:

تمثلت في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة وأنماطها المختلفة وعلاقتها بأداء الموظفين، بالإضافة إلى التقارير والأبحاث المنشورة في مجال الإدارة والمنظمات غير الربحية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة ودعم نتائجها.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين في المنظمات غير الربحية. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، من أبرزها:

الإحصاء الوصفي لعرض خصائص عينة الدراسة وتوصيف متغيراتها.

معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى أداء الموظفين.

تحليل الانحدار لقياس أثر أنماط القيادة في تفسير التباين في أداء الموظفين.

وقد تم تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة للوصول إلى استنتاجات علمية تدعم أهداف الدراسة وتساهم في الإجابة عن تساؤلاتها.

٣,٨. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة في تحليل أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، حيث تم توضيح تصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات، إضافة إلى الإجراءات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وتمثل هذه المنهجية الأساس العلمي الذي ستعتمد عليه الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليل نتائجها، بما يساهم في تحقيق أهداف البحث والوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم تطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموجهة إلى عينة من العاملين في المنظمات غير الربحية، وذلك بهدف التعرف على أثر أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشمل الإحصاء الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، إضافة إلى اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة. ويبدأ الفصل بتوصيف عينة الدراسة من خلال عرض الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، ثم اختبار مدى صدق وثبات أداة الدراسة، يلي ذلك عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، ومن ثم اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من ١٠٠ موظف يعملون في عدد من المنظمات غير الربحية، بهدف التعرف على آرائهم حول أنماط القيادة السائدة داخل منظماتهم ومدى تأثيرها على أدائهم الوظيفي.

توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	٦٢	٦٢٪
إناث	٣٨	٣٨٪
المجموع	١٠٠	١٠٠٪

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٢٪)، بينما بلغت نسبة الإناث (٣٨٪).

توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من ٣٠ سنة	٣٥	٣٥٪
من ٣٠ الى ٤٠ سنة	٤٥	٤٥٪
أكثر من ٤٠ سنة	٢٠	٢٠٪
المجموع	١٠٠	١٠٠٪

يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي الفئة من ٣٠ إلى ٤٠ سنة بنسبة (٤٥٪)، مما يعكس وجود نسبة جيدة من الموظفين ذوي الخبرة العملية.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٣٠	٣٠٪
من ٥ الى ١٠ سنوات	٤٢	٤٢٪
أكثر من ١٠ سنوات	٢٨	٢٨٪
المجموع	١٠٠	١٠٠٪

توضح النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات.

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من موثوقية أداة الدراسة تم استخدام معامل كرو نباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة ثبات الاستبانة.

المتغير	Cronbach Alpha
القيادة التحويلية	٠,٨٨
القيادة التوجيهية	٠,٨١
القيادة التشاركية	٠,٨٥
القيادة التمكينية	٠,٨٦
أداء الموظفين	٠,٨٩

تشير النتائج إلى أن جميع قيم Cronbach Alpha تجاوزت (٠,٧٠)، وهي النسبة المقبولة في الدراسات الإدارية، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أنماط القيادة المختلفة، بالإضافة إلى متغير أداء الموظفين، بهدف التعرف على مستوى توافر هذه المتغيرات في المنظمات غير الربحية من وجهة نظر أفراد العينة. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تفسير المتوسطات الحسابية، بحيث تشير القيم المرتفعة إلى ارتفاع مستوى ممارسة النمط القيادي أو ارتفاع مستوى أداء الموظفين، بينما تشير القيم المنخفضة إلى ضعف مستوى الممارسة أو الأداء.

أولاً: الإحصاء الوصفي لأنماط القيادة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسطات أنماط القيادة جاءت بدرجات متفاوتة، حيث سجلت القيادة التحويلية أعلى متوسط حسابي، مما يدل على أن هذا النمط يعد من أكثر الأنماط القيادية حضوراً في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. ويعكس ذلك اهتمام القيادات الإدارية بتحفيز العاملين، وبناء رؤية مشتركة، وتعزيز الانتماء التنظيمي.

كما جاءت القيادة التشاركية بمستوى مرتفع نسبياً، وهو ما يشير إلى وجود توجه نحو إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يسهم في تعزيز روح الفريق وزيادة الالتزام الوظيفي.

أما القيادة التمكينية فقد أظهرت مستوى متوسط إلى مرتفع، بما يعكس وجود اهتمام نسبي بمنح الموظفين الصلاحيات وتطوير قدراتهم وتحفيزهم على تحمل المسؤولية، إلا أن هذا النمط قد يختلف في تطبيقه من منظمة إلى أخرى بحسب الثقافة التنظيمية ومستوى اللامركزية الإدارية.

