

عنوان البحث:

“أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية في
مجال الترفيه والسياحة بمدينة جدة”

إعداد الطلاب:

غدي فلمبان

إبراهيم خوجة

خالد الجهني

إشراف:

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. وليد سليمان

الكود: PMG697

The Search Addresses:

“The impact of transformational leadership on the performance of workers in the private sector: an applied study in the field of entertainment and tourism in Jeddah”

Team Work:

Ghadi Filimban

Ibrahim Khojah

Khaled AL Juhani

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Muhammad Hasan

Dr. Walid Suleiman

Code: PMG697

شكر وتقدير

"وَلَقَدْ آتَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ" سورة لقمان آية: ١٢

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على ما أنعم علينا من إكمال لهذه الدراسة وصلى وسلم على نبي الأمة المعلم الأول محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

ونحن على مشارف إنهاء هذا البحث، فما ازل فضل الله العظيم يتوالى كلمات الشكر والثناء لذوي الفضل الذين أفاضوا علينا بنصحتهم، وسخروا لنا علمهم.

يقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله ". لذا يسعدنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى رئاسة جامعة ميد او شن وعمادة الدراسات العليا وكلية الإدارة اللذين أتاحوا لنا فرصة إكمال دراستنا العليا، ونخص بالشكر كافة أعضاء الهيئة التدريسية الكرام بقسم إدارة المشاريع ونخص منهم الدكتور/ الفصيل عبد الحميد محمد حسن، والدكتور/ وليد سليمان اللذين أفادونا بالنصح والرأي السديد منذ أن كان هذا البحث مجرد فكرة، فغمرونا بعلمهم وعطائهم الوافر، حتى استطعنا أن نشق طريقنا لنرى هذا البحث، فبارك الله لهم في علمهم وعملهم وجزاهم الله خير.

ونتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من قدم لنا الدعم والرعاية، والصبر على انشغالنا عنهم أثناء دراستنا، أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح.

قائمة المحتويات

الرقم التسلسلي	الموضوع	الصفحة
١	الشكر والتقدير	٣
٢	المقدمة	٥
الإطار النظري		
٣	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها والدراسات السابقة	٦
٤	الفصل الثاني: المتغير الأول للدراسة	١٧
٥	الفصل الثالث: المتغير الثاني للدراسة	٢١
الدراسة العملية واجراءاتها المنهجية		
٦	الفصل الرابع: المنهجية وطرق البحث	٣١
٧	الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها	٣٢
	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	٥٠
ملاحق الدراسة		
٨	مراجع الدراسة العربية والأجنبية	٥١
٩	ملاحق الدراسة	٥٣
١٠	ملخص الدراسة باللغة العربية	٥٧
١١	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	٥٨
12	قائمة الجداول	٥٩

❖ مقدمة:

تعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل الأساليب الحديثة، وهنا تبرز الحاجة إلى الاستفادة من تطبيقات المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية القيادة التحويلية، فالعمل الإداري بحاجة لقيادات من نوع خاص تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية الهامية، تعتبر القيادة التحويلية من المفاهيم الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة ملهمة ومحفزة، يعكس القائد التحويلي قدرته على إثارة الحماس وتشجيع الابداع وبناء علاقات تعاونية قوية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء العاملين وتعزيز إنتاجية المؤسسة في سياق القطاع الخاص وبالأخص في مجالات الترفيه والسياحة، يتطلب النجاح المستمر لتفعيل القيادة التحويلية بشكل خاص، نظراً لطبيعة العمل الديناميكية وحاجة القطاع إلى التجديد والابتكار المستمر لتلبية تطلعات العملاء المتغيرة والتحديات البيئية المتنوعة، تعتبر القيادة التحويلية من النماذج الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماماً متزايداً في ساحة الأعمال، حيث يُشار إليها باعتبارها الطريقة الفعالة لتعزيز الأداء والإنتاجية في المؤسسات. يعتمد هذا النوع من القيادة على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة ملهمة وإشراكهم في عملية صنع القرار، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم، تزايد أهمية دراسة أثر القيادة التحويلية على إنتاجية العاملين في القطاع الخاص، خاصة في مجالات الترفيه والسياحة التي تشهد تنافساً شديداً وتطوراً مستمراً، ومن بين المدن التي تشهد نمواً ملحوظاً في هذا القطاع هي مدينة جدة، التي تعتبر وجهة سياحية مهمة على مستوى المملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على إنتاجية العاملين في مجال الترفيه والسياحة في مدينة جدة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية تحليلية تستند إلى آراء العاملين وآراء الإدارة في المؤسسات ذات الصلة، وستركز الدراسة على تحليل مدى تأثير القيادة التحويلية على مختلف جوانب الإنتاجية، بما في ذلك الجودة، والكفاءة، والابتكار، ويأمل البحث في إضافة قيمة علمية وعملية من خلال توفير رؤى جديدة حول أهمية تبني القيادة التحويلية في قطاع الترفيه والسياحة، وتقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز هذا النوع من القيادة في المؤسسات ذات الصلة.

❖ مشكلة الدراسة:

تعتبر الدراسات التطبيقية التي تستكشف أثر القيادة التحويلية في قطاع الترفيه والسياحة نادرة، مما يقلل من الفهم الشامل للتأثير الفعلي لهذا النمط القيادي على إنتاجية العاملين في هذا القطاع.

تحديات التشغيل في القطاع: يواجه قطاع الترفيه والسياحة تحديات فريدة تؤثر على إدارة العمل وإنتاجيته، مثل تقلبات الطلب والعرض، وتنوع الخدمات المقدمة، وضغوطات الزمن والجدولة.

التأثير على الرضا والولاء للعاملين: قد يؤدي نمط القيادة التحويلية إلى تعزيز رضا العاملين والتزامهم بالمؤسسة، مما يؤثر إيجاباً على إنتاجيتهم، لكن هذا التأثير قد يختلف باختلاف طبيعة العمل وثقافة المؤسسة.

تطبيق المفاهيم النظرية في الواقع: قد تواجه الشركات صعوبة في تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في الواقع بسبب اختلاف الثقافات التنظيمية والتحديات العملية التي قد تواجهها.

قدرة القيادة على التكيف: قد تظهر فعالية القيادة التحويلية بشكل مختلف في بيئة العمل التي تتسم بالتحولات السريعة والتغيرات المستمرة مقارنة بالبيئات الأكثر استقراراً.

نقص البحوث والدراسات: قد يواجه القطاع نقصاً في الأبحاث والدراسات التي تحدد دور القيادة التحويلية في تعزيز إنتاجية العاملين، مما يجعل من الصعب تقدير الأثر الفعلي لهذا النوع من القيادة على الأداء في هذا القطاع.

➤ تحديات البيئة التنافسية: يواجه قطاع الترفيه والسياحة تحديات مستمرة ناتجة عن البيئة التنافسية الشديدة والتطورات السريعة، وقد يؤثر هذا على قدرة القيادة التحويلية على تحقيق النتائج المرجوة.

➤ تعقيدات التحديات الثقافية: يعمل القطاع في بيئة ثقافية متنوعة مع تحديات تتعلق باللغة والتفاهم الثقافي، مما قد يجعل تطبيق نموذج القيادة التحويلية أكثر تعقيداً وصعوبة.

➤ اختلافات الطبيعة العملية: قد يكون تأثير القيادة التحويلية مختلفاً بشكل كبير باختلاف نوعية العمل المنجز في قطاع الترفيه والسياحة، وقد تحتاج الاستراتيجيات المناسبة لتطبيقها بفعالية.

➤ التحديات المالية والموارد: يمكن أن تواجه الشركات في هذا القطاع تحديات مالية وصعوبات في توفير الموارد اللازمة لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية بشكل فعال، مما يقيد قدرتها على تحقيق التحسين في الإنتاجية.

باختصار، تتعدد المشكلات والتحديات التي تواجه دراسة أثر القيادة التحويلية على إنتاجية العاملين في قطاع الترفيه والسياحة، ويتطلب التعامل مع هذه المشكلات بشكل متعمق لتحقيق فهم أكبر لهذه العلاقة وتحديد الحلول الفعالة لتعزيز الأداء والإنتاجية في هذا القطاع، تتعلق مشكلة أثر القيادة التحويلية على إنتاجية العاملين في قطاع الترفيه والسياحة بتحديد مدى تأثير هذا النمط القيادي على كفاءة العمل وجودة الخدمات المقدمة في هذا القطاع، وكيفية مواجهة التحديات الفريدة التي تواجهها هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها الإنتاجية والتنافسية.

❖ أهمية الدراسة:

دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في مجال الترفيه والسياحة تحمل أهمية كبيرة لعدة أسباب:

- تحسين تجربة العملاء: فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين يمكن أن يساعد في تحسين تجربة العملاء في قطاع الترفيه والسياحة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للمنشآت السياحية والترفيهية.
- تحسين الإنتاجية والكفاءة: فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين يمكن أن يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة في المنشآت السياحية والترفيهية، مما يعزز تنافسيتها ونجاحها في السوق.
- تعزيز تطوير القادة: يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد في تحسين تطوير مهارات وممارسات القادة في قطاع الترفيه والسياحة، مما يساهم في بناء قيادة فعالة تعزز الأداء والابتكار.
- زيادة الاستثمارات والنمو الاقتصادي: تحسين أداء العاملين في قطاع الترفيه والسياحة يمكن أن يساهم في جذب المزيد من الاستثمارات وتعزيز النمو الاقتصادي.
- تحقيق التنمية المستدامة: بتحسين أداء العاملين في قطاع الترفيه والسياحة، يمكن تحقيق التنمية المستدامة للمدينة، مما يساهم في رفع مستوى معيشة سكانها وتحسين البيئة الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام.
- بالإضافة إلى ذلك، فهم أثر القيادة التحويلية في قطاع الترفيه والسياحة يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين أداء العاملين وتعزيز نجاح المؤسسات والمنشآت في هذا القطاع الحيوي.

