

## The role of transformational leadership in improving the performance of the Hajj and Umrah system

Mr. Mohammad Saad Al-Ghalbi

Holy Capital Secretariat | KSA

Received:  
29/03/2023

Revised:  
10/04/2023

Accepted:  
26/11/2023

Published:  
30/01/2024

\* Corresponding author:  
[akrmesmail2020@gmail.com](mailto:akrmesmail2020@gmail.com)

Citation: Al-Ghalbi, M. S. (2024). The role of transformational leadership in improving the performance of the Hajj and Umrah system. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(1), 87–102. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.S290323>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:** Transformational leadership has become a new perspective that improves performance in various organizations. This study aimed to identify the reality of transformational leadership, and its role in improving the Hajj and Umrah system. Ensure that transformational leadership improves the organizational performance of the system. To achieve the objectives of the research, the researcher used the descriptive approach, and used the questionnaire as a tool for data collection.

The study reached a set of results, the most important of which are:

- The reality of transformational leadership on workers in the Hajj and Umrah system came to a medium degree and a relative weight (62%).
- The reality of performance in the Hajj and Umrah system came to a medium degree with a relative weight (60%).

Accordingly, the researcher recommended a number of recommendations, the most important of which are the following:

- That the leader of the Hajj and Umrah system adopt a positive trend towards the institution's vision and mission.
- To be able to persuade employees to change.
- To stimulate creativity and innovation among workers in the Hajj and Umrah system.
- To participate with individuals in preparing a future research map for the Hajj and Umrah system.
- To encourage employees to present creative ideas and opinions to solve problems.
- Shows interest in employees' opinions and suggestions.

**Keywords:** transformational leadership - performance improvement - Hajj and Umrah system.

### دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة

أ. محمد بن سعد الغالبي

أمانة العاصمة المقدسة | المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** أصبحت القيادة التحويلية منظور جديد يعمل على تحسين الأداء بالمنظمات المختلفة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية، ودورها في تحسين منظومة الحج والعمرة بالمملكة العربية السعودية والتأكد من أن القيادة التحويلية تعمل على تحسين الأداء المؤسسي بالمنظومة، وأهميتها الحالية للقادة والتابعين من أجل الوصول لأفضل أداء؛ ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- أن واقع القيادة التحويلية على العاملين بمنظومة الحج والعمرة جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (62%).
  - أن واقع الأداء بمنظومة الحج والعمرة جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (60%).
  - وبناء عليه أوصى الباحث بعدد من التوصيات، من أبرزها ما يلي:
  - أن يعمل قائد منظومة الحج والعمرة على تبني اتجاه إيجابي نحو رؤية المؤسسة ورسالتها.
  - أن يكون قادراً على إقناع العاملين بالتغيير.
  - أن يستثير الإبداع والتجديد لدى العاملين بمنظومة الحج والعمرة.
  - أن يشترك مع الأفراد في إعداد خريطة بحثية مستقبلية لمنظومة الحج والعمرة.
  - أن يُشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.
  - أن يبدي اهتماماً بآراء العاملين واقتراحاتهم.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية - تحسين الأداء - منظومة الحج والعمرة.

## المقدمة

في السنوات الأخيرة ظهر مصطلح القيادة التحويلية إلى السطح، وتشهد المنظمات في جميع الصناعات تغيرًا سريعًا في العصر الرقمي اليوم، وتعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم، ويمنحهم الثقة بالنفس؛ لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية؛ لتعزيز الوصول إلى الهدف، من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه؛ من أجل إنجاز التطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل.

إنها موجود بشكل متزايد في الشركات لضمان الأداء، هذا النوع من القيادة له أيضاً تأثير إيجابي للغاية على الثقافة التنظيمية، حيث يعمل كحافز لتضمين التغيير في قيم الشركة، وفي السياق الحالي حيث تصل العولمة إلى جميع القطاعات، فإن اختيار أسلوب القيادة الذي يركز على التغيير هو المفتاح للتكيف والبقاء بين المنافسة.

إن آخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma) التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد، إلى نظرية الكارزما المحدثة أو نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تعتمد الإجماع والخصائص الاجتماعية، وليس قيادة الخصائص الشخصية، وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل، والقائد الذي يمتلك الخصائص الكارزمية يكون قائداً تحويلياً، ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالةً من القيادة لكارزمية.

لذلك يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء، وبمدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات تربية أو تجارية أو حرفية، ومن هنا جاء التركيز على إدارة هذه المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها، من خلال رفع مستوى الأداء؛ لتضمن لها الاستمرارية والنمو والتطور.

وما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء يتطلب من المؤسسات التركيز على العنصر البشري؛ لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد، واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء الوظيفي للمؤسسات؛ من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية، وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات العاملين.

وينظر للأداء على أنه من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي لا بد من الاهتمام بها عند التفكير والتخطيط لعمليات التطوير في أية مؤسسة، فمن خلاله تتمكن الإدارة العليا من تصميم وإعداد برامج تطويرية تتناسب مع ظروف المنظمة واحتياجاتها وقدراتها الفعلية، وبدون إجراء تقييم لأوضاعها سيكون من الصعب على المؤسسة إعداد خطط وبرامج مستقبلية مناسبة.

