

مدى ممارسة القيادة التحويلية في فنادق الأربع والخمس نجوم "دراسة ميدانية في محافظة طرطوس"

نور حسام منصور*

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٤ / ٨ / ٢٩ - تاريخ النشر ٢٠٢٤ / ٩ / ٢٩)

□ ملخص □

هدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية). اعتمد البحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس، والبالغ عددهم (١٥٩) إداري، وباعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم توزيع (١٤٤) استبانة على العاملين الإداريين بعد استبعاد (١٥) إدارياً دخلوا ضمن عينة الدراسة الاستطلاعية، وقد تم استرجاع (١٣١) استبانة كاملة وصالحة لتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٠.٩٧%). أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لأبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦١.٣٥%)، أما بالنسبة لكل بعد من الأبعاد فكانت نتائجها مرتبة تنازلياً وفق الآتي: بعد الاستثارة العقلية، يليها بعد التأثير المثالي، يليه بعد التحفيز الإلهامي، يليه بعد الاعتبارية الفردية. **كلمات مفتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية، فنادق الأربع والخمس نجوم.

* باحثة، حاصلة على درجة الماجستير في الإدارة السياحية، كلية السياحة، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

The Extent of Practicing Transformational Leadership in Four and Five-Star Hotels A Field Study in Tartous Governorate

Nour Hossam Mansour *

(Received 29/8/2024.Accepted 29/9/2024)

□ABSTRACT □

The aim of the research was to identify the extent to which administrative leaders in four- and five-star hotels in Tartous Governorate practice the dimensions of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, mental stimulation, individual consideration).

The research adopted the descriptive approach, and the research community consisted of all administrative workers in four- and five-star hotels in Tartous Governorate, numbering (159) administrators. By relying on the comprehensive enumeration method, (144) questionnaires were distributed to administrative workers after excluding (15) administrators who were included in the exploratory study sample. (131) complete questionnaires were retrieved and valid for statistical analysis, with a response rate of (90.97%).

The results of the research showed that the degree of practice of administrative leaders in four- and five-star hotels in Tartous Governorate for the dimensions of transformational leadership was at a medium level and with a relative importance of (61.35%), as for each dimension, its results were arranged in descending order as follows: after mental stimulation, followed by the ideal influence dimension, followed by the inspirational motivation dimension, followed by the individual consideration dimension.

Keywords: Transformational Leadership, Ideal Influence, Inspirational Motivation, Mental Stimulation, Individual Consideration, Four- and Five-Star Hotels.

* Researcher, holds a master's degree in tourism management, Faculty of Tourism, University of Tartous, Tartous, Syria.

المقدمة:

فرض التطور العلمي والتقني على المنظمات الفندقية تطوير القدرات القيادية لمديريها؛ إذ أنّ أداء المنظمة الفندقية له صلة وثيقة بنمط القيادة الذي يعتمد عليه القائد، وعلى مدى تأثيره على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين، فالقوة والقيادة هما الأساس في كيفية أداء المنظمات لأعمالها بفاعلية، فغالبية المنظمات الفندقية تعتمد على أساليب إدارية تقليدية، ومع تزايد وتيرة المنافسة وحدثها أصبح لزاماً عليها البحث عن أساليب إدارية حديثة لتطوير أدائها حتى تتمكن من الصمود أمام المنافسة الشرسة (أبو رية، ٢٠٢٠، ص ١).

والقيادة التحويلية في الفنادق هي أكثر من مجرد إدارة، فهي فن إلهام وتحفيز الفرق لتحقيق مستويات أداء غير مسبوقة؛ فمن خلال بناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، يتمكن القادة التحويليون من خلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين إلى تجاوز توقعاتهم. هذه القيادة لا تقتصر على إعطاء الأوامر بل تتعداها إلى مشاركة الرؤية المستقبلية للمنظمة مع الفريق، وتمكينهم من المساهمة في تحقيقها؛ ففي قطاع الفنادق حيث التنافس شديد والعملاء يبحثون باستمرار عن تجارب فريدة، تلعب القيادة التحويلية دوراً حاسماً في بناء فرق عمل متماسكة وقادرة على تقديم خدمة عملاء متميزة؛ فمن خلال إلهام الموظفين وتشجيعهم على الابتكار، يمكن للفنادق أن تظل في طليعة الصناعة وتحقق نتائج متميزة.

بناءً على ما سبق يسعى البحث الحالي إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم للقيادة التحويلية من خلال أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية).

الدراسات السابقة:

١ - دراسة (Emmanuel & Hassan, 2015)، بعنوان:

The effects of Transformational Leadership on Job Satisfaction: A study on four- and five-Star Hotels in Kuala Lumpur.

تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة على الفنادق ذات الأربع والخمس نجوم في كوالالمبور. من المعروف أن القيادة التحويلية هي شرط أساسي مهم لإقامة والحفاظ على علاقة مرضية مع الموظفين في مختلف الصناعات. هناك عدد قليل من الدراسات التي درست تأثير مكونات القيادة التحويلية على رضا الموظفين، خاصة في صناعة الفنادق في ماليزيا. لذلك، هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير مكونات القيادة التحويلية (الكاريزما، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري) على رضا الموظفين في صناعة الفنادق في ماليزيا. من أجل تحقيق هدف هذه الدراسة، تم استخدام استبيان ذاتي الإدارة لجمع البيانات من عينة عشوائية من ١٠٠ موظف مكتب استقبال في فنادق أربع وخمس نجوم في كوالالمبور.

