



عدد الخامس والعشرون - الجزء الثاني - ديسمبر - 2025 - السنة الرابعة مجلة علمية فصلية محكمة

المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

American International Journal of Humanities and Social Sciences

الالكتروني (ISSN) (3085 - 4806) / الورقي (ISSN) (3085 - 4830)

رقم الايداع القانوني في المكتبة الوطنية المغربية (2025 Pe00006)

رقم الايداع القانوني في دار الكتب والوثائق العراقية (2735)

تصدر عن الأكاديمية الأمريكية الدولية
للتعليم العالي والتدريب

ISSUED BY AMERICAN INTERNATIONAL ACADEMY
OF HIGHER EDUCATION AND TRAINING



الموقع الرسمي للمجلة / www.iajphss.us

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان المجلة : المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

الناشر : الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب – عنوان

3422 OLD CAPITOL TRL SET 700

CITY : WILMINGTON

ZIP CODE:19808

UNITED STATE – DELAWARE

هاتف : +13323226047

البريد الإلكتروني : info@aiahet.us

الطبعة الاولى : 1446 – 2025

الايداع القانوني : 2025PE0017

الطبع : مطبعة الامنية – الرباط

الهاتف : 0537.72.48.39 – الفاكس : 0537.20.04.27

البريد الإلكتروني : impoumina@yahoo.fr



رئيس التحرير-أ.د.نزهة إبراهيم الصبري - نائب رئيس الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب- المملكة المغربية – ولاية ديلوير الأمريكية.

نائب رئيس التحرير: أ.د. حاتم جاسم الحسون، رئيس الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب.
مدير التحرير- أ.د. هند عباس على الحمادي-أستاذ بقسم اللغة العربية وعلومها-كلية التربية للبنات-جامعة بغداد، (جمهورية العراق) مدقق اللغة العربية).

سكرتارية التحرير

1. أ.م.د. محمد حسن أبو رحمة . وزارة التربية – فلسطين .
2. أ.سكينة إبراهيم الصبري . الشؤون الإدارية . الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب .

أعضاء هيئة التحرير

1. أ.م.د.حقي إسماعيل إبراهيم ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، . جمهورية العراق . المدقق العام .
2. أ.د. خالد ستار القيسي ، عميد كلية الإعلام ، الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب .
3. د. مجدي عبد الله الجايح ، كلية اللغات والعلوم الإنسانية ، الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب . (مدقق اللغة الإنكليزية)
4. أ. خالد الأنصاري ، كلية علوم التربية ، جامعة محمد الخامس ، الرباط ، المملكة المغربية .
(التنضيد)
5. م.م. محمد تايه محمد بخش - وزارة التربية/ المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الاشرف/ العراق . (تصميم) .

أعضاء الهيئة العلمية

1. د. أبكر عبد البنات آدم . مدير جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم . جمهورية السودان .

2. أ.د. إلهام شهرزاد رواج. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة البليدة 2. الجمهورية الجزائرية.
3. أ.د. آمال العرباوي مهدي - رئيس قسم التربية المقارنة بكلية التربية - جامعة بورسعيد، جمهورية مصر العربية.
4. أ.د. أمل مهدي جبر - رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية. كلية التربية للبنات. جامعة البصرة، جمهورية العراق.
5. أ.د. ناهض فالح سليمان - كلية التربية للعلوم الإنسانية. قسم اللغة الإنجليزية. جامعة ديالى. جمهورية العراق.
6. أ.د. نبيل محمد صالح العبيدي. عميد كلية الدراسات العليا. الجامعة اليمنية. الجمهورية اليمنية.
7. أ.د. نزهة إبراهيم الصبري نائب رئيس الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب - المملكة المغربية.
8. أ.د. نصيف جاسم أسود سالم الأحبابي. كلية التربية للعلوم الإنسانية. قسم الجغرافية. جامعة تكريت. جمهورية العراق.
9. أ.د. نورة محمد مستغفر. أستاذ التعليم العالي مؤهل، المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين، المملكة المغربية.
10. أ.د. هاله خالد نجم - رئيس قسم الترجمة. كلية الآداب - جامعة الموصل - جمهورية العراق.
11. أ.د. وسن عبد المنعم ياسين - أستاذ الأدب العربي - كلية التربية للعلوم الإنسانية. جامعة ديالى. جمهورية العراق.
12. أ.د. محمد نيهان إبراهيم رحيم الهيتي - علوم اسلامية - جامعة الانبار - العراق
13. أ.د. إيمان عباس على حسن الخفاف - عميد كلية التربية الأساسية. الجامعة المستنصرية ، جمهورية العراق.
14. أ.د. برزان ميسر حامد أحمد الحميد. كلية التربية للعلوم الإنسانية. جامعة الموصل. جمهورية العراق.
15. أ.د. تارا عمر أحمد - كلية العلوم السياسية. جامعة السليمانية. جمهورية العراق
16. أ.د. تحرير علي حسين علوان - كلية الفنون الجميلة - جامعة البصرة - جمهورية العراق.

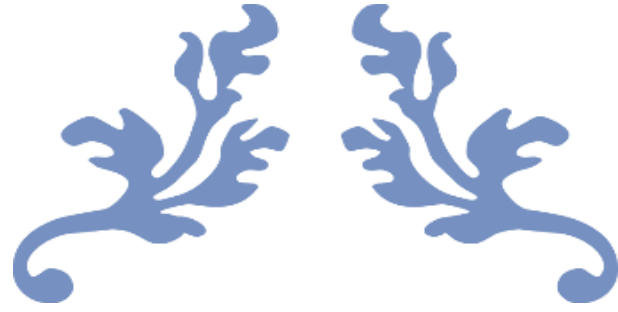
17. أ.د. حسين عبد الكريم أبو ليلة. وزارة التربية والتعليم. فلسطين.
18. أ.د. خليفة صحراوي. رئيس قسم اللغة العربية وآدابها. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة باجي مختار عنابة. الجمهورية الجزائرية.
19. أ.د. داود مراد حسين الداودي. دكتوراه العلوم السياسية. مدير وحدة البحوث والدراسات. جامعة القادسية. كلية القانون. جمهورية العراق.
20. أ.د. راشد صبري محمود القصبي- أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم بكلية التربية. جامعة بورسعيد. جمهورية مصر العربية.
21. أ.د. صفاء محمد هادي - الجامعة التقنية الجنوبية - الكلية التقنية الإدارية – البصرة الاختصاص العام دكتوراه ادارة الأعمال.
22. أ.د. سندس عزيز فارس الفارس- خبير تربوي- عميد كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في الاكاديمية الأمريكية. جمهورية العراق.
23. أ.د. عدنان فرحان الجوراني. أستاذ الاقتصاد. جامعة البصرة. جمهورية العراق.
24. أ.د. غادة غازي عبد المجيد- أستاذ في كلية التربية للعلوم الإنسانية – جامعة ديالى. جمهورية العراق.
25. أ.د. ماجدولين محمد النهبي- كلية علوم التربية. جامعة محمد الخامس. الرباط، المملكة المغربية.
26. أ.د. ماهر إسماعيل صبري محمد يوسف- أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم ، رئيس رابطة التربويين العرب. كلية التربية. جامعة بنها. جمهورية مصر العربية.
27. أ.د. ماهر مبدر عبد الكريم العباسي. نائب عميد كلية التربية للعلوم الإنسانية. جامعة ديالى. جمهورية العراق.
28. أ.م.د. محمد ماهر محمود الحنفي. رئيس قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة بور سعيد. جمهورية مصر العربية.
29. أ.م.د. عبد الباقي سالم – تدريسي في كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة – جامعة بابل- جمهورية العراق.

