

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

اسم الطالب

عصام محمود محمد حسين

الرقم الجامعي (2021205963)

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الشكر و التقدير

أود أن أعبر عن خالص شكري وامتناني لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأخص بالشكر أستاذتي المشرفة الدكتورة منى مصطفى العشري، على توجيهاتها القيمة ودعمها المتواصل الذي كان له الأثر الكبير في تطوير أفكاري وتحقيق أهداف البحث.

كما أشكر زملائي وأصدقائي الذين قدموا لي المساعدة والمشورة خلال فترة البحث، ولعائلتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم لي في كل خطوة.

أخيراً، أوجه شكري لكل من ساهم في توفير المعلومات والموارد التي كانت ضرورية لإنجاح هذا العمل.

الإهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا دائماً مصدر إلهامي ودعمي، إلى زوجتي شريكة حياتي التي كانت جزءاً من هذا البحث بصبرها وتحملها، إلى أبنائي فلذات كبدي مصدر قوتي، إلى دكاترتي الكرام، اللذين لم يخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم، وإلى أصدقائي الأعزاء، اللذين كانوا دائماً بجانبني في كل خطوة من خطوات هذا البحث، أهدي هذا العمل المتواضع لكم جميعاً، تعبيراً عن امتناني وتقديري.

مستخلص الدراسة

يعد الأداء الوظيفي للموظفين من العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح المؤسسات واستدامتها، ومع تطور بيئات العمل وتزايد التحديات الاقتصادية والإدارية، أصبح من الضروري فهم العوامل التي تؤثر على هذا الأداء وكيفية تعزيز فعاليته، من بين الأساليب القيادية التي أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء، تبرز القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز الموظفين ورفع مستوى التزامهم وابتكارهم.

الهدف : هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين، ودور القيادة التحويلية في هذا الأداء ، واكتشاف التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في الشركات

المنهجية : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان شمل عينة عشوائية من موظفي شركة مطوفي حجاج دول جنوب شرق آسيا – مشارق من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية ، وكان عدد العينة (31) فرداً ، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS V28 .

النتائج : وتوصلت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها على الأداء الوظيفي ، كما أن إن العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي حيث أظهرت النتائج أن التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، و الاستثارة الفكرية، والاعتبار الوظيفي هي عوامل أساسية في تحسين الأداء الوظيفي .

ومن أهم توصياتها : توصي الدراسة بتعزيز تطبيق القيادة التحويلية في بيئات العمل من خلال التركيز على تطوير مهارات القادة في استخدام الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الوظيفي ، حيث إن هذه الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي على مستوى التزام الموظفين وكفاءتهم في أداء المهام الوظيفية، كما توصي الدراسة بتوفير بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار والإبداع، من خلال منح الموظفين الفرص للتعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوصي الدراسة أيضاً بضرورة تطبيق أدوات تقييم الأداء بشكل دوري لضمان تحسين الأداء الوظيفي بشكل مستمر .

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية – الأداء الوظيفي – الكفاءة – الفعالية

Abstract of the study

Employee performance is one of the basic factors that affect the success and sustainability of institutions. With the development of work environments and the increasing economic and administrative challenges, it has become necessary to understand the factors that affect this performance and how to enhance its effectiveness. Among the leadership methods that have proven effective in improving performance, transformational leadership stands out, which focuses on motivating employees and raising their level of commitment and innovation.

Objective: The study aimed to identify the main factors that affect employee performance, the role of transformational leadership in this performance, and to discover the challenges and obstacles facing the application of transformational leadership in companies.

Methodology: The study used the descriptive analytical approach, and data were collected through a questionnaire that included a random sample of employees of the Southeast Asian Hajj Pilgrims Company – Mashariq from various departments and job levels. The sample number was (31) individuals, and the results were analyzed using the SPSS V28 program.

Results: The current study found a statistically significant relationship between transformational leadership and its dimensions on job performance, and that the main factors that affect job performance, as the results showed that ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and job consideration are essential factors in improving job performance.

Among its most important recommendations: The study recommends enhancing the application of transformational leadership in work environments by focusing on developing leaders' skills in using the four dimensions of transformational leadership, which are ideal influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and job consideration, as these dimensions positively affect the level of employee commitment and efficiency in performing job tasks. The study also recommends providing a supportive work environment that encourages innovation and creativity, by giving employees the opportunity to express their opinions and participate in decision-making. The study also recommends the need to apply performance evaluation tools periodically to ensure continuous improvement of job performance.

Keywords:

Transformational leadership – job performance – efficiency – effectiveness

جدول المحتويات

1	الشكر و التقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
8	جدول الأشكال.....
9	جدول الجداول.....
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
11	1.1. المقدمة:.....
13	1.2. مشكلة الدراسة.....
13	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
14	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
15	1.3. أهمية الدراسة.....
15	1.3.1. على المستوى النظري:.....
16	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
18	1.4. أسئلة الدراسة.....
18	1.5. أهداف الدراسة.....
19	1.6. فرضيات الدراسة.....
19	1.7. نموذج الدراسة.....
19	1.8. الدراسة الميدانية.....
20	1.9. مخطط المشروع.....
21	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
22	2.1. المقدمة:.....
23	2.2. المتغير المستقل.....
25	2.3. المتغير التابع.....
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
30	2.5. الخاتمة.....
31	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....

32	3.1. المقدمة.....
32	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
32	3.2.1. القيادة التحويلية (المتغير المستقل)
32	3.2.2. أداء الموظفين (المتغير التابع)
32	3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي).....
34	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
35	3.4.1. مجتمع البحث.....
35	3.4.2. عينة البحث.....
35	3.4.3. طريقة وتقنية أخذ العينات.....
35	3.5. طريقة جمع البيانات.....
35	3.5.1. المتغير المستقل (القيادة التحويلية)
36	3.5.2. المتغير التابع (أداء الموظفين)
36	3.6. أنواع البيانات.....
37	3.6.1. البيانات الأولية.....
37	3.6.2. البيانات الثانوية.....
37	3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات.....
38	3.8. الخاتمة.....
39	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
40	4.1. المقدمة.....
40	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
44	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
44	4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.....
46	4.3.2. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.....
47	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
48	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
49	4.6. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
51	4.7. نتائج اختبار فروض الدراسة.....
62	4.8. الخاتمة.....

63	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات .
64	5.1. المقدمة :
64	5.1.1. المساهمة النظرية :
64	5.1.2. المساهمة العملية
65	5.2. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
65	5.2.1. الحدود الموضوعية:
65	5.2.2. الحدود البشرية:
65	5.2.3. الحدود المكانية:
65	5.2.4. الحدود الزمنية:
65	5.2.5. الدراسات المستقبلية:
66	5.3. توصيات الدراسة:
67	5.4. الخاتمة: .
68	قائمة المراجع
70	الملاحق

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج الدراسة المصدر (الباحث، 2024)	19
الشكل 2	مخطط المشروع المقترح المصدر (الباحث، 2024)	20
الشكل 3	عناصر القيادة التحويلية المصدر (سلمى معمرى ، 2020)	24
الشكل 4	الكفاءة المصدر (سلمى معمرى ، 2020)	27
الشكل 5	الفعالية المصدر (سلمى معمرى ، 2020)	28
الشكل 6	الأداء المصدر (سلمى معمرى ، 2020)	28
الشكل 7	منهجية الدراسة المصدر (الباحث، 2024)	34

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	المتغير المستقل وأبعاده (الباحث، 2024)	جدول 1
36	المتغير التابع وأبعاده (الباحث، 2024)	جدول 2
41	توصيف عينة الدراسة (الباحث، 2024)	جدول 3

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

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

هذه الفجوات تفتح المجال لمزيد من الأبحاث لفهم أعمق لكيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مختلف الظروف والبيئات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

1. أصبحت القيادة التحويلية أحد الضروريات لمنظمات الأعمال والشركات في الوقت الراهن.
2. تسعى القيادة التحويلية لتحسين أداء العاملين وتطويره لتحقيق أهداف المنظمات والشركات.
3. تقدم هذه الدراسة معلومات حول شخصية القائد التحويلي في العمل المنظمي نهجاً وممارسة باعتباره أحد المداخل الهامة لتطوير قدرة المنظمة سعياً لمواجهة تحديات المستقبل.
4. إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات وإمكانية تطبيق الدراسات المشابهة على عينات أخرى .

1.3.1. على المستوى النظري:

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

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

- تساعد في تحديد العوامل التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تقليل معدل دوران الموظفين.
 - التكيف مع التغيير:
 - تساعد الدراسة في فهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تدعم التكيف مع التغيير التنظيمي.
 - توفر إطارًا لفهم كيف يمكن للقيادة الفعالة أن تسهل عمليات التغيير والتحول داخل المنظمة.
 - الاستدامة التنظيمية:
 - تقدم رؤى حول كيفية تحقيق الاستدامة التنظيمية من خلال تطبيق مبادئ القيادة التحويلية.
 - توضح الدور الذي تلعبه القيادة في بناء ثقافة مؤسسية قوية ومستدامة.
 - البعد الثقافي والاجتماعي:
 - تساهم في فهم تأثير السياق الثقافي والاجتماعي على فعالية القيادة التحويلية.
 - تساعد في تطوير نماذج قيادية تتناسب مع السياقات الثقافية المختلفة.
 - توجيه الأبحاث المستقبلية:
 - تفتح المجال أمام الأبحاث المستقبلية لدراسة جوانب جديدة لم يتم استكشافها بعد.
 - تساهم في تحديد الثغرات الموجودة في الأدبيات الحالية واقتراح مجالات بحثية جديدة.
- دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين على المستوى النظري تساهم في بناء أساس قوي لفهم كيفية تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء الوظيفي، وتطوير استراتيجيات قيادية فعالة تتماشى مع الأهداف المؤسسية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين على المستوى التطبيقي تحمل أهمية كبيرة لأنها تساهم في تحسين ممارسات القيادة وإدارة الموارد البشرية بشكل عملي. فيما يلي بعض الجوانب التي تبرز هذه الأهمية:
- تحسين الأداء الوظيفي:
 - تساهم في تحديد كيفية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية لتحسين الأداء الفعلي للموظفين.
 - تساعد في تطوير استراتيجيات تزيد من إنتاجية وكفاءة العمل اليومي.
 - زيادة الرضا الوظيفي:
 - تساهم في تطبيق أساليب تحفيز فعالة تعمل على زيادة رضا الموظفين ورفع معنوياتهم.
 - تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.

