



## دور القيادة التحويلية في رفع مستوى اداء المؤسسات السياحية دراسة تطبيقية في مطار النجف الاشرف الدولي

أ.م.د. مريم ابراهيم حمود الكرعوي  
P.A.D. Mariam Ibrahim Hamood  
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد  
[mariama.hamood@uokufa.edu.iq](mailto:mariama.hamood@uokufa.edu.iq)

أ.م.د. عبد الحسن جواد عبد الحسين  
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد  
[abduhmohsin.j.alkeshwan@uokufa.edu.iq](mailto:abduhmohsin.j.alkeshwan@uokufa.edu.iq)

أ.م.د. بشرى محمد سامي  
P.A.D. bushra mohammed sami  
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد  
[Bushram.alasadi@uokufa.edu.iq](mailto:Bushram.alasadi@uokufa.edu.iq)

### المستخلص

يعد الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار نظرا لما يكتسبه من أهمية في المؤسسة السياحية، ويعتبر من أهم المواضيع التي تشغل بال القادة، فهو يعبر عن مدى نجاح أو فشل المؤسسة السياحية في بيئة أعمالها باعتبارها تمثل الدافع لوجودها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية. ولكي تستطيع المؤسسة السياحية التحكم والتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها، مما يسمح لها بالمحافظة على تحسين ادائها مقارنة بالنسبة لما كانت عليه في الماضي؛ كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها ذلك التحسين في الاداء بشكل مستمر ومواكبة تلك التغيرات الحاصلة، وظهر لهذه الغايات عدة أنماط للقيادة منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسة السياحية، فهي بهذا تعد ركيزة أساسية على تحسين أداء المؤسسة السياحية. لذلك جاء البحث ويتضمن على اربع مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث، فيما تطرق المبحث الثاني الى الجانب النظري لمتغيرات البحث (القيادة التحويلية والاداء المؤسسي)، ثم توجه المبحث الثالث الى التحليل الاحصائي للبحث، وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات كان قد اشار لها المبحث الرابع. الكلمات المفتاحية (القيادة التحويلية, مستوى الاداء, المؤسسات السياحية)

## The role of transformational leadership in raising the level of performance of tourism institutions An applied study at Najaf Al-Ashraf International Airport Abstract

Performance is considered a widespread concept due to its importance in the tourism institution. It is considered one of the most important topics that



preoccupy leaders. It expresses the extent of the success or failure of the tourism institution in its business environment, as it represents the motivation for its existence. It is also considered the most contributing factor to achieving its main goal. It is survival and continuity

In order for the tourism institution to be able to control and adapt to the changes that occur in the environment surrounding its work, which allows it to maintain improved performance compared to what it was in the past; It was necessary for it to find a new leadership style that would ensure continuous improvement in performance and keep pace with the changes taking place. For these purposes, several leadership styles emerged, including the transformational leadership style, as it represents one of the appropriate administrative methods for leading change processes in the tourism institution, and thus it is considered a basic pillar. To improve the performance of the tourism enterprise. Therefore, the research included four sections. The first section included the research methodology, while the second section dealt with the theoretical aspect of the research variables (transformational leadership and institutional performance), then the third section turned to the statistical analysis of the research, and the research concluded with a set of conclusions and recommendations that the research had indicated. the fourth .

**key words :**transformational leadership, level of performance, tourism institutions.

#### المقدمة:

المؤسسة السياحية اليوم اصبحت تواجه تحديات كبيرة وذلك نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، لذلك فهي بحاجة إلى إدارة مرنة قادرة على مواجهة تلك التحديات، والى نوع من الأفراد الذين



لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري للمؤسسة ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بدراية وبفطنة واخلاص. وأمام تلك التحديات أصبحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المؤسسة السياحية قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المؤسسات السياحية اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها.

#### اولاً: منهجية البحث

أ-: مشكلة البحث: من يشغل منصباً إدارياً ، ويتولى دوراً قيادياً مع امتلاكه عقلاً تحليلياً وحصوله على تدريب وإعداد جيدين ، وتقديمه أفكاراً ذكية عالية المستوى، ينصب كل ذلك على تحسين أداء المؤسسة السياحية. ويمكن التعبير عن المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- 1- هل أن القادة التحويليين قادرين على رفع مستوى الاداء المؤسسي .
- 2- هل توجد علاقة ارتباط بين مفهوم القيادة التحويلية ومستوى الاداء في المنظمة المبحوثة.
- 3- ما مدى تأثير القيادة التحويلية في مستوى الاداء للمنظمة المبحوثة .

#### ب-: اهمية البحث

هناك عوامل كثيرة ومتعددة تساهم في تحقيق مستوى اداء متميز، ومن تلك العوامل ما يرتبط بالمهارات غير المدركة للقيادة التحويليين، التي أصبحت ضرورة لنجاحهم ، وبالتالي نجاح المنظمات التي يتولون قيادتها . لذلك جاءت اهمية البحث من خلال ادراك قيادة المنظمة المبحوثة وايمانها بان نجاح المنظمة ورفع مستوى ادائها يأتي من خلال نجاحهم كقادة .

