

أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات غير الربحية خلال أزمة كورونا

(دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير).

The Impact of Transformational Leadership on the Performance of Non-Profit Organizations during the COVID-19 Crisis
An Applied Study on Charitable Associations in the Asir Region

أ/حسين عوض آل لعور

جامعة الملك خالد – أمها – المملكة العربية السعودية

تاريخ النشر: 2023/06/30

تاريخ القبول: 2023/06/04

تاريخ الاستلام: 2023/05/13

ملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي والحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية) على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير خلال أزمة كورونا, واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختبار مجتمع الدراسة من العاملين في الجمعيات الخيرية في منطقة عسير. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أنه يوجد أثر للقيادة التحويلية بأبعادها الأربعة الرئيسية على أداء المنظمات غير الربحية بمنطقة عسير خلال أزمة كورونا , وكشفت الدراسة عن وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة البحث حول القيادة التحويلية في أزمة كورونا وأداء المنظمات غير الربحية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة الأداء، المنظمات غير الربحية، أزمة كورونا

Abstract

The study aimed to identify the impact of transformational leadership in its four dimensions (ideal influence, inspirational stimulation, intellectual consultation, and individual considerations) on the performance of non-profit organizations in the Asir region during the COVID-19 Pandemic . The study reached to these results: There is an impact on transformational leadership in its four main dimensions of the performance in non-profit organizations in the Asir region during the COVID-19 Pandemic, according to personal and organizational changes.

Keywords Transformational leadership, performance management, nonprofit

أ/حسين عوض مسفر آل لعور Huss2049@gmail.com

المقدمة:

يشهد العالم بين الفينة والأخرى حدوث أزمات تختلف من حيث البساطة والشدة، ومن حيث الطول والقصر، ومن حيث الفئات والأشخاص والمناطق المتضررة، وعن ما إذا كانت الأزمة طبيعية أو كانت بفعل الإنسان.

ومن الأزمات والكوارث الطبيعية الحديثة التي شهدها العالم في العام الأخير هو انتشار فيروس كورونا (كوفيد 19) والذي أحدث تغييرات على مستوى الأنظمة الصحية العالمية والتعليمية والوظيفية وغيرها. في المقابل كان لا بد من مواجهة هذا الفيروس والقضاء عليه واستئصال شأفته، حيث عملت الحكومات والمنظمات الصحية العالمية على تطبيق بعض الاحترازات عن طريق عمل تكاملي بين المنظمات الطبية والهيئات التعليمية والقطاعات العسكرية مما ساهم في انحساره بعض الشيء، وعملت الجهات في القطاع الخاص على تقليص أعداد العاملين وتخفيض الرواتب بما يتماشى مع الأزمة، ولحقت أضرار الجائحة بالقطاع الثالث (غير الربحي) حيث لم يكن في الوسع إلا المحافظة على العنصر البشري في المؤسسات الخيرية والذي يضمن استمرارية هذا القطاع للتصدي للأزمة.

ول شح الموارد الاقتصادية لجأت بعض هذه المنظمات إلى أساليب قيادية وإدارية ساهمت في احتواء الأزمة والمحافظة على موردها البشري وتوفيرها للمتبقي من الموارد المالية، ومن هذه الأساليب التي تم العمل بها أسلوب القيادة التحويلية والذي وجد له في القطاع الثالث أرضا خصبة، لأن القيادة التحويلية نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية ، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية تجاوز الأزمات.

1-1 مشكلة الدراسة :

وجود الكوارث الطبيعية وانتشار الأوبئة في العالم ليس جديدا ولا حديثا ولا أمرا غريبا، بل أن الغريب هو طريقة التعامل مع الكارثة وإدارة الأزمة والمحافظة على العنصر البشري في المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة والمنظمات الغير ربحية والذي يضمن عمل واستمرار المنشأة في ظل وجود الأزمات، حيث ان أكثر

المنظمات في مواجهة الكوارث تعمل على استراتيجية تقليص أعداد الموظفين وتسريح البعض، وإغلاق بعض المنشآت الفرعية، نتيجة لانخفاض الموارد المالية التي تضمن استمرار العنصر البشري في تلك المنظمات. وهذه المشكلة أضحت جلية في المؤسسات والقطاعات الخاصة والمنظمات غير الربحية، ولمكانة القطاع الثالث وأهميته في دفع عجلة تنمية الدول كان ولا بد من التركيز على طبيعة العمل الداخلي في تلك المنظمات ، وطرق تحفيز العاملين نحو الإنجاز.

