

القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية

دراسة ميدانية بالمؤسسات الفندقية (القائد، كردادة، القلعة) لولاية المسيلة

*Transformational leadership and its impact on achieving functional quality of hotel service**A field study of hotel establishments (Al-Qaed, Kerdada, Al-Qalaa) in the state of M'sila*أحمد دفي^{1*}، جمال دفي²¹ مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة عمارثليجي بالأغواط، الجزائر، ahmeddouffi100@gmail.com² المدرسة العليا للأساتذة ببوسعادة، الجزائر، djameldouffi@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/02/10

تاريخ القبول: 2023/05/28

الملخص:

هدفت هذه الدراسة لبحث أثر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي، التمكين) في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية لدى عينة من العاملين بالمؤسسات الفندقية (القائد، كردادة، القلعة) بولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للدراسة وتوزيعها على عينة اجتهادية مكونة من (113) عاملا، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (182) عاملا، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الذي ينسجم مع طبيعة الدراسة، والبرنامج الإحصائي (spss) لتحليل بياناتها.

وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية بين (الاستثارة الفكرية، التمكين) والجودة الوظيفية للخدمة الفندقية، كما أوصت الدراسة بضرورة إعداد وبرمجة وإجراء دورات تدريبية للقادة الحاليين أو المحتملين ومن جميع المستويات الإدارية لمفاهيم وسلوكيات القيادة التحويلية بشكل مستمر، وتشجيعهم على الحضور والمشاركة، وبيان أهميتها في تحقيق الجودة الوظيفية وكذا المحافظة عليها واستخدامها.

الكلمات المفتاحية: قيادة تحويلية، جودة الخدمة، جودة وظيفية، خدمة فندقية، مؤسسات فندقية.

تصنيف JEL: J81، M12

Abstract:

This study aimed to investigate the effect of transformational leadership (ideal influence, individual consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, empowerment) in achieving the functional quality of hotel service among a sample of workers in hotel establishments (Al-Qaed, Kerdada, Al-Qalaa) in the state of M'sila. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed. For the study and its distribution to a judgmental sample consisting of (113) workers, out of the study population consisting of (182) workers, where the descriptive approach was used that is consistent with the nature of the study, and the statistical program (spss) to analyze its data.

The results showed that there is a statistically significant positive effect relationship between (intellectual stimulation, empowerment) and the functional quality of the hotel service. Transformational leadership on an ongoing basis, encouraging them to attend and participate, and explaining its importance in achieving job quality as well as maintaining and sustaining it.

Key Words : *Transformational leadership, service quality, functional quality, hotel service, hotel establishments.*

JEL Classification: *M12, J81*

* المؤلف المرسل: أحمد دفي، الإيميل: ahmeddouffi100@gmail.com

1. مقدمة:

يشكل القطاع السياحي والفندقي رافدا من روافد التنمية، وأحد أهم قطاعات الاقتصاد الحديثة باعتباره محركا رئيسيا للنمو والتنمية، لذلك تعد الحاجة إلى إعداد قيادات بشرية مؤهلة ومؤسسات عمل (منشآت سياحية، مؤسسات فندقية) تمكنها من دعم دورها في التنمية السياحية والفندقية، حيث تمثل هذه الأخيرة وحدات متكاملة تتبلور فيها مجموعة من التفاعلات بين سلوك مقدراتها البشرية، والتي تحتاج إلى فهم وإدراك وإرشاد حتى يتم ضبط عمليات التفاعل التي تنشأ بين المستفيد من الخدمة من جهة، وبين مقدمي الخدمة (العاملين) من جهة أخرى ضمن سياق مُرض وإيجابي، وكذا توجيه السلوك نحو إتاحة الخدمة بأسلوب له صفات معينة، وضمان خدمة أفضل وذات جودة في حدود واضحة المعالم.

فبالنظر إلى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الفندقية نجد أنها تتماثل إلى حد كبير، إلا أن ما يحدث التمايز بينها يكمن في حقيقة جودة الخدمة المقدمة، والتي يمكن أن تترجم من خلال توحيد الجهود بين القادة والعاملين بها لتحسينها والارتقاء بمستوى خدماتها، وتجسير الفجوة بين جودة الخدمة المتوقعة والمقدمة للخدمة الفندقية؛ لذلك أصبحت الجودة العنوان البارز لدى العديد من المؤسسات الفندقية، والهوية التي تثبت شخصيتها وتميزها عن غيرها.