بينت نتائج الدراسة أن جميع مكونات القيادة التحويلية، وهي الكاريزما والاعتبار الفردي والتحفيز الفكري، إيجابية ومؤثرة بشكل كبير في التأثير على رضا الموظفين عن وظائفهم في صناعة الفنادق في ماليزيا.

٢ - دراسة (سلامة، ٢٠١٨) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في تطوير الإبداع الإداري في الفنادق المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين بالفنادق المصرية، والتعرف على مدى توافر خصائص وصفات القيادة التحويلية لدى مدراء الفنادق المصرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمّ تصميم استمارة استقصاء وزرعت على العاملين بالفنادق المصرية للاستفسار عن الواقع الفعلي للقيادة التحويلية داخل الفنادق المصرية، وتمّ اختيار (٢٥) فندقاً بمدينة شرم الشيخ، وبلغ عدد استمارات

الاستقصاء المتحصل عليها (٢٤١) استمارة صالحة من مجموع (٣٠٠) استمارة تم توزيعها. أظهرت نتائج الدراسة توافر سمات وأبعاد القيادة التحويلية في مدراء الفنادق عينة الدراسة فيما يتعلق بالتأثير المثالي للقائد التحويلي وكذلك الاستثارة الفكرية بإعطاء العاملين الفرصة للإبداع والابتكار، والحافز الإلهامي الذي يعد عنصراً هاماً لتحفيز العاملين على أداء عملهم، ومراعاة الاعتبارات الفردية للعاملين.

٣- دراسة (متولي وشحاته، ٢٠١٩) بعنوان: دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، ومدى تأثير نمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (الجابذية القيادية، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الفردية)، في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل تلك الفنادق، تم اختيار فنادق الخمس نجوم وتم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية بلغت (٢٠) فندقاً، حيث بلغ عدد الاستمارات (٦٠٠) بواقع (٣٠) استمارة داخل كل فندق استرد منها (٣٤٤) استمارة بنسبة (٥٧.٣%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التحويلية بجميع أبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان أكثرها تأثيراً بعد التحفيز الملهم والاستثارة الفكرية على التوالي.

٤- دراسة (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٣) بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ).

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أسلوب القيادة التحويلية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية وتم تحديد إبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في كل من (التأثير المثالي، الدفاعية الاتهامية، الاستثارة الفكرية) كما تم تحديد عناصر أداء العاملين المتمثلة في (العامل، البيئة، الوظيفة، اشتراطات العمل، أنشطة العمل) كما هدفت الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العاملين في شركات السياحة المصرية وكانت الطريقة المتبعة هي تصميم استبانة موجهة إلى العاملين في شركات السياحة المصرية وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث بلغ إجمالي حجمها ٢٥٠ استبانة تم استرداد منها ٧٦ استبانة، و ١٧٤ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وكانت نتائج الدراسة هي التوصل لوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لإبعاد القيادة التحويلية على أداء العاملين بالشركة محل الدراسة، وأكدت الدراسة على ضرورة استخدام أساليب إدارية حديثة ومتطورة تشمل على دورات تدريبية وتأهيلية لتدريب هؤلاء القادة الإداريين على سمات وخصائص قيادة التحويلية للوصول لمعدلات أداء عالية تفوق كافة التوقعات.

٥- دراسة (محمود، ٢٠٢٣) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وفاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة. تم قياس مدى تبني المستشفيات للقيادة التحويلية من خلال تقييم أبعادها الخمسة: الجاذبية الشخصية، التأثير المثالي، القدرة الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية. تم تقييم فاعلية سلوك العاملين من خلال

قياس ثلاثة أبعاد: الكفاءة، توحيد الأهداف، والتطوير المستمر. تم توزيع (٢٤٩) استبانة على جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى في المستشفيات محل الدراسة، واسترجع (١٨٨) استبانة. أظهرت النتائج أن تبني المستشفيات العامة والخاصة لنمط القيادة التحويلية مرتفعاً، وأن جميع أبعاد القيادة التحويلية تؤثر في فاعلية سلوك العاملين، كما بينت النتائج أن الاستثارة الفكرية هو البعد الأكثر تأثيراً في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة.

٦- دراسة (سامي وآخرون، ٢٠٢٤) بعنوان: دور القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء المؤسسات السياحية: دراسة تطبيقية في مطار النجف الأشرف الدولي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المؤسسات السياحية لمفهوم وأهمية مستوى الأداء المؤسسي، والتعرف على الصفات الشخصية للقادة التحويليين، ومن ثم رفع مستوى أداء المؤسسة السياحية طبقاً لذلك. تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، واعتمدت عينة عشوائية من المسافرين والمسؤولين في فندق النجف الأشرف، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك اتفاق على أن القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية، الدافعية المستحواة، الاستثارة العقلية، الاعتبار الفردي) لها الأثر الكبير في نجاح أي مؤسسة ومنها المؤسسات السياحية، وأن هناك ارتباط متوسط بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل ومستوى أداء المؤسسة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية وتحديداً في القطاع الفندقي، نلاحظ أن جميع الدراسات أجمعت على أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة بأربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة العقلية، والاعتبارية الفردية، وقد تناولت الدراسات السابقة علاقة القيادة التحويلية بمجموعة من المتغيرات مثل الأداء سواء أداء المنظمة السياحية أم أداء العاملين، وسلوك المواطن التنظيمية، الإبداع الإداري، والرضا الوظيفي، أما الدراسة الحالية فتناولت مدى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في القطاع الفندقي، وتشابهت الدراسة الحالية أيضاً مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع باستثناء دراسة (سامي وآخرون، ٢٠٢٤) التي اعتمدت المنهج الاستنباطي، كما تشابهت في أدوات جميع البيانات.