❖ فرضية الدراسة:

تفترض علاقة مفترضة بين متغيرين أو أكثر، وتقدم افتراضاً يمكن اختباره خلال البحث. في هذه الحالة، فرضية البحث التي تناسب موضوع "أثر القيادة التحويلية على إنتاجية العاملين في قطاع الترفيه والسياحة" قد تكون كالتالي:

"إذا تم تبني القيادة التحويلية في مؤسسات قطاع الترفيه والسياحة في مدينة جدة، فإنه من المرجح أن يكون لها تأثير إيجابي على إنتاجية العاملين في هذا القطاع."

توضح هذه الفرضية وجود القيادة التحويلية، كنمط قيادي محدد، قد يؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين في مجال الترفيه والسياحة بشكل يعتبر معنوياً ومهماً. وهذا ما سيتم اختباره وتحليله خلال الدراسة التطبيقية للتحقق من صحة هذه الافتراضية ومدى تأثير القيادة التحويلية على إنتاجية العاملين في الواقع العملي.

الفرضيات التي يمكن تطويرها للبحث حول أثر القيادة التحويلية على إنتاجية العاملين في قطاع الترفيه والسياحة:

- فرضية الإشباع الوظيفي: تفترض هذه الفرضية أن القيادة التحويلية تزيد من مستويات الإشباع الوظيفي لدى العاملين في قطاع الترفيه والسياحة، مما يؤدي إلى زيادة مشاركتهم والالتزام بالمؤسسة، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.
- فرضية التحفيز والالتزام: تفترض هذه الفرضية أن القيادة التحويلية تزيد من مستويات التحفيز لدى العاملين وتعزز الالتزام بأهداف المؤسسة ورؤيتها، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاجية والأداء العام في قطاع الترفيه والسياحة.
- فرضية التطوير الشخصي والمهني: تفترض هذه الفرضية أن القيادة التحويلية تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين وتعزز نموهم الشخصي والمهني، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم في قطاع الترفيه والسياحة.
- فرضية تحسين بيئة العمل: تفترض هذه الفرضية أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين بيئة العمل والعلاقات العملية داخل المؤسسة، مما يزيد من مستويات الرضا والتواصل بين العاملين وبالتالي يحسن من أدائهم وإنتاجيتهم.
- فرضية التحفيز للابتكار: تفترض هذه الفرضية أن القيادة التحويلية تعزز من مستويات الابتكار والإبداع بين العاملين، مما يؤدي إلى تطوير خدمات جديدة وتحسين عمليات الإنتاج والخدمات في قطاع الترفيه والسياحة.

❖ أهداف البحث:

تسعي الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- دراسة تأثير أساليب القيادة التحويلية على رضا العاملين في قطاع الترفيه والسياحة بمدينة جدة، وكيفية تأثير ذلك على أدائهم واستمراريتهم في العمل.
- استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية على قدرة العاملين في مجال الترفيه والسياحة على الابتكار وتطوير خدمات جديدة وجذب الزوار.
- تحليل كيفية تأثير القيادة التحويلية على كفاءة العمل والإنتاجية في قطاع الترفيه والسياحة، وكيف يمكن تحسين هذه الجوانب من خلال تبني أساليب قيادية تحويلية.
- دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على فهم العاملين لرؤية العملاء وتلبية احتياجاتهم وتحسين جودة الخدمة المقدمة في قطاع الترفيه والسياحة بمدينة جدة.
- دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على تحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم والاستمرار في التعلم والتطوير في مجال الترفيه والسياحة.

❖ أسئلة الدراسة:

- كيف يمكن تعريف القيادة التحويلية وما هي سماتها الرئيسية؟
- كيف يمكن تقييم أثر القيادة التحويلية على رضا العاملين في قطاع الترفيه والسياحة؟
- كيف يؤثر نمط القيادة التحويلية على مستوى الابتكار والإبداع في قطاع الترفيه والسياحة؟
- ما هي علاقة القيادة التحويلية بتحسين كفاءة العمل والإنتاجية في قطاع الترفيه والسياحة؟
- كيف يمكن قياس تأثير القيادة التحويلية على جودة الخدمة المقدمة ورؤية العملاء في قطاع الترفيه والسياحة؟
- ما هي أفضل الممارسات والإجراءات لتطبيق القيادة التحويلية في قطاع الترفيه والسياحة بمدينة جدة؟

❖ مراجعات أدبية (دراسات سابقة):

الباحث	عنوان الدراسة	سنة الدراسة	الملخص
محمود عبد الرحمن الشنطي	أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية	٢٠١٦	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى التحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية. ولتحقيق أهداف البحث، تم تطوير أداة القياس (الاستبيان) بالاعتماد على الدراسات السابقة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٧٠) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة، وبلغت نسبة الاستبيانات المستلمة (٢٣٥) وكانت نسبة الاستجابة (٦٣,٥ %) من مجتمع الدراسة الكلي. وقد خلُصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يُدركها العاملون بوزارة الصحة كانت أيضاً متوسطة. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية) تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية. كما

			وكشفت أن العدالة الإجرائية تتوسط كلياً العلاقة بين التأثير الكاريزمي وجودة الحياة الوظيفية وجزئياً العلاقة بين الاعتبارات الفردية وجودة الحياة الوظيفية. وأخيراً، أوصت الدراسة بالعمل على تحسين جودة الحياة الوظيفية بالتركيز على إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي، زيادة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، الأمان الوظيفي وتفعيل نظم الحوافز والتعويضات. إضافة إلى تشجيع المدراء على تبني نمط القيادة التحويلية.
د. نهى عثمان عبد المجيد محمد أرباب	"أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين" دراسة حالة: شركة كوفي للمواد الغذائية -الخرطوم	٢٠٢٢	هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وأداء العاملين في الشركة المبحوثة. وقد اختبرت الدراسة الفروض التالية: توجد علاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين التأثير المثالي وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الحفز الإلهامي وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الاستثارة الفكرية وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين الاعتبار الفردي وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية، توجد علاقة بين التمكين وأداء العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع

			الدراسة المكون من العاملين في شركة كوفي للمواد الغذائية حيث تم توزيعه علي جميع العاملين وتوصلت الدراسة إلى أن شركة كوفي للمواد الغذائية تمتلك قيادة تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد، توجد علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين (والمتغير التابع) أداء العاملين). ومن ثم قدمت الدراسة عدة توصيات كان أهمها، الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في شركة كوفي، وضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للترقي واتخاذ مواقع قيادية. الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين.
صباح بنت عبد الله الصومالي ورزان فريد متولي	أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك	2018	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين في مؤسسات التعليم العالي. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت "الاستبانة" كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع

	عبد العزيز بالملكة العربية السعودية		"الاستبانة" إلكترونياً وورقياً على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وتم الحصول على عدد (٣٣٣) استجابة. وتم استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، حيث توصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية ومُوجبة بين القيادة التحويلية وتمكين الموظفين، وأيضاً وجود علاقة قوية ومُوجبة بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين. وتم أيضاً استخدام تحليل المتوسطات والانحراف المعياري، لمعرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، وتوصّلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، ووضعت الدراسة عدّة توصيات للمؤسسات التعليمية لتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي، وبثّ الحماس في نفوسهم للنجاح والتطوُّر وإيجاد طرق جديدة لحل المشاكل القديمة.
احمد منير ذعار العتيبي	أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على اداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن	٢٠١٩	هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية وممارسات القيادة التبادلية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتناولت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (الاجاذبية والتأثير، والتحفيز الإلهامين، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية)، بالإضافة الى ثلاثة ابعاد للقيادة التبادلية (الادارة بالاستثناء السلبية، الادارة بالاستثناء

الايجابية، المكافآت المشروطة). وتكون مجتمع الدراسة من جميع فنادق الخمسة نجوم في الاردن والبالغ عددها ٣٦ فندق حسب اخر احصائية لوزارة السياحة والأثار الاردنية في عام ٢٠١٨. وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية لدراسة مجتمع الدراسة، وبلغت العينة (٣٤٨) موظف، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. وقد تم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الوسط الحسابي، واختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات المستخرجة من افراد عينة الدراسة. النتائج اكدت ان كل من اسلوب القيادة التحويلية واسلوب القيادة التبادلية يؤثر بشكل ايجابي على اداء العاملين، ولكن كان التأثير الاكبر لممارسات القيادة التحويلية حيث وجد ان ثلاثة من اصل اربعة ابعاد للقيادة التحويلية مؤثرة بشكل ايجابي على اداء العاملين وهي الجاذبية والتأثير (الاكثر تأثيرا)، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، بينما وجد متغير واحد فقط من متغيرات القيادة التبادلية وهو (المكافآت المشروطة) مؤثرة بشكل ايجابي على اداء العاملين. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، منها ضرورة تجنب نمط القيادة التبادلية باستثناء تطبيق مفهوم المكافآت المشروطة، والتركيز على تطبيق ممارسات القيادة التحويلية والتي وجدت