ولما كانت الجودة مسؤولية الجميع، والعاملون أساسا ومصدرا مهما لتحقيق جودة ثابتة ومستمرة، والقيادة والجودة يسيران جنبنا إلى جنب (العواشز، 2010)؛ يتعاظم دور القادة في اتباع سلوكيات قيادية حديثة أكثر جاذبية وتأثير في العاملين، (القيادة التحويلية) تهتم باحتياجات واهتمامات وأهداف العاملين؛ بهدف التأثير في سلوكهم وتحفيزهم واستثارة أفكارهم وتمكينهم للحصول على خدمات ذات جودة وظيفية تشبع الحاجة النفسية لمختلف الأطراف المستفيدة من الخدمة بها.

في هذا الصدد، تأتي هذه الدراسة لبحث علاقة الأثر بين القيادة التحويلية والجودة الوظيفية للخدمة الفندقية، وذلك من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الفندقية (القائد، كراددة، القلعة) بولاية المسيلة، من خلال طرح الإشكالية التالية:

" ما أثر القيادة التحويلية في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية في المؤسسات الفندقية (القائد، كراددة، القلعة) بولاية المسيلة من وجهة نظر العاملين فيها؟"

واستنادًا إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما تقديرات العاملين لمستوى ممارسة القادة لأبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الفندقية بالمسيلة من وجهة نظر العاملين فيها؟

- ما مستوى الاهتمام بالجودة الوظيفية للخدمة الفندقية في المؤسسات الفندقية بالمسيلة من وجهة نظر العاملين فيها؟

- هل توجد علاقة تأثير دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وبين الجودة الفنية للخدمة كمتغير تابع في المؤسسات الفندقية بالمسيلة من وجهة نظر العاملين فيها؟

1.1. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، تم تبني الفرضيات التالية :

■ **الفرضية الأولى:** « يوجد مستوى تقدير متوسط لممارسة القادة لأبعاد القيادة التحولية في المؤسسات الفندقية بالمسيلة من وجهة نظر العاملين فيها».

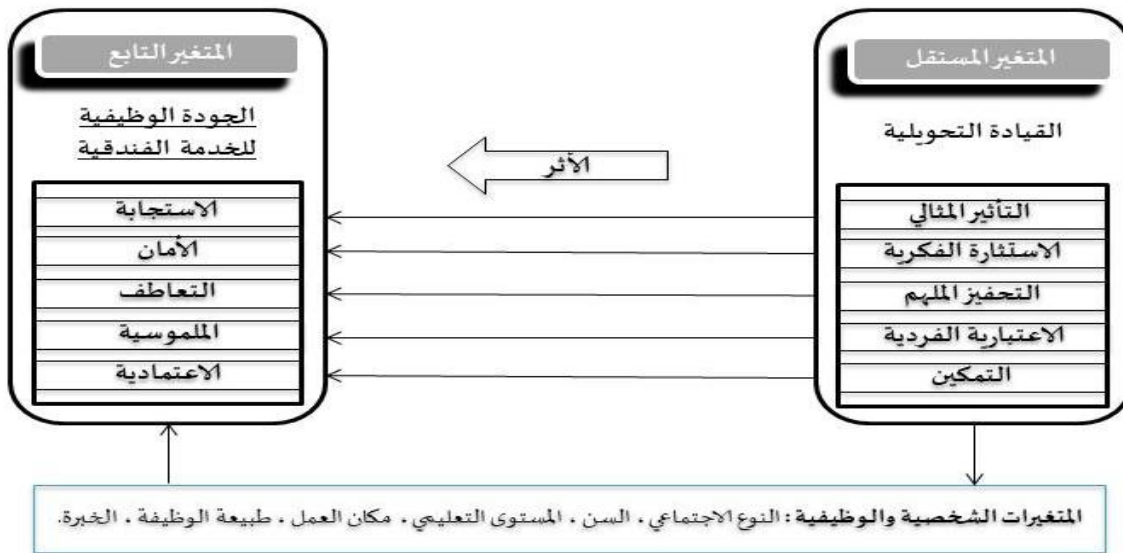
■ **الفرضية الثانية:** « يوجد مستوى اهتمام مرتفع بالجودة الوظيفية للخدمة الفندقية في المؤسسات الفندقية بالمسيلة من وجهة نظر العاملين فيها».