مشكلة البحث:

تُعد القيادة التحويلية ركيزة أساسية لتحقيق التميز في قطاع الفنادق، حيث تُساهم في بناء فرق عمل متماسكة، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء. ومع ذلك، ما يزال هناك فجوة بين النظرية والتطبيق في هذا الصدد؛ فعلى الرغم من أهمية القيادة التحويلية، إلا أن القطاع الفندقي لا يزال يعاني من ضعف في تطبيق جوانب مختلفة من أبعادها؛ فقد أظهرت الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على عينة من فنادق محافظة طرطوس (برج شاهين، منتجع شاهين)، والمقابلات التي أجرتها مع (١٥) عاملاً في هذه الفنادق، أن بعض القادة في الفنادق محل الدراسة يعانون من صعوبة في رسم رؤية واضحة للمستقبل وإلهام فريق العمل للعمل نحو تحقيقها، بالإضافة إلى شكوى بعض الموظفين من قلة التواصل الفعال بينهم وبين قياداتهم، مما يؤثر سلباً على مستوى التحفيز والالتزام، بالإضافة إلى شعور بعض الموظفين بأن آرائهم لا تؤخذ في الاعتبار، مما يقلل من شعورهم بالمشاركة في صنع القرار.

وبناءً على ما سبق، يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الآتي: ما مدى ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لأبعاد القيادة التحويلية؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث من أهمية القيادة التحويلية حيث يمكن اعتبارها استثمار طويل الأجل في نجاح الفندق، كونها تعمل على خلق بيئة عمل إيجابية مبنية على الثقة والاحترام المتبادل، حيث يتمكن القادة التحويليون من بناء فرق عمل متماسكة تعمل كفريق واحد لتحقيق الأهداف المشتركة، كما تشجع القيادة التحويلية الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات فريدة تجذب العملاء. أما الأهمية العملية للبحث فتتمثل أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في الفنادق محل الدراسة قد يساهم في تحسين أداء الفنادق من خلال زيادة إنتاجية الموظفين، وتعزيز الابتكار، وبناء علاقات أقوى مع العملاء، كما يمكن أن تساهم نتائج البحث في جذب وتطوير الكفاءات القيادية المتميزة للعمل في قطاع الفنادق، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية مخصصة لتنمية المهارات القيادية التحويلية بناءً على نتائج البحث. يهدف البحث إلى التعرف على مدى ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة العقلية، الاعتبارية الفردية).

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي.

٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة التحفيز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي.

٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الاستشارة العقلية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي.

٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها، وتفسير المعلومات التي تم الحصول عليها، والاستفادة منها للوصول إلى تعميمات واستدلالات تشمل المجتمع محل البحث.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس (هوليدي بيتش، منتجع شاهين، برج شاهين، مشى الحلو، صافيتا الشام، رويال إن، بورتو/ جوناذا)، والبالغ عددهم (١٥٩) إداري، وبالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل تم توزيع (١٤٤) استبانة على العاملين الإداريين بعد استبعاد (١٥) إدارياً دخلوا ضمن عينة الدراسة الاستطلاعية، وقد تم استرجاع (١٣١) استبانة كاملة وصالحة لتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٧.٩٠%).

حدود البحث:

الحدود المكانية: محافظة طرطوس، فنادق الأربع والخمس نجوم.

الحدود البشرية: جميع العاملين الإداريين في فنادق الأربع والخمس نجوم.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفترة من ٢٠٢٤/١/١ ولغاية ٢٠٢٤/٦/١.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على مدى ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية).

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

تُعرف القيادة التحويلية بأنها: سلسلة من الأعمال والنشاطات التي يقوم بها القادة لتحفيز مرؤوسيهـم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يقوموا بها بدون وجود هؤلاء القادة. بعث مشاعر مرؤوسيهـم وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين بتوظيف حاجاتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة (الجهني، ٢٠١٨، ص ٦٦). كما تُعرف بأنها: نمط قيادي يُركز على توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة للموظفين من خلال احترامهم وتقدير جهودهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، ومشاركتهم في صنع القرار، وتوفير فرص التعلم والتطور، مما يُحفّزهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة (السعود، ٢٠١٢، ص ٢٠٤). وتُعرف أيضاً بأنها: نوع من القيادة يشعر معها التابعين بالثقة وبالإعجاب والولاء والاحترام للقائد، يحاول القائد فيها إجراء تغييرات تزيد من الأداء والفاعلية التنظيمية (Durbin, 2012, p6).