مناسبة في ادارة الموظفين خصوصا في قطاع الفنادق.			
لقد اجتذبت القيادة التحويلية اهتمامًا واسع النطاق في بحوث الإدارة. وفي هذا المجال، يعد تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين فرعًا مهمًا. تشير الأبحاث الحديثة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دورًا وسيطًا بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. ومع ذلك، فإن بعض هذه النتائج تتناقض مع بعضها البعض. وبالنظر إلى الخلفية التي يتم فيها إيلاء اهتمام أكبر للقيادة التحويلية في صناعة البناء والتشييد، يهدف هذا البحث إلى معرفة درجة تأثير القيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظفين، فضلًا عن الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية. تم جمع ما مجموعه ٣٨٩ استبيانًا من المقاولين وتحليلها من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية. وتكشف النتائج أن الأداء المستدام للموظفين يتأثر بشكل إيجابي بالقيادة التحويلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن أكثر من نصف هذا التأثير يتوسطه سلوك المواطنة التنظيمية. تُذكر هذه النتائج مديري المشاريع بالحاجة إلى إيلاء اهتمام وثيق للقيادة التحويلية، لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي تحسين الأداء المستدام للموظفين في نهاية المطاف.	٢٠١٧	أثر القيادة التحويلية على الأداء المستدام للموظفين: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية	Weiping Jiang Xianbo Zhao and Jiongbin Ni

الغرض من هذه الورقة هو اقتراح إطار مفاهيمي ونمذجة العلاقة السببية للقيادة التحويلية على التزام الموظف. تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية والتزام الموظف لتحقيق أهداف هذا الاختبار. استخدمت هذه الدراسة التجريبية تصميم البحث الوصفي. إن السكان المستهدفين في هذه الدراسة هم الموظفون العاملون في صناعة البناء والتشييد في الأردن. يتكون حجم العينة من ٢٤٠ شخصاً، وتم تحديده باستخدام صيغة سلوفين. تم جمع كافة البيانات باستخدام استبيان ذاتي. تم اختيار المشاركين باستخدام تقنية أخذ عينات عشوائية بسيطة لتجنب التحيز في الاختيار ولضمان وجود تمثيل مناسب للسكان. تم تحليل البيانات باستخدام إجراءات نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام IBM-SPSS-Amos 24.0. وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية ساهمت بأثر إيجابي وكبير على التزام الموظف. إن تقييم النموذج المفاهيمي المتعلق بأثر القيادة التحويلية على التزام الموظف من شأنه أن يدعم المديرين والأشخاص الذين يقودون التغيير الصناعي لفهم مساهمة القيادة التحويلية في التزام الموظف بشكل أفضل. ساهمت هذه الدراسة بنموذج جديد في الأدبيات الموجودة، وهو نموذج القيادة التحويلية الموجه من قبل الموظف.	٢٠١٩	أثر القيادة التحويلية على التزام العاملين في صناعة البناء والتشييد	Shatha Mahfouz & Zainudin Awang
--	-------------	---	--

جدول (١)

القيادة التحويلية

القيادة التحويلية (بالإنجليزية: Transformational leadership) هي مفهوم حول القيادة تشرح الآليات المتبعة لتحقيق تغييرات مخططة مرغوبة من خلال مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق أهداف عالية المستوى وإيجاد الطرق للنجاح. وتعتمد على عدد مختلف من الآليات التي ترفع الروح المعنوية للمرؤوسين كما وتعزز دوافعهم الذاتية وذلك بربط هوية المرؤوسين بالأهداف المرجو تحقيقها.

وقائد التحول هو الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مشتركة ويلهم للمرؤوسين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات ويسعى باستمرار لتطوير مهارات المرؤوسين. ومن أهم مهاراته جعل المرؤوسين يهتمون بالمشروع بدافع ذاتي. بالإضافة لذلك، يملك مهارة تحديد نقاط قوة وضعف مرؤوسيه وبالتالي يعين المهام للشخص المناسب بحسب قدراته لزيادة نجاحه في عمله.

تعريفات:

- تعريف بيرنز (Burns): القيادة التحويلية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).
- تعريف تيتشي وديفانا (Tichy & Devanna): القيادة التحويلية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.
- تعريف بينس ونانس (Bennis & Nanus): القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير.

- تعريف تروفينو (Trofino): القيادة التحويلية هي " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.
 - تعريف تريسي (Tracey): القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.
 - تعريف جان كريجر (Jan Krieger): القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصلحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.
- تعتبر القيادة وعلى نطاق واسع كأحد العوامل الرئيسة للنجاح التنظيمي (Yukl, 2010). والقيادة التحويلية واحدة من نظريات القيادة التي جذبت قدراً هائلاً من الاهتمام (Bass, 1985; Burns, 1978). منذ التسعينات من القرن الماضي، كرسست المزيد من الدراسات لهذا النمط من القيادة عن سائر النظريات الرئيسة للقيادة (Judge and Piccolo, 2004). وقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) فهو أول من قدم نظرية القيادة التحويلية، ولكن يرجع الفضل إلى (Bass, 1985) في انتشار مفهوم القيادة التحويلية. وقد عرف (Burns, 1978) القائد التحويلي كشخص "يسعى إلى تلبية الاحتياجات العليا للتابعين ودمج طاقاتهم الكامنة". وعلى نفس المنوال، وصف (Bass, 1990) الوفاء بالاحتياجات العاطفية للتابعين بوصفها جانباً أساسياً للقيادة التحويلية.
- يحول القائد التحويلي القيم الشخصية للتابعين لدعم رؤية واهداف المنظمة من خلال تهيئة بيئة عمل يمكن من خلالها تشكيل العلاقات وبناء مناخ من الثقة يسهم في المشاركة في الرؤية (Bass, 1985). وقد قام (Avolio et al., 1991) بتطوير أربع سلوكيات رئيسة تشكل القيادة التحويلية.

المناقشة التالية تلخص هذه الأبعاد وتحدد العناصر التي تصاحب كل بعد من الأبعاد.

التأثير المثالي

يهتم سلوك التأثير المثالي بقدرة القائد على التأثير العاطفي وكسب احترام التابعية (Bass, 1998). ويظهره القادة سلوك التأثير المثالي من خلال التصرف كقدوة وإبراز السلوك الأخلاقي الذي يتحذى به التابعين. ويحدد القادة التحويليين الأهداف التي لا تتمحور حول أهدافهم الشخصية وابداء استعدادهم لمتابعة تلك الأهداف حتى عندما تكون التكاليف الشخصية عالية. ويولد مثل هذا السلوك الاحترام والثقة في القائد ويجعل الأفراد أكثر اعتزازاً وفخراً بمنظمتهم وأكثر حرصاً على العمل بجد لتحقيق الأهداف التنظيمية (Bass and Avolio, 1994).

عوامل القيادة التحويلية

وبشكل عام، هناك أربعة عناصر تعتمد لتحديد مدى تطبيق قائد ما، أو زعيم، للقيادة التحويلية في أسلوب قيادته:

أ. النظرة الفردية: مدى ومستوى اعتباره للفرد. قائد التحول يعتبر كل فرد شخص بحد ذاته وله خصوصيته بدلاً من اعتباره كجزء من المجموعة. وبالتالي، يعمل كمرشد للفرد ويستمع لاهتماماته واحتياجاته ويقدم العطف والدعم ويبقي خطوط الاتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي. كما يخلق علاقة مبنية على الاحترام والاعتراف بإنجازات الفرد بعلانية. وبذلك، يصبح للتابعين إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام.

ب. التنشيط الفكري: مدى ومستوى تحفيزه للتفكير الخلاق عند أتباعه. يقوم قائد التحول بتحفيز الفكر الخلاق عند الاتباع بتحدي الأمر الواقع الافتراضات وأخذ المخاطر وتلمس أفكارهم. كما يشجع وينمي الأشخاص الذين يفكرون باستقلالية. فهذا النوع من القادة يعتبرون أن التعلم قيمة أساسية وأن الحالات الغير متوقعة فرصة

للتعلم. وبالتالي، فإن أتباعهم يطرحون الاسئلة ويفكرون بعمق في الطروحات ويبحثون على أفضل السبل لتنفيذ المهام.

ج. التحفيز الملمهم: مدى ومستوى تحفيزه لأتباعه بإلهام وإيجابية. فالقادة الملمهم يقدمون رؤية واضحة تلهم أتباعه لتحقيق الأهداف بنجاح وتركز على معايير عالية ويصف التطلعات المستقبلية بتفاؤل ويعطي معنى غني للأهداف، الدافع الحقيقي لتحفيز التابعين للعطاء وتقدم الجماعات. القائد بحاجة لمهارات اتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليثقوا بأن مستقبلهم مشرق وبقدرتهم على تحقيقه.

د. مثالية مؤثرة: مدى تأثير القائد بإعطاء نموذج مثالي. فقائد التحول يوفر نموذجاً يحتذى به في السلوكيات الأخلاقية العالية ويكسب الاحترام والثقة.

خصائص القيادة التحويلية:

أن القيادة التحويلية تحمل بعض الخصائص التي تنسجم مع التغيير الذي تسعى إليه جميع المنظمات ومن هذه الخصائص:

١ / القيادة من أجل التغيير والإبداع.

٢ / نقل تصور مستقبلي متفائل واستحواذ على اهتمام جميع المهتمين.

٣ / التحفيز بالقيم الداخلية وثقة مطلقة بالقائد الأنموذج واعتماداً مبدأ القيادة بالانطباع والاقتداء.

٤ / نقل رؤية تنظيمية وتوقعات عن مستويات أداء عالية وتأكيد على بذل الجهد.

٥ / دعم الرقابة الذاتية وخلق مناخ للثقة والإبداع والتميز.

٦ / إيمان بالقيم وبإمكانية ارتقاء القادة والمرؤوسين لمستويات عالية من الدافعية المعنوية.