#### ج-: اهداف البحث

تواجه المنظمات في عالم الأعمال متغيرات كثيرة مما يجعلها تحت الخطى من أجل بناء إدارة قوية وإعداد قادة ذوي مستوى عالٍ للتعامل مع تلك المتغيرات . من خلال تبني مفاهيم وأساليب إدارية متطورة. و يهدف البحث الى :

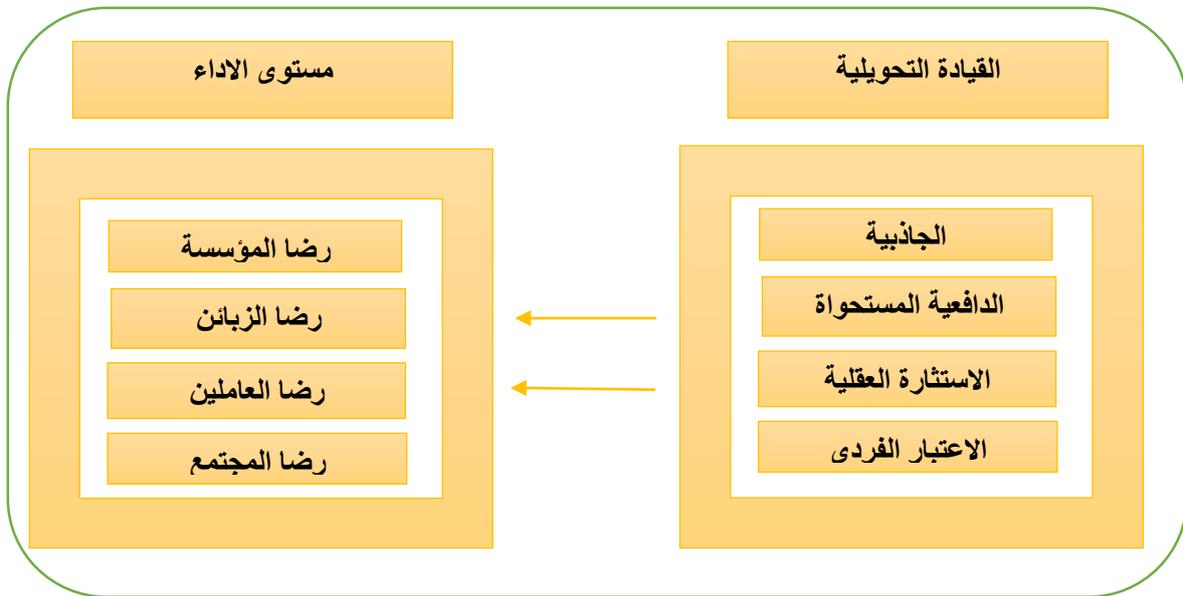
- 1- اغناء الجانب المعرفي، من خلال الاطلاع على الأدبيات العالمية المعاصرة ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث (القيادة التحويلية والاداء) ، والتعرف على مضامينها الفكرية.



2- التعرف على مدى ادراك مدراء المؤسسات السياحية لمفهوم واهمية مستوى الاداء المؤسسي.

3- التعرف على الصفات الشخصية للقادة التحويليين ومن ثم رفع مستوى اداء المؤسسة السياحية طبقاً لذلك .

د:- المخطط الفرضي للبحث



شكل : المخطط الفرضي للبحث

هـ: فرضيات البحث

تم اعتماد بعض الفرضيات استناداً الى طبيعة المشكلة المعروضة وخصائصها وهي :

1- الفرضية الرئيسية الاولى ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية ومستوى اداء المؤسسة السياحية)) .

2- الفرضية الرئيسية الثانية ((يوجد تأثير ذات دلالة معنوية القيادة التحويلية واثره في الاداء المؤسسي))

وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ورضا المؤسسة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ورضا الزبائن.



ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ورضا العاملين  
د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ورضا المجتمع.

#### و- : عينة البحث: The research sample

اعتمدت في البحث عينة عشوائية من المسافرين والمسؤولين في الفندق، و ذلك من خلال توزيع الاستبانات و التي تم ملئها من قبلهم ( المسافرين ) من خلال فندق النجف الاشرف الى وجهات مختلفة من العالم والمسؤولين في اقسام متعددة من العاملين في الفندق.

#### ز- : منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بأدواته الوصف والتحليل من خلال وصف نظري والشرح والتحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية ومستوى الاداء من خلال استخدام اداة الاستبيان وكذلك جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها بهدف التوصل الى النتائج التي تعبر على اراء وطموحات السواح نحو الخدمات السياحية لفندق النجف السياحي.

#### ر- : الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث : Statistical methods used

تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية المستخدمة في مجال تحليل البيانات :

1- الوسط الحسابي (المتوسط) : يعد الوسط الحسابي من اهم مقاييس النزعة المركزية و اكثرها استخداما لإيجاد نقطة تتجمع حولها اكثر التكرارات في العينة المستخدمة ، كما يعني مجموع القيم مقسماً على عددها ويحسب رياضياً كما يأتي:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n}$$

2- الانحراف المعياري: يعد الانحراف المعياري Standard Deviation احد مقاييس التشتت وتعبر

عن الجذر التربيعي لمجموع مربعات القيم عن وسطها الحسابي

$$S = \sqrt{\frac{\sum (yi - \bar{y})^2}{n - 1}}$$

3- التباين: يعد التباين Variance احد مقاييس التشتت وتعبر عن اي مجموع مربعات القيم عن

وسطها الحسابي:



$$S^2 = \frac{\sum(y_i - \bar{y})^2}{n - 1}$$

3- نظام spss : هو اختصار لعبارة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية و هو احد التطبيقات الاحصائية التي تعمل بنظام الويندوز , و هو عبارة عن مجموعة من القوائم التي يحصل عليها الباحث عن طريق الاستبانات او المقابلات او الملاحظات و من ثم القيام بتحليلها و يتميز بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات .

ثانيا: الاطار النظري (المفاهيمي) للمتغيرين القيادة التحويلية ومستوى الاداء

أ-: القيادة التحويلية

### 1- مفهوم القيادة التحويلية The Concept Of Transformational Leadership

القيادة هي عملية تحويل المنظمات من حالتها الى الحالة التي يرغب القائد بأن تكون عليه ، ويعني ذلك عدم الرضا عن الحالة ورؤيا ماذا يجب ان تكون عليه في المستقبل من خلال التغيير . وعمل الاشياء الصحيحة اصبح مهماً وبشكل متزايد في البيئة التنافسية اليوم .