وفي القطاع الفندقي ترى الباحثة أنّ القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يهدف إلى تحفيز وإلهام الموظفين لتحقيق أهداف الفندق وتجاوز التوقعات، حيث التفاعل المباشر مع العملاء هو الأساس، وبالتالي تؤدي القيادة التحويلية دوراً حاسماً في بناء فرق عمل متماسكة وتحقيق رضا العملاء.

وتتمثل أهمية القيادة التحويلية في الفنادق:

١- بناء ثقافة إيجابية: تساعد القيادة التحويلية في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تعتمد على الثقة والاحترام المتبادل بين القادة والموظفين.

٢- تحفيز الابتكار: تشجع القيادة التحويلية الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والابتكارية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

٣- زيادة الرضا الوظيفي: يؤدي تطبيق مبادئ القيادة التحويلية إلى زيادة رضا الموظفين عن وظائفهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

٤- تحسين أداء الفندق: تساهم القيادة التحويلية في تحسين أداء الفندق بشكل عام، من خلال زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة.

٥- بناء علاقات قوية مع العملاء: تساعد القيادة التحويلية في بناء علاقات قوية مع العملاء من خلال توفير تجربة إيجابية لهم.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية:

تعتمد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي: الاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، وتُعدّ هذه الأبعاد عمليات نفسية تؤثر على سلوك العاملين، حيث قدرة القائد على الإلهام والتأثير على العاملين لتحقيق النتائج المخطط لها، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

١- **الاستثارة الفكرية:** تُعرّف القيادة التحويلية بأنها: مقدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الأتباع فكرياً، ليمتلكوا الأفكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، وتعني قراءة مشكلات العمل وفهمها بطريقة جديدة (BASS, 2006, P7). وعليه 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 (الهالي، ٢٠٠١، ص ٢٠). ويقوم القائد التحويلي بالبحث عن الأفكار الجديدة، فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلقة أثناء العمل؛ فالقادة التحويلين يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة وتوليد التعبير لها، وعليه فالمشاكل تترك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتتفاد بالالتزام الكامل من قبل التابعين (السكرانة، ٢٠٠٩، ص ٤٢٤). ووفقاً لـ (دواني، ٢٠١٣، ص ١٤٣) فإنّ خصائص النشاط الفكري التأثيري للقائد التحويلي تتمثل بـ:

١- قادر على أن يوضح الرؤية بطريقة جذابة.

٢- يعمل بثقة وتفاؤل.

٣- يستخدم الطرق الدراماتيكية للتأكيد على القيم.

٤- يقود التابع بالتأثير المثالي.

٥- يمكن الأفراد من إنجاز الرؤية.

٢- **الدافع الإلهامي:** يركز هذا البعد على قدرة القادة على التعبير الجذاب، والرؤية الملهمة للعاملين واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin et al , 2011, P411)، ويعمل القائد التحويلي على توفير معنى لعمل العاملين وذلك من خلال وضع رؤية جذابة أو مذكرة للفريق أو المنظمة، ويعمل القادة على زيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة، حيث أفعال القادة تؤثر في العاملين وتدفعهم نحو الهدف (Eisenbeifs & Boerner, 2010, P366). وينطوي الدافع الملهم على إنشاء وعرض رؤية جذابة للمستقبل وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل العاملين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية متعددة للعمل وتوفير نوع من التحدي واستثارة روح الفريق لديهم والإثارة بالنتائج الإيجابية (Yang, 2012, P32). وتعمل القيادة التحويلية على رفع الوعي لأهمية القيم والنتائج التنظيمية، وهذه العملية تتطلب من القادة خلق شعور من الرؤية والرسالة بين العاملين، وتوفير الثقة والاتجاه نحو مستقبل المنظمة، فللقادة التحويلية خاصية تجعلها تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به القادة والعمل على تغليب روح الجماعة في المنظمة (Moynihan et al , 2011, P147).

٣- **التأثير المثالي:** يُعدّ التأثير المثالي أحد أهم أبعاد القيادة التحويلية، حيث يشير إلى أنّ القائد يتمتع بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل العاملين في المنظمة لما يؤديه من دور مهم في المنظمة، كالمشاركة في المخاطر التي قد تعترض العاملين في المنظمة، وكذلك قيام القائد بتقديم احتياجات العاملين على احتياجاته

الخاصة والتصرف وفقاً للمعايير الأخلاقية، وفي هذه الحالة تعمل القيادة التحويلية كقدوة في إثبات كفاءتها؛ فالتأثير المثالي يعتمد على خصائص الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه وما يولده من احترام وإعجاب موثوق به الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، على أن يتجنب القادة استخدام القوة في تحقيق مصالحهم الشخصية، بل استعمال صلاحيات العمل التي يمتلكها القائد لتحريك العاملين في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة (Chi & Dorjgotov, 2012, p1016). إن هيبية القائد تشعر العاملين بنفس شعور قادرتهم حيث يعمل القائد على تطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للأعمال والسلوكيات المشتركة، حيث يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية نموذجاً يحظى بإعجاب واحترام وتقدير العاملين (Goodwin et al, 2011, p411). ويمثل التأثير المثالي في جوهره أعلى مستويات التفكير الأخلاقي، حيث يكون القادة على أتم الاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وان يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها العاملين وأن يلتزموا بالمعايير الأخلاقية لرفع الروح المعنوية للعاملين، وبهذا يصبح القادة موضع إعجاب واحترام ومستوى عالي من الثقة والتقدير (Shibru & Darshan, 2011, p285).