- تعزيز الابتكار والإبداع:
 - تساعد على فهم كيفية تشجيع الموظفين على الابتكار والتفكير الإبداعي.
 - تساهم في تطوير بيئة عمل تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتنفيذها.
- تطوير القيادات الداخلية:
 - تساهم في تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف تحسين قدرات القادة الحاليين والمستقبليين.
 - تساعد في بناء قادة تحويليين قادرين على مواجهة تحديات العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- التكيف مع التغيير:
 - تساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات تمكنها من التكيف السريع مع التغييرات في بيئة العمل.
 - توفر أدوات لتطبيق القيادة التحويلية في فترات التغيير والتكيف مع التحولات السوقية أو التنظيمية.
- تقليل معدل دوران الموظفين:
 - تؤدي إلى تطوير استراتيجيات تقلل من نسبة الاستقالات والتغييرات في القوى العاملة.
 - تساعد في الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة العالية وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب.
- تعزيز التفاعل والتواصل:
 - تساهم في تطوير قنوات تواصل فعالة بين القيادة والموظفين.
 - تساعد في بناء ثقافة تفاعلية تدعم الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار.
- تحقيق الأهداف التنظيمية:
 - تساعد في توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - توفر إطاراً لتقييم وتحسين الأداء التنظيمي بشكل مستمر.
- تطبيق السياسات والاستراتيجيات:
 - تساهم في ترجمة السياسات النظرية إلى ممارسات تطبيقية فعالة.
 - تساعد في تحقيق توازن بين النظرية والتطبيق لضمان تحقيق نتائج ملموسة.
- قياس الفعالية والتحسين المستمر:
 - توفر أدوات وطرق لقياس فعالية القيادة التحويلية في بيئات العمل المختلفة.
 - تساعد في تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين وتطوير استراتيجيات مستدامة للتحسين المستمر.

من خلال دراسة أثر القيادة التحويلية على المستوى التطبيقي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من تطبيق ممارسات قيادية فعالة تساهم في تحقيق أداء عالي ومستدام، وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئات العمل المتغيرة.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي : ماهي العوامل المؤثرة على أداء الموظفين في شركات الحج ؟
الأسئلة الفرعية :

ماهي خصائص ووظائف القائد التحويلي ؟

عدد أنواع القادة التحويليين ؟

ماهي عناصر تقييم أداء الموظفين بشكل دوري في الشركة ؟

كيف يتم تقييم مسؤولية الموظفين تجاه العمل ؟

ماهي برامج التدريب الموجودة في الشركة ؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام هو استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق .

الأهداف الفرعية هي :

تحديد خصائص ووظائف القائد التحويلي .

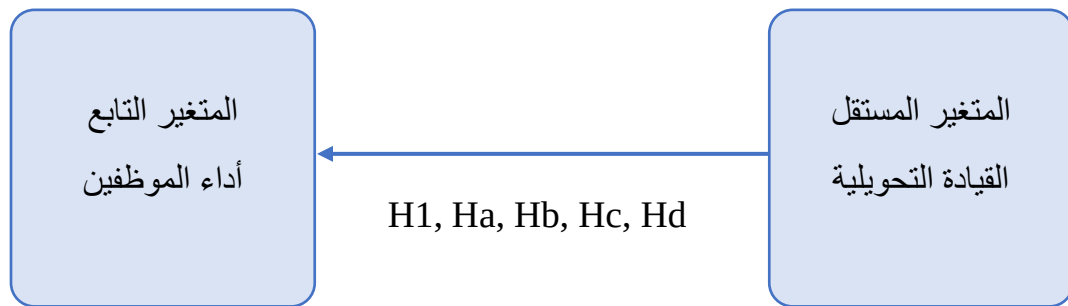
تحديد أثر نمط القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق في مكة المكرمة .

تحديد عناصر تقييم أداء الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على أداء موظفي شركة مشارق في مكة المكرمة.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1 : تم تصميمها بواسطة الباحث

1.8. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة مطوفي حجاج دول جنوب شرق آسيا (مشارق) لتقديم الخدمات للحجاج القادمين من خارج المملكة العربية السعودية والتي يقع مقرها الرئيسي في مكة المكرمة من أجل إجراء هذه الدراسة، حيث تعتبر من الشركات الرائدة في مجال تقديم الخدمات للحجاج القادمين من خارج المملكة العربية السعودية، وتمتد خبرتها في هذا المجال إلى أكثر من ٤٠ عاماً، كما حصلت الشركة على جائزة لبيتهم والمقدمة من وزارة الحج والعمرة لعامين على التوالي.

1.9. مخطط المشروع



الشكل 2 : تم تصميمها بواسطة الباحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

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

أهمية القيادة التحويلية :

تعتبر القيادة التحويلية أحد الأساليب التي تُعنى بالتحفيز والتغيير الإيجابي داخل المنظمات، وهي تركز على تلبية احتياجات الموظفين على مستوى أعمق من خلال تقديم الإلهام والتحفيز، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي. الدراسات السابقة أظهرت أن هذا النوع من القيادة يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الالتزام، وتعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل.

الاستعراض التاريخي والبحثي:

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

الدراسات الرئيسية:

1. دراسة (باس ، 1985): أحد المساهمات البارزة في هذا المجال هي دراسة برنارد باس، الذي قام بتطوير نموذج القيادة التحويلية وأكد على أهمية السمات مثل الرؤية والتشجيع على الابتكار، وقد وجدت دراسته أن القادة التحويليين يسهمون بشكل إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال زيادة مستوى التحفيز والالتزام.

2. دراسة (أوجالا ، 2002): أظهرت دراسة أوجالا أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير على جودة الأداء الوظيفي من خلال تعزيز معنويات الموظفين وزيادة التزامهم بالعمل، حيث وجد الباحث أن القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب يكونون أكثر قدرة على تحفيز موظفيهم وتطوير مهاراتهم.

3. دراسة (إدموندسون، 2004): في دراسة حول تأثير القيادة التحويلية على بيئة العمل، تبين أن القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل تدعم الإبداع والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للموظفين. كما أظهرت الدراسة أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز ثقافة التعلم المستمر.

النتائج والتوجهات المستقبلية:

تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز التحفيز والالتزام. كما أن هناك اهتماماً متزايداً في البحث عن كيفية تكيف هذه الأساليب القيادية مع مختلف أنواع المنظمات والثقافات.

بناءً على هذه الدراسات، يمكن للبحث الحالي أن يواصل استكشاف تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في سياقات جديدة أو محددة، وتقديم رؤى إضافية حول كيفية تحسين استراتيجيات القيادة لتحقيق نتائج أفضل في بيئات العمل المتنوعة.

2.2. المتغير المستقل

في سياق البحث عن أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين، يُعتبر القيادة التحويلية هو المتغير المستقل. المتغير المستقل هو العامل الذي يُفترض أن يؤثر على المتغيرات الأخرى، وفي هذه الحالة، القيادة التحويلية تُفترض أنها تؤثر على أداء الموظفين.

تعريف القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي نمط من القيادة الذي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات العادية. يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على تغيير وتطوير الموظفين من خلال:

- التحفيز الإلهامي: تقديم رؤية ملهمة ومؤثرة تثير حماس الموظفين وتجعلهم يشعرون بأن عملهم ذو قيمة وأهمية.
- التقدير الشخصي: الاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل موظف، وتقدير قدراتهم وإسهاماتهم الفريدة.
- التحفيز الفكري: تشجيع الموظفين على التفكير النقدي وابتكار حلول جديدة للمشاكل.
- التأثير المثالي: تقديم نموذج يحتذى به من خلال تصرفات تتسم بالأخلاق العالية والتفاني في العمل.

أبعاد القيادة التحويلية:

- الرؤية والتخطيط الاستراتيجي: القدرة على رسم رؤية واضحة للمستقبل وبناء استراتيجيات لتحقيقها.

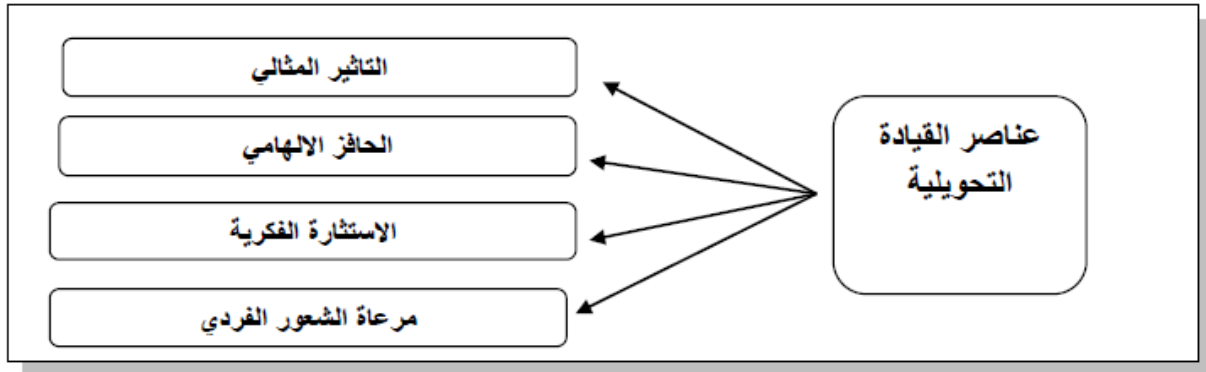
- التأثير الشخصي :خلق تأثير إيجابي على الموظفين من خلال التواصل الجيد والقدوة الحسنة.
- تشجيع الابتكار :تحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق واستكشاف أفكار جديدة.
- التفاعل الشخصي :بناء علاقات قوية مع الموظفين وفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية.

أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل:

- تحسين الأداء الفردي :القادة التحويليون يمكن أن يسهموا في رفع مستوى أداء الموظفين من خلال تعزيز التحفيز والالتزام.
- زيادة الرضا الوظيفي :من خلال اهتمامهم بالاحتياجات الشخصية للموظفين وتقديرهم لإسهاماتهم، قد يزداد رضا الموظفين عن عملهم.
- تعزيز الابتكار والإبداع :التحفيز الفكري الذي يوفره القادة التحويليون يمكن أن يؤدي إلى أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
- تطوير مهارات الموظفين :القادة التحويليون يساهمون في تطوير مهارات موظفيهم من خلال تقديم الدعم والتوجيه.

عناصر القيادة التحويلية :

- التأثير المثالي
- الحافز الإلهامي
- الاستشارة الفكرية
- مراعاة الشعور الفردي



الشكل 3 : عناصر القيادة التحويلية (سلمى معمري ، 2020)

أمثلة عملية:

في دراسة (باس ووالتر، 2000)، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي في المؤسسات من خلال التأثير الإيجابي على مستويات التحفيز والالتزام.