30. أ.م.د. آوان عبد الله محمود الفيضي. دكتوراه قانون خاص. كلية الحقوق. جامعة الموصل. جمهورية العراق.

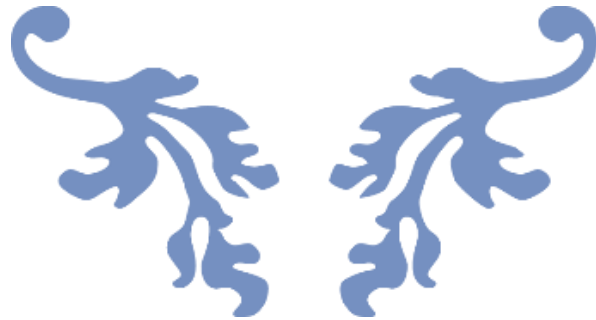
أعضاء الهيئة الاستشارية

1. أ.م.د. آرام نامق توفيق. كلية العلوم. جامعة السليمانية. جمهورية العراق.
2. م. د. بلال حميد داوود- أستاذ بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين – مدير المركز المتوسطي للدراسات والأبحاث- المملكة المغربية.
3. د. جميلة غريب. قسم اللغة العربية وآدابها. جامعة باجي مختار. عنابة. الجمهورية الجزائرية.
4. أ.د. حورية ومان. أستاذ التاريخ المعاصر. جامعة محمد خيضر. بسكرة الجمهورية الجزائرية.
5. أ.د. خالد عبد القادر التومي- باحث في المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية. ليبيا.
6. أ.د. رائد بني ياسين- عميد كلية الأعمال. قسم نظم المعلومات. الجامعة الأردنية- فرع العقبة. المملكة الأردنية الهاشمية.
7. أ.م.د. رشيدة علي الزاوي- أستاذ التعليم العالي. المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين. الرباط. المملكة المغربية.
8. أ.م.د. رضا قجة. علم الاجتماع – كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة محمد بوضياف – المسيلة – الجمهورية الجزائرية.
9. د. صفاء محمد هادي هاشم- معاون عميد الشؤون الادارية والطلبة. كلية التقنية الإدارية. جمهورية العراق.
10. أ.د. كامل علي الويبة- رئيس جامعة بنغازي الحديثة – ليبيا.
11. أ.د. علي سموم الفرطوسي. كلية التربية الأساسية. الجامعة المستنصرية. جمهورية العراق.
12. د. حدة قرقور. كلية الحقوق. جامعة محمد بوضياف. المسيلة. الجمهورية الجزائرية.
13. أ.د. مازن خلف ناصر. كلية القانون. جامعة المستنصرية. جمهورية العراق.
14. د. محمد عيد السريحي. مستشار وعضو مؤسس لجمعية البيئة السعودية. المملكة العربية السعودية.
15. أ.م.د. محمد عبدالفتاح زهرى- رئيس قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق – جامعة المنصورة- جمهورية مصر العربية.

16. م.د. محمد مولود امنكور. كلية العلوم الإدارية والمالية والاقتصادية. الأكاديمية الأمريكية الدولية للتعليم العالي والتدريب.
17. م.د. مروة إبراهيم زيد التميمي. كلية الكنوز. الجامعة الأهلية. جمهورية العراق .
18. أ.م.د. هلال قاسم أحمد المريسي. عميد الشؤون الأكاديمية الأمريكية للتعليم العالي والتدريب. جامعة العلوم الحديثة. الجمهورية اليمنية.
19. أ.د. نادية حسين العفون، كلية التربية للعلوم الصرفة. ابن الهيثم- جامعة بغداد، جمهورية العراق.



مقال العدد



بسم الله الرحمن الرحيم ، الحمد لله على فضله ونعمته ، والصلاة والسلام على رسوله الكريم وآله ، أما بعد

يسرنا أن نقدم لكم العدد 25 الجزء الثاني من المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الذي يضم مجموعة من البحوث العلمية المتميزة التي شارك بها باحثون من مختلف دول العالم.

لقد دأبت هيئة التحرير على تطبيق معايير التقييم العلمية شأنها بذلك شأن المجالات الرصينة المثيلة في حقل التخصص والنشر العالمي ، فعرضت البحوث على محكمين لهم مكانتهم العلمية في فضائهم العلمي ، ويعودون لجنسيات مختلفة ، ومن جامعات متباينة ، منها الجامعات الحكومية التي ترجع بمرجعيتها إلى بلدان العالم المختلفة ، فضلا عن الاستعانة بخبراء من جامعات خاصة اثبتوا بشكل علمي أنهم أهل للتحكيم واطلاق الحكم على علمية البحث المقدم للمجلة ، وصلاحيته للنشر.

حرصت هيئة التحرير على عرض البحث المقدم من لدن كاتب البحث على محكمين اثنين ، وتقديمه لهما ، بتوقيعات زمنية محددة ، فأن اتفق المحكمان على صلاحية البحث ، تم تحويله إلى مرحلة التنضيد والنشر ، بعد التأكد من دقة تطبيق تعليمات النشر الخاصة بالمجلة . وإن اختلف المحكمان في التقييم المطلق على البحث المقدم ، حول البحث لمحكم ثالث ، فأن قبله ، تم تحويله للمرحلة الثانية التنضيد والنشر ، وإن رفضه ، عندئذ يرفع البحث من قائمة البحوث المعدة للنشر.

لم يختلف منهج هيئة التحرير في آلية قبول البحوث ، وعدّها للنشر عن غيرها من المجالات العلمية ؛ لأن الرصانة العلمية هو هدفها الذي تسعى للوصول إليه ، واعتمدت نظاما دقيقا في استقبال البحوث ، وتقديمها للمقومين ، واشعار الباحثين بقبول النشر ، وفقا لأمر إداري يصدر عن المجلة ، يعد مستندا في صحة نشر البحث في المجلة ، مع تثبيت العدد الذي نشر فيه مذيلا بإمضاء رئيس التحرير.

احتوى هذا العدد في طياته مجموعة من البحوث ، والتي تحمل موضوعات متنوعة ، ذات الطابع الإنساني والاجتماعي ، ضمن تخصص المجلة ، وكل الأفكار التي طرحت تحمل الرؤى العلمية وأبعادها ، والنظرية التي يؤمن بها أصحاب تلك الأفكار ، لذلك كانت المجلة دقيقة ؛ لأجل عرض تلك الأفكار من دون التدخل فيها ، مع متابعة كونها لا تؤدي إلى خلق الفوضى العلمية ، أو تحريض للعنف ، أو للتطرف العلمي والمجتمعي.

