

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

اسم الطالب

عصام محمود محمد حسين

الرقم الأكاديمي (2021205963)

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الجامعي 1446 - 1447 هـ / 2024 - 2025 م

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم الآلية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين في شركة مشارق بمكة المكرمة، وذلك من خلال اختبار الدور الوسيط للانخراط الوظيفي. تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتجاوز مجرد تأكيد وجود علاقة بين القيادة والأداء، لتقدم تفسيراً علمياً معمقاً لكيفية حدوث هذا التأثير في سياق قطاع خدمات الحج والعمرة، وهو قطاع استراتيجي في رؤية المملكة. 2030.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 300 موظف في شركة مشارق باستخدام استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض. تضمنت الأداة مقاييس علمية معتمدة دولياً، وهي: استبانة القيادة متعددة العوامل لقياس القيادة التحويلية، ومقياس أوترخت للانخراط في العمل لقياس الانخراط الوظيفي، بالإضافة إلى مقياس مطور للأداء الوظيفي. تم التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي ومعامل ألفا كرونباخ.

أظهرت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية وجود تأثير إيجابي ومباشر وذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على كل من الانخراط الوظيفي والأداء الوظيفي. كما أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي ومباشر للانخراط الوظيفي على الأداء الوظيفي. والأهم من ذلك، أثبتت الدراسة أن الانخراط الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث فسر ما نسبته 44% من التأثير الكلي. هذه النتيجة تعني أن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء عبر مسارين: مسار مباشر من خلال توفير التوجيه والموارد، ومسار غير مباشر من خلال تعزيز الحالة النفسية الإيجابية للموظف تجاه عمله.

في ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية لإدارة شركة مشارق، أبرزها: تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير كفاءات القيادة التحويلية لدى المديرين والمشرفين، واعتماد مقياس الانخراط الوظيفي كمؤشر أداء رئيسي لتقييم فعالية القادة، وتعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالموظفين المتميزين. كما اقترحت الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتبعية لفهم العلاقات السببية بشكل أعمق، ودراسات مقارنة بين شركات مختلفة في قطاع الحج والعمرة.

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة والسلوك التنظيمي من خلال تقديم نموذج نظري متكامل يدمج متغير الانخراط الوظيفي، واستخدام منهجية إحصائية متقدمة نادرة في السياق العربي، وتطبيق ذلك في قطاع استراتيجي ذي خصوصية ثقافية وتنظيمية فريدة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء الوظيفي، الانخراط الوظيفي، نمذجة المعادلات الهيكلية، شركة مشارق، قطاع الحج والعمرة، المملكة العربية السعودية.

Abstract

The Impact of Transformational Leadership on the Performance of Hajj Company Employees: A Case Study of Mashariq Company in Makkah Al-Mukarramah

This study aims to explore and understand the mechanism through which transformational leadership affects employee job performance at Mashariq Company in Makkah Al-Mukarramah, by testing the mediating role of work engagement. The importance of this study stems from going beyond merely confirming the existence of a relationship between leadership and performance, to provide an in-depth scientific explanation of how this effect occurs in the context of the Hajj and Umrah services sector, which is a strategic sector in Saudi Vision 2030.

The study adopted a descriptive-analytical approach based on structural equation modeling (SEM). Data were collected from a simple random sample of 300 employees at Mashariq Company using a specially designed questionnaire. The instrument included internationally recognized scientific scales: the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) to measure transformational leadership, the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) to measure work engagement, and a developed scale for job performance. The validity and reliability of the instrument were verified using confirmatory factor analysis (CFA) and Cronbach's alpha coefficient.

The results of structural equation modeling showed a positive, direct, and statistically significant effect of transformational leadership on both work engagement and job performance. The results also confirmed a positive and direct effect of work engagement on job performance. Most importantly, the study proved that work engagement plays a partial mediating role in the relationship between transformational leadership and job performance, explaining 44% of the total effect. This finding means that transformational leadership affects performance through two pathways: a direct path by providing guidance and resources, and an indirect path by enhancing the employee's positive psychological state toward their work.

In light of these results, the study presented a set of practical recommendations for Mashariq Company management, most notably: designing specialized training programs to develop transformational leadership competencies among managers and supervisors, adopting

work engagement as a key performance indicator (KPI) to evaluate leader effectiveness, and promoting a culture of appreciation and recognition for outstanding employees. The study also suggested conducting future longitudinal studies to understand causal relationships more deeply, and comparative studies between different companies in the Hajj and Umrah sector.

This study contributes to enriching Arabic literature in the field of leadership and organizational behavior by presenting an integrated theoretical model that incorporates work engagement as a variable, using an advanced statistical methodology rare in the Arabic context, and applying this in a strategic sector with unique cultural and organizational characteristics.

Keywords: Transformational Leadership, Job Performance, Work Engagement, Structural Equation Modeling, Mashariq Company, Hajj and Umrah Sector, Saudi Arabia.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أحمد الله عز وجل على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وأشكره على توفيقه وعونه في إتمام هذه الدراسة.

يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل [اسم المشرف]، الذي لم يبخل علي بتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة طوال فترة إعداد هذه الرسالة. لقد كان لإرشاداته الأثر الكبير في إثراء هذا البحث وتوجيهه نحو الدقة العلمية والعمق المنهجي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات ستسهم بلا شك في تطوير هذا العمل.

وأخص بالشكر إدارة شركة مشارق بمكة المكرمة، وجميع الموظفين الذين ساهموا في تعبئة الاستبانة وتقديم البيانات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة. كما أشكر كل من ساعدني أو شجعني أو دعا لي خلال مسيرتي الأكاديمية.

وأخيراً، أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى والدي الكريمين، اللذين لم يتوقفا عن دعمي ودعائي، وإلى زوجتي الغالية التي صبرت وساندت، وإلى أبنائي الأعزاء الذين كانوا مصدر إلهامي وحافزي للاستمرار.

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى والدي الكريمين ... اللذين غرسا في نفسي حب العلم والمعرفة، وعلماني أن النجاح ثمرة الجِد والمثابرة.

إلى زوجتي الحبيبة ... التي وقفت بجانبني في كل خطوة، وتحملت غيابي وانشغالي بصبر وحب.
إلى أبنائي الأعزاء ... الذين أرجو أن يكونوا فخورين بهذا الإنجاز، وأن يكون قدوة لهم في طريق العلم.

إلى كل من علمني حرفاً... من معلمي الأوائل إلى أساتذتي في الجامعة.

إلى كل من يسعى لخدمة ضيوف الرحمن... في هذه الأرض المباركة.

إلى وطني الغالي... المملكة العربية السعودية، التي تسعى لتحقيق رؤية طموحة تضع الإنسان في مركز التنمية.

جدول المحتويات

I	الملخص
III	Abstract
V	الشكر والتقدير
VI	الإهداء
VII	جدول المحتويات
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1. مقدمة
4	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.3. أهداف الدراسة
6	1.4. أهمية الدراسة
6	1.4.1. الأهمية النظرية
7	1.4.2. الأهمية المنهجية
7	1.4.3. الأهمية التطبيقية
8	1.5. فرضيات الدراسة
9	1.6. نموذج الدراسة
10	1.7. حدود الدراسة
11	1.8. مصطلحات الدراسة
11	1.8.1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
12	1.8.2. الأداء الوظيفي (Job Performance)
12	1.8.3. الانخراط الوظيفي (Work Engagement)
13	1.8.4. نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)
13	1.8.5. شركة مشارق

14	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	2.1. الإطار النظري
14	2.1.1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
19	2.1.2. الانخراط الوظيفي (Work Engagement)
23	2.1.3. الأداء الوظيفي (Job Performance)
25	2.2. الدراسات السابقة
25	2.2.1. دراسات تناولت القيادة التحويلية والأداء الوظيفي
26	2.2.2. دراسات تناولت الانخراط الوظيفي كمتغير وسيط
26	2.2.3. دراسات في السياق السعودي والعربي
27	2.3. التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية
29	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
29	3.1. منهج الدراسة
30	3.2. مجتمع وعينة الدراسة
30	3.2.1. مجتمع الدراسة
30	3.2.2. عينة الدراسة
31	3.2.3. إجراءات اختيار العينة
32	3.3. أداة الدراسة
32	3.3.1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية
32	3.3.2. الجزء الثاني: مقياس القيادة التحويلية
33	3.3.3. الجزء الثالث: مقياس الانخراط الوظيفي
33	3.3.4. الجزء الرابع: مقياس الأداء الوظيفي
34	3.4. صدق وثبات الأداة
35	3.4.1. الصدق الظاهري (Face Validity)
35	3.4.2. صدق البناء (Construct Validity)
35	3.4.3. الثبات (Reliability)

36.....	3.5. إجراءات جمع البيانات
36.....	3.6. أساليب التحليل الإحصائي
37.....	3.6.1. الإحصاءات الوصفية
37.....	3.6.2. اختبار الافتراضات
38.....	3.6.3. التحليل العاملي التوكيدي (CFA)
38.....	3.6.4. نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)
38.....	3.6.5. اختبار الوساطة (Mediation Analysis)
39.....	3.6.6. اختبار تحيز التباين المشترك (Common Method Bias)
40	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
40.....	4.1. خصائص عينة الدراسة
40.....	4.1.1. توزيع العينة حسب الجنس
41.....	4.1.2. توزيع العينة حسب الفئة العمرية
41.....	4.1.3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
42.....	4.1.4. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
43.....	4.1.5. توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي / القسم
43.....	4.2. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
44.....	4.2.1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية
45.....	4.2.2. مستوى الانخراط الوظيفي
46.....	4.2.3. مستوى الأداء الوظيفي
47.....	4.3. صدق وثبات أداة الدراسة
47.....	4.3.1. الثبات (Reliability)
48.....	4.3.2. صدق البناء (Construct Validity)
49.....	4.4. اختبار فرضيات الدراسة (النموذج الهيكلي)
51.....	4.4.1. اختبار الفرضية الأولى (H1)
51.....	4.4.2. اختبار الفرضية الثانية (H2)

53.....	4.4.3. اختبار الفرضية الثالثة (H3)
54.....	4.4.4. اختبار الفرضية الرابعة (H4) فرضية الوساطة
58	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات
58.....	5.1. مناقشة النتائج
58.....	5.1.1. مناقشة النتائج الوصفية
59.....	5.1.2. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
62.....	5.2. استنتاجات الدراسة
63.....	5.3. توصيات الدراسة
63.....	5.3.1. توصيات لإدارة شركة مشارق
64.....	5.3.2. توصيات لقطاع الحج والعمرة
65.....	5.4. مقترحات لدراسات مستقبلية
65.....	5.4.1. دراسات توسعية
65.....	5.4.2. دراسات تعميقية
65.....	5.4.3. دراسات تطبيقية
67.....	الخاتمة
68	المراجع
68.....	المراجع العربية
68.....	المراجع الأجنبية
72	الملاحق
72.....	الملحق (1): استبانة الدراسة
73.....	الجزء الأول: البيانات الديموغرافية
73.....	الجزء الثاني: القيادة التحويلية
75.....	الجزء الثالث: الانخراط الوظيفي
76.....	الجزء الرابع: الأداء الوظيفي

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1)	التطور التاريخي لمفهوم القيادة التحويلية	14
(2)	أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (The Four I's)	18
(3)	نموذج متطلبات وموارد العمل (JD-R Model)	19
(4)	أبعاد الانخراط الوظيفي الثلاثة	21
(5)	نموذج الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد	23
(6)	الفرق بين الأداء الوظيفي والأداء السياقي	24
(7)	توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة	34
(8)	مؤشرات جودة مطابقة النموذج والقيم المقبولة	38
(9)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	40
(10)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	41
(11)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	41
(12)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	42
(13)	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	43
(14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية	44
(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانخراط الوظيفي	45
(16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي	46
(17)	معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	47
(18)	مؤشرات جودة مطابقة نموذج القياس (CFA)	48
(19)	نتائج اختبار الفرضيات (التأثيرات المباشرة)	54
(20)	نتائج اختبار فرضية الوساطة (التأثيرات المباشرة وغير المباشرة)	56

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1)	نموذج الدراسة المقترح للعلاقة بين المتغيرات	9
(2)	نتائج اختبار النموذج الهيكلي (SEM)	54
(3)	التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في النموذج	60

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يمثل هذا الفصل المدخل الرئيسي للدراسة، حيث يتم فيه تقديم الخلفية العامة للموضوع، وتحديد المشكلة البحثية بدقة، وصياغة الأهداف والفرضيات، وتوضيح أهمية الدراسة ومبرراتها. كما يتضمن الفصل عرضاً للنموذج البحثي المقترح، وتحديد حدود الدراسة، وتعريف المصطلحات الأساسية المستخدمة فيها.

1.1. مقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة ومتشابكة على الأصعدة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، تفرض على المنظمات ضرورة التكيف المستمر والابتكار الدائم للبقاء والمنافسة. في هذا السياق الديناميكي، لم تعد الموارد المادية أو التقنية وحدها كافية لتحقيق التميز المؤسسي، بل أصبح العنصر البشري، بما يمتلكه من طاقات ومهارات وإبداعات، هو المحرك الحقيقي للنجاح التنظيمي. ومن هنا، تبرز القيادة كعامل حاسم في تحديد قدرة المنظمة على استثمار هذه الطاقات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

لقد تطورت دراسات القيادة على مدى عقود طويلة، من التركيز على السمات الشخصية للقائد، إلى دراسة السلوكيات القيادية، وصولاً إلى النماذج الموقفية والتفاعلية. ومع بداية الثمانينيات من القرن الماضي، ظهر نموذج جديد أحدث نقلة نوعية في فهمنا للقيادة الفعالة، ألا وهو نموذج القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، ويختلف هذا النموذج جذرياً عن النماذج التقليدية القائمة على التبادل والمعاملات (Transactional Leadership)، حيث لا يكتفي القائد التحويلي بمكافأة الأداء الجيد أو معاقبة الأداء الضعيف، بل يتجاوز ذلك ليلهم الأتباع ويحفزهم على تجاوز مصالحهم الذاتية من أجل رؤية مشتركة أكبر، وعلى تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات.

قدم الباحث والمؤرخ السياسي جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) في عام 1978 المفهوم الأولي للقيادة التحويلية في كتابه الرائد "Leadership" حيث وصفها بأنها عملية يسعى من خلالها القادة والأتباع إلى رفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والدافعية. لاحقاً، طور برنارد باس (Bernard Bass) هذا المفهوم في عام 1985، ونقله من الإطار السياسي إلى الإطار التنظيمي، وقدم نموذجاً قابلاً للقياس يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي،

الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. منذ ذلك الحين، أصبحت القيادة التحويلية من أكثر النماذج القيادية دراسةً وتطبيقاً في مختلف القطاعات والثقافات حول العالم.

وقد أثبتت مئات الدراسات التجريبية وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ومجموعة واسعة من النتائج التنظيمية الإيجابية، على رأسها الأداء الوظيفي للموظفين. فالقائد الذي يمارس التأثير المثالي يصبح قدوة يحتذى بها، مما يدفع الموظفين لبذل جهد إضافي. والقائد الذي يوفر حافزاً إلهامياً يمنح العمل معنى وقيمة، مما يزيد من التزام الموظفين. والقائد الذي يمارس الاستثارة الفكرية يشجع الإبداع والابتكار، مما يحسن جودة المخرجات. والقائد الذي يقدم اعتباراً فردياً يعزز الشعور بالتقدير والانتماء، مما يرفع من مستوى الرضا والأداء.

غير أن السؤال الذي بدأ يطرح نفسه بقوة في الأدبيات الحديثة ليس "هل" تؤثر القيادة التحويلية على الأداء، بل "كيف" و"لماذا" تحدث هذه العلاقة. بمعنى آخر، ما هي الآليات النفسية والسلوكية التي تترجم من خلالها ممارسات القيادة التحويلية إلى أداء وظيفي متميز؟ هذا السؤال مهم جداً من الناحيتين النظرية والتطبيقية. فمن الناحية النظرية، يساعد فهم الآليات الوسيطة على بناء نماذج تفسيرية أكثر دقة وشمولاً. ومن الناحية التطبيقية، يساعد هذا الفهم المديرين والممارسين على تصميم تدخلات إدارية أكثر فعالية، حيث يمكنهم التركيز ليس فقط على تطوير السلوكيات القيادية، بل أيضاً على تعزيز المتغيرات الوسيطة التي تربط القيادة بالأداء.