## مشكلة الدراسة

تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في تطوير الأداء بالمؤسسات، سواء على مستوى الأفراد، أو فرق العمل، أو المؤسسة ككل؛ فهي المسؤولة عن تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسم السياسات، ووضع الاستراتيجيات، وتحديد الأهداف البعيدة الأجل والقصيرة الأجل، ووضع الخطط، وتحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها؛ وذلك من خلال تحقيق المواءمة بين أوضاعها التنظيمية الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة. ولا شك أن هناك تأثيراً فعلاً للقيادة التحويلية وأبعادها في تغيير أسلوب الإدارة عموماً، وتأثيرات أخرى تخص أداء الموظفين بأعمالهم، لذا تناول البحث قياس ذلك الأثر متمثلاً في مشكلة البحث، وهي "التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة".

## أسئلة البحث

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأسس النظرية للقيادة التحويلية في الأدبيات المعاصرة؟
- 2- ما الأسس النظرية للأداء الإداري من حيث: مفهومه، وأهميته للموظفين؟
- 3- ما واقع القيادة التحويلية ودورها في تحسين منظومة الحج والعمرة؟

## أهداف البحث

إن الهدف الرئيس من هذا البحث هو (معرفة دور القيادة التحويلية في تحسين منظومة الحج والعمرة). أما الأهداف الفرعية فهي كما يلي:

1. التعرف على الأسس النظرية للقيادة التحويلية في الأدبيات المعاصرة.
2. التعرف على الأسس النظرية للأداء الإداري من حيث: مفهومه، وأهميته للموظفين.
3. التعرف على واقع القيادة التحويلية، ودورها في تحسين منظومة الحج والعمرة.

## أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول مفهوماً إدارياً حديثاً هو (القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء)؛ مما يجعله يشكل إضافة جديدة للمكتبة العربية في مجال الإدارة.
- المساعدة في تحديد تأثير القيادة التحويلية على الأداء، وبيان أكثر العوامل تأثيراً أو ارتباطاً مع بعض.
- لفت نظر المسؤولين في منظومة الحج والعمرة إلى ضرورة إعادة النظر في الأساليب القيادية المتبعة، والعمل على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لكل مرحلة.

## حدود البحث

- الحد الموضوعي: يقتصر البحث على موضوع دور القيادة التحويلية في تحسين منظومة الحج والعمرة.
- الحد البشري: يقتصر البحث على العاملين في منظومة الحج والعمرة.
- الحد المكاني: منظومة الحج والعمرة في مكة المكرمة.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1443هـ.

## منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات وتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها؛ للوصول إلى استنتاجات تسهم بتحديد واقع أثر القيادة التحويلية في تحقيق الارتباط الوظيفي على موظفي جامعة أم القرى، واعتمدت الدراسة الميدانية على استخدام أسلوب الاستبيان للحصول على البيانات الأولية المطلوبة.

## مصطلحات البحث

## القيادة التحويلية Transformational Leadership

عرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية بأنها: "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم؛ بهدف تحقيق تغيير مقصود" (Mungonge, 2007: 17). وعرف كونجر (Conger) القيادة التحويلية بأنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة" (الغزالي، ٢٠١٢، ص ٢٥). وهي قدرة القائد على التفاعل مع العاملين، من خلال تكوين رؤية مشتركة وزيادة الدافعية والإقناع والإثارة والعمل بروح الفريق وتطوير القدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة (القبلي، 2016، ص 12). وعرف باس القيادة التحويلية بأنها التي: "تسعى للنهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية، مثل: الحرية، العدالة، المساواة، السلام، والإنسانية" (العزاوي، ٢٠١٠، ص ١٧). وتعرف القيادة التحويلية في البحث الحالي إجرائياً بأنها (القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، وتنميتها، وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة، من خلال التأثير في سلوكياتهم، وإلهامهم، وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية من خلال تمكينهم وإشراكهم في صنع القرارات).

- يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي أثارت جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين؛ وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة، مما أدى إلى اختلافهم في وضع تعريف محدد له:
- عرف الأداء بأنه "بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية" (علاق، 2015، 415).
  - وهو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه، وتحمل المسؤولية، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية (مرسى، 2014، 37).
  - ويعرف الأداء في البحث الحالي إجرائياً بأنه: قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها؛ وذلك لتحقيق أهداف منظومة الحج والعمرة بكفاءة وفاعلية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم، ويمنحهم الثقة بالنفس؛ لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Cheung & Wong, 2010: 657). وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية؛ لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مؤسسه؛ من أجل إنجاز التطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani, 2012: 102).

إن آخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكارزمية (Charisma) التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد، إلى نظرية الكارزما المحدث (Neo-Charismatic) أو نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تعتمد الإجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية، وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل، والقائد الذي يمتلك الخصائص الكارزمية يكون قائداً تحويلياً، ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالةً من القيادة الكارزمية (جلاب، 2011، 510).

#### 1- مفهوم القيادة التحويلية: Transformational Leadership concept

تعرف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً وأبعد مما كان متوقعاً، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة، وهي قادرة على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل، ومن هنا جاءت كلمة (تحويل) (الهوري، 2009، 104). إن القيادة التحويلية نمط قيادي يلهم الأتباع لتجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة، وقادر على التأثير باهتمامات التابعين (Shibru, 2011: 687).

ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين، من حيث تحفيزهم وإلهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم وأهداف المنظمة (السوداني، 2014، 43).