نحن فخورون أيضا أن هذا العدد يصادف حدثا مميزا في مسيرة المجلة، حيث تم اعتمادنا من قبل المكتبة الوطنية المغربية للحصول على الاعتماد القانوني، ومنحها التسلسل الرقمي الدولي (ISSN) للنسخة الإلكترونية وأيضا للنسخة الورقية. هذا الإنجاز يعكس التزامنا بتقديم محتوى علمي رصين ومتنوع، ويسهم في تعزيز مكانة المجلة كمصدر مرجعي معترف به عالميا.

هيئة تحرير المجلة

30/12/2025 الرباط - المملكة المغربية

الملاحظة القانونية

البحوث المنشورة في المجلة لا تعبر عن وجهة نظر المجلة ، بل عن رأي كاتبها

فهرس الموضوعات	
الفكر السياسي وبناء الدولة المعاصرة: دراسة تحليلية في المفاهيم والتحويلات التاريخية	
د/ عبد الولي حازم محمد ردمان الشميري.....	10
التغيرات الرقمية وتأثيرها على الإعلام المعاصر	
ذة. كوثر رغوي.....	28
جماليات الانزياح النحوي في الشعر الأندلسي (ظاهرة التقديم والتأخير أنموذجاً).	
م. م. حيدر عبد الكاظم اسماعيل.....	38
فضائل أهل البيت (عليهم السلام) من خلال مؤرخي الأندلس دراسة تحليلية (ابن الأبار أنموذجاً)	
م.م. خزعل راجي صايل.....	56
تصميم الفضاءات الداخلية ودورها في تعزيز الصحة النفسية والرفاهية	
م.م. نوار عبد الأمير حميد.....	78
تفعيل دور السياحة الداخلية الاوار العراقية نموذجا	
الباحث : م. م. حميد صباح حميد الدهان.....	100
تحديات الحداثة في ظل مجتمع المخاطر : دراسة حالة العراق	
الباحثة : علياء حميد خيون.....	124
من علم اجتماع الادب إلى النقد الاجتماعي: دراسة نقدية تحليلية	
خولة الزلزولي.....	142
التربية والتعليم : تحديات الجودة والتحول الرقمي -المملكة المغربية أنموذجاً-	
الباحث :ابراهيم أزضوض.....	155
القيادة التحويلية وأثرها على الابتكار المؤسسي في صناعة السياحة: تحليل شامل	
الباحث : رزاق محمد التميمي.....	177
التحويلات في مفهوم التوحد من منظور علم النفس الحديث: من الاضطراب إلى التنوع العصبي	
محمد رشدي أبو الليث / دة: رشيدة كوجيل	195
دور المدرسة في الحفاظ على الهوية والثقافة الوطنية من خلال الكتاب المدرسي	
لمادة التربية الفنية بالمدرسة الابتدائية أنموذجاً.	
العربي العيوشي.....	212
حماية حق التعليم - دراسة في ضوء المواثيق الدولية ومدى توافق التشريعات الوطنية معها	
م . د . فلاح مهدي عبد السادة.....	232
Western Narcissism and the Evasion of Ethical Responsibility in David Hare's The Vertical Hour A Levinasian and Postcolonial Reading	
Asst.lect Zaineab Raad Mohsin.....	249



القيادة التحويلية وأثرها على الابتكار المؤسسي في صناعة السياحة: تحليل شامل

الباحث : رزاق محمد التميمي

العراق

الملخص :

تتعمق هذه الدراسة في دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار والتطوير المؤسسي داخل صناعة السياحة، حيث تسلط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات السياحية في بيئات العمل الديناميكية. في ظل الحاجة المستمرة للتكيف مع التغيرات السريعة في السوق السياحي، تصبح القيادة التحويلية أداة حيوية لتحقيق الأداء العالي وتحسين التجربة السياحية. يشير البحث إلى أن القيادة التحويلية ليست فقط أسلوبًا قياديًا، بل هي مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات السياحية. تستند الدراسة إلى منهجية وصفية واستقرائية واستنباطية، حيث تم تحليل تأثير القيادة التحويلية على الابتكار وأداء العاملين في السياحة. وقد تم تحديد عدد من الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية، مثل القدرة على إلهام الرؤية المتعلقة برؤية المؤسسة السياحية، وتفويض السلطة، وتعزيز المشاركة الفعالة للموظفين، مما يعكس أهمية التعاون بين كافة المستويات التنظيمية. تشير النتائج إلى أن القادة التحويليين يمكنهم خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار من خلال تعزيز الثقة بين الفرق، وتقديم الدعم المستمر، وتحفيز التفكير الإبداعي في تطوير الخدمات والمنتجات السياحية. علاوة على ذلك، يستكشف البحث العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في القطاع السياحي، حيث تظهر النتائج أن القادة الذين يمارسون أساليب قيادة تحويلية يحققون مستويات أعلى من رضا الموظفين. هذا بدوره يعزز الأداء العام للمؤسسة السياحية ويؤدي إلى تقديم تجارب أفضل للزوار. كما يسلط الضوء على أهمية تطوير مهارات القيادة التحويلية في برامج التدريب والتطوير المهني، مما يسهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات السياحية في مواجهة التحديات المتزايدة في هذا القطاع.

(Transformational Leadership and Its Impact on Organizational Innovation in the Tourism Industry: A Comprehensive Analysis)

Researcher Razzak Muhammad Kazem Al-Tamimi

Abstract

This study delves into the role of transformational leadership in enhancing innovation and organizational development within the tourism industry, highlighting the challenges faced by tourism organizations in dynamic work environments. In light of the continuous need to adapt to rapid changes in the tourism market, transformational leadership becomes a vital tool for achieving high performance and improving the tourism experience. The research indicates that transformational leadership is not merely a leadership style but a set of characteristics and behaviors that contribute to motivating employees and fostering a culture of innovation within tourism organizations. The study employs a descriptive, inductive, and deductive methodology to analyze the impact of transformational leadership on innovation and employee performance in the tourism sector. Several key characteristics of transformational leadership have been identified, such as the ability to inspire a vision related to the tourism organization, delegating authority, and promoting active employee participation, reflecting the importance of collaboration across all organizational levels. The findings suggest that transformational leaders can create a work environment that encourages innovation by enhancing trust among teams, providing continuous support, and stimulating creative thinking in developing tourism services and products. Moreover, the research explores the relationship between transformational leadership and employee satisfaction in the tourism sector, revealing that leaders who practice transformational leadership styles achieve higher levels of employee satisfaction. This, in turn, enhances the overall performance of the tourism organization and leads to better experiences for visitors. The study also underscores the importance of developing transformational leadership skills in professional training and development programs, contributing to improving the competitive capability of tourism organizations in facing increasing challenges in this sector.