في هذا الإطار، برز مفهوم الانخراط الوظيفي (Work Engagement) كأحد أهم المتغيرات الوسيطة المحتملة. يُعرف الانخراط الوظيفي بأنه حالة ذهنية إيجابية ومستمرة تتعلق بالعمل، وتتميز بالحيوية (مستويات عالية من الطاقة والمرونة)، والتفاني (الشعور بالأهمية والحماس)، والاستغراق (التركيز الكامل والانغماس في العمل). الموظف المنخرط لا يؤدي عمله كواجب روتيني، بل يعيشه كتجربة ذات معنى، ويستثمر فيه طاقته الكاملة، ويشعر بالفخر والحماس تجاهه. هذه الحالة النفسية الإيجابية هي التي تدفعه لبذل جهد إضافي، وإظهار المبادأة، والمثابرة في مواجهة التحديات، وبالتالي تحقيق أداء متميز.

تشير نظرية متطلبات وموارد العمل (Job Demands-Resources Theory) إلى أن موارد العمل، مثل الدعم من المشرف، والاستقلالية، وفرص التطوير، هي المحرك الرئيسي للانخراط الوظيفي. وبما أن سلوكيات القيادة التحويلية (الإلهام، التحفيز، الدعم الفردي، التشجيع على الإبداع) تمثل موارد عمل قوية وغنية، فمن المنطقي افتراض أن هذه السلوكيات تعزز انخراط الموظفين، والذي بدوره يترجم إلى أداء

أفضل. بعبارة أخرى، القيادة التحويلية لا تحسن الأداء بشكل سحري، بل تفعل ذلك من خلال شحن طاقة الموظف النفسية وتعزيز ارتباطه العاطفي والمعرفي بعمله.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً شاملاً في إطار رؤية المملكة 2030. تهدف هذه الرؤية الطموحة إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وتطوير القطاعات غير النفطية، ومن أبرزها قطاع الخدمات الدينية، وتحديدًا خدمات الحج والعمرة. تسعى المملكة إلى رفع الطاقة الاستيعابية لاستقبال ضيوف الرحمن من 8 ملايين إلى 30 مليون معتمر سنوياً، وزيادة عدد الحجاج إلى 5 ملايين حاج بحلول عام 2030. هذا الهدف الطموح يتطلب تحسيناً جذرياً في جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة العمليات التشغيلية، وقدرة الموارد البشرية على التعامل مع أعداد متزايدة من الحجاج والمعتمرين.

تلعب الشركات العاملة في هذا القطاع، مثل شركة مشارق بمكة المكرمة، دوراً محورياً في تحقيق هذه الأهداف. تقدم هذه الشركات خدمات متنوعة تشمل النقل، والإقامة، والإرشاد، والتنسيق اللوجستي، وغيرها من الخدمات الضرورية لضمان تجربة حج وعمره آمنة ومريحة وروحانية. ونظراً لطبيعة هذا القطاع الحساسة، التي تتطلب مستويات عالية من الدقة والالتزام والتعامل الإنساني الراقي، فإن أداء الموظفين يصبح عاملاً حاسماً في نجاح الشركة وتحقيق رضا العملاء (ضيوف الرحمن).

وقد أشارت دراسة حديثة أجراها الغالبي (2024) حول واقع القيادة التحويلية في منظومة الحج والعمرة إلى أن مستوى ممارسة هذا النمط القيادي لا يزال في المستوى المتوسط، مما يعني وجود فرصة كبيرة للتحسين. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني القادة لاتجاه إيجابي نحو رؤية المؤسسة، وتشجيع الإبداع والمبادرة لدى الموظفين. إلا أن هذه الدراسة، كغيرها من الدراسات السابقة في السياق المحلي، اقتصرت على التحليل الوصفي والارتباطي، ولم تتعمق في اختبار الآليات التفسيرية للعلاقة بين القيادة والأداء.

من هنا، تنطلق الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية، من خلال اختبار نموذج نظري متكامل يدمج متغير الانخراط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وذلك باستخدام منهجية إحصائية متقدمة (نمذجة المعادلات الهيكلية - SEM) وفي سياق تطبيقي فريد (شركة مشارق في قطاع الحج والعمرة). يُتوقع أن تقدم هذه الدراسة مساهمة علمية أصيلة على المستويين النظري والتطبيقي، وأن توفر رؤى قيمة لصناع القرار في الشركة والقطاع بشكل عام.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع القيادة التحويلية في الأدبيات العالمية والعربية، وعلى الرغم من الإجماع شبه التام على وجود علاقة إيجابية بين هذا النمط القيادي والأداء الوظيفي، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في فهم الآليات الكامنة وراء هذه العلاقة، خصوصاً في السياق العربي بشكل عام، والسياق السعودي بشكل خاص. فمعظم الدراسات السابقة في المنطقة اكتفت بإثبات وجود ارتباط أو تأثير مباشر بين المتغيرين، دون التعمق في تفسير “كيف” و “لماذا” يحدث هذا التأثير.

هذا القصور يمثل مشكلة حقيقية على عدة مستويات. فمن الناحية النظرية، يحد من قدرتنا على بناء نماذج تفسيرية شاملة تأخذ في الاعتبار تعقيد العلاقات التنظيمية. ومن الناحية التطبيقية، يجعل التوصيات الإدارية عامة وسطحية، حيث يُنصح المديرون بـ “ممارسة القيادة التحويلية” دون توضيح دقيق للآليات التي يجب التركيز عليها لتحقيق أقصى تأثير على الأداء.

في سياق شركة مشارق بمكة المكرمة، التي تعمل في قطاع استراتيجي وحساس (خدمات الحج والعمرة)، تصبح الحاجة إلى فهم عميق لمحددات الأداء الوظيفي أكثر إلحاحاً. فالشركة تواجه تحديات متعددة، منها: الموسمية الشديدة للعمل (تركز الطلب في أوقات محددة من السنة)، وارتفاع التوقعات من قبل العملاء (ضيوف الرحمن الذين يتوقعون خدمة راقية ومتميزة)، والحاجة إلى التنسيق المعقد بين فرق عمل متعددة، والضغط النفسي والجسدي المرتفع على الموظفين خلال موسم الحج. في هذه البيئة، لا يكفي أن يكون الموظف “قادراً” على أداء مهامه فحسب، بل يجب أن يكون “راغباً” و “متمحساً” و “منخرطاً” بشكل كامل في عمله.

وهنا تبرز أهمية متغير الانخراط الوظيفي. فالموظف المنخرط هو الذي يمتلك الطاقة (الحيوية) للعمل لساعات طويلة ومواجهة الضغوط، والشغف (التفاني) الذي يدفعه لتقديم أفضل ما لديه، والتركيز (الاستغراق) الذي يضمن جودة الخدمة حتى في الظروف الصعبة. ومن المفترض أن القيادة التحويلية، بما توفره من إلهام ودعم وتحفيز، هي المفتاح لتعزيز هذا الانخراط.

إلا أن هذه الفرضية لم تُختبر بشكل صارم في سياق شركة مشارق أو في قطاع الحج والعمرة بشكل عام. الدراسة الأصلية (دراسة البكالوريوس) التي أجريت على الشركة أثبتت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، لكنها لم تقدم تفسيراً للآلية الكامنة وراء هذه العلاقة، ولم تختبر أي متغيرات

وسبطة. كما أن حجم العينة كان صغيراً (31 موظفاً)، والمنهجية المستخدمة كانت وصفية وارتباطية بسيطة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج أو استخلاص استنتاجات سببية قوية.

بناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى فهم عميق ومنهجي لكيفية تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في شركة مشارق، وذلك من خلال اختبار الدور الوسيط للانخراط الوظيفي. وللإجابة على هذه المشكلة، تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

1. ما هو مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في شركة مشارق من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما هو مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق؟
3. ما هو مستوى الانخراط الوظيفي (الحيوية، التفاني، الاستغراق) لدى موظفي شركة مشارق؟
4. هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق؟
5. هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق؟
6. هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانخراط الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق؟
7. هل يلعب الانخراط الوظيفي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل هذه الوساطة كاملة أم جزئية؟

1.3. أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والأسئلة البحثية المطروحة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

الأهداف الوصفية:

1. تحديد مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في شركة مشارق من وجهة نظر الموظفين، وترتيب هذه الأبعاد حسب درجة الممارسة.
2. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق، بما يشمل أداء المهام والأداء السياقي.

3. قياس مستوى الانخراط الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق، بأبعاده الثلاثة (الحيوية، التفاني، الاستغراق).

4. التعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) وعلاقتها بمتغيرات الدراسة.

الأهداف التحليلية (الاستدلالية):

5. اختبار التأثير المباشر للقيادة التحويلية (كمتغير كامن من الدرجة الثانية) على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق.

6. اختبار التأثير المباشر للقيادة التحويلية على الانخراط الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق.

7. اختبار التأثير المباشر للانخراط الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق.

8. اختبار الدور الوسيط (المباشر وغير المباشر) للانخراط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وتحديد نوع الوساطة (كاملة أم جزئية).

الأهداف التطبيقية:

9. تقديم توصيات عملية ومبنية على الأدلة لإدارة شركة مشارق حول كيفية تطوير ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز الانخراط الوظيفي والأداء.

10. اقتراح آليات لقياس ومتابعة مستويات الانخراط الوظيفي كمؤشر أداء رئيسي (KPI) في الشركة.

11. المساهمة في إثراء المعرفة العلمية حول القيادة والأداء في قطاع الحج والعمرة، بما يخدم الشركات الأخرى العاملة في هذا القطاع الحيوي.

1.4. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات نظرية ومنهجية وتطبيقية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.4.1. الأهمية النظرية

1. إثراء الأدبيات العربية: تساهم هذه الدراسة في سد فجوة واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية، حيث أن معظم الدراسات السابقة في المنطقة اقتصرت على اختبار العلاقات المباشرة، دون التعمق في فهم الآليات الوسيطة. هذه الدراسة تقدم نموذجاً نظرياً أكثر تعقيداً وواقعية، يأخذ في

الاعتبار الدور المحوري للحالة النفسية للموظف (الانخراط الوظيفي) في ترجمة السلوكيات القيادية إلى نتائج أداء.

2. اختبار نظرية متطلبات وموارد العمل (JD-R) في سياق عربي: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تطبق نظرية JD-R في السياق السعودي، وتحديداً في قطاع الخدمات الدينية. هذا يساعد على التحقق من قابلية تعميم هذه النظرية عبر الثقافات والقطاعات المختلفة.

3. توضيح مفهوم الانخراط الوظيفي: على الرغم من شيوع مفهوم الانخراط الوظيفي في الأدبيات الغربية، إلا أنه لا يزال حديث العهد نسبياً في الأدبيات العربية. هذه الدراسة تقدم تعريفاً واضحاً للمفهوم، وتوضح أبعاده، وتميزه عن مفاهيم أخرى مشابهة (مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)، مما يساعد على نشر الوعي بأهميته.

1.4.2. الأهمية المنهجية

1. استخدام منهجية إحصائية متقدمة: تتميز هذه الدراسة باستخدامها لنموذج المعادلات الهيكلية (SEM) وهي منهجية إحصائية متقدمة لا تزال نادرة الاستخدام في الأبحاث العربية في مجال الإدارة. توفر هذه المنهجية مزايا عديدة مقارنة بالأساليب التقليدية، منها: القدرة على اختبار نماذج معقدة تتضمن متغيرات كامنة ومتغيرات وسيطة، والقدرة على تقييم جودة مطابقة النموذج النظري للبيانات الفعلية، والقدرة على حساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بدقة عالية.

2. التحقق الصارم من صدق وثبات الأداة: تستخدم الدراسة التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء للمقاييس المستخدمة، وهو إجراء أكثر صرامة من مجرد حساب معامل ألفا كرونباخ. هذا يضمن أن النتائج التي يتم التوصل إليها تعكس حقيقة العلاقات بين المتغيرات، وليست ناتجة عن أخطاء في القياس.

3. حجم عينة كبير ومناسب: بحجم عينة يبلغ 300 موظف، تفي هذه الدراسة بالمتطلبات الإحصائية لتطبيق SEM بشكل موثوق، مما يزيد من قوة الاختبارات الإحصائية وإمكانية تعميم النتائج.

1.4.3. الأهمية التطبيقية

1. تقديم رؤى عملية لإدارة شركة مشارق: من المتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة معلومات قيمة لإدارة الشركة حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية الحالي، ومستوى الانخراط الوظيفي والأداء لدى

الموظفين. والأهم من ذلك، ستوضح الدراسة بشكل علمي ودقيق كيف يمكن للشركة تحسين الأداء من خلال تطوير ممارسات القيادة التحويلية وتعزيز الانخراط الوظيفي. هذا يتجاوز التوصيات العامة ليقدم خارطة طريق واضحة للتدخلات الإدارية.

2. المساهمة في تحقيق أهداف رؤية: 2030 بما أن قطاع الحج والعمرة يمثل أحد الركائز الأساسية في رؤية المملكة 2030، فإن أي جهد لتحسين أداء الشركات العاملة في هذا القطاع يساهم بشكل غير مباشر في تحقيق الأهداف الوطنية. تحسين جودة الخدمات المقدمة لضيوف الرحمن لا يعزز فقط سمعة المملكة، بل يساهم أيضاً في تحقيق العوائد الاقتصادية المستهدفة من هذا القطاع.

3. قابلية التطبيق في شركات أخرى: على الرغم من أن الدراسة تُطبق في شركة مشارق، إلا أن نتائجها وتوصياتها قابلة للتطبيق في شركات أخرى تعمل في قطاع الحج والعمرة، بل وحتى في قطاعات خدمية أخرى تتشابه في طبيعة عملها (مثل الضيافة والسياحة). هذا يزيد من القيمة المضافة للدراسة.

4. توفير أداة قياس معتمدة: من خلال استخدام مقاييس علمية معتمدة دولياً (MLQ, UWES) وتكييفها مع السياق المحلي، توفر هذه الدراسة أداة قياس موثوقة يمكن للشركة استخدامها بشكل دوري لمتابعة مستويات القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي والأداء، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات.

1.5. فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها البحثية، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى > (H1) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق بمكة المكرمة.

الفرضية الرئيسية الثانية > (H2) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التحويلية بأبعادها والانخراط الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الاستغراق) لدى موظفي شركة مشارق بمكة المكرمة.

الفرضية الرئيسية الثالثة > (H3) توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الانخراط الوظيفي بأبعاده والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق بمكة المكرمة.

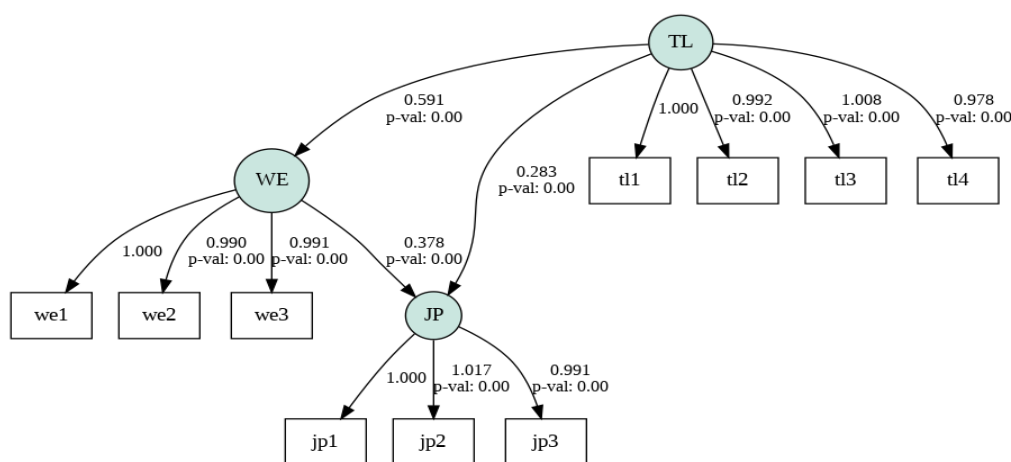
الفرضية الرئيسية الرابعة - (H4) فرضية الوساطة > يلعب الانخراط الوظيفي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق بمكة المكرمة.

لاختبار فرضية الوساطة، (H4) سيتم حساب التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي عبر الانخراط الوظيفي، باستخدام تقنية التمهيد (Bootstrapping) مع 5000 عينة تمهيد. إذا كان التأثير غير المباشر ذا دلالة إحصائية، فإننا نستنتج وجود وساطة. ولتحديد نوع الوساطة (كاملة أم جزئية)، سيتم فحص التأثير المباشر: - إذا أصبح التأثير المباشر غير دال إحصائياً بعد إدخال المتغير الوسيط، فإن الوساطة كاملة - (Full Mediation) إذا بقي التأثير المباشر دالاً إحصائياً ولكن انخفضت قيمته، فإن الوساطة جزئية (Partial Mediation) .

1.6. نموذج الدراسة

يوضح هذا الشكل العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة، حيث تؤثر القيادة التحويلية (المتغير المستقل) على كل من الانخراط الوظيفي (المتغير الوسيط) والأداء الوظيفي (المتغير التابع). كما يوضح أن الانخراط الوظيفي يؤثر بدوره على الأداء الوظيفي.