اذ اصبح عالم اليوم اكثر تعقيداً وقل تأكداً واصبحت دورة حياة المنتج والسوق قصيرة واصبحت اليوم الميزة التنافسية المستدامة صعبة المنال .اذ ان المنظمات تحتاج الى قيادة قوية من اجل تحقيق الفاعلية المثلى ، وفي عالم اليوم الديناميكي تحتاج الى قادة يتحدون الحالة الراهنة من اجل تحقيق رؤيا للمستقبل ومن اجل الهام اعضاء المنظمة بالرغبة في تحقيق هذه الرؤيا . فقد عرف صالح المنظمة والتي تكون قادرة على احداث تأثيرات خارقة على المرؤوسين ووصفها (Robbins,2003:343) القيادة التحويلية هي التي تلهم التابعين للرقي بمصالحهم الذاتية من اجل صالح المنظمة والتي تكون قادرة على احداث تأثيرات خارقة على المرؤوسين ووصفها (Judge,2008:437) بانها القيادة التي تلهم الاتباع بالسمو عن اهتمامات النفس والتي تكون قادرة على التعمق والتأثير الاستثنائي في الاتباع . ويرى (Mcshane&vonglinow,2005:428) القيادة التحويلية بأنها وجهة نظر للقيادة توضح كيفية قيام القادة بتغيير الفرق او المنظمات من خلال الابداع والتواصل ونمذجة الرؤيا للمنظمة او وحدة العمل والهام العاملين من اجل الكفاح لتحقيق هذه الرؤيا وقد اشار (Robins&Judge,2009:419) الى ان القيادة التحويلية تعني القدرة على التأثير بالجماعة باتجاه تحقيق الرؤيا او مجموعة الاهداف . ان اكثر انماط القيادة فاعلية هي القيادة التحويلية،



فالقيادة التحويلية تستلزم تحفيز الافراد لعمل ما هو اكثر من المتوقع ولإغناء قدراتهم بشكل مستمر ولوضع مصلحة المنظمة فوق مصالحهم الشخصية .

## 2- اهمية القيادة التحويلية

هناك عدد من العوامل التي كسبت القيادة التحويلية الاهمية، والتي يمكن تلخيصها في أربعة عوامل هي: (العمرى : ٣٨- ٢٠٠٨ م : ٣٧). ، (حامد وحسون، 2010، ص11)

أ- أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الافراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

ب- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزام وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة. ومن خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الاشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة على طريق بناء القائد التحويلي. ت- تحمل القيادة التحويلية فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة . وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

ث- أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية. اشار العديد من الباحثين الى اهمية دور القائد التحويلي في نجاح وتحقيق اهداف المنظمة ، اذ تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على احداث التغييرات المهمة من خلال (Robbins&judge,2008:437) :

- تطور التابعين الى قادة ، فالتابعين يتم اعطائهم حرية اكبر سيطرة على سلوكهم الخاص وتقوم القيادة التحويلية بتجميع الافراد حول الرسالة وتحدد الحدود التي يمكن ان يعمل ضمنها التابعين .
- تحول اهتمام التابعين من الحاجات المادية الادنى الى الحاجات النفسية الاعلى .
- تلهم التابعين ليذهبوا الى ابعد من مصالحهم الشخصية الى مصالح المجموعة .



• تحدد الرؤية المرغوبة للمستقبل .

### 3- صفات القادة التحويليين

ويرى (Judge,2008:437) على ان هناك مجموعة من الصفات التي يتحلى بها القادة التحويليين :

- جعل التأثير مثالياً : تزويد السلوك برؤيا وباحساس المهمة ، غرس الكبرياء ، اكتساب الاحترام والثقة
- تحفيز الالهام لتكوين فكرة : التعامل مع الاستثناءات العالية ، استخدام الرموز لتركيز التأثيرات ، توضيح الاهداف المهمة بطرق بسيطة .
- التحفيز الفكري او الذهني : ترفيع الذكاء ، العقلانية في التصرف ، الحذر عند ايجاد الحلول للمشاكل
- جعل الاهتمام شخصي : اعطاء اهتمام شخصي ، التعامل مع الموظف بصورة شخصية او خاصة ، التدريبات ، النصائح .

### 4- ابعاد القيادة التحويلية

#### أ- الجاذبية أو التأثير القائم على القدوة والمثال

وتمثل "قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية ، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص ، والتفاني ، والإحساس بالهدف المشترك (أفوليو ، ٢٠٠٣ م ، ص ٩٠) ، وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه. وقد سماها رشيد المهابة وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه ، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لاتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوك أخلاقي رفيع، وثقة بالذات، وعزيمة، ونظر (رشيد ، ٢٠٠٣ م ، : ٤٧٥) ، ويسلك القادة وفق ألهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلا للإعجاب والاحترام والثقة.

#### ب- الدافعية المستوحاة أو الحفز الإلهامي

"هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول (العامري



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكملة العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

، ٢٠٠٢ م: ٢٢)، وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثّل خطواتهم، (الهاللي، ٢٠٠١ م: ٢٠). وقد سماها رشيد الحفز الملهم، ويتضمن إلهام الأتباع، واستثارة هممهم، والحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، واطهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية (رشيد، ٢٠٠٣ م: ٤٧٥)، ويتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز). والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه (العامري، ١٤٢٢ هـ: ٨).