1. مشكلة البحث:

تتناول إشكالية البحث تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والتطوير في المؤسسات السياحية. في ظل التحديات المتزايدة في بيئات العمل الديناميكية، يبرز السؤال حول كيفية تحقيق الأداء العالي من خلال أساليب القيادة المتنوعة. يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ومعدل الابتكار في قطاع السياحة، وتحديد العوامل التي تدعم هذه العلاقة.

2. أسئلة البحث:

- ما هو تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات السياحية؟
- كيف يمكن للقيادة التحويلية تحسين أداء الموظفين في هذا القطاع؟
- ما هي الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية التي تعزز الابتكار داخل المؤسسات السياحية؟

3. أهداف البحث:

- توضيح مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في بيئات العمل السياحية.
- تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستويات الابتكار في المؤسسات السياحية.
- استكشاف الخصائص التي تسهم في تحقيق الأداء العالي من خلال القيادة التحويلية في صناعة السياحة.

4. أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في تقديم رؤى جديدة حول كيفية استخدام القيادة التحويلية كأداة لتحفيز الابتكار والتطور في قطاع السياحة. كما يسهم البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية المتعلقة بالقيادة في سياق السياحة، مما يساعد المؤسسات على تحسين أدائها والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق.

5. مناهج البحث:

يستخدم البحث منهجاً وصفيًا ونظريًا واستنباطيًا، مما يتيح تحليلًا شاملاً للتأثيرات المتبادلة بين القيادة التحويلية والابتكار المؤسسي في صناعة السياحة.

كلمات المفتاحية

القيادة التحويلية: نوع من القيادة يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف أعلى.

الابتكار: القدرة على تقديم أفكار جديدة أو تحسينات على المنتجات أو العمليات.

الأداء: مستوى إنجاز الأفراد أو الفرق في تحقيق الأهداف المحددة.

السياحة: المعالم والمرافق السياحية ومراكز الايواء والمنشأة السياحية

2-1 المقدمة:

تُعتبر القيادة التحويلية من النماذج المحورية لتحقيق النجاح في المؤسسات السياحية، حيث تتطلب بيئة سريعة التغير قادة قادرين على إلهام فرق العمل لتحقيق أهداف طموحة تناسب احتياجات السوق. تركز هذه القيادة على تطوير القيم والثقافات التنظيمية وزيادة الابتكار لمواجهة التحديات العالمية. من خلال تقديم رؤية ملهمة، تعزز القيادة التحويلية الأداء وتحفز الموظفين على الابتكار والإبداع، بينما يُعتبر القادة التحويليين موجهين يخلقون بيئة تشجع على الأفكار الجديدة (محمد فوزي 2021، 17). من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية وبناء الثقة، يسهم القادة التحويليين في خلق جو من التعاون والاحترام المتبادل، مما يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية للموظفين وزيادة إنتاجيتهم. عندما يتعلق الأمر بالابتكار في السياحة، فإن القيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات. تتم تنمية مهارات العاملين وتعزيزها عن طريق منحهم دوراً إيجابياً في حل مشاكل العمل غير الروتينية، مما يحقق التقدم ويؤكد على وضع الأهداف وواقعيتها في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها المؤسسات السياحية. يُشجع القادة التحويليين فرق العمل على التفكير خارج الصندوق (محمدي 2021، 179)، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الزوار بشكل أفضل. حيث تعبر تمكين الموظفين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار، يمكن للقادة تعزيز الشعور بالملكية لدى الأفراد، مما يزيد من التزامهم وولائهم للمؤسسة (خلف، 2023، 89).

إن دور القيادة التحويلية في التطوير والابتكار لا يقتصر فقط على تحسين الأداء الفردي في المؤسسات السياحية، بل يمتد أيضاً ليشمل التأثير على الثقافة التنظيمية بشكل عام. من خلال تعزيز قيم التعاون والإبداع، يساهم القادة التحويليين في خلق بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة وتبادل الأفكار. هذه الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤدي بدورها إلى تحسين النتائج المالية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق السياحة

المبحث الاول :

2_1 مفهوم :

1- ظهر مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة عام 1978 على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكجروجر بيرتز، الذي عرّف مفهوم القيادة التحويلية مقارنة بالقيادة الإجرائية. ركز بيرتز على قدرة القيادة التحويلية على نقل المنظمات إلى مراحل أكثر فاعلية وإنتاجية تتماشى مع عصر ما بعد الحداثة. منذ ذلك الحين، لقيت نظريته اهتماماً واسعاً من قبل باحثين متخصصين في الإدارة، مثل "تيكس" و"ديفانا" في عام 1986، اللذين أجروا تعديلات على أفكاره. كما قدم "باس" و"أقوليو" نظرية شاملة تضم عناصر متعددة من رؤية بيرتز. تتعلق القيادة التحويلية بالقيم والأخلاق، وتهدف إلى تحسين الدوافع البشرية وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والمهنية للأفراد

2- 3. تعاريف القيادة التحويلية:

1-3-1 تعريف كيركباتريك ولوك :

تُعرف القيادة التحويلية بأنها "عملية يتم من خلالها إلهام الأفراد لتحقيق أهداف جماعية من خلال التأثير في القيم والمعتقدات والسلوكيات". يركز القادة التحويلين على معالجة احتياجات الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أداء أعلى. (Kirkpatrick, 1994, p36)

1-3-2 تُعرف القيادة التحويلية : بأنها "أسلوب من أساليب القيادة الذي يركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف أعلى من خلال تعزيز الإبداع والتغيير الإيجابي في بيئة العمل". (عبد الله، 2019 ، ص 30)

1-3-3 تعريف نورثهاوس :

يعرف نورثهاوس القيادة التحويلية بأنها "نوع من القيادة التي تنطوي على تحفيز الأتباع على تجاوز مصالحهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف جماعية، مما يؤدي إلى تطوير الأفراد ورفع مستويات ، الأداء فالمؤسسة". (Northouse, 2018, p161)

3-3-4 ويعرفها الغامدي

القيادة هي نشاط إنساني يظهر فيه قدرة القائد وقوته في التأثير في الأتباع وتوجيه تصرفاتهم وسلوكهم بما يحقق الأهداف الموضوعية، وهي نوع من التواصل الإيجابي المتبادل بين القائد والمرؤوسين لتمكينهم من إنجاز أعمالهم بجودة وإبداع، والعناية بتوظيف الذكاء العاطفي بما يحقق الراحة النفسية والأمن الوظيفي للموظفين ويطور قدراتهم وينمي معارفهم وثقافتهم بشكل أوسع (الغامدي 2018 ص 20)

1-4 أهمية القيادة التحويلية في التطوير والابتكار :

تُعتبر القيادة التحويلية ضرورية لتعزيز الابتكار وتطوير الأداء داخل المؤسسات من خلال تحفيز الأفراد وتوفير بيئة عمل ملهمة. (ابرفاعي، 2020، 113) .