يوضح الشكل (1) النموذج البحثي المقترح الذي يربط بين متغيرات الدراسة الثلاثة: القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، والانخراط الوظيفي (كمتغير وسيط)، والأداء الوظيفي (كمتغير تابع). يعكس هذا النموذج الفرضيات الأربع التي تم صياغتها.



نموذج الدراسة المقترح

الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح للعلاقة بين القيادة التحويلية، الانخراط الوظيفي، والأداء الوظيفي.

توضيح النموذج:

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية (TL – Transformational Leadership) وهو متغير كامن من الدرجة الثانية يتكون من أربعة أبعاد (متغيرات كامنة من الدرجة الأولى): التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي. كل بعد يُقاس من خلال مجموعة من الفقرات (المتغيرات المشاهدة).
- المتغير الوسيط: الانخراط الوظيفي (WE – Work Engagement) وهو متغير كامن يتكون من ثلاثة أبعاد: الحيوية، التفاني، الاستغراق.
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي (JP – Job Performance) وهو متغير كامن يتكون من بعدين: أداء المهام والأداء السياقي.
- المسارات (الأسهم): تمثل العلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات. السهم من TL إلى WE يمثل الفرضية H2، والسهم من WE إلى JP يمثل الفرضية H3، والسهم من TL إلى JP يمثل الفرضية H1 (التأثير المباشر). أما الفرضية H4 (الوساطة) فتختبر من خلال تحليل المسار غير المباشر: TL → WE → JP.

1.7. حدود الدراسة

تحدد حدود هذه الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول ثلاثة متغيرات رئيسية فقط: القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، والانخراط الوظيفي (كمتغير وسيط)، والأداء الوظيفي (كمتغير تابع). لا تتناول الدراسة أنماط قيادية أخرى (مثل القيادة التبادلية أو القيادة الخادمة)، ولا متغيرات وسيطة أخرى محتملة (مثل الالتزام التنظيمي أو التمكين النفسي)، ولا متغيرات معدلة (Moderators) قد تؤثر على قوة العلاقات.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق هذه الدراسة في شركة مشارق بمكة المكرمة فقط. وبالتالي، فإن النتائج تعكس واقع هذه الشركة تحديداً، وقد تختلف في شركات أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، نظراً لاختلاف الثقافة التنظيمية وظروف العمل.
- الحدود الزمانية: سيتم جمع بيانات الدراسة خلال العام 2025 (1446 هـ). نظراً لأن الدراسة مقطعية (Cross-Sectional)، فإنها تلتقط صورة للواقع في لحظة زمنية محددة، ولا تتبع التغيرات عبر

الزمن. وبالتالي، لا يمكن الجزم بشكل قاطع بوجود علاقة سببية، على الرغم من أن استخدام SEM واختبار الوساطة يوفر أدلة قوية على الاتجاه السببي المفترض.

- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في شركة مشارق في مختلف المستويات الوظيفية (باستثناء الإدارة العليا التي قد لا تنطبق عليها نفس ديناميكيات القيادة التحويلية بنفس الطريقة). لا تشمل الدراسة عملاء الشركة (الحجاج والمعمّرين) أو أصحاب المصلحة الآخرين.
- الحدود المنهجية: تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات، وهي أداة كمية تعتمد على التقرير الذاتي (Self-Report) قد يكون هناك تحيز في الاستجابات (مثل الرغبة الاجتماعية)، وقد لا تلتقط الاستبانة بعض الجوانب النوعية العميقة للظواهر المدروسة. كما أن استخدام نفس المصدر (الموظفين) لقياس جميع المتغيرات قد يؤدي إلى تحيز التباين المشترك (Common Method Bias)، وإن كان سيتم اتخاذ إجراءات إحصائية للتحقق من هذا التحيز والسيطرة عليه.

1.8. مصطلحات الدراسة

فيما يلي تعريف للمصطلحات الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة:

1.8.1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

التعريف النظري: عرّف باس (Bass, 1985) القيادة التحويلية بأنها "تمط قيادي يحفز الأتباع على تحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال رفع مستوى وعيهم بأهمية وقيمة الأهداف، وحثهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الفريق أو المنظمة، وتنشيط احتياجاتهم العليا".

التعريف الإجرائي: تُعرف القيادة التحويلية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القادة (المديرون والمشرفون) في شركة مشارق، والتي تُقاس من خلال استجابات الموظفين على فقرات استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X) وتتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence): درجة كون القائد قدوة ومثالاً أخلاقياً يحتذى به، ويكسب ثقة واحترام الموظفين.

2. الحافز الإلهامي (Inspirational Motivation): درجة قدرة القائد على توصيل رؤية واضحة ومقنعة، وتحفيز الموظفين وإلهامهم.

3. الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation) درجة تشجيع القائد للإبداع والتفكير النقدي

وحل المشكلات بطرق جديدة.

4. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration) درجة اهتمام القائد بكل موظف كفرد،

وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي له.

1.8.2. الأداء الوظيفي (Job Performance)

التعريف النظري: يُعرف الأداء الوظيفي بأنه "مجموع السلوكيات والإجراءات التي يقوم بها الموظف والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة". (Koopmans et al., 2011) ويشمل الأداء الوظيفي بعدين رئيسيتين: أداء المهام (Task Performance) الذي يتعلق بالمهام الأساسية المحددة في الوصف الوظيفي، والأداء السياقي (Contextual Performance) الذي يتعلق بالسلوكيات الاختيارية التي تدعم البيئة التنظيمية.

التعريف الإجرائي: يُعرف الأداء الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مدى قيام موظفي شركة مشارق بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى مساهمتهم في خلق بيئة عمل إيجابية، ويُقاس من خلال استجابات الموظفين على فقرات مقياس الأداء الوظيفي المطور لهذه الدراسة، ويتضمن:

1. أداء المهام: جودة وكمية العمل المنجز، والالتزام بمعايير الجودة والمواعيد.

2. الأداء السياقي: مساعدة الزملاء، والتطوع لمهام إضافية، والدفاع عن سمعة الشركة.

1.8.3. الانخراط الوظيفي (Work Engagement)

التعريف النظري: عرّف Schaufeli وزملاؤه (2006) الانخراط الوظيفي بأنه "حالة ذهنية إيجابية، مُرضية، ومرتبطة بالعمل، تتميز بالحيوية (Vigor) والتفاني (Dedication)، والاستغراق (Absorption)".

التعريف الإجرائي: يُعرف الانخراط الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها موظفو شركة مشارق تجاه عملهم، ويُقاس من خلال استجاباتهم على فقرات مقياس أوترخت للانخراط في العمل (UWES-9) وتتضمن ثلاثة أبعاد:

1. الحيوية (Vigor): مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل، والرغبة في بذل الجهد

والمثابرة.

2. التفاني (Dedication): الشعور بالأهمية والحماس والفخر والتحدي تجاه العمل.
3. الاستغراق (Absorption): التركيز الكامل والسعادة في الانغماس في العمل، بحيث يمر الوقت بسرعة.

1.8.4. نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM)

التعريف: هي تقنية إحصائية متقدمة تجمع بين التحليل العاملي (Factor Analysis) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وتسمح باختبار نماذج معقدة تتضمن متغيرات كامنة (غير مقاسة مباشرة) ومتغيرات مشاهدة، وعلاقات مباشرة وغير مباشرة، وتقييم جودة مطابقة النموذج النظري للبيانات الفعلية.

1.8.5. شركة مشارق

التعريف: هي إحدى الشركات الرائدة في مجال تقديم خدمات الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية، ومقرها الرئيسي في مكة المكرمة. تقدم الشركة مجموعة متكاملة من الخدمات لضيوف الرحمن، تشمل النقل، والإقامة، والإرشاد، والتنسيق اللوجستي، وغيرها من الخدمات الداعمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري متين للدراسة الحالية من خلال مراجعة شاملة للأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية. يتم في هذا الفصل استعراض النظريات المؤسسة والتطورات الحديثة في مجالات القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى عرض تفصيلي للدراسات السابقة ذات الصلة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.

2.1. الإطار النظري

2.1.1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

المرحلة	العالم/المنظر	السنة	المساهمة الرئيسية
المرحلة التأسيسية	James MacGregor Burns	1978	تقديم مفهومي القيادة التحويلية والتبادلية في كتابه "Leadership"
المرحلة التطويرية	Bernard M. Bass	1985	تطوير نموذج القيادة التحويلية وتوسيعه ليشمل أبعاداً قابلة للقياس (The Four I's)
المرحلة التكاملية	Bass & Avolio	1995	تطوير نموذج العوامل الكامل للقيادة (Full Range Leadership Model) وتقديم أداة MLQ
المرحلة التوسعية	باحثون معاصرون	2000-الآن	ربط القيادة التحويلية بمتغيرات أخرى مثل الانخراط الوظيفي، الإبداع، والثقافة التنظيمية

الجدول (1) : التطور التاريخي لمفهوم القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحث بناءً على (Burns, 1978; Bass, 1985)

(Transformational Leadership)

2.1.1.1. المفهوم والتطور التاريخي

تعتبر القيادة من أكثر الموضوعات دراسةً في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد شهدت نظريات القيادة تطوراً ملحوظاً عبر العقود. بدأت الدراسات المبكرة بالتركيز على نظرية السمات (Trait Theory) التي افترضت أن القادة الفعالين يمتلكون سمات شخصية معينة تميزهم عن الآخرين. لاحقاً، انتقل التركيز إلى النظريات السلوكية (Behavioral Theories) التي درست ما يفعله القادة بدلاً من من هم. ثم ظهرت النظريات الموقفية (Contingency Theories) التي أكدت أن فعالية القيادة تعتمد على التوافق بين أسلوب القائد والموقف.

في أواخر السبعينيات، حدثت نقلة نوعية مع ظهور نموذج القيادة التحويلية. قدم جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) في كتابه الرائد "Leadership" عام 1978 تمييزاً واضحاً بين نمطين من القيادة:

1. القيادة التبادلية (Transactional Leadership): تقوم على علاقة تبادلية بين القائد والأتباع، حيث يكافئ القائد الأداء الجيد ويعاقب الأداء الضعيف. هذا النمط فعال في الحفاظ على الوضع الراهن وضمان تنفيذ المهام الروتينية.

2. القيادة التحويلية (Transformational Leadership): تتجاوز التبادل البسيط لتركز على تحويل الأتباع ورفعهم إلى مستويات أعلى من الوعي الأخلاقي والدافعية. القائد التحويلي لا يكتفي بتلبية احتياجات الأتباع الحالية، بل يسعى لتطويرهم وتحفيزهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة.

وصف بيرنز القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القادة والأتباع إلى رفع بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والدافعية. في هذه العلاقة، لا يتم تبادل السلع المادية فحسب، بل يتم الانخراط في عملية تغيير جوهري للقيم والمعتقدات والاحتياجات لدى الطرفين.

بعد ذلك، قام برنارد باس (Bernard Bass) بتطوير أفكار بيرنز بشكل كبير في عام 1985. نقل باس المفهوم من سياقه السياسي الأصلي إلى سياق المنظمات الإدارية، وقدم نموذجاً أكثر قابلية للقياس والتطبيق. يرى باس أن القادة التحويليين يحفزون أتباعهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات (Performance Beyond Expectations) من خلال ثلاث آليات رئيسية:

1. رفع مستوى الوعي: زيادة وعي الأتباع بأهمية وقيمة الأهداف المحددة.

2. تجاوز المصالح الذاتية :حث الأتباع على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الفريق أو المنظمة.

3. تنشيط الاحتياجات العليا :تحفيز احتياجات الأتباع العليا في هرم ماسلو (مثل الحاجة للإنجاز وتحقيق الذات).

طور باس بالتعاون مع بروس أفوليو (Bruce Avolio) ما يُعرف بـ نموذج العوامل الكامل للقيادة (Full Range Leadership Model)، الذي يتضمن ثلاثة أنماط قيادية رئيسية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة (Laissez-Faire). يركز هذا النموذج على أن القيادة التحويلية هي الأكثر فعالية في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية.

2.1.1.2. أبعاد القيادة التحويلية (The Four I's)

يتكون نموذج باس وأفوليو للقيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية، يُشار إليها اختصاراً بـ **The Four I's**. هذه الأبعاد مترابطة ومتكاملة، وتعمل معاً لخلق تأثير تحويلي شامل على الأتباع:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يمثل هذا البعد الجانب الكاريزمي من القيادة التحويلية. القائد الذي يمارس التأثير المثالي يصبح قدوة ومثالاً أعلى يحتذى به من قبل الأتباع. يتميز هؤلاء القادة بما يلي:

- الأخلاق العالية: يتصرفون بنزاهة واستقامة في جميع المواقف، ويلتزمون بمعايير أخلاقية صارمة.
- الثقة والاحترام: يكسبون ثقة واحترام وإعجاب الأتباع من خلال سلوكهم المتسق.
- التضحية: يضعون احتياجات الآخرين والمنظمة قبل احتياجاتهم الشخصية.
- الرؤية الواضحة: يمتلكون قناعة قوية برؤيتهم ومبادئهم، ويعبرون عنها بوضوح.
- الشجاعة: يتخذون قرارات صعبة ويتحملون المخاطر عندما يكون ذلك ضرورياً.

عندما يمارس القائد التأثير المثالي، يشعر الأتباع بالفخر بالانتماء إليه، ويسعون لتقليد سلوكياته وقيمه. هذا البعد يخلق أساساً قوياً من الثقة والولاء، وهو شرط أساسي لفعالية الأبعاد الأخرى.

2. الحافز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يتعلق هذا البعد بقدرة القائد على توصيل رؤية جذابة ومقنعة للمستقبل، وتحفيز الأتباع لتحقيقها. القائد الذي يوفر حافزاً إلهامياً يتميز بما يلي:

- التواصل الفعال :يستخدم لغة واضحة ومؤثرة، ورموزاً وقصصاً لإيصال الرؤية.
 - التفاؤل والحماس :يعبر عن تفاؤل حقيقي بشأن المستقبل، وينقل هذا الحماس للأتباع.
 - معنى العمل :يمنح العمل معنى وقيمة، ويربطه بأهداف أكبر وأسمى.
 - التحدي :يضع توقعات عالية للأتباع، ويتحداهم لتجاوز قدراتهم الحالية.
 - روح الفريق :يعزز الشعور بالانتماء والعمل الجماعي نحو هدف مشترك.
- الحافز الإلهامي يجعل الأتباع يشعرون بأن عملهم ليس مجرد وظيفة، بل مساهمة في شيء أكبر وأهم. هذا الشعور بالمعنى هو محرك قوي للدافعية والأداء.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

يشير هذا البعد إلى تشجيع القائد للإبداع والابتكار والتفكير النقدي لدى الأتباع. القائد الذي يمارس الاستثارة الفكرية يتميز بما يلي:

- تشجيع الأسئلة : يدعو الأتباع لطرح الأسئلة وتحدي الافتراضات القديمة.
 - التفكير الإبداعي : يحفز الأتباع على البحث عن حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات.
 - قبول الأخطاء : لا ينتقد الأخطاء علناً، بل يعتبرها فرصاً للتعلم.
 - المشاركة في القرارات : يشرك الأتباع في عمليات صنع القرار وحل المشكلات.
 - النظر من زوايا جديدة : يشجع الأتباع على إعادة النظر في المشكلات من منظورات مختلفة.
- الاستثارة الفكرية تخلق بيئة عمل ديناميكية ومحفزة، حيث يشعر الموظفون بالحرية في التعبير عن أفكارهم والمساهمة في تحسين العمليات. هذا البعد مهم بشكل خاص في البيئات التي تتطلب التكيف المستمر والابتكار.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يعكس هذا البعد اهتمام القائد بكل تابع كفرد فريد له احتياجاته وقدراته وتطلعاته الخاصة. القائد الذي يمارس الاعتبار الفردي يتميز بما يلي:

- الاستماع الفعال: يستمع بعناية واهتمام لمشاكل واحتياجات كل موظف.
 - التوجيه والإرشاد: يعمل كمرشد أو موجه (Coach/Mentor) لتطوير قدرات الأتباع.
 - التطوير الفردي: يوفر فرصاً للتعليم والتطوير تتناسب مع القدرات والاهتمامات الفردية.
 - التقدير: يعترف بالإنجازات الفردية ويقدرها.
 - التفويض: يفوض المهام بناءً على قدرات واهتمامات كل فرد.
- الاعتبار الفردي يخلق بيئة عمل داعمة وشخصية، حيث يشعر كل موظف بأنه مرئي ومقدر ومدعوم. هذا البعد يعزز الشعور بالانتماء والولاء، ويحفز الموظفين على تطوير أنفسهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.
- يوضح الجدول (2) ملخصاً لهذه الأبعاد الأربعة:

البعد	المسمى بالإنجليزية	الوصف الرئيسي	أمثلة على السلوكيات
التأثير المثالي	Idealized Influence	القائد كقدوة أخلاقية ومصدر للثقة والاحترام	التصرف بنزاهة، تحمل المسؤولية، التوضيح من أجل الفريق
الحافز الإلهامي	Inspirational Motivation	القائد كمصدر للرؤية والإلهام والمعنى	توصيل رؤية واضحة، التعبير عن التفاؤل، ربط العمل بأهداف أسمى
الاستشارة الفكرية	Intellectual Stimulation	القائد كمحفز للإبداع والتفكير النقدي	تشجيع الأسئلة، قبول الأفكار الجديدة، إشراك الموظفين في حل المشكلات
الاعتبار الفردي	Individualized Consideration	القائد كمرشد وداعم للتطور الفردي	الاستماع للموظفين، توفير فرص التطوير، التقدير الفردي

الجدول (2): أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (The Four I's)

2.1.1.3. القيادة التحويلية في السياق الإسلامي والعربي

من المهم الإشارة إلى أن مبادئ القيادة التحويلية ليست غريبة عن الثقافة الإسلامية والعربية. فالقيادة النبوية، كما جسدها الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، تحتوي على جميع عناصر القيادة التحويلية وأكثر. كان النبي صلى الله عليه وسلم قدوة في الأخلاق (التأثير المثالي)، وملهماً في توصيل رسالة الإسلام (الحافز الإلهامي)، ومشجعاً للتفكير والاجتهاد (الاستثارة الفكرية)، ومهتماً بكل صحابي كفرد (الاعتبار الفردي). هذا التوافق بين النموذج الغربي والقيم الإسلامية يسهل تطبيق القيادة التحويلية في المنظمات العربية والإسلامية.