٤- **الاعتبارات الفردية:** يعني الاعتبار الفردي مراعاة أحوال العامل، وحاجاته في كل الظروف، وعدم اضطراب العامل أن يطلبها بنفسه، ليسد القائد في نفس العامل حاجة ستبقى تتنازع نفسه، وتشغل باله عن التركيز في أداء العمل، وإحسانه حتى تتحقق وتشتبع في داخله (الأغا، ٢٠١١، ص٣٦). ووفقاً لذلك يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجة كل مرؤوس لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب، وناصح، وصديق، وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويصنع فرصاً جديدة لتعليمهم مع الأخذ بالحسبان الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، وبالنظر إليهم كأشخاص بصفة إنسانية بدلاً من النظر إليهم مجرد مرؤوسين، ومتابعة المهام الممنوحة لهم لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة، مع عدم جعلهم يشعرون بأنهم تحت المراقبة، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً ويشعرهم بالثقة والاطمئنان، إذا ما أرادوا قول شيء، فضلاً عن ذلك يقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتنمية المرؤوسين وهذا التفويض يتم بموجبه للتعرف على ما إذا كان المرؤوسين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم (حسين وسعيد، ٢٠١٦، ص٤٦٩-٤٧٠).

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تمّ تصميمها من قبل الباحثة بعد الإطلاع على المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التحويلية وأبعادها، وقد تضمنت الاستبانة (٣٣) بنداً موزعة على أربعة محاور شملت أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية)، وقد تمّ تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي الاقتصاد والسياحة، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وتقاس ما وضعت لقياسه. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل محور، والدرجة الكلية للمحور؛ والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) عاملاً من غير عينة البحث الأساسية، وكانت النتائج وفق الآتي:

الجدول (١) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	.807**	.000	١٨	.816**	.000
٢	.734**	.000	١٩	.909**	.000
٣	.748**	.000	٢٠	.846**	.000

٤	.836**	.000	٢١	.836**	.000
٥	.896**	.000	٢٢	.809**	.000
٦	.797**	.000	٢٣	.793**	.000
٧	.843**	.000	٢٤	.829**	.000
٨	.832**	.000	٢٥	.754**	.000
٩	.799**	.000	٢٦	.871**	.000
١٠	.834**	.000	٢٧	.855**	.000
١١	.877**	.000	٢٨	.827**	.000
١٢	.844**	.000	٢٩	.831**	.000
١٣	.795**	.000	٣٠	.876**	.000
١٤	.722**	.000	٣١	.901**	.000
١٥	.819**	.000	٣٢	.848**	.000
١٦	.766**	.000	٣٣	.765**	.000
١٧	.837**	.000			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١) أنَّ ترابط البنود الدالة على كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠.٧٢٢) و (٠.٩٠٩)، وهي تدل اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول (٢) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين درجة كل بعد من محاور الاستبانة والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	الاعتبارية الفردية	الاستنارة العقلية	التحفيز الإلهامي	التأثير المثالي		
.867**	.293**	.752**	.774**	1	معامل الارتباط	التأثير المثالي
.000	.000	.000	.000		احتمال الدلالة	
15	15	15	15	15	العدد	
.839**	.625**	.706**	1	.774**	معامل الارتباط	التحفيز الإلهامي
.000	.000	.000		.000	احتمال الدلالة	
15	15	15	15	15	العدد	
.795**	.092	1	.706**	.752**	معامل الارتباط	الاستنارة العقلية
.000	.168		.000	.000	احتمال الدلالة	
15	15	15	15	15	العدد	
.808**	1	.092	.625**	.293**	معامل الارتباط	الاعتبارية الفردية
.000		.168	.000	.000	احتمال الدلالة	
15	15	15	15	15	العدد	
1	.808**	.795**	.839**	.867**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية

	احتمال الدلالة	.000	.000	.000	.000
	العدد	15	15	15	15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٢) أنَّ معامل ارتباط درجة محور التأثير المثالي مع الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٨٦٧) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويدل على اتساق محور التأثير المثالي مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت معامل ارتباط درجة محور التحفيز الإلهامي مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٣٩) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويدل على اتساق محور التحفيز الإلهامي مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت معامل ارتباط درجة محور الاستثارة العقلية مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٧٩٥) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويدل على اتساق محور الاستثارة العقلية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت معامل ارتباط درجة محور الاعتبارية الفردية مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٠٨) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، ويدل على اتساق محور الاعتبارية الفردية مع الدرجة الكلية للاستبانة.