النقاط الأساسية:

- تحفيز الإبداع: تشجيع الفرق على التفكير خارج الصندوق.
- تعزيز التعاون: تساهم في بناء ثقافة العمل الجماعي.
- تطوير المهارات: تستثمر في تنمية مهارات الموظفين.
- توفير رؤية واضحة: تحدد أهدافاً طموحة تلهم الأفراد.

- زيادة الالتزام: تعزز الشعور بالانتماء لدى الموظفين.
 - تحقيق التغيير الإيجابي: تدفع المؤسسات نحو التكيف مع التغيرات.
- عندما يتبنى القادة أساليب القيادة التحويلية، فإنهم يشجعون الموظفين على التفكير بشكل إبداعي. هذا النوع من التحفيز يؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي، حيث يشعر الأفراد بأنهم جزء من شيء أكبر، مما يعزز من التزامهم وولائهم للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة التحويلية في خلق ثقافة تشجع على الابتكار، حيث يكون الموظفون أكثر استعدادًا لتقديم أفكار جديدة والمشاركة في المبادرات التطويرية. كما تلعب القيادة التحويلية دورًا في بناء قيم مشتركة بين أعضاء الفريق، مما يعزز الشعور بالانتماء ويخلق بيئة عمل تعاونية. (محمدي، 2021، 183) من خلال تعزيز التعلم المستمر والتكيف، تضمن القيادة التحويلية استدامة الابتكار. فالقادة الذين يشجعون على التعلم والتطوير لا يحققون فقط نتائج فورية، بل يساهمون أيضًا في تشكيل قادة المستقبل، حيث تبرز أهمية القيادة التحويلية كعامل رئيسي في تحقيق الابتكار والنمو المستدام داخل المؤسسات. من خلال بناء بيئة عمل إيجابية وتحفيز الأفراد، تستطيع المؤسسات الوصول إلى مستويات جديدة من الأداء والابتكار.

1_5 _ خصائص القيادة التحويلية في التطوير والابتكار:

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص تجعلها فعالة في تعزيز التطوير والابتكار داخل المؤسسات. القادة التحويلين يتمتعون برؤية واضحة، وقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين، مما يعزز من روح التعاون والإبداع. كما أنهم يركزون على تطوير الأفراد ورفع مستويات أدائهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة. هذه الخصائص تجعل القيادة التحويلية أداة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة. (امير الموسوي)

الخصائص الأساسية:

- الرؤية الواضحة: تحديد أهداف مستقبلية ملهمة.
 - تحفيز الأفراد: تشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.
 - تعزيز الإبداع: خلق بيئة تشجع على الابتكار.
 - التطوير المستمر: الاستثمار في مهارات الأفراد.
 - بناء الثقة: تعزيز العلاقات الإيجابية بين القائد والموظفين.
- تساهم الخصائص الأساسية للقيادة التحويلية بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والدعم من قبل قادتهم، فإن ذلك يعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة ويزيد من ولائهم لها. هذا الولاء يؤدي بدوره إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار داخل الفرق. علاوة على ذلك، تركز القيادة التحويلية على تطوير الأفراد من خلال تقديم فرص للتعلم والنمو. هذا الاستثمار في تطوير المهارات يعزز من كفاءة الموظفين ويزيد من قدرتهم على الابتكار. عندما يُمنح الأفراد حرية التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، فإنهم يشعرون بأنهم جزء من العملية، مما يحفزهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. كما أن القيادة التحويلية تُعزز من ثقافة التعاون والمشاركة، فإن القيادة

التحويلية ليست مجرد أسلوب إداري، بل تمثل ثقافة شاملة تُركز على تمكين الأفراد وتحفيزهم لتحقيق النجاح المشترك. هذا النوع من القيادة يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية، قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة وتلبية احتياجات السوق، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

1 - 6 . مزايا القيادة التحويلية :

تعد نتائج القيادة التحويلية مبشرة في العديد من المؤسسات في حال توافر فيها إمكانيات بشرية قابلة لتطبيق هذا النوع عليها، إضافةً إلى أنها بطيئة التأثير، فلا يمكن للمدير ملاحظة التغيرات الحاصلة في أيام معدودة، فتغيير الفكر الإداري في المؤسسة يحتاج لوقت طويل نسبياً، وأبرز المزايا التي يجب أن تظهر في المؤسسة هي (نت 1)

❖ الرؤية المشتركة :

تشجع القيادة التحويلية الموظفين على المشاركة في تحسين رؤية المؤسسة، مما يعزز ثقتهم بالقائد ويجعلهم أكثر وعياً بأهداف المنظمة. يتجنب هذا النمط الإداري الأساليب الجامدة التي لا تشرح الأسباب وراء القرارات. الولاء المطلق :

أبرز الأمور التي تسعى الشركات لحلها هي مشكلات دوران العمالة أو عدم تعاون الموظفين لإنجاز أعمالهم، بسبب غياب وجود أي روابط تدفعهم للولاء للشركة، لكن في حال وجود قيادة تحويلية جيدة، سيشعر كل موظف بمدى أهميته داخل المؤسسة ويقدر مدى فعالية عمله، مما يخلق مسؤولية لدى العاملين بتحقيق مهامهم، بسبب شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وللقائد في نفس الوقت.

❖ إدارة التغيير :

الولاء المطلق: تُعزز القيادة التحويلية شعور الموظفين بأهميتهم داخل المؤسسة، مما يخلق انتماءً وولاءً، ويحفزهم على تحقيق المهام بفعالية، مما يساعد في تقليل مشاكل دوران العمالة.

❖ التواصل الكبير :

في العديد من أساليب الإدارة الكلاسيكية، غالباً ما يكون الاتصال في اتجاه واحد فقط من الرئيس إلى المرؤوس، ما يعدم التواصل بين الجانبين. أما في القيادة التحويلية، يوجد تواصل متبادل بين القائد والموظف، ما يعزز من فعالية الاتصالات داخل المؤسسة، ويوضح القرارات بشكل أكبر، ما يؤدي في النهاية لحدوث نتائج حقيقية، إضافةً إلى أن وجود تواصل حقيقي ضمن أعضاء الفريق، يعني زيادة الرضا الوظيفي لجميع أعضاء المؤسسة.

