

الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن

فيصل دخيل العنزي*، شليويح هديريس المطيري

دكتوراه موارد بشرية، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

*Faisal1111@hotmail.com

رانيا تاج الدين كحيل

دكتوراه التربية، كلية التربية، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية؛ حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولقياس متغيرات الدراسة تم استخدام الاستبانة؛ حيث وزعت على عينة قوامها (170) من العاملين بالقطاع غير الربحي. وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج أبرزها: إنَّ النمط الديمقراطي جاء في الرتبة الأولى من حيث درجة التحقق لدى القيادات الإدارية بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، يليه النمط الحر، ثمَّ في الرتبة الأخيرة النمط الأوتوقراطي، كما تُوجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي بالقطاع غير الربحي، وأوصت الدراسة بضرورة رفع المهارات القيادية ومحاولة تنميتها عبر خطط وبرامج تدريبية؛ وذلك لأهمية تمتع القادة بالوعي الكافي بالأساليب القيادية المؤثرة على الأداء.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الأداء الوظيفي، القطاع غير الربحي.

Leadership Styles and their Relationship to Job Performance among Workers in the Non-Profit Sector in Hafar Al-Batin Governorate

Faisal Dakhil Alanzi*, Shulaywih Almutairi

Ph.D. of Human Resources, College of Management, Midocean University, United Arab
Emirates

*Faisalllll@hotmail.com

Rania Tajeldeen Kaheel

Ph.D. of Education, College of Education, Midocean University, United Arab Emirates

Abstract

This study aimed to determine the relationship between leadership styles (democratic, autocratic, liberal) and job performance among workers in the non-profit sector in Hafar Al-Batin Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive analytical approach, and to measure the variables of the study, a questionnaire was used, which was distributed to a sample of (170) of workers in the non-profit sector, and the study reached a number of results, most notably: that the democratic style came in the first rank in terms of the degree of verification among the administrative leaders in the non-profit sector in Hafar Al-Batin Governorate, followed by the free style, then in the last rank was the autocratic style, and there is also There is a correlation between leadership style and the level of job performance in the non-profit sector. The study recommended the necessity of raising leadership skills and trying to develop them through training plans and programmes, due to the importance of leaders having sufficient awareness of leadership styles affecting performance.

Keywords: Leadership Styles, Job Performance, Non-Profit Sector.

مقدمة

يشهد العالم عديدًا من التطورات والتغيرات في مختلف القطاعات، ويُعد القطاع غير الربحي من أهمها؛ إذ يؤدي دورًا مهمًا في اقتصاديات دول العالم ويحتل مكانة عالية؛ لما له من دور في عملية التنمية، خصوصًا في الدول النامية التي تسعى إلى زيادة نسبة مشاركة تلك المنظمات لأداء أكثر فاعلية، وغالبًا ما تترك المنظمات غير الربحية أثرها على مختلف جوانب الحياة في المجتمع، فهي تمثل جزءًا من القطاع المجتمعي الحديث، وتقع بين القطاعين العام والخاص (الغامدي، 2019).

ويُعد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية من أهم المصادر المحركة والداعمة للاقتصاد؛ حيث يتمتع القطاع بدور محوري في رؤية المملكة 2030م، وتعلق الآمال على مساهمته التنموية والاقتصادية مما يفتح المجال لآفاق نمو واسعة، وتمهد لمنظومة تشريعية ورقابية محكمة؛ حيث يتوقع أن ينمو القطاع بمعدلات سنوية استثنائية تصل إلى نسبة نمو تقدر بـ (92%) في عدد المنظمات، ومضاعفة عدد الموظفين¹، ويخطو القطاع بثبات نحو تحقيق مستهدفة في رفع نسبة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي ليصل إلى (320) مليار ريال سنويًا تُعادل 5% من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة في 2030م.

وتُعد القيادة في المنظمات غير الهادفة للربح هي المحرك الأساسي لعملها؛ لما لها من دور في ضمان استمرار عمل المنظمات من خلال وظائفها؛ إذ تستمد القيادة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية بغية رفع أدائها، فالقيادة تؤدي دورًا في فعالية العمل التطوعي بتوجيه وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ويتم ذلك من خلال استخدام الأنماط القيادية المناسبة ذات الفعالية على رفع أداء العاملين الذي يعتبر أهم مقومات نجاح المؤسسة مهما كان نشاطها، فالقيادة تؤثر على العاملين من خلال توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وفي آخر المطاف تقاس القيادة بنتائجها؛ إما أن تكون رديئة تهدر الموارد وتختزل الأهداف، وإما ناجحة تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق لضمان استمرارية وبقاء المؤسسة (خديجة وعبد القادر، 2023).

وتزداد أهمية القيادة في ضوء الظروف البيئية المحيطة والتي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، وهو ما يتطلب أنماطًا قيادية قادرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي شديد، وليس قوالب إدارية جامدة تتوقف عند حدود الماضي، وتتمسك بالأساليب والطرق الإدارية التقليدية التي قد تكون غير مناسبة للواقع الحالي،

¹ - مسح منشآت القطاع غير الربحي 2018 الصادر عن الهيئة العامة للإحصاء.

وعلى الرغم من الفروق الجوهرية بين مفهومي القيادة والرئاسة فإنَّ التطبيقات الحديثة في الإدارة تعمل على التقريب بين هذين المفهومين بحيث يتحول الرئيس إلى قائد يسعى إلى تحقيق التعاون بين الأفراد وبيث روح التنافس الشريف بينهم، وجعل الانسجام واضحًا في تنفيذ الأعمال والسياسات (غنيم، 2012).

لذا فالقيادة تركز على تحديد كيفية أداء العمل بصفة عامة أو بصورة إجمالية، ولا تتطرق إلى التفاصيل الدقيقة لأداء هذا العمل، بل يكون التركيز على الشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وعلى عكس من ذلك فإنَّ الإدارة تركز على الأساليب والطرق التي يتم بها أداء مهام العمل بناءً على عمليات الإدارة المتعارف عليها، مثل: مدى التزام العاملين بالأنظمة المتبعة واللوائح الإدارية ومعايير أداء المهام الوظيفية، وكيف يتم التعامل مع المشكلات التي تطرأ في العمل والكيفية التي تستخدم بها الإدارة السلطة الممنوحة لها؛ وبالتالي يُمكن القول إنَّ الإدارة تهتم بالتفاصيل الجزئية، بينما القيادة يكون تركيزها على المحصلة النهائية (الضمور 2020).

كما تشكل القيادة محورًا مهمًا ترتكز عليها مختلف النشاطات في المؤسسات؛ حيث إنَّ القائد بخصائصه ونمطه القيادي يؤدي دورًا حاسمًا في أداء الموارد البشرية، فالقادة سواء كانوا مديرين أو قادة فرق أو رؤساء مصالح لهم دور مهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف.

ومما لا شكَّ فيه أن للقيادة أنماطًا متعددة؛ قد تكون قيادة أوتوقراطية تهتم بتحقيق الأهداف من جهة، كما يُمكن أن تكون فوضوية لا تهتم بالأهداف أو أداء العاملين، وقد تكون قيادة موقفية بحيث لا يظهر المدير إلا في الظروف الطارئة، كل هذه الأنماط تؤثر في مستوى أداء العاملين بالمنظمة.

ونظرًا للمكانة التي يحتلها الأداء الوظيفي في المؤسسة باعتباره العام الذي يُحدد سير وتوجه المؤسسة؛ وذلك لأنه يعكس مختلف النشاطات والأعمال التي تشكل بيئة العمل، كما أن تفاعل هذه المستويات ينتج عنها مجموعة من الطرق التي يجب تطبيقها للوصول إلى تحقيق أداء متميز وفَعَال يُمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إلى بلوغها وذلك بضمان كفاءة وجودة الأداء باعتبار أن هذا الأخير هو الهدف الأساسي لكل مؤسسة.

وتُوجد عديدٌ من العوامل التي تتكامل وتتداخل مع بعضها وتؤثر في مستوى الأداء الوظيفي، وفي هذا الجانب تشير عديدٌ من الدراسات إلى أن أنماط القيادة تؤدي دورًا مهمًا في خلق البيئة الإدارية التي تمكن من تحفيز العاملين إلى بذل المزيد من العطاء؛ ممَّا يحقق مستويات جيدة من الأداء.

مشكلة الدراسة

بناءً على التطور الإداري الذي يشهده العالم في جميع القطاعات وخصوصاً في القطاع غير الربحي، فقد أولت كثير من الدول اهتماماً كبيراً بالمنظمات غير الربحية خاصة مع ازدياد أعدادها والمجالات التي تعمل بها؛ لما تقوم به من دور كبير في التأثير في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية وإحداث التغيير؛ لذا فهي تحتاج إلى العمل بفاعلية وكفاءة؛ من أجل المصلحة العامة لتنمية الفرد والمجتمع.

ويرجع عديد من الباحثين في الإدارة نجاح أو فشل المؤسسات إلى القوى البشرية المتميزة العاملة بها، فالعنصر البشري المؤهل الكفاء هو من أهم العناصر في العملية الإدارية، وتواجه هذه الموارد مجموعة من المشكلات التي تنجم عن اختلاف القيم والثقافات التي يتبناها كل فرد منهم؛ الأمر الذي ينتج عنه تضارب المصالح والأهداف بينهم وهو ما ينعكس على مستوى أدائهم.