وهي قدرة القائد على التفاعل مع العاملين، من خلال تكوين رؤية مشتركة، وزيادة الدافعية والإقناع والإثارة والعمل بروح الفريق، وتطوير القدرات والمهارات؛ للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة (القبلي، 2016، 12). وفي ضوء التعاريف السالف ذكرها يمكن وضع تعريف للقيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، وتنميتها، وتسخيرها؛ لخدمة أهداف المنظمة، من خلال التأثير في سلوكياتهم، وإلهامهم، وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية من خلال تمكينهم وإشراكهم في صنع القرارات".

#### 2- سمات القائد التحويلي: Transformational Leader Attributes

لقد تعددت وتباينت وجهات نظر الكُتّاب والباحثين حول سمات القائد التحويلي، إلا أن أغلبهم اتفقوا على خمس سمات مهمّة، والتي سيتناولها البحث الحالي، وهي:

- التأثير المثالي.
- الدافعية الإلهامية.
- الاستثارة الفكرية.
- الاعتبارية الفردية.

- التمكين. وفيما يلي شرح هذه السمات:
- التأثير المثالي Idealized Influence: من خلال هذه السمة يكون القائد التحويلي أنموذجاً يقتدي به المرؤوسون، فهم يبذلون مواصلة وعزماً في متابعة الأهداف، ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي، بما يمتلكونه من إحساس عالٍ يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفوق ما هو متوقع (Niekerk, 2005: 5).
- الدافعية الإلهامية inspirational Motivation: يتصرف القادة وفقاً لهذه الخاصية بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم؛ وذلك بتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفائل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة (الغامدي، 2001، 8).
- وتعتبر هذه السمة عن قدرة القائد على التعبير الجذاب، واستثارة دوافعهم، وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin et al, 2011: 411).
- ويشير الغزالي إلى أن تحفيز المرؤوسين هي عملية تركز على تصرف وسلوك القائد التحويلي، والتي تجعل المرؤوسين محبين للتحدي، وإثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين (الغزالي، 2012: 9).

#### الاستثارة الفكرية intellectual simulation:

تعد الاستثارة الفكرية قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن، من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية؛ مما يولد نوعاً من الثقة الفطرية في تطوير العاملين. كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة. (AL-Swidi et al , 2012 : 136 – 137).

#### الاعتبارية الفردية Individualized consideration:

وتشير هذه السمة إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام والرعاية لأتباعه، ويعمل على تحقيق الارتياح والرفاهية الدائمة للمرؤوسين، وأن يكون موجهاً لأعضاء الفريق. والاعتبارية الفردية ذات دوافع ملهمة للقائد، ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة، والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية، ويكون المرؤوسين محفزين وملهمين لتحقيق أهداف المنظمة (Ismail et al, 2010 : 96).

#### التمكين Empowerment:

هذه السمة هي سلوك جوهري للقائد التحويلي، والفكرة الرئيسية من فكرة التمكين هي أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها في الصفوف الأمامية، لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم (الغزالي، 2012، 31).

#### 3- خصائص القيادة التحويلية:

- القائد التحويلي هو شخص قادر على صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها، وتم تحديد خصائص القائد التحويلي فيما يلي (الغامدي، 2001، 12):
- القادة التحويليون موجهون بالقيم، ويعملون بموجهها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
- القادة التحويليون يثقون بأنفسهم، ويثقون في قدرات الآخرين، وليسوا تسلطيين.
- صاحب رؤية مستقبلية، فالقائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة، وبطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- صاحب نقله حضارية، ذو قدرة على نقل الناس نقله حضارية؛ إذ يتمتع بثقة ذاتية عالية، وبوعي خالٍ من الصراعات الداخلية.
- ذو حضور واضح ونشاط بدني، فيشارك الناس مشاكلهم، ولديه قدرة على تقديم الحلول المناسبة.

- الإنتاجية العالية: يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمروؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم في المنظمة، فهو مصدر الطاقة والاستجابة لحاجات المرؤوسين واهتمامهم.
- ذو مصداقية: ومن ثمارها إيمان التابعين بنزاهة واستقامة القائد.
- ويرى (حمدان ، 2013 ، 56) أن من خصائص القائد التحويلي:
- مواكبة المعرفة المتجددة: كون القائد التحويلي معلماً بالدرجة الأولى، يستهدف بناء المهارات والقدرات المنافسة.
- يولي اهتماماً بالأهداف النهائية أكثر من اهتمامه بالأهداف الفرعية أو التفاصيل أو الجزئيات.
- يعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية.
- ينظر دائماً للمستقبل ويعمل على التكيف مع متغيراته.
- يدعم التعلم المستمر وفرق العمل والتعلم الجماعي.
- يستهدف بناء الثقافة التنظيمية الإيجابية المساندة للتغيير.
- بناء المناخ الإيجابي المحفز للعمليات الإبداعية والابتكارية.

### ثانياً: الأداء الإداري

تعتبر عملية الأداء سياسة من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة، بمثابة الوسيلة التي تدفع المؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر؛ ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم، ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات العنصر البشري داخل المؤسسة. إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين.