### ج- الاستثارة العقلية أو الاستثارة الفكرية

وهي " قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها" (العامري، ٢٠٠٢ م: ٢٢)، وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين. (الهاللي، ٢٠٠١ م: ٢٠). وقد سماها رشيد الحفز الفكري، فالقادة التحويليين يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع. (رشيد، ٢٠٠٣ م: ٤٧٦) ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام، لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً، وفي المقابل يستحث التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته.

### د- الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفردي

تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (أفيليو ٢٠٠٣ م: ٩)،



وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية (الهلامي، ٢٠٠١ م: 35). وقد سماها رشيد الاهتمام الفردي، بحيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحلها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم (رشيد، ٢٠٠٣ م: ٤٧٦)، وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفرق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كمرؤوسين أو عمالاً.

##### 5- مبادئ القيادة التحويلية: مبادئ القيادة التحويلية كما (Koehler & Pankowski, 1997)

###### أ- النظر للمنظمة كنظام

اعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد، والقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، ويهدف إلى تبني وتطوير نظم إدارية فعالة ومن خلال ذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

###### ب- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين

الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة، والقيم، والبناء التنظيمي، والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سراً.

###### ج- تأسيس نظام إداري

وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

###### د- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم

ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.



### هـ- تمكين الافراد وفرق العمل

يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

### و- تقييم العمليات الإدارية

يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات، والنشاطات، والنتائج، ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة، وجمع المعلومات عن نقاط مهمة في العملية الإدارية تكفل له الإحاطة الشاملة بها.

### 7- التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في المنظمات

في ظل التقدم العلمي والتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية ، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد نظر تلك التحديات فيما يلي (القحطاني

، ٢٠٠٨ م : ١٥)

### أ- المنافسة.

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيبء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن . ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية للتغلب على تحد المنافسة العمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته ، وتأكيده في مواجهة كل التحديات والمتغيرات ، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

### ب- العولمة.

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد ، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير ، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية . ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة ، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة ، ومنفتح في نفس الوقت . إن القيادات العالمية في



تعاملها مع العولمة .. تحاول الاسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن ، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

#### ج- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد.

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار . ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية ، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها ، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة . فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيق ، وعدم تبديد أي مورد ، أو السماح بأي هدر ، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

#### د- الجودة الشاملة.

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات ، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي ، خاصة في المناقصات ، وعقد الصفقات ، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية . وقد أصبحت الجودة- أيضاً - هدفاً لكل المنظمات ، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

#### هـ- التحديات التكنولوجية.

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة ، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر ، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل ، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات ، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة . إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي ، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية ، لأنها تحقق عدداً من المميزات الهائلة ، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة ، وتخفيض التكلفة ، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها ، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية.

#### و- اتخاذ القرار في عالم متغير.

إن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر ، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف أ على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، وآلية واستراتيجية ملائمة ، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل . إن التحدي أمام



القيادات الإدارية في هذه الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما -أيضاً- على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات ، والخطة التي وضعوها للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

#### ب - مستوى الاداء

أن الأداء الفعال لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعد المؤسسة السياحية على التحكم في تسيير مواردها خاصة البشرية منها.

#### 1- مفهوم الاداء

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام ألي منظمة، و على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولته إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها. ولكن يمكن تقديم بعض المفاهيم الأداء منها:

عرفها (kalika) الأداء بأنه "الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحقها المؤسسة السياحية من خلال تعريف نستنتج أن الأداء هو الأهداف المحققة التي توصلت إليها المؤسسة السياحية. لإعطاء صورة عن مفهوم تقييم الأداء المؤسسي لا بد من التعرف أولاً على مكونات هذا المفهوم والتي تتجسد في المقصود بالأداء المؤسسي والتي يمكن تعريفه بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على ثلاثة أبعاد هي: (مخيمر وآخرون، 2000 )

1-أداء الافراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

2-أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3-أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

\*عرف الأداء على أنه: " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة . في هذا التعريف تم حصر الأداء في شكل سلع وخدمات تقدمها المؤسسة بمواصفات ومعايير ومعدلات فنية محددة.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها نحو تحقيق أهدافها المنشودة و ذلك بسعي كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل، لذلك فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.



## 2- أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي، ومن أهمها:

أ- المساعدة في التحقق من مدي قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة، (Ivancevich, 1986) لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم انجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.

ب- إن عملية تقويم الأداء تسلط الضوء على مدي الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها (الشحات، 1992)، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما يلا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

ت- تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، فمناذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوي الأداء لدى المؤسسة.

ث- المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة: وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.

ج- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

ح- تحقيق مستوي أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء: فلا بد من مواكبة التطور من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

## فجوة الأداء المؤسسي:

فجوة الأداء تظهر عند مقارنة ما تم التخطيط له في بداية العام مع النتائج المتحصلة في نهاية العام، مثال ذلك: نسبة مبيعات مخطط لها من الشركة تفاجأ بانخفاض النسبة المستهدفة إلى % 70 من النسبة المتوقعة، لذا لا بد من تحديد المظاهر - مستويات منخفضة قد تصل إلى 50 الدالة على وجود الضعف في الأداء أو الإنتاجية، ويجب أن تسترعي هذه المظاهر الانتباه إلى محاولة علاجها. ولعلاج



فجوة الأداء المؤسسي يجب اختيار أهداف محددة للتركيز عليها لتطوير وتحسين أدائها، وهذه الأهداف من أهداف المؤسسة الرئيسية، والجهود المبذولة لتحسين الأداء تعطي أفضل نتائجها عندما تكون مدعومة من الجهات العليا.