٧ / تشجيع التضحية بالمصالح الشخصية لأجل المصلحة العامة وتحقيق أهداف المنظمة.

المتغير الثاني للدراسة:

أداء العاملين

مفهومه:

يشهد مفهوم الأداء اهتماماً واسعاً وبحثاً مكثفاً في الدراسات الإدارية، وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة، وللتفاعل المعقد بين المؤثرات المختلفة التي تؤثر على الأداء وتنوعه. يُفهم مفهوم الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال عملها وجهود العاملين فيها. وبالتالي، يعد هذا المفهوم نقطة تلاقٍ بين أهداف المؤسسة والوسائل اللازمة لتحقيقها، إذ يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون داخل هذه المنظمات. (الحريري، ٢٠١٦: ٢٧٨)

منذ ظهوره في البدايات الأولى للنظريات الإدارية، أصبح مفهوم الأداء أحد المفاهيم الأساسية المرتبطة بمجال الإدارة، مما دفع الكتاب في هذا المجال إلى منحه اهتماماً واسعاً. تم تقديم عدة تعريفات للأداء، منها تعريفه بأنه "المستوى الذي تصل إليه الشركة بعد إجراء العمليات على المدخلات"، وأيضاً بأنه "انعكاس قدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد"، وتم تعريفه أيضاً بأنه "النتيجة النهائية لنشاط الشركة". يركز بعض الباحثين على البعد البيئي الداخلي والخارجي للشركة، وعلى قدرتها على تكييف عناصر هذا البعد لتعزيز أنشطتها نحو تحقيق أهدافها، إذ

يُعتبر الأداء النتيجة المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية المتنوعة والتأثيرات الخارجية والاستفادة منها من قبل الشركة. (الطويل، ٢٠١٣: ١١٥)

تنوعت تعريف الأداء من قبل المفكرين والكتّاب في مجال الإدارة، وأحد أبرز هذه التعاريف ورد في معجم مصطلحات العلوم الإدارية، حيث يُعرّف الأداء بأنه "القيام بأعباء الوظيفة، من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء". ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء، يأتي مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى الفاعلية والكفاءة، حيث تعبر الفاعلية عن تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف، بينما تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات، وكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات، زادت الكفاءة. يتم قياس الإنتاجية بمعايير الكفاءة والفاعلية، حيث يُعتبر العامل الجيد ذو إنتاجية عالية ويساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل. (الفروخ، ٢٠١٠: ٤٣)

الأداء يمكن تعريفه كما "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة (الدولة) للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بحيث تكون قادرة على تحقيق أهدافها". يتضح من هذا التعريف أن الأداء ينبثق من تفاعل بين عنصرين: الأول يتعلق بكفاءة استخدام موارد المؤسسة، والثاني يتعلق بالفعالية في تحقيق الأهداف المرتبطة بهذا الاستخدام. وبالتالي، يكمن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمنظمات والمؤسسات والدول في القدرة على استخدامه لتقييم قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى توافقها مع المعايير الرشيدة في تحقيق هذه الأهداف، والتي تنعكس في عقلانية الطرق والسبل التي تتبعها في عمليات الإدارة والتنفيذ. (القيسي، ٢٠١٦: ٤٧)

طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وببنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة: وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

١- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير

موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

٢- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوء الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

٣- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدله لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة

الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

٤- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون ٥٠٪ في الوسط وتمثل أداء جيد و ١٥٪ عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل ١٠٪ عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

١- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١-٥) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر

المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

٢- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل.

٣- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم.

٤- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقويم الدورية في

المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف

يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازهِ وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامساً: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء ٣٦٠°):

وهي أن يُقيم الموظف استناداً على تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره وممن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات.

هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها، ويوجهه إلى التدريب المناسب.

والجانب الأكثر تحدياً للتقييم ٣٦٠ درجة هو السرية، عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

❖ الفصل الرابع:

المنهجية وطرق البحث

- **منهجية الدراسة:** تتبع الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة البحث.
- **مجتمع الدراسة:** سوف يكون مجتمع الدراسة هو التركيز على العاملين في مجال السياحة والترفيه في مدينة جدة.
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من ٥ % من المجتمع الأصلي من العاملين، حيث تم توزيع عدد (١٠٠) استمارة وتم استرجاع عدد (٨٨) استمارة بنسبة استرجاع ٨٨٪ بيانها كالاتي:

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	١٠٠	٪١٠٠
الاستبانات التي تم ارجاعها	٨٨	٪٨٨
الاستبانات التي لم تم ارجاعها	١٢	٪١٢
الاستبانات الغير صالحة للتحليل	٠	٠
الاستبانات صالحة للتحليل	٨٨	٪٨٨

جدول (٢)

❖ مجالات وحدود الدراسة:

- ✓ المجال المكاني: ويقصد به الحدود المكانية لعمل دراسة البحث العلمي والتي تساعد الباحث في حصر موضوع البحث. وفي موضوع بحثنا هذا سوف نتحدث عن شركات قطاع السياحة والترفيه في مدينة جدة.
- ✓ المجال الزمني: ويقصد به الفترة أو المدة الزمنية التي نحتاجها لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث. وهي الفترة ما بين فبراير ٢٠٢٤ إلى ابريل ٢٠٢٤ م.
- ✓ المجال البشري: العاملين في قطاع السياحة والترفيه في مدينة جدة.

❖ أداة البحث:

- قام الباحثين بإجراء الدراسة الاستطلاعية من تاريخ ٢٠ / ٣ / ٢٠٢٤ إلى تاريخ ٣١ / ٣ / ٢٠٢٤ وذلك عن طريق إجراء الاستبانات الرقمية وشمل هذا الاستبيان جميع العاملين في مجال السياحة والترفيه في مدينة جدة.

❖ الفصل الخامس:

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

أولاً: معالجة البيانات

في قسم معالجة البيانات ضمن الدراسة حول تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في قطاع الترفيه والسياحة بمدينة جدة، تم اتباع عدة خطوات محورية لضمان دقة وصحة التحليلات المستخلصة. بدأت العملية بجمع البيانات الميدانية من خلال استبيانات موجهة للعاملين، حيث تناولت هذه الاستبيانات أسئلة مصممة لقياس مختلف جوانب القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي. بعد جمع الاستبيانات، تم تنظيم البيانات بعناية وتصنيفها وفقاً للمحاور البحثية الرئيسية. هذه الخطوة أساسية لتسهيل التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام برنامج SPSS V28 لمعالجة البيانات وحساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتحليل النسب المئوية للإجابات. كجزء من عملية معالجة البيانات، كان التركيز أيضاً على تقييم صدق الأداة وثباتها من خلال حساب معاملات كرو نباخ ألفا لكل محور، مما أكد على موثوقية الأداة البحثية المستخدمة.

❖ ثانياً: حساب الصدق والثبات لاداء الدراسة

لضمان دقة وثبات الأداة، تم حساب معامل الفا (Alpha) لكرو نباخ، الذي يعتبر مؤشراً على ثبات الأداة ومدى تجانس البنود التي تشكل كل محور

المحور	عدد العناصر	معامل الفا
التأثير المثالي	٣	٠,٨٠٠
الحفز الإلهامي	٣	٠,٨١١
الاستشارة الفكرية	٣	٠,٧٠٠
الاعتبار الفردي	٣	٠,٨٠١
التمكين	٣	٠,٧٠٠
أداء العاملين	٣	٠,٧٠٠
العام	١٨	٠,٩٢٠

جدول (٣)

وفقاً للنتائج، فإن معاملات الفا تتراوح بين ٠,٦٠٠ و ٠,٩٢٠، مما يشير إلى مستويات مقبولة إلى عالية من الثبات لأدوات القياس. بشكل مفصل، سجل محور التأثير المثالي معامل الفا قدره ٠,٨٠٠، والحفز الإلهامي ٠,٨١١، والاستشارة الفكرية ٠,٧٠٠. في حين بلغ الاعتبار الفردي معامل الفا قدره ٠,٨٠١، والتمكين ٠,٧٠٠، وأداء العاملين أيضاً ٠,٧٠٠. أما معامل الفا العام للأداة بأكملها فقد بلغ ٠,٩٢٠، مما يدل على أن الأداة بشكل عام تتمتع بثبات عال وموثوقية في قياس القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين. هذه النتائج تؤكد على صدق الأداة وثباتها، مما يجعلها أداة موثوقة لجمع البيانات في دراسات مماثلة في مجال الترفيه والسياحة في مدينة جدة.

التأثير المثالي			الاعتبار الفردي		
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
٠,٨٨٣	٠,٠٠	١	٠,٨٢٥	٠,٠٠	
٠,٨٨٦	٠,٠٠	٢	٠,٨٢٦	٠,٠٠	
٠,٧١٦	٠,٠٠	٣	٠,٨٤٧	٠,٠٠	
الحفز الإلهامي			التمكين		
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
٠,٧٨٦	٠,٠٠	١	٠,٨٠٠	٠,٠٠	
٠,٨٧٨	٠,٠٠	٢	٠,٨٠٠	٠,٠٠	
٠,٨٥٥	٠,٠٠	٣	٠,٨٠٤	٠,٠٠	
الاستشارة الفكرية			أداء العاملين		

معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية		معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
٠,٦٠٠	٠,٠٠	١	٠,٨٢٤	٠,٠٠
٠,٨٠٨	٠,٠٠	٢	٠,٨٥٠	٠,٠٠
٠,٨٠١	٠,٠٠	٣	٠,٧٠٠	٠,٠٠

جدول (٤)

كما يتضح من خلال تحليل الارتباط أن هناك علاقة قوية ومعنوية بين مختلف عناصر القيادة التحويلية وتأثيرها على أداء العاملين. بالنظر إلى المعاملات والدلالات الإحصائية، نجد أن عناصر التأثير المثالي والاعتبار الفردي تظهر ارتباطات عالية بمعاملات ٠,٨٨٣، ٠,٨٨٦، ٠,٧١٦، للتأثير المثالي، و ٠,٨٢٥، ٠,٨٢٦، ٠,٨٤٧، للاعتبار الفردي، مع دلالة إحصائية تبلغ ٠,٠٠ لكل منها، مما يدل على قوة ومعنوية هذه العلاقات.