■ **الفرضية الثالثة:** « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد القيادة التحولية منفردة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبارية الفردية، التمكين)، في تحقيق الجودة الفنية للخدمة الفندقية بالمؤسسات الفندقية بولاية المسيلة»، والتي تنقسم بدورها إلى عدة فرضيات فرعية.

2.1. نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج من أجل توضيح متغيرات الدراسة على النحو التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

3.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الإحاطة ببعض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحولية، الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية)، مع الإجابة عن التساؤلات والتحقق من فرضياتها؛
- اختبار طبيعة التأثير بين القيادة التحولية والجودة الوظيفية للخدمة، على صعيد المتغيرات والأبعاد وبيان نتائج الاختبار وتفسيرها من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الفندقية بالمسيلة؛
- محاولة الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمهتمين بموضوع الدراسة.

4.1. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها:

- تحتوي على مواضيع ذات أهمية في مجال السلوك التنظيمي متمثلة في القيادة التحويلية، الجودة الوظيفية، حيث حظيت ولازالت- في حد علم الباحثين- تحظى باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمختصين في هذا المجال:

- تتناول أحد المفاهيم الحديثة للقيادة (القيادة التحويلية)، بالإضافة إلى حاجة القادة إلى انتماج ممارسات وسلوكيات قيادية تبتعد عن السلوكيات النمطية والتقليدية في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة وتشكيل نمط السلوك المطلوب أثناء تقديم الخدمة:

- التوعية وإمعان النظر فيما يتعلق بموضوع القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز وتحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية، من أجل عرض وتقديم إطار مفاهيمي يساعد القادة بالمؤسسات محل الدراسة على معرفة آراء أفرادها العاملين حول السلوكيات القيادية التحويلية التي يبدونها للتأثير فيهم، وكذا مدى توافر واهتمامهم بالجودة الوظيفية أثناء أدائهم للخدمة بمؤسساتهم الفندقية:

- قد تقدم هذه الدراسة منطلقات أساسية للقادة وأصحاب القرار في اعتماد برامج ومشاريع تدريبية مستقبلية تعنى بالقيادة التحويلية، وتشجيع القادة بالمؤسسات الفندقية على تبني هذا النمط القيادي الحديث وتعزيز تطبيقه، كما قد تكون أساساً من حيث توفير المعلومات للقادة والمهتمين الذين يسعون إلى تعزيز وتحقيق الجودة الوظيفية بمنظماتهم، وتحسين صورتها الذهنية وكيفية إدراك العملاء لها:

- من المؤمل أن تمنح هذه الدراسة تصوراً واضحاً للقادة وأصحاب القرار عن أهم المقترحات المنبثقة من نتائج الدراسة، لتكون منطلقاً لزيادة الاهتمام بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، الجودة الوظيفية للخدمة).

5.1. حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على تحليل علاقة التأثير بين القيادة التحويلية من خلال أبعادها: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم، الاعتبارية الفردية والتمكين، والجودة الوظيفية للخدمة الفندقية بالاعتماد على الأبعاد التالية: الاستجابة، الأمان، التعاطف، الملموسية والاعتمادية.

2. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسات الفندقية (القائد، كراددة، القلعة) ذات (3، 4) نجوم بولاية المسيلة.

3. الحدود البشرية: تم توزيع الاستبانة على عينة من العاملين بالمؤسسات الفندقية (القائد، كراددة، القلعة) بولاية المسيلة على اختلاف طبيعة وظائفهم (إدارية، خدمية، مهنية).

4. الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية بالفترة التي تم فيها إجراء الدراسة، حيث امتدت من تاريخ 2022/08/07 حتى 2022/10/13.

6.1. أسلوب ومنهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، كما تم الاستعانة ببعض الاختبارات الإحصائية من خلال استخدام برنامج (Spss).

7.1. الدراسات السابقة:

- دراسة (Kang & Others, 2020) باللغة الإنجليزية بعنوان:

" How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter "

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة الموجودة في أدبيات سلوك الخدمة الذي يساعد الموظفين على الاتصال بالعملاء، عن طريق تحديد ما يحفز الموظفين على الاهتمام بإحداث فرق إيجابي في مكان العمل، وكيف يثير صاحب العمل دوافعهم للقيام بذلك، ومن ثم تقييم السلوك الإيجابي للخدمة (السلوك داخل الخدمة، السلوك خارج الأدوار، التعاون)، ولتحقيق هدف هذه الدراسة استهدف الباحثان عينة قصدية قوامها (320) فردا من المديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية ل (70) فندقا ذي أربع أو خمس نجوم في سيول بكوريا الجنوبية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها إلى أن وضوح الدور والتمكين النفسي لهما تأثير مباشر على سلوك الخدمة المقدمة للعملاء، ومن التوصيات التي تم تبنيها أنه يجب على المشرفين بصفتهم وكلاء للمنظمات تفسير القواعد والإجراءات التي تضعها مؤسساتهم بطريقة توضح الأدوار الوظيفية للموظفين، وتوفر تغذية عكسية ودعمًا ثابتًا للموظفين من قبل المنظمة من خلال التوجيه والتدريب وتقييم الأداء الذي سينعكس بالإيجاب على الخدمة المقدمة.

- دراسة (خليل، 2018) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين بالقطاع السياحي"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين بالشركات السياحية والفنادق في إقليم قناة السويس، ولتحقيق هدف هذه الدراسة صمم الباحث استبانة وزعت على أفراد المجتمع بطريقة الحصر الشامل، حيث بلغت عينة الدراسة (540) مفردة من المديرين والعاملين بالمؤسسات المبحوثة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن واقع تطبيق القيادة التحويلية بالقطاع محل الدراسة كان بنسبة منخفضة، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وتحسين الأداء، ومن التوصيات التي تم طرحها العمل على الاهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين القيادة التحويلية وتحسين أداء العاملين بالشركات السياحية والفنادق محل الدراسة، وزيادة الاهتمام بالمتغيرات المستقلة على الترتيب (الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاعتبارية الفردية).

- دراسة (محمد علي، 2016) بعنوان: " تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر الخصائص الريادية لدى المدراء وأثرها في جودة الخدمة الفندقية، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وزعت على عينة من مدراء الفنادق (30) مديرا بمحافظة بابل العراقية، من أجل التعرف على الخصائص الريادية لديهم، وكذا على عينة من المستفيدين من الخدمة (الزبون) بحجم (30) مستفيد، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج في ما يخص جودة الخدمة الفندقية أهمها أن بعد التعاطف حصل على أعلى متوسط، والتي تعد مؤشرا على الأهمية التي يحتلها هذا البعد لدى الزبون، يليها على الترتيب (الاستجابة، الضمان، الملموسية، الاعتمادية)، كما اتضح من التحليل الإحصائي وجود أثر للخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية، ومن بين التوصيات التي طرحتها الدراسة تعميق وعي الإدارات الفندقية نحو الاهتمام بالخصائص الريادية (الشخصية، السلوكية، الإدارية) لدى مدراءهم بمختلف المستويات الإدارية وتعزيزها لديهم لاحتوائها على خصائص إيجابية تدفع العاملين نحو تحقيق الأفضل وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

- دراسة (Brown & Arendt, 2010) باللغة الإنجليزية بعنوان:

**" Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates'
Performance in Hotels "**

هدفت هذه الدراسة إلى إدراك تصورات العاملين لمدى توافق سلوكيات القيادة التحويلية لدى مشرفيهم، ومستوى أدائهم بالمؤسسات الفندقية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MQL) والأداء، حيث وزع على عينة قصدية شملت موظفي مكتب الاستقبال بالفندق والمشرفين المباشرين لهم (30) مشرفاً و(91) موظفاً، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن إدراك موظفي مكتب الاستقبال لمدى توافق أبعاد القيادة التحويلية لدى مشرفيهم كان بدرجة متوسطة بالنسبة لبعدي التحفيز الملهم والتأثير المثالي، أما الاعتبارية الفردية والاستثارة الفكرية فكانت بدرجة منخفضة، كما لم يتم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية للمشرفين وأداء الموظفين، وقد تم عزو ذلك إلى عدة عوامل محتملة: الخوف من الانتقام المحتمل، أو التحيز، أو الافتقار إلى الالتزام، أو عدم وجود علاقة، ومن التوصيات المهمة التي قدمتها الدراسة أنه يجب على الباحثين المستقبليين في هذا المجال النظر في تثقيف الموظفين حول كيفية ملاحظة السلوكيات القيادية للمشرفين وإعادة توجيهها بدقة، وإجراء مسح لعدة مقيمين لسلوكيات القيادة لكل مشرف لتفادي التباينات العالية في الاستجابات.