فقد أكدت دراسة (برهان، وأحمد 2017) أهمية أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالكوادر البشرية لتحسين أدائهم كذلك دراسة (المجالي، 2022) التي أكدت أهمية نمط القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين؛ حيث أصبحت وظيفة القيادة عملاً إبداعياً يحتاج إلى الخبرة والاطلاع الدائم على ما يجري في حقل عمله والنمو المهني المستمر؛ لذا فهو بحاجة إلى مهارات قيادية إدارية تسهم في تطوير قدرته القيادية وزيادة تأثيره في الأداء هو عبارة السلوكيات التي يُمكن أن تحدث فرقاً في تحقيق أهداف المنظمة، وعادة يكون لهذه السلوكيات آثار إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة، وتتفاوت هذه السلوكيات من سلوكيات إيجابية بدرجة كبيرة، أو بدرجة أقل، وعلى هذا الأساس يكون تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، ونفس الأمر للسلوكيات السلبية وإلى أي مدى تكون عائقاً في تحقيق أهداف المنظمة. وهنا تتضح أهمية ودور القيادة وتأثيرها على أداء العاملين والذي لا بد أن يكون للقائد القدرة على تحديد هذه السلوكيات وإلى أي مدى تُعد سلوكيات إيجابية أو سلوكيات سلبية (Stephan, and Harrison, 2012)

وبالرغم من أهمية موضوع النمط القيادي في تحقيق رؤى المنظمات غير الهادفة للربح وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بها، فإنه لا يوجد إلا القليل من الدراسات التي تناولت الموضوع، ويرى الباحث أنه لا بد من إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع؛ لما له من أهمية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

وبهذا تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: "ما أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع غير الربحي؟ وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما النمط القيادي السائد لدى القطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن؟
2. هل تُوجد علاقة بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع غير الربحي؟
3. هل تُوجد فروق في متوسطات إجابات أفراد العينة على قياس العلاقة بين النمط الإداري والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية للعينة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

- يُوجد ارتباط دال إحصائيًا بين نمط القيادة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع غير ربحي محل الدراسة.
- يُوجد أثرٌ معنويٌّ للأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع غير الربحي.
- تُوجد فروقٌ في متوسطات إجابات أفراد العينة على قياس العلاقة بين النمط الإداري والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية للعينة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يريد الباحث أن يبحث فيه؛ ونظرًا لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية وموضوع الأداء الوظيفي بالنظر لأهمية كل منهما، ومن خلال معايشة الواقع الاجتماعي كما بجملة من اختلاف في وجهات النظر تبرز أهمية الدراسة الحالية في:

- تكتسب هذه الدراسة أهمية كونها تعالج موضوع الأنماط القيادية ودورها في التأثير على الموظفين الإداريين؛ بهدف رفع أدائهم، فحسن القيادة هي الجوهر والمحور الأساسي للعلاقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه.

- الوقوف على الدور الذي تؤديه الأنماط القيادية في تحقيق الفعالية والدافعية إلى العمل.
- حاجة المنظمات غير الهادفة للربح للاهتمام بالجانب البشري وتوجيه سلوكه بما يحقق أهداف وتوجهات المنظمة، وذلك بالاعتماد على النمط القيادي المناسب.
- توجيه القيادات الإدارية بالقطاع غير الربحي لأهمية النمط القيادي من خلال النتائج.

أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس "دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن" ومن هذا الهدف تنبثق الأهداف الفرعية التالية:
1. تقديم عرض مفاهيمي حول موضوع أنماط القيادة والأداء الوظيفي.
 2. الكشف عن النمط القيادي السائد في القطاع غير الربحي.
 3. تحديد العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع غير الربحي.
 4. تحديد أثر متغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على العلاقة بين النمط القيادي المتبع والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع غير الربحي.

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1. **النمط:** عرف النمط بأنه: "السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها"، ويعرف أيضًا بأنه "الخصائص المتغيرة والعوامل الأساسية لدى مديري المدارس التي تساعد المدير في التأثير على المعلمين لتحقيق أهداف المدرسة" (العدلوني، 2008).
- التعريف الإجرائي للنمط:** هو الأسلوب الذي يمارسه القائد الفعّال على أفراد المجموعة العاملة معه؛ قصد تحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها.
2. **القيادة:**
- أ. **لغة:** كلمة مشتقة من الفعل "يفعل" أو يقوم بمهمة ومن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود ويرجع أصلها إلى كلمة (Archon) أي أرخون وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة.

- "وحسب لسان العرب لابن المنصور فالقيادة هي من قاد يقود قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام، والسوق من الخلف، ويقول أقاده ضيلاً بمعناه أعطاه إياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ومن قادة وجمع قائد" (ابن منظور، 2000).
- ب. اصطلاحاً: لقد تطرق إليها عديدٌ من المفكرين وتناولها كل واحد من وجهة نظره. هي "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية (دريدي وعالم، 2015).
3. **النمط القيادي:** يُعرف بأنه: نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها.
- ويُعرف على أنه: "العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدماً سلطته وطريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة؛ وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قياسه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة (شريف، 2004).
4. **الأداء الوظيفي:** يُعرفه طوماس جيلبرت على أنه: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معاً اتخاذ السلوك ونتائجه هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معاً، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه" (الدحلة، 2001).
- ويشير صندوق محمد (2017) للأداء الوظيفي على أنه: "سلوك العاملين في إدارة معينة، ويحدد قدراتهم على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها، من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها بغية تحقيق الأهداف المحددة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة".
- التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:** هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته؛ أي تكلفة الإدارة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني بذلك النتائج التي يحققها الموظف في منصبه، ويعتبر كذلك نشاطاً يمكن الفرد من إنجاز المهمة المخصصة له في التنظيم الإداري؛ لتحقيق أهداف ذلك التنظيم بكفاءة وفعالية.
5. **القطاع غير الربحي:** هي منظمات ذات بناء مؤسسي فعّال تتمتع بمحكومة ذاتية في ضبط إدارتها وأنشطتها وطابعها الخاص المنفصل عن الحكومات، وتوزيع العائدات على نحو غير ربحي لا يعود بالفائدة على المؤسسين، وهي أنشئت من أبناء المجتمع المحلي لا تهدف ربحاً، وتسعى لتنمية الموارد البشرية والبيئية والارتقاء بالمجتمع ككل (العتيبي، 2015).

الدراسات السابقة

1. دراسة بلكرمي، ودود (2013) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG":

هدف هذه الدراسة معرفة أثر الأنماط القيادية (الديمقراطي، الحر، والأوتوقراطي) على الأداء الوظيفي (الرغبة، القدرة، فرص النمو والتقدم الوظيفي) لدى مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات لأجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على الأساليب والأنماط القيادية المستخدمة من قبل القادة الموجهة لتحقيق الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى دلالة 0.05

2. دراسة الطرمان، جمال والشرعة، عطا (2017) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على الأداء المؤسسي من خلال التعلم المؤسسي والإبداع: دراسة ميدانية":

هدفت هذه الدراسة معرفة أثر الأنماط القيادية على الأداء المؤسسي من خلال التعلم التنظيمي والإبداع في شركات البرمجة في الأردن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق هدف الدراسة، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات البرمجة الأردنية، قام الباحث بتطوير استبانة مخصصة لهذا الغرض تكوّنت من (55) فقرة موزعة على (7) أبعاد، وطبقت على عينة عشوائية بلغ قوامها (391)، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إنّ شركات البرمجة الأردنية تمارس الأنماط القيادية الثلاثة وبنسب متفاوتة؛ حيث جاء النمط القيادي التحويلي بالمرتبة الأولى، يليه النمط القيادي التبادلي، ثمّ النمط القيادي الأوتوقراطي، وأن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الأداء المؤسسي لشركات البرمجة في الأردن.

3. دراسة جمال، عائشة عبد الله (2018) بعنوان "دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية":

من واقع أهمية القيادة ودورها وممارساتها في بيئة المنظمات والأثر الذي يُمكن أن ينتج عن دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة التعرف على دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة المؤسسة، والتعرف على نوعية التأثير الإيجابي أو السلبي للأنماط الأساسية للقيادة الأكثر تطبيقاً في المنظمات، مثل النمط التسلسلي والنمط الديمقراطي. ومن خلال استخدام كلا المنهجين

الوصفي والتحليلي، فقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ذات طبيعة متباينة بين دور الأنماط القيادية وتحقق جودة الأداء المؤسسي.

4. دراسة الشهراني، نبيل (2021) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي":

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة). على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي خلال عام 2021 ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المستشفى بلغت (305) من الموظفين. ومن أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متفاوتة. كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متفاوتة لكل نمط؛ حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخدامًا وتأثيرًا على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,701). إنَّ واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخدامًا ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,650). إنَّ تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,700).

5. دراسة Amir et al (2021) بعنوان "تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات الربحية وغير الربحية: هل هي مختلفة؟":

هدفت الدراسة فحص الفروق بين القيادة الخادمة في قطاعي المنظمات الربحية وغير الربحية وفعاليتها، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وشارك فيها (254) مرؤوسًا من منظمات ربحية ومنظمات غير هادفة للربح، وأسفرت نتائج الدراسة عن: وجود تأثير إيجابي للقيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الربحية وغير الربحية، كما تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة في المنظمات الربحية والمنظمات غير الربحية، وبذلك فإنَّ أسلوب القيادة الخادمة فعَّال في كل من المنظمات الربحية وغير الربحية، ولكن تطبيق القيادة الخادمة في المنظمات غير الربحية يكون أكثر فعالية.