المبحث الثاني

2-1 القيادة التحويلية والابتكار والإبداع:

يُعتبر القائد المبدع شخصًا قياديًا قادرًا على الإبداع، حيث يحرص على تهيئة موارد بشرية تنافسية. وتتوافر لديه سمات القيادة التحويلية، مما يعزز قدرته على خلق بيئة مواتية للإبداع. بينما يُعرّف الإبداع بأنه قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عملية متعددة المراحل تنتج عنها أفكار أو أعمال جديدة تتميز بالأصالة والمرونة. هذه القدرة يمكن تنميتها وتطويرها من خلال التدريب وتوفير المناخ الملائم للإبداع (نت 2)

اذ تُعتبر القيادة التحويلية من العوامل الرئيسية التي تعزز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات السياحية. يتمكن القادة التحويليون من إلهام وتحفيز فرق العمل، مما يدفع الأفراد إلى التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة. من خلال توفير بيئة تشجع على التجربة والمخاطرة المحسوبة، يتمكن الموظفون من استكشاف إمكانياتهم الكاملة ويقدمون حلولاً مبتكرة للتحديات التي تواجههم في صناعة السياحة (محمد فوزي 2021، 18). تعمل القيادة التحويلية أيضاً على تعزيز التعاون بين الأفراد، حيث يشجع القادة فرقهم على تبادل الأفكار والخبرات. تساهم هذه الثقافة التعاونية في خلق بيئة تحفز الإبداع، بحيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار ولديهم القدرة على التأثير. تسلط المنظمات السياحية الضوء بشكل متزايد على الابتكار كعامل أساسي للنجاح وميزة تنافسية. وقد أكدت دراسة (الحسيني، 2016، 7) على أن الابتكار يساعد المؤسسات السياحية على التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية والتكنولوجية.

2-2 أمثلة على القيادة التحويلية والابتكار في الوقت المعاصر:

ستيف جوبز: كان قائداً تحويلياً عُرف برؤيته المبتكرة، حيث قاد فريقه لتطوير منتجات مثل iPhone و iPad، مما أحدث ثورة في تكنولوجيا الاتصالات. إيلون ماسك: يتمتع بأسلوب قيادي تحويلي يدفع فرق العمل نحو تحقيق أهداف طموحة، حيث قام بتطوير سيارات كهربائية متقدمة وأطلق صواريخ فضائية تجارية. تشير الأبحاث إلى أن القيادة التحويلية تعمل على تسهيل ابتكار المنتجات في المؤسسات. يتمتع هؤلاء القادة برؤية تفاعلية، ويشجعون بيئة مناسبة للعملية الابتكارية. القادة التحويليون الذين لديهم تأثير مثالي يستطيعون بناء الثقة والاحترام بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والابتكار (الحسيني، 2016، 7). تسهم القيادة التحويلية أيضاً في تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات داخل المؤسسات السياحية. من خلال أسلوبها القيادي، يُمكن القادة التحويليون من إلهام وتحفيز الأفراد، مما يخلق بيئة تشجع على الإبداع والتجريب. عندما يشعر الموظفون بالدعم من قادتهم، يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة. استناداً إلى دراسة قام بها Bass و Avolio، يُظهر القادة التحويليون قدرة كبيرة على تحقيق نتائج إيجابية من خلال تعزيز الإبداع والابتكار (Bass & Avolio, 1994). يعمل هؤلاء القادة على تطوير رؤية مشتركة للابتكار، حيث يسعى الأفراد لتحقيق أهداف جماعية تتجاوز المصالح الفردية. يعزز هذا النوع من القيادة التعاون بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تبادل المعرفة والخبرات، وبالتالي تحسين جودة المنتجات السياحية. علاوة على ذلك، تسهم القيادة التحويلية في تطوير مهارات الأفراد من خلال توفير التدريب والتوجيه المستمر. هذا الاستثمار في تنمية القدرات الفردية يجعل الموظفين أكثر كفاءة واستعداداً لتقديم أفكار جديدة تناسب احتياجات السوق. كما تُعتبر القدرة على التكيف مع

التغيرات السريعة في بيئة العمل من السمات الأساسية للقادة التحويليين، مما يساعد المؤسسات السياحية على مواجهة التحديات واستكشاف فرص جديدة للابتكار

2_ 4 عناصر القيادة التحويلية في التفكير الابداعي (الصائغ , 2020 ، ص26)

هناك ثلاثة عناصر أساسية تستند إليها القيادة التحويلية، وهي كما يلي:

1. التغيير ويعني بالتغيير التطوير التنظيمي بهدف تحويل المنظمة إلى منظمة أكثر فعالية فيجب على القائد التحويلي أن يضع استراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات المستقبلية ويقترح أفكاراً جديدة للتطوير، وتحسين أساليب وطرق العمل، نابعة من قدراته الابتكارية والإبداعية ورغبته في التفوق والريادة.
2. الإبداع: تستند القيادة التحويلية على التفكير غير التقليدي (الابتكاري) لحل ما يواجهها من مشاكل معقدة؛ إيماناً منها بأن الابتكار والتجديد هو جوهر عملية الإبداع، كما أن القائد يوفر الجو المناسب لخلق الإبداع والابتكار لدى العاملين؛ وذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين. وديمقراطية القيادة واتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز، كما تساعد على تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير لبناء القدرات التنافسية، ويتميز القائد بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف من خلال الخبرة والمعرفة التراكمية.
3. روح المخاطرة حيث يتميز القائد التحويلي بالقدرة على الخوض في المغامرات، وقبول التحديات والاستمتاع بمواقف عدم التأكد والتعقد والإيضاح، وقبول الأفكار من الغير، وحب الاستطلاع والتفكير الخلاق، فكلما زادت روح المخاطرة تطلب ذلك تفكيراً أكبر ومعلومات أكثر ورؤية الأمور بطريقة أوضح، وهذه العناصر المتكاملة تحقق الفاعلية القصوى للقائد حيث يعمل القائد التحويلي على رفع مستوى العاملين معه من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، إذ أنه يعمل على زيادة تفتهم في انفسهم في إطار العمل ليصبحوا هم أنفسهم قادة يحققون إنجازاً أعلى مما كانوا يتوقعون والقيادة في هذا النمط لا تكون مهمة بالمحافظة على الوضع القائم.



المبحث الثالث :

3-1. علاقة القيادة التحويلية بالأداء:

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل وثيق بالأداء وجودة المخرجات في صناعة السياحة، حيث تساهم في تحقيق رضا الموظفين. أظهرت الأبحاث وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وتحسين الأداء وكفاءة المؤسسة. يلعب

القائد التحويلي دوراً مهماً في تشكيل قيم المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق طموحاتهم من خلال تقديم رؤية ملهمة، مما يعزز العمل الجماعي والتعاون. كما يركز على دعم احتياجات الموظفين، ويشجعهم على تجاوز حدود أدوارهم التقليدية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (سميرات ومقابلة، 2014، ص 12).

2-3 أهمية تقييم الأداء:

يُعتبر الأداء الوظيفي مقياساً أساسياً لقدرة الفرد على تنفيذ مهامه الحالية والاستعداد لمهام مستقبلية. يُساعد هذا المقياس في اتخاذ قرارات هامة مثل النقل والترقية، ويتضح الارتباط الواضح بين نظام الحوافز وأداء الأفراد، مما يعزز من اهتمامهم بتحسين أدائهم. يُرتبط الأداء الوظيفي أيضاً بالاستقرار الوظيفي، حيث يواجه الأفراد ذوو الأداء المتدني دائماً خطر فقدان وظائفهم (هاجر، 2016، 224).