**خطوات معالجة فجوة الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي:**

**أ. تحليل الأداء:**

يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقد ارتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي المتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة. ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما: الوضع المرغوب والوضع الحالي أو الفعلي، وينتج عن المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو إغلاق الفجوة، أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف وتحديد الأداء المرغوب يكون مشتقاً من السياسة الرئيسية الأساسية للمؤسسة وأولوياتها، ومن قواعد العمل المنظمة.

**ب. البحث عن المسببات:**

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفصل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط، لا المسببات الحقيقية للمشكلة. ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات لربط مهم بين الفجوة في الأداء والاجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

**ج. اختيار وسيلة المعالجة:**

يمكن اختيار وتصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه، بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها واختبارها ثم تليها، مع الأخذ بالحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسب والحساب الدقيق للتكلفة والمنافع المتوقعة

**د. التطبيق:**

بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، ونصمم نظاماً للمتابعة، ونحاول تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية، ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى التغيير، لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.



### هـ. مراقبة الأداء وتقييمه:

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء، ويجب أن تكون لدينا وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوافر تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل. ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء. تجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبهذا نكون قد حصلنا على معلومات من التقييم التي يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم جديدة أخرى. (المصطفى، بدون تاريخ).

### أسباب ومبررات تبني مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

لقد بدأ الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي يأخذ اهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة على تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية حيث يُعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة المنظمات (بن عبود 2009، ص4)، ومن أهم أسباب قياس الأداء المؤسسي:

- 1- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف.
- 2- الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس.
- 3- يمكن من اتخاذ الإجراءات: الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.
- 4- سعي الإدارة المتواصل في تحقيق رضا العملاء والارتقاء بجودة المنتجات المقدمة.
- 5- المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

### 2- أهمية تقييم الاداء للمؤسسة

تحظى عملية تقييم الأداء في المؤسسة السياحية بأهمية كبيرة، يمكن إبرازها في الآتي:-  
أ- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنياً في المؤسسة السياحية من مدة لأخرى، ومكانياً بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

ب- الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

ج- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة؛



د- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

هـ- توجيه إشراف الإدارة العليا.

4- ابعاد الاداء: هناك عدد من الدراسات حددت ابعاد الاداء نذكر منها الاتي:

<https://mawdoo3.com>

أ- رضا المؤسسة: و من أجل النمو و التطور أصبحت إدارة الجودة و تحقيق رضا العميل هاجسا للمؤسسات الخدمية، حيث أصبح رضا العميل محور اهتمامها، و دائمة البحث و التعرف على حاجات و توقعات العميل، و تقديم خدمة تحقق رضاه وولائه للمؤسسة التي تقدمها، خاصة و أن ثورة تكنولوجيا الاتصالات و المعلوماتية مكنت العميل من أن يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغبته و اختياراته.

ب- رضا الزبائن: يلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور واسع وملحوظ لمصطلح رضا الزبائن أو رضا العملاء، خاصة في ظل تزامم وزيادة عدد المؤسسات السياحية التي تعمل في القطاع ذاته، وخاصة مع اتساع الأسواق الدولية والعالمية، ومع زيادة حجم ومعدّل المخرجات السلعية والخدماتية، مما يتطلب من كل مؤسسة الحفاظ على قائمة عملائها كونهم الجزء الأكثر أهمية والغاية الأسمى التي تبذل هذه المنظمات مجهوداً للاحتفاظ بها، من منطلق أنّهم السبب الرئيسي الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على الابداع.

ج- رضا العاملين: إنّ رضا الموظفين هو مفهوم يُعبر عن مستوى رضا العاملين عن عملهم وظروف العمل في المؤسسة، ويُعتبر ذلك مؤشراً هاماً للمناخ التنظيمي والأداء العام للشركة، إذ إنّهُ يتعلق بالراحة النفسية والتحفيز والمشاركة الفعالة، ويُعزز رضا الموظفين الولاء والاستقرار والإنتاجية، ويعد فهم ذلك أساسياً لتحسين بيئة العمل وتعزيز أداء الموظفين...

خ- رضا المجتمع: يُعتبر رضا المجتمع من أهم مؤشرات نجاح أي مؤسسة ، فالمؤسسة ترى في الرضا المجتمعي هو ضمان تحقيق الإنجاز الأوسع في كافة متطلبات ومناحي حياة العاملين فيها حتى يلمس فيه استدامة سبل العيش والحياة الكريمة الآمنة بتوازن بين الحقوق والواجبات، لتكون نتيجة مؤشر هذا الأداء مدى تعلق الفرد بالمؤسسة رمزا يسكنه ويحميه وقدرة على تلبية احتياجاته.



### 3-العوامل المؤثرة في الاداء

إن الأداء هو حصيلة تفاعلات داخلية وخارجية للمؤسسة، فهو يعتبر دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه. فيمكن إدراج مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة السياحية كالتالي: (داغر وصالح , 2000 )

أ- الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛

ب- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضا في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد ال يمكن تحقيقه دائما، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

ج- التحسينات التنظيمية و الإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الإنجاز، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل؛

د- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بسبب الظروف المحلية بنفس درجة الكفاءة .

هـ- نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثال معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.