#### 1- مفهوم الأداء الإداري:

- هناك العديد من التعاريف للأداء الإداري، منها:
- أنه نتاج جهد معين، قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين (آل سعود، 2008، 73).
- أنه عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الوظيفي، العنصر الأساسي فيه الفرد، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء؛ لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال (أرمسترونج، 2004، 101).
- ويقصد به الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد (سعيد ، 2003، 219).
- ويعرفه ناصر قاسمي بأنه جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون؛ لإنجاز مهام معينة (قاسمي، 2011، 180).
- ويعرف الأداء الإداري إجرائياً بأنه: كل جهد فكري وعضلي يبذله الموظف في موقع عمله مقابل عائد محدد.

#### 2- العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

- هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري، لعل من أهمها ما ذكره عبد المحسن (2002):
- أ. الاختلاف في حجم العمل: فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً في العمل تحتاج إلى موارد أكثر مما قد تحتاج إليه منظمه أخرى لديها حجم أقل من العمل نفسه.
- ب. التحسينات التنظيمية والإجرائية: فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة، ككفاءة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، واختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
- ج. العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في الإدخال المستمر للتكنولوجيا المتقدمة والحديثة من أجهزة وبرمجيات، حيث إن أداء الموظفين يتحدد بمستوى ونوعية التكنولوجيا المتوفرة لديهم.

#### 3- عناصر الأداء الإداري:

- يتكون الأداء الوظيفي من ثلاث عناصر أساسية ذكرها (القرالة ، 2008، 153):
- أ. الموظف: ما يمتلك من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

- ب. الوظيفة: ما تتصف بها من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة.
- ج. الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدّي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

#### 4- محددات الأداء الإداري:

محددات الأداء الإداري تتضح فيما يلي:

- أ. الجهد: يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز)، إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.
- ب. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، بحيث إن هذه القدرات لا تتغير ولا تتبدل عبر فترة زمنية قصيرة.
- ج. إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلطات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتوضيح هذا الاتجاه (ابتسام فرحي، 2017، 47-48).

#### 5- طرق قياس وتقييم الأداء الإداري:

- يمثل تقييم الأداء الوظيفي الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة، سواء بصورة فردية أو بصورة جماعية، بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات:
- أ. تطوير أداء العاملين بالوظيفة.
- ب. بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء؛ لبيان مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية (خالد الهيتي، 2003، 296).
- ويقصد بتقييم الأداء الوظيفي "تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد بالنسبة لمعدلات أداء العمل في المنظمة". وتتضمن عملية التقييم:
- وضع معدلات العمل.
  - تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.
  - إضافة تغذية عكسية راجعة للموظف، بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء، ومواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب (جاري ديسلر، 2004، 322).
- ويرى آخرون تقييم الأداء الوظيفي على أنه "عملية قياس سلوكيات الموظفين في محيط العمل، وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونوا على دراية مناسبة بأدائهم (مازن، 2001، 278).

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الإداري

في هذا المبحث عرض لعددٍ من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، وفيما يلي ترتيب لذلك:

- 1- دراسة (قرواني، 2017): دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في المدارس الفلسطينية: هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين في المدارس الفلسطينية، والكشف عما إذا كانت هناك فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، والكشف عن خصائص القائد التحويلي في المدارس الفلسطينية، وتحديد سبل تمكين المعلمين في ضوء مدخل القيادة التحويلية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، كما استخدمت أسلوب المقابلة شبه الرسمية مع عينة مكونة من 30 معلماً ومعلمة في محافظة سلفيت تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، كما استخدمت التحليل النظري والنوعي الذي يلائم البحوث النظرية والكيفية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية بكل أبعادها على تمكين العاملين.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات عينة الدراسة بمحافظة سلفيت تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.
  - استخدام نمط القيادة التحويلية يؤدي إلى تمكين العاملين نفسياً ووظيفياً، مما يؤدي إلى تخفيف الأعباء عن المديرين.
- 2- دراسة (المعاينة، 2017) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، على الرضا الوظيفي، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات، من أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات، واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة التي شملت (227) فرداً إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- أن درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي ل فقرات الدراسة، وهو (3,11)، وهو يمثل درجة متوسطة من الرضا.
- وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات.
- أن مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وبناء على النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، وهي:
- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية.
- ربط الراتب بغلاء الأسعار الموجود.

إعطاء الإدارة اهتماماً أكثر بالمقترحات التي يبديها العاملون، وإشراك العاملين في الدورات والندوات.

- 3- دراسة (Sardi, S. 2017): تأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على أداء العاملين:

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية على أداء العاملين. واختبار تأثير الرضا الوظيفي وتحليله كمتغير وسيط أيضاً على أداء العاملين في قطاع التعليم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على العلاقات السببية بين المتغيرات، وكانت متغيرات الدراسة كالتالي: المتغير المستقل القيادة التحويلية والتبادلية، والمتغير الوسيط الرضا الوظيفي، بينما المتغير التابع أداء العاملين، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (110) من المعلمين والعاملين بالمدارس، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن تأثير القيادة التحويلية على أداء المرؤوسين أقل من تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين. - أن تأثير القيادة التبادلية على أداء العاملين أكبر من تأثير القيادة التحويلية، بينما تأثيرها أقل على الرضا الوظيفي.
- أن الرضا الوظيفي له تأثير كبير على أداء العاملين.