فيما يلي توضيح مفصل لأهمية تقييم الأداء وتأثيره الإيجابي على مختلف الجوانب:

1. تحسين الإنتاجية: الدور الأساسي لتقييم الأداء:

- التقييم بشكل دوري يتيح للمؤسسات فرصة لتحليل أداء الموظفين على مستويات مختلفة، مما يساعد على:
- تحديد الأهداف بوضوح: يصبح من السهل على الإدارة وضع أهداف قابلة للقياس تتماشى مع قدرات الموظفين وطبيعة العمل.
- التركيز على المهام الأساسية: التقييم يُمكن الموظفين من التركيز على الأولويات بدلاً من الانشغال بأعمال فرعية قد لا تكون فعالة.

2. التطوير المهني: تعزيز المهارات وبناء القدرات

- التطوير المهني هو أحد الأهداف الرئيسية، حيث يساهم في:
- تحديد نقاط القوة والضعف: التقييم يُسلط الضوء على المجالات التي يتفوق فيها الموظف، بالإضافة إلى ذلك الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
- توفير برامج تدريبية مخصصة: بناءً على نتائج التقييم، يمكن تصميم برامج تدريبية تستهدف تحسين مهارات محددة.

3. تعزيز الرضا الوظيفي: ضمان بيئة عمل إيجابية

- الرضا الوظيفي عامل أساسي في تحقيق استقرار المؤسسات. تقييم الأداء يعزز هذا الرضا من خلال:
- الاعتراف بالجهود: عندما يتم تقدير جهود الموظفين من خلال تقييم أداء موضوعي، يشعرون بأنهم جزء مهم من نجاح المؤسسة.
- التحفيز المستمر: التقييم يساعد على تقديم مكافآت مادية أو معنوية للموظفين المتفوقين، مما يُحفزهم للاستمرار في الأداء الجيد.

تحتل عملية تقييم الأداء في المؤسسات أهمية كبيرة، ويمكن إبرازها في النقاط التالية (فهد، 2009):

- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ من خلال نتائج الأداء الفعلي.

- إفصاح عن درجة الموازنة بين الأهداف المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية.
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة.
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

تعتمد القيادة التحويلية على إلهام وتحفيز الأفراد، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والجودة. عندما يتبنى القادة في مجال السياحة أسلوب القيادة التحويلية، يركزون على تطوير العلاقات الإنسانية مع الموظفين، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة. هذا الشعور بالتقدير والدعم ينعكس على أداء العاملين، حيث يصبحون أكثر استعدادًا لتقديم جهود إضافية تعزز من تحقيق أهداف المؤسسة. تدعم القيادة التحويلية أيضًا الإبداع والابتكار بين العاملين من خلال تشجيعهم على التفكير خارج الصندوق وتقديم أفكار جديدة، وبالتالي يمكنهم المساهمة في تحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات السياحية (الغامدي، 2018، 26). يعزز هذا النوع من التحفيز الإبداعي من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، ويمكن القادة التحويليين من تطوير مهارات العاملين من خلال توفير فرص التدريب والتوجيه. هذا الاستثمار في تطوير القدرات الفردية يُعزز من كفاءة الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفريق والمؤسسة في صناعة السياحة.

3_3 تقييم الأداء الوظيفي

نموذج تقييم الأداء، المعروف أيضًا بنموذج تقييم أداء الموظف، هو أداة تستخدمها الفرق الإدارية وموارد البشرية لقياس أداء الموظفين ومساهماتهم خلال فترة زمنية محددة. يساهم نموذج التقييم المنظم في مقارنة الأداء بين الفرق والأقسام، مما يساعد على تحديد فرص التطوير الوظيفي. لا تعتبر عملية تقييم الأداء عنصرًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية، حيث تعكس فعالية السياسات المعتمدة، سواء في الاستقطاب أو التدريب. كما تعكس صورة المؤسسة من جوانب قانونية واجتماعية. يمكن تصنيف طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين رئيسيتين.

أولاً: الطرق التقليدية

تستند هذه الطرق إلى تقييمات المقيمين، مثل المشرفين المباشرين أو الإدارة. ومن أبرز هذه الطرق:

طريقة الترتيب البسيط: تُعتبر هذه الطريقة من أقدم الأساليب المستخدمة، حيث يعتمد المقيم على ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ. (حمداوي 2011، 131) يقوم بإعداد قائمة بأسماء الموظفين، ويحدد الأفضل أداءً في أعلى القائمة والأسوأ في أسفلها. على الرغم من بساطتها وسهولة استخدامها، فإن عيبها يكمن في عدم وجود معايير واضحة لتحديد كيفية تمييز الأفراد عن بعضهم (احمد ماهر، 20001، 29).

- طريقة المقارنة المزدوجة: في هذه الطريقة، يتم مقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين. يُقسم الموظفون إلى أزواج، مما يعزز من موضوعية التقييم. (ابو شيخة، 2013، 354)

- طريقة التوزيع الإجباري: تهدف هذه الطريقة إلى ضمان توزيع طبيعي للأداء، حيث يُفترض أن نسبة قليلة من الموظفين ستحصل على ترتيب ممتاز، في حين أن نسبة أخرى ستكون في أدنى التقييمات، بينما سيحصل الباقون على تقييمات متوسطة. (هروم، 147، 2008)
- طريقة التدرج البياني: تعتمد على تحديد مجموعة من الصفات أو الخصائص التي تؤثر على مستوى الأداء. يتم تقييم كل موظف وفقاً لمقياس محدد، مما يساعد في تحديد الصفات المرتبطة بالأداء بدقة (حمداوي، 131، 2011)

3_4 تقييم الأداء الحديثة

نظراً لأهمية تقييم الأداء بالنسبة للفرد والمنظمة، استمرت الجهود في تطوير أساليب جديدة تهدف إلى تقليل الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية. تعتبر هذه الأساليب الحديثة ضرورية لتعزيز فعالية القيادة التحويلية، خصوصاً في صناعة السياحة التي تتطلب الابتكار المستمر.

3_4_1 . طريقة الاختيار الإلزامي:

تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، مما يتماشى مع المبادئ الأساسية للقيادة التحويلية التي تسعى إلى تعزيز الثقة والعدالة بين الموظفين. تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من العبارات والعناصر التي تعكس أداء الموظفين، مقسمة إلى مجموعات تحتوي كل منها على أربع جمل. تشمل كل مجموعة جملتين تعبران عن الصفات المرغوبة وجملتين تمثلان الصفات غير المرغوبة. يُطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع تعبران عن الأداء الحقيقي للموظف (محمد سعيد، 2003، 316). استخدام هذه الأساليب يساعد القادة التحويليين في تشكيل ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار وتعزز من أداء الفريق.