## ثالثاً: الجانب العملي

عرض وتحليل اجابات افراد العينة حول متغير الاول ( القيادة التحويلية) ومتغير الثاني (مستوى الاداء)  
أ-: عرض وتحليل الاجابات حول متغير القيادة التحويلية، حيث يوضح الجدول (1) الاوساط  
الحسابية لإجابات افراد العينة حول التساؤلات الخاصة بالمتغير الاول (القيادة التحويلية) وهي  
كالآتي:

جدول (1) يوضح الاوساط الحسابية لإجابات افراد العينة حول التساؤلات الخاصة لمتغير القيادة  
التحويلية

جدول (1) يوضح الاوساط الحسابية لإجابات افراد العينة حول التساؤلات الخاصة لمتغير القيادة  
التحويلية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	التباين
<b>البعد الاول: التأثير القانم على القدوة والمثال</b>				
1	يتحلى سلوكه بالقيم المثلى الذي يجعله مثلاً يحتذى به	4.57	0.56	0.31
2	يعد قدوة لي في العمل	4.33	0.59	0.36
3	يحرص على تحقيق أهداف المؤسسة السياحية	4.43	0.56	0.31
4	يجعلني فخوراً بالعمل تحت قيادته	4.53	0.56	0.32
5	أثق بقائدي ثقة جيدة	4.5	0.5	0.25
<b>البعد الثاني: التحفيز الإلهامي.</b>				
6	يربط تحقيق أهداف المؤسسة بالقيم والمعتقدات والأخلاقيات المثلى	4.3	0.53	0.28
7	يزيد من وعيي وفهمي للأهداف الرئيسية للمؤسسة السياحية	4.23	0.62	0.39
8	يقدم لي رؤية جذابة لمستقبلي المهني	4.33	0.65	0.42
9	يشعرنا بأهميتنا وأهمية العمل الذي نقوم به	4.5	0.5	0.25
10	يعمل على غرس روح الفريق بين العاملين	4.47	0.56	0.32
<b>البعد الثالث: الإستشارة الفكرية.</b>				
11	يشجعني على التعبير عن آرائي وأفكاري حتى لو اختلفت عن آرائه	4.4	0.76	0.57
12	يصف الصعوبات بأنها مشكلات تحتاج إلى حل	4.4	0.61	0.37
13	يشجعنا على المبادلة بالرأي ويشاركنا بتحمل المسؤولية	4.5	0.62	0.38
14	يعطي رؤية عن ما يجب عمله ويترك لنا التفاصيل	4.5	0.62	0.38
15	يحثنا على الإبداع و الابتكار	4.57	0.62	0.38
<b>البعد الرابع: الاهتمام الفكري.</b>				
16	يحرص على تدريب وتعليم المرؤوسين لتطوير مستوى الأداء لديهم	4.7	0.46	0.21
17	يحاول معرفة احتياجاتي ويساعدني للحصول عليها	4.63	0.48	0.23
18	من السهل الوصول إليه عند الحاجة	4.47	0.49	0.25
19	يشعرنني بالتقدير عندما اعلم عملاً جيداً	4.5	0.56	0.32
20	يشاركنا في المناسبات الاجتماعية والشخصية	4.6	0.49	0.24



تشير النتائج الواردة في الجدول (1) الى مايلي:

ان الفقرة (16) المتمثلة بالفقرة الاولى من البعد الاخير (الاهتمام الفكري) ،حققت اعلى وسط حسابي من بين الاسئلة الواردة في الجدول والبالغة (4.7) ، وان الانحراف المعياري والتباين كان قد بلغ (0.46) و (0.21) على التوالي، وان اقل وسط حسابي كان للفقرة (7) والمتمثلة بالفقرة الثانية من البعد الثاني (التحفيز الالهامي)، والبالغة (4.23) حيث كان الانحراف المعياري والتباين لها (0.62) و (0.39). وهذا يدل على انه كلما يقل الوسط الحسابي بالمقابل يزيد الانحراف المعياري والتباين والعكس صحيح.

ب:- عرض وتحليل الاجابات حول متغير مستوى اداء المؤسسة، حيث يوضح الجدول (2) الاوساط الحسابية لإجابات افراد العينة حول التساؤلات الخاصة بمتغير مستوى الاداء وهي كالآتي:  
جدول (2) يوضح الاوساط الحسابية لإجابات افراد العينة حول التساؤلات الخاصة بمتغير مستوى الاداء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
<b>أولاً : رضا المؤسسة (تحقيق الأهداف)</b>				
1	تحرص المؤسسة السياحية على تحقيق علاقة وطيدة مع الممولين أساسها الثقة والمصادقية المتبادلة.	4.4	0.49	0.24
2	تسعي المؤسسة إلى الوصول لدرجة تقديم كل ما هو متميز وفعال من خدمات للسواح	4.37	0.48	0.23
3	تهدف المؤسسة السياحية إلى تقديم الخدمة إلى أقصى درجاتها من خلال السرعة والدقة والإتقان وتلبية الرغبات.	4.5	0.5	0.25
4	تعمل المؤسسة السياحية على توفير النظم والقواعد التي تساعد على تقديم الخدمة بصور أمثل.	4.5	0.5	0.25
5	تحرص المؤسسة إلى استثمار كافة الموارد المتاحة لديها بصورة أمثل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية	4.47	0.56	0.32
<b>ثانياً :رضا الزبائن (جودة الخدمات).</b>				
1	تحرص المؤسسة على تحقيق الرضا الكامل للسواح من خلال الخدمات المقدمة.	3.67	0.83	0.69
2	تأخذ المؤسسة بنظر الاعتبار التواصل المستمر مع كافة السواح المستفيدين من خدماتها.	3.57	0.89	0.78
3	تعمل المؤسسة على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من قبل السواح.	3.63	0.95	0.89
4	تعمل المؤسسة على تحسين ادراك السواح بها وبالخدمات التي تقدمها.	3.63	0.95	0.89
5	تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على السواح المتعاملين معها وزيادة ولاءهم للمؤسسة.	3.77	0.84	0.71