- 4- دراسة (McCarley, Troy A.; et.al 2016) العلاقة بين اتباع نمط القيادة التحويلية ومدى توافر مناخ مدرسي إيجابي:

تناولت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين اتباع نمط القيادة التحويلية ومدى توافر مناخ مدرسي إيجابي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الاستبانة على عينة هادفة من (399) من المعلمين يمثلون خمس مدارس ثانوية في مدرسة حي الحضرية الكبيرة في جنوب شرق ولاية تكساس. وأظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودعم عناصر المناخ المدرسي.

- 5- دراسة (Choudhary et al., 2013) بعنوان: تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي: تحليل مقارنة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية والخدمية على الأداء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لقياس تأثير القيادة التحويلية والخدمية على الأداء التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة الخادمة تأثير على التعلم والنمو للموظفين، والذي بدوره يعزز التعلم التنظيمي، فعندما يأخذ القائد في الحسبان احتياجات الموظفين، وتعليمهم عن طريق التدريب وورش العمل والندوات؛ فإن ذلك يؤدي إلى زيادة القدرة المعرفية للمنظمة ككل، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز وتحسين أداء المنظمة ككل.



- 6- دراسة (Morales,2012): أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من خلال معرفة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي والابتكار على هذه العلاقة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً وبشكل مباشر في التعلم التنظيمي، وبشكل غير مباشر في الابتكار التنظيمي عن طريق التعلم التنظيمي، وكذلك توصلت إلى توسط الابتكار والتعلم التنظيمي العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء.
- 7- دراسة (الشريفي، 2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم: استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة الدراسة من حوالي (690) معلماً ومعلمة، حيث اختيرت العينة بالطريقة الطبقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات، واستخدمت الدراسة استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحويلية بشكل عام مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- 8- دراسة (الشمري، 2009) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة . هدفت الدراسة إلى معرفة الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبيان أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أداء الموظفين ومدى قبول الموظف النفسي عن وظيفته، ووجود علاقة ارتباطية بين أداء الموظفين ببيئة العمل الداخلية ورضاهم عن العمل.
- 9- دراسة (Kular et al, 2008) بعنوان: العلاقة بين الارتباط الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الارتباط الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن إعطاء الفرصة للعاملين كي يعبروا عن آرائهم يؤدي إلى مزيد من الارتباط الوظيفي لدى الموظفين.
- 10- دراسة (العاجز، 2006) بعنوان: عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكال الغوث الدولية بغزة. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكال الغوث الدولية بغزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة من استبانة مكونة من خمسة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (302) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فعالية أداء المعلمين كانت: سلامة النظام والانضباط المدرسي، مراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، توفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، استخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.
- وجود فروق دالة إحصائية بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين المدرسي طبقاً للجنس لصالح الذكور، وطبقاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الإعدادية، وطبقاً للمؤهل لصالح حملة الشهادات العليا، لا توجد فروق دالة إحصائية بالنسبة لسنوات الخدمة.
- التعليق على الدراسات السابقة**
- بعد استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث يتضح أن موضوع دور القيادة التحويلية في تحسين منظومة الحج والعمرة حديث نسبياً.
- وفي هذا المبحث بيان لأوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، ومدى الاستفادة منها، وأوجه التفرد لهذا البحث.
- أوجه الاتفاق:**
- يتشابه البحث الحالي مع بعض البحوث والدراسات السابقة في استخدامه المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات كدراسة (قرواني، 2017)، ودراسة (المعاينة، 2017) ودراسة (McCarley,Troy A.;et.all (2016) ودراسة (Kular et al, 2008).

#### أوجه الاختلاف:

- اختلاف البحث الراهن عن البحوث والدراسات السابقة في مجتمع وعينة البحث، حيث إنه يطبق على العاملين بمنظومة الحج والعمرة في مكة المكرمة، وذلك عكس البحوث والدراسات السابقة.
- يختلف البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في أنه يبحث عن دور القيادة التحويلية في تحسين منظومة الحج والعمرة.

#### أوجه التفرد:

- يتميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة بأنه يعد البحث الأول من نوعه- في حدود علم الباحث- الذي تناول موضوع دور القيادة التحويلية في تحسين منظومة الحج والعمرة.
- يتميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في ندرة البحوث التي تناولت موضوع البحث بصفة عامة.

#### أوجه استفادة البحث من الدراسات السابقة:

- يستفيد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة في صياغة مشكلة البحث، ومعرفة مدى أهمية هذه المشكلة، وفي تعريف أدبيات البحث ومصادره، وفي بناء الاستبانة، وفي استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائجها.

### الدراسة الميدانية وإجراءات البحث

يتناول هذا الفصل بيان مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وتحديد أدوات جمع البيانات وطرق التحليل المتبعة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بمنظومة الحج والعمرة في مكة المكرمة، والبالغ عددهم (319) فرداً، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الأول من عام 1443هـ / 2022 م.

#### ثانياً: عينة الدراسة:

قام الباحث بتطبيق الحصر الشامل على كامل مجتمع الدراسة، من العاملين بمنظومة الحج والعمرة في مكة المكرمة.

#### ثالثاً: متغيرات الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات الدراسة في:

1- المتغير المستقل: ويتمثل في "القيادة التحويلية"، من حيث: مفهومها، وأبعادها، وخصائصها. وتعرف القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، وتنميتها، وتسخيرها؛ لخدمة أهداف المنظمة، من خلال التأثير في سلوكياتهم، وإلهامهم، وتحفيزهم لطرح الأفكار الإيجابية من خلال تمكينهم وإشراكهم في صنع القرارات".