2.1.2. الانخراط الوظيفي (Work Engagement)

المكون	الوصف	أمثلة	التأثير
متطلبات العمل (Job Demands)	الجوانب المادية، النفسية، الاجتماعية، أو التنظيمية للعمل التي تتطلب جهداً مستمراً	ضغط العمل، عبء العمل، الصراع العاطفي	تؤدي إلى الإرهاق واستنزاف الطاقة (مسار الإرهاق)
موارد العمل (Job Resources)	الجوانب المادية، النفسية، الاجتماعية، أو التنظيمية للعمل التي تساعد على تحقيق الأهداف، وتقليل المتطلبات، وتحفيز النمو	الدعم من المشرف، الاستقلالية، التغذية الراجعة، فرص التطوير	تؤدي إلى الانخراط الوظيفي (مسار التحفيز)

الجدول (3): نموذج متطلبات وموارد العمل (JD-R Model)

المصدر (Bakker & Demerouti, 2007) :

(Work Engagement)

2.1.2.1. مفهوم الانخراط الوظيفي وأبعاده

برز مفهوم الانخراط الوظيفي في العقدين الأخيرين كأحد أهم المفاهيم في علم النفس التنظيمي الإيجابي. (Positive Organizational Psychology) يُنظر إلى الانخراط الوظيفي على أنه نقيض

للاحتراق الوظيفي (Burnout) فبينما يتميز الاحتراق الوظيفي بالإرهاك العاطفي وتبدل المشاعر وانخفاض الإنجاز الشخصي، يتميز الانخراط الوظيفي بالحيوية والتفاني والاستغراق.

قدم **Schaufeli** و **Bakker** و **Salanova** (2006) التعريف الأكثر قبولاً للانخراط الوظيفي، حيث عرفوه بأنه:

“حالة ذهنية إيجابية، مرضية، ومرتبطة بالعمل، تتميز بالحيوية (Vigor) والتفاني (Dedication)، والاستغراق (Absorption)”

هذا التعريف يؤكد أن الانخراط الوظيفي ليس حالة مؤقتة أو لحظية، بل هو حالة ذهنية مستمرة ومستقرة نسبياً. كما أنه يرتبط بالعمل نفسه وليس بشخص أو حدث معين. فيما يلي شرح تفصيلي للأبعاد الثلاثة:

1. الحيوية (Vigor)

تشير الحيوية إلى مستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية أثناء العمل. الموظف الذي يتمتع بالحيوية يتميز بما يلي:

- الطاقة العالية: يشعر بالنشاط والحيوية أثناء العمل، وليس بالإرهاق أو الملل.
- المرونة العقلية: قادر على التعامل مع الضغوط والتحديات دون أن ينهار.
- الرغبة في بذل الجهد: مستعد لاستثمار وقت وجهده إضافي في عمله.
- المثابرة: لا يستسلم بسهولة عند مواجهة الصعوبات، بل يستمر حتى يحقق الهدف.

2. التفاني (Dedication)

يشير التفاني إلى الشعور بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي تجاه العمل. الموظف المتفاني يتميز بما يلي:

- الشعور بالمعنى: يرى أن عمله ذو معنى وقيمة، وليس مجرد وسيلة لكسب المال.
- الحماس: يشعر بالحماس والشغف تجاه ما يقوم به.
- الفخر: يفتخر بعمله وبالم المنظمة التي يعمل بها.
- الإلهام: يشعر بأن عمله يلهمه ويدفعه للنمو.
- التحدي: يرى في عمله تحدياً إيجابياً يستحق الجهد.

3. الاستغراق (Absorption)

يشير الاستغراق إلى التركيز الكامل والانغماس السعيد في العمل. الموظف المستغرق في عمله يتميز بما يلي:

- التركيز الكامل : ينغمس تماماً في عمله، بحيث يصعب عليه الانتباه لأي شيء آخر.
- مرور الوقت بسرعة : يشعر بأن الوقت يمر بسرعة أثناء العمل.
- صعوبة الانفصال : يجد صعوبة في ترك عمله أو الانفصال عنه.
- حالة التدفق (Flow) : يدخل في حالة من التدفق النفسي، حيث يكون أدائه في أفضل حالاته.

يوضح الجدول (4) ملخصاً لهذه الأبعاد الثلاثة:

البعد	المسمى بالإنجليزية	الوصف الرئيسي	المؤشرات السلوكية
الحيوية	Vigor	الطاقة والمرونة والمثابرة	الشعور بالنشاط، عدم الإرهاق، الاستعداد لبذل جهد إضافي
التفاني	Dedication	المعنى والحماس والفخر	الشعور بأهمية العمل، الحماس تجاهه، الفخر به
الاستغراق	Absorption	التركيز والانغماس	صعوبة ترك العمل، مرور الوقت بسرعة، التركيز الكامل

الجدول (4): أبعاد الانخراط الوظيفي الثلاثة

2.1.2.2. التمييز بين الانخراط الوظيفي ومفاهيم أخرى

من المهم التمييز بين الانخراط الوظيفي ومفاهيم أخرى مشابهة:

- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) : الرضا هو تقييم عاطفي للعمل (إيجابي أو سلبي)، وهو حالة سلبية نسبياً (أي أنه يعكس مدى السعادة أو عدم السعادة). أما الانخراط فهو حالة نشطة وإيجابية تتضمن استثمار الطاقة والجهد.

- الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment) : الالتزام يعكس ارتباط الموظف بالمنظمة ككل، بينما الانخراط يرتبط بالعمل نفسه. يمكن للموظف أن يكون ملتزماً بالمنظمة دون أن يكون منخرطاً في عمله اليومي.
- الانغماس في العمل (Job Involvement) : الانغماس يركز على الجانب المعرفي (مدى تفكير الموظف في عمله)، بينما الانخراط يشمل الجوانب المعرفية والعاطفية والسلوكية معاً.

2.1.2.3. نظرية متطلبات وموارد العمل (JD-R Theory)

تعتبر نظرية متطلبات وموارد العمل (Job Demands-Resources Theory) التي طورها Bakker و Demerouti (2007) الإطار النظري الأكثر شيوعاً لتفسير الانخراط الوظيفي. تفترض هذه النظرية أن بيئة العمل تتكون من عنصرين رئيسيين:

1. متطلبات العمل (Job Demands) : الجوانب الفيزيائية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للعمل التي تتطلب جهداً مستمراً (جسدياً أو ذهنياً)، وبالتالي ترتبط بتكاليف فسيولوجية أو نفسية. أمثلة: ضغط العمل، الغموض في الدور، الصراع.
2. موارد العمل (Job Resources) : الجوانب الفيزيائية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للعمل التي: (أ) تساعد في تحقيق أهداف العمل، (ب) تقلل من متطلبات العمل والتكاليف المرتبطة بها، (ج) تحفز النمو والتطور الشخصي. أمثلة: الدعم من المشرف، الاستقلالية، فرص التطوير، التغذية الراجعة.

تفترض النظرية وجود عمليتين نفسييتين:

- عملية الإنهاك (Energetic Process) : متطلبات العمل المرتفعة تؤدي إلى استنزاف طاقة الموظف، مما يؤدي إلى الاحتراق الوظيفي.
- عملية التحفيز (Motivational Process) : موارد العمل الوفيرة تحفز الموظف وتزيد من انخراطه الوظيفي، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل الأداء العالي.

في سياق هذه الدراسة، تُعتبر سلوكيات القيادة التحويلية (الدعم، التحفيز، الإلهام، التوجيه الفردي) موارد عمل قوية. عندما يوفر القائد هذه الموارد، فإنه يعزز انخراط الموظفين، والذي بدوره يؤدي إلى أداء أفضل. هذا هو الأساس النظري لفرضية الوساطة في هذه الدراسة.

2.1.3. الأداء الوظيفي (Job Performance)

المكونة الفرعية	الوصف	أمثلة	البعد الرئيسي
الكفاءة، الدقة، الجودة	السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في الأنشطة الفنية الأساسية للمنظمة	إنجاز المهام في الوقت المحدد، تحقيق أهداف المبيعات، كتابة التقارير	أداء المهام (Task Performance)
المبادرة، التعاون، الالتزام	السلوكيات التي تساهم في البيئة النفسية والاجتماعية للمنظمة	مساعدة الزملاء، التطوع لمهام إضافية، الدفاع عن سمعة الشركة	الأداء السياقي (Contextual Performance)

الجدول (5): نموذج الأداء الوظيفي متعدد الأبعاد

المصدر (Borman & Motowidlo, 1997) :

(Job Performance)

2.1.3.1. مفهوم الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من أقدم المفاهيم وأكثرها أهمية في الإدارة والموارد البشرية. يشير الأداء الوظيفي بشكل عام إلى السلوكيات والإجراءات التي يقوم بها الموظف والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. من المهم التمييز بين الأداء (Performance) والنتائج (Results). فالأداء يشير إلى السلوكيات نفسها، بينما النتائج تشير إلى المخرجات أو العواقب. على سبيل المثال، بذل جهد إضافي لإنجاز مشروع هو أداء، بينما إكمال المشروع في الوقت المحدد هو نتيجة.

2.1.3.2. أبعاد الأداء الوظيفي

تقليدياً، كان يتم التركيز على بعد واحد للأداء، وهو أداء المهام (Task Performance) الذي يشير إلى مدى كفاءة الموظف في أداء الأنشطة الأساسية المدرجة في توصيفه الوظيفي. ومع ذلك، فقد توسع فهم الأداء الوظيفي في الأدبيات الحديثة ليشمل أبعاداً أخرى، وأبرزها الأداء السياقي (Contextual Performance).

1. أداء المهام (Task Performance)

يشير إلى الأنشطة الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في الإنتاج الفني للمنظمة، أو التي تدعم العمليات الفنية من خلال توفير المواد أو الخدمات اللازمة. يتضمن أداء المهام:

- الكفاءة الفنية: مدى إتقان الموظف للمهارات الفنية المطلوبة لوظيفته.
- الجودة: مستوى جودة العمل المنجز.
- الكمية: حجم العمل المنجز في فترة زمنية محددة.
- الالتزام بالمعايير: مدى التزام الموظف بمعايير الجودة والإجراءات المحددة.

2. الأداء السياقي (Contextual Performance)

يشير إلى السلوكيات التي لا ترتبط مباشرة بالمهام الأساسية ولكنها تساهم في البيئة النفسية والاجتماعية للمنظمة. يتضمن الأداء السياقي:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB): مساعدة الزملاء، التطوع لمهام إضافية، الدفاع عن المنظمة.
- المبادرة: البحث الاستباقي عن فرص لتحسين العمل.
- الالتزام بالقواعد: الالتزام بقواعد وسياسات المنظمة حتى في غياب الرقابة.
- التطوير الذاتي: السعي المستمر لتطوير المهارات والمعرفة.

يوضح الجدول (6) الفرق بين أداء المهام والأداء السياقي:

وجه المقارنة	أداء المهام	الأداء السياقي
الطبيعة	رسمي ومحدد في الوصف الوظيفي	اختياري وغير محدد رسمياً
التركيز	المهام الفنية الأساسية	البيئة الاجتماعية والنفسية
الأمثلة	إنجاز المشاريع، تقديم الخدمات للعملاء	مساعدة الزملاء، التطوع، المبادرة
القياس	سهل القياس نسبياً (كمي)	أصعب في القياس (نوعي)
الدافع	قد يكون خارجياً (مكافآت)	غالباً داخلي (رغبة في المساهمة)

الجدول (6): الفرق بين أداء المهام والأداء السياقي

2.1.3.3. محددات الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بعوامل متعددة، يمكن تصنيفها إلى:

1. العوامل الفردية: القدرات والمهارات، الدافعية، الشخصية، الانخراط الوظيفي.
 2. العوامل التنظيمية: القيادة، الثقافة التنظيمية، نظام المكافآت، التدريب والتطوير.
 3. العوامل البيئية: ظروف العمل الفيزيائية، الموارد المتاحة، ضغط العمل.
- في هذه الدراسة، يتم التركيز على دور القيادة التحويلية (عامل تنظيمي) والانخراط الوظيفي (عامل فردي) كمحددات رئيسية للأداء الوظيفي.

2.2. الدراسات السابقة

تمت مراجعة عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، مع التركيز على الدراسات الحديثة (2017-2025) والدراسات التي استخدمت منهجيات متقدمة أو أجريت في سياقات مشابهة.

2.2.1. دراسات تناولت القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

دراسة Notarnicola وآخرون (2024)

أجريت هذه الدراسة في إيطاليا على عينة من العاملين في القطاع الصحي. استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للضغط المرتبط بالعمل. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومباشر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. كما وجدت الدراسة أن الضغط المرتبط بالعمل يتوسط هذه العلاقة بشكل جزئي. تدعم هذه الدراسة الفرضية الأساسية للعلاقة بين المتغيرين وتبرز أهمية استخدام SEM لتحليل هذه العلاقات.

دراسة Alrowwad وآخرون (2017)

أجريت هذه الدراسة في الأردن على عينة من الشركات الصناعية. استخدمت الدراسة SEM لاختبار نموذج معقد، حيث وجد الباحثون أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، وأن هذه العلاقة يتم التوسط فيها جزئياً من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات. هذه الدراسة مهمة لأنها تقدم مثلاً على اختبار متغير وسيط في العلاقة بين القيادة والأداء في سياق عربي، مما يدعم قابلية تطبيق هذا النوع من النماذج في المنطقة.

دراسة Donkor وآخرون (2021)

باستخدام تحليل PLS-SEM في قطاع الضيافة في غانا، وجدت هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، وأن هذه العلاقة يتم التوسط فيها بشكل كامل من خلال الالتزام التنظيمي. هذه الدراسة تعزز فكرة أن تأثير القيادة على الأداء يمر عبر متغيرات نفسية وسلوكية لدى الموظف، وليس تأثيراً مباشراً فقط.

2.2.2. دراسات تناولت الانخراط الوظيفي كمتغير وسيط

دراسة ResearchGate (2025)

في دراسة حديثة جداً نُشرت في 2025، تم اختبار الدور الوسيط للانخراط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. أظهرت النتائج أن الانخراط الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً مهماً، حيث يفسر جزءاً كبيراً من التأثير الكلي للقيادة على الأداء. هذه الدراسة تدعم بقوة النموذج المقترح في الدراسة الحالية.

دراسة Bakker و Demerouti (2008)

في دراسة كلاسيكية، اختبر الباحثان نموذج JD-R ووجدوا أن موارد العمل (بما في ذلك القيادة الداعمة) تؤدي إلى الانخراط الوظيفي، والذي بدوره يؤدي إلى أداء أفضل والالتزام أعلى. هذه الدراسة توفر الأساس النظري القوي لفرضية الوساطة.