بالإضافة إلى ذلك، الحفز الإلهامي والتمكين يُظهران أيضاً علاقات إيجابية قوية مع معاملات ارتباط تتراوح بين ٠,٧٨٦ و ٠,٨٠٤، ودلالة إحصائية ٠,٠٠، ما يؤكد على أهمية هذه العناصر في تعزيز أداء العاملين. الاستثارة الفكرية، على الرغم من إظهارها لأدنى معامل ارتباط في العنصر الأول (٠,٦٠٠)، إلا أنها تتحسن بشكل ملحوظ في العناصر الأخرى مع معاملات ٠,٨٠٨ و ٠,٨٠١، مما يشير إلى تأثيرها الإيجابي على الإبداع والتفكير النقدي لدى العاملين.

أما بالنسبة لأداء العاملين، فإن الارتباطات القوية بمعاملات ٠,٨٢٤ و ٠,٨٥٠، وتراجع طفيف في العنصر الثالث (٠,٧٠٠)، تُظهر أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء العاملين. هذه النتائج تؤكد على الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تحفيز العاملين وتعزيز أدائهم، مما يعكس أهمية تبني هذه الأساليب القيادية في بيئات العمل لتحقيق نتائج أفضل.

❖ ثالثاً: البيانات الديموغرافية

• العمر

الفئة	التكرار	النسبة
٢٠-٢٩ سنة	42	47.7
٣٠-٣٩ سنة	30	34.1
٤٠-٥٠ سنة	11	12.5
أكبر من ٥٠ سنة	5	5.7
المجموع	88	100

جدول (٥)

في تحليل البيانات الديموغرافية للمشاركين بالدراسة، نجد تنوعاً في توزيع الأعمار يعكس مختلف الخبرات والمراحل المهنية للعاملين في القطاع الخاص بمجال الترفيه والسياحة في مدينة جدة. الغالبية العظمى من المشاركين تندرج تحت الفئة العمرية ٢٠-٢٩ سنة بنسبة ٤٧,٧٪ وعدد تكرار ٤٢، ما يشير إلى وجود قوي للشباب في بدايات حياتهم المهنية في هذا القطاع. يتبع ذلك الفئة العمرية ٣٠-٣٩ سنة بنسبة ٣٤,١٪ وعدد تكرار ٣٠، مما يدل على وجود قاعدة كبيرة من العاملين ذوي الخبرة المتوسطة. الفئة العمرية ٤٠-٥٠ سنة تشكل ١٢,٥٪ بتكرار ١١، بينما الفئة العمرية التي تزيد عن ٥٠ سنة تمثل النسبة الأقل بـ ٥,٧٪ وعدد تكرار ٥، مما يعكس تنوع

الأعمار ولكن بتركيز أكبر نحو الشباب والأعمار المتوسطة. Top of Form

• المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
جامعي	52	59.1
دبلوم	7	8
دكتوراه	1	1.1
ثانوية	19	21.6
ماجستير	9	10.2
المجموع	88	100

جدول (٦)

توزيع المستوى التعليمي للمشاركين في الدراسة يُظهر تنوعاً في الخلفيات التعليمية بين العاملين في قطاع الترفيه والسياحة، مع تركيز واضح على الخريجين الجامعيين. بتحليل البيانات، نجد أن الأغلبية، بنسبة ٥٩,١٪ وعدد تكرار ٥٢، هم من حملة الشهادات الجامعية، مما يعكس مستوى تعليمي عالٍ بين المشاركين. يلي ذلك الأفراد ذوو التعليم الثانوي بنسبة ٢١,٦٪ وتكرار ١٩، مما يدل على وجود قاعدة مهمة من العاملين ذوي التعليم الثانوي في هذا القطاع.

المشاركون الحاصلون على درجة الماجستير يمثلون نسبة ١٠,٢٪ بتكرار ٩، ما يؤكد على وجود خبرات متقدمة وتخصصية في هذا القطاع. على الجانب الآخر، نجد أن الدبلوم يأتي بنسبة ٨٪ وتكرار ٧، بينما الدكتوراه تمثل النسبة الأقل بـ ١,١٪ وتكرار ١، مما يعكس تنوع المؤهلات التعليمية لكن مع تركيز أقل على الدراسات العليا المتقدمة.

• الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
غير محدد	2	2.3
أنثى	31	35.2
ذكر	55	62.5
المجموع	88	100

جدول (٧)

في تحليل توزيع الجنس بين المشاركين في الدراسة الخاصة بأثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في القطاع الخاص بمجال الترفيه والسياحة، نلاحظ أن الذكور يشكلون الأغلبية بنسبة ٦٢,٥٪، مع تكرار ٥٥، مما يعكس تمثيلاً أعلى للذكور في عينة الدراسة. الإناث يمثلن نسبة ٣٥,٢٪ بتكرار ٣١، مشيرة إلى وجود تمثيل معتبر للنساء ضمن القوى العاملة في هذا القطاع. يبدو أن هناك فئة بتكرار ٢ ونسبة ٢,٣٪ لم يتم تحديدها بوضوح في البيانات المقدمة، وهذا قد يشير إلى وجود فئة غير محددة.

• عدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ١٠ سنين	8	9.1
أقل من ٤ سنين	20	22.7

19.3	17	اقل من ٧ سنين
39.8	35	اقل من سنة
9.1	8	اكثر من ١٠ سنين
100	88	المجموع

جدول (٨)

تحليل سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة يكشف عن توزيع متنوع لخبرات العاملين في قطاع الترفيه والسياحة، مما يعطي لمحة عن سنوات الخبرة. من البيانات العدد الكبير من المشاركين هم من الذين تقل خبرتهم عن سنة، مشكلين نسبة ٣٩,٨٪ من العينة بتكرار ٣٥. هذا يدل على تجديد القوى العاملة واندماج جيل جديد بنشاط في هذا المجال، مما قد يعكس توجهات النمو والتطور في قطاع الترفيه والسياحة بالمدينة.

من ناحية أخرى، الفئات التي تقل خبرتها عن ٤ و ٧ سنوات تمثل نسباً مهمة أيضاً، بـ ٢٢,٧٪ و ١٩,٣٪ على التوالي، ما يعني أن هناك قاعدة متينة من العاملين ذوي الخبرة المتوسطة التي تسهم في استقرار ونمو القطاع. مثير للانتباه أيضاً أن الفئات ذات الخبرة الأقل (> ١٠ سنين) والأكثر (< ١٠ سنين) تشاركان نفس النسبة، ٩,١٪ لكل منهما، ما يشير إلى وجود عدد من المحترفين ذوي الخبرة الطويلة التي توفر الاستقرار والتوجيه للأجيال الجديدة في القطاع.

• مجال العمل

النسبة المنوية	التكرار	الفئة
4.55%	4	الدعم للعملاء والاتصال
3.41%	3	الدعم الفني والتشغيلي
50.00%	44	التدريب والتطوير

الإدارة والموارد البشرية	26	29.55%
مصفاة النفط	1	1.14%
الهندسة والطيران	1	1.14%
الترفيه	1	1.14%
الغذاء والمشروبات	1	1.14%
منسق الجولات	1	1.14%
الخدمة الاجتماعية	1	1.14%
عضو الفريق	1	1.14%
لا شيء من هذا	٢	٢,٢٨%
المبيعات	1	1.14%
نظم المعلومات	1	1.14%
المجموع	88	100%

جدول (٩)

تحليل مجال العمل للمشاركين في الدراسة يوفر نظرة عميقة على التنوع الوظيفي داخل قطاع الترفيه والسياحة في. البيانات تُظهر توزيعًا متباينًا يبرز التدريب والتطوير كأبرز المجالات، حيث يشكل ٥٠٪ من المشاركين بتكرار ٤٤، مما يعكس التركيز الكبير على تنمية المهارات وتعزيز القدرات داخل القطاع.

مجال الإدارة والموارد البشرية يأتي في المرتبة الثانية بنسبة ٢٩,٥٥٪ وتكرار ٢٦، مما يدل على أهمية الإدارة الفعالة وإدارة الموارد البشرية في دعم عمليات القطاع وتطويره. من ناحية أخرى، مجالات مثل الدعم للعملاء

والاتصال والدعم الفني والتشغيلي تظهر بنسب أقل، بـ ٤,٥٥٪ و ٣,٤١٪ على التوالي، ما يعكس تنوع الاحتياجات الوظيفية في القطاع لكن بتركيز أقل مقارنة بالتدريب والإدارة.

اللائق أيضًا هو توزيع الفئات الأخرى مثل مصفاة النفط، الهندسة والطيران، الترفيه، الغذاء والمشروبات، منسق الجولات، الخدمة الاجتماعية، عضو الفريق، المبيعات، ونظم المعلومات، كل منها يمثل ١,١٤٪ بتكرار واحد لكل فئة، مشيرًا إلى وجود تخصصات متنوعة لكن بتمثيل محدود داخل العينة.