وتتمثل سمات القيادة التحويلية وأبعادها في: (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافعية الملهمة، الاعتبارات الفردية، التمكين).

وتتمثل خصائص القيادة التحويلية في:

- التوجيه بالقيم، والعمل بموجها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
- ذو حضور واضح ونشاط بدني، فيشارك الناس مشاكلهم وقدرته على تقديم الحلول المناسبة. - الإنتاجية العالية، يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم في المنظمة، فهو مصدر الطاقة والاستجابة لحاجات المرؤوسين واهتمامهم.

2- المتغير التابع: ويتمثل في "الأداء الإداري" من حيث: مفهومه، وأبعاده.

ويعرف الأداء الإداري: بأنه عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الوظيفي، العنصر الأساسي فيه الفرد، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء؛ لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.

وتتمثل أهداف الارتباط الوظيفي في (التفاني والإدارة بالأهداف، الاستغراق الوظيفي، ومنطلقات الأنسنة).

وتتمثل أبعاد الأداء الإداري في: (الجهد، القدرات، إدراك الدور والمهمة).

3- المتغيرات الوسيطة: تتمثل في: المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.

رابعاً: تحديد أدوات جمع البيانات وطرق التحليل المتبعة:

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر الثانوية والمصادر الأولية في جمع البيانات كالتالي:

1- المصادر الثانوية:

قام الباحث بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بدور القيادة التحويلية في تحسين منظومة الحج والعمرة، من خلال المسح المكتبي لأهم الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية، بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، والتي تغطي موضوع هذا البحث؛ وذلك للوقوف على المبادئ والأسس العلمية الحديثة المتعلقة بجوانب القيادة التحويلية والأداء الإداري.

2- المصادر الأولية:

قام الباحث بدراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، بعد عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة؛ للإفادة من ملحوظاتهم، ثم قام الباحث بجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية.

طرق التحليل المتبعة:

ولقياس هذه المتغيرات تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك حُسبت المقاييس الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي؛ للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- الانحراف المعياري "standard deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وكذلك أبعاد هذه المحاور.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتهي له العبارة، وكذلك معرفة مدى وجود علاقة بين محاور الدراسة.
- 4- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

1- أداة الدراسة ومراحل تصميمها

نظراً لطبيعة الدراسة والوقت المتاح لإجرائها، وطبيعة البيانات المراد جمعها، وبناءً على منهج الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة مستفيداً من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بمجال الدراسة، ومن المراجع والمصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن توجهات المشرف العلمي، وقد تكونت الاستبانة من جزأين:

الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين، في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة، ويتكون من محورين على النحو التالي:

المحور الأول: واقع القيادة التحويلية على العاملين بمنظومة الحج والعمرة:

ويحتوي على (10) عبارة، من رقم (1-10).

المحور الثاني: واقع الأداء بمنظومة الحج والعمرة:

ويحتوي على (10) عبارة، من رقم (1 إلى 10).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت؛ لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع أسئلة أداة الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 حيث بلغت 0.989 مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

## 2- الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الشخصية

في هذا المبحث توجد دراسة لتوزيع مفردات العينة حسب فئات المتغيرات الشخصية، ومن ثم الحصول على تكرارات في هذه الفئات، وبالتالي النسبة المئوية لهذه التكرارات.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم عالي	13	4.3%
ثانوي	87	27.2%
بكالوريوس	187	58.6%
ماجستير	18	5.6%
دكتوراه	14	4.5%
المجموع	319	100%

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

بناءً على الجدول السابق وجد أن (4.3%) من العينة مؤهلهم العلمي دبلوم عالي، في حين أن (27.2%) مؤهلهم ثانوي، و (58.6%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و (5.6%) مؤهلهم العلمي ماجستير، و (4.5%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، واتضح من ذلك أن العينة الأكبر كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة العلمية	العدد	النسبة المئوية
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	46	15.7%
من 10 إلى أقل من 15	77	22.6%
15 سنة فأكثر	196	61.7%
المجموع	319	100%

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

بناءً على الجدول السابق وجد أن (15.7%) من العينة كانت من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و (22.6%) من العينة كانت من 10 إلى أقل من 15، و (61.7%) من العينة كانت 15 سنة فأكثر، واتضح من ذلك أن النسبة الأكبر من العينة حسب عدد سنوات الخبرة كانت 15 سنة فأكثر.

## نتائج الدراسة الميدانية

أولاً: النتائج المتعلقة بالمحور الأول: واقع القيادة التحويلية على العاملين بمنظومة الحج والعمرة:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة مجال واقع القيادة التحويلية على العاملين بمنظومة الحج والعمرة

م	العبارة	المتوسطات	%	الدرجة
1	يملك القائد رؤية واضحة للمستقبل.	4.3822	0.86	مرتفعة
2	يؤكد على أهمية الإحساس الجماعي برسالة المؤسسة.	4.3652	0.85	مرتفعة
3	يؤكد على أهمية الإحساس القوي بأهداف العمل.	4.3421	0.83	مرتفعة
4	يتمتع بالثقة العالية من جانب العاملين.	3.2105	0.64	متوسطة
5	يستثير الإبداع والتجديد لدى العاملين بالمؤسسة.	3.1579	0.63	متوسطة