والسؤال المهم : هل يعتبر المورد المالي ذو أهمية كبيرة للمحافظة على المورد البشري في المنظمات غير الربحية في مواجهة الكوارث الطبيعية ؟ ربما أن هناك موارد وأفكار أخرى ، فثمة أساليب إدارية وقيادية تقوم مقام المورد المالي إن تم تطبيقها على الوجه الأمثل وفي الوقت الأنسب، فهي لن تحافظ على العامل البشري فحسب، بل ستعمل على مضاعفة الأداء والعمل نحو الجودة حتى وإن كانت الموارد المالية شحيحة. وعلى حد قول أحد العاملين في الجمعيات الخيرية في القطاع الثالث فإن الجائحة فرضت على المدراء اتخاذ مجموعة من الأساليب والاتجاهات الحديثة التي ينبغي القيام بها لحل هذه الأزمة والتخفيف من أعباءها، ومن هذه الأساليب أسلوب القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة التأثير المثالي والحافز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية.

لذا يمكن أن تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

" ما مدى القيادة التحويلية في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير؟ "

والذي يتفرع منه الأسئلة الآتية :

1. ما مدى التأثير المثالي في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير ؟
2. ما مدى الحفز الإلهامي في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير؟
3. ما مدى الاستشارة الفكرية في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير ؟
4. ما مدى الاعتبارات الفردية في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير؟

2-1 فرضيات الدراسة :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية في أزمة كورونا وأداء

المنظمات غير الربحية في منطقة عسير، ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية :

أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير المثالي (الكاريزما) في

أزمة كورونا وأداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير.

ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الحافز الإلهامي في أزمة كورونا

وأداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير.

ت. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشارة الفكرية في أزمة

كورونا وأداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير.

ث. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعتبارات الفردية في أزمة

كورونا وأداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد العينة حول أثر القيادة التحويلية في أزمة

كورونا على أداء المنظمات غير الربحية تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل

العلمي ، سنوات الخبرة).

3-1 أهداف الدراسة:

ستهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي :

1. التعرف على أثر التأثير المثالي في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير.

2. معرفة أثر الحافز الإلهامي في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير.

3. فحص أثر الاستشارة الفكرية في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير.

4. تحديد أثر الاعتبارات الفردية في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية في منطقة عسير.

4-1 منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمشكلة الدراسة و أهدافها , حيث يتم وصف الظاهرة و دراستها كما هي في الواقع و من ثم القيام بالتحليل بناء على ذلك.

2. القيادة التحويلية

1.2 القيادة التحويلية :

تناول العديد من الباحثين والمؤلفين والكتاب العديد من التعريفات لمفهوم القيادة التحويلية كان من أشهرها :

أن " القيادة التحويلية كما يرى كريتنر و كينيسكي أنها جعل المرؤوسين يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية وتغليبها على المشاكل الشخصية".

(Kreitner & Kinicki, 2007: 525)

ويرى (عباس، 2004) أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه، فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء و يثقفهم و يستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزرخ بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين.

وذكر (سيد ، 1999) أن القيادة التحويلية تعني : مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل .

(1978) بوصف القيادة التحويلية بأنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلا من القادة Burns و قام) والتابعين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض، حيث يرى أن القائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والعدل والسلام والإنسانية.

(Yuki، 2006)

كما عُرفت القيادة التحويلية بأنها "نزعة لتوقع المستقبل وإلهام المرؤوسين لاعتناق رؤى جديدة وتطويعهم ليكونوا من أفضل القادة وبناء منظمات للمجتمعات المتحدية"

Hellrigel & woodman، 2001، 362

وعرفها العامري و الغالبي (2014) على أنها القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين.

ويرى العطيّات (2006): أن القيادة التحويلية هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية - قانونية - مادية - زمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة زمنية محددة بأقل سلبات ممنكة على الأفراد، والمؤسسات بأقصر وقت، وأقل جهد وتكلفة بناء"

وأشار العواودة (2017): أن القائد التحويلي يمارس عمله من خلال منظومة أخلاقية تضم مجموعة من القيم الراسخة كالعدالة والاستقامة والأمانة واحترام قيم العمل والالتزام بما.

وبعد استعراض الباحث لمجموعة من التعريفات السابقة والخاصة بالقيادة التحويلية يرى الباحث أن القيادة التحويلية تركز على عوامل أساسية هي :

1. أن القيادة التحويلية قيادة قيمية أخلاقية تقوم على مجموعة من المبادئ والقيم الإسلامية التي دعا لها ديننا الحنيف.

2. أن القيادة التحويلية تحفز وتلهم الأتباع للعمل، والنظر دائما لمصلحة المنظمة أو المؤسسة قبل المصالح الشخصية.