هذا التنوع في مجالات العمل يُظهر الطبيعة الشاملة والمتعددة الجوانب لقطاع الترفيه والسياحة في جدة، مع التأكيد على الدور المحوري للتدريب والتطوير في تعزيز الكفاءات والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية في القطاع.

❖ رابعا: تحليل النتائج

• المحور الأول: التأثير المثالي

التأثير المثالي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتمتع المديرون بالشركة بسلوك أخلاقي عالي.	ن	23	37	22	4	3.85	0.941
	%	26.1%	42.0%	25.0%	4.5%	2.3%	
يعمل المديرون بالشركة على تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة.	ن	18	32	25	11	3.63	0.99
	%	20.7%	36.8%	28.7%	12.6%	1.1%	
تساعد خبرة المديرون بالشركة في حل المشكلات	ن	29	44	13	2	4.14	0.746
	%	33.0%	50.0%	14.8%	2.3%	0.0%	

3.87	المتوسط الكلي
------	---------------

جدول (١٠)

تحليل النتائج للمحور الأول، التأثير المثالي، يكشف عن إدراك المشاركين لسمات القيادة التحويلية لدى المديرين في الشركات، مع تركيز خاص على السلوك الأخلاقي، استجابة المديرين لحاجات العاملين، واستفادتهم من خبرة المديرين في حل المشكلات.

بدايةً، يُظهر تحليل البيانات أن غالبية المشاركين يرون أن المديرين يتمتعون بسلوك أخلاقي عالٍ، حيث أبدى ٢٦,١٪ موافقة بشدة و ٤٢,٠٪ موافقة، مع متوسط حسابي قدره ٣,٨٥ وانحراف معياري ٠,٩٤١. هذا يشير إلى وجود إجماع نسبي على الأخلاق العالية للمديرين بين المشاركين.

فيما يتعلق بتلبية حاجات العاملين، تظهر النتائج أن ٢٠,٧٪ من المشاركين موافقون بشدة و ٣٦,٨٪ موافقون على أن المديرين يعملون على تلبية هذه الحاجات بالسرعة المطلوبة، مع متوسط حسابي يبلغ ٣,٦٣ وانحراف معياري ٠,٩٩٠، مما يعكس وجهات نظر إيجابية لكن بدرجة أقل من السلوك الأخلاقي.

أما بالنسبة لدور خبرة المديرين في حل المشكلات، فإن ٣٣,٠٪ من المشاركين موافقون بشدة و ٥٠,٠٪ موافقون، مما يعطي متوسط حسابي عالٍ نسبيًا يصل إلى ٤,١٤ مع انحراف معياري ٠,٧٤٦. هذا يدل على تقدير عالٍ لخبرة المديرين وقدرتهم على التعامل مع التحديات.

بشكل عام، يعكس المتوسط الكلي للمحور الأول، الذي يبلغ ٣,٨٧، وجود إدراك إيجابي للغاية من قبل المشاركين حول التأثير المثالي لمديرهم. يسلط هذا الضوء على الأهمية الكبيرة التي يولها العاملون للسمات القيادية الأخلاقية والفعالة للمديرين في بيئة العمل، وكيف يمكن لهذه السمات أن تساهم في تحسين الأداء العام للشركة ورضا العاملين.

• المحور الثاني الحفز الإلهامي

الحفز الإلهامي		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يحث المديرون بالشركة العاملين للعمل بروح الفريق	ن	27	46	10	5	0	4.08	0.805
	%	30.7%	52.3%	11.4%	5.7%	0.0%		
يهتم المديرون بالشركة بالحوافز المعنوية بصورة واضحة.	ن	13	37	27	9	2	3.57	0.944
	%	14.8%	42.0%	30.7%	10.2%	2.3%		
يعمل المديرون على بث روح الحماس بين العاملين بالشركة.	ن	14	47	14	11	1	3.71	0.926
	%	16.1%	54.0%	16.1%	12.6%	1.1%		
المتوسط الكلي							3.78	

جدول (١١)

للمحور الثاني من التحليل، الخاص بالحفز الإلهامي، تُظهر النتائج بشكل واضح كيف يقيّم المشاركون جهود المديرين في تحفيز العاملين وبث روح الإلهام والتعاون ضمن الفرق. هذا المحور يسلط الضوء على أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في تعزيز الحماس والتحفيز المعنوي للعاملين، وهو أمر حاسم لزيادة الإنتاجية وتحسين أجواء العمل.

أولاً، يحث المديرون العاملين على العمل بروح الفريق، حيث تُظهر النتائج أن نسبة كبيرة من المشاركين (٣٠,٧٪) موافقون بشدة و٥٢,٣٪ موافقون) يشعرون بأن المديرين ينجحون في تحفيز هذا الجانب، مع متوسط حسابي قدره ٤,٠٨ وانحراف معياري ٠,٨٠٥. هذا يدل على تقدير المشاركين للجهود المبذولة لتعزيز التعاون والعمل الجماعي.

ثانيًا، بخصوص الاهتمام بالحوافز المعنوية، يبدو أن هناك تقديرًا معتدلاً لجهود المديرين، حيث أبدى ١٤,٨٪ من المشاركين موافقتهم بشدة و٤٢,٠٪ موافقتهم، مع متوسط حسابي ٣,٥٧ وانحراف معياري ٠,٩٤٤. هذه النتائج تشير إلى وعي بأهمية الحوافز المعنوية، لكن مع مجال للتحسين في كيفية تطبيقها وتقديرها.

أخيرًا، فيما يتعلق ببث روح الحماس، يُظهر التحليل أن ١٦,١٪ من المشاركين موافقون بشدة و٥٤,٠٪ موافقون على أن المديرين يعملون بفعالية على إلهام العاملين وتحفيزهم، مع متوسط حسابي ٣,٧١ وانحراف معياري ٠,٩٢٦. هذا يعكس إدراك العاملين لأهمية الإلهام والحماس الذي يتم بثه من قبل المديرين في تعزيز بيئة العمل.

بمتوسط كلي يبلغ ٣,٧٨، تُظهر النتائج للمحور الثاني تقييمًا إيجابيًا عامًا لجهود المديرين في الحفز الإلهامي، مع التأكيد على أهمية هذا الجانب في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي للعاملين. يُبرز هذا التحليل الدور المركزي للقيادة التحويلية في تحفيز العاملين وإلهامهم.

• المحور الثالث: الاستشارة الفكرية

الاستشارة الفكرية		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يقوم المديرون بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل.	ن	9	36	26	15	2	3.4	0.965
	%	10.2%	40.9%	29.5%	17.0%	2.3%		
	ن	18	32	23	12	3	3.57	1.07

		3.4%	13.6%	26.1%	36.4%	20.5%	%	يشجع المديرون العاملون بالشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات
0.979	3.77	3	6	18	42	19	ن	يعمل المديرون بالشركة على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل
		3.4%	6.8%	20.5%	47.7%	21.6%	%	
3.58		المتوسط الكلي						

جدول (١٢)

في المحور الثالث من التحليل، المخصص للاستثارة الفكرية، نجد تقييمات تعكس كيف ينظر المشاركون إلى جهود المديرين في تحفيز العمل الفكري والإبداعي ضمن فرقهم. يُعد هذا المحور حاسماً لفهم كيف تُدار القيادة بطريقة تشجع على الابتكار وتوسيع الأفق الفكري للعاملين.

أولاً، فيما يتعلق بوضع الرؤية العامة للعمل دون تفاصيل، يُظهر التحليل أن ١٠,٢٪ من المشاركين موافقون بشدة و ٤٠,٩٪ موافقون على أن المديرين يقومون بهذا الدور، مع متوسط حسابي ٣,٤ وانحراف معياري ٠,٩٦٥. هذا يدل على وجود بعض الإيجابية في النظرة نحو قدرة الإدارة على تحديد الأهداف الكبرى، لكن مع تحفظات بخصوص التفاصيل والتوجيهات العملية.

ثانياً، التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يعبر ٢٠,٥٪ من المشاركين عن موافقتهم بشدة و ٣٦,٤٪ عن موافقتهم، مع متوسط حسابي ٣,٥٧ وانحراف معياري ١,٠٧. هذه النتائج تشير إلى تقدير للجهود المبذولة لتحفيز المشاركة الفعالة، مع تأكيد على أهمية تعزيز هذا الجانب لزيادة الشعور بالمسؤولية والانتماء.

أخيراً، إتاحة الفرصة للتفكير الإبداعي في حل المشكلات يُظهر تقديراً أعلى مع ٢١,٦٪ موافقة بشدة و ٤٧,٧٪ موافقة، مما يعطي متوسط حسابي ٣,٧٧ وانحراف معياري ٠,٩٧٩. هذا يعكس إدراكاً إيجابياً نسبياً للدور الذي تلعبه الإدارة في تشجيع الابتكار والمبادرة الفردية، مما يؤكد على القيمة المضافة لتحفيز التفكير الخلاق.

بمتوسط كلي يبلغ ٣,٥٨، تُظهر النتائج لهذا المحور تقييماً إيجابياً عاماً للجهود المبذولة في الاستثارة الفكرية، مع تسليط الضوء على أهمية توفير بيئة تحفز العاملين على الابتكار والمشاركة الفعالة. يُبرز هذا التحليل دور القيادة في تعزيز قدرات الفريق وتشجيع النمو الفكري والمهني.