ثالثاً أ: رضا العاملين (الأمان الوظيفي)			
0.99	0.99	3.73	1 تحرص المؤسسة السياحية على تعزيز التواصل بين طاقم الموظفين والعاملين لديها.
0.59	0.77	3.73	2 تهدف المؤسسة السياحية لتحقيق الرضا المادي والمعنوي لكافة الموظفين والعاملين لديها
0.69	0.83	3.9	3 تهدف المؤسسة السياحية إلى العمل على تقليل دوران العمل (الاستقرار الوظيفي)
0.36	0.59	4.1	4 تتبنى المؤسسة السياحية تحسين قدرة الموظفين على التفاعل مع متطلبات السواح المتغيرة.
0.49	0.71	4.03	5 تعمل المؤسسة السياحية على تطوير وتنمية قدرات العاملين لديها من خلال برامج التدريب الهادفة.
رابعاً: رضا المجتمع (النظرة للمؤسسة)			
0.42	0.65	4.33	1 تحرص المؤسسة السياحية على تحسين صورتها الاجتماعية بين كافة المتعاملين وفئاته المختلفة
0.46	0.68	4.27	2 تهدف المؤسسة السياحية إلى تحسين النظرة إليها باعتبارها عضواً مسؤولاً في المجتمع المحلي من خلال (خلق العمالة، المساواة في الحقوق وتنفيذ السياسات، تشجيع الأنشطة التي تعود بالفائدة على المجتمع).
0.29	0.54	4.2	3 تعمل المؤسسة إلى ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات السواح
0.42	0.65	4.1	4 تحرص المؤسسة السياحية على الحفاظ على جودة البيئة من خلال الخدمات التي تقدمها.
0.59	0.77	3.93	5 تقدم المؤسسة السياحية العديد من التبرعات والإسهامات لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني.

تشير النتائج الواردة في الجدول (2) الى مايلي:

حققت الفقرتين (4,3) من البعد الاول (رضا المؤسسة) اعلى وسط حسابي من بين الاسئلة الواردة في الجدول والبالغة (4.5) ، وكان الانحراف المعياري لهما (0.5) اما التباين كان لكليهما (0.25) ، وان اقل وسط حسابي كان للفقرة (7) المتمثلة بالفقرة الثانية من من البعد الثاني (رضا الزبائن) والبالغة (3.57) ، وكان الانحراف المعياري لها (0.89) اما التباين كان (0.78) ، وهذا يدل على انه كلما يرتفع الوسط الحسابي بالمقابل يقل الانحراف المعياري والتباين والعكس صحيح.

### ج:- التحليل الاحصائي للبحث Statistical analysis of the research

تم استخدام نظام SPSS : لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين الاول (القيادة التحويلية) كمتغير مستقل والثاني (مستوى الاداء) كمتغير تابع وكانت النتائج كما يأتي



تشير النتائج اعلاه بانه هناك علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين المتغيرين (القيادة التحويلية ومستوى اداء المؤسسة) وكان الارتباط (0.512) ، وان هناك تأثير للمتغير الاول (القيادة التحويلية) على المتغير الثاني (مستوى اداء المؤسسة) وان درجة المعنوية والبالغة (0.021).

### جدول (3) مصفوفة علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات البحث

مستوى المعنوية	Beta	R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	R	القيادة التحويلية
0.021	0.512	0.262	2.526	0.512	مستوى اداء المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحثون اعتمادا على برنامج (Spss, vev.26)

كما تم استخدام نظام SPSS : لمعرفة علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرين الاول المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مع ابعاد المتغير الثاني (مستوى الاداء) كمتغير تابع وكانت النتائج كما يأتي: المتغير الاول (القيادة التحويلية) كمتغير مستقل ومتغير بعد (رضا المؤسسة) كمتغير تابع وكانت النتائج كما يلي: تشير النتائج اعلاه بانه هناك علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين المتغيرين (القيادة التحويلية)، وبعد (رضا المؤسسة) وكان الارتباط (0.377) وان ليس هناك تأثير للمتغير الاول (القيادة التحويلية) على المتغير الثاني (رضا المؤسسة) وان درجة المعنوية والبالغة (0.532).

### جدول (4) مصفوفة علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات البحث

مستوى المعنوية	Beta	R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	R	القيادة التحويلية
0.532	0.377	0.142	0.705	0.377	البعد الاول رضا المؤسسة

المصدر: من اعداد الباحثون اعتمادا على برنامج (Spss, vev.26)

كما تشير النتائج بان هناك علاقة ارتباط جيد عالي وموجب بين (القيادة التحويلية) كمتغير مستقل وبعد (رضا الزبائن) كمتغير تابع، وكان الارتباط (0.592) وان درجة المعنوية والبالغة (0.029) جدول (5)

### جدول (5) مصفوفة علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات البحث

مستوى المعنوية	Beta	R <sup>2</sup>	قيمة T المحسوبة	R	القيادة التحويلية
0.293	0.592	0.351	1.273	0.592	البعد الثاني رضا الزبائن

المصدر: من اعداد الباحثون اعتمادا على برنامج (Spss, vev.26)



اما البعد الثالث والرابع (رضا العاملين) و (رضا المجتمع)، هناك علاقة ارتباط ضعيف وموجب بين كل القيادة التحويلية كبعد مستقل و الابعاد كل من (رضا العاملين) و (رضا المجتمع) كمتغير تابع، اذ بلغ الارتباط (0.375) و (0.173)، على التوالي ، وليس هناك تأثير بين المتغيرين (القيادة التحويلية واي من البعدين رضا العاملين ورضا المجتمع).