يهدف التوصل إلى دلالات ثبات الاستبانة وفاعلية بنودها، تمَّ حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronpach Alpha)، حيث تمَّ التطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية، والبالغ عددها (١٥) عاملاً إدارياً، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (٣) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبانة والثبات الكلي

محاو الاستبانة	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
التأثير المثالي	٨	٠.٨٣٣
التحفيز الإلهامي	٨	٠.٨٤٩
الاستثارة العقلية	٨	٠.٨٥٧
الاعتبارية الفردية	٩	٠.٨٨٦
الثبات الكلي	٣٣	٠.٩٠٥

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٣) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغ (٠.٩٠٥)، وهو أكبر من ٠.٧٠، كذلك يُلاحظ أنَّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحيته للقياس والدراسة.

تمَّ الاعتماد في تحليل البيانات على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 وتمَّ استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل بما يأتي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = $5 / (1 - 0) = 0.8$

وبناءً عليه تمَّ اعتماد التوزيع المغلق، وتمَّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٤) التباين المقلق تدرجات سلم ليكرت الخماسي

المجال	درجة الممارسة	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	ضعيف جداً	(٢٠-٣٦) %
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيف	(٣٦-٥٢) %
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسط	(٥٢-٦٨) %
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفع	(٦٨-٨٤) %
٤.٢١ - ٥	مرتفع جداً	(٨٤-١٠٠) %

المصدر: من إعداد الباحثة

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي واقع درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس للقيادة التحويلية وفقاً لأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية)، حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة حسب كل محور، ومن ثم حساب المتوسط الحسابي العام لكامل بنود المحور واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بدرجة ممارسة التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بدرجة ممارسة التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر t الاختبار					
دال	.000	5.706	20.96	67	0.٧02	٣.٣٥	١- أثق بقدرات مديري وقدرته على توجيه الفريق نحو النجاح.
دال	.000	4.000	22.82	65.2	0.744	3.26	٢- يشعروني مديري بأهمية دوري في تحقيق أهداف الفندق.
دال	.000	8.855	19.41	70.6	0.685	3.53	٣- أرى في مديري نموذجاً يحتذى به في الأخلاق والقيم.
دال	.000	3.397	23.99	64.6	0.775	3.23	٤- أؤمن برؤية مديري للمستقبل وأنا متحمس لكوني جزءاً منها.
دال	.002	-3.651	29.74	54.8	0.815	2.74	٥- يشعروني مديري بالفخر بالانتماء إلى هذا الفريق.
دال	.000	3.810	23.11	65	0.751	3.25	٦- أثق في قرارات مديري وأشعر بالأمان في اتباع توجيهاته.
دال	.000	4.233	23.83	65.8	0.784	3.29	٧- أشعر بأن مديري يقدر مساهمة كل فرد في الفريق.
دال	.000	3.445	23.65	64.6	0.764	3.23	٨- أؤمن بأن مديري لديه القدرة على تحفيز الفريق في مواجهة التحديات.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
131	3.2366	.73204	.06396	64.73	22.62

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
3.700	.000	.23664	.1101	.3632

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٦) أنَّ جميع عبارات بعد التأثير المثالي حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠) وفق مجالات سلم ليكرت، باستثناء العبارة رقم (٣) فقد حصلت على أهمية نسبية مرتفعة. ويبين الجدول (٦) أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التأثير المثالي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٢٣٦٦٤)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٢.٦٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنَّ احتمال الدلالة $P = 0.05 < 0.000$. فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لبعد التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحولية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٤.٧٣%).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة التحفيز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحولية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بدرجة ممارسة التحفيز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحولية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	-4.029	28.10	54.6	0.767	2.73	٩- يحدد مديري رؤية واضحة للمستقبل ويشركني في تحقيقها.
دال	.000	-2.927	26.44	56.2	0.743	٢.٨١	١٠- يشجعني مديري على التفكير بشكل إبداعي والبحث عن حلول مبتكرة.
دال	.000	-3.128	28.96	55.6	0.805	2.78	١١- يضع مديري أهدافاً عالية الطموح ويحفزني على تجاوزها.
دال	.000	-3.789	26.27	55.2	0.725	2.76	١٢- يؤمن مديري بقدراتي ويدفعني لتحقيق أقصى إمكاناتي.
دال	.000	-2.568	25.11	56.8	0.7١3	٢.٨٤	١٣- يشجعني مديري على تطوير مهاراتي وقدراتي.
دال	.000	-4.280	26.45	54.6	0.722	2.73	١٤- أشعر بأن مديري يلهمني للعمل

							ضمن فريق واحد.
دال	.000	2.795	24.39	63.80	0.778	3.19	١٥- يشعل مديري شغفي بالعمل ويجعلني أستمتع بما أقوم به.
دال	.000	-4.189	24.84	55	0.683	2.75	١٦- أشعر بأن مديري يزرع فيّ روح التعاون والعمل الجماعي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٨) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
131	2.8244	.83648	.07308	56.49	29.62

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-2.402	.018	-.17557	-.3202	-.0310

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٧) أنّ جميع عبارات بعد التأثير المثالي حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠) وفق مجالات سلم ليكرت. ويبين الجدول (٨) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحفيز الإلهامي تتخفّض عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.١٧٥٥٧)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٩.٦٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.018 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة بعد التحفيز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لبعد التحفيز الإلهامي كأحد أبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٥٦.٤٩%).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بدرجة ممارسة الاستثارة العقلية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بدرجة ممارسة الاستثارة العقلية كأحد أبعاد القيادة التحويلية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	4.651	24.38	66.60	0.812	3.33	١٧- يشجّعني مديري على طرح الأفكار الجديدة وتقديم المقترحات.
دال	.000	4.245	23.02	65.60	0.700	3.28	١٨- يدعمني مديري في البحث عن حلول مبتكرة للمشاكل.