• المحور الرابع: الاعتبار الفردي

الاعتبار الفردي		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يثني المديرون بالشركة على العاملين الذين لديهم مميزات خاصة.	ن	17	45	19	4	3	3.78	0.928
	%	19.3%	51.1%	21.6%	4.5%	3.4%		
يقوم المديرون بالشركة باحترام قرارات من يفوضونهم.	ن	17	42	22	6	1	3.77	0.881
	%	19.3%	47.7%	25.0%	6.8%	1.1%		
يعبّر المديرون للعاملين بالشركة عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب.	ن	21	44	15	5	2	3.89	0.92
	%	24.1%	50.6%	17.2%	5.7%	2.3%		
المتوسط الكلي							3.81	

جدول (١٣)

للمحور الرابع من التحليل، المخصص للاعتبار الفردي، تُظهر النتائج كيف يُقيم المشاركون تعامل المديرين مع العاملين بشكل يُراعي خصوصيتهم ويُقدر إسهاماتهم. هذا المحور يسلط الضوء على الأهمية التي تُعطى للاعتراف بالجهود الفردية وتقدير المساهمات الخاصة، وهو عنصر حيوي لزيادة الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين.

أولاً، بخصوص الشناء على العاملين الذين لديهم مميزات خاصة، تُظهر النتائج أن ١٩,٣٪ من المشاركين موافقون بشدة و ٥١,١٪ موافقون على أن المديرين يثنون على العاملين لديهم خصائص أو إنجازات متميزة، مع متوسط حسابي ٣,٧٨ وانحراف معياري ٠,٩٢٨. هذا يعكس وجود اعتراف وتقدير واضح من جانب الإدارة للمواهب والمساهمات الفردية.

ثانياً، احترام قرارات من يُفوضونهم يُظهر تقييم مماثل، حيث أعرب ١٩,٣٪ من المشاركين عن موافقتهم بشدة و ٤٧,٧٪ عن موافقتهم، مع متوسط حسابي ٣,٧٧ وانحراف معياري ٠,٨٨١. هذه النتائج تُشير إلى تقدير لثقة الإدارة في قدرات فريقها واحترامها للمسؤولية والاستقلالية التي يُظهرها العاملون.

أخيراً، فيما يتعلق بالتعبير عن التقدير لإنجاز العمل، يُظهر التحليل أن ٢٤,١٪ من المشاركين موافقون بشدة و ٥٠,٦٪ موافقون على أن المديرين يُعبرون عن تقديرهم للأعمال المُنجزة، مع متوسط حسابي ٣,٨٩ وانحراف معياري ٠,٩٢. هذا يُبرز أهمية الاعتراف بالإنجازات وتأثيره الإيجابي على الدافعية.

بمتوسط كلي يبلغ ٣,٨١، تُظهر النتائج لهذا المحور تقييماً إيجابياً عاماً لكيفية تعامل المديرين مع العاملين بصورة تُقدر الفرد وتُراعي خصوصيته وإسهاماته. يُعتبر الاعتبار الفردي جزءاً لا يتجزأ من القيادة التحويلية، حيث يُساهم في خلق بيئة عمل تُعزز من الرضا والولاء الوظيفي.

• المحور الخامس: التمكين

التمكين		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ن	16	37	26	9	0	3.68	0.891

		0.0%	10.2%	29.5%	42.0%	18.2%	%	يفوض المديرون بالشركة بعض صلاحياتهم للعاملين بناء على أسس علمية
0.777	3.75	1	2	28	44	13	ن	يدعم المديرون بالشركة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة
		1.1%	2.3%	31.8%	50.0%	14.8%	%	
0.851	3.85	1	4	21	43	19	ن	يشجع المديرون العاملين بالشركة على تحمل المسؤولية
		1.1%	4.5%	23.9%	48.9%	21.6%		
3.76		المتوسط الكلي						

جدول (١٤)

للمحور الخامس من التحليل، المخصص للتمكين، تُظهر النتائج كيف يُقيم المشاركون جهود المديرين في تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم، وهو عنصر أساسي في القيادة التحويلية يهدف إلى زيادة الاستقلالية والمسؤولية الذاتية للموظفين.

أولاً، فيما يتعلق بتفويض بعض الصلاحيات بناء على أسس علمية، يُظهر التحليل أن ١٨,٢٪ من المشاركين موافقون بشدة و ٤٢,٠٪ موافقون، مع متوسط حسابي ٣,٦٨ وانحراف معياري ٠,٨٩١. هذا يعكس اعترافاً بأهمية تفويض الصلاحيات كجزء من تعزيز الكفاءة والاستقلالية في العمل، لكن مع الأخذ بالاعتبار للحاجة إلى تطبيقه بأسس واضحة.

ثانياً، بخصوص دعم ممارسة الصلاحيات المخولة، يعبر ١٤,٨٪ من المشاركين عن موافقتهم بشدة و ٥٠,٠٪ عن موافقتهم، مع متوسط حسابي ٣,٧٥ وانحراف معياري ٠,٧٧٧. هذه النتائج تشير إلى تقدير للجهود المبذولة من قبل الإدارة لدعم العاملين في استخدام صلاحياتهم بفاعلية، مما يعزز من ثقتهم وقدرتهم على المبادرة.

أخيراً، فيما يتعلق بتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، يُظهر التحليل أن ٢١,٦٪ من المشاركين موافقون بشدة و٤٨,٩٪ موافقون، مما يؤدي إلى متوسط حسابي ٣,٨٥ وانحراف معياري ٠,٨٥١. هذا يعكس إدراكاً إيجابياً لدور الإدارة في تحفيز العاملين على الاعتماد على أنفسهم وتولي المزيد من المسؤوليات.

بمتوسط كلي يبلغ ٣,٧٦، تُظهر النتائج لهذا المحور تقييماً إيجابياً عاماً لجهود التمكين التي تُبذل من قبل المديرين، مع التأكيد على أهمية تفويض الصلاحيات ودعم الاستقلالية وتشجيع تحمل المسؤولية كجزء لا يتجزأ من تطوير بيئة عمل محفزة ومنتجة.

● المحور السادس: أداء العاملين

أداء العاملين		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أداء العاملون بالشركة مرتفع	ن	20	50	14	4	0	3.98	0.758
	%	22.7%	56.8%	15.9%	4.5%	0.0%		
تسهم بيئة العمل بالشركة في رفع أداء العاملين	ن	24	38	17	6	3	3.84	1.016
	%	27.3%	43.2%	19.3%	6.8%	3.4%		
تقوم الشركة بتقييم أداء العاملين دورياً	ن	20	43	22	2	1	3.9	0.817
	%	22.7%	48.9%	25.0%	2.3%	1.1%		
المتوسط الكلي							3.90	

جدول (١٥)

للمحور السادس من التحليل، المرتبط بأداء العاملين، تُظهر النتائج كيف يُقيم المشاركون الأداء العام للعاملين في شركاتهم، والعوامل التي تسهم في تعزيز هذا الأداء. هذا المحور يبرز العلاقة بين بيئة العمل، التقييم الدوري للأداء، ومستوى الأداء الذي يُقدمه العاملون.

أولاً، فيما يخص ارتفاع أداء العاملين، يُظهر التحليل أن ٢٢,٧٪ من المشاركين موافقون بشدة و ٥٦,٨٪ موافقون على أن أداء العاملين بالشركة مرتفع، مع متوسط حسابي ٣,٩٨ وانحراف معياري ٠,٧٥٨. هذا يعكس وجود إجماع نسبي على الكفاءة العالية والأداء المتميز للعاملين ضمن الشركات المدروسة.

ثانياً، بالنسبة لمساهمة بيئة العمل في رفع أداء العاملين، يعبر ٢٧,٣٪ من المشاركين عن موافقتهم بشدة و ٤٣,٢٪ عن موافقتهم، مع متوسط حسابي ٣,٨٤ وانحراف معياري ١,٠١٦. هذه النتائج تُشير إلى تقدير للبيئة الداعمة والمحفزة التي توفرها الشركات للعاملين، مما يعزز من أدائهم.

أخيراً، فيما يتعلق بالتقييم الدوري لأداء العاملين، يُظهر التحليل أن ٢٢,٧٪ من المشاركين موافقون بشدة و ٤٨,٩٪ موافقون على أن الشركة تقوم بتقييم الأداء بشكل دوري، مع متوسط حسابي ٣,٩ وانحراف معياري ٠,٨١٧. هذا يعكس الأهمية التي يُولها العاملون للتقييم الدوري كوسيلة للحفاظ على الأداء العالي وتحفيز التحسين المستمر.

بمتوسط كلي يبلغ ٣,٩٠، تُظهر النتائج لهذا المحور تقييماً إيجابياً عاماً لأداء العاملين، مع التأكيد على دور البيئة الداعمة والتقييم الدوري كعوامل رئيسية في تحقيق والحفاظ على هذا الأداء المرتفع. تُبرز هذه النتائج أهمية توفير بيئة عمل محفزة وتطبيق نظم تقييم فعالة لضمان تميز وكفاءة العاملين.

الفصل السادس النتائج والتوصيات:

النتائج:

من خلال العرض السابق لتحليل البيانات توصل البحث لعدد من النتائج كما يلي - :

(١) يمتلك قطاع الساحة و الترفيه في مدينة جدة قيادات تتميز بالأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية، الفردية، التمكين)، وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة على وجود هذه الأبعاد).

(٢) توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) والمتغير التابع (أداء العاملين).

(٣) اثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع أداء العاملين، وثبت ذلك من خلال نتائج الاحصاء الوصفي لمجاور الدراسة.

التوصيات:

١. التركيز على نشر ثقافة القيادة التحويلية بين الموظفين العاملين في هذا المجال.

٢. وضع السياسات والأنظمة التي تعزز الفرص لترقية وتعيين الموظفين المتميزين في مناصب قيادية.

٣. تحسين بيئة العمل لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية وتشجيعها.

٤. إجراء دراسات مكملية في مجال القيادة التحويلية لتعزيز فرص تطبيقها في جميع أنواع المنظمات، سواء العامة أو الخاصة.

المراجع:

١. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual .and Sampler Set (3rd ed.). Mind Garden, Inc
٢. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press
٣. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence .Erlbaum Associates
٤. Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. The .Leadership Quarterly, 17(4), 317-334
٥. Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. Journal of Applied Psychology, 78(6), 891-902
٦. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768
٧. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. Journal of .Management, 22(2), 259-298
٨. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, 4(4), 577-594
٩. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic .leadership theories. The Leadership Quarterly, 10(2), 285-305

https://web2.aabu.edu.jo/thesis_site/thes_dtl.jsp?thes_no=5885.10

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/553>.11

-١٢ <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-647482-%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A9-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9>

-١٣

https://www.researchgate.net/publication/347476204_Impact_of_transformational_leadership_on_work_performance_burnout_and_social_loafing_a_mediation_model

-١٤

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9

ملحق رقم (١)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيدة/

المحترم/ة،

ندعوكم للمشاركة في هذا الاستطلاع الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من مشروع الرسالة البحثية لدراستي لنيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع. يهدف هذا البحث إلى تقييم "أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في القطاع الخاص: دراسة تطبيقية في مجال الترفيه والسياحة بمدينة جدة. سيستغرق الوقت للإجابة على هذا الاستبانة أقل من ٥ دقائق. وهذا الاستبيان لغرض الدراسة وليس لأغراض أخرى. "نشكر تعاونكم ودعمكم."

We invite you to participate in this survey, which is an integral part of my master's thesis project in Project Management. This research aims to evaluate "the impact of transformational leadership on the performance of workers in the private sector: an applied study in the field of entertainment and tourism in Jeddah". It will take less than 3 minutes to complete this questionnaire. We appreciate your cooperation and support.

❖ \العمر * Age

- ☐ Years ٢٠ – ٢٩
- ☐ Years ٣٠ – ٣٩
- ☐ Years ٤٠ – ٥٠
- ☐ Over 50 Years

❖ \المستوى التعليمي * Education

- ☐ ثانوية/High school
- ☐ دبلوم/Diploma
- ☐ جامعي/Bachelor's degree
- ☐ ماجستير/Master's degree
- ☐ دكتوراه/Doctorate degree

❖ العمل في مجال السياحة كـ

*Working in projects as a

- مدير المشروع / Project Manager
- عضو الفريق / Team Member
- منسق المشروع / Project Coordinator
- مستشار / Consultant

❖ عدد سنوات الخبرة في مجال السياحة والترفيه؟

*What is the number of years of experience in projects

- أقل من سنة / Less than 1 year
- أقل من ٤ سنين / Less than 4 years
- أقل من ٧ سنين / Less than 7 years
- أقل من ١٠ سنين / Less than 10 years
- أكثر من ١٠ سنين / More than 10 years

المحور الأول: التأثير المثالي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يتمتع المديرون بالشركة بسلوك أخلاقي عالي					
يعمل المديرون بالشركة على تلبية حاجات العاملين بالسرعة المطلوبة					
تساعد خبرة المديرون بالشركة في حل المشكلات					

المحور الثاني: الحفز الإلهامي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يحث المديرون بالشركة العاملين للعمل بروح الفريق					
يهتم المديرون بالشركة بالحوافز المعنوية بصورة واضحة					
يعمل المديرون على بث روح الحماس بين العاملين بالشركة					

المحور الثالث: الاستثارة الفكرية

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يقوم المديرون بوضع رؤية عامة للعمل دون تفاصيل					
يشجع المديرون العاملون بالشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات					
يعمل المديرون بالشركة على إتاحة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشاكل					

المحور الرابع: الاعتبار الفردي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يثني المديرون بالشركة على العاملين الذين لديهم مميزات خاصة					
يقوم المديرون بالشركة باحترام قرارات من يفوضونهم					
يعتبر المديرون للعاملين بالشركة عن تقديرهم عند انجاز العمل المطلوب					

المحور الخامس: التمكين

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
يفوض المديرون بالشركة بعض صلاحياتهم للعاملين بناء على أسس علمية					
يدعم المديرون بالشركة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة					
يشجع المديرون العاملين بالشركة على تحمل المسؤولية					

المحور السادس: أداء العاملين

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أداء العاملون بالشركة مرتفع					
تسهم بيئة العمل بالشركة في رفع أداء العاملين					
تقوم الشركة بتقييم أداء العاملين دورياً					

❖ ملخص الدراسة

حظيت القيادة التحويلية باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي نظرًا لقدرتها على تحسين أداء الموظفين والنتائج التنظيمية. تبحث هذه الدراسة في تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في القطاع الخاص، مع التركيز بشكل خاص في مجال الترفيه والسياحة في جدة. ومن خلال استخدام نهج البحث الوصفي، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموزع على الموظفين داخل مختلف المنظمات العاملة في قطاع الترفيه والسياحة. قامت أداة المسح بقياس سلوكيات القيادة التحويلية كما يراها الموظفون، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء المبلغ عنها ذاتيًا. وتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي، بما في ذلك تحليل الانحدار، لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين. وتساهم نتائج الدراسة في الأدبيات الموجودة من خلال تقديم أدلة تجريبية على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على أداء الموظفين في سياق القطاع الخاص، لا سيما في إطار البيئة الفريدة في مجال الترفيه والسياحة في جدة. وتناقش الآثار العملية والتوصيات للقادة التنظيميين وصانعي السياسات، مع تسليط الضوء على أهمية تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية لتنمية قوة عاملة متحمسة وعالية الأداء في المشهد الديناميكي لقطاع الترفيه والسياحة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها أن قطاع الساحة والترفيه في مدينة جدة يمتلك قيادات تتميز بالعديد من الأبعاد الإيجابية وهذا بناء على إجابات المبحوثين حيث كانت جميعها بدرجة موافقة مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بمختلف أبعاده والمتغير التابع (أداء العاملين)، واثبتت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع أداء العاملين، وثبت ذلك من خلال نتائج الإحصاء الوصفي لمحاوَر الدراسة. وقد خلص البحث بمجموعة من التوصيات أهمها التركيز على نشر ثقافة القيادة التحويلية بين الموظفين العاملين في هذا المجال، وضع السياسات والأنظمة التي تعزز الفرص لترقية وتعيين الموظفين المتميزين في مناصب قيادية، تحسين بيئة العمل لتعزيز ممارسة القيادة التحويلية وتشجيعها وإجراء دراسات مكملية في مجال القيادة التحويلية لتعزيز فرص تطبيقها في جميع أنواع المنظمات، سواء العامة أو الخاصة.



Abstract

Transformational leadership has received significant attention in the field of organizational behavior due to its ability to improve employee performance and organizational outcomes. This study examines the impact of transformational leadership on the performance of employees in the private sector, with a particular focus in the field of entertainment and tourism in Jeddah. Through the use of a descriptive research approach, data was collected through a questionnaire distributed to employees within various organizations operating in the entertainment and tourism sector. The survey instrument measured transformational leadership behaviors as perceived by employees, as well as self-reported performance indicators. Statistical analysis techniques, including regression analysis, were used to examine the relationship between transformational leadership and employee performance. The study results contribute to the existing literature by providing empirical evidence on the positive impact of transformational leadership on employee performance in the private sector context, particularly within the unique leisure and tourism environment in Jeddah. Practical implications and recommendations for organizational leaders and policy makers are discussed, highlighting the importance of fostering transformational leadership behaviors to develop a motivated, high-performing workforce in the dynamic landscape of the leisure and tourism sector. The research reached several results, the most important of which is that the arena and entertainment sector in the city of Jeddah has leaders characterized by many positive dimensions, and this is based on the answers of the respondents, which were all with a high degree of approval. In addition, the study found that there is a relationship between the independent variable, transformational leadership, in its various dimensions, and the dependent variable (employees' performance). The study proved that transformational leadership, in its dimensions, greatly affects the dependent variable, employees' performance, and this was proven through the results of descriptive statistics for the study's axes. The research concluded with a set of recommendations, the most important of which is focusing on spreading the culture of transformational leadership among employees working in this field, developing policies and systems that enhance opportunities to promote and appoint distinguished employees to leadership positions, improving the work environment to enhance and encourage the practice of transformational leadership, and conducting complementary studies in the field of transformational leadership. To enhance opportunities for its application in all types of organizations, whether public or private.

قائمة الجداول:

الرقم التسلسلي	الجدول	الصفحة
١	مراجعات أدبية (دراسات سابقة)	١٠
٢	عدد الاستبيانات ونسبها ٣١	٣١
٣	عدد عناصر المحاور ومعامل الفا ٣٢	٣٢
٤	معامل الارتباط والدلالة الإحصائية ٣٤	٣٤
٥	التكرار والنسب لفئة العمر ٣٥	٣٥
٦	التكرار والنسب للمستوى التعليمي ٣٦	٣٦
٧	التكرار والنسب للجنس ٣٧	٣٧
٨	التكرار والنسب لسنوات الخبرة ٣٨	٣٨
٩	التكرار والنسب لمجال العمل ٣٨	٣٨
١٠	تحليل نتائج محور التأثير المثالي ٤٠	٤٠
١١	تحليل نتائج محور التأثير الإلهامي ٤٢	٤٢
١٢	تحليل نتائج محور التأثير الفكري ٤٣	٤٣
١٣	تحليل نتائج محور الاعتبار الفردي ٤٥	٤٥
١٤	تحليل نتائج محور التمكين ٤٦	٤٦
١٥	تحليل نتائج محور أداء العاملين ٤٨	٤٨