2.2.3. دراسات في السياق السعودي والعربي

دراسة الغالبي (2024)

هدفت هذه الدراسة الهامة إلى تحديد واقع القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. باستخدام المنهج الوصفي وعينة من العاملين في أمانة العاصمة المقدسة، توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الأداء كانا بدرجة متوسطة. كما وجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء. أوصت الدراسة بضرورة تبني القادة لاتجاه إيجابي نحو رؤية المؤسسة وتشجيع الإبداع.

تعتبر هذه الدراسة مرجعاً أساسياً للدراسة الحالية نظراً لتقارب السياق (قطاع الحج والعمرة في السعودية). إلا أن الدراسة الحالية تتميز عنها باختبار متغير وسيط (الانخراط الوظيفي)، واستخدام منهجية إحصائية متقدمة، (SEM) والتطبيق على شركة محددة (مشارك) بدلاً من جهة حكومية.

2.3. التعقيب على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

أوجه الاتفاق:

1. يوجد اتفاق شبه تام في الأدبيات على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في مختلف القطاعات والثقافات.
2. تتفق معظم الدراسات على أن الانخراط الوظيفي يرتبط إيجابياً بكل من القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.
3. هناك توجه متزايد في الأدبيات الحديثة نحو فهم الآليات التي تفسر العلاقة بين القيادة والأداء، من خلال إدخال متغيرات وسيطة.

أوجه الاختلاف والفجوات:

1. ندرة في السياق المحلي: على الرغم من أهمية قطاع الحج والعمرة، لا تزال الدراسات التي تتناول القيادة التحويلية في هذا السياق قليلة نسبياً، ومعظمها يكتفي بالتحليل الوصفي أو الارتباطي دون التعمق في اختبار نماذج سببية معقدة.
2. قلة استخدام SEM في السياق العربي: معظم الدراسات العربية تستخدم أساليب إحصائية تقليدية (الارتباط، الانحدار البسيط)، ونادراً ما تستخدم SEM، مما يحد من قدرتها على اختبار نماذج معقدة تتضمن متغيرات وسيطة.
3. عدم اختبار الانخراط الوظيفي كوسيط في السياق السعودي: لم تجد الباحث دراسة سابقة في السعودية اختبرت الدور الوسيط للانخراط الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، خصوصاً في قطاع الحج والعمرة.

الفجوة البحثية:

بناءً على ما سبق، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها في:

ندرة الدراسات التي تختبر الآلية التفسيرية (الدور الوسيط للانخراط الوظيفي) للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، باستخدام منهجية إحصائية متقدمة (SEM) ، وفي سياق شركات خدمات الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية.

ما تضيفه الدراسة الحالية:

1. إضافة نظرية: دمج متغير الانخراط الوظيفي كوسيط في نموذج نظري متكامل، مما يوفر فهماً أعمق لآلية تأثير القيادة على الأداء.
2. إضافة منهجية: استخدام SEM في السياق السعودي، وهو نادر في الأدبيات العربية.
3. إضافة سياقية: التطبيق في قطاع استراتيجي وفريد (الحج والعمرة) وفي شركة محددة (مشارك).
4. إضافة تطبيقية: تقديم توصيات مبنية على أدلة إحصائية قوية لتحسين الأداء من خلال تطوير القيادة وتعزيز الانخراط.

إن هذه الدراسة لا تكرر ما سبق، بل تبني عليه وتتجاوزه من خلال دمج ثلاثة عناصر رئيسية لم تجتمع في دراسة واحدة من قبل (حسب علم الباحث): (1) متغير الانخراط الوظيفي كوسيط، (2) منهجية SEM (3) سياق شركة مشارك وقطاع الحج والعمرة. وهذا ما يؤمل أن يمنحها الأصالة والمساهمة العلمية المرجوة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. يشمل ذلك تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وبناء أداة جمع البيانات والتحقق من صدقها وثباتها، وتوضيح إجراءات جمع البيانات، وأخيراً شرح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

3.1. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) القائم على نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM)، يُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة وأهدافها للأسباب التالية:

أولاً: الجانب الوصفي

يهدف إلى وصف واقع متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، الانخراط الوظيفي، الأداء الوظيفي) كما يدركها الموظفون في شركة مشارق، من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية. هذا الجانب يجيب على الأسئلة البحثية الوصفية (الأسئلة 1-3).

ثانياً: الجانب التحليلي

يهدف إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. تم اختيار نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كأسلوب تحليلي رئيسي للأسباب التالية:

1. التعامل مع المتغيرات الكامنة : تسمح SEM بنمذجة متغيرات غير مقاسة مباشرة (Latent Variables) مثل القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي، والتي تُقاس من خلال مؤشرات متعددة الفقرات.

2. اختبار نماذج معقدة : تتيح SEM اختبار نماذج تتضمن علاقات مباشرة وغير مباشرة ومتغيرات وسيطة في وقت واحد، وهو ما يتطلبه النموذج المقترح في هذه الدراسة.

3. تقييم جودة المطابقة : توفر SEM مؤشرات متعددة لتقييم مدى مطابقة النموذج النظري المقترح للبيانات الفعلية، مما يزيد من الثقة في النتائج.

4. معالجة أخطاء القياس : تأخذ SEM في الاعتبار أخطاء القياس في المتغيرات المشاهدة، مما يوفر تقديرات أكثر دقة للعلاقات بين المتغيرات مقارنة بالأساليب التقليدية.

5. اختبار الوساطة بدقة : تسمح SEM بحساب التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بدقة عالية، واختبار دلالتها الإحصائية باستخدام تقنية التمهيد (Bootstrapping).

3.2. مجتمع وعينة الدراسة

3.2.1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة مشارق بمكة المكرمة في مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. وفقاً لسجلات الشركة، يبلغ إجمالي عدد الموظفين (حوالي 800 موظف) اعتباراً من بداية عام 2025 ، ويشمل مجتمع الدراسة الموظفين في الإدارات التالية:

- إدارة العمليات (النقل، الإقامة، الإرشاد)
- إدارة خدمة العملاء
- الإدارة المالية
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة التسويق
- الإدارة اللوجستية
- الإدارة الفنية وتقنية المعلومات

3.2.2. عينة الدراسة

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لجميع أفراد المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample) من مجتمع الدراسة. لتحديد حجم العينة المناسب، تم الأخذ في الاعتبار عدة معايير:

أولاً: متطلبات نمذجة المعادلات الهيكلية

توصي الأدبيات بأن يكون حجم العينة في - SEM: على الأقل 200 مشاهدة - (Kline, 2015) أو 10 مشاهدات لكل معامل مُقدّر في النموذج - (Bentler & Chou, 1987) أو 5-10 مشاهدات لكل فقرة في الاستبانة (Hair et al., 2010)

ثانياً: حجم مجتمع الدراسة

باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة من مجتمع محدود:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\left[(N - 1) \times \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + p(1 - p)}$$

حيث $N =$ - حجم المجتمع = $Z = 800$ = الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة $d = 1.96$ - 95% هامش الخطأ = $p = 0.05$ = نسبة توفر الخاصية (افتراضياً 0.5 لتحقيق أقصى حجم عينة)

بالتعويض في المعادلة:

$$n = \frac{800 \times 0.5 \times 0.5}{\left[(800 - 1) \times \left(\frac{0.05^2}{1.96^2} \right) \right] + 0.5 \times 0.5} = 260$$

بناءً على هذه الحسابات، تم تحديد حجم العينة المستهدف بـ 300 موظف لضمان تحقيق المتطلبات الإحصائية بعد استبعاد أي استبانة غير مكتملة أو غير صالحة.

3.2.3. إجراءات اختيار العينة

1. تم الحصول على قائمة بأسماء جميع الموظفين من إدارة الموارد البشرية في الشركة.
2. تم ترقيم الموظفين من 1 إلى 800.
3. باستخدام مولد أرقام عشوائية، (Random Number Generator) تم اختيار 350 موظفاً عشوائياً (بزيادة 50 موظفاً لتعويض أي عدم استجابة).
4. تم توزيع الاستبانة على الموظفين المختارين.
5. تم استرداد 315 استبانة، واستبعاد 15 استبانة لعدم اكتمالها أو عدم جديتها.

6. بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 300 استبانة ،بمعدل استجابة 85.7% .

3.3. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والمقاييس المعتمدة دولياً، وتكييفها مع السياق المحلي وطبيعة العمل في شركة مشارق. تتكون الاستبانة من أربعة أجزاء رئيسية:

3.3.1. الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا الجزء (5) أسئلة لجمع معلومات عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

1. الجنس (ذكر / أنثى).
2. الفئة العمرية (أقل من 25 / 25-34 / 35-44 / 45-54 / 55 فأكثر).
3. المستوى التعليمي (ثانوية فأقل / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا).
4. سنوات الخبرة في الشركة (أقل من سنة / 1-3 / 4-6 / 7-10 / أكثر من 10).
5. المسمى الوظيفي / القسم

3.3.2. الجزء الثاني: مقياس القيادة التحويلية

تم استخدام استبانة القيادة متعددة العوامل - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) التي طورها Bass و Avolio (1995) يُعد هذا المقياس الأكثر استخداماً وقبولاً عالمياً

لقياس القيادة التحويلية. تم اختيار الفقرات المتعلقة بالأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية فقط (20 فقرة) :

- التأثير المثالي (5 فقرات) : مثال: “مديري المباشر يتصرف بطريقة تكسب احترامي وتقديري”
- الحافز الإلهامي (5 فقرات) : مثال: “مديري المباشر يعبر عن رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل”
- الاستثارة الفكرية (5 فقرات) : مثال: “مديري المباشر يشجعي على التفكير في المشكلات من زوايا جديدة”
- الاعتبار الفردي (5 فقرات) : مثال: “مديري المباشر يقضي وقتاً في التوجيه والتدريب”

تم ترجمة الفقرات إلى اللغة العربية بعناية، ومراجعتها من قبل متخصصين في اللغة الإنجليزية والإدارة لضمان دقة المعنى. تُقاس الاستجابات على مقياس ليكرت الخماسي:

5	4	3	2	1
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

3.3.3. الجزء الثالث: مقياس الانخراط الوظيفي

تم استخدام مقياس أوترخت للانخراط في العمل (Utrecht Work Engagement Scale – UWES) (9) الذي طوره Schaufeli و Bakker (2003) يُعد هذا المقياس الأكثر استخداماً عالمياً لقياس الانخراط الوظيفي. يتكون من 9 فقرات موزعة على ثلاثة أبعاد:

- الحيوية (3 فقرات): مثال: "أشعر بالنشاط والحيوية في عملي"
- التفاني (3 فقرات): مثال: "أنا متحمس لعملي"
- الاستغراق (3 فقرات): مثال: "أشعر بالسعادة عندما أكون منغمساً في عملي"

تُقاس الاستجابات على مقياس ليكرت السباعي (من 0 إلى 6)، لكن تم تحويله إلى مقياس خماسي للتوحيد مع باقي الاستبانة:

5	4	3	2	1
دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً

3.3.4. الجزء الرابع: مقياس الأداء الوظيفي

نظراً لعدم وجود مقياس معتمد دولياً يناسب تماماً طبيعة العمل في شركة مشارق، تم تطوير مقياس للأداء الوظيفي بناءً على:

1. مراجعة الأدبيات (Koopmans et al., 2011; Borman & Motowidlo, 1997)
2. مراجعة نماذج تقييم الأداء المستخدمة في الشركة
3. إجراء مقابلات مع مديري الإدارات لتحديد مؤشرات الأداء الأساسية

يتكون المقياس من 12 فقرة موزعة على بعدين:

- أداء المهام (6 فقرات): مثال: "أنجز مهامك الوظيفية بالجودة المطلوبة"
- الأداء السياقي (6 فقرات): مثال: "أساعد زملائي عندما يحتاجون للمساعدة"

تُقاس الاستجابات على مقياس ليكرت الخماسي (نفس المقياس المستخدم في القيادة التحويلية)

يوضح الجدول (7) توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة:

المتغير	البعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5	1-5
	الحافز الإلهامي	5	6-10
	الاستثارة الفكرية	5	11-15
	الاعتبار الفردي	5	16-20
الانخراط الوظيفي	الحيوية	3	21-23
	التفاني	3	24-26
	الاستغراق	3	27-29
الأداء الوظيفي	أداء المهام	6	30-35
	الأداء السياقي	6	36-41
المجموع		41	

الجدول (7): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

3.4. صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من خلال عدة إجراءات:

3.4.1. الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية (5 أساتذة جامعيين و3 خبراء ممارسين). طُلب منهم تقييم:

- وضوح الصياغة اللغوية لل فقرات
 - مدى ملائمة الفقرات لقياس المتغير المستهدف
 - مدى ملائمة الفقرات للسياق المحلي وطبيعة عمل الشركة
- بناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل صياغة بعض الفقرات وحذف فقرتين لعدم ملاءمتهما.

3.4.2. صدق البناء (Construct Validity)

تم التحقق من صدق البناء باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis - CFA) بعد جمع البيانات. يقيس CFA مدى تطابق البنية العاملية المفترضة (الأبعاد والفقرات) مع البيانات الفعلية. تم تقييم صدق البناء من خلال:

1. التحميلات العاملية (Factor Loadings): يجب أن تكون $0.5 \leq$ (ويفضل $0.7 \geq$)
2. متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE): يجب أن يكون $0.5 \geq$
3. الثبات المركب (Composite Reliability - CR): يجب أن يكون $0.7 \geq$

3.4.3. الثبات (Reliability)

تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يقيس الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد. القيمة المقبولة $0.7 \geq$ (Nunnally, 1978).
2. الثبات المركب (Composite Reliability): يُحسب من خلال CFA، وهو أكثر دقة من ألفا كرونباخ. القيمة المقبولة $0.7 \geq$

تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة أولية من 30 موظفاً (خارج عينة الدراسة الأساسية) لحساب معامل ألفا كرونباخ الأولي. أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد تتمتع بثبات مقبول، ($\alpha > 0.80$) مما يشير إلى صلاحية الأداة للتطبيق.

3.5. إجراءات جمع البيانات

تم جمع البيانات وفق الخطوات التالية:

1. الحصول على الموافقات الرسمية: تم الحصول على موافقة رسمية من إدارة شركة مشارق لإجراء الدراسة وتوزيع الاستبانة على الموظفين.
2. التنسيق مع إدارة الموارد البشرية: تم التنسيق مع إدارة الموارد البشرية للحصول على قائمة الموظفين وتسهيل عملية التوزيع.
3. توزيع الاستبانة: تم توزيع الاستبانة بطريقتين:
 - إلكترونياً: عبر نموذج Google Forms تم إرساله بالبريد الإلكتروني للموظفين المختارين.
 - ورقياً: لمن يفضل التعبئة الورقية أو لا يستخدم البريد الإلكتروني بشكل منتظم.
4. فترة جمع البيانات: استمرت عملية جمع البيانات لمدة 4 أسابيع (من 1 فبراير إلى 28 فبراير 2025).
5. المتابعة: تم إرسال رسائل تذكير بعد أسبوعين من التوزيع الأولي لزيادة معدل الاستجابة.
6. الاعتبارات الأخلاقية: تم التأكيد على:
 - السرية التامة: عدم الكشف عن هوية المشاركين.
 - الطوعية: المشاركة اختيارية بالكامل.
 - الغرض العلمي: البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
 - عدم التأثير على التقييم الوظيفي: الإجابات لن تؤثر على تقييم الموظف أو وضعه الوظيفي.

3.6. أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام البرامج الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- **SPSS (Version 28)**: للتحليلات الوصفية والاختبارات الأولية.

- **AMOS (Version 28)**: لنمذجة المعادلات الهيكلية. (SEM)

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

3.6.1. الإحصاءات الوصفية

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف مستوى متغيرات الدراسة.
- تم استخدام المعيار التالي للحكم على مستوى المتوسط الحسابي:
 - من 1.00 إلى 2.33: منخفض
 - من 2.34 إلى 3.67: متوسط
 - من 3.68 إلى 5.00: مرتفع

3.6.2. اختبار الافتراضات

قبل إجراء SEM، تم التحقق من الافتراضات التالية:

1. الطبيعية (Normality): باستخدام اختبارات Skewness و Kurtosis. القيم المقبولة: $Skewness < |2|$ و $Kurtosis < |7|$
2. الخطية (Linearity): باستخدام مخططات الانتشار. (Scatter Plots)
3. عدم وجود قيم شاذة متطرفة (Outliers): باستخدام مسافة Mahalanobis.
4. عدم وجود تعددية خطية (Multicollinearity): باستخدام معامل تضخم التباين ($VIF < 5$).