- تعقيب على الدراسات السابقة:

ارتبطت الدراسات السابقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة الحالية لكل متغير على حدى (القيادة التحويلية، جودة الخدمة الفندقية) سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث شملت القيادة التحويلية الأبعاد التالية: التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملهم، أما جودة الخدمة الفندقية فقد شملت: التعاطف، الاستجابة، الضمان، الملموسية، الاعتمادية، واعتمدت على أسلوب العينة للوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة، كما اتخذت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استعان بها الباحثان في بناء أداة الدراسة وتحديد المنهجية المناسبة لإجرائها.

أما بالنسبة لدراستنا الحالية فتميزت عن باقي الدراسات المذكورة كونها تركز على علاقة الأثرين المتغيرين التاليين: القيادة التحويلية والجودة الوظيفية للخدمة الفندقية، بالإضافة إلى تباين بيئة الدراسة في أبعادها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية ونطاق تطبيقها عن باقي بيئات الدراسات التي تم الاستعانة بها.

2. الإطار النظري

1.2 القيادة التحويلية (Transformational leadership):

شكل المدخل التحويلي في مطلع الثمانينات أحد أهم الاتجاهات والمداخل المعاصرة في القيادة الذي ركزت عليها الكثير من البحوث، والقيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، فمن المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي، إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يلعب دوراً محورياً في التعجيل في حدوث التغيير، إلا أن الأتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية مركزاً في ذلك على الالتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه. (ريجي، 2019، الصفحات 179-180)

1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية:

يعد داونتون (Downton) أول من صاغ مصطلح القيادة التحويلية عام (1973). (Zhan & Lu, 2016, p. 74)، إلا أن ظهوره كمدخل مهم وأساسٍ للتوجهات الحديثة في القيادة بدأ مع العمل الذي قدمه عالم الاجتماع السياسي الأمريكي برنز (Burns) عام (1978)، في محاولة منه إلى الربط بين دوري القيادة والتبعية

(نورث هاوس، 2001، صفحة 178)، ثم توالى الأبحاث والدراسات تباعا من قبل العديد من الباحثين والعلماء كإضافات لما قدمه برنز (Burns)، لتشهد بعد ذلك القيادة التحولية تطورا ملحوظا وتوسعا من خلال اسهامات باس (Bass) عام (1985) وآخرون، عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحولية، حيث وسع في مدخله من عمل برنز (Burns) من خلال إعطاء المزيد من الاهتمام لحاجات الأتباع وليس لحاجات القادة، إضافة إلى تطوير ووضع نماذج ومقاييس القيادة المتعدد الأبعاد (MQL) لقياس السلوك القيادي (ريحي، 2019، صفحة 180)، كما قدم كل من باس و أفوليو (Bass & Avolio) عام (1994) نموذجا مطورا يُغطي عددا من أبعاد القيادة وهو ما سمي بالمدى الكامل لأساليب القيادة (السلطي، 2015، صفحة 18).

رغم أن مفهوم القيادة التحولية حديث نسبيا في الفكر الإداري والتنظيمي، إلا أنها كانت ميدانا خصبا للأبحاث التي ترجمت جهود العلماء والباحثين في ذلك، باعتبار التحديات التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال الحالية، والتي تتطلب نمط قيادي يعمل وفق رؤية مستقبلية تعكس توجهاتها لتحقيق أهدافها، لذلك تعددت التعاريف التي تناولت القيادة التحولية تبعا لتعدد الباحثين والمداخل التي ينظرون منها، وعليه سنتناول هذا الطيف من التعاريف على النحو التالي:

عرف برنز (Burns) القيادة التحولية بأنها: " العملية التي يسعى من خلالها القادة والمرؤوسون الوصول إلى أعلى مستوى من الدافعية والأخلاق عن طريق نهوض كل منهما بالآخر " (المعاني، 2013، صفحة 230)، حاول برنز (Burns) من خلال هذا التعريف إبراز العلاقة القائمة بين القائد والأتباع في العملية التحولية مركزا في ذلك المبادئ الاخلاقية لكل منهما لتحقيق أهدافهما المشتركة.

وعرفها (Bass, 1994, p. 147) على أنها: " القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة " ، كما أعتبر القيادة التحولية كممارسة لتحديد دوافع وقيم واحتياجات الرؤساء والمرؤوسين بهدف إرضاء المجموعة بأكملها (Wardani & Eliyana, 2018, p. 248)، تطرق باس (Bass) من خلال تعريفه إلى القيادة التي تهتم بحاجات ورغبات المرؤوسين مع السعي لإشباعها، وهو ما يصب في صالح المنظمة.