دراسة (نغ وولف، 2007) وجدت أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الإبداع داخل الفرق من خلال تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تبني أفكار جديدة.

في النهاية، يُعتبر دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين من المجالات المهمة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تساعد على فهم كيف يمكن للقادة التحويليين أن يحدثوا فرقاً كبيراً في تحسين نتائج الأعمال من خلال التأثير الإيجابي على الأفراد.

2.3. المتغير التابع

في سياق البحث حول تأثير القيادة التحويلية، يُعتبر أداء الموظفين هو المتغير التابع، المتغير التابع هو العامل الذي يتم قياس تأثير المتغير المستقل عليه، وفي هذه الحالة، يُقاس كيف تؤثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

تعريف أداء الموظفين:

أداء الموظفين يشير إلى مدى فعالية وكفاءة الأفراد في إنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف المحددة في عملهم، ولأداء الموظفين عناصر لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال بدونها ولذلك تعود أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات وتتمثل عناصر الأداء في:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتتمثل في المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز.

4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج العمل.

يضيف بعض الكتاب إلى وجود عناصر أخرى للأداء تتمثل في:

1. **غايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل:** وهي تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للمؤسسة وهيكلها وأهدافها ومواردها والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية تتمثل في بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال (العوامل الاقتصادية، السياسة، التكنولوجيا، القانونية، الاجتماعية).

محددات أداء الموظفين :

- اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء، و من أهم هذه المحددات نذكر:
1. **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
 2. **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
 3. **إدراك الدور أو المهمة:** تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكل له

أبعاد أداء الموظفين :

تعددت الدراسات بشأن أبعاد أداء الموظفين، ولكن من أهمها تلك التي تحصر هذه الأبعاد في الكفاءة والفعالية كبعدين أساسيين، وهما اللذان اعتمدناهما في دراستنا.

أولاً : الكفاءة

لقد حظي موضوع الكفاءة في المنظمات باهتمام كبير من طرف الباحثين، حيث ترجع أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى سنة 1771 على يد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أين تطرق إلى عملية تقسيم العمل من خلال تجربة "إنتاج الدبابيس" لتوضيح العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة مستوى كفاءة العمال كما تطرق إليها أيضاً Charles Boblige. في كتابه "اقتصاد الآلات والمنتجين" سنة 1832.

إن الكفاءة ببساطة هي: "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة.

كما تعني: "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) نظير استخدام أقل كمية أو أقل تكلفة الموارد والوسائل، بعبارة أخرى إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة".

فكفاءة الأداء في المنظمات ترتبط بالاستخدام الأمثل للموارد المادية، والبشرية المتوفرة في المؤسسة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة، وموضوعية قابلة للتنفيذ، لتحقيق أفضل مستوى للأداء.

والكفاءة تحسب بالعلاقة التالية

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المخطط}}$$

الشكل 4 : الكفاءة (سلمى معمرى ، 2020)

ثانيا: الفعالية

وتعني تقارب النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو ذلك المسؤول الذي يتمكن من الوصول للأهداف ويحققها في الآجال المحددة ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية يمكن ذكر مثلا: احترام الأهداف المسطرة، النتائج المالية المحققة، رقم الأعمال، معدل المردودية، حجم الإنتاج، ردود أفعال الزبائن ومختلف المتعاملين مع المؤسسة، المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة ورضا العاملين بها، معدل الغيابات، معدل دوران العمل، نظام المعلومات القائم بها .

فالفعالية إذن تقاس انطلاقا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها حيث عرف Khmakhem الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

الفعالية = المخرجات المحققة / المخرجات المسطرة

الشكل 5 : الفعالية (سلمى معمرى ، 2020)

قد لا ينحصر تعريف الفعالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة الأنظمة وعلى رأسها Bennis وهو أحد روادها على أنها كلاسيكية، فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغييرات، والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تمثل كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل، الأهداف التكتيكية والأهداف قصيرة الأجل. كما رأينا أن الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان في المنشأة، لأن استقرار وبقاء المنشأة ونجاحها يبقى مرهونا بمدى تحقيق لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فتحقيق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة، يجب أن يتم بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة، حيث أن الأداء:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

الشكل 6 : الأداء (سلمى معمرى ، 2020)

إن تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين يمكن أن يتجلى في تحسين مستويات الإنتاجية والجودة، وزيادة الالتزام والابتكار. فهم هذه العلاقة يساعد المنظمات في تبني أساليب القيادة التي تعزز الأداء وتحقق أهداف العمل بفعالية أكبر.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتسم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين بأهمية كبيرة في الأبحاث الإدارية والتنظيمية، حيث يسعى العديد من الباحثين والممارسين لفهم كيف يمكن لقيادة التحويلية تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية الفرق. وفي هذا السياق، تُعتبر القيادة التحويلية متغيراً مستقلاً يُفترض أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين كمتغير تابع.

أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين:

التحفيز والإلهام:

القيادة التحويلية : تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تقديم رؤية ملهمة وأهداف واضحة.

الأداء الوظيفي : تأثير التحفيز والإلهام يمكن أن يظهر في زيادة الإنتاجية والجودة، حيث يشعر الموظفون بالحماس لتحقيق أداء متميز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

التقدير والتطوير الفردي:

القيادة التحويلية : تتسم بالاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين، وتقديم التقدير والتطوير المستمر لمهاراتهم. الأداء الوظيفي : هذا الاهتمام يعزز الالتزام والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والتعاون في الفريق.

التشجيع على الابتكار:

القيادة التحويلية : تشجع على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة من خلال تحفيز التفكير النقدي والابتكار. الأداء الوظيفي : يمكن أن يؤدي هذا التشجيع إلى تحسين جودة العمل، وتقديم أفكار جديدة تساهم في تحسين العمليات وزيادة فعالية الفريق.

تعزيز العمل الجماعي:

القيادة التحويلية : تسعى إلى تعزيز التعاون وبناء علاقات قوية بين أعضاء الفريق. الأداء الوظيفي : من خلال تحسين التفاعل الاجتماعي وتعزيز التعاون، يمكن أن يتحسن أداء الفريق ككل، ويزيد من فعالية تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف.

و تشير الأدلة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين من خلال عدة آليات، بما في ذلك التحفيز، والتقدير، والتشجيع على الابتكار، وتعزيز التعاون. ومع ذلك، يجب أن تكون هناك دراسة مستمرة

لتحديد كيفية تكيف هذه العلاقة مع أنواع مختلفة من المنظمات والثقافات، وكذلك استكشاف العوامل المحتملة التي قد تؤثر على هذه العلاقة.

فهم العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين يمكن أن يساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تسهم في تحقيق نتائج متميزة وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

2.5. الخاتمة

في الختام، يظهر البحث أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمات. من خلال التحفيز والإلهام، والتقدير والتطوير الفردي، وتعزيز الابتكار والتعاون، تساهم القيادة التحويلية في رفع مستويات الإنتاجية والجودة والالتزام بين الموظفين. لقد أكدت الدراسات السابقة على أن القادة التحويليين يخلقون بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع وتعزز من فعالية الفرق.

بناءً على نتائج البحث، يتضح أن تطبيق أساليب القيادة التحويلية يمكن أن يحقق نتائج ملموسة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع ذلك، يجب أن تستمر الأبحاث في استكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية في سياقات مختلفة ومع أنواع متعددة من المنظمات، فضلاً عن فهم العوامل التي قد تؤثر على فعالية هذه الأساليب القيادية.

لذا، توصي الدراسة بتبني استراتيجيات قيادية تحفز الموظفين وتدعم تطورهم، مما يساهم في تحقيق أداء متميز وتحسين نتائج الأعمال بشكل عام. يتعين على القادة أن يكونوا واعين لتأثير أساليبهم القيادية على أداء الموظفين والعمل على تعزيز القدرات الفردية والجماعية لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

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

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

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

3.2.1. القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

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

3.2.2. أداء الموظفين (المتغير التابع)

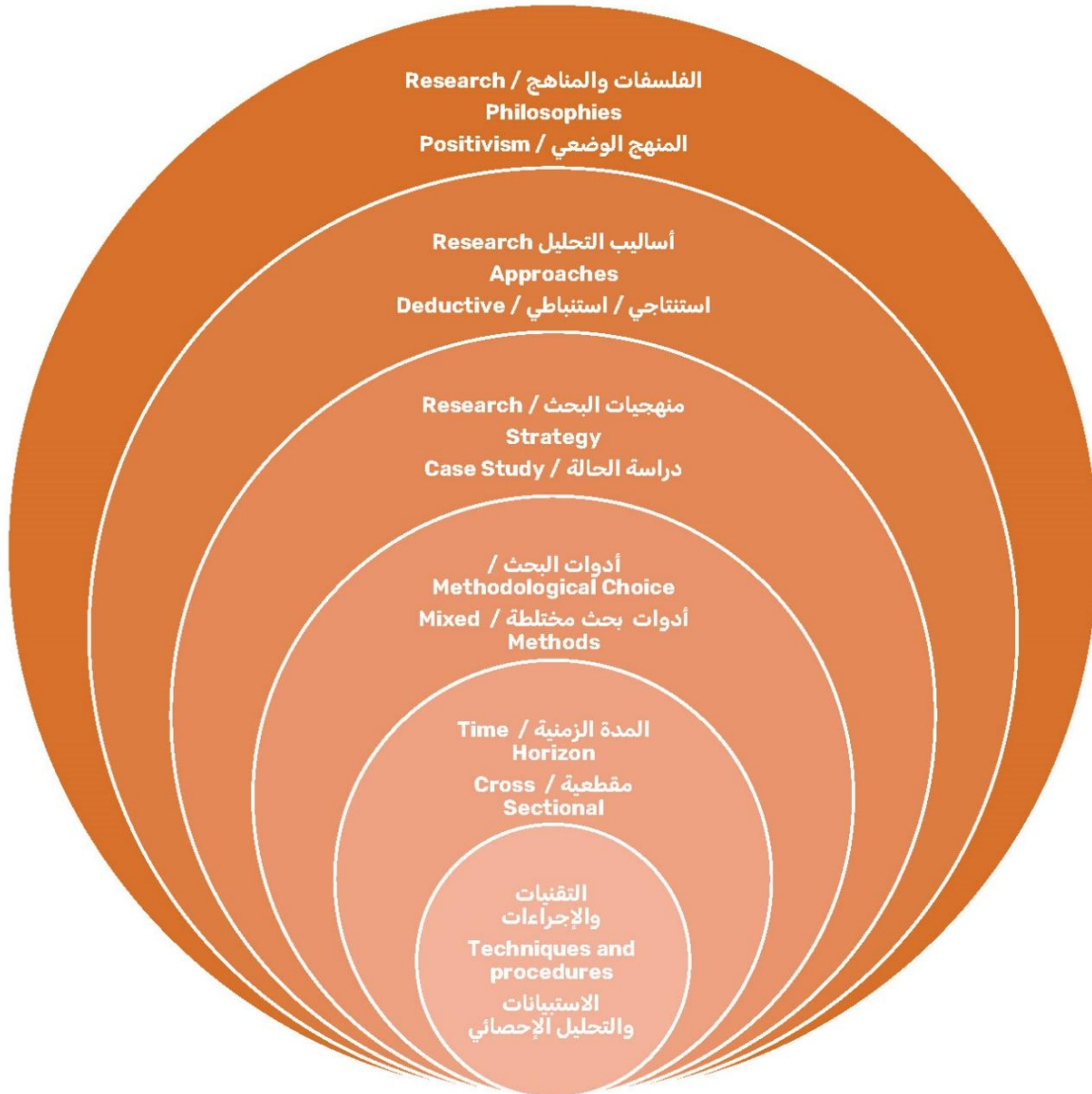
التعريف الإجرائي لأداء الموظفين : لا يوجد له أبعاد و يمكن قياسه من خلال الاستبيان وله واحد وعشرون سؤال متنوع .