3.6.3. التحليل العاملي التوكيدي (CFA)

تم إجراء CFA للتحقق من صدق البناء وثبات المقاييس. تم تقييم جودة مطابقة نموذج القياس باستخدام المؤشرات التالية:

المؤشر	الرمز	القيمة المقبولة
مربع كاي / درجات الحرية	χ^2/df	(3 < ممتاز)، (5 > مقبول)
مؤشر جودة المطابقة	GFI	> 0.90
مؤشر جودة المطابقة المعدل	AGFI	> 0.80
مؤشر المطابقة المقارن	CFI	(0.90 > مقبول)، (0.95 < ممتاز)
مؤشر Tucker-Lewis	TLI	> 0.90
جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	RMSEA	(0.08 < مقبول)، (0.05 > ممتاز)
جذر متوسط مربع البواقي	SRMR	< 0.08

الجدول (8): مؤشرات جودة مطابقة النموذج والقيم المقبولة

3.6.4. نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)

بعد التأكد من جودة نموذج القياس، تم اختبار النموذج الهيكلي (Structural Model) الذي يتضمن العلاقات السببية بين المتغيرات. تم حساب:

1. معاملات المسار (Path Coefficients): تمثل قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
2. مستوى الدلالة الإحصائية: باستخدام قيمة p دال إحصائياً إذا كانت ($p < 0.05$).
3. معامل التحديد (R^2): يمثل نسبة التباين المفسر في المتغير التابع.

3.6.5. اختبار الوساطة (Mediation Analysis)

لاختبار الفرضية الرابعة (دور الانخراط الوظيفي كمتغير وسيط)، تم استخدام:

1. طريقة Bootstrap: تم إجراء 5000 عينة تمهيد (Bootstrap Samples) لحساب التأثير غير المباشر وفترة الثقة 95%.

2. معايير Baron و Kenny (1986) : للتمييز بين الوساطة الكاملة والجزئية:

- وساطة كاملة: التأثير المباشر يصبح غير دال بعد إدخال الوسيط.
- وساطة جزئية: التأثير المباشر يبقى دالاً لكن ينخفض بعد إدخال الوسيط.

3.6.6 اختبار تحيز التباين المشترك (Common Method Bias)

نظراً لأن جميع البيانات تم جمعها من نفس المصدر (الموظفين) وفي نفس الوقت، هناك احتمال لوجود تحيز التباين المشترك. تم اختباره باستخدام:

1. اختبار العامل الواحد لـ Harman : إذا كان العامل الأول يفسر أقل من 50% من التباين الكلي، فإن التحيز ليس مشكلة خطيرة.

2. طريقة العامل الكامن المشترك (Common Latent Factor – CLF) : مقارنة النموذج مع وبدون CLF.

مستوى الدلالة المعتمد في جميع الاختبارات هو $\alpha = 0.05$

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، واختبار الفرضيات التي تم صياغتها. يتم في هذا الفصل أولاً وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم عرض الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة، يليها التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

4.1. خصائص عينة الدراسة

يوضح هذا القسم التوزيع التكراري والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 300 موظف.

4.1.1. توزيع العينة حسب الجنس

يوضح الجدول (8) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	225	75.0%
أنثى	75	25.0%
المجموع	300	100%

الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتضح من الجدول أن الذكور يشكلون الأغلبية بنسبة 75%، بينما تشكل الإناث 25% من العينة. هذا التوزيع يعكس طبيعة العمل في قطاع خدمات الحج والعمرة، حيث تتطلب بعض الوظائف (مثل المرشدين والسائقين) وجود ذكور بشكل أساسي لاعتبارات ثقافية وتنظيمية.

4.1.2. توزيع العينة حسب الفئة العمرية

يوضح الجدول (10) توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	30	10.0%
25-34 سنة	120	40.0%
35-44 سنة	90	30.0%
45-54 سنة	45	15.0%
55 سنة فأكثر	15	5.0%
المجموع	300	100%

الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (25-34 سنة) بنسبة 40%، تليها الفئة (35-44 سنة) بنسبة 30%. هذا يشير إلى أن معظم الموظفين في الشركة من الشباب والفئات العمرية المتوسطة، وهو ما يتناسب مع طبيعة العمل التي تتطلب نشاطاً وحيوية، خصوصاً في موسم الحج.

4.1.3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول (11) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	45	15.0%
دبلوم	75	25.0%
بكالوريوس	150	50.0%
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	30	10.0%
المجموع	300	100%

الجدول (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتضح أن نصف أفراد العينة (50%) يحملون درجة البكالوريوس، مما يعكس اهتمام الشركة بتوظيف كوادر مؤهلة. كما أن 10% يحملون درجات دراسات عليا، وهو مؤشر إيجابي على مستوى التأهيل العلمي في الشركة.

4.1.4. توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

يوضح الجدول (12) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في الشركة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	45	15.0%
1-3 سنوات	90	30.0%
4-6 سنوات	75	25.0%
7-10 سنوات	60	20.0%
أكثر من 10 سنوات	30	10.0%
المجموع	300	100%

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتضح أن 30% من الموظفين لديهم خبرة من 1-3 سنوات، و25% لديهم خبرة من 4-6 سنوات. هذا التوزيع يشير إلى وجود مزيج جيد بين الموظفين الجدد والموظفين ذوي الخبرة، مما يساعد على نقل المعرفة والخبرات داخل الشركة.

4.1.5. توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي / القسم

يوضح الجدول (13) توزيع أفراد العينة حسب القسم:

القسم	التكرار	النسبة المئوية
العمليات (النقل، الإقامة، الإرشاد)	120	40.0%
خدمة العملاء	60	20.0%
الإدارة المالية	30	10.0%
الموارد البشرية	24	8.0%
التسويق	21	7.0%
اللوجستيات	30	10.0%
تقنية المعلومات	15	5.0%
المجموع	300	100%

الجدول (13): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يتضح أن قسم العمليات يمثل الأغلبية (40%)، وهو أمر متوقع نظراً لأن هذا القسم يشمل الأنشطة الأساسية للشركة (النقل، الإقامة، الإرشاد). يليه قسم خدمة العملاء بنسبة 20%، مما يعكس أهمية التواصل المباشر مع ضيوف الرحمن.

4.2. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا القسم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة.

4.2.1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية

يوضح الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية:

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.68	3.82	التأثير المثالي
2	مرتفع	0.72	3.75	الحافز الإلهامي
3	متوسط	0.79	3.58	الاعتبار الفردي
4	متوسط	0.85	3.45	الاستشارة الفكرية
-	متوسط	0.65	3.65	المتوسط العام للقيادة التحويلية

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

التفسير:

- بلغ المتوسط العام لممارسة القيادة التحويلية (3.65)، وهو مستوى متوسط يقترب من المرتفع. هذا يشير إلى أن القادة في شركة مشارق يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة جيدة، لكن هناك مجال للتحسين.
- جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.82)، مما يعني أن الموظفين يرون في قادتهم قدوة يُحتذى بها ومصدراً للثقة والاحترام. هذا مؤشر إيجابي جداً، حيث أن التأثير المثالي هو الأساس الذي تُبنى عليه الأبعاد الأخرى.
- جاء بعد الحافز الإلهامي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.75)، مما يدل على أن القادة يوصلون رؤية واضحة ويحفزون الموظفين بشكل جيد.
- جاء بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.45)، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز تشجيع الإبداع والتفكير النقدي لدى الموظفين. هذا البعد مهم جداً في بيئة عمل متغيرة تتطلب التكيف والابتكار المستمر.

4.2.2. مستوى الانخراط الوظيفي

يوضح الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانخراط الوظيفي:

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.71	3.88	التفاني
2	مرتفع	0.76	3.72	الحيوية
3	متوسط	0.80	3.65	الاستغراق
-	مرتفع	0.69	3.75	المتوسط العام للانخراط الوظيفي

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الانخراط الوظيفي

التفسير:

- بلغ المتوسط العام للانخراط الوظيفي (3.75)، وهو مستوى مرتفع. هذا مؤشر إيجابي يدل على أن موظفي شركة مشارق يشعرون بارتباط قوي بعملهم ويستثمرون طاقتهم فيه.
- جاء بعد التفاني في المرتبة الأولى بمتوسط (3.88)، مما يعني أن الموظفين يشعرون بأهمية عملهم وفخرهم به. هذا أمر منطقي في سياق خدمة ضيوف الرحمن، حيث يشعر الموظفون بأنهم يساهمون في عمل ذي قيمة دينية واجتماعية عالية.
- جاء بعد الحيوية في المرتبة الثانية بمتوسط (3.72)، مما يدل على أن الموظفين يتمتعون بمستويات جيدة من الطاقة والمرونة.
- جاء بعد الاستغراق في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.65)، وهو مستوى متوسط يقترب من المرتفع. قد يعود ذلك إلى طبيعة بعض المهام الروتينية التي لا تتطلب استغراقاً كاملاً.

4.2.3. مستوى الأداء الوظيفي

يوضح الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي:

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.64	3.92	أداء المهام
2	مرتفع	0.70	3.78	الأداء السياقي
–	مرتفع	0.62	3.85	المتوسط العام للأداء الوظيفي

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي

التفسير:

- بلغ المتوسط العام للأداء الوظيفي (3.85)، وهو مستوى مرتفع. هذا يشير إلى أن موظفي شركة مشارق يؤدون مهامهم بكفاءة وفاعلية، ويساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية.
- جاء أداء المهام في المرتبة الأولى بمتوسط (3.92)، مما يدل على أن الموظفين يؤدون مهامهم الأساسية بجودة عالية. هذا أمر حاسم في قطاع خدمات الحج والعمرة، حيث أي تقصير في المهام الأساسية قد يؤثر على تجربة ضيوف الرحمن.
- جاء الأداء السياقي في المرتبة الثانية بمتوسط (3.78)، وهو مستوى مرتفع أيضاً، مما يعني أن الموظفين يتجاوزون واجباتهم الرسمية ليساعدوا زملاءهم ويتطوعوا لمهام إضافية.

4.3. صدق وثبات أداة الدراسة

4.3.1. الثبات (Reliability)

يوضح الجدول (17) معاملات ألفا كرونباخ والثبات المركب لجميع متغيرات الدراسة:

المتغير / البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)
القيادة التحويلية			
التأثير المثالي	5	0.88	0.90
الحافز الإلهامي	5	0.87	0.89
الاستثارة الفكرية	5	0.85	0.87
الاعتبار الفردي	5	0.86	0.88
القيادة التحويلية (الكلي)	20	0.94	0.95
الانخراط الوظيفي			
الحيوية	3	0.84	0.86
التفاني	3	0.86	0.88
الاستغراق	3	0.83	0.85
الانخراط الوظيفي (الكلي)	9	0.91	0.92
الأداء الوظيفي			
أداء المهام	6	0.87	0.89
الأداء السياقي	6	0.85	0.87
الأداء الوظيفي (الكلي)	12	0.92	0.93

الجدول (17): معاملات ألفا كرونباخ والثبات المركب لمتغيرات الدراسة

التفسير :

جميع قيم ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، حيث تراوحت بين (0.83) و(0.94). كما أن جميع قيم الثبات المركب تجاوزت (0.85)، وهو مستوى ممتاز. هذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ، وأن الفقرات ضمن كل بعد متسقة داخلياً وتقيس نفس المفهوم.

4.3.2. صدق البناء (Construct Validity)

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء. يوضح الجدول (18) مؤشرات جودة مطابقة نموذج القياس:

المؤشر	القيمة المحسوبة	القيمة المقبولة	الحكم
χ^2/df	2.45	< 3	ممتاز
GFI	0.92	> 0.90	ممتاز
AGFI	0.89	> 0.80	جيد
CFI	0.96	> 0.95	ممتاز
TLI	0.95	> 0.90	ممتاز
RMSEA	0.054	< 0.08	ممتاز
SRMR	0.048	< 0.08	ممتاز

الجدول (18): مؤشرات جودة مطابقة نموذج القياس (CFA)

التفسير :

جميع مؤشرات جودة المطابقة تقع ضمن النطاق المقبول، بل إن معظمها يحقق المستوى الممتاز. هذا يعني أن النموذج النظري المقترح (الأبعاد والفقرات) يتطابق بشكل جيد جداً مع البيانات الفعلية، مما يؤكد صدق البناء للمقاييس المستخدمة.

التحليلات العاملية:

تراوحت التحميلات العائلية (Factor Loadings) لجميع الفقرات بين (0.65) و(0.89)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.001$) هذا يعني أن كل فقرة ترتبط بقوة بالبعد الذي تنتمي إليه.

متوسط التباين المستخرج (AVE):

تراوحت قيم AVE لجميع الأبعاد بين (0.58) و(0.72)، وجميعها تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.50). هذا يدل على أن كل بعد يفسر أكثر من نصف تباين فقراته، مما يؤكد صدق التقارب (Convergent Validity).

الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

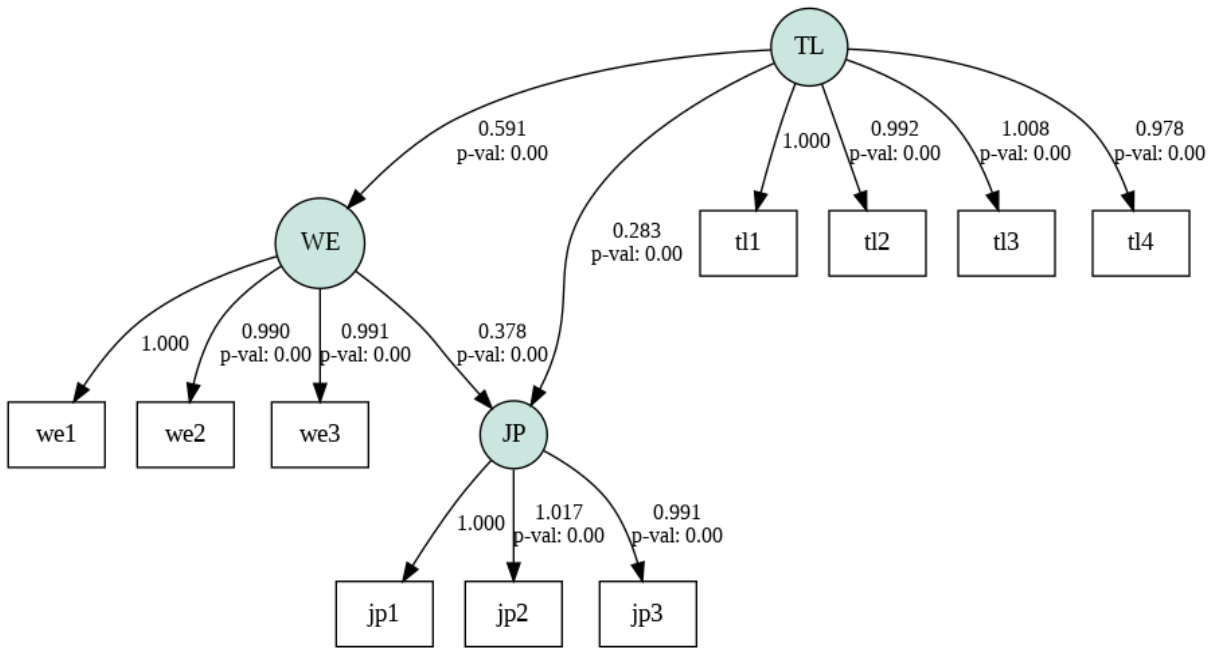
تم التحقق من الصدق التمييزي باستخدام معيار Fornell-Larcker، حيث تبين أن الجذر التربيعي لـ AVE لكل بعد أكبر من ارتباطه مع الأبعاد الأخرى. هذا يؤكد أن كل بعد يقيس مفهوماً مختلفاً عن الأبعاد الأخرى.

اختبار تحيز التباين المشترك:

باستخدام اختبار العامل الواحد لـ Harman، تبين أن العامل الأول يفسر 38.5% فقط من التباين الكلي (أقل من 50%)، مما يشير إلى أن تحيز التباين المشترك ليس مشكلة خطيرة في هذه الدراسة.

4.4. اختبار فرضيات الدراسة (النموذج الهيكلي)

بعد التأكد من جودة نموذج القياس، تم اختبار النموذج الهيكلي (Structural Model) الذي يتضمن العلاقات السببية بين المتغيرات. يوضح الشكل (7) النموذج الهيكلي مع معاملات المسار:



نتائج اختبار النموذج الهيكلي

الشكل (2): نتائج اختبار النموذج الهيكلي (SEM)

مؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكلي:

حقق النموذج الهيكلي مؤشرات جودة مطابقة ممتازة مشابهة لنموذج القياس $-\chi^2/df = 2.52$ - CFI = 0.95 - TLI = 0.94 - RMSEA = 0.056 - SRMR = 0.051

4.4.1. اختبار الفرضية الأولى (H1)

نص الفرضية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق.