بينما عرفها (Conger, 2002, p. 47) أنها: " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة، ركز كنجر (Conger) إنطلاقا من هذا التعريف على تلك القيادة التي تحرص على تطوير وتنمية مرؤوسها وتوسيع معارفهم، بالإضافة إلى محاولة ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة والتوفيق بينهما لتصبح جزءا لا يتجزأ من رسالة المنظمة.

بناءً على ما تقدم من تعاريف؛ يمكن تعريف القيادة التحولية على أنها: القيادة التي لديها رؤية ورسالة مستقبلية للمضي قدما، وتسعى إلى تطوير وتنمية معارف مرؤوسين وتعزيز إيمانهم بها وتحفيزهم لتنفيذها من أجل الارتقاء بهم إلى مستوى أعلى، وتوسيع دائرة اهتمام المرؤوسين الذاتية وحاجاتهم ودوافعهم إلى أوسع قدر ممكن، مع العمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة لتشكل أهدافا مشتركة للمجموعة وفق رؤية ورسالة المنظمة.

2.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:

لتقييم السلوكيات التي تفترضها القيادة التحويلية والقيادة في المعاملات، قدم باس (Bass) أداة للتقييم تأخذ في الاعتبار عدة عوامل (استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) وقد استخدمت هذه الأداة في بيئات تنظيمية مختلفة، من قطاعات مختلفة: المنظمات العسكرية أو التعليمية أو التجارية أو الخدمية (Bala & Other's, 2019, p. 27) ، ولذلك، أصبحت هذه الأداة الطريقة الرئيسية للتقييم الكمي للقيادة التحويلية، ووفقاً لبحث نموذج القيادة التحويلية ، كان تصور وجود (4) أبعاد ترتبط مع بعضها البعض تم الاعتماد عليها، بالإضافة إلى بعد التمكين الذي تم الاعتماد عليه في الكثير من الدراسات، لتتشكل هذه الأبعاد من: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الملهم، التمكين.

-التأثير المثالي **Idealized Influence**: يشير التأثير المثالي إلى جانبين: سلوك القادة وهو ما ينسبه المرؤوسون إليه، ويقصد به التأثير المثالي للسمة (Attribute)؛ وما يتمتعون به من نفوذ مثالي كبير على المرؤوسين ويقصد به التأثير المثالي للسلوك (Behavior)، وللقيام بما هو أفضل تشكل المبادئ الأخلاقية السليمة والسلوك الأخلاقي السليم وتجاوز المصالح الذاتية ركيزة أساسية على قدم المساواة في علاقتهم بمرؤوسهم، والتي تجعل منهم محل إعجاب واحترام وثقة، ويُنظر إليهم على أنه قدوة وموضع فخر لمن يرأسونهم (Suryanto, 2020, p. 248).

-الاستثارة الفكرية (**Intellectual Stimulation**): يرتبط هذا البعد بشكل وثيق بالإبداع والروح الابتكارية، فمن خلال الاستثارة الفكرية يساعد القادة التحويليون المرؤوسين على إيجاد آفاق ووجهات نظر جديدة لحل المشاكل، وبذلك يشير هذا البعد إلى أن القائد يلهم المرؤوسين ليكونوا مبدعين، ويعزز المعرفة بالتحديات التي تواجههم، ويشجعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل وأداء العمل (Cardona & Other's, 2018, p. 86).

- التحفيز الملهم (**Inspiration Motivation**): يشير التحفيز الملهم إلى قدرة القائد على تشجيع المرؤوسين لمواصلة التركيز على رؤية المنظمة بالرغم من أي عقبات قد تنشأ، وبالتالي إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، كما يتضمن قدرته على بناء توافق في الآراء بشأن ما هو صواب وخطأ وذلك انطلاقاً من رؤية المنظمة ورسالتها، حيث يضع القادة رؤى حول الأهداف التي يمكن تحقيقها وسبل تحقيقها وهو ما يعرف بنمذجة السلوكيات المناسبة (Udin, 2020, pp. 2623-2624).