١٩- يشجعني مديري على التفكير النقدي وتحليل المعلومات.	2.75	0.773	55.00	28.11	-3.701	.001	دال
٢٠- يقدم لي مديري التوجيه اللازم لاتخاذ القرارات الصائبة.	٣.٥٢	0.7١4	70.40	20.28	8.335	.000	دال
٢١- يشجعني مديري على التعلم من الأخطاء والتطوير من نفسي.	3.29	0.765	65.80	23.25	4.339	.000	دال
٢٢- يشعرني مديري بأهمية التعلم المستمر والتطوير الذاتي.	3.44	0.584	68.80	16.98	8.623	.000	دال
٢٣- يشجعني مديري على الخروج من منطقة الراحة وتجربة أشياء جديدة.	2.74	0.743	54.80	27.12	-4.005	.000	دال
٢٤- أشعر بأن مديري يقدر قيمة المعرفة والابتكار.	3.64	0.635	72.80	17.45	11.535	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Statistics

معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
24.82	65.04	.07052	.80712	3.2519	131

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
3.572	.000	.25191	.1124	.3914

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٩) أنَّ جميع عبارات بعد الاستثارة العقلية حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠) وفق مجالات سلم ليكرت، باستثناء العبارات (٢٠، ٢٢، ٢٤) فقد حصلت على أهمية نسبية مرتفعة. ويبين الجدول (١٠) أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاستثارة العقلية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٢٥١٩١)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٤.٨٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنَّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة بعد الاستثارة العقلية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنَّ درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لبعد الاستثارة العقلية كأحد أبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٥.٠٤%).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة

ممارسة الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحولية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر t الاختبار					
دال	.000	-4.402	27.82	54.20	0.754	2.71	٢٥- يهتم مديري بمعرفة نقاط قوتي وضعفي ويساعدني على تطويرها.
دال	.004	-3.526	28.22	55.20	0.779	2.76	٢٦- يستمع مديري لأرائي ومقترحاتي بانتباه.
دال	.000	-3.810	30.92	54.40	0.841	٢.٧٢	٢٧- يشجعني مديري على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
دال	.000	3.682	22.14	64.60	0.715	٣.23	٢٨- يقدم لي مديري الدعم والتشجيع عندما أحتاج إليه.
دال	.000	-3.378	30.80	55.00	0.847	٢.٧5	٢٩- يشجعني مديري على تحقيق أهدافي الشخصية.
دال	.033	-3.217	24.06	56.20	0.676	2.81	٣٠- يشعرني مديري بأنني فرد مهم في الفريق.
دال	.000	-3.538	26.86	55.40	0.744	2.77	٣١- يخصص مديري وقتاً للتحدث معي بشكل فردي.
دال	.015	-3.370	29.53	55.20	0.815	2.76	٣٢- أشعر بأن مديري يثق بقدراتي ويمنحني المسؤولية.
دال	.000	-4.590	28.74	53.80	0.773	2.69	٣٣- أشعر بأن مديري يهتم برفاهيتي وصحتي النفسية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
131	2.8015	.57405	.05016	56.03	20.49

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
-3.957	.000	-.19847	-.2977	-.0992

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١١) أنَّ جميع عبارات بعد الاعتبارية الفردية حصلت على أهمية نسبية متوسطة كون قيم متوسطاتها الحسابية تقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠) وفق مجالات سلم ليكرت. ويبين الجدول (١٢) أنَّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاعتبارية الفردية تتخفف عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.١٩٨٤٧)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة متوسطة" على مقياس ليكرت،

ومعامل اختلاف (٢٠.٤٩%) يدل على تجانس الإجابات، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة بعد الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لبعد الاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٥٦.٠٣%).

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٣) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

One-Sample Statistics

معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
11.19	61.35	.02999	.34324	3.0674	131

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
2.248	.026	.06740	.0081	.1267

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١٣) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات أبعاد القيادة التحويلية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفرق معنوي بلغ (٠.٠٦٧٤٠)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة متوسطة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١١.١٩%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أن احتمال الدلالة $P = 0.026 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الرئيسة للبحث ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لأبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦١.٣٥%).

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لأبعاد القيادة التحويلية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦١.٣٥%)، أما بالنسبة لكل بعد من الأبعاد فكانت نتائجها مرتبة تنازلياً وفق الآتي:

- ١- درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لبعد الاستثارة العقلية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٥.٠٤%)، وقد جاء في المرتبة الأولى.
- ٢- درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لبعد التأثير المثالي كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٤.٧٣%)، وقد جاء في المرتبة الثانية.
- ٣- درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لبعد التحفيز الإلهامي كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٥٦.٤٩%)، وقد جاء في المرتبة الثالثة.

٤- درجة ممارسة القيادات الإدارية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس لبعد الاعتبارية الفردية كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٥٦.٠٣%)، وقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة.