م	العبارة	المتوسطات	%	الدرجة
6	يُشجع العاملين على تبادل الآراء والأفكار والانفتاح على كل ما هو جديد.	2.947	0.58	متوسطة
7	يستجيب بصورة إيجابية لمبادرات العاملين الإبداعية.	2.526	0.56	متوسطة
8	يُقدم نصائح مفيدة لتنمية قدرات العاملين.	2.525	0.55	متوسطة
9	يُشجع الموظفين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	2.468	0.54	منخفضة
10	يتبنى مقترحات الموظفين البناءة لتطوير المؤسسة.	2.456	0.52	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.4221	0.62	كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن واقع القيادة التحويلية على العاملين بمنظومة الحج والعمرة مرتفعة في الفقرات (1-3): إذ تراوحت النسبة من (86% إلى 83%)، وكانت الدرجة متوسطة في الفقرات (4-8)؛ إذ تراوحت النسبة بين (64% إلى 55%)، وكانت الدرجة منخفضة في الفقرات (9-10)؛ إذ تراوحت النسبة بين (54% إلى 52%). أما بالنسبة للنسبة للدرجة الكلية فقد كانت الدرجة (متوسطة)، حيث كانت النسبة (62%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: واقع الأداء بمنظومة الحج والعمرة:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة مجال واقع الأداء بمنظومة الحج والعمرة

م	العبارة	المتوسطات	%	الدرجة
1	تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة يحسن من أداء العاملين بمنظومة الحج والعمرة.	3.584	0.74	مرتفعة
2	تحديد الموارد والإمكانيات المادية والبشرية يحسن من أداء العاملين بمنظومة الحج والعمرة.	3.576	0.71	مرتفعة
3	تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية بمنظومة الحج والعمرة لتحقيق رسالتها وغايتها بكفاءة وفعالية.	3.349	0.64	متوسطة
4	استخدام النتائج المحققة لتوفير أساس للتقييم والقياس والتطوير بمنظومة الحج والعمرة .	3.345	0.61	متوسطة
5	وضع نظام عادل ومنصف لقياس وتقييم الأداء سواء للأفراد أو الفريق بمنظومة الحج والعمرة .	3.344	0.59	متوسطة
6	تمكين الأفراد العاملين لتطوير أدائهم بمنظومة الحج والعمرة .	2.343	0.57	متوسطة
7	تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين بمنظومة الحج والعمرة.	2.342	0.55	متوسطة
8	تنمية كفاءة العاملين وحثهم على الاشتراك في المهام ذات التحدي بمنظومة الحج والعمرة.	2.341	0.54	منخفضة
9	يعمل العاملون على اكتساب الخبرات والمهارات المطلوبة في الوظيفة بمنظومة الحج والعمرة.	2.318	0.37	منخفضة
10	إعداد دليل يتضمن برامج التنمية الإدارية المقدمة للأفراد العاملين بمنظومة الحج والعمرة.	2.315	0.33	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.370	0.60	متوسطة

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن درجة مجال واقع الأداء بمنظومة الحج والعمرة مرتفعة في الفقرات (1-2)؛ إذ تراوحت النسبة من (74% إلى 71%)، وكانت الدرجة متوسطة في الفقرات (3-7)؛ إذ تراوحت النسبة بين (64% إلى 55%)، وكانت الدرجة منخفضة في الفقرات (8-10)؛ إذ تراوحت النسبة بين (54% إلى 33%). أما بالنسبة للنسبة للدرجة الكلية فقد كانت الدرجة (متوسطة)، حيث كانت النسبة (60%).

## النتائج والتوصيات ودراسات مقترحة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية ودورها في تحسين منظومة الحج والعمرة؛ ولتحقيق ذلك حاولت الإجابة عن أسئلة الدراسة، فكانت النتائج على النحو التالي:

### النتائج:

تشير نتائج الدراسة الميدانية في مجملها إلى الآتي:

- 1- أن واقع القيادة التحويلية على العاملين بمنظومة الحج والعمرة جاءت بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (62%) وهو ما يحقق الهدف الرئيسي للبحث
- 2- أن واقع الأداء بمنظومة الحج والعمرة جاء بدرجة متوسطة بوزن نسبي (60%).

### التوصيات:

وفي ضوء نتائج البحث يوصي الباحث قائد منظومة الحج والعمرة بما يلي:

- 1- أن يعمل على تبني اتجاه إيجابي نحو رؤية ورسالة المؤسسة.
- 2- أن يكون قادراً على إقناع العاملين بالتغيير.
- 3- أن يتواصل بفاعلية مع الأفراد داخل منظومة الحج والعمرة.
- 4- أن يحرص على تبني أهم القيم والمعتقدات.
- 5- أن يعمل على توجيه الجهود لتحقيق أهداف منظومة الحج والعمرة.
- 6- أن يراعي المعايير الأخلاقية والمهنية عند صنع القرار.
- 7- أن يتحدث بحماس عما يجب إنجازه من أعمال.
- 8- أن يثق في أن الأهداف التي تسعى إليها منظومة الحج والعمرة ستتحقق.
- 9- أن يستثير الإبداع والتجديد لدى العاملين بمنظومة الحج والعمرة.
- 10- أن يُشجع العاملين باستمرار على تحسين أدائهم.
- 11- أن يشترك مع الأفراد في إعداد خريطة بحثية مستقبلية لمنظومة الحج والعمرة.
- 12- أن يتعاون مع الأفراد في وضع استراتيجيات عمل بديلة لمواجهة المشكلات.
- 13- أن يساعد الأفراد في معالجة المشكلات من جوانب عديدة مختلفة.
- 14- أن يُشجع العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.
- 15- أن يسعى إلى توفير فرص النمو المهني للعاملين بشكل مستمر.
- 16- أن يقضي الوقت الأكبر في تعليم الأفراد وتدريبهم.
- 17- أن يراعي اختلاف كل فرد عن الآخرين في الاحتياجات والقدرات والتطلعات.
- 18- أن يبدي اهتماماً بآراء العاملين واقتراحاتهم.