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث: المنهج الوضعي

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

- منهج البحث: استنتاجي
- النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين .
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة
- دراسة حالة وهي استكشاف متعمق لحالة واحدة أو فرد أو مجموعة أو حدث للحصول على فهم تفصيلي لخصائصها الفريدة وتجاربها وسياقها ويستخدم إذا كان البحث يطبق على منظمة أو شركة واحدة.
- أدوات البحث: كمي
- يتضمن البحث الكمي جمع وتحليل البيانات الحديثة، لتحديد العلاقة الإحصائية بين المتغيرات، وهذه الطريقة تساعد في تقديم صورة واضحة ودقيقة عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.
- الأفق الزمني: مقطعية
- الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق وهذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي وتأثير العوامل في الوقت الحالي.
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان
- تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحدة للمستجيبين، والتي يمكن تحليلها إحصائيات لاستخلاص الاستنتاجات حول فرضيات البحث، إن تصميم الاستبيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة.



الشكل 7 : تم تصميمها بواسطة الباحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

3.4.1. مجتمع البحث

شركة مطوفي حجاج دول جنوب شرق آسيا (مشارق) وهي شركة مساهمة مغلقة تعمل في مجال تقديم الخدمات للحجاج القادمين من خارج المملكة العربية السعودية ، وتعتبر من أقدم الشركات في هذا المجال، حيث يعمل بها أكثر من 20,000 موظف في موسم الحج في كل عام .

3.4.2. عينة البحث

يشمل عينة البحث موظفين تابعين لشركة مطوفي حجاج دول جنوب شرق آسيا - مشارق ، حيث يتألف من (30) موظف .

3.4.3. طريقة وتقنية أخذ العينات

يتم أخذ العينات من العينات الغير احتمالية وباستخدام العينات الملائمة عن طريق استبيان.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث، وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات، وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

3.5.1. المتغير المستقل (القيادة التحويلية)

اعتمد الباحث على استبانة العموري (2019) وذلك لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وذلك من حيث أربعة أبعاد وهي : التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي بإجمالي (22) فقرة للمتغير بأكمله حيث أن البعد التأثير المثالي يتكون من 8 عناصر، والبعد الحافز الإلهامي يتكون

من 4 عناصر، والبعد الاستثارة الفكرية يتكون من 4 عناصر، والبعد الاعتبار الفردي يتكون من 6 عناصر، ونوع الاستبيان ليكرت ثلاثي (موافق - محايد - غير موافق).

المتغير المستقل	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
القيادة التحويلية	البعد الأول : التأثير المثالي	8	العموري جمال الدين ، (2019) تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين
	البعد الثاني : الحافز الإلهامي	4	
	البعد الثالث : الاستثارة الفكرية	4	
	البعد الرابع : الاعتبار الفردي	6	
	الإجمالي	22	

جدول 1 : (المصدر : الباحث)

3.5.2. المتغير التابع (أداء الموظفين)

اعتمد الباحث على استبانة العموري (2019) وذلك لقياس المتغير التابع (أداء الموظفين) وذلك من حيث بعد واحد وهو (أداء الموظفين) بإجمالي (21) عنصر للمتغير بأكمله، ونوع الاستبيان ليكرت ثلاثي (موافق - محايد - غير موافق).

المتغير التابع	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
أداء الموظفين	أداء الموظفين	21	العموري جمال الدين ، (2019) تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين

جدول 2 : (المصدر : الباحث)

3.6. أنواع البيانات

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق أهدافها وهي موضحة كالآتي :

3.6.1. البيانات الأولية

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان، حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS – Statistical Package For Social Science) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

3.6.2. البيانات الثانوية

تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، كما تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العملية المنشورة في المجالات ذات الصلة

- المراجع العربية والأجنبية والمجلات.
- الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث

3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

في الختام تعد هذه الدراسة محاولة إلقاء الضوء على تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين بشكل عام وخاصة في شركة مطوفي حجاج دول جنوب شرق آسيا - مشارق في المملكة العربية السعودية بمكة المكرمة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28 ، الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية ، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS الإصدار 28 .

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

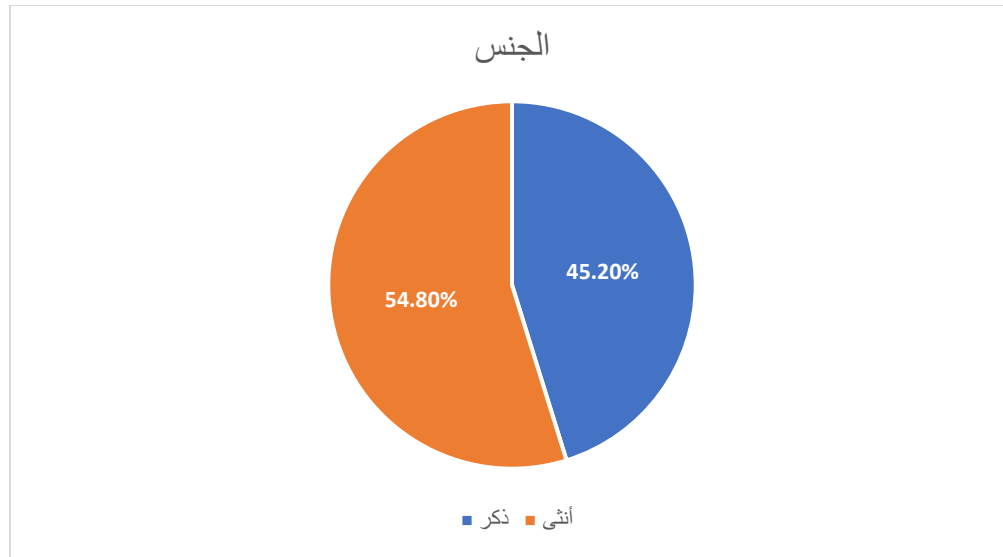
- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - العمر - مستوى التعليم - الأقدمية .
 - تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :
 - الجنس يشمل (ذكر ، أنثى)
 - العمر يشمل (أقل من 30 سنة ، من 30 إلى 40 سنة ، من 41 إلى 50 سنة ، أكبر من 50 سنة)
 - مستوى التعليم يشمل (ثانوي أو أقل ، بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه)
 - الأقدمية (أقل من 5 سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات ، من 11 إلى 20 سنة ، أكثر من 20 سنة)
- الجدول ، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي :

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	14	% 45.2
	أنثى	17	% 54.8
	الإجمالي	31	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	6	% 19.4
	من 30 إلى 40 سنة	19	% 61.3
	من 41 إلى 50 سنة	5	% 16.1
	أكبر من 50 سنة	1	% 3.2
	الإجمالي	31	% 100
	ثانوي أو أقل	2	% 6.5
	بكالوريوس	22	% 71.0
مستوى التعليم	ماجستير	7	% 22.6
	دكتوراه	0	% 0
	الإجمالي	31	% 100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	15	% 48.4
	من 5 إلى 10 سنوات	13	% 41.9
	من 11 إلى 20 سنة	3	% 9.7
	أكثر من 20 سنة	0	0
	الإجمالي	31	% 100

جدول رقم 3 : (المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية)

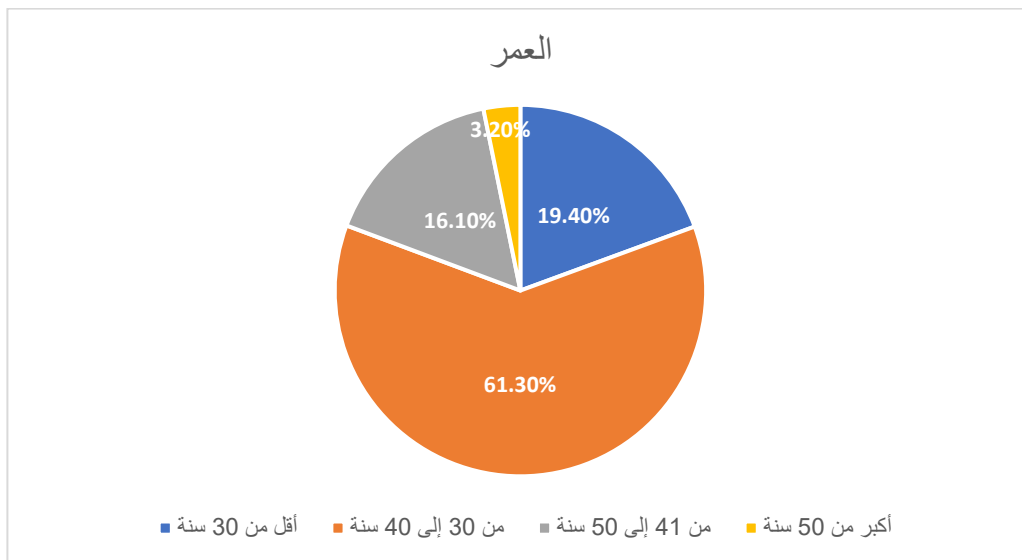
من بيانات الجدول رقم (3) تم استخلاص النتائج الآتية :