ب- التوصيات:

بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها، فيما يلي مجموعة من المقترحات والتوصيات لتعزيز ممارسة القيادة التحولية في فنادق الأربع والخمس نجوم في محافظة طرطوس وفق الآتي:

أ- تعزيز التأثير المثالي، وذلك من خلال:

١- يجب على القادة وضع رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، وتشاركها مع فريق العمل بشكل مستمر، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

٢- العمل على بناء ثقافة مؤسسية قوية مبنية على القيم المشتركة والأهداف الاستراتيجية.

٣- يجب على القادة أن يكونوا قدوة حسنة لفريق العمل، وأن يمارسوا القيم التي يدعون إليها.

ب- تحفيز الإلهام، وذلك من خلال:

١- فهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، وتقديم الدعم اللازم لتحقيقها.

٢- خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تشجع على الإبداع والابتكار.

٣- الاحتفال بالإنجازات والنجاحات التي يحققها فريق العمل، وتقدير مساهماتهم.

ج- الاستثارة العقلية، وذلك من خلال:

١- تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة والتفكير خارج الصندوق.

٢- توفير برامج تدريبية وتطوير مهني مستمرة للموظفين.

٣- الاستماع إلى أفكار ومقترحات الموظفين، وإشراكهم في عملية صنع القرار.

د- الاعتبارية الفردية:

١- التعرف على نقاط القوة والضعف لدى كل موظف، وتوفير الدعم اللازم لتطويرها.

٢- بناء علاقات شخصية قوية مع الموظفين من خلال التواصل المفتوح والصادق.

٣- منح الموظفين المزيد من المسؤولية والصلاحيات لاتخاذ القرارات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١- إبراهيم، أماني الشحات؛ وسعد، بسمة ناصر؛ ومحمد، شاهنדה مصطفى (٢٠٢٣). *العلاقة بين القيادة التحولية وأداء العاملين بالشركات السياحية المصرية فئة (أ)*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (٢٥)، العدد الأول، ٢٩٢-٣٠٩.

٢- أبو رية، مروة جمال عبد الوهاب (٢٠٢٠). *القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحولية والفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ*، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (٤)، العدد (١/٢)، ١٨-١.

٣- الأغا، بلال فوزي جبارة (٢٠١١). *تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحولية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- ٤- الجهني، نعيم بن عطا الله (٢٠١٨). نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٥- حسين، حسين وليد؛ وسعيد، ناسو صالح (٢٠١٦). توظيف أبعاد القيادة التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الشرف، العدد (٤٠)، العدد (١)، ٤٥٣-٤٥٥.
- ٦- دواني، كمال (٢٠١٣). القيادة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٧- سامي، بشرى محمد؛ وعبد الحسين، عبد المحسن جواد؛ والكرعاوي، مريم إبراهيم حمود (٢٠٢٤). دور القيادة التحويلية في رفع مستوى أداء المؤسسات السياحية: دراسة تطبيقية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٠)، عدد خاص، ٩٣٠-٩٥٦.
- ٨- السعود، راتب سلامة (٢٠١٢). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٩- السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- سلامة، وجيه محمد السيد (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية في تطوير الإبداع الإداري في الفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (١٥)، العدد الأول، ٩٧-١٠٨.
- ١١- متولي، أحمد حسن؛ وشحاته، حسام سعيد (٢٠١٩). دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطن التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (١٧)، العدد (١)، ١٤٩-١٦٢.
- ١٢- محمود، رحاب عبد المنعم أحمد (٢٠٢٣). القيادة التحويلية ودورها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات العامة والخاصة بجمهورية مصر العربية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد (٣)، العدد (١٠)، ٢٠٨٣-٢١٣٦.
- ١٣- الهلالي، الشربيني (٢٠٠١). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية: دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، المجلد (٧)، العدد (٢١)، ٩-٢٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 14- Bass, Bernard and Riggio, Ronald (2006). *Transformational Leadership, Second Edition*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London, 7.
- 15- Chi, Hsin-Kuang & Dorjgotov, Battogtokh, (2012). *The Moderating Effect of Transformational Leadership on Knowledge Management and Organizational Effectiveness*, Social Behavior & Personality: an international journal. 2012, Vol. 40 Issue 6, 1015-1024.
- 16- Durbin, A., (2012). *Leadership: Research Finding, Practice and Skills*", 7th ed., Erin Joyner, New York, USA.
- 17- Eisenbeifs, Silke A. & Boerner, Sabine, (2010). *Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach*, Creativity & Innovation Management, Volume 19 Number 4, 366.
- 18- Emmanuel, Akinlolu Olumide; Hassan, Zubair (2015). *The effects of Transformational Leadership on Job Satisfaction: A study on four- and five-Star Hotels in Kuala Lumpur*, International Journal of Accounting & Business Management, Vol. 3 (No.1), April, 81-91.
- 19- 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, 411.

- 20- Moynihan, Donald P. & Pandey, Sanjay K. & Wright, Bradley E., (2011). Setting the Table: *How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use*, Journal of Public Administration Research and Theory, 22, 147.
- 21- Shibru, Bekele & Darshan, G.M, (2011). *Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia*, International Journal of Business Management & Economic Research., Vol 2(5), 285.
- 22- Yang, Mu-Li, (2012). *Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Social Behavior and Personality: an international journal, Volume 40, Number 1, 31-46.