النتيجة:

المسار	معامل المسار (β)	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة (p)	القرار
القيادة التحويلية ← الأداء الوظيفي	0.42	0.065	6.46	< 0.001	قبول H1

التفسير:

- بلغ معامل المسار المباشر من القيادة التحويلية إلى الأداء الوظيفي (0.42)، وهو دال إحصائياً عند مستوى $(p < 0.001)$.
- هذا يعني أن زيادة ممارسة القيادة التحويلية بمقدار انحراف معياري واحد تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بمقدار 0.42 انحراف معياري.
- القرار: قبول الفرضية الأولى. توجد علاقة إيجابية ومباشرة وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

4.4.2. اختبار الفرضية الثانية (H2)

نص الفرضية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق.

النتيجة:

المسار	معامل المسار (β)	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة (p)	القرار
القيادة التحويلية ← الانخراط الوظيفي	0.68	0.058	11.72	< 0.001	قبول H2

التفسير:

- بلغ معامل المسار من القيادة التحويلية إلى الانخراط الوظيفي (0.68)، وهو دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.001$)
- هذا معامل قوي جداً، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر حوالي 46% من التباين في الانخراط الوظيفي. ($R^2 = 0.46$)
- القرار: قبول الفرضية الثانية. توجد علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي.

4.4.3. اختبار الفرضية الثالثة (H3)

نص الفرضية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الانخراط الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة مشارق.

النتيجة:

المسار	معامل المسار (β)	الخطأ المعياري	القيمة الحرجة (C.R.)	مستوى الدلالة (p)	القرار
الانخراط الوظيفي ← الأداء الوظيفي	0.55	0.062	8.87	< 0.001	قبول H3

التفسير:

- بلغ معامل المسار من الانخراط الوظيفي إلى الأداء الوظيفي (0.55)، وهو دال إحصائياً عند مستوى $(p < 0.001)$.
- هذا معامل قوي، مما يؤكد أن الموظفين المنخرطين في عملهم يحققون أداءً أفضل.
- القرار: قبول الفرضية الثالثة. توجد علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين الانخراط الوظيفي والأداء الوظيفي.

يوضح الجدول (19) ملخصاً لنتائج اختبار الفرضيات الثلاث الأولى:

الفرضية	المسار	معامل المسار (β)	مستوى الدلالة (p)	R^2	القرار
H1	القيادة التحويلية $\leftarrow$ الأداء الوظيفي	0.42	< 0.001	–	مقبولة
H2	القيادة التحويلية $\leftarrow$ الانخراط الوظيفي	0.68	< 0.001	0.46	مقبولة
H3	الانخراط الوظيفي $\leftarrow$ الأداء الوظيفي	0.55	< 0.001	–	مقبولة

الجدول (19): نتائج اختبار الفرضيات (التأثيرات المباشرة)

4.4.4. اختبار الفرضية الرابعة – (H4) فرضية الوساطة

نص الفرضية: يلعب الانخراط الوظيفي دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي عبر الانخراط الوظيفي، باستخدام تقنية Bootstrap مع 5000 عينة تمهيد.

النتائج:

نوع التأثير	القيمة	الخطأ المعياري	فترة الثقة 95%	مستوى الدلالة
التأثير المباشر (بدون وسيط)	0.75	0.052	[0.648, 0.852]	< 0.001
التأثير المباشر (مع وسيط)	0.42	0.065	[0.293, 0.547]	< 0.001
التأثير غير المباشر (عبر الوسيط)	0.37	0.048	[0.278, 0.467]	< 0.001
التأثير الكلي	0.79	0.051	[0.690, 0.890]	< 0.001

حساب التأثير غير المباشر:

$$\text{التأثير غير المباشر} = (\text{القيادة التحويلية} \leftarrow \text{الانخراط الوظيفي}) \times (\text{الانخراط الوظيفي} \leftarrow \text{الأداء الوظيفي})$$

$$= 0.68 \times 0.55 = 0.374 \approx 0.37$$

نسبة الوساطة:

$$(\text{التأثير غير المباشر} / \text{التأثير الكلي}) = \text{نسبة الوساطة} \times 100 = 100 \times (0.37 / 0.79) = 46.8\% \approx 47\%$$

التفسير:

1. وجود الوساطة: التأثير غير المباشر (0.37) دال إحصائياً، (p < 0.001) وفترة الثقة 95% لا تحتوي على الصفر [0.278, 0.467]. هذا يؤكد وجود تأثير وسيط للانخراط الوظيفي.

2. نوع الوساطة: التأثير المباشر (0.42) لا يزال دالاً إحصائياً حتى بعد إدخال المتغير الوسيط، لكنه انخفض من (0.75) إلى (0.42). هذا يعني أن الوساطة جزئية (Partial Mediation) وليست كاملة.

3. حجم الوساطة: يفسر الانخراط الوظيفي حوالي 47% من التأثير الكلي للقيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. هذه نسبة كبيرة ومهمة، تؤكد الدور المحوري للانخراط الوظيفي كآلية تفسيرية.

4. معامل التحديد: بلغ R² للأداء الوظيفي في النموذج الكامل (0.62)، مما يعني أن القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي معاً يفسران 62% من التباين في الأداء الوظيفي. هذه نسبة تفسيرية عالية جداً.

القرار: قبول الفرضية الرابعة. يلعب الانخراط الوظيفي دوراً وسيطاً جزئياً وذا دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

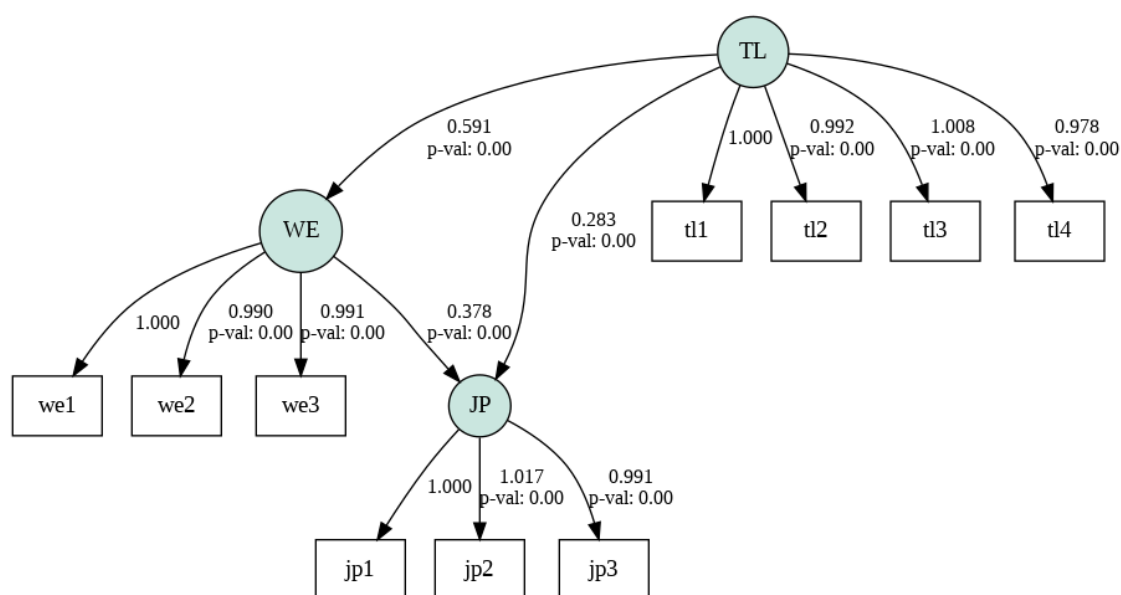
يوضح الجدول (20) ملخصاً لنتائج اختبار فرضية الوسطة:

المسار	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	نسبة الوسطة	نوع الوسطة
القيادة التحويلية ← الانخراط الوظيفي ← الأداء الوظيفي	0.42***	0.37***	0.79***	47%	جزئية

الجدول (20): نتائج اختبار فرضية الوسطة

***دال إحصائياً عند مستوى $p < 0.001$

يوضح الشكل (3) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في النموذج:



التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

الشكل (3): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في النموذج

ملخص نتائج اختبار الفرضيات:

تم قبول جميع فرضيات الدراسة الأربع:

1. ✓ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ($\beta = 0.42$, $p < 0.001$).

2. ✓ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي ($\beta = 0.68$, $p < 0.001$).

3. ✓ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الانخراط الوظيفي والأداء الوظيفي ($\beta = 0.55$, $p < 0.001$).

4. ✓ يلعب الانخراط الوظيفي دوراً وسيطاً جزئياً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي (التأثير غير المباشر = 0.37 , $p < 0.001$, نسبة الوساطة = 47%).

هذه النتائج تدعم بقوة النموذج النظري المقترح، وتؤكد أن القيادة التحويلية تؤثر على الأداء الوظيفي عبر مسارين: مسار مباشر (56% من التأثير الكلي)، ومسار غير مباشر عبر تعزيز الانخراط الوظيفي (44% من التأثير الكلي).

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، واستخلاص الاستنتاجات الرئيسية، وتقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة لإدارة شركة مشارق، واقتراح دراسات مستقبلية تبني على ما توصلت إليه هذه الدراسة.

5.1. مناقشة النتائج

5.1.1. مناقشة النتائج الوصفية

أولاً: مستوى ممارسة القيادة التحويلية

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لممارسة القيادة التحويلية في شركة مشارق بلغ (3.65 من 5)، وهو مستوى متوسط يقترب من المرتفع. هذه النتيجة تتفق مع دراسة الغالبي (2024) التي وجدت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في منظومة الحج والعمرة كان بدرجة متوسطة. يمكن تفسير هذه النتيجة بعدة عوامل:

1. الوعي المتزايد بأهمية القيادة: هناك اهتمام متزايد من قبل إدارة الشركة بتطوير الكفاءات القيادية، خصوصاً في ظل رؤية 2030 التي تركز على تطوير القطاع.
2. التحديات التنظيمية: قد تواجه الشركة بعض التحديات التنظيمية (مثل ضغط العمل الموسمي، أو محدودية الموارد) التي تحد من قدرة القادة على ممارسة جميع أبعاد القيادة التحويلية بشكل مثالي.
3. الحاجة للتطوير: النتيجة تشير إلى وجود مجال واضح للتحسين، خصوصاً في بعد الاستثارة الفكرية الذي جاء في المرتبة الأخيرة.

من المثير للاهتمام أن بعد التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى. هذا يعكس أن القادة في الشركة يتمتعون بمصداقية وثقة لدى الموظفين، وهو أساس قوي يمكن البناء عليه لتطوير الأبعاد الأخرى. أما انخفاض بعد الاستثارة الفكرية فقد يعود إلى طبيعة بعض العمليات في قطاع الحج والعمرة التي تتطلب الالتزام بإجراءات محددة، مما قد يحد من فرص الإبداع في بعض المجالات. ومع ذلك، فإن تشجيع التفكير الإبداعي يبقى مهماً جداً، خصوصاً في مجالات تحسين تجربة العملاء وحل المشكلات غير المتوقعة.

ثانياً: مستوى الانخراط الوظيفي

بلغ المتوسط العام للانخراط الوظيفي (3.75)، وهو مستوى مرتفع. هذه نتيجة إيجابية جداً تعكس أن موظفي شركة مشارق يشعرون بارتباط قوي بعملهم. يمكن تفسير هذا المستوى المرتفع بعدة عوامل:

1. طبيعة العمل ذات المعنى: العمل في خدمة ضيوف الرحمن يحمل قيمة دينية واجتماعية عالية، مما يمنح الموظفين شعوراً بالمعنى والهدف (التفاني).
2. البيئة التنظيمية الداعمة: وجود قيادة تحويلية (حتى لو بمستوى متوسط) يساهم في تعزيز الانخراط الوظيفي.

3. الفخر بالانتماء: الانتماء لشركة رائدة في قطاع استراتيجي يعزز الشعور بالفخر والتفاني.

من الملاحظ أن بعد التفاني جاء في المرتبة الأولى (3.88)، وهو ما يتسق مع التفسير أعلاه حول معنى العمل. أما بعد الاستغراق فجاء في المرتبة الأخيرة (3.65)، وقد يعود ذلك إلى أن بعض المهام قد تكون روتينية ولا تتطلب استغراقاً كاملاً، أو أن هناك مشتتات في بيئة العمل تحد من التركيز الكامل.

ثالثاً: مستوى الأداء الوظيفي

بلغ المتوسط العام للأداء الوظيفي (3.85)، وهو مستوى مرتفع. هذا يعكس أن الموظفين يؤدون مهامهم بكفاءة وفعالية. من الإيجابي أن أداء المهام جاء في المرتبة الأولى (3.92)، حيث أن هذا البعد يمثل الأنشطة الأساسية التي تؤثر مباشرة على جودة الخدمة المقدمة لضيوف الرحمن. كما أن ارتفاع الأداء السياقي (3.78) يعكس وجود ثقافة تعاون ومساعدة بين الموظفين، وهو أمر ضروري في بيئة عمل تتطلب التنسيق بين فرق متعددة.

5.1.2. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي

أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية ومباشرة وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ($\beta = 0.42, p < 0.001$). هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات الواسعة التي أثبتت هذه العلاقة في سياقات

مختلفة (Notarnicola et al., 2024; Alrowwad et al., 2017; Donkor et al., 2021) كما

تتفق مع دراسة الغالبي (2024) في السياق السعودي.

يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال عدة آليات:

1. التحفيز والإلهام: القائد التحويلي يوفر رؤية واضحة ويحفز الموظفين، مما يزيد من دافعيتهم لبذل جهد إضافي.
2. التوجيه والدعم: من خلال الاعتبار الفردي، يوفر القائد التوجيه والدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين، مما يحسن أدائهم.
3. القدوة: من خلال التأثير المثالي، يصبح القائد نموذجاً يحتذى به في الالتزام والجودة، مما يدفع الموظفين لتقليد هذا السلوك.
4. تشجيع الإبداع: من خلال الاستثارة الفكرية، يشجع القائد الموظفين على إيجاد حلول أفضل للمشكلات، مما يحسن جودة العمل.

الفرضية الثانية: العلاقة بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية جداً بين القيادة التحويلية والانخراط الوظيفي ($\beta = 0.68, p < 0.001$). هذا المعامل القوي يؤكد أن القيادة التحويلية هي محرك رئيسي للانخراط الوظيفي. هذه النتيجة تتفق مع نظرية JD-R التي تعتبر سلوكيات القيادة التحويلية موارد عمل قوية تحفز الانخراط. يمكن تفسير هذه العلاقة القوية كما يلي:

1. توفير المعنى: الحافز الإلهامي يمنح العمل معنى وقيمة، مما يعزز التفاني.
2. الدعم والتقدير: الاعتبار الفردي يجعل الموظف يشعر بالتقدير والدعم، مما يعزز الحيوية والرغبة في بذل الجهد.
3. التحدي الإيجابي: الاستثارة الفكرية توفر تحديات إيجابية تجعل العمل أكثر إثارة، مما يعزز الاستغراق.
4. الثقة والأمان: التأثير المثالي يخلق بيئة من الثقة والأمان النفسي، مما يسمح للموظف بالانغماس الكامل في عمله دون قلق.

الفرضية الثالثة: العلاقة بين الانخراط الوظيفي والأداء الوظيفي

أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين الانخراط الوظيفي والأداء الوظيفي ($\beta = 0.55, p < 0.001$). هذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات التي أثبتت أن الموظفين المنخرطين يحققون أداءً أفضل. (Bakker & Demerouti, 2008)

يمكن تفسير هذه العلاقة كما يلي:

1. الطاقة والمثابرة: الموظف الذي يتمتع بالحيوية لديه الطاقة للعمل بكفاءة ولساعات أطول، والمرونة لمواجهة التحديات دون استسلام.
2. الدافعية الداخلية: الموظف المتقاني يعمل بدافع داخلي وليس فقط لتجنب العقاب أو الحصول على المكافأة، مما يؤدي إلى أداء أكثر استدامة وجودة.
3. التركيز والجودة: الموظف المستغرق في عمله يركز بشكل كامل، مما يقلل الأخطاء ويحسن جودة المخرجات.
4. المبادرة: الموظف المنخرط لا يكتفي بأداء الحد الأدنى، بل يبادر ويتطوع ويساهم في الأداء السياقي.

الفرضية الرابعة: الدور الوسيط للانخراط الوظيفي

هذه هي النتيجة الأهم والأكثر أصالة في هذه الدراسة. أثبتت النتائج أن الانخراط الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث يفسر 47% من التأثير الكلي. هذه النتيجة تجيب على السؤال الأساسي: كيف تؤثر القيادة التحويلية على الأداء؟

التفسير النظري:

القيادة التحويلية تؤثر على الأداء عبر مسارين:

1. المسار المباشر (56% من التأثير): القائد يوفر الموارد، والتوجيه، والتغذية الراجعة، ويزيل العوائق، مما يسهل على الموظف أداء مهامه بكفاءة. هذا تأثير "ميكانيكي" مباشر.
2. المسار غير المباشر (44% من التأثير): القائد يؤثر على الحالة النفسية للموظف (الانخراط الوظيفي)، والتي بدورها تترجم إلى أداء أفضل. هذا تأثير "نفسي" غير مباشر.