3_4_2 . طريقة التقرير المكتوب:

في هذه الطريقة، يقوم المدير أو المشرف بإعداد تقرير تفصيلي عن الموظف، يتضمن نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى المهارات التي يمكن تطويرها في المستقبل. كما يتناول التقرير إمكانية التقدم الوظيفي أو الترقية. ورغم أن هذه التقارير تقدم معلومات قيمة، إلا أنها قد تفتقر إلى مواصفات معيارية واضحة، وتعتمد على مهارة الشخص الذي يعدها. في بيئة العمل السياحي المتغيرة، توفر هذه الطريقة فرصة للقادة للتحفيز والتوجيه. كما تساهم في خلق رؤية مشتركة بين القادة والموظفين حول الأهداف المستقبلية (راوية، 2000، 221). تساهم هذه الأساليب الحديثة في تحسين دقة تقييم الأداء وتعزيز الفهم الواضح لأداء الموظفين، مما يعزز من قدرة المنظمات السياحية على اتخاذ قرارات أفضل في مجال الموارد البشرية. عندما يكون القادة على دراية بدقة أداء فرقهم، يصبح بإمكانهم تحفيز الابتكار وتعزيز الثقافة الإبداعية، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في صناعة السياحة



3_5 النتائج:

تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي، خاصةً في بيئات العمل الديناميكية مثل صناعة السياحة. فقد أظهرت الأبحاث أن القادة التحويليين يتمتعون بقدرة فريدة على تحفيز الموظفين وخلق بيئة تشجع على الإبداع والمبادرة، مما يساهم في تحسين الخدمات وتجربة العملاء.

- تأثير إيجابي على الابتكار: توضح النتائج أن القيادة التحويلية تعزز من مستوى الابتكار داخل المؤسسات السياحية من خلال تشجيع الأفكار الجديدة والمبادرات. القادة التحويليون يشجعون فرقهم على التفكير الإبداعي، مما يتيح لهم تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
- تحسين الأداء: يشير التحليل إلى أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويليين يتمتعون بأداء أعلى ورضا أكبر عن وظائفهم. هذا الرضا يعزز الإنتاجية، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات السياحية المقدمة.
- خصائص القيادة التحويلية: تلعب الخصائص مثل الإلهام والتواصل الفعال دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار. القادة الذين يستطيعون إلهام فرقهم وتعزيز التواصل الفعال يكتسبون من الابتكار وتقديم خدمات جدي

3_6 التوصيات:

استنادًا إلى النتائج المستخلصة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات في صناعة السياحة على الاستفادة من القيادة التحويلية لتعزيز الابتكار وتطوير الأداء:

- تطوير برامج تدريبية: ينبغي على المؤسسات تطوير برامج تدريبية تستهدف تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى القادة الحاليين والمستقبليين. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل وتوجيهات حول كيفية تحفيز الفرق وتشجيع الابتكار.
- تعزيز ثقافة الابتكار: من الضروري خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار وتسمح بتجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل. ينبغي أن تعمل القيادات على تعزيز ثقافة الفشل الإيجابي حيث يتم التعلم من الأخطاء، مما يساهم في تعزيز روح المبادرة.

- تقييم الأداء: يُنصح بتطبيق أنظمة لتقييم الأداء تركز على مدى تأثير القيادة التحويلية على الابتكار والرضا الوظيفي. يمكن أن تشمل هذه الأنظمة معايير تقيس مستوى الابتكار والمشاركة الفعالة للموظفين.
- البحث المستمر: يجب القيام بمزيد من الدراسات لفهم أفضل للعوامل التي تعزز العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار في سياقات متنوعة. من المهم دراسة تجارب متنوعة ضمن قطاع السياحة لتحقيق أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها.

قائمة المراجع والمصادر :

المصادر العربية :

- : عبدالله، رائد (2019). *التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الابتكار*. مجلة العلوم الإدارية، 15(2)، 30
- الرفاعي، فهد (2020). *القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الابتكار*. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 100-120.
- ميراث سحر والمقابلة خاطف (2014) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها، بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات، العلوم التربوية، المحمد 04 ، ملحق رقم (55)، ص 12
- الرفاعي، زهراء (2013) علاقة تمطى القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت يتمكن المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن
- الحسني ، سوسن ، 2016 ، القيادة التحويلية والابتكار مقارنة بين التعليم العالي الحكومي والخاص ، مركز البيان ص 7
- فهد ، نصر حمود (2009) اثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف ، دار صنعاء ، عمان .
- الصباغ ، اشرف وعبد الغني الصيفي ،(2020) القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية أداء الموظفين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية ، ص26
- الحسيني سوسن ، وابراهيم البلتجي ، القياد التحويلية والابتكار ، مركز البيان للدراسات الاستراتيجية ، 2016، 6
- حماده محمدي عبد الحميد علي ، القيادة التحويلية واثرها على اداء العاملين ونظم اداء العاملين بوزارة الرياضة ، جامعة الإسكندرية ، مجلة التطبيقات الرياضية ع / 180 ، سنة 2021 ، ص 179
- أ.م . خلف ناصر لطيف، أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز، جامعة كركوك مجلة الجامعة ، مج 8 ، ع2، ص89
- الغامدي ، سعيد بن عبد الله ، القيادة التحويلية ، المملكة العربية السعودية ، مطبعة كنوز المعرفة ، 2018، ص 20
- محمد فوزي ، القيادة التحويلية ، السعودية الدمام ، النشر مكتبة الملك فهد 2021 ، 17
- احمد ماهر ، ادارة الموارد لا البشرية ، دارالجامعة للنشر 2001 ص 29 ط 5
- تفريشي هاجر ، باديسي فهيمه جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة، العدد 3 ، 2016، 224
- اياد حمداوي ، اثر القيادة التحويلية في ادارة التغير ، مجلة جامعة دمشق ، عدد 4، سنة 2011 ، ص131

- نادر احمد ابو شيخة ،ادارة الموارد البشرية ،دار الفصاء للنشر ،عمان ،ط 2، ص 352
- عز الدين هروم ،واقع تيسير الاداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة ،2008،ص147
- محمد سعيد انور السلطان ،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ،2003،ص316
- راوية حسن ،ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ،دار الجامعة للنشر والتوزيع ،السكندرية ،2000،221

المصادر الاجنبية :

- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). *Direct and Indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*. Journal of Applied Psychology, 81(1), 36-51.
- Northouse (2018). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications,p161.
- – Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

مصادر الانترنت :

- <https://blog.baaeed.com/transformational-leadership/#transformational-leadership-advantages>
- <https://alarabi.nccal.gov.kw/Home/Article/19606>
- <https://www.researchgate.net/publication/339222899>
- <https://theses-algerie.com/?q>
- <https://fawater.net/business-template>



Issue - 25 - Part 2- December - 2025 - Year 4

Refereed Quarterly Scientific Journal

American International Journal of Humanities and Social Sciences

**ISSUED BY AMERICAN INTERNATIONAL ACADEMY
FOR HIGHER EDUCATION AND TRAINING**

**QUARTERLY JOURNAL ON HUMANITARIAN
AND SOCIAL AFFAIRS**

(ISSN) Electronic (4806 - 3085) / (ISSN) Paper (4830 - 3085)

Legal deposit number in the Moroccan National Library (2025PE00006)

Legal deposit number in the Iraq National Library and Archives (2735)



Journal Website : <https://iajphss.us/>