6. دراسة خديجة، حريق وعبد القادر، شويرفات (2023) بعنوان "تأثير النماذج القيادية الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحر" على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة":

هدفت هذه الدراسة معرفة أثر النماذج القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحر) على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي واستخدمت استبياناً وزع على عينة عشوائية مكونة من (142) عاملاً وتحليل بياناتها بواسطة برنامج spss؛ حيث إن أداء العاملين يعتبر أهم عنصر لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد أسفرت على عدة نتائج أهمها: يُوجد أثر معنوي للنماذج القيادية على أداء العاملين، تُوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين، تفسر النماذج القيادية نسبة 44.9% من التباين في أداء العاملين والباقي راجع إلى متغيرات أخرى.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الأنماط القيادية:

اهتم العلم الإداري بالقيادة والبحث المستمر لإيجاد أفضل الأساليب القيادية؛ لذلك وجدت نظريات كثيرة تحاول تفسير وبيان أسلوب القيادة الأفضل وقدرته على التأثير على الآخرين؛ ممّا أوجد مدارس مختلفة حاولت تفسير مفهوم القيادة وبيان أفضل الأساليب لها.

ويشكل النمط القيادي مجموعة من السلوكيات والخصائص والصفات التي يتميز بها القائد في تعامله مع المرؤوسين حتى يستطيع تحقيق أهداف المنظمة؛ حيث يختلف النمط القيادي من قائد لآخر ويظهر ذلك من خلال علاقة القائد بالمرؤوسين وأسلوب اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات وغيرها من المظاهر، تُوجد عدة مؤثرات تساهم في تحديد أسلوب القيادة المناسب في التعامل مع الموظفين قد تتعلق بالمجتمع أو المنظمة أو طبيعة العمل أو القائد نفسه (الفاعوري، 2016).

ويعرف النمط القيادي بأنه: "نوع المنهج الذي يتم اعتماده من قبل القائد إلى تحقيق مرامي المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها، وأنه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين؛ أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة، سيّما طريقة تفاعله مع المرؤوسين، وهو يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها صاحب السلطة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة؛ وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة (مناف محمد، 2012).

أهم الأنماط القيادية:

1. **النَّمط الأوتوقراطي:** وعادة ما يُطلق على هذا النوع من القيادة اسم "القيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية" هذا النَّمط يركز على قضية الإيمان بمركزية السلطة واتخاذ القرارات الملائمة لطبيعة العمل الجاد؛ إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف كيفما كان نوعه... تطبيق قاعدة الحاكمية؛ أي الرجوع إلى رئيسهم بغية إمدادهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم دون تراخ، فهذا النوع من القيادة يعتمد خاصية السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التفويض، والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتمامًا لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين؛ وبالتالي يُمكن القول إنَّ القيادة الأوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين (المكاوي، 2012).

وللقيادة الأوتوقراطية جوانب إيجابية يجب عدم إغفالها؛ حيث تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى:

- بعض أشكال النَّمط الأوتوقراطي -النَّمط المتسلط- قد يكون ناجحًا في ظل الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الشدة والحزم في اتخاذ القرارات.
- يُمكن أن يكون منسجمًا مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين يخافون من السلطة وتحمل نتائج القرارات التي يتخذونها أو الذين يتصفون بنقص الثقة في قدراتهم، فيكون القائد المتسلط مناسبًا لهذه النوعية، ويؤدي إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها.
- يكون إيجابيًا في حالات العمل الروتيني الخاضع لقواعد ومعلومات محددة وواضحة، ويكون خط السلطة مفهومًا، فيقبل المرؤوسين أن تكون السلطة مركزية مقتنعين بجدواها (كنعان، 2007).

مآخذ النَّمط الأوتوقراطي:

- إحساس المرؤوسين بالقلق والاضطراب؛ ممَّا يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم، دون تقديره واحترامه للمرؤوسين؛ يترتب عليه توليد الشعور بالفشل والإحباط.

• عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم، تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء (كنعان، 2007).

2. **النَّمط الديمقراطي:** ويطلق على هذا النَّمط اسم النَّمط التشاركي، وفيه يقوم القائد بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسُّبل الكفيلة لتحقيقها بمشاركة مرؤوسيه وذلك بالاتفاق معهم، وهو بذلك يُشعرهم بدورهم الفعّال في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يُحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين. وترتكز القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه، المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة (رشوان، 2010).

ويتميز النَّمط الديمقراطي بما يلي:

- إشباع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم؛ ممّا يزيد من تفانيهم في خدمة المؤسسة وزيادة الإنتاج.
- الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات المرؤوسين وتسخيرها لصالح العمل.
- تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في التنظيم.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي تؤدي إلى تحقيق الترابط وخلق جو اجتماعي سليم (العميان، 2005).

مآخذ النَّمط الديمقراطي:

- يُمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهرًا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه (العميان، 2005).
- إحدى نتائج إفراط القائد في الاعتماد على النَّمط الديمقراطي هو كثرة الاجتماعات التي تثير سخط المرؤوسين ومللهم، فالقائد الذي يُؤجل القرارات الحاسمة أملاً في الحصول على استراتيجية جماعية قد يكون عُرضة لمخاطر شديدة، منها: الارتباك، فقدان الاتجاه، تضيق الوقت والفرص (جولمان وآخرون، 2004).

- تجاوز المرؤوسين أحياناً للخطط الموضوعة من قبل القيادة.

3. النمط الحر: وهو ما يطلق عليه بالنمط الفوضوي، وفي هذا النمط تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة، وتفتقر إلى الضبط والتنظيم، وتزيد فيها حدة الروح الفردية لدى أعضائها؛ ممّا يصعب من توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة (العميان، 2005)، ويتسم القائد هنا بالسلبية ونادراً ما يستلم زمام الأمور، كما أنه يمارس القليل من الرقابة، وبالرغم من ذلك أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحرة، إنّ لهذا النوع عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين.

ومن مزايا هذا النمط:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية بالعمل.
- يتم تفويض السلطة إلى المرؤوسين الأكفاء ذوي الأداء المرتفع، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين (طافر وبومجريك، 2019).

مآخذ النمط الحر:

- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً في عمله، وأن الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الآخرين من زملاء العمل؛ وهذا يؤدي إلى تفكيك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينهم.
- المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها، وإنّ أعضائها من الناحية العلمية لا يؤدون عملهم كاملاً، ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجوداً أو غير موجود (العميان، 2005).
- قد يستغل المرؤوسون الصلاحيات الممنوحة لهم لأغراض شخصية على حساب العمل (المكاوي، 2012).

ثانياً: الأداء الوظيفي:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد (القرالة، 2011)، كما يعرف الأداء بأنّه: مجموعة سلوكيات إدارية، تعبر عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل المسؤولية المنوطة به، كما تتضمن جودة الأداء، ودقة

التنفيذ، والخبرة الفنيّة المطلوبة للوظيفة، والاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بنواحي العمل الإداريّة (الحوامدة، الفهداوي، 2002).

محددات الأداء الوظيفي:

يقصد بمحددات الأداء الوظيفي تلك العوامل الواجب توافرها ليتحقق الأداء، وهي لا تتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن تتحدد أيضًا نتيجة عملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به؛ حيث يرى كثيرٌ أن المحدد لأداء الفرد هو السلوك الإنساني الصادر من الفرد نفسه، وأيضًا هو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه (بو كطف، 2014).

وتشير سامية زويش (2013) إلى محددات الأداء الوظيفي بأنه: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي، وهي:

1. الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسميّة والعقليّة التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 2. القدرات: هي الخصائص الشخصيّة المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
 3. إدراك الدور أو المهمة: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء لا بدّ من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.
- وذكرت (نفين الخياط، 2019) أنّه يُمكن صياغة محددات الأداء للمهام الوظيفيّة في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{إدراك الدور} \times \text{القدرات}$$

وأن محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد وخبراته السابقة والتعليم والتدريب، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

عناصر الأداء الوظيفي:

ترى خان (2018) أن هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء الوظيفي، بدونها لا يكون الأداء فعّالاً؛ وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة هذه المؤسسات، وهي:

1. كفاية الموظف معرفياً: وهي المعلومات المتعلقة بمتطلبات المنصب، ومبادئ وأهداف المهام الموكلة للفرد، وتضم المهارات والاتجاهات والقيم.
 2. مُتطلبات العمل: ويقصد بها المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها منصب عمل ما.
 3. البيئة المنظمة: وتضم عوامل داخلية وعوامل خارجية، فالداخلية تتمثل في أهداف المنظمة وهيكلتها وإجراءاتها، والخارجية تضم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.
- أوضح صالحه وتخمان (2022) أن عناصر الأداء الوظيفي تتمثل في الآتي:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
 2. الوظيفة: وما تتصف به من مُتطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.
 3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- وبالتالي فإنّ الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل التي يجب ألا يتمّ التركيز على واحدة دون أخرى، وألا يتمّ تجاهلها تماماً، بل يتمّ محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً، والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

1. **العوامل الداخلية:** تنشأ من خلال التفاعل بين عناصر داخلية موجودة داخل المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل عوامل بشرية والتي تتعلق بنوعية العلاقات بين العمال؛ وهذا بدوره يؤدي لإيجاد تنظيم غير رسمي ينتج عن وجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي، بالإضافة إلى مدى توافق مؤهلات الفرد مع نوع العمل الذي يشغله، ورغبة الفرد نحو العمل الذي يشغله ممّا يؤدي

إلى زيادة دافعيته للعمل، وعامل السن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية والتي تؤثر في مدى استعداده للعمل والعطاء ومستوى الجهد الذي يبذله/ عوامل تقنية ترتبط بنوعية المنح أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ونسبة اعتماد هذه المؤسسة على الآلات مقارنة بالعمال، بالإضافة إلى طبيعة التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة.