#### جدول (6) مصفوفة علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات للبحث

القيادة التحويلية	R	قيمة T المحسوبة	R <sup>2</sup>	Beta	مستوى المعنوية
مستوى الاداء	0.512	2.526	0.262	0.512	0.021
ابعاد مستوى الاداء (1) رضا المؤسسة	0.377	0.705	0.142	0.377	0.532
رضا الزبائن (2)	0.592	1.273	0.351	0.592	0.293
رضا (3) العاملين	0.375	0.700	0.140	0.375	0.534
رضا (3) المجتمع	0.173	-0.304	0.030	0.173	0.781

المصدر: من اعداد الباحثون اعتمادا على برنامج (Spss,vev.26)

#### رابعاً: الاستنتاجات و التوصيات

### CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

#### أ- الاستنتاجات : Conclusions

- 1- هناك اتفاق من قبل الباحثين على ان القيادة التحويلية لها الاثر الكبير في نجاح اي مؤسسة ومنها المؤسسات السياحية.
- 2- والسائح هو افضل من يقوم بتقييم مستوى اداء المؤسسة من خلال مهارات القيادة التحويلية وان كان هناك تباين من وجهة نظر كل سائح في الاهتمام بالقيادة التحويلية.
- 3- توصلت النتائج الى انه هناك ارتباط متوسط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل ومستوى اداء المؤسسة والبالغة (0.592)



4- يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على بعد (رضا الزبائن) والبالغة (0.592).

5- ليس هناك ارتباط قوي بين القيادة التحويلية ومؤشر (رضا العاملين) و (رضا المجتمع وكذلك (رضا المؤسسة).

6- ليس هناك تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية ومؤشر (رضا العاملين) و (رضا المجتمع وكذلك (رضا المؤسسة).

### ب: - التوصيات Recommendations:

1- يجب على المؤسسات السياحية العمل تطوير مهارات العاملين في مجال خدمة المجتمع، وذلك من اجل ارضاء العميل وضمان وبالنتيجة تحسين الصورة لديه عن المؤسسة السياحية .

2- على المؤسسات السياحية ان تدرك ان احتياجات العميل(السائح) تتطور من وقت لآخر ولذلك يجب عليها ان تواكب هذه التطورات بالتحسين المستمر لمستويات الخدمة من خلال اعداد برامج لخدمة المجتمع والذي ينعكس بدوره على خدمة السائح، وذلك من اجل ضمان استمراريتها في السوق.

3- القيام بدورات تدريبية للموظفين للتعرف على آخر المستجدات في المجال الإداري والتنظيمي والتكنولوجي والعلمي.

4- توظيف موظفين مؤهلين ذوي قدرات عالية تتماشى والوظائف الممنوحة لهم لزيادة الأداء وتقليل الأخطاء.

5- ضبط مواعيد العمل وتوجيه العاملين على الأداء الصحيح ومن المرة الأولى.

### المراجع

1- أفوليو، بروس، ٢٠٠٣ م " تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية". ترجمة: عبد الحكم الخازمي ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.

2- رشيد، مازن فارس، ٢٠٠٣ م. "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية" ، مجلة البحوث التجارية: م (2-1)25.



- 3- العامري ، أحمد بن سالم ، ٢٠٠٢ م " . السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية "، المجلة العربية للعلوم الإدارية : م ٩ ص.٣٩-١٩ .
- 4- الهلالي ، الشربيني الهلالي ، ٢٠٠١ م " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية في بعض الكليات الجامعية "دراسة ميدانية ، مجلة مستقبل التربية العربية، الإسكندرية، ٧ -العدد ٢١ ، ص 72-9 .
- 5- العمري ، عبدالله مهدي ، ٢٠٠٨ م " تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الاماراتية مع التطبيق على قطاع البترول ،اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ،كلية الاقتصاد والعلوم والسياسة ،قسم الإدارة العامة.القاهرة .
- 6- القحطاني ، سالم سعيد ، ٢٠٠٨ م " القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، ط ٢ ،الرياض .
- 8- مخيمر وأخرون، " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، المنظمة العربية لتنمية . الإدارة، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13 ، القاهرة، الطبعة الأولى،2000
- 9- عصمت المصطفي، " سبل علاج فجوة الأداء المؤسسي"، بدون تاريخ.
- 10- عبود،علي أحمد". دور جوائز الجودة و التميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي،"ورقة عمل - مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، 1- 5. نوفمبر 2009 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض،2009
- 11- داغر، منقذ محمد وصالح , عادل حرحوش (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي) بغداد- مديرية دار الكتب للطباعة والنشر , 2000.
- 12- سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية- دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، جامعة بغداد، العراق، ص111.
- 13- Robbins & Judge, 2009, Organizational Behavior 13th Edition, Prentice-Hall Inc.



- 14- Judge, A. ,Timothy, 2008, "Organization Justice and Stress: the mediating Role of work-Family Conflict, Journal of Applied Psychology, Vol, 89, No.398, :437
- 15- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. 2007. Strategic anagement: Competitiveness and globalization (7th ed.). Mason, OH: South-Western
- 16- Yuki, Masaki, 2006, The "Ripple Effect": Cultural Differences in Perceptions of the Consequences of Events, by the Society for Personality and Social Psychology, Inc. Vol. 32 No. 5.
- 17- Carpenter MA, Sanders WM (2009). Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts and Cases. 2nd edition. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- 18- Avolio, B., Bass, B. and Jung, D. (1999),Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactoreadership questionnaire, Journal of Occupational And Organizational Psychology, vol.72.
- 19- Goliath Mungonge, A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned news paper in Zambia, Masters of Business Administration, Rhodes university, 2..2, p17.
- 20- John Ivancevich et al., **Management for Performance**, 3rd edition, Texas, Business Publishing Inc., 1986, p. 43.
- 21: <https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%D8%B1%D8%B6%D8%A7%D8%A7%D9%84%D8%B2%D8%A8%D9%88%D9%86>