في المقابل، جاءت القيادة التوجيهية بدرجة متوسطة، مما يدل على أن هذا النمط لا يزال مستخدماً في بعض الحالات، خصوصاً في المواقف التي تتطلب الحزم ووضوح التعليمات، إلا أنه لا يمثل النمط الغالب مقارنة بالأنماط القيادية الحديثة الأخرى.

ثانياً: الإحصاء الوصفي لأداء الموظفين

أوضحت نتائج التحليل أن مستوى أداء الموظفين جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، وهو ما يشير إلى أن العاملين في المنظمات غير الربحية يتمتعون بمستوى جيد من الالتزام الوظيفي والقدرة على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل في هذا القطاع، الذي يعتمد بشكل كبير على القيم الإنسانية والدافعية المعنوية إلى جانب تأثير الممارسات القيادية الفاعلة.

تفسير نتائج الإحصاء الوصفي في ضوء أسئلة الدراسة

تشير هذه النتائج إلى أن الأنماط القيادية الحديثة، وبخاصة القيادة التحويلية والتشاركية، تعد الأكثر حضوراً في المنظمات غير الربحية، وهو ما ينسجم مع طبيعة هذا القطاع الذي يحتاج إلى أساليب قيادية تقوم على التحفيز والتأثير الإيجابي والمشاركة. كما تعكس النتائج وجود مستوى جيد من أداء الموظفين، مما يعطي مؤشراً أولياً على وجود علاقة إيجابية محتملة بين أنماط القيادة الفاعلة ومستوى الأداء الوظيفي.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
القيادة التحويلية	٤,٢١	٠,٥٤	مرتفع
القيادة التوجيهية	٣,٤٢	٠,٧١	متوسط
القيادة التشاركية	٤,٠٥	٠,٦٠	مرتفع
القيادة التمكينية	٣,٨٨	٠,٦٣	مرتفع
أداء الموظفين	٤,١٠	٠,٥٧	مرتفع

فقرة تفسير الجدول:

يبين الجدول السابق أن القيادة التحويلية حصلت على أعلى متوسط حسابي بين أنماط القيادة، تلتها القيادة التشاركية، ثم القيادة التمكينية، في حين جاءت القيادة التوجيهية في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة. كما أظهر متغير أداء الموظفين متوسطاً مرتفعاً، مما يعكس مستوى جيداً من الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة. وتدعم هذه النتائج الاتجاه القائل بأن البيئات غير الربحية تميل إلى تبني الأنماط القيادية الحديثة التي تعزز التحفيز والمشاركة والتمكين.

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على:

H٠: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

H١: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التوجيهية، التشاركية، التمكينية) على أداء الموظفين.

وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وأداء الموظفين، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من (٠,٠٥)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1).

كما بينت النتائج أن أنماط القيادة تفسر نسبة معتبرة من التباين في أداء الموظفين، مما يؤكد أن أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، التوجيهية، التشاركية، التمكينية) على أداء الموظفين.

وقد أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وأداء الموظفين، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من (٠,٠٥)، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1).

كما بينت النتائج أن أنماط القيادة تفسر نسبة معتبرة من التباين في أداء الموظفين، مما يؤكد أن أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي.

٤,٦. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي شملت الإحصاء الوصفي، واختبارات الصدق والثبات، بالإضافة إلى تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وأداء الموظفين، حيث تبين أن الأنماط القيادية الحديثة، وبخاصة القيادة التحويلية والتشاركية والتمكينية، تسهم بشكل إيجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، في حين جاء تأثير القيادة التوجيهية بدرجة أقل مقارنة ببقية الأنماط.

كما أوضحت النتائج أن مستوى أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس فاعلية الممارسات القيادية المطبقة داخل هذه المنظمات، إضافة إلى طبيعة العمل القائم على القيم والدوافع المعنوية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن أسلوب القيادة يعد عاملاً رئيسياً في تعزيز كفاءة الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية تبني أنماط قيادية مرنة وتفاعلية تتناسب مع طبيعة المنظمات غير الربحية وتسهم في تحقيق أهدافها المجتمعية.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتمثل حدود هذه الدراسة في عدد من الجوانب التي قد تؤثر على تعميم نتائجها، ومن أبرزها:

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في المنظمات غير الربحية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع المنظمات أو القطاعات الأخرى .

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما قد يتأثر بآراء وتقديرات المبحوثين الشخصية .

ركزت الدراسة على عدد محدد من أنماط القيادة، وهي القيادة التحويلية والتوجيهية والتشاركية والتمكينية، دون التطرق إلى أنماط قيادية أخرى قد يكون لها تأثير على الأداء الوظيفي .