## فهرس المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ابتسام فرحي (2017): التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- أرمسترونج، ميشيل (2004): المرجع الكامل في تقنيات الإدارة، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- آل سعود، سعود (2008): الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- البلوي، محمد سليمان (2008): التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- السلمي، علي (2017): تطور الفكر التنظيمي، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار غريب للطباعة للنشر.
- السوداني، محمد رحمة فنجان (2014): تمكين وابداع المرؤوسين في إطار أنموذج القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

- الشريفي (2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير، الإمارات.
- الشريفي، عباس عبد مهدي (2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد(45).
- الشمري، (2009): الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة، رسالة ماجستير، السعودية.
- العاجز (2006): عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكال الغوث الدولية بغزة، رسالة ماجستير، غزة.
- العزاوي، نجم عبدالله (2010): تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم – الاستراتيجية - الموقع التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- الغامدي، سعيد محمد (2001): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
- الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012): أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الغزوي، فائق عوض، (٢٠١٠): القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القبلي، عناية حسن (2016): القيادة التحويلية في الميدان التربوي، دار أمان للنشر، تبوك، السعودية.
- القرالة، عصمت سليم (2008): أثر خصائص الحكمانية في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- المعايطة، عبد الله خالد (2017): الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 1، ع2، الأردن.
- الهواري، سيد (2009): القادة صناع التغيير، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع.
- جاري ديسلر (2004): إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- جلاب، إحسان دهش (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمد بن قبلن آل فطيم (2013): علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير، السعودية.
- خالد الهبتي (2003): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سعيد، سلطان (2003): السلوك التنظيمي للأداء، الاسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.
- علاقي، عبد القادر مدني (2015): إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر والتوزيع، السعودية.
- قاسمي، ناصر (2011): دليل المصطلحات في علم الاجتماع، الجزائر، ديوان المطبوعات.
- قرواني، خالد نظمي (2017): دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين، مجلة كلية التربية بأسبوط، مجلد (33)، عدد(2).
- مازن رشيد (2001): إدارة الموارد البشرية الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
- مرسي، عزالدين (2014): إدارة الأصول البشرية في ظل نظم المعلومات "HRM النظريات والتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Swidi , Abdullah Kaid&Nawawi , Mohd Kamal Mohd& Al-Hosam , Asma , 2012, Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' 76-Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks , Asian Social Science Vol. 8, No. 10 .
- Cheung M. and Wong, C. 2010. Transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and Organization Development Journal, 32(1).
- Choudhary et al., (2013) Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis, Journal of Business Ethics 116(2)

- Climate: A Multi-level Analysis. Educational management Administration & leadership, Vol(44),No(2).
- Goodwin, Vicki L. & Whittington, J. Lee & Murray, Brian, (2011), Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm, Journal of Managerial Issues, Vol. XXIII Number 4.
- Ismail, A., Mohamad, M., Mohamed, H., Rafiuddin, N., Pei Zhen, K., (2010), "Transformational And Transactional Leadership Styles", Theoretical And Applied Economics, Volume XVI, No. 6(547).
- McCarley, Troy A. et al. (2016) Transformational leadership Related to School
- Morales, Víctor Jesús García, Barrionuevo, María Magdalena Jiménez and Gutiérrez, Leopoldo Gutiérrez, (2012) "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", Journal of Business Research, Vol.(65),No(5).
- Niekerk, Magdalena, Maria, Van: 2005 "Transformational Leadership at a Higher Education Institution", Master of arts, University of South Africa.
- Raymond, T., Mjoli, T. (2013). The relationship between job involvement, job satisfaction and organizational commitment among lower level employees at a motor-car manufacturing company in Eastern London, South Africa. Journal of Business & Economic Management, Vol. 6, 25-35
- Sani, Achmad & Maharani, Vivin, (2012), The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: the mediating effects of Organizational Citizenship Behavior, International, Journal of Academic Research, Vol. 4. No.4
- Sardi, S. (2017). The effect of transformational and transactional leadership styles
- Shibru, Bekele, & Darshan, G.M (2011) "Transformational Leadership and its Relationship With Subordinate Satisfaction with the Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia)" Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business, Vol 3. No.5.
- Theory & Implementation, Vol, 8, No(1)
- to down performance through the satisfaction of work Journal of Business
- Ungongwe, Goliath (2007), a case Study of Strategic leadership in the creation & development of a privately Owned news paper in Zambia, master of business.
- Wefald Andrew J., 2008, An Examination of Job Engagement, Transformational Leadership and Related Psychological constructs, Doctor of philosophy, college of Arts and science: Kansas State university.