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية أنه على الرغم من تقارب عدد الذكور والإناث بالعينة إلا أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغت عدد الذكور 14 مفردة بنسبة 45.2 % من إجمالي العينة، بينما بلغت عدد الإناث 17 مفردة بنسبة 54.8 % من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:



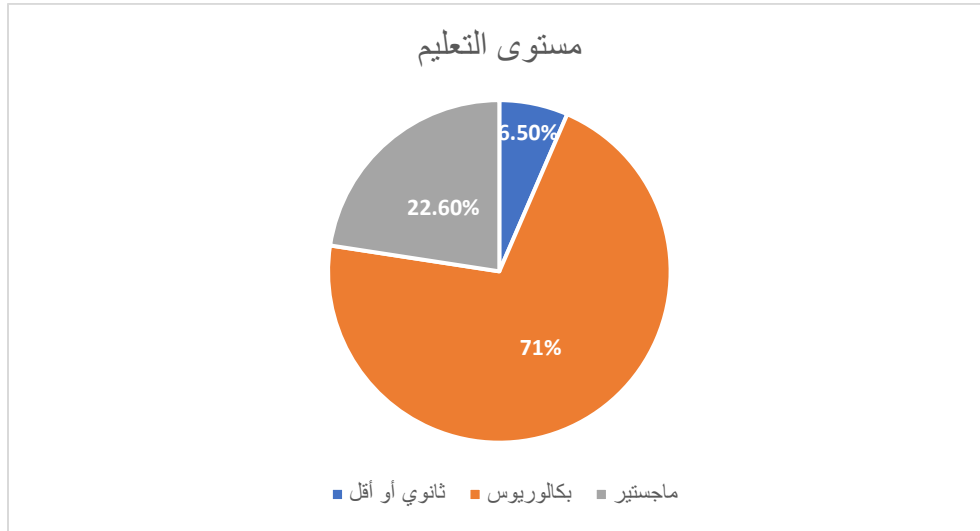
تصنيف العينة وفقًا للجنس

- أما فيما يتعلق بالعمر: فإن 6 مفردات أقل من 30 سنة بنسبة 19.4 %، بينما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاء بها 19 مفردة بنسبة 61.3 %، الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة جاء بها 5 مفردات بنسبة 16.1 %، بينما الفئة العمرية أكثر من 50 جاء بها 1 مفردة بنسبة 1 %، الشكل التالي يوضح ذلك :



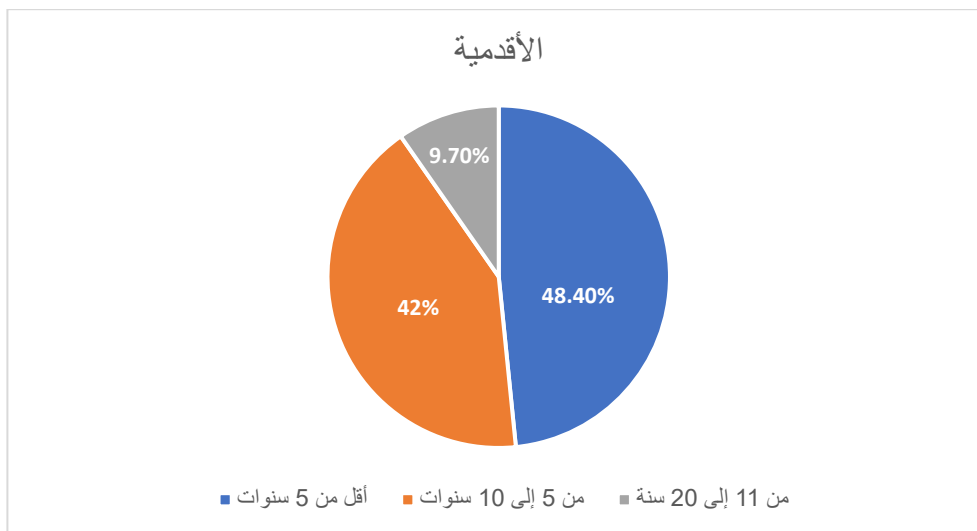
تصنيف العينة وفقًا للعمر

- إما بالنسبة للمستوى التعليمي: بلغ عدد من يحملون مؤهل ثانوي أول أقل 2 مفردة بنسبة 6.5 % من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل بكالوريوس 22 مفردة بنسبة 71.0 % من إجمالي أفراد العينة، وأخيراً بلغ عدد من يحملون مؤهل ماجستير 7 مفردات بنسبة 22.6 % من إجمالي أفراد العينة، الشكل التالي يوضح ذلك :



تصنيف العينة وفقاً لمستوى التعليم

- وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة : فإن 15 مفردة أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 48.4 %، بينما مستوى الخبرة من 5 إلى 10 سنوات جاء به 13 مفردة بنسبة 41.9 %، ومستوى الخبرة من 11 إلى 20 سنة جاء به 3 مفردات بنسبة 9.7 % من إجمالي العينة، الشكل التالي يوضح ذلك :



تصنيف العينة وفقاً للأقدمية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 ، الفقرات والجداول التالية توضح ذلك :

4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted)

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا لـ (Hair et al (2006)

الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة بـ (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value ، بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 ، كما يلي:

متوسط التباين المستخرج Average variance extracted		P Values	الانحراف المعياري Standard deviation	معامل الارتباط Factor loadings	KMO	العبارات Statements	المتغير Variable	
2.631818	2.70125	0.00	.428	.843	0.635	A1	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
		0.00	.902	.609		A2		
		0.00	.575	.552		A3		
		0.00	.374	.841		A4		
		0.00	.541	.831		A5		
		0.00	.523	.872		A6		
		0.00	.765	.797		A7		
		0.00	.560	.559		A8		
	2.67	0.00	.715	.570		B1	الحافز الإلهامي	
		0.00	.615	.845		B2		
		0.00	.661	.806		B3		
		0.00	.477	.913		B4		
	2.555	0.00	.864	.849		C1	الاستثارة الفكرية	
		0.00	.643	.769		C2		
		0.00	.768	.731		C3		
		0.00	.497	.793		C4		
	2.565	0.00	.523	.537		D1	الاعتبار الفردى	
		0.00	.877	.898		D2		
		0.00	.938	.835		D3		
		0.00	.643	.530		D4		
		0.00	.250	.826		D5		
		0.00	.930	.755		D6		
2.71619	0.00	.000	.000	0.538	E1	بدون أبعاد	أداء الموظفين	
	0.00	.964	0.728		E2			
	0.00	.180	0.303		E3			
	0.00	.672	0.682		E4			
	0.00	.000	.000		E5			
	0.00	.396	0.945		E6			
	0.00	.720	0.521		E7			
	0.00	.850	0.703		E8			
	0.00	.250	0.695		E9			
	0.00	.180	0.618		E10			
	0.00	.934	0.728		E11			

متوسط التباين المستخرج Average variance extracted	P Values	الانحراف المعياري Standard deviation	معامل الارتباط Factor loadings	KMO	العبارات Statements	المتغير Variable
	0.00	.543	0.618		E12	
	0.00	.250	0.945		E13	
	0.00	.909	0.681		E14	
	0.00	.850	0.677		E15	
	0.00	.810	0.682		E16	
	0.00	.180	0.695		E17	
	0.00	.000	.000		E18	
	0.00	.000	.000		E19	
	0.00	.250	0.466		E20	
	0.00	.888	0.681		E21	

4.3.2. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة، لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28. وفقاً لـ (Hair et al (2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

Cronbach's alpha		عدد العبارات Number of Statements	المتغير Variable
.905	0.902	8	التأثير المثالي
	0.900	4	الحافز الإلهامي
	0.898	4	الاستثارة الفكرية
	0.899	6	الاعتبار الفردي
.851	0.841	21	أداء الموظفين

(المتغير الأول والأبعاد):

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.902 ، 0.900 ، 0.898 ، 0.899)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7 ، ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقاييس.

(المتغير الثاني):

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.841)، مما يدل على أن القيمة أكبر من 0.7 ، ووفقا لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي ، وفقا لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في ($100 \div 3$) المقياس الثلاثي) = 33.33%

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى 1.67	غير موافق	من 0% إلى 33.33% وأقل	منخفض
من 1.68 إلى 2.34	محايد	أكثر من 33.34% إلى 66.66%	متوسط
من 2.35 إلى 3	موافق	أكثر من 66.67% إلى 100%	مرتفع

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة التحويلية وأبعادها وكذلك مستوى أداء الموظفين، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

المتغيرات		المتوسط الحسابي		الانحرافات المعيارية		الاتجاه العام		مستوى الأهمية / الممارسة	
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	2.631	2.701	0.639	0.583	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الحافز الإلهامي		2.67						
	الاستثارة الفكرية		2.555						
	الاعتبار الفردي		2.565						
أداء الموظفين		2.649		0.578		موافق		مرتفع	

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة وذلك حيث كان المتوسط الحسابي لأفراد العينة هو (2.631) بنسبة موافقة عالية بلغت (75.22 %) عند إنحراف معياري (0.639) كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى الإدارة ، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي هو (2.701) عند إنحراف معياري (0.583) بنسبة موافقة حوالي (79.03 %) ، المتوسط الحسابي لبعد الحافز الإلهامي هو (2.67) عند إنحراف معياري (0.617) بنسبة موافقة (75.00 %) ، المتوسط الحسابي لبعد الاستثارة الفكرية هو (2.555) عند إنحراف معياري (0.693) بنسبة موافقة حوالي (69.35 %) ، المتوسط الحسابي لبعد الاعتبار الفردي هو (2.565) عند إنحراف معياري (0.693) بنسبة موافقة حوالي (74.19 %)

بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (أداء الموظفين) أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات أداء الموظفين في الإدارة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (2.649) بنسبة موافقة بلغت (82.49 %) عند إنحراف معياري (0.578)

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) وأبعاده إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في الإدارة مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (أداء الموظفين) وأبعاده ذات مستوى مرتفع في الإدارة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة .

4.6. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS V.28 وذلك على النحو التالي :

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أداء الموظفين	الاعتبار الفردي	الاستثارة الفكرية	الحافز الإلهامي	التأثير المثالي	المتغيرات / المعنوية	
.498**	.449*	.427*	.563**	1	Pearson Correlation	التأثير المثالي
.004	.011	.017	<.001		Sig. (2-tailed)	
31	31	31	31	31	N	
.599**	.604**	.630**	1	.563**	Pearson Correlation	الحافز الإلهامي
<.001	<.001	<.001		<.001	Sig. (2-tailed)	
31	31	31	31	31	N	
.568**	.783**	1	.630**	.427*	Pearson Correlation	الاستثارة الفكرية
<.001	<.001		<.001	.017	Sig. (2-tailed)	
31	31	31	31	31	N	
.830**	1	.783**	.604**	.449*	Pearson Correlation	الاعتبار الفردي
<.001		<.001	<.001	.011	Sig. (2-tailed)	
31	31	31	31	31	N	
1	.830**	.568**	.599**	.498**	Pearson Correlation	أداء الموظفين
	<.001	<.001	<.001	.004	Sig. (2-tailed)	
31	31	31	31	31	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- الارتباط الخطي بين (القيادة التحويلية) وأبعادها كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع:
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.830) بين الاعتبار الفردي كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01) .
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين تطبيق القيادة التحويلية وأبعادها (الحافز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، التأثير المثالي) كمتغير مستقل وبين أداء الموظفين عند معامل ارتباط : 0.599 ، 0.568 ، 0.498 ، على الترتيب، كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01) .
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

4.7. نتائج اختبار فروض الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.28 على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة :

H1 : توجد علاقة إيجابية ذات إحصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في شركة مشارق

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضاً فرعية كما يلي :

Ha: توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

Hb: توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

Hc: توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

Hd: توجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على أداء الموظفين.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين في

الإدارة " ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

Regression Analysis بين القيادة التحويلية محل الدراسة كمتغير مستقل (إجمالاً) وأداء الموظفين

كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 ^a	.747	.708	.15492

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.841	4	.460	19.175	<.001 ^b
	Residual	.624	26	.024		
	Total	2.465	30			

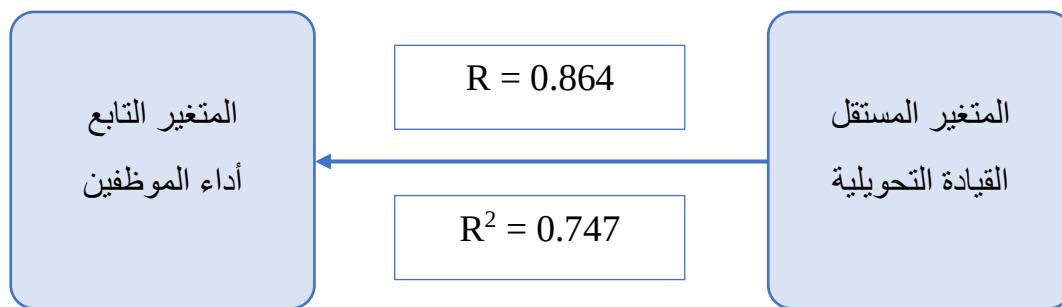
a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.315	.213		6.188	<.001
	التأثير المثالي	.092	.090	.123	1.016	.319
	الحافز الإلهامي	.108	.089	.173	1.223	.232
	الاستثارة الفكرية	-.159	.087	-.306	-1.830	.079
	الاعتبار الفردي	.495	.089	.910	5.546	<.001

a. Dependent Variable: أداء الموظفين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R = 0.864) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة التحويلية (إجمالاً) وبين أداء الموظفين.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (74.7 %) من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التحويلية
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01) .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية (إجمالاً) كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التأثير المثالي وأداء الموظفين في الإدارة "، يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التأثير المثالي محل الدراسة كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.498 ^a	.248	.222	.25281

a. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.611	1	.611	9.565	.004 ^b
	Residual	1.853	29	.064		
	Total	2.465	30			

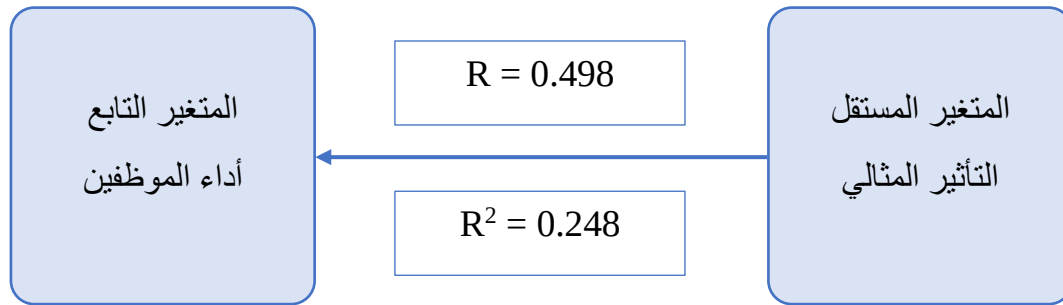
a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.712	.328		5.223	<.001
	التأثير المثالي	.372	.120	.498	3.093	.004

a. Dependent Variable: أداء الموظفين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R = 0.498) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين التأثير المثالي وبين أداء الموظفين.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (24.8 %) من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى التأثير المثالي.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01) .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الحافز الإلهامي وأداء الموظفين في الإدارة "، يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الحافز الإلهامي محل الدراسة كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599 ^a	.359	.337	.23340

a. Predictors: (Constant), الحافز الإلهامي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.885	1	.885	16.247	<.001 ^b
	Residual	1.580	29	.054		
	Total	2.465	30			

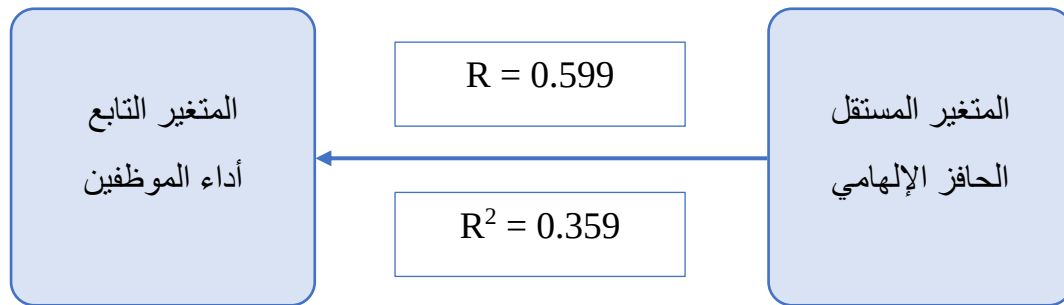
a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), الحافز الإلهامي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.715	.252		6.813	<.001
	الحافز الإلهامي	.375	.093	.599	4.031	<.001

a. Dependent Variable: أداء الموظفين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R = 0.599) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الحافز الإلهامي وبين أداء الموظفين.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (35.9 %) من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الحافز الإلهامي.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01) .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحافز الإلهامي كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستثارة الفكرية وأداء الموظفين في الإدارة "، يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاستثارة الفكرية محل الدراسة كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.568 ^a	.322	.299	.23997

a. Predictors: (Constant), الاستثارة الفكرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.795	1	.795	13.803	<.001 ^b
	Residual	1.670	29	.058		
	Total	2.465	30			

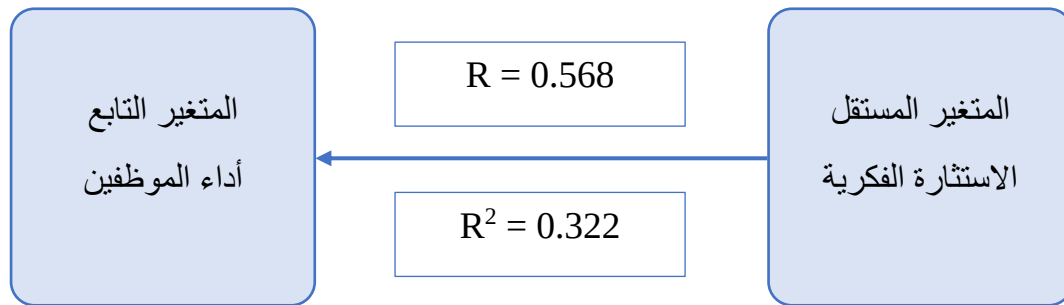
a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), الاستثارة الفكرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.960	.208		9.422	<.001
	الاستثارة الفكرية	.296	.080	.568	3.715	<.001

a. Dependent Variable: أداء الموظفين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R = 0.568) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الاستثارة الفكرية وبين أداء الموظفين.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (32.2 %) من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الاستثارة الفكرية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01) .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاعتبار الفردي وأداء الموظفين في الإدارة "، يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الاعتبار الفردي محل الدراسة كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع .

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 ^a	.689	.679	.16249

a. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.699	1	1.699	64.355	<.001 ^b
	Residual	.766	29	.026		
	Total	2.465	30			

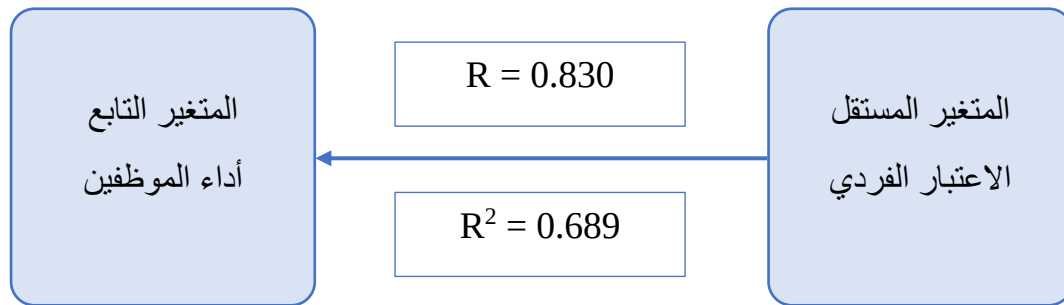
a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), الاعتبار الفردي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.557	.147		10.559	<.001
	الاعتبار الفردي	.452	.056	.830	8.022	<.001

a. Dependent Variable: أداء الموظفين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.830$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الاعتبار الفردي وبين أداء الموظفين.
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (68.9 %) من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى الاعتبار الفردي.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01) .

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

4.8. الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام برنامج SPSS V,28 فقد قام الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة، كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ، وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة ، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة ، كذلك فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الأربعة الفرعية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. المقدمة :

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

5.1.1. المساهمة النظرية :

1. إغناء النظريات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

يُسهّم البحث في تعزيز الأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية من خلال تسليط الضوء على دور أبعادها المختلفة (مثل التأثير المثالي، الحافز الإلهامي) في تحسين أداء الموظفين في سياق الشركات المحلية بمكة المكرمة، مع التركيز على بيئات العمل الموسمية مثل قطاع الحج.

2. استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والسياق الثقافي:

يوسع البحث نطاق فهم القيادة التحويلية من خلال التركيز على التأثير الثقافي والسياقي في تعزيز أو عرقلة تطبيق هذا النوع من القيادة، مما يُثري الفهم النظري لديناميكيات القيادة في بيئات متنوعة.

3. تطوير نموذج نظري متكامل:

يقدم البحث إطاراً نظرياً يجمع بين أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، يمكن استخدامه كمرجع لتطوير نماذج تطبيقية ودراسات مستقبلية في مجالات مشابهة.

5.1.2. المساهمة العملية

1. تطبيق عملي لفهم القيادة التحويلية:

يقدم البحث تطبيقاً عملياً لنظريات القيادة التحويلية في شركة "مشارك"، مما يساعد على ربط النظريات بالواقع العملي، خاصة في قطاع حساس وموسمي كخدمة الحجاج.

2. توجيه القادة لتحسين الأداء الوظيفي:

يطرح البحث توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز مهارات القيادة التحويلية، مثل تقديم تدريبات موجهة للقادة وتبني استراتيجيات تحفيزية مدروسة.

3. إثراء الأبحاث المحلية:

يوفر البحث بيانات ومخرجات ترتبط ببيئة العمل المحلية في مكة المكرمة، مما يعزز من مرجعية الأبحاث في هذا السياق ويتيح تطبيق نتائج الدراسة على مجالات عمل مشابهة.

4. دعم استراتيجيات التطوير الإداري:

يُسهم البحث في دعم جهود تطوير القادة الإداريين من خلال تقديم أسس علمية واضحة لتحويل أساليب القيادة التقليدية إلى قيادة تحويلية تدعم الابتكار وتعزز من التزام الموظفين.

5.2. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2.1. الحدود الموضوعية:

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

5.2.2. الحدود البشرية:

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

5.2.3. الحدود المكانية:

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

5.2.4. الحدود الزمنية:

سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي 2024

5.2.5. الدراسات المستقبلية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي - الحافز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردي) وبين أداء الموظفين فإن الباحث يوصي الآخرين الذين يريدون مواصلة الدراسات حول نفس المواضيع بتوحيد هذه النتائج في بيانات العمل والتركيز على أحد الفرضيات الفرعية وعلاقته بتساؤلات الدراسة التي طرحها الباحث.

5.3. توصيات الدراسة:

1. تعزيز القيادة التحويلية في بيئة العمل:

- التركيز على تطوير المهارات القيادية المتعلقة بالأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتحسين قدرات القادة في تطبيق هذه الأبعاد عملياً.

2. تشجيع الابتكار والإبداع:

- توفير بيئة عمل داعمة تعزز من قدرات الموظفين على التفكير الابتكاري والإبداعي.
- منح الموظفين فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم بحرية.

3. تحسين أدوات تقييم الأداء :

- تطبيق أدوات تقييم أداء منتظمة وشاملة لضمان تحسين الأداء الوظيفي بشكل مستمر.
- مراجعة الأداء بناءً على معايير واضحة تعكس أهداف المنظمة.

4. دعم الموظفين نفسيًا ومهنيًا:

- توفير دعم نفسي ومهني يعزز من التزام الموظفين ويساهم في تطويرهم الوظيفي.
- تنظيم جلسات دورية للتواصل بين القيادة والموظفين لتعزيز التفاهم وحل المشكلات.

5.4. الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركة مشارق بمكة المكرمة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية وإيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث ساهمت كل من التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في تعزيز مستوى التزام الموظفين ورفع كفاءتهم.

تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني نمط القيادة التحويلية كنهج استراتيجي لتحقيق التحسين المستدام في الأداء، مع ضرورة استمرار الأبحاث المستقبلية لتوسيع فهم تأثير القيادة التحويلية في بيئات وسياقات عمل متنوعة.

قائمة المراجع

- البيحاني, نعيم, بالخير & بسام بن أحمد. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*, 18-1, العموري & جمال الدين. تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة (وحدة باتيسيم) بالمغرب.
- أماني الشحات ابراهيم, بسمة ناصر سعد, & شاهنדה مصطفى محمد. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية و أداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ). *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 25(1), 292-309.
- خليل, ش. ح. أ., & شعبان حسان أحمد. (2020). أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 11(العدد الثالث الجزء الثالث), 1853-1874.
- صياد, حفصة, & قبي. أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة (Doctoral dissertation, OPGI جامعة قاصدي مرباح-ورقلة).
- عبدالنبي عبدالسميع منصور, م & .محمود. (2023). العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين (دراسة حالة: كلية التجارة-جامعة العريش). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 591-631, 14(4), عموري & فداء. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام (Doctoral dissertation, جامعة النجاح الوطنية).
- نوية & مامين. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي دراسة حالة (Doctoral dissertation, جامعة غرداية/كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير).
- معمري. أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة مطاحن الواحات-تقرت (Doctoral dissertation) , جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Ojala, K., Tynjälä, J., Välimaa, R., Villberg, J., & Kannas, L. (2012). Overweight Adolescents' Self-Perceived Weight and Weight Control Behaviour: HBSC Study in Finland 1994-2010. *Journal of obesity*, 2012(1), 180176.

Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239–272.

استبيان الدراسة

زميلي / زميلتي بشركة مشارق

تحية طيبة

أتقدم إليكم بهذه الاستمارة التي تمثل الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات لإنجاز بحث بعنوان " أثر القيادة التحويلية على أداء موظفي شركات الحج بالتطبيق على شركة مشارق بمكة المكرمة "؛ ونعلم بأن الإجابات المقدمة من قبلكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي؛ أشكركم جزيلاً على منحي جزءاً من وقتكم و مساهمتكم في تعبئة هذا الاستبيان ولكم منا كل التقدير والاحترام.

ملاحظة : يرجى وضع علامة (×) في المكان التي ترى أنها مناسبة لكم

معلومات متعلقة بالموظف :

الجنس	ذكر	أنثى		
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكبر من 50 سنة
مستوى التعليم	ثانوي أو أقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة

المحور الأول : القيادة التحويلية

ت	البيان		سلم القياس		
	البعد الأول : التأثير المثالي		موافق	محايد	غير موافق
1	رئيسي المباشر عضو فعال في الشركة				
2	يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل				
3	أشعر باحترام الكل لرئيسي المباشر في العمل				
4	يمتلك رئيسي المباشر قوة الشخصية والثقة بالنفس				
5	يوفر رئيسي المباشر الإحساس برسالة الشركة				
6	يمتلك رئيسي المباشر قدرة على مواجهة المواقف الصعبة				
7	يمتلك رئيسي المباشر رؤية واضحة لمستقبل الشركة				
8	رئيسي المباشر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية				
	البعد الثاني : الحافز الإلهامي		موافق	محايد	غير موافق
9	أشعر بالحماس والتفاؤل من خلال عملي مع رئيسي المباشر				
10	يعتبر رئيسي المباشر قدوة لي في عملي				
11	رئيسي المباشر يحفزني بتصرفاته لتحقيق أفضل أداء لمهام عملي				
12	يرفع رئيسي المباشر من التزامي وانضباطي في العمل.				
	البعد الثالث : الاستشارة الفكرية		موافق	محايد	غير موافق
13	يسمح لي رئيسي المباشر بالتعبير عن أفكاره بحرية				
14	يدفعني رئيسي المباشر لابتكار حلول لمشكلات العمل				
15	يساعدني رئيسي المباشر على تحويل أفكاره إلى حقيقة				
16	يساعدني رئيسي المباشر على التعامل مع المواقف الغامضة				

	البعد الرابع : الاعتبار الفردي	موافق	محايد	غير موافق
17	يشجعني رئيسي المباشر على تبادل وجهات النظر مع الآخرين			
18	يهتم رئيسي المباشر بحل مشاكل الخاصة			
19	يتطلع رئيسي المباشر لحاجاتي الخاصة ويعمل على تلبيتها			
20	يحترم رئيسي المباشر ظروفني التي أمر بها في العمل			
21	يقبل رئيسي المباشر أعذاري في حالة الغياب المبرر			
22	يمنح رئيسي المباشر الاعتراف والمكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم			

المحور الثاني : أداء الموظفين

ت	البيان	سلم القياس		
		موافق	محايد	غير موافق
23	أشعر بالمسؤولية اتجاه عملي			
24	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة			
25	ابذل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد			
26	أتصرف بحرية في أداء عملي			
27	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى			
28	لدي القدرة على استخدام مهارات الاتصال والتعامل مع الرؤساء بشكل مناسب			
29	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال			
30	تقوم إدارة الشركة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال			
31	لدي القدرة على تحمل المسؤولية			
32	أستفيد من رصيد ما تعلمته وما كسبته من خبرات لتحقيق الإبداع في أدائي لعملي			
33	تعمل إدارة الشركة على منح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء			

ت	البيان	سلم القياس		
		موافق	محايد	غير موافق
34	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد			
35	أستطيع مواجهة الصعوبات في عملي			
36	برامج التدريب في الشركة تساعدني على تجنب الخطأ في العمل			
37	تشجع إدارة الشركة على تقديم الاقتراحات لتحسين العمل			
38	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهداً أكبر في عملي			
39	ألتزم بعبادات و قيم العمل (اللباس الخاص بالعمل،...)			
40	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات وظيفتي الحالية			
41	قدراتي العلمية تساعدني على أداء مهامي			
42	لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل			
43	تساهم البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في تحسين مستوى أدائي الوظيفي			

رابط الاستبيان

<https://forms.gle/BjYJB3vEY9fJg7dk7>

معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس التابع له

[illegible]