تم إجراء الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما لا يعكس التغيرات المستقبلية في أنماط القيادة أو مستويات الأداء .

وفي ضوء هذه الحدود، تقترح الدراسة مجموعة من التوجهات للبحوث المستقبلية، من أبرزها:

إجراء دراسات مماثلة في قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي أو الخاص للمقارنة بين النتائج .

دراسة متغيرات إضافية مثل الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية، والتحفيز، ومدى تأثيرها على أداء الموظفين .

استخدام أساليب بحثية نوعية مثل المقابلات الشخصية للحصول على فهم أعمق للممارسات القيادية .

إجراء دراسات طويلة لقياس أثر أنماط القيادة على الأداء عبر فترات زمنية ممتدة.

٥,٢. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تسهم في تحسين أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، ومن أبرزها:

تعزيز تبني القيادة التحويلية لما لها من دور فعال في تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي .

تشجيع القيادات الإدارية على تطبيق القيادة التشاركية من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزيز روح العمل الجماعي .

دعم ممارسات القيادة التمكينية عبر منح الموظفين الصلاحيات اللازمة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم .

تقليل الاعتماد على القيادة التوجيهية كأسلوب رئيسي، واستخدامها بشكل محدود في الحالات التي تتطلب الحزم .

إعداد برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية لدى المديرين في المنظمات غير الربحية .

تحسين بيئة العمل بما يعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

٥,٣. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، من خلال دراسة أربعة أنماط قيادية رئيسية، وهي القيادة التحويلية، والتوجيهية، والتشاركية، والتمكينية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وأداء الموظفين، حيث تبين أن الأنماط القيادية الحديثة، وبخاصة القيادة التحويلية والتشاركية والتمكينية، تسهم بشكل إيجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

كما أكدت النتائج أن القيادة تعد من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك الموظفين ودافعيتهم، مما يعزز أهمية تبني ممارسات قيادية حديثة تتناسب مع طبيعة المنظمات غير الربحية.

وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة تطوير الأساليب القيادية المعتمدة داخل هذه المنظمات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المجتمعية بصورة أكثر فاعلية واستدامة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- Bass, B. M. (١٩٨٥). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (١٩٧٨). Leadership. New York: Harper & Row.
- Northouse, P. G. (٢٠١٨). Leadership: Theory and Practice (٨th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (٢٠١٧). Organizational Behavior (١٧th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (٢٠١٣). Leadership in Organizations (٨th ed.). Pearson Education.
- Khan, M., & Adnan, M. (٢٠١٤). Impact of leadership styles on organizational performance. International Journal of Management Sciences, ٢(١١), ٥٠١-٥١٥.
- Alharbi, A. (٢٠٢٠). The impact of leadership styles on employee performance in non-profit organizations. Journal of Management Studies, ١٢(٣), ٤٥-٦٠.

ثانياً: المراجع العربية

- الزعبي، محمد. (٢٠٢٠). أثر أنماط القيادة على الأداء الوظيفي. عمان: دار المسيرة.
- العتيبي، خالد. (٢٠١٩). القيادة الإدارية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.

مصادر إلكترونية:

- World Bank. (٢٠٢١). Nonprofit organizations and development. Retrieved from <https://www.worldbank.org>

الملاحق

ملحق (١): استبانة الدراسة

تم تصميم هذه الاستبانة بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسة أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين في المنظمات غير الربحية، وذلك لأغراض البحث العلمي فقط، مع التأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا ضمن نطاق الدراسة.

أولاً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

☐ أكثر من ٤٠ سنة

٣. سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: أنماط القيادة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

(١ = لا أوافق بشدة ، ٥ = أوافق بشدة)

القيادة التحويلية

يعمل القائد على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة .

يشجع القائد الإبداع والابتكار في العمل .

يمتلك القائد رؤية واضحة ينقلها للموظفين .

القيادة التوجيهية

يعتمد القائد على إعطاء تعليمات واضحة ومباشرة .

يتابع القائد أداء الموظفين بشكل دقيق .

يركز القائد على الالتزام بالأنظمة والإجراءات .

القيادة التشاركية

يشرك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات .

يستمع القائد لآراء الموظفين ومقترحاتهم .

يشجع القائد العمل الجماعي .

القيادة التمكينية

يمنح القائد الموظفين صلاحيات مناسبة .

يدعم القائد تطوير مهارات الموظفين .

يشجع القائد تحمل المسؤولية.

ثالثاً: أداء الموظفين

أتمكن من إنجاز مهامهم بكفاءة .

ألتزم بمتطلبات العمل بشكل مستمر .

أسعى لتحسين أدائي الوظيفي .

أساهم في تحقيق أهداف المنظمة.