3. القيادة التحويلية تقوم على القائد قبل الأتباع حتى وإن تشاركت الأهداف، فامتثال القدوة مطلب من مطالب القيادة التحويلية.

4. أن القيادة التحويلية تعمل على تغيير القناعات وتعديل السلوك والارتقاء بهم الأتباع نحو تحقيق الأهداف السامية.

وبناء على ما ذكر آنفا يرى الباحث أنه يمكن الاجتهاد في تعريف القيادة التحويلية بأنها :
التأثير القيمي في الأفراد نحو تحقيق الأهداف السامية، وتغييرهم من حال إلى حال أفضل.

2-1-4 أبعاد القيادة التحويلية :

بتقديم استبانة متعددة العناصر تتضمن أن القيادة I تطورت نظرية القيادة التحويلية عندما قام كل التحويلية تقوم على أربعة أبعاد هي :

1. التأثير المثالي " الكاريزما " :

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي " الكاريزمي " في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين بمعنى أن التأثير المثالي يركز على جانب القدوة للأتباع، فكم تعدّل سلوك وتغيّرت قناعة بسبب الكاريزما، وهذا ما يميز الجاذبية الشخصية

2. الحفز الإلهامي :

إن القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون عليها التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط منهم

(Barnett & McCormick، 2000)

يصف هذا البعد كيف يوصل القادة توقعاتهم المرتفعة عن العمل إلى العاملين، وإلهامهم من خلال التحفيز ليكونوا أكثر التزاما و جزءا من الرؤية المشتركة للمنظمة، وفي الجانب التطبيقي يستخدم القادة الرموز والجازبية العاطفية لتركيز جهود أعضاء الجماعة لإنجاز أكبر مما لو كانوا سينجزونه مع اهتماماتهم الذاتية" (Northouse،2004)

3. الحفز الفكري :

يعمل القائد التحويلي الذي يروج الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العلم القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنه يستحث أفكار الأتباع لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل. (الفاعوري، وتبين أن الاستشارة الفكرية العقلية تعد من أكثر العناصر المكونة للقيادة التحويلية الذي لا يزال الاهتمام به قاصرا، وأن هذا المكون يعني زيادة قدرة العاملين على التفكير لحل المشكلات بطرق جديدة عن طريق تحسين رغبتهم ووعيهم بتلك المشكلات، حيث أنه يشتمل على السلوكيات التي تضاعف من الوعي بمشاكل التابعين والعمل على تحسين نوعية الحلول التي تنبع من المرؤوسين (Rafferty and Griffin، 2004.)

4. الاعتبارات الفردية :

وتسمى " الاهتمام الإنساني بالفرد " وتمثل اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيدا من النمو والتطور، وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة" (الهاللي،2001).

Carless، 1998 ويعرفها

بأنها مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات.

ووفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أداءه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال. كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبته للتعرف على ما إذا كانوا التابعين يحتاجون إلى توجيه أو تقييم. (عبدالرحيم ، 2009)

كما أوضح (العدلوي ن والسويدان، 2002 ، ص197) " أن من مظاهر اهتمام القائد التحويلي بالأفراد إعطائهم المزيد من التوجيه والتشجيع حسب درجة حماسهم وكفاءتهم، وذلك كما يلي :

- ✓ إذا كان الفرد متحمسا لكنه قليل الكفاءة فينبغي للقائد زيادة جرعة التوجيه وتخفيف التشجيع.
- ✓ إذا كان الفرد قليل الحماس وقليل الكفاءة فينبغ للقائد زيادة جرعتي التوجيه والتشجيع.
- ✓ إذا كان الفرد صاحب كفاءة، ولكنه قليل الحماس فينبغ للقائد زيادة جرعة التشجيع وتخفيف التوجيه.
- ✓ إذا كان الفرد صاحب كفاءة ومتحمس وملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي القليل من التشجيع والقليل من التوجيه مع إعطاء حرية التصرف. "

ومن خلال سرد هذه الأبعاد الأربعة يرى الباحث أن هذه الأبعاد بمثابة العمود الفقري للقيادة التحويلية، وغياب شيء منها يعوّج المعنى الحقيقي للقيادة التحويلية، فلا بد للقائد التحويلي أن يكون له رؤية تغيير واضحة، وأن يشارك هذه الرؤية للأتباع، كما لا بد أن يكون صاحب جاذبية خاصة تميّزه عن غيره، وأن يمتلك مقومات التحفيز والتشجيع، وأن يكون له حظ كبير من الإبداع والتجديد وإثارة الهمم في نفوس الأتباع، وأن يهتم بأفراده ويراعي المشاعر، كما قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه في القيادة (تسوسهم جماعة وتعنتني بهم أفراداً).