2. العوامل الخارجية: يقصد بها العوامل التي تتعلق بالمحيط الخارجي لنظام المؤسسة؛ حيث إنَّ المؤسسة الناضجة هي المؤسسة التي تحاول أن تكيف نشاطها مع متطلبات البيئة الخارجية، وتكون قابلة لمواجهة التغييرات الموجودة فيه؛ وبالتالي تكون مؤسسة متجددة ومتطورة مواكبة لجميع التحديثات وهذا ما يجعلها مؤسسة متطورة ومنافسة (طافر وبومجريك، 2019).

ثالثاً: القطاع غير الربحي:

لقد عرفت (الهيئة العامة للإحصاء، 2018) المنظمات غير الربحية بأنها: "كيانات قانونية أو اجتماعية تم إنشاؤها لغرض إنتاج السلع والخدمات، ولكن وضعها لا يسمح لها بأن تكون مصدر دخل أو ربح أو أي مكسب مالي آخر للوحدات التي تنشئها أو تتحكم فيها أو تمويلها؛ أي لا يتم فيها توزيع الأرباح على أصحاب المصلحة".

المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية:

بالرغم من دعم المملكة للقطاع غير الربحي فإنَّ هذه المنظمات تُعد ذات عدد قليل، عند مقارنتها مع الدول المتقدمة، فنجد أن المملكة العربية السعودية بها 2598 منظمة غير ربحية فقط، بالمقابل تُعد الولايات المتحدة الأمريكية الأكبر في حجم القطاع، فلقد بلغ عدد المنظمات غير الربحية 1.600.000 منظمة (مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، 2020).

ولقد شهدت المملكة مؤخراً اهتماماً كبيراً بتطوير القطاع غير الربحي، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030، فقد أصدر مجلس الوزراء قراراً بالموافقة على إنشاء المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي عام 2021؛ حيث أصبح يتمتع بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء (المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2021).

كما أطلقت أهداف التحول الوطني في رؤية المملكة 2030 للقطاع غير الربحي، والتي كان من أهم أهدافها زيادة أثر القطاع غير الربحي وزيادة إنتاجيته، وذلك عبر رفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من 3% إلى

5%. وكذلك زيادة عدد المشاريع التي تحتوي على أثر اجتماعي من 7% إلى 33%. كما هدفت رفع عدد المتطوعين إلى مليون متطوع، ودعم تحفيز القطاع غير الربحي في عدة معايير، منها: الحوكمة والعمل المؤسسي، والإنجاز وتطوير البيانات (رؤية 2030، 2016).

الإجراءات المنهجية للدراسة

(1) منهج الدراسة:

يهدف المنهج تحديد الطريقة التي اتبعها الباحث بهدف الوصول إلى نتائج تتعلق بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما يمثل الأسلوب المنظم الذي ينبغي توظيفه لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلة الدراسة، واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي؛ لرصد الواقع الحالي للنمط القيادي المنتشر لدى القيادات الإدارية بالقطاعات غير الربحية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر العاملين بتلك القطاعات، والتعرف على العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، وحجم الأثر بينهم.

(2) حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المنظمات غير الهادفة للربح بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: يتم إجراء الدراسة في أثناء العام 2023 / 2024م.
- الحدود البشرية: العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية.

(3) تصميم أداة الدراسة وإعدادها:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة باعتبارها أداة شائعة في البحوث العلمية، وهي عبارة عن صيغة محددة من الفقرات والأسئلة هدفها جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة؛ حيث توزع عليهم ويُطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية ودون أي ضغوط ممكن أن تُغير من اتجاه استجاباتهم، وتُعد الاستبانة أحد أهم الوسائل استخدامًا للحصول على بيانات ومعلومات من الأفراد؛ ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أنها يتم التأكد من صدقها وثباتها قبل استخدامها، وسهولة تحليل النتائج إحصائيًا وتوفر للمفحوص وقتًا كافيًا لقراءتها والإجابة عنها دون إلحاح، وإعطائه حرية الاستجابة والتعبير عن الرأي.

(4) وصف استبانة الدراسة:

تكوّنت استبانة الدراسة من الأقسام التالية:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للمستجيب:

- الاسم: اختياري.
- النوع: ذكر / أنثى.
- المستوى التعليمي: تعليم متوسط / تعليم جامعي / تعليم فوق الجامعي.
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات / من 5-10 سنوات / أكثر من 10 سنوات.

القسم الثاني والخاص بمحاور وعبارات استبانة الدراسة، كما يلي:

- المحور الأول: واقع تحقق الأنماط القيادية المتنوعة بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن: يتضمن

هذا المحور (21) عبارة موزعة على ثلاثة أنماط، وهي:

1. النمط الديمقراطي، ويتضمن (7) عبارات.
2. النمط الأوتوقراطي، ويتضمن (7) عبارات.
3. النمط الحر، ويتضمن (7) عبارات.

- المحور الثاني: الأداء الوظيفي (المعرفة بمتطلبات الوظيفة/ كمية العمل / نوعية العمل) لدى العاملين

بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن: ويتضمن هذا المحور (13).

وبالتالي تقدر العبارات الكلية بالاستبانة ب (34) عبارة، وذلك في ضوء مستويات الاستجابة تبعًا لمقياس

ليكرت الثلاثي للاستجابة لدرجة التحقق (كبيرة -متوسطة -ضعيفة)؛ حيث يختار أفراد العينة الدراسة

إحداها كل حسب وجهة نظره في ضوء الواقع الفعلي.

وتتمّ تجهيز الاستبانة للتحكيم بالعرض على مجموعة من المحكمين في التخصص لتحديد ملاحظاتهم

وتعدّلاتهم على عباراتها، وتعديل وإضافة وحذف ما يلزم، وطلب من سيادتهم التكرم بالاطلاع على العبارات

وإبداء الرأي في مستويات الدقة العلمية واللغوية لعبارات الاستبانة وارتباط كل عبارة من حيث الهدف مع

البعد الذي تنتمي إليه، وبناءً على ما أوصى به السادة المحكمون قام الباحث بتعديل وإعادة صياغة بعض

العبارات بالاستبانة، ومراجعة كافة العبارات بشكل دقيق.

- تقدير الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة:

تدرجت مستويات الاستجابة بالاستبانة بين ثلاث استجابات للاستجابة لدرجة التحقق (كبيرة -متوسطة -ضعيفة)، وحددت درجة الاستجابة على كل عبارة من (1) إلى (3)، فكلما اقتربت درجة الاستجابة من (3) دلّ ذلك على درجة تحقق مرتفعة، وبالعكس كلما اقتربت درجة الاستجابة من (1) دلّ ذلك على درجة تحقق منخفضة، ويوضح الجدول ذلك:

جدول رقم (1): الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة

مستويات الاستجابة لدرجة التحقق	الدلالة الكمية	مدى المتوسطات	الوزن النسبي
كبيرة	3	من 2,34 إلى 3	77,9 % إلى 100 %
متوسطة	2	من 1,67 إلى أقل من 2,34	55,7 % إلى أقل من 77,9 %
ضعيفة	1	من 1 إلى أقل من 1,67	33,3 % إلى أقل من 55,7 %

(5) صدق وثبات الاستبانة:

أولاً: الاتساق الداخلي لاستبانة:

يسعي هذا النوع من الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط من خلال برنامج SPSS v23، وتوضح النتائج في الجداول التالية:

المحور الأول: واقع تحقق الأنماط القيادية المتنوعة بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن:

(1) النمط الديمقراطي:

جدول رقم (2): قيم معاملات الاتساق الداخلي لعبارات النمط الديمقراطي

العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد	العبارة	الارتباط بالبعد
1	**0,746	2	**0,748	3	**0,891
4	**0,762	5	**0,891	6	**0,745
7	**0,828				

** دالة عند مستوى (0,01)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات النمط الديمقراطي تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه؛ أي يوجد اتساق بين العبارات في تحقيق الهدف للبعد.

(2) النمط الأوتوقراطي:

جدول رقم (3): قيم معاملات الاتساق الداخلي لعبارات النمط الأوتوقراطي

الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة
**0,722	3	**0,680	2	**0,751	1
**0,817	6	**0,754	5	**0,733	4
				**0,628	7

** دالة عند مستوى (0,01)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات النمط الأوتوقراطي تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه؛ أي يوجد اتساق بين العبارات في تحقيق الهدف للبعد.

(3) النمط الحر:

جدول رقم (4): قيم معاملات الاتساق الداخلي لعبارات النمط الحر

الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة
**0,578	3	**0,794	2	**0,742	1
**0,681	6	**0,741	5	**0,805	4
				**0,757	7

** دالة عند مستوى (0,01)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات النمط الحر تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه؛ أي يوجد اتساق بين العبارات في تحقيق الهدف للبعد.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن:

جدول رقم (5): قيم معاملات الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن

الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة	الارتباط بالبعد	العبرة
**0,841	4	**0,715	3	**0,701	2	**0,751	1
**0,744	8	**0,774	7	**0,763	6	**0,664	5
**0,710	12	**0,637	11	**0,799	10	**0,827	9
						**0,872	13

** دالة عند مستوى (0,01)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه؛ أي يوجد اتساق بين العبارات في تحقيق الهدف للمحور.

ثانيًا: ثبات استبانة الدراسة:

ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية من خلال استخدام معادلة سييرمان-براون لتحديد قيمة معامل الثبات عبر برنامج SPSS v23، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور وبعدها على حدة، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (6): معاملات ثبات محاور استبانة الدراسة وللإستبانة ككل

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
			معامل ألفا	التجزئة النصفية
المحور الأول واقع تحقق الأنماط القيادية المتنوعة	(1) النمط الديمقراطي	7	0.720	0.726
	(2) النمط الأوتوقراطي	7	0.741	0.854
	(3) النمط الحر	7	0.812	0.738
	المحور الأول ككل	21	0.776	0.759
	المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى العاملين	13	0.795	0.810
	استبانة الدراسة ككل	34	0.871	0.784

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن كافة معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل ولكل محور وبعدها على حدة في مستويات مرتفعة؛ مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

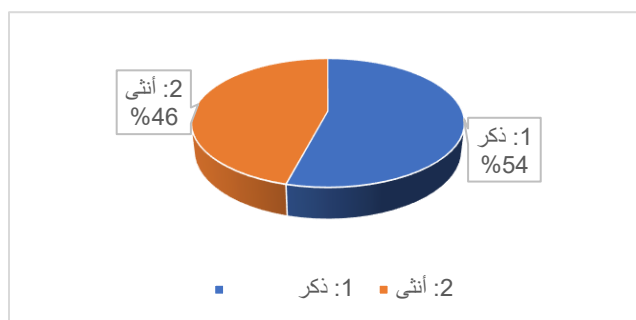
(6) مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت مجتمع الدراسة الحالية على العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، وتمت الاستجابة على استبانة الدراسة من قبل (170) إداريًا؛ حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب، ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة الحالية تبعًا لبعض المتغيرات التصنيفية.

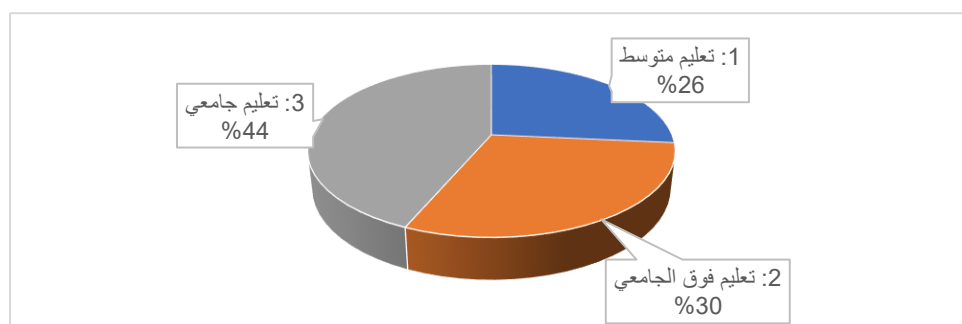
جدول رقم (7): عينة الدراسة وتوزيعها تبعا لبعض المتغيرات التصنيفية

عينة الدراسة		فئات المتغير	المتغير
النسبة المئوية	العدد		
% 54,1	92	1: ذكر	1) النوع
% 45,9	78	2: أنثى	
% 26,5	45	1: تعليم متوسط	2) المستوى التعليمي
% 43,5	74	2: تعليم جامعي	
% 30,0	51	3: تعليم فوق الجامعي	
% 33,5	57	1: أقل من 5 سنوات	3) سنوات الخبرة
% 24,1	41	2: من 5-10 سنوات	
% 42,4	72	3: أكثر من 10 سنوات	
% 100	170	الإجمالي	

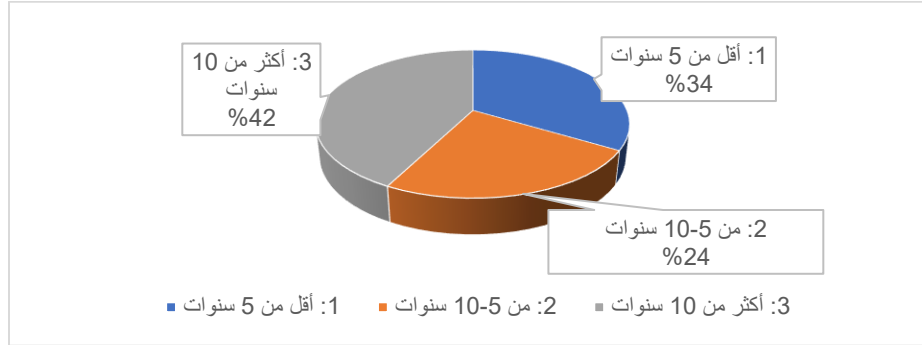
ويُمكن تمثيل البيانات بالجدول السابقة بالنسبة لعينة الدراسة لتوضيحها بالاستعانة بالشكل البياني الدائري كما يلي:



شكل (1): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع



شكل (2): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



شكل (3): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

(7) الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة الحالية:

تمّ الاستعانة بالمعالجات الإحصائية المتوفرة عبر برنامج SPSS v23 وتم تبويب البيانات بالبرنامج وتطبيق المعاملات والمعادلات الإحصائية عليها والتي ترمي في الأساس إلى التحقق من فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك مع مراعاة طبيعة بيانات الدراسة المستنتجة من تطبيق الاستبانة على أفراد العينة، وتلك الأساليب الإحصائية هي:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لعبارات الاستبانة على حدة وكل محور من محاور الاستبانة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة ومحور على حدة في ضوء مستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (كبيرة -متوسطة -ضعيفة).
2. حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون)؛ وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها، وبين محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.
3. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية وفقاً لمعامل سيرمان-براون للثبات وذلك لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل.
4. حساب معامل الانحدار الأحادي بين متغير النمط القيادي (الديمقراطي/الأوتوقراطي/الحر) ومتغير الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن.
5. تطبيق اختبار "ت" Independent T-test؛ لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وتحديد مستويات دلالتها.

6. تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وتحديد مستويات دلالتها.
7. اختبار شيفيه Scheffe Test؛ لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج، وتم عرضها وفق الترتيب التالي:
1. النتائج المتعلقة بتحديد النمط القيادي السائد لدى القيادات الإدارية بالقطاعات غير الربحي بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر العاملين بتلك القطاعات.
 2. النتائج المتعلقة بتحديد مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن.
 3. النتائج المتعلقة بالتحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن.
 4. النتائج المتعلقة بالكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محاور استبانة الدراسة وللإستبانة ككل والتي تعزى لمتغيرات (النوع -المستوى التعليمي -سنوات الخبرة).
- وفيما يلي تفصيل ذلك:

1. النتائج المتعلقة بتحديد النمط القيادي السائد لدى القيادات الإدارية بالقطاعات غير الربحي بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر العاملين بتلك القطاعات:
وذلك من خلال تحليل نتائج تطبيق المحور الأول واقع تحقق الأنماط القيادية المتنوعة بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، ووفقاً للأنماط الثلاثة: (النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط الحر) ولكل نمط عدد من العبارات التابعة له، بإجمالي (21) عبارة للمحور الأول ككل.
وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (كبيرة -متوسطة - ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة)، وذلك لكل

عبارة من عبارات المحور، وذلك على عينة قوامها (170) إدارياً من العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، وتوضح الجداول الآتية نتائج التطبيق.

(1) النمط الديمقراطي: تكوّن هذا النمط من (7) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (كبيرة -متوسطة -ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة)، وذلك لكل عبارة من عبارات النمط، كما يلي:

جدول رقم (8): استجابات أفراد عينة الدراسة على النمط الديمقراطي

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة التحقق						الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق	
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك 1 %	ك 2 %	ك 3 %	ك 3 %	ك 3 %	ك 3 %				
1	يشارك المرؤوسين في وضع السياسة العامة بالمنظمة	151	88.8	3	1.8	16	9.4	2.79	0.93	4	كبيرة
2	يعطي صلاحية للعاملين في المشاركة في القرارات	137	80.6	11	6.5	22	12.9	2.68	0.82	5	كبيرة
3	يستفيد من آراء وأفكار العاملين بطريقة بناءة	159	93.5	8	4.7	3	1.8	2.92	1.06	1	كبيرة
4	يمنح المكافآت للمتميزين في العمل	125	73.5	3	1.8	42	24.7	2.49	0.63	7	كبيرة
5	يشجع العمل الجماعي	135	79.4	9	5.3	26	15.3	2.64	0.78	6	كبيرة
6	يعطي العاملين الحرية للتعبير عن آرائهم	147	86.5	14	8.2	9	5.3	2.81	0.95	2	كبيرة
7	يعطي للعلاقات الإنسانية أهمية كبيرة.	150	88.2	6	3.5	14	8.2	2.80	0.94	3	كبيرة
	النمط الديمقراطي ككل	1004	84.4	54	4.5	132	11.1	2.73	0.87	---	كبيرة

يتضح من نتائج الجدول السابق ارتفاع مستويات تحقق النمط القيادي الديمقراطي لدى القيادات الإدارية بالقطاعات غير الربحي بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر العاملين بتلك القطاعات؛ حيث جاء المتوسط العام للنمط بقيمة "2,73" وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق "كبيرة"، وجاءت جميع عبارات هذا النمط عند مستوى استجابة لدرجة تحقق "كبيرة"، وجاءت الأهمية النسبية لعبارات النمط والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (3) والتي تنصُّ على "يستفيد من آراء وأفكار العاملين بطريقة بناءة" بواقع متوسط حسابي "2,92"، وفي الرتبة الثانية العبارة

رقم (6) والتي تنصُّ على "يعطي العاملون الحرية للتعبير عن آرائهم" بواقع متوسط حسابي "2,81"، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) والتي تنصُّ على "يمنح المكافآت للمتميزين في العمل" بواقع متوسط حسابي "2,49".

(2) النمط الأوتوقراطي: تكوّن هذا النمط من (7) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (كبيرة -متوسطة -ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة)، وذلك لكل عبارة من عبارات النمط، كما يلي:

جدول رقم (9): استجابات أفراد عينة الدراسة على النمط الأوتوقراطي

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة التحقق						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التحقق
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك 1	%	ك 2	%	ك 3	%				
1	يتخذ القرارات بمفرده	64	37.6	0	0.0	106	62.4	1.75	2	متوسطة	
2	لا يثق في مرؤوسيه	48	28.2	4	2.4	118	69.4	1.59	4	ضعيفة	
3	لا يؤمن بفرق العمل	36	21.2	7	4.1	127	74.7	1.46	5	ضعيفة	
4	لا يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم	77	45.3	0	0.0	93	54.7	1.91	1	متوسطة	
5	يحفظ لنفسه بجميع الصلاحيات	34	20.0	0	0.0	136	80.0	1.40	7	ضعيفة	
6	هو وحده ما يحدد كل السياسات والإجراءات دون تفسير	59	34.7	2	1.2	109	64.1	1.71	3	متوسطة	
7	يتبع المدير أسلوب الضغط والتهديد لإنجاز العمل	31	18.2	8	4.7	131	77.1	1.41	6	ضعيفة	
	النمط الأوتوقراطي ككل	349	29.3	21	1.8	820	68.9	1.60	---	ضعيفة	

يتضح من نتائج الجدول السابق انخفاض مستويات تحقق النمط القيادي الأوتوقراطي لدى القيادات الإدارية بالقطاعات غير الربحية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر العاملين بتلك القطاعات؛ حيث جاء المتوسط العام للنمط بقيمة "1,60" وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق "كبيرة"، وجاءت معظم عبارات هذا النمط عند مستوى استجابة لدرجة تحقق "ضعيفة"، فيما عدا العبارات أرقام (1)، (4)، (6) جاءت عند مستوى استجابة لدرجة تحقق "متوسطة"، وجاءت الأهمية النسبية لعبارات النمط والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (4) والتي تنصُّ على "لا يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم" بواقع متوسط حسابي "1,91"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (1) والتي

تنصُّ على "يتخذ القرارات بمفرده" بواقع متوسط حسابي "1,75"، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (5) والتي تنصُّ على "يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات" بواقع متوسط حسابي "1,40".

(3) التَّمَط الحر: تكوَّن هذا التَّمَط من (7) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (كبيرة -متوسطة -ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة)، وذلك لكل عبارة من عبارات التَّمَط، كما يلي:

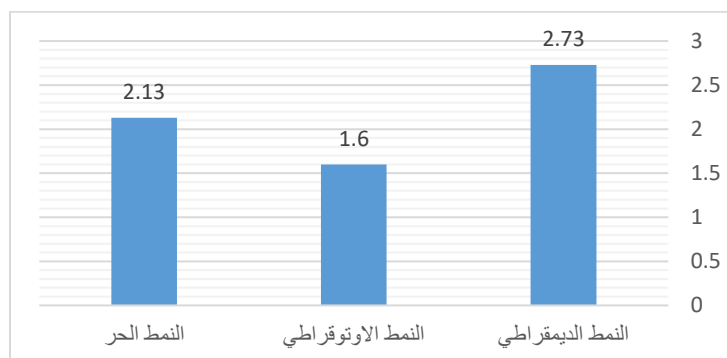
جدول رقم (10): استجابات أفراد عينة الدراسة على التَّمَط الحر

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة التحقق						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التحقق
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة					
		ك 1	%	ك 2	%	ك 3	%				
1	يعطي للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات المهمة دون الرجوع إليه	86	50.6	6	3.5	78	45.9	2.05	5	متوسطة	
2	يفوض السلطة لغيره من العاملين بالمنظمة	90	52.9	2	1.2	78	45.9	2.07	4	متوسطة	
3	لا يشترك مع العاملين في وضع الخطط والسياسات	75	44.1	0	0.0	95	55.9	1.88	7	متوسطة	
4	لا يقوم بتوجيه سلوك العاملين بالمنظمة	115	67.6	5	2.9	50	29.4	2.38	2	كبيرة	
5	يعقد اجتماعات تتسم بالفوضى وعدم الوضوح	98	57.6	2	1.2	70	41.2	2.16	3	متوسطة	
6	يتساهل مع المتخاذلين في تأدية مهام عملهم	80	47.1	8	4.7	82	48.2	1.99	6	متوسطة	
7	لا يشارك في حل الأزمات أو المشكلات ويترك العاملين يقررون كيفية	118	69.4	3	1.8	49	28.8	2.41	1	كبيرة	

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة التحقق								
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة				
		ك 1 %	ك 2 %	ك 3 %	ك 3 %	ك 3 %	ك 3 %			
	إيجاد الحلول بمفردهم									
	النَّمط الحركي	662	55.6	26	2.2	502	42.2	2.13	0.87	متوسطة

يتضح من نتائج الجدول السابق توسط مستويات تحقق النَّمط القيادي الحر لدى القيادات الإدارية بالقطاعات غير الربحي بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر العاملين بتلك القطاعات؛ حيث جاء المتوسط العام للنمط بقيمة "2,13" وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق "متوسطة"، وجاءت معظم عبارات هذا النَّمط عند مستوى استجابة لدرجة تحقق "متوسطة"، فيما عدا العبارتين (4 ، 7) جاءت عند مستوى استجابة لدرجة تحقق "كبيرة"، وجاءت الأهمية النسبية لعبارات النَّمط والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (7) والتي تنصُّ على "لا يشارك في حل الأزمات أو المشكلات ويترك العاملين يقررون كيفية إيجاد الحلول بمفردهم" بواقع متوسط حسابي "2,41"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (4) والتي تنصُّ على "لا يقوم بتوجيه سلوك العاملين بالمنظمة" بواقع متوسط حسابي "2,38"، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) والتي تنصُّ على "لا يشترك مع العاملين في وضع الخطط والسياسات" بواقع متوسط حسابي "1,88".

كما يتضح من نتائج الجداول أرقام (8) و(9) و(10) أنه جاء في الرتبة الأولى من حيث درجة التحقق النَّمط الديمقراطي بواقع متوسط حسابي يقدر بـ "2,73" وعند مستوى استجابة لدرجة تحقق "كبيرة" لدى القيادات الإدارية بالقطاعات غير الربحي بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر العاملين بتلك القطاعات، يليه في الرتبة الثانية النَّمط الحر بواقع متوسط حسابي يقدر بـ "2,13" وعند مستوى استجابة لدرجة تحقق "متوسطة"، ثمَّ في الرتبة الثالثة والأخيرة النَّمط الأوتوقراطي بواقع متوسط حسابي يقدر بـ "1,60" وعند مستوى استجابة لدرجة تحقق "ضعيفة"، ويمكن توضيح ذلك بتمثيله بيانياً من خلال شكل الأعمدة، كما يلي:



شكل (4): التمثيل البياني للمتوسطات الحسابية واقع تحقق الأنماط القيادية المتنوعة بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن

2. النتائج المتعلقة بتحديد مستويات الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن:

وذلك من خلال تحليل نتائج تطبيق المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، وتكوّن هذا المحور من (13) عبارة وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (كبيرة -متوسطة -ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة)، وذلك لكل عبارة من عبارات المحور، وذلك على عينة قوامها (170) إدارياً من العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، كما يلي:

جدول رقم (11): استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة التحقق									
		كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
		ك 1 %	ك 2 %	ك 3 %	ك 4 %						
1	أستطيع إتمام المهام بالشكل المطلوب	82.9	25	14.7	4	2.4	2.81	0.95	3	كبيرة	
2	أتعامل مع مهام العمل بكفاءة	56.5	13	7.6	61	35.9	2.21	0.35	12	متوسطة	
3	أشترك في الأنشطة التي تقيم الأداء	73.5	17	10.0	28	16.5	2.57	0.71	9	كبيرة	
4	أحافظ على أوقات العمل	78.8	24	14.1	12	7.1	2.72	0.86	5	كبيرة	
5	أتعاون مع زملائي عندما يزداد ضغط العمل عليهم	74.1	28	16.5	16	9.4	2.65	0.79	8	كبيرة	
6	أنجز مهامي في الوقت المحدد	82.4	30	17.6	0	0.0	2.82	0.96	2	كبيرة	

درجة التحقق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة لدرجة التحقق						العبارات	م
				ضعيفة		متوسطة		كبيرة			
				%	ك 3	%	ك 2	%	ك 1		
كبيرة	7	0.79	2.65	15.9	27	2.9	5	81.2	138	أتبع طرق تبسيط إجراءات العمل	7
متوسطة	11	0.41	2.27	32.9	56	7.1	12	60.0	102	أعمل على إقامة علاقات إيجابية مع الرؤساء لمصلحة العمل	8
كبيرة	10	0.63	2.49	20.6	35	10.0	17	69.4	118	أنجز العمل الموكل لي في ضوء الموارد التي يتم تحديدها	9
كبيرة	1	0.97	2.83	1.2	2	14.7	25	84.1	143	أتعامل بحكمة مع مشكلات العمل	10
كبيرة	4	0.92	2.78	1.8	3	18.2	31	80.0	136	أتواصل مع رؤساء العمل باستمرار	11
متوسطة	13	0.22	2.08	44.7	76	2.4	4	52.9	90	أبتكر طرقاً جديدة لإنجاز العمل بسرعة ودقة	12
كبيرة	6	0.83	2.69	10.6	18	10.0	17	79.4	135	أقيم أدائي دائماً لكي أتأكد من إنجاز الأعمال وفق التعليمات المحددة وبدون أخطاء	13
كبيرة	1624	0.72	2.58	15.3	338	11.2	248	73.5	1624	المحور الثاني ككل	

يتضح من نتائج الجدول السابق ارتفاع مستويات تحقق الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن؛ حيث جاء المتوسط العام للمحور بقيمة "2,58" وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق "كبيرة"، وجاءت معظم عبارات هذا المحور عند مستوى استجابة لدرجة تحقق "كبيرة"، فيما عدا العبارات أرقام (2، 8، 12) جاءت عند مستوى استجابة لدرجة تحقق "متوسطة"، وجاءت الأهمية النسبية لعبارات المحور والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (10) والتي تنص على "أتعامل بحكمة مع مشكلات العمل" بواقع متوسط حسابي "2,83"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (6) والتي تنص على "أنجز مهامي في الوقت المحدد" بواقع متوسط حسابي "2,82"، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (12) والتي تنص على "أبتكر طرقاً جديدة لإنجاز العمل بسرعة ودقة" بواقع متوسط حسابي "2,08".

3. النتائج المتعلقة بالتحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن:

أ. النمط الديمقراطي: وذلك من خلال التحقق من صحة الفرض التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن".

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل الانحدار الأحادي بين متغير النمط القيادي الديمقراطي ومتغير الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، والذي يوضح نتائجه الجدول الآتي:

جدول (12): نتائج اختبار معامل الانحدار الأحادي بين النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن

المعالم	قيمة معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيم اختبار (ت)	قيم الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	52,9	6,59	---	10,782	دال عند مستوى 0,05
النمط القيادي الديمقراطي	6,16	0,46	0,813	7,21	دال عند مستوى 0,05
معامل الارتباط (ر) = 0,813، معامل التحديد (ر ²) = 0,661، الخطأ المعياري = 7,026 قيمة اختبار (ف) = 21,1، مستوى الدلالة = 0,00 دالة عند 0,05					

يوضح الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري النمط القيادي الديمقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن هي (0,813) وهو ارتباط طردي قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، كما أن قيمة معامل التحديد (0,661)، وقيمة الخطأ المعياري في التقدير (7,026)؛ وهذا يعني أن المتغير المستقل (النمط القيادي الديمقراطي) يفسر حوالي (66%) من التغيرات الإيجابية الحادثة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن)؛ حيث بلغت قيمة (ف) = 21,1 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)؛ وبالتالي يُمكن كتابة معادلة التأثير على الشكل الآتي:

$$\text{النمط القيادي الديمقراطي} = 52,9 + (6,16) \times \text{الأداء الوظيفي}$$

أي أنه بزيادة تفعيل النمط القيادي الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة يرتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن بمقدار (6,16)؛ ممّا يشير إلى ضرورة تفعيل

النَّمط القيادي الديموقراطي لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خديجة وشويرفات (2023).
ب. النَّمط الأوتوقراطي: وذلك من خلال التحقق من صحة الفرض التالي: "يُوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن".

وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل الانحدار الأحادي بين متغير النَّمط القيادي الأوتوقراطي ومتغير الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، والذي يوضح نتائجه الجدول الآتي:

جدول (13): نتائج اختبار معامل الانحدار الأحادي بين النَّمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن

المعالم	قيمة معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيم اختبار (ت)	قيم الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	60,1	7,11	---	8,163	دال عند مستوى 0,05
النَّمط القيادي الأوتوقراطي	5,31	0,90	-0,782	8,81	دال عند مستوى 0,05

معامل الارتباط (ر) = -0,782، معامل التحديد (ر²) = 0,612، الخطأ المعياري = 8,318
قيمة اختبار (ف) = 18,6، مستوى الدلالة = 0,00، دالة عند 0,05

يوضح الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري النَّمط القيادي الأوتوقراطي والأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن هي (-0,782) وهو ارتباط عكسي قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، كما أن قيمة معامل التحديد (0,612)، وقيمة الخطأ المعياري في التقدير (8,318)؛ وهذا يعني أن المتغير المستقل (النَّمط القيادي الأوتوقراطي) يفسر حوالي (61%) من التغيرات السلبية الحادثة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن)؛ حيث بلغت قيمة (ف) = 18,6 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)؛ وبالتالي يُمكن كتابة معادلة التأثير على الشكل الآتي:

$$\text{النَّمط القيادي الأوتوقراطي} = 60,1 - (5,31) \times \text{الأداء الوظيفي}$$

أي أنه بزيادة تفعيل النَّمط القيادي الأوتوقراطي بمقدار وحدة واحدة ينخفض مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن بمقدار (5,31)؛ ممّا يشير إلى ضرورة الحد من

تفعيل النمط القيادي الأوتوقراطي لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن.
ت. النمط الحر: وذلك من خلال التحقق من صحة الفرض التالي: "يُوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن".
وللتحقق من هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل الانحدار الأحادي بين متغير النمط القيادي الحر ومتغير الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن، والذي يوضح نتائجه الجدول الآتي:

جدول (14): نتائج اختبار معامل الانحدار الأحادي بين النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن

المعالم	قيمة معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيم اختبار (ت)	قيم الدلالة الإحصائية
الجزء الثابت	31,7	4,28	---	7,163	دال عند مستوى 0,05
النمط القيادي الحر	2,92	1,09	0,501	4,84	دال عند مستوى 0,05
معامل الارتباط (ر) = 0,501، معامل التحديد (ر ²) = 0,251، الخطأ المعياري = 10,38، قيمة اختبار (ف) = 11,7، مستوى الدلالة = 0,00 دالة عند 0,05					

يوضح الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري النمط القيادي الحر والأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن هي (0,501) وهو ارتباط طردي متوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)، كما أن قيمة معامل التحديد (0,251)، وقيمة الخطأ المعياري في التقدير (10,38)؛ وهذا يعني أن المتغير المستقل (النمط القيادي الحر) يفسر حوالي (25%) من التغيرات الإيجابية الحادثة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن)؛ حيث بلغت قيمة (ف) = 11,7 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05)؛ وبالتالي يُمكن كتابة معادلة التأثير على الشكل الآتي:

$$\text{النمط القيادي الحر} = 31,7 + (2,92) \times \text{الأداء الوظيفي}$$

أي أنه بزيادة تفعيل النمط القيادي الحر بمقدار وحدة واحدة يرتفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن بمقدار (2,92)؛ ممّا يشير إلى ضرورة تفعيل النمط

القيادي الحر بقدر منضبط ومقبول لتحسين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن.

4. النتائج المتعلقة بالكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محاور استبانة الدراسة وللاستبانة ككل والتي تعزى لمتغيرات (النوع - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة):

أ. دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن" تعزى لمتغير (النوع): ويتدرج هذا المتغير من 1 : 2 حيث (1) يعبر عن المشاركين من

"الذكور" وعددهم (92) إدارياً، (2) تعبر عن المشاركين من "الإناث" وعددهنَّ (78) إدارية، وللتحقق من ذلك ينبغي دراسة صحة الفرض الإحصائي الآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استبانة

الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن تعزى لمتغير النوع، وتم استخدام اختبار (ت) T-Test للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين

لدراسة دلالة الفروق تبعاً لمتغير النوع (ذكور / إناث)، وقد أسفر التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

جدول رقم (15): نتائج اختبار (ت) لدراسة دلالة الفروق بين فئتي عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع بالنسبة للاستبانة مجمعة ولكل محور من محاورها على حدة

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	درجات الحرية	متغير النوع				محاور الاستبانة
			إناث (ن=2=78)		ذكور (ن=1=92)		
			ع 2	م 2	ع 1	م 1	
غير دالة عند مستوى (0.05)	0.83	168	0.77	2.04	0.92	2.15	المحور الأول واقع تحقق الأنماط القيادية المتنوعة
غير دالة عند مستوى (0.05)	1.44		0.48	2.43	0.87	2.59	المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى العاملين
غير دالة عند مستوى (0.05)	0.87		0.49	1.67	0.54	1.74	الاستبانة ككل

* قيمة "ت" الجدولية عند درجات حرية (168) ومستوى دلالة (0,05) تقدر بـ (1,96).

يتضح من الجدول السابق أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في جميع محاور استبانة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن وفي الاستبانة ككل تعزى لمتغير النوع (ذكور / إناث)؛ ومن ثمَّ فلا تُوجد أفضلية في تحديد الواقع الحالي للأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي، ترجع إلى كون المشارك في الاستجابة على استبانة الدراسة من الذكور أو الإناث.

ب. دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن" تعزى لمتغير (المستوى التعليمي): ويتدرج هذا المتغير من 1: 3 حيث (1) يعبر عن عاملين حاصلين على "تعليم متوسط" وعددهم (45) إدارياً، (2) تعبر عن عاملين حاصلين على "تعليم جامعي" وعددهم (74) إدارياً، (3) تعبر عن عاملين حاصلين على "تعليم فوق الجامعي" وعددهم (51) إدارياً.

ولتحديد وجود الفروق بين نتائج تلك المجموعات الثلاث تم دراسة صحة الفرض الإحصائي الآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة في محاور استبانة الدراسة وللإستبانة ككل تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وتحديد مستويات دلالتها تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (تعليم متوسط - تعليم جامعي - تعليم فوق الجامعي) والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجموعات الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي في محاور استبانة الدراسة وللإستبانة ككل

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول واقع تحقق الأنماط القيادية المتنوعة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	18.4 846.2 864.6	2 167 169	9.2 5.07	1.82	غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05
المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى العاملين	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	16.9 726.4 743.3	2 167 169	8.45 4.35	1.94	غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05
استبانة الدراسة ككل	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	113.1 7136.2 7249.3	2 167 169	56.55 42.73	1.32	غير دالة إحصائياً عند مستوى 0.05

* حيث إن قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجات حرية (2، 167) تساوي (3,07).

يتضح من الجدول السابق أنه: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن ومحورها تعزى لمتغير المستوى التعليمي (تعليم متوسط -تعليم جامعي -تعليم فوق الجامعي).

ت. دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن" تعزى لمتغير (سنوات الخبرة): ويتدرج هذا المتغير من 1: 3 حيث (1) يعبر عن عاملين لديهم سنوات خبرة "أقل من 5 سنوات" وعددهم (57) إدارياً، (2) تعبر عن عاملين لديهم سنوات خبرة "من 5- 10 سنوات" وعددهم (41) إدارياً، (3) تعبر عن عاملين لديهم سنوات خبرة "أكثر من 10 سنوات" وعددهم (72) إدارياً.

ولتحديد وجود الفروق بين نتائج تلك المجموعات الثلاث تم دراسة صحة الفرض الإحصائي الآتي: "لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة في محاور استبانة الدراسة وللإستبانة ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وتحديد مستويات دلالتها تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات -من 5- 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات) والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات مجموعات الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في محاور استبانة الدراسة وللإستبانة ككل

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول واقع تحقق الأنماط القيادية المتنوعة	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	42.4 678.1 720.5	2 167 169	21.2 4.06	5.22	دالة إحصائية عند مستوى 0.05
المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى العاملين	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	91.8 1084.2 1176	2 167 169	45.9 6.49	7.07	دالة إحصائية عند مستوى 0.05
استبانة الدراسة ككل	بين المجموعات داخل المجموعات الكلي	821.8 10964.3 11786.1	2 167 169	410.9 65.65	6.26	دالة إحصائية عند مستوى 0.05

* حيث إن قيمة ف الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجات حرية (2، 167) تساوي (3,07).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن ومحورها تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)، ولتحديد اتجاه تلك الفروق تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe Test لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات تلك المجموعات الثلاث المستقلة، وظهرت النتائج كما يلي:

جدول (26): اتجاه الفروق باستخدام اختبار شيفيه في استبانة الدراسة تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	متغير سنوات الخبرة (أ)	متغير سنوات الخبرة (ب)	متوسط الفرق	الدلالة الإحصائية
المحور الأول واقع تحقق الأنماط القيادية المتنوعة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	9,12 -	دال عند مستوى (0,05)
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	6,17 -	دال عند مستوى (0,05)
المحور الثاني الأداء الوظيفي لدى العاملين	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0,37 -	غير دال
	من 5-10 سنوات	من 5-10 سنوات	8,93 -	دال عند مستوى (0,05)
استبانة الدراسة ككل	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	7,32 -	دال عند مستوى (0,05)
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	1,12 -	غير دال
	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	8,38 -	دال عند مستوى (0,05)
من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	8,80 -	دال عند مستوى (0,05)	
من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0,55	غير دال	

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة في استبانة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالقطاع غير الربحي بمحافظة حفر الباطن ككل وفي محورها والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة دالة إحصائية عند مستوى (0,05) لصالح ذوي سنوات الخبرة الأعلى سواء فئتي الخبرة (من 5-10 سنوات) أو (أكثر من 10 سنوات)، وذلك لطول وعمق خبرتهم المهنية وممارساتهم وتجاربهم اليومية داخل تلك المؤسسات.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- رفع المهارات القيادية ومحاولة تنميتها عبر خطط وبرامج تدريبية؛ وذلك لأهمية تمتع القادة بالوعي الكافي بالأساليب القيادية المؤثرة على الأداء.

- تدريب العاملين على واجبات الوظيفة وكيفية العمل تحت ضغط.
- ضرورة تشجيع القائد للعاملين وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت للموظف المبدع، وتوجيه العاملين على خلق طرق إبداعية وابتكارية في العمل.

مقترحات الدراسة

- إعداد المزيد من الدراسات حول أداء المنظمات غير الربحية، والعوامل المؤثرة عليه؛ وذلك لأهمية دورها على الاقتصاد والمجتمع.
- نظرًا لتعدد الأنماط القيادية يقترح الباحث إعداد المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة ومدى تأثيرها على القطاعات المختلفة.

المراجع العلمية

- ابن منظور (2000): لسان العرب، دار صادر، بيروت.
- برهان، عمار وأحمد، آدم (2017): أثر أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالقطاع الطبي الخاص: بالتطبيق على مجموعة صحة للرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات، السودان.
- بلكري، وداد (2013): أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG، مجلة العلوم الإنسانية، ع (40)، جامعة منتوري قسنطينة، ص ص 493-506.
- بوقطف، محمود (2014): التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خنصر - بسكرة، الجزائر.
- جمال، عائشة عبد الله (2018): دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج (32)، ع (1)، جامعة سوهاج، كلية التجارة، ص ص 116-146.
- جوات، أسامة محمد (2001): التدريب الإداري، المكتبة الوطنية، عمان.
- جولمان، دانيال؛ يوباتريس، ريتشارد؛ ماكي، أني (2004): القادة الجدد، ترجمة: عثمان الجبالي المثلوثي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

- الحوامدة، نضال؛ والفهداوي، فهيم: (2002): أثر فضيلة التقوى في الاداء والرضا الوظيفي "دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين"، مجلة مؤتة للعلوم والدراسات، مج (17)، ع (2)، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص ص 165-200.
- خان، أحلام (2018): إعادة هندسة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- خديجة، حريق وعبد القادر، شويفات (2023): تأثير النماذج القيادية "الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر" على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة، مجلة المنهل الاقتصادي، مج (6)، ع (1)، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ص ص 655-672.
- الخياط، نفين محمد (2019): درجة استخدام مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مساعديهم، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001): تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان.
- رشوان، حسين عبد الحميد (2010): القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- زويش، سامية (2013): محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- شحاتة، حسن، والنجار، زينب (2003): معجم المصطلحات التربوية والنفسية مراجعة: حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- شريف، طلال عبد الملك (2004): أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الشهراني، نبيل علي (2023) أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (7)، ع (4)، ص ص 81-99.

- شويكي، سمير (2006): المعجم الإداري، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، الأردن.
- صالحه، محمد عمران وتخمان، محمد رضوان (2022): واقع الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنوب الخليل من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (6)، ع (1)، ص ص 45-64.
- صندوق محمد (2017) الاتصال الشخصي في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- الضمور، ابتسام علي (2020): أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، مج (37)، ع (2)، ص ص 521-543.
- طافر، مريم؛ بومجريك، أحلام (2019): القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- الطرمان، جمال، والشرعة، عطا عليان (2017): أثر الأنماط القيادية على الأداء المؤسسي من خلال التعلم المؤسسي والإبداع: دراسة ميدانية: شركات البرمجة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- العدلوني، محمد أكرم (2008): القيادة في القرن الحديث، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض.
- العميان، محمود سليمان (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغامدي، فواز (2019): دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- الفاعوري، عدي (2016): أثر أنماط القيادة في تبني الحكومة الإلكترونية في الأردن: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- القرالة، عصمت (2011): الحكمانية في الأداء الوظيفي، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (2007): القيادة الإدارية، إصدار السابع، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المجالي، محمد (2022): القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج (3)، ع (8)، ص ص 468-492.
- المكاوي، عاطف (2012): القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- مناف محمد، دنيا (2012): أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوي، مجلة تنمية الرافدين، مج (34)، ع (109)، ص ص 201-232.
- الموقع الرسمي لرؤية المملكة 2030م، متاح على الرابط التالي:
<https://www.ncnp.gov.sa/ar/v2030/vrps/ntp>
- الموقع الرسمي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي (2021). متاح على الرابط التالي:
<https://www.vision2030.gov.sa/ar/about>
- الموقع الرسمي للهيئة العامة للإحصاء (20189): مسح منشآت القطاع غير الربحي. متاح على الرابط التالي:
<https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/wyy.pdf>
- مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية (2020)، تحديات المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية (59)، مكتبة الملك فهد الوطنية، متاح على الرابط التالي:
<https://www.kfcris.com/pdf/49772f6fa9c7e3027003862e07828fde5fa921c74774b.pdf>
- Amir, D.; Santoso, B. & Primadineska, R. (2021). "Implementation of servant leadership in profit and non-profit context: is it different?," Diponegoro International Journal of Business, 4 (1), pp. 1-7
- Chidiebere C. (2017). The Relationship of Job Stress to Job Performance in Police Officers, PH.D., College of Social and Behavioral Sciences, Walden University.
- Stephan J. Motowidlo and Harrison J. Kell, (2012). Job Performance, Handbook of Psychology, Vol. (12).