1-دېرېسې	2-دېرېسې	3-دېرېسې	4-دېرېسې	5-دېرېسې	6-دېرېسې	7-دېرېسې	8-دېرېسې	9-دېرېسې	10-دېرېسې	11-دېرېسې	12-دېرېسې	13-دېرېسې	14-دېرېسې	15-دېرېسې	16-دېرېسې	17-دېرېسې	18-دېرېسې	19-دېرېسې	20-دېرېسې	21-دېرېسې
1	0.273	-0.04	0.074	0.246	0.003	0.339	0.013	0.376	0.194	0.187	0.363	0.195	0.466	0.286	0.329	0.202	0.126	0.087	0.344	-0.091
2	0.273	1	0.342	0.046	0.54	0.069	0.134	0.642	0.33	0.614	-0.007	0.53	0.036	0.002	0.173	0.54	0.486	0.323	0.923	-0.210
3	0.342	0.046	1	0.259	0.11	0.1	0.433	0.566	0.479	0.433	0.452	0.189	0.259	0.372	0.372	0.451	0.39	0.692	0.120	-0.120
4	0.074	0.342	0.259	1	0.11	0.11	0.106	-0.021	-0.117	0.154	0.03	0.193	-0.180	0.216	-0.202	-0.138	-0.226	-0.147	-0.201	0.242
5	0.246	0.046	0.259	0.259	0.229	0.374	0.629	0.302	0.313	0.229	0.008	0.064	0.009	0.282	-0.032	0.164	0.039	0.059	0.297	0.088
6	0.003	0.54	0.106	0.656	0.339	1	0.676	0.441	0.576	1	0.635	0.374	0.109	0.306	0.053	0.146	0.626	0.326	0.326	-0.002
7	0.339	0.069	0.134	0.669	0.479	0.629	1	0.567	0.423	0.364	0.409	0.289	0.009	0.064	0.354	0.467	0.354	0.326	0.626	-0.146
8	0.013	0.134	0.433	0.566	0.433	0.302	0.629	1	0.024	0.227	0.221	0.024	0.1	0.367	0.409	0.337	0.236	0.192	0.182	-0.108
9	0.376	0.642	0.566	0.479	0.433	0.629	0.441	0.567	0.406	0.636	0.008	0.064	0.354	0.467	0.354	0.326	0.326	0.626	0.146	-0.146
10	0.194	0.33	0.433	0.566	0.479	0.629	0.423	0.567	1	0.024	0.227	0.221	0.024	0.1	0.367	0.409	0.337	0.236	0.192	-0.108
11	0.187	0.614	0.452	0.433	0.302	0.229	0.008	0.064	0.354	1	0.024	0.227	0.221	0.024	0.1	0.367	0.409	0.337	0.236	-0.108
12	0.363	-0.007	0.452	0.189	0.259	0.03	0.193	0.452	0.227	0.221	1	0.024	0.227	0.221	0.024	0.1	0.367	0.409	0.337	-0.108
13	0.195	0.53	0.189	0.259	0.03	0.193	0.452	0.227	0.221	0.024	0.024	1	0.024	0.227	0.221	0.024	0.1	0.367	0.409	-0.108
14	0.466	0.036	0.259	0.433	0.566	0.479	0.433	0.566	0.479	0.433	0.452	0.189	0.259	0.372	0.372	0.451	0.39	0.692	0.120	-0.120
15	0.286	0.002	0.173	0.54	0.069	0.134	0.642	0.33	0.614	-0.007	0.53	0.036	0.002	0.173	0.54	0.486	0.323	0.923	-0.210	-0.210
16	0.329	0.323	0.342	0.046	0.259	0.11	0.1	0.433	0.566	0.479	0.433	0.452	0.189	0.259	0.372	0.372	0.451	0.39	0.692	0.120
17	0.202	0.126	0.087	0.344	0.003	0.339	0.013	0.376	0.194	0.187	0.363	0.195	0.466	0.286	0.329	0.202	0.126	0.087	0.344	-0.091
18	0.126	0.486	0.323	0.923	0.069	0.134	0.642	0.33	0.614	-0.007	0.53	0.036	0.002	0.173	0.54	0.486	0.323	0.923	-0.210	-0.210
19	0.087	0.344	0.003	0.339	0.01	0.1	0.106	-0.021	-0.117	0.154	0.03	0.193	-0.180	0.216	-0.202	-0.138	-0.226	-0.147	-0.201	0.242
20	0.344	0.923	0.120	0.692	0.323	0.342	0.046	0.54	0.069	0.134	0.642	0.33	0.614	-0.007	0.53	0.036	0.002	0.173	0.54	0.486
21	-0.091	-0.210	-0.120	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210	-0.210

Inter-Item Correlation Matrix

	التأثير المثالي 1	التأثير المثالي 2	التأثير المثالي 3	التأثير المثالي 4	التأثير المثالي 5	التأثير المثالي 6	التأثير المثالي 7	التأثير المثالي 8
التأثير المثالي 1	1.000	.273	-.004-	.074	.246	.053	.339	.013
التأثير المثالي 2	.273	1.000	.342	.045	.540	.386	.569	.134
التأثير المثالي 3	-.004-	.342	1.000	.110	.259	.189	.655	.433
التأثير المثالي 4	.074	.045	.110	1.000	.229	.374	.105	-.021-
التأثير المثالي 5	.246	.540	.259	.229	1.000	.635	.629	.302
التأثير المثالي 6	.053	.386	.189	.374	.635	1.000	.576	.441
التأثير المثالي 7	.339	.569	.655	.105	.629	.576	1.000	.549
التأثير المثالي 8	.013	.134	.433	-.021-	.302	.441	.549	1.000

Inter-Item Correlation Matrix

	الحافز الإلهامي 1	الحافز الإلهامي 2	الحافز الإلهامي 3	الحافز الإلهامي 4	الاستثارة الفكرية 1	الاستثارة الفكرية 2	الاستثارة الفكرية 3	الاستثارة الفكرية 4
الحافز الإلهامي 1	1.000	.406	.475	.261	.565	.400	.693	.215
الحافز الإلهامي 2	.406	1.000	.635	.304	.219	.128	.171	.250
الحافز الإلهامي 3	.475	.635	1.000	.198	.537	.142	.326	.154
الحافز الإلهامي 4	.261	.304	.198	1.000	.302	.789	.337	.652
الاستثارة الفكرية 1	.565	.219	.537	.302	1.000	.517	.751	.235
الاستثارة الفكرية 2	.400	.128	.142	.789	.517	1.000	.410	.518
الاستثارة الفكرية 3	.693	.171	.326	.337	.751	.410	1.000	.451
الاستثارة الفكرية 4	.215	.250	.154	.652	.235	.518	.451	1.000

Inter-Item Correlation Matrix

	الاعتبار الفردي 1	الاعتبار الفردي 2	الاعتبار الفردي 3	الاعتبار الفردي 4	الاعتبار الفردي 5	الاعتبار الفردي 6
الاعتبار الفردي 1	1.000	.492	.439	.650	-.082-	.294
الاعتبار الفردي 2	.492	1.000	.802	.544	-.196-	.538
الاعتبار الفردي 3	.439	.802	1.000	.587	-.060-	.599
الاعتبار الفردي 4	.650	.544	.587	1.000	.087	.520
الاعتبار الفردي 5	-.082-	-.196-	-.060-	.087	1.000	.074
الاعتبار الفردي 6	.294	.538	.599	.520	.074	1.000

Inter-Item Correlation Matrix

	أداء الموظفين 2	أداء الموظفين 3	أداء الموظفين 4	أداء الموظفين 6	أداء الموظفين 7	أداء الموظفين 8	أداء الموظفين 9	أداء الموظفين 10
أداء الموظفين 2	1.000	-.180-	.506	.017	.521	.614	-.121-	.205
أداء الموظفين 3	-.180-	1.000	-.116-	-.045-	-.108-	-.120-	-.048-	-.033-
أداء الموظفين 4	.506	-.116-	1.000	-.157-	.038	.518	-.167-	-.116-
أداء الموظفين 6	.017	-.045-	-.157-	1.000	-.147-	.233	.609	-.045-
أداء الموظفين 7	.521	-.108-	.038	-.147-	1.000	.102	.030	.407
أداء الموظفين 8	.614	-.120-	.518	.233	.102	1.000	.142	-.120-
أداء الموظفين 9	-.121-	-.048-	-.167-	.609	.030	.142	1.000	-.048-
أداء الموظفين 10	.205	-.033-	-.116-	-.045-	.407	-.120-	-.048-	1.000
أداء الموظفين 11	.728	-.167-	.483	.224	.203	.703	.046	.231
أداء الموظفين 12	.280	-.066-	.044	.220	.127	.051	-.095-	.618
أداء الموظفين 13	.018	-.048-	-.167-	.945	-.156-	.142	.466	-.048-
أداء الموظفين 14	.660	-.138-	.393	-.003-	.417	.668	-.052-	.270
أداء الموظفين 15	.614	-.120-	.401	.035	.211	.677	.142	.317
أداء الموظفين 16	.551	-.103-	.682	-.141-	.065	.451	.016	.355
أداء الموظفين 17	-.180-	-.033-	-.116-	-.045-	.150	-.120-	.695	-.033-
أداء الموظفين 20	.018	-.048-	-.167-	.272	.030	-.015-	-.069-	-.048-
أداء الموظفين 21	.393	.303	.216	.034	.045	.471	-.165-	.303

Inter-Item Correlation Matrix

	أداء الموظفين 11	أداء الموظفين 12	أداء الموظفين 13	أداء الموظفين 14	أداء الموظفين 15	أداء الموظفين 16	أداء الموظفين 17	أداء الموظفين 20	أداء الموظفين 21
أداء الموظفين 2	.728	.280	.018	.660	.614	.551	-.180-	.018	.393
أداء الموظفين 3	-.167-	-.066-	-.048-	-.138-	-.120-	-.103-	-.033-	-.048-	.303
أداء الموظفين 4	.483	.044	-.167-	.393	.401	.682	-.116-	-.167-	.216
أداء الموظفين 6	.224	.220	.945	-.003-	.035	-.141-	-.045-	.272	.034
أداء الموظفين 7	.203	.127	-.156-	.417	.211	.065	.150	.030	.045
أداء الموظفين 8	.703	.051	.142	.668	.677	.451	-.120-	-.015-	.471
أداء الموظفين 9	.046	-.095-	.466	-.052-	.142	.016	.695	-.069-	-.165-
أداء الموظفين 10	.231	.618	-.048-	.270	.317	.355	-.033-	-.048-	.303
أداء الموظفين 11	1.000	.326	.189	.683	.577	.584	-.167-	.046	.471
أداء الموظفين 12	.326	1.000	.397	.536	.340	.401	-.066-	.397	.602
أداء الموظفين 13	.189	.397	1.000	.095	-.015-	-.149-	-.048-	.466	.136
أداء الموظفين 14	.683	.536	.095	1.000	.668	.522	.066	.242	.681
أداء الموظفين 15	.577	.340	-.015-	.668	1.000	.548	.099	-.172-	.560
أداء الموظفين 16	.584	.401	-.149-	.522	.548	1.000	.126	-.149-	.386
أداء الموظفين 17	-.167-	-.066-	-.048-	.066	.099	.126	1.000	-.048-	-.115-
أداء الموظفين 20	.046	.397	.466	.242	-.172-	-.149-	-.048-	1.000	.136
أداء الموظفين 21	.471	.602	.136	.681	.560	.386	-.115-	.136	1.000