2.2 إدارة الأداء

يعرّف الأداء بأنه : المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه. (حمداوي ، 2004).

يبين هذا التعريف أن الأداء مستوى معيّن يصل له الفرد عن طريق الجودة والعمل معا.

و عرّف الأداء بأنه : درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة . (حسن، 2003).

في هذا التعريف يتوضّح أن الأداء عبارة عن مهام معينة للفرد.

و يرى (السيد، 2004) أن الأداء : سجل بالنتائج المحققة .

كما عرّف الأداء أنه : عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد، ويتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة (بن عيشي، 2011).

ويركز التعريف على أن الأداء عبارة عن سلوك تتحقق به الأهداف.

وبعد استعراض مجموعة من التعاريف التي تختص بالأداء يرى الباحث بأن الأداء هو:

نتيجة محصلة لجهد الفرد المنظم.

2-2-2 مفهوم إدارة الأداء :

على مدى العقد الماضي أو قريبا من ذلك، استبدل مصطلح "تقييم الأداء" بمصطلح "إدارة الأداء" في العديد من المنظمات، في حين يؤكد تقييم الأداء على تقييم أداء الموظف، فإن مصطلح إدارة الأداء يشير إلى عملية مستمرة تتضمن وضع الأهداف المتوافقة، تدريب و تطوير الموظفين، توفير تغذية راجعة، تقييم رسمي للأداء، و ربط الأداء بالتقدير و المكافآت، الهدف من هذه العملية المتواصلة تعزيز أداء الموظف و كذلك الرضا الوظيفي و الالتزام نحو المنظمة و أداء المنظمة (المرسي، 2003).

✓ **إدارة الأداء** : وسيلة لتحسين و رفع الأداء و لكن لا يمكن قياس إدارة الأداء بدون فهم و تحديد الأداء بشكل واضح وفق المعايير و الأهداف المعتمدة في المنظمة (الطائي، و الحفاجي، 2009).

✓ **إدارة الأداء**: عبارة عن عملية متواصلة مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف و مشرفه المباشر و تهدف إلى التوصل إلى توقعات و فهم واضح بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها و كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة، وماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة، و كيف سيعمل الموظف و المشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف و تحسينه و البناء عليه، و كيف يجري تقييم العمل، و ماهي العقبات التي تعترض الأداء و كيفية التغلب عليها (باكال، 1999).

✓ وقد عرّف (Lawler ، 1998) إدارة الأداء بأنها : عبارة عن عدة عمليات يجب القيام بها للتأكد من أن ما يعمل به الناس، وأن العمل في المنظمة سيحقق نتائج المنظمة.

✓ وفي تعريف آخر بأن إدارة الأداء : عبارة عن عملية اتصال متواصلة، تشمل مدير إدارة الأداء و المشرف و الموظف للقيام بتحديد و وصف وظائف الأعمال الرئيسة، و ربطهم بمهمة المنظمة و أهدافها، و تطوير معايير أداء واقعية و ملائمة، و تبادل التغذية الراجعة حول الأداء، و كتابة و تبليغ تقييم بناء، و التخطيط لفرص التعليم و التطوير للمحافظة على أداء العامل أو تأسيسه.

)2005، Micheal

وبعد استعراض البعض من تعريفات إدارة الأداء يرى الباحث أن إدارة الأداء: عملية تقييم مستمر و تطوير ممنهج لأداء العاملين في المنظمة، و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

2-2-3 أهمية إدارة الأداء :

تتجه المنظمات نحو إدارة الأداء لثلاثة أسباب رئيسية

(Dessler)،: (2011)

أولاً : الجودة الشاملة :

الكثير من المنظمات تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي يعتبر ديمنج أحد منظريها، ديمنج بين أداء الموظف أنه عبارة عن عمل مكون من عدة أشياء مثل التدريب و الاتصال و الإشراف أكثر من كونه تعبير عن دافعية الموظف، ويرى ديمنج أن تقييم الأداء الذي يركز أكثر على المشاكل، و ما هي الأخطاء التي يرتكبها الموظف هو مسار خاطئ، بالتناغم مع فلسفة ديمنج فإن إدارة الاداء تركز على التغذية العكسية المستمرة، وتغيير الأشياء مثل التدريب و الحوافز و الإجراءات عندما يكون ذلك ضروريا.

ثانيا : مشاكل التقييم :

تقييم الأداء التقليدي قد يؤدي إلى نتائج عكسية، في الواقع هناك عيب واضح في تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا، إذا كانت الأمور بحاجة إلى تحسين فلم الانتظار ستة أشهر لعمل شيء في هذا الخصوص.