-الاعتبارية الفردية (**Individualized Consideration**): وفقاً لهذا البعد، يولي القائد اهتماماً بحاجات المرؤوسين الفردية لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم ونموه، من خلال العمل كمدرّب أو معلم أو موجه، على اعتبار أن البعد الفردي للقيادة التحويلية له صلة وثيقة بالتوجيه ، ويعني إيجاد طرق يمكن من خلالها تحقيق النجاح الشخصي للمرؤوسين والمنظمة، بحيث يكون كل إجراء يقوم به المرؤوس في العمل مفيداً على حد سواء للمنظمة والمرؤوسين، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية لشخصياتهم واحتياجاتهم واهتماماتهم وأهدافهم المختلفة (Hicks, 2014, p. 3).

-التمكين: يقوم هذا البعد على فكرة التخلي عن النموذج القيادي الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور والثقة وتفويض المسؤوليات، والمشاركة كذلك في اتخاذ القرارات من قبل التابعين، وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة (البارودي، 2015، صفحة 115).

ومما ذكر بخصوص أبعاد أو سلوكيات القيادة التحولية يرى الباحثان أن القائد التحويلي يجب أن يتمتع بسلوكيات وقدرات تعمل على خلق مناخ وبيئة داعمة للإبداع والابتكار وتعزز روح المبادرة، وتجعلهم يفكرون بطرق جديدة، ونظرًا لأنه قادر على حث العاملين على تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها، فإنه يشجعهم على العمل كفريق واحد لتحقيق هذه الأهداف المشتركة، كما أن على القائد التحويلي من أجل كسب احترام رؤوسيه التواصل الفردي الفعال والاهتمام بحاجياتهم وأهدافهم ومساعدتهم على تحقيقها من خلال التعرف أو تحديد ما يحفز كل فرد والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم، والعمل على توفير فرص لدورات تدريبية مخصصة لكل عضو في الفريق، حيث تسمح هذه الأنشطة لأعضاء الفريق بالنمو والترقي في مناصبهم.

2.2 الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية (Functional quality of hotel service):

أخذت الجودة تحظى بالاهتمام شيئًا فشيئًا لتصبح في عقد السبعينات أحد الاهتمامات الأساسية تحت تأثير التجربة اليابانية، لتمثل في عقدي الثمانينات والتسعينات قلب الاهتمامات، وبالتالي فإن الجودة هي مدخل للقيام بالأعمال قصد تحسين ما تقدمه من سلع أو خدمات أو حتى العمليات المتعلقة بأداء العاملين (رشوان، 2018، صفحة 5).

1.2.2 مفهوم الجودة في الخدمات الفندقية:

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة، وتعددت بناء على ذلك المفاهيم التي تتناول هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (الخدمات الفندقية)، في حين تمثل خدمات أخرى مكملية لعملية تسويق السلع المبيعة (الصيانة)، بالإضافة إلى أنواع أخرى من الخدمات دون اشتراط ارتباطها بسلعة (الخدمات الصحية والتأمين)، والمتابع لهذه الجهود يلاحظ أن هناك تباينًا فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة كذلك، ونرى من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالخدمة والجودة كمدخل لتعريف جودة الخدمة الفندقية.

- تعريف الخدمة (service): هناك عدة تعاريف للخدمة من بينها تعريف كوتلر (Kotler) وأمسترونج

(Amstrang) اللذين عرفا الخدمة على أنها: "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (المنتج) إلى طرف آخر (العميل) الذي تقدم إليه ليستخدمها في اشباع حاجة غير مشبعة، دون أن يترتب على ذلك نقل الملكية من المنتج إلى العميل".

كما عرف نجم والمبويضين الخدمة على أنها: "نشاط أو عمل ينجز لتحقيق منفعة ومن أجل غرض معين، كما يمكن تعريفها بأنها نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة بدرجة أكبر أو أقل تتم عند التفاعل مع الزبون وعامل الخدمة و/أو باستخدام موارد أو منتجات أو أنظمة مقدم الخدمة (الريادة، 2011، صفحة 20)".

أما فيما يخص الخدمة الفندقية فقد أشار كوتلر وكيلر (Kotler & Keller) بأنها: "أي فعل أو أداء يمكن لطرف أن يقدمه إلى طرف آخر، ويكون بالأساس غير ملموس كما لا ينتج عنه تملك لأي شيء، وقد يرتبط أولاً يرتبط تقديمه بمنتج مادي" (Kotler & Keller, 2006, p. 402)، وتطرق إليها (مطر، 2014، صفحة 38) على أنها: "عملية التفاعل والاتصال التي يتعرض لها العميل الزائر مع أفراد المؤسسة الفندقية".