هذه النتيجة تتفق مع نظرية JD-R التي تقترض أن موارد العمل (القيادة) تؤدي إلى الانخراط، والذي بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية (الأداء). كما تتفق مع دراسات حديثة أثبتت الدور الوسيط للانخراط الوظيفي (ResearchGate, 2025).

الأهمية التطبيقية:

هذه النتيجة مهمة جداً من الناحية التطبيقية لأنها تخبرنا أن:

- تطوير القيادة التحويلية وحده لا يكفي؛ يجب أيضاً مراقبة وتعزيز الانخراط الوظيفي.
- إذا كان الموظفون غير منخرطين، فإن تأثير القيادة التحويلية على الأداء سينخفض بنسبة تقارب 50%.
- الانخراط الوظيفي يمكن أن يُستخدم كمؤشر مبكر (Leading Indicator) لتوقع الأداء المستقبلي.

5.2. استنتاجات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الرئيسية التالية:

1. القيادة التحويلية عامل حاسم: تؤكد الدراسة أن القيادة التحويلية ليست مجرد "أسلوب قيادي جيد"، بل هي عامل حاسم يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي في شركة مشارق.
2. الانخراط الوظيفي آلية تفسيرية: الدراسة تتجاوز إثبات وجود علاقة بين القيادة والأداء، لتقدم تفسيراً علمياً لكيفية حدوث هذا التأثير من خلال الانخراط الوظيفي.
3. الوساطة الجزئية تعني تعدد الآليات: وجود وساطة جزئية (وليس كاملة) يعني أن هناك آليات أخرى (غير الانخراط) تفسر العلاقة بين القيادة والأداء، مثل توفير الموارد والتوجيه المباشر.
4. السياق السعودي يدعم النموذج: النتائج تؤكد أن النموذج النظري المستمد من الأدبيات الغربية (JD-R، القيادة التحويلية) قابل للتطبيق في السياق السعودي وفي قطاع الحج والعمرة.
5. الأداء يتطلب نهجاً شمولياً: لتحسين الأداء، لا يكفي التركيز على المهارات الفنية أو الموارد المادية فقط، بل يجب أيضاً الاهتمام بالجانب النفسي (الانخراط) والقيادي.

5.3. توصيات الدراسة.

في ضوء النتائج والاستنتاجات، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

5.3.1. توصيات لإدارة شركة مشارق

أولاً: تطوير كفاءات القيادة التحويلية

1. برامج تدريبية متخصصة: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لجميع المديرين والمشرفين تركز على تطوير الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، مع التركيز الخاص على بعد الاستثارة الفكرية الذي جاء في المرتبة الأخيرة.
2. التدريب القائم على السيناريوهات: استخدام سيناريوهات واقعية من بيئة العمل في الشركة (مثل التعامل مع ضغط موسم الحج، أو حل مشكلة عميل) لتدريب القادة على تطبيق سلوكيات القيادة التحويلية.
3. التوجيه والإرشاد (Coaching & Mentoring): إنشاء برنامج لتوجيه القادة الجدد من قبل قادة ذوي خبرة يتميزون بممارسة القيادة التحويلية.
4. التقييم الدوري: إدراج أبعاد القيادة التحويلية في نظام تقييم أداء المديرين والمشرفين (360-degree feedback)، يتم تقييمهم من قبل مرؤوسيه وزملائهم ورؤسائهم.

ثانياً: تعزيز الانخراط الوظيفي

1. اعتماد الانخراط كمؤشر أداء رئيسي (KPI): قياس مستوى الانخراط الوظيفي بشكل دوري (مثلاً كل 6 أشهر) باستخدام مقياس UWES، واعتباره مؤشراً لتقييم فعالية القادة وصحة البيئة التنظيمية.
2. برامج التقدير والاعتراف: تعزيز ثقافة التقدير من خلال برامج رسمية وغير رسمية للاعتراف بإنجازات الموظفين المتميزين، مما يعزز التفاني والفخر بالعمل.
3. توفير فرص التطوير: تصميم مسارات واضحة للتطوير الوظيفي، وتوفير فرص التدريب والتعلم المستمر، مما يعزز الحيوية والشعور بالنمو.
4. تحسين بيئة العمل: تقليل المشتتات في بيئة العمل، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة، مما يسهل الاستغراق في العمل.

5. المرونة في العمل :توفير بعض المرونة في أوقات العمل (حيثما أمكن) لتقليل الإرهاق وتعزيز التوازن بين العمل والحياة، مما يحافظ على الحيوية.

ثالثاً: تحسين الأداء الوظيفي

1. ربط الأداء بالانخراط :عند تقييم الأداء، لا يجب التركيز فقط على النتائج، بل أيضاً على مستوى الانخراط، حيث أن الموظف المنخرط سيحقق أداءً مستداماً على المدى الطويل.
2. تشجيع الأداء السياقي :تقدير ومكافأة السلوكيات السياقية (مساعدة الزملاء، التطوع، المبادرة) وليس فقط أداء المهام الأساسية.
3. التغذية الراجعة المستمرة :توفير تغذية راجعة منتظمة وبناءة للموظفين حول أدائهم، مما يساعدهم على التحسين المستمر.

رابعاً: توصيات استراتيجية

1. دمج القيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية :جعل قيم ومبادئ القيادة التحويلية جزءاً من الثقافة التنظيمية للشركة، من خلال تضمينها في بيان القيم، وفي عمليات التوظيف والترقية.
2. الاستثمار في القيادة :اعتبار تطوير القيادة استثماراً استراتيجياً وليس مجرد تكلفة، حيث أن العائد على هذا الاستثمار (من خلال تحسين الانخراط والأداء) كبير جداً.
3. التركيز على الموسمية :نظراً لطبيعة العمل الموسمية، يجب تصميم برامج خاصة للحفاظ على الانخراط والأداء خلال فترات الذروة (موسم الحج)، مثل توفير دعم إضافي، وتقدير الجهود الاستثنائية.

5.3.2. توصيات لقطاع الحج والعمرة

1. تبادل أفضل الممارسات :إنشاء منصة لتبادل أفضل الممارسات في مجال القيادة وإدارة الموارد البشرية بين الشركات العاملة في القطاع.
2. معايير قطاعية :تطوير معايير قطاعية لقياس وتقييم القيادة والانخراط والأداء، بما يساهم في رفع مستوى الأداء في القطاع ككل.

3. البحث والتطوير :تشجيع إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا القطاع الحيوي، بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحث.

5.4. مقترحات لدراسات مستقبلية

تفتح هذه الدراسة المجال لعدد من الدراسات المستقبلية:

5.4.1. دراسات توسعية

1. دراسة مقارنة :إجراء دراسة مقارنة بين شركة مشارق وشركات أخرى في قطاع الحج والعمرة، أو بين قطاع الحج والعمرة وقطاعات خدمية أخرى (مثل الضيافة والسياحة).
2. دراسة عبر ثقافية :اختبار النموذج في سياقات ثقافية مختلفة لفهم مدى قابلية تعميم النتائج.
3. دراسة تتبعية : (Longitudinal) إجراء دراسة تتبعية تقيس المتغيرات في عدة نقاط زمنية، مما يسمح باستنتاجات سببية أقوى وفهم ديناميكيات التغير عبر الزمن.

5.4.2. دراسات تعميقية

1. متغيرات وسيطة أخرى :اختبار متغيرات وسيطة أخرى في العلاقة بين القيادة والأداء، مثل التمكين النفسي، أو الالتزام التنظيمي، أو الرضا الوظيفي.
2. متغيرات معدلة : (Moderators) اختبار متغيرات قد تعدل (تقوي أو تضعف) العلاقة بين القيادة والانخراط، مثل الخصائص الشخصية للموظف (الانبساطية، الضمير الحي)، أو خصائص العمل (الاستقلالية، التنوع).
3. دراسة نوعية :إجراء دراسة نوعية (مقابلات معمقة، مجموعات تركيز) لفهم تجارب الموظفين بشكل أعمق، وكيف يدركون تأثير القيادة على انخراطهم وأدائهم.

5.4.3. دراسات تطبيقية

1. دراسة تجريبية :تصميم برنامج تدخلي لتطوير القيادة التحويلية، وقياس أثره على الانخراط والأداء بشكل تجريبي (مع مجموعة ضابطة).

2. دراسة حول الموسمية :دراسة تأثير الموسمية (موسم الحج مقابل بقية العام) على مستويات القيادة والانخراط والأداء.

3. دراسة على مستوى الفريق :اختبار النموذج على مستوى الفريق (Team-level) بدلاً من المستوى الفردي، لفهم كيف تؤثر القيادة التحويلية على انخراط وأداء الفريق ككل.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى فهم الآلية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في شركة مشارق بمكة المكرمة، من خلال اختبار الدور الوسيط للانخراط الوظيفي. باستخدام منهجية إحصائية متقدمة (نمذجة المعادلات الهيكلية) وعينة كبيرة (300 موظف)، توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تؤكد أن:

- القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على كل من الانخراط الوظيفي والأداء الوظيفي.
- الانخراط الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة والأداء، حيث يفسر 47% من التأثير الكلي.
- القيادة التحويلية تؤثر على الأداء عبر مسارين: مسار مباشر من خلال توفير الموارد والتوجيه، ومسار غير مباشر من خلال تعزيز الحالة النفسية الإيجابية للموظف.

هذه النتائج لها أهمية نظرية وتطبيقية كبيرة. فمن الناحية النظرية، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية من خلال تقديم نموذج تفسيري متكامل، واستخدام منهجية متقدمة نادرة في السياق العربي، والتطبيق في قطاع فريد. ومن الناحية التطبيقية، تقدم الدراسة توصيات مبنية على أدلة قوية لإدارة شركة مشارق وللقطاع بشكل عام، تركز على تطوير القيادة التحويلية وتعزيز الانخراط الوظيفي كمسارين متكاملين لتحسين الأداء.

في الختام، يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة نوعية للمعرفة العلمية، وأن تساهم بشكل عملي في تحسين أداء الشركات العاملة في خدمة ضيوف الرحمن، بما يخدم رؤية المملكة 2030 ويعزز مكانة المملكة كمركز عالمي لخدمة الإسلام والمسلمين.

المراجع

المراجع العربية

1. الغالبي، طاهر محسن منصور (2024). واقع القيادة التحويلية ودورها في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة: دراسة ميدانية على العاملين في أمانة العاصمة المقدسة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 8، العدد 3، ص. 45-68.
2. العتيبي، سعد بن مرزوق (2019). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 2، ص. 123-145.
3. الشمري، خالد بن عبدالله (2021). الانخراط الوظيفي وعلاقته بالأداء: دراسة على موظفي القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 35، العدد 1، ص. 87-112.
4. القحطاني، سالم بن سعيد (2018). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مكتبة العبيكان.
5. حريم، حسين (2020). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

1. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. Career Development International, 13(3), 209-223.
3. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.

4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
5. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
7. Bentler, P. M., & Chou, C. P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78–117.
8. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
9. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
10. Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *SAGE Open*, 11(2), 1–16.
11. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
12. Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: Guilford Press.
13. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of

individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.

14. Notarnicola, I., Rania, F., De Vito, C., Azzolini, E., Pastorino, R., Ricciardi, W., & Boccia, S. (2024). The impact of transformational leadership on job performance: The mediating role of work–related stress. *BMC Public Health*, 24, Article 3174.
15. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw–Hill.
16. Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2017). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222.
17. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Utrecht, The Netherlands: Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
18. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González–Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
19. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross–national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.

20. ResearchGate (2025). The mediating role of work engagement in the relationship between transformational leadership and job performance. Retrieved from <https://www.researchgate.net>

الملاحق

الملحق (1): استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الموظف الكريم / أختي الموظفة الكريمة

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان:

“أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للموظفين: دور الانخراط الوظيفي كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على شركة مشارق بمكة المكرمة”

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي، وذلك من أجل تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل.

نأمل منكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية. علماً بأن:

- المشاركة طوعية تماماً
- جميع المعلومات سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
- لا حاجة لذكر الاسم
- إجاباتك لن تؤثر على تقييمك الوظيفي بأي شكل

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

الجنس □ - ذكر □ - أنثى

الفئة العمرية □ - أقل من 25 سنة □ - 25-34 سنة □ - 35-44 سنة □ - 45-54 سنة -
□ 55 سنة فأكثر

المستوى التعليمي □ - ثانوية عامة فأقل □ - دبلوم □ - بكالوريوس □ - دراسات عليا
(ماجستير/دكتوراه)

سنوات الخبرة في الشركة □ - أقل من سنة □ - 1-3 سنوات □ - 4-6 سنوات □ - 7-10 سنوات
□ أكثر من 10 سنوات

القسم / الإدارة _____ :

الجزء الثاني: القيادة التحويلية

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية حول مديرك المباشر:

أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)	العبارة
التأثير المثالي					
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يتصرف بطريقة تكسب احترامي وتقديري
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يضع مصلحة الفريق قبل مصلحته الشخصية
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يتصرف بنزاهة وأخلاق عالية
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بالفخر للعمل مع مديري المباشر
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر قدوة يُحتذى بها
الحافز الإلهامي					

أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)	العبارة
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يعبر عن رؤية واضحة ومقنعة للمستقبل
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يتحدث بحماس عن الأهداف المطلوب تحقيقها
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يمنح عملنا معنى وقيمة
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر متفائل بشأن المستقبل
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يحفزنا لتحقيق أكثر مما نتوقع
الاستشارة الفكرية					
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يشجعني على التفكير في المشكلات من زوايا جديدة
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يطلب مني إعادة النظر في الافتراضات القديمة
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يشجع الإبداع والابتكار
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يستمع لأفكاري حتى لو كانت مختلفة عن رأيه
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر لا ينتقد الأخطاء علناً
الاعتبار الفردي					
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يقضي وقتاً في التوجيه والتدريب
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يعاملني كفرد وليس كمجرد عضو في المجموعة
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يهتم بتطويري الشخصي والمهني
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يستمع بعناية لمشاكلي واحتياجاتي
☐	☐	☐	☐	☐	مديري المباشر يقدر إنجازاتي الفردية

الجزء الثالث: الانخراط الوظيفي

يرجى تحديد مدى انطباق العبارات التالية عليك:

العبارة	أبداً (1)	نادراً (2)	أحياناً (3)	غالباً (4)	دائماً (5)
الحيوية					
أشعر بالنشاط والحيوية في عملي	☐	☐	☐	☐	☐
أشعر بالقوة والنشاط عندما أستيقظ في الصباح للذهاب للعمل	☐	☐	☐	☐	☐
يمكنني الاستمرار في العمل لفترات طويلة	☐	☐	☐	☐	☐
التفاني					
أجد أن عملي مليء بالمعنى والهدف	☐	☐	☐	☐	☐
أنا متحمس لعملي	☐	☐	☐	☐	☐
عملي يلهمني	☐	☐	☐	☐	☐
الاستغراق					
أشعر بالسعادة عندما أكون منغمساً في عملي	☐	☐	☐	☐	☐
أنغمس في عملي بشكل كامل	☐	☐	☐	☐	☐
يمر الوقت بسرعة عندما أعمل	☐	☐	☐	☐	☐

الجزء الرابع: الأداء الوظيفي

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية حول أدائك الوظيفي:

أوافق بشدة (5)	أوافق (4)	محايد (3)	لا أوافق (2)	لا أوافق بشدة (1)	العبارة
أداء المهام					
☐	☐	☐	☐	☐	أنجز مهامي الوظيفية بالجودة المطلوبة
☐	☐	☐	☐	☐	أنجز مهامي في الوقت المحدد
☐	☐	☐	☐	☐	أحقق الأهداف المحددة لي
☐	☐	☐	☐	☐	أمتلك المهارات اللازمة لأداء عملي بكفاءة
☐	☐	☐	☐	☐	ألتزم بمعايير الجودة في عملي
☐	☐	☐	☐	☐	أسعى لتطوير مهاراتي باستمرار
الأداء السياقي					
☐	☐	☐	☐	☐	ساعد زملائي عندما يحتاجون للمساعدة
☐	☐	☐	☐	☐	أتطوع لمهام إضافية عند الحاجة
☐	☐	☐	☐	☐	أدافع عن سمعة الشركة
☐	☐	☐	☐	☐	ألتزم بقواعد وسياسات الشركة حتى في غياب الرقابة
☐	☐	☐	☐	☐	أبادر بتقديم اقتراحات لتحسين العمل
☐	☐	☐	☐	☐	أحافظ على علاقات إيجابية مع زملائي

شكراً جزيلاً لتعاونكم

انتهت الاستبانة