ثالثا : التخطيط الاستراتيجي :

الكثير من المدراء يقومون بصياغة خطط استراتيجية، لكنهم يفشلون بعد ذلك في التواصل و مشاركة هذه الخطط مع الموظفين، يفشلون بإعطاء كل موظف أهداف و مسؤوليات واضحة، و لا يتم متابعة و مراقبة التقدم الفعلي. إدارة الأداء تسعى إلى تجنب كل ذلك، حيث يتم إعطاء الموظفين أهدافا تتسق مع استراتيجية الشركة، ثم يتم مراجعة مستمرة للأداء مع التأكد من تناغم أداء الأفراد و الفرق مع هذه الأهداف الاستراتيجية.

2-2-4 أهداف إدارة الأداء :

في مسح إلكتروني أجري عام 2014 شمل 156 منظمة بيّن المشتركون أن أهمّ أهداف إدارة الأداء كانت أبرز ما يلي :

- ✓ تحسين الأداء التنظيمي 33%.
- ✓ المواءمة بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة 22%.
- ✓ تطوير و تنمية ثقافة الأداء 17%.
- ✓ تحسين الأداء الفردي 14%.
- ✓ مواءمة السلوك الفردي مع قيم المنظمة 6%.
- ✓ توفير الأساس لتنمية الأفراد 3%.
- ✓ الإبلاغ عن القرارات المتعلقة بتعويض الأداء 3%.

2-2-5 أداء المنظمات :

وتعرف المنظمة هي : هي عبارة عن كيان تنظيمي يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة و وظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بالمنظمة (ثناء،2018).

يمكن إطلاق أوصاف و تسميات عديدة على عصرنا الحاضر و من بينها عصر التغيير و عصر الثورة المعرفية، و عصر الاتصالات، وبإمكاننا أن نضيف إلى ذلك عصر المنظمات، فالمنظمات هي الشكل المؤسسي السائد في المجتمعات المعاصرة، وهي الوسيلة الرئيسة لإشباع مختلف الحاجات، لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية من غذاء و كساء و سكن و مواصلات واتصالات و تعليم و صحة و فن و رفاه و غيرها، و المنظمات تحيط بالإنسان من كل جانب و تلازمه من ولادته إلى وفاته، و يستحيل تجنبها أو الفرار منها، هذا بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من الأفراد في كل مجتمع يعملون في مختلف المنظمات، حكومية أم أهلية، صناعية أم تجارية، ربحية أم غير ربحية، زراعية أم تعليمية أم صحية و غيرها، و من هنا تأتي أهمية دراسة و تحليل المنظمات و فهم كيف تعمل المنظمات والقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملها ونجاحها . (شوقي،1989)

3. المنظمات الغير ربحية

مقدمة

عبر موقعه الرسمي

تحدث الدكتور عبدالله باهمّام <https://www.ba-hammam.com/ar>

بإيجاز عن المنظمات بشكل عام , و عن المنظمات الخيرية بشكل خاص، وهنا نورد بعضا مما كتبه ، بين الدكتور أنها تختلف الأسباب الداعية إلى إنشاء و تكوين المنظمات و ذلك حسب الحاجة التي أنشئت المنظمة من أجلها.

1-3-2 تصنيف المنظمات:

تصنف المنظمات من حيث الحاجة إلى الربح من عدمه إلى :

1. **منظمات ربحية** : تستهدف الكسب وتسعى إليه ومن أجل الربح أنشئت، وفي حال لو زادت مصاريفها ونفقاتها على مقدار الدخل الذي تحصل عليه لأغلقت ما لم تدعم مادياً.
2. **منظمات غير ربحية**: لا تستهدف الكسب ولم تنشأ من أجل ذلك، وإنما أنشئت من أجل حاجات أخرى لفئات مختلفة من المجتمع ويمكن تمييز نوعين من المنظمات غير الربحية:
3. **المنظمات الخيرية**: وهي المنظمات التي تهتم بحاجات الذين لا يستطيعون سد حاجتهم بأنفسهم سواء كانت الحاجة مادية أو صحية أو تعليمية أو غير ذلك، وتقوم على التبرعات والهبات و مؤسسات المنح.
4. **المنظمات غير الربحية وغير الخيرية** : وهي المنظمات التي تهتم بحاجات أصحاب الهواية نفسها أو يشاركون في النشاط الاجتماعي أو الرياضي نفسه، مثل النوادي الرياضية و منظمات الهواة و ما شابه ذلك، و تقوم على الاشتراكات و أحياناً الهبات و الدعم الأهلي.

2-3-2 أهمية المنظمات غير الربحية (الخيرية):

بادئ ذي بدء يجب أن نشير إلى أهمية المنظمات بصفة عامة في المجتمع، فالمنظمات لها تأثير واسع في حياتنا، سواءً أكان ذلك بإرادتنا أو للضرورة الاجتماعية، كما أنها - أي المنظمات - هي القواعد التي يستند إليها في تطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً، وتنبع أهميتها من عدة أمور هي:

1. أنها حجر الأساس في المدنية الحديثة، كونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع.
2. أنها هي الوحدات التطويرية الأساس في إثراء البشرية وتقدمها لكونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والابتكارات بشكل يؤدي إلى اشباع الرغبات الإنسانية بشكل واسع.

3. أنها هي القائدة لعمليات التغيير والرائدة فيها، لأنها تقود عمليات التغيير المجتمعي والحياتي.
4. أنها تمثل وحدات صنع القرارات المستقبلية والتطويرية، وبالتالي تحدد الحياة في المستقبل.
5. كونها تشكل تأثيراً كبيراً على المجتمع بصفة عامة وسلوكيات أفرادها، لأنها وسيلة إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية والاجتماعية.
6. نظراً لأنها تشكل مصدر الدخل لغالبية الناس في المجتمعات الحديثة.
7. من خلال الخدمات التي تقدمها المنظمات الخيرية للمجتمع وأفراده وهي كبيرة جداً، وتساهم في قيام المجتمعات واستقرارها ونموها لمستوى مرموق، كما يقال: "إن تشجيع وتبني المنظمات غير الربحية المستقلة في القطاع الاجتماعي تعتبر خطوة هامة من أجل تغيير أسلوب الحكومة وجعلها تعمل من جديد".

2-3-3 مساهمة المنظمات غير الربحية (الخيرية) في بناء المجتمعات:

- تساهم المنظمات الخيرية في بناء المجتمعات وتطويرها ورفيها وتقدمها من خلال قيامها بالأمور التالية:
1. إكمال جوانب القصور في القطاع الحكومي وفي الخدمات التي تقدم للمجتمع سوء أكانت خدمات اجتماعية أو صحية أو علمية أو ثقافية أو ترفيهية أو غير ذلك.
 2. إتاحة المجال لأفراد المجتمع للمساهمة الفعالة في حل مشاكل المجتمع، من خلال قنوات واضحة وصحية وسليمة، مما يساعد على تماسك المجتمع ووجود الألفة بين أفرادها وشعورهم بالانتماء إليه.
 4. قدرتها على كسب رضا المجتمع وإثارة حماسه أكثر من المنظمات الحكومية الأخرى أو الأهلية، وذلك لكونها لا تستهدف الربح مما يعطي لها مصداقية خاصة، وحسب إحصائية الولايات المتحدة لعام 1994م: كان معدل ساعات التطور في العمل الخيري موازياً لعمل 9.000.000 موظف.

5. استغلال أوقات وطاقات وأموال المجتمع بما يعود عليه بالخير والنفع بدلاً من هدرها فيما لا نفع فيه، ويتم ذلك بأسلوب مؤسسي منظم يعطي أكبر عائد لهذه الأموال والجهود والطاقات، ويشعر فيه الفرد بأن عمله مقدر من المجتمع بشكل عام، وحسب الإحصائية السابقة بلغ ما تطوع به من وقت قيمة 176.000.000.000 دولاراً أمريكياً وكان مجموع الساعات التي قدمها المتطوعون تساوي 20.500.000.000 ساعة.
6. تعطي قوة داخلية للمجتمع من حيث التماسك والحيوية والانتماء وتساعدته وتعينه على أن يكون كتلة واحدة ضد أي عدو يتربص به، كما قال "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"، إن ما تقدمه المؤسسات غير الربحية للمتطوعين لديها قد يكون أكثر أهمية مما تقدمه لمتلقي الخدمات التي تقدمها.
7. ساهمت المنظمات الخيرية في الحفاظ على المواطنة وعلى مسؤوليات وحقوق المجتمع المدني، وبذلك تمثل المواطنة، وتمثل أيضاً الاعتزاز المدني الذي هو غاية الجماعة.

2-3-4 مساهمة المنظمات غير الربحية (الخيرية) في بناء الفرد:

1. تمكن الفرد من الحصول على الفضائل المترتبة على الصدقة، وتيسير ذلك له عبر مؤسسات موثقة.
2. تخلق الشعور بالرضا والطمأنينة والسعادة والراحة لدى الفرد، وهذه نعمة من الله لمن أخلص النية لله وقصد مرضاته وحده.
3. إعانة الأفراد على تحقيق الأهداف التي يريدونها من خلال عمل مؤسسي ومن خلال التعاون بينه وبين أفراد المجتمع.
4. مساعدة الفرد المتصدق بالمال أو الجهد والوقت على معالجة الشح والأنانية من نفسه، وتدريب نفسه تدريباً عملياً على ذلك قال الله عز وجل: ﴿ومن يوق شح نفسه فأولئك هم

المفلحون} [الحشر:9] فما تقدمه المؤسسات غير الربحية للمتطوعين لديها قد يكون أكثر أهمية مما تقدمه لمتلقي الخدمات التي تقدمها.

5. فتح مجالات للعمل التطوعي للأفراد لخدمة المجتمع، وهذا ما يساعدهم على استغلال طاقاتهم وأوقاتهم فيما يعود عليهم بالنفع وعلى مجتمعهم بالنماء والرفي .

.2

4. خاتمة:

بعد أن تم استعراض مشكلة البحث في الفصول السابقة والتي تتلخص بمعرفة أثر القيادة التحويلية في أزمة كورونا على أداء المنظمات غير الربحية (دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية بمنطقة عسير)، حيث هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات غير ربحية، وهدفت أيضاً إلى التعرف على الفروق الجوهرية بين متوسطات عينة البحث تجاه محاور البحث المتمثلة في (القيادة التحويلية وأداء المنظمات غير ربحية) تعزى إلى العوامل الشخصية المتمثلة ب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

6. قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

ابن عيشي عمار (2011). اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد الموظفين، ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

أبو رمان، جمانة بشير (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج25، ع4.

آده، مُجَدَن ولد (2015) دارة المعرفة مدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري مؤسسات التعليم الثانوي بموريتانيا، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس : التربية وعلم النفس. ع. 39، ج. 4-و، 2015.

الآغا، إحسان خليل (2000). البحث التربوي : عناصره ، مناهجه ، أدواته، ط3 منقحة غزة (فلسطين): مطبعة الامل التجاري.

باكال روبرت (1999). أشرف على نقله إلى العربية: موسى يونس، تقييم الأداء: كيف تقيس و تطور الأداء الوظيفي، بيت الأفكار الدولية، العربية السعودية

الجريدة، مُجَّد سليمان (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحويلية بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عمان وعلاقتها بالولاء الوظيفي للمعلمين ،المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 4، ع. 3، ديسمبر 2018.

جراع، تركي الحميدي (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم، مجلة الطفولة والتربية. ع. 19، يوليو 2014.

الجساسي، عبدالله (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.

حسن، راوية مُجَّد (2003). إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) الاسكندرية: الدار الجامعية، القاهرة. حمداوي، وسيلة (2004). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر

حمرون، ضيف الله بن غضيان بن سليمان (2011). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك: رسالة الخليج العربي. ع. 119، س. 32، 2011. دراسة ميدانية،

الدروي، سليمان (2006). التحفيز عن طريق إدراك الذات ، عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع. رضوان، مُجَّد نصر الدين (2006). المدخل إلى القياس في التربية البدنية و الرياضية . القاهرة. مصر: مركز الكتاب للنشر. ط1.

الزهراني، عمر عطية، اللوزي ،موسى سلامة، (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

- سعد، حسين مُجّد، (2020). القيادة التحويليّة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تجريبية من وجهة نظر أساتذة التعليم المهني والتقني في لبنان، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية. ع. 29، أيلول 2020.
- سلطان، مُجّد سعيد أنور، (2004). "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
- السيد، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية. دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
- شوقي، عبد المنعم (1989). الكتاب السنوي الأول في الخدمة الاجتماعية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
- الطائي، مُجّد عبد حسين؛ الحفاجي، نعمة عباس خضير (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان
- طيفور، هيفاء علي (2018). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل : المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمي، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 37، ع. 178، ج. 1، أبريل 2018.
- العاجز، فؤاد علي، (2017). درجة ممارسة الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية لإدارة الأزمات وعلاقتها بالتفكير الاستراتيجي لديهم، المجلة التربوية. مج. 31، ع. 122، ج. 2، مارس 2017.
- العامري، احمد سالم (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 1 ، ع9.
- العامري، صالح مهدي محسن؛ الغالي، طاهر محسن منصور (2014) "الإدارة والأعمال ، الطبعة الرابعة دار وائل للنشر والتوزيع.
- مجلة عبابنة، سعيد مُجّد سعيد (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن، الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. مج. 26، ع. 3، مايو 2018.

- عباس، علي (2012). " تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج20 ، ع1.
- عبد الخالق، أحمد (2000). "استخبارات الشخصية" ، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر.
- عبد الرحيم، ثناء (2018). وظائف الادارة ووظائف المنظمة، ط1، دار جامعة بابل للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، حاتم (2009). مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- العدلوني، مُجدد أكرم ، السويدان، طارق (2000). القيادة ، قرطبة للإنتاج الفني ، المملكة العربية السعودية.
- العطيات ، مُجدد (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان عمارة، رضا مُجدد سعيد، (2020) درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. والنفسية. مج. 28، ع. 3، مايو 2020
- العمرى، مشهور بن ناصر. (2004). العالقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة امملك سعود
- العواودة، سامية عبدالله. (2017). القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي: " دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- عيد، هالة فوزي مُجدد (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. مج. 3، ع. 1، يناير 2020.
- الفاعوري، عبير حمود (2009). تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، الة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد1 ، الأردن.
- القبيسي، علي مُجدد مسعد (2018). درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة النماص للقيادة التحويلية. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. مج. 37، ع. 180، ج. 1، أكتوبر 2018

القحطاني، ثابت مُجّد صالح (1995). محاضرات في بناء الاستبيان، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، غير منشورة .

المرسى، جمال الدين مُجّد (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية

ملحم، سامي، (2000). القياس والتقويم في التربية وعلم النفس، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز : هاشم ، عبد العزيز (2001) . أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل التنمية المحلية بسقارة . المؤتمر السنوي الحادي عشر " فكر جديد ؛ تجارب رائدة ؛ دعوة صادقة " . منشور في : الإدارة وتحديات التغيير لسعيد يس عامر

الهاللي، الشريبي (2001). القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية، ع 21.

مكتبة عين شمس :الهوري، سيد،(1999). القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١، ط٢، مصر

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Armstrong, Michael, (2008), Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London, P. 11.

Barnett, K., McCormick, J. and Conners, R. (2000). Leadership behaviours of secondary school principals, teacher outcomes and school culture, A paper presented at Australian association for research in education annual conference. Sydney, 4th Dec.- 7th Dec., 2000.

Bernard M.bass stogdills hand book of leadership ren reverse.n.j. free press. 1981

Burns, J. (1978), Leadership, New York, Harper & row

Carless, S. (1998). Assessing discriminate validity of transformational leadership behavior as measured by MLQ, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 74, Iss.4, pp. 353-358.

Daft, R.L., & Lewin, A.Y. (2008). Perspective-Rigor and Relevance in Organization Studies: Idea Migration and Academic Journal Evolution. Organization

- Science, 19(1), 177-183. Dessler, G., Sutherland, G., & Cole, N. D. (2012). Human resources management in Canada. Pearson Education Canada.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr. Organizations: Behavior, Structure, Processes. 10th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, 2000.
- Hellrigel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W., "Organizational Behavior", South-Western Publishing, 2001.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). Organizational Behavior (Seventh Edition). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Lawler, J., Mohrman & Ledford, J. (1998) strategies for high performance organizational. The CEO report San Francisco.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1984). Obstacles preventing principals from becoming more effective. Education and Urban Society, 12(1), 73-88.
- MacNeil, Wilson K. Topping 2000 Crisis management in schools: evidence based. Micheal & Angela Baron. (2005). Performance Management: Performance Management in action. London: CIPD.
- Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991, P.13-15.
- Moore, R.; Potts, J. (1997). "The emergence of leadership studies: Linking the traditional outcomes of liberal education with leadership development". The Journal of Leadership Studies.
- Northouse, P. (2004). Leadership Theory And practice.. Strategic leadership for GMS cooperation learning program. 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rafferty A. and Griffin M. (2004). Dimension of transformational Leadership : conceptual and empirical extensions. The Leadership Quarterly, (15): 329-354.
- Richard L. Daft, leadership theory and practice, Harcourt, Inc, USA, 1999, p 65.
- Roast, J.C. (1991). Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger .
- S.p Taylor d.p.austen law and management in optometric practice. 1pub publishing butter worth & co (publishers) ltd. 1986.

- Skeese, M.(2005). Anassessment of Florida schools district superintendent's leadership styles and organizational commitment of district principals, Unpublished PhD, Dissertation.
- Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999, p.495.
- Yukl, G. Leadership in organizations, 6th edition Upper Saddle River,NJ: Prentice Hall. . (2006).
- Zhanga, Z. Jia, M. and Gu, L. (2012). Transformational Leadership in Crisis Situations: Evidence from the People's Republic of China. The International Journal of Human ResourceManagement,23(19):4085–4109.

ثالثا : المواقع الالكترونية :

<https://hrsd.gov.sa/>

<https://www.ba-hammam.com/ar>