بناء على ما سبق يمكن تعريف الخدمة الفندقية على أنها: نشاط أو جملة من الأنشطة والعمليات تهدف لتحقيق منفعة غير ملموسة في الغالب يقدمها طرف (مقدم الخدمة) إلى طرف آخر (المستفيد من الخدمة) والناجئة عن التفاعل والاتصال مع أفراد المنظمة الفندقية، كما قد ترتبط هذه المنفعة بمنتج مادي ملموس.

- تعريف جودة الخدمة (Service Quality): إن مفهوم جودة الخدمة لا يختلف عن بقية المفاهيم الأخرى، إذ تعددت وتباينت وجهات نظر الباحثين حول هذا المفهوم، والجودة حسب رأي فيشر (Fisher) تعبر عن: "درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازا، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون"، كما تناول كوان (Kwan) في أحد اتجاهاته للجودة في: "مدى قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المنظمات الأخرى"، ويراه البعض الآخر أنها تمثل: "تحسين كفاءة الأداء وفاعلية الانجاز أو إمكانية تقليص التكاليف (المحياوي، 2006، صفحة 24)".

في ظل هذه المفاهيم وغيرها يمكن القول أن الجودة لا تتجسد في الخصائص بصورة حصرية للسلعة أو الخدمة، وبالتالي فإن هناك من يرى بأن الجودة هي صفة مميزة لهما، والتي من الممكن أن تجعلهما أفضل، ولكن في الواقع أن الجودة قد لا ترتبط بالسلعة أو الخدمة فقط، ولكنها ترتبط أيضا بالعمليات والأفراد، وهذا ما يقودنا إلى القول أن اختلاف المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة من جهة، ومن موقع الفرد من جهة أخرى باعتباره مقدما أم مستفيدا من الخدمة.

ولأن الخدمة عادة تتضمن عادة عناصر ملموسة وعناصر غير ملموسة، فقد جرت محاولات جادة للتمييز بين المعايير الموضوعية لقياس الجودة (Objective measures)، وتلك المعايير التي تعتمد على الإدراكات الاجتهادية للمستفيدين من الخدمة (Subjective Perception)، وفيها الصدد يميز كرونروز (Gronroos) بين جانبين لجودة الخدمة، هما (الطائي و العلاق، 2009، الصفحات 109-110):

- الجودة الفنية (Technical Quality): تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة، بمعنى تلك الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، والذي يمكن الإشارة إليها بالسؤال: مالذي يتم تقديمه؟

- الجودة الوظيفية (Functional Quality): تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة، وكذلك تشير إلى سلوك القائمين على تقديم الخدمة ومظهرهم وطريقة تعاملهم مع المستفيد (هي عناصر يصعب قياسها بالنسبة إلى العناصر المكونة للجودة الفنية)، والتي يمكن الإشارة إليها كذلك بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ وهل اتصف مقدم الخدمة بالمهارات المطلوبة لجعل العميل أكثر رضا عن الخدمة المقدمة إليه؟، وفي المقابل ركز بعض الباحثين على قيم واتجاهات مقدمي الخدمة كذلك، وأسلوب تعامل مقدمي الخدمة (سلوكيات الأداء) (المحياوي، 2006، الصفحات 92-93).

وفي هذا السياق يرى فيتكينا (Vitkiena) أن هناك عنصران ضروريان (المنتج والخدمة) لتوفير الخدمة الفندقية، وبالنظر إلى هذه العناصر المختلفة تواجه المنظمات الفندقية جانبين مختلفين من جوانب الجودة: الجودة التقنية، والتي تعكس أساسًا ماديًا، وجودة وظيفية أو عملية (خدمة) (Edmundas & Other's, 2016, p. 560).

وعلى هذا الأساس يمكن أن نشير إلى الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية إلى طريقة وأسلوب تقديم الخدمة إلى العميل، والذي يرتبط أساسا بالتفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة داخل

المنظمات الفندقية، أو بالأحرى جودة طريقة تقديم الخدمة للعملاء، ويعني ذلك أن كل فرد داخل الفندق له اتصال وعلاقة بالعملاء يمكن أن يؤدي دورا وظيفيا لتحقيق الجودة.

2.2.2 أبعاد الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية:

تناول الباحثون العديد من الأبعاد للحكم على جودة الخدمة، وقد ضُمنت هذه الأبعاد في مