

أثر القيادة التحويلية على أداء موظفي شركات الحج  
بالتطبيق على شركة مشارق في مكة المكرمة

إعداد الطالب /

عصام محمود محمد حسين

الرقم الجامعي ( 2021205963 )

إشراف /

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

## مقدمة:

أصبحت الشركات اليوم سواء العامة أو الخاصة، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ميكانيكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاية وإخلاص. وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

وقد اتجهت العديد من الشركات مؤخراً إلى التحول من أنماط القيادة التقليدية إلى أنماط القيادة الحديثة والمتطورة التي تركز على تأثير القائد في سلوك مرؤوسيه سواء كانوا أفراداً أو جماعات، ويعتبر من أبرز أنماط القيادة في العصر الحالي هو نمط القيادة التحويلية التي تعرف أنها "عملية مستمرة يقوم القائد بالتغيير في قيم المرؤوسين ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للشركة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع الشركة المستقبلي" (أماي وآخرون, 2023).

ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي، كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل بل أن تكون هي الريادية في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة، إذ تتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات وتعزيز قدرتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا تعد القيادة التحويلية ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها أداء المنظمة. (معمرى, 2020).

إن شركة مثل شركة مشارق لتقديم الخدمات للحجاج القادمين من خارج المملكة العربية السعودية لا تخرج في مسعاها عن هذا الإطار، في ظل التحولات الأخيرة في نظام تقديم الخدمات للحجاج، حيث لا بد لها من العمل على زيادة إنتاجية الموظفين لتخفيف الفجوة الحاصلة بينها وبين الشركات المنافسة لها في السوق المحلي.

وعلى الرغم من محاولة القيادة العليا في شركة مشارق من تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية في أداء الموظفين بشكل عام إلا أن الضعف ظاهر في بعض جوانب أداء الشركة، على الرغم من الطاقات البشرية الهائلة التي تمتلكها الشركة مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة لها في السوق.

وبشكل عام، فإن القيادة التحويلية تساعد على بناء ثقافة منظمة قوية، وتوفير الموارد والدعم الضروري للعاملين، وتمكينهم من تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية الممكنة، وهذا ما يعود بالفائدة على الشركة ككل، إذ يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وبناء علاقة جيدة مع العملاء وتعزيز الثقة بين الشركة والعاملين والعملاء.

## مشكلة الدراسة:

على الرغم من محاولة القيادة العليا في شركة مشارق من تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية في أداء الموظفين بشكل عام إلا أن الضعف ظاهر في بعض جوانب أداء الشركة، على الرغم من الطاقات البشرية الهائلة التي تمتلكها الشركة مقارنة بالشركات الأخرى المنافسة لها في السوق.

## **فجوات على المستوى النظري :**

الفجوة النظرية في دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين تتضمن العديد من النقاط التي لم يتم استكشافها أو تحتاج إلى مزيد من البحث، من بين هذه الفجوات:

1. البيانات المختلفة: معظم الدراسات تركز على بيانات عمل محددة أو قطاعات معينة. من المهم دراسة أثر القيادة التحويلية في بيانات عمل متنوعة مثل القطاع الصحي، التعليمي، والتكنولوجي.
  2. العوامل الوسيطة: هناك حاجة لفهم كيف تؤثر عوامل مثل الثقافة التنظيمية، القيم الشخصية للموظفين، والتكنولوجيا على العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.
  3. الأثر طويل الأمد: معظم الدراسات تركز على الأثر القصير المدى للقيادة التحويلية. هناك حاجة لدراسات تتبع الأثر طويل الأمد لهذه القيادة على الأداء.
  4. التفاعلات مع أنماط القيادة الأخرى: من المهم دراسة كيف تتفاعل القيادة التحويلية مع أنماط القيادة الأخرى مثل القيادة الخدمية أو القيادة الموجهة نحو المهام وتأثير ذلك على الأداء.
  5. الأبعاد النفسية والاجتماعية: كيف تؤثر القيادة التحويلية على الصحة النفسية للموظفين، رضاهم الوظيفي، وانتمائهم للمؤسسة.
- هذه الفجوات تفتح المجال لمزيد من الأبحاث لفهم أعمق لكيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مختلف الظروف والبيئات.

## **فجوات على المستوى التطبيقي :**

الفجوة على المستوى التطبيقي في دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين تتضمن العديد من النقاط التي لم يتم استكشافها أو تحتاج إلى مزيد من التحسين، من بين هذه الفجوات:

1. تنفيذ السياسات والبرامج: العديد من المنظمات قد لا تكون لديها سياسات واضحة أو برامج تدريبية فعالة لتطبيق مبادئ القيادة التحويلية. تحتاج المؤسسات إلى تطوير برامج تدريبية شاملة لتعزيز هذا النوع من القيادة بين مديريها.

2. قياس الأداء: هناك نقص في أدوات قياس الأداء التي تأخذ بعين الاعتبار تأثير القيادة التحويلية بشكل دقيق. تحتاج المؤسسات إلى تطوير مقاييس فعالة لتقييم كيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء الفعلي للموظفين.

3. التكنولوجيا ودورها: لم يتم استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا لدعم القيادة التحويلية بفعالية. يمكن أن تلعب الأدوات التكنولوجية دورًا مهمًا في تسهيل التواصل والتحفيز، وهو ما يحتاج إلى دراسة تطبيقية أعمق.

4. تخصيص القيادة: غالبًا ما يتم تطبيق نموذج واحد للقيادة التحويلية على جميع الموظفين دون مراعاة الفروق الفردية بينهم. هناك حاجة لتطوير استراتيجيات تطبيق مخصصة تأخذ في الاعتبار احتياجات وخصائص الموظفين المختلفة.

5. تقييم الفعالية: هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تقيم فعالية القيادة التحويلية في سياقات مختلفة. تحتاج المؤسسات إلى دراسات ميدانية لتقييم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تحسن الأداء في ظروف معينة ومحددة.

6. استمرارية التحسين: من المهم أن يتم تطبيق القيادة التحويلية بشكل مستمر وليس كجهد لمرة واحدة. يجب أن تكون هناك أنظمة لتقييم وتعديل الاستراتيجيات بشكل دوري لضمان التحسين المستمر.

هذه الفجوات تسلط الضوء على الحاجة إلى تطبيقات عملية محسنة ومبتكرة للقيادة التحويلية لضمان تأثير إيجابي ومستدام على أداء الموظفين.

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعمق في أداء العاملين في شركة مشارق والتعرف على القيادة التحويلية عليه من خلال صياغة السؤال التالي :

ما هو أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركة مشارق بمكة المكرمة ؟

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. أصبحت القيادة التحويلية أحد الضروريات لمنظمات الأعمال والشركات في الوقت الراهن.
2. تسعى القيادة التحويلية لتحسين أداء العاملين وتطويره لتحقيق أهداف المنظمات والشركات.
3. تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نهجاً وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة سعياً لمواجهة تحديات المستقبل.

4. إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات وإمكانية تطبيق الدراسات المشابهة على عينات أخرى .

### على المستوى النظري:

دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين على المستوى النظري تحمل أهمية كبيرة لعدة أسباب، منها:

- فهم السلوك القيادي:
  - تساهم الدراسة في فهم كيفية تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات الموظفين.
  - توضح الأدوار التي تلعبها القيادة في تحفيز الموظفين وزيادة انتمائهم للمنظمة.
- تطوير نظريات القيادة:
  - تعزز الدراسة النظريات الحالية وتساهم في تطوير نماذج نظرية جديدة.
  - توفر أساسًا لفهم أفضل للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي من خلال القيادة التحويلية.
- تحسين الأداء المؤسسي:
  - تقدم رؤى حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية.
  - تساعد في تحديد أفضل الممارسات القيادية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية.
- التحفيز والابتكار:
  - تشرح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تحفيز الابتكار والإبداع بين الموظفين.
  - تبرز الدور الذي تلعبه القيادة في تشجيع التفكير الإبداعي والتطوير المستمر.
- تعزيز الرضا الوظيفي:
  - توضح العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين عن عملهم.
  - تساعد في تحديد العوامل التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تقليل معدل دوران الموظفين.
- التكيف مع التغيير:
  - تساعد الدراسة في فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تدعم التكيف مع التغيير التنظيمي.
  - توفر إطارًا لفهم كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تسهل عمليات التغيير والتحول داخل المنظمة.
- الاستدامة التنظيمية:

- تقدم رؤى حول كيفية تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية.
  - توضح الدور الذي تلعبه القيادة في بناء ثقافة مؤسسية قوية ومستدامة.
  - البعد الثقافي والاجتماعي:
    - تساهم في فهم تأثير السياق الثقافي والاجتماعي على فعالية القيادة التحويلية.
    - تساعد في تطوير نماذج قيادية تتناسب مع السياقات الثقافية المختلفة.
  - توجيه الأبحاث المستقبلية:
    - تفتح المجال أمام الأبحاث المستقبلية لدراسة جوانب جديدة لم يتم استكشافها بعد.
    - تساهم في تحديد الثغرات الموجودة في الأدبيات الحالية واقتراح مجالات بحثية جديدة.
- دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين على المستوى النظري تساهم في بناء أساس قوي لفهم كيفية تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء الوظيفي، وتطوير استراتيجيات قيادية فعالة تتماشى مع الأهداف المؤسسية.

#### على المستوى التطبيقي:

دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين على المستوى التطبيقي تحمل أهمية كبيرة لأنها تساهم في تحسين ممارسات القيادة وإدارة الموارد البشرية بشكل عملي. فيما يلي بعض الجوانب التي تبرز هذه الأهمية:

- تحسين الأداء الوظيفي:
  - تساهم في تحديد كيفية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية لتحسين الأداء الفعلي للموظفين.
  - تساعد في تطوير استراتيجيات تزيد من إنتاجية وكفاءة العمل اليومي.
- زيادة الرضا الوظيفي:
  - تساهم في تطبيق أساليب تحفيز فعالة تعمل على زيادة رضا الموظفين ورفع معنوياتهم.
  - تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.
- تعزيز الابتكار والإبداع:
  - تساعد على فهم كيفية تشجيع الموظفين على الابتكار والتفكير الإبداعي.
  - تساهم في تطوير بيئة عمل تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتنفيذها.
- تطوير القيادات الداخلية:
  - تساهم في تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف تحسين قدرات القادة الحاليين والمستقبليين.

- تساعد في بناء قادة تحويليين قادرين على مواجهة تحديات العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - التكيف مع التغيير:
    - تساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات تمكنها من التكيف السريع مع التغييرات في بيئة العمل.
    - توفر أدوات لتطبيق القيادة التحويلية في فترات التغيير والتكيف مع التحولات السوقية أو التنظيمية.
  - تقليل معدل دوران الموظفين:
    - تؤدي إلى تطوير استراتيجيات تقلل من نسبة الاستقالات والتغييرات في القوى العاملة.
    - تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.
  - تعزيز التفاعل والتواصل:
    - تساهم في تطوير قنوات تواصل فعالة بين القيادة والموظفين.
    - تساعد في بناء ثقافة تفاعلية تدعم الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار.
  - تحقيق الأهداف التنظيمية:
    - تساعد في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
    - توفر إطارًا لتقييم وتحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر.
  - تطبيق السياسات والاستراتيجيات:
    - تساهم في ترجمة السياسات النظرية إلى ممارسات تطبيقية فعالة.
    - تساعد في تحقيق توازن بين النظرية والتطبيق لضمان تحقيق نتائج ملموسة.
  - قياس الفعالية والتحسين المستمر:
    - توفر أدوات وطرق لقياس فعالية القيادة التحويلية في بيئات العمل المختلفة.
    - تساعد في تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجيات مستدامة للتحسين المستمر.
- من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية على المستوى التطبيقي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من تطبيق ممارسات قيادية فعالة تساهم في تحقيق أداء عالي ومستدام، وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئات العمل المتغيرة.

## أهداف الدراسة:

الهدف العام هو قياس أثر القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق بمكة المكرمة .

الأهداف الفرعية هي :

تحديد خصائص ووظائف القائد التحويلي .

تحديد أثر نمط القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق في مكة المكرمة .

تحديد عناصر تقييم أداء الموظفين.

## تساؤلات الدراسة

سؤال البحث الرئيسي : ما أثر القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق في مكة المكرمة ؟

الأسئلة الفرعية :

1. ماهي خصائص ووظائف القائد التحويلي ؟
2. عدد أنواع القادة التحويليين ؟
3. ماهي عناصر تقييم أداء الموظفين بشكل دوري في الشركة ؟
4. كيف يتم تقييم مسؤولية الموظفين تجاه العمل ؟
5. ماهي برامج التدريب الموجودة في الشركة ؟

## فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، وبالاعتماد على الإطار النظري والنماذج السابقة، تم صياغة الفروض التالية:

أولاً: الفرض الرئيسي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق في مكة المكرمة.

ثانياً: الفروض الفرعية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد "التأثير المثالي" في القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد "التحفيز الإلهامي" في القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد "الاستثارة الفكرية" في القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد "الاعتبار الفردي" في القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق.

## الدراسات السابقة:

### مقدمة :

في ظل التغيرات السريعة والمستجدات المستمرة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، أصبح من الضروري فهم تأثير أنماط القيادة المختلفة على أداء الموظفين. ومن بين هذه الأنماط، تبرز القيادة التحويلية كأحد الأساليب البارزة التي أثبتت فعاليتها في تعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم لتحقيق نتائج متميزة. تهدف القيادة التحويلية إلى إلهام الموظفين، وتحفيزهم على تجاوز توقعاتهم، وتطوير إمكاناتهم من خلال بناء علاقات قوية وتحقيق رؤى مستقبلية واضحة.

### أهمية القيادة التحويلية :

تعتبر القيادة التحويلية أحد الأساليب التي تُعنى بالتحفيز والتغيير الإيجابي داخل المنظمات، وهي تركز على تلبية احتياجات الموظفين على مستوى أعمق من خلال تقديم الإلهام والتحفيز، مما يؤدي إلى

تحسين الأداء الفردي والجماعي. الدراسات السابقة أظهرت أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام، وتعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل.

### الاستعراض التاريخي والبحثي:

شهدت الدراسات حول القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً منذ بداية مفهومها على يد باسينجتون وجيمس ماكجريجور بيرنز في السبعينيات، حيث أشار الباحثون إلى أن القيادة التحويلية تختلف عن القيادة التقليدية في أنها تركز على التحفيز والتغيير الجذري بدلاً من مجرد إدارة العمليات اليومية. وقد تبنت العديد من الدراسات اللاحقة هذا النموذج وركزت على تأثيره في سياقات متعددة مثل الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتغيير التنظيمي.

### الدراسات الرئيسية :

1. دراسة ( باس ، 1985): أحد المساهمات البارزة في هذا المجال هي دراسة برنارد باس، الذي قام بتطوير نموذج القيادة التحويلية وأكد على أهمية السمات مثل الرؤية والتشجيع على الابتكار، وقد وجدت دراسته أن القادة التحويليين يساهمون بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال زيادة مستوى التحفيز والالتزام.
2. دراسة ( إدموندسون، 2004): في دراسة حول تأثير القيادة التحويلية على بيئة العمل، تبين أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل تدعم الإبداع والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للموظفين. كما أظهرت الدراسة أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز ثقافة التعلم المستمر.
3. دراسة ( بودساكوف، 1990 ) : درست أثر سلوكيات القائد التحويلي على ثقة المرؤوسين، ورضاهم، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين سلوكيات القيادة التحويلية وارتفاع مستوى الثقة والرضا الوظيفي والانخراط في الأداء الطوعي.
4. دراسة ( محمود، 2023 ) : هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في قطاع التعليم الجامعي، من خلال تطبيقها على كلية التجارة بجامعة العريش. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وبين تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

5. دراسة ( خليل، 2020 ) : تناولت الدراسة أثر نمط القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال دراسة ميدانية شملت عددًا من المؤسسات في القطاع الصناعي. بيّنت الدراسة أن القادة التحويليين يسهمون بشكل كبير في تعزيز الأداء من خلال التأثير في السلوكيات التنظيمية وتعزيز روح المبادرة والانتماء الوظيفي.
6. دراسة ( البيحاني، 2023 ) : استهدفت الدراسة قياس أثر القيادة التحويلية على الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالمملكة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عدد من الموظفين والمديرين. أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي، خصوصًا في تعزيز الالتزام وتحقيق الأهداف التشغيلية.
7. دراسة ( Judge، 2004 ) : حيث أجرت الدراسة تحليلًا شموليًا (Meta-analysis) لـ 87 دراسة سابقة تقارن بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في مختلف القطاعات، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا إيجابيًا أقوى بالأداء الفردي والجماعي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، مقارنة بالقيادة التبادلية.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على الإطار النظري الذي يربط بين نمط القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للموظفين، مستندةً إلى النظرية التي طوّرها برنارد باس (Bernard Bass) وامتدادًا لأعمال جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns)، والتي ترى أن القادة التحويليين يُحدثون تغييرًا إيجابيًا في الأفراد والمنظمات من خلال التحفيز، وبناء الرؤية، وتعزيز القيم المشتركة.

وتقوم القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي : يتمثل في كون القائد قدوةً يُحتذى بها.
2. التحفيز الإلهامي : يتمثل في تحفيز الموظفين نحو رؤية مستقبلية.
3. الاستثارة الفكرية : تشجيع الإبداع والتفكير النقدي.
4. الاعتبار الفردي : مراعاة الفروق الفردية وتقديم الدعم الشخصي.

أما الأداء الوظيفي فيُعد أحد أهم مؤشرات فاعلية الموظف، ويرتبط بمجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية، وتفترض الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتحسين مستوى أداء الموظفين في بيئة شركات الحج، بما فيها شركة "مشارك".

كما تستند الدراسة إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والأداء، خصوصًا في السياقات الخدمية والتنظيمية ذات الطابع الموسمي والمعقد، مثل قطاع خدمات الحج.

## المنهجية وطرق البحث:

### المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح، يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته، يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

### القيادة التحويلية ( المتغير المستقل )

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية : يتضمن أربعة أبعاد رئيسة يمكن قياسها من خلال الاستبيان وتشمل عدة عناصر من ضمنها التأثير المثالي وله ثمانية أسئلة متنوعة ، الحافز الإلهامي وله أربعة أسئلة متنوعة، الاستثارة الفكرية وله أربعة أسئلة متنوعة ، الاعتبار الفردي وله ستة أسئلة متنوعة.

### أداء الموظفين ( المتغير التابع )

التعريف الإجرائي لأداء الموظفين : لا يوجد له أبعاد ويمكن قياسه من خلال الاستبيان وله واحد وعشرون سؤال متنوع .

### إطار التصميم البحثي :

### فلسفة البحث: المنهج الوضعي

الوضعية تركز على القياسات الموضوعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي، وتعتمد هذه الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات بناء على الأدلة التجريبية.

### **منهج البحث: استنتاجي**

المنهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين .

### **استراتيجية البحث: دراسة الحالة**

دراسة حالة وهي استكشاف متعمق لحالة واحدة أو فرد أو مجموعة أو حدث للحصول على فهم تفصيلي لخصائصها الفريدة وتجاربها وسياقها ويستخدم إذا كان البحث يطبق على منظمة أو شركة واحدة.

### **أدوات البحث: كمي**

يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة، لتحديد العلاقة الإحصائية بين المتغيرات، وهذه الطريقة تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

### **الأفق الزمني: مقطعية**

الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.

### **تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان**

تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحدة للمستجيبين، والتي يمكن تحليلها إحصائيات لاستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث، إن تصميم الاستبيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة.

## أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظرًا لقدرته على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، وملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس المتغيرات محل الدراسة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال للتأكد من صدق المحتوى، وتم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لضمان الاتساق الداخلي للفقرات.

## حدود الدراسة :

### **الحدود الموضوعية:**

تقتصر الدراسة على بيان واقع الإدارة بالقيادة التحويلية وأبعاده ( التأثير المثالي – الحافز الإلهامي – الاستثارة الفكرية – الاعتبار الفردي ) وبين أداء الموظفين .

### **الحدود البشرية:**

تقتصر الدراسة على موظفي شركة مشارق لخدمات الحج والعمرة في مكة المكرمة.

### **الحدود المكانية:**

تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي لشركة مشارق في المملكة العربية السعودية – مكة المكرمة

### **الحدود الزمنية:**

سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2025

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية :

1. أماني، الشحات إبراهيم، بسمه، ناصر سعد، شاهنده، مصطفى محمد. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ). مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 25(1)، 292-309.
2. معمري، محمد. (2020). أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات - تقرت (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
3. عبد النبي، عبدالسميع منصور، محمود. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين: دراسة حالة كلية التجارة - جامعة العريش. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(4)، 591-631.
4. خليل، شعبان حسن أحمد. (2020). أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(3)، 1853-1874.
5. البيحاني، نعيم، بالخير، وبسام بن أحمد. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 1-18.
6. العموري، جمال الدين. تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغرب (أطروحة ماجستير غير منشورة).
7. صياد، حفصة، وقبي. أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة (OPGI) (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
8. عموري، فداء. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية.
9. نوية، ومامين. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي: دراسة حالة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
10. الطراونة، نضال، وبني خالد، محمد. (2018). أثر القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 14(1)، 23-45.

11. بوصبع، نسيمه. (2021). أثر القيادة التحويلية على تنمية رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة أبحاث الاقتصاد وإدارة الأعمال، 7(1)، 98-112.

12. أبو شيخة، حسين، والزعبي، محمد. (2020). القيادة التحويلية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي الأردني. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(2)، 157-179.

#### ثانياً : المراجع الإنجليزية

1. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
2. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
3. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire manual. Mind Garden Inc.
4. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1 (2), 107-142.
5. 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.
6. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics, 13 (3), 26-40.
7. Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches, 12 (2004), 239-272.
8. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications.

9. Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25 (4), 746–771.
10. Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10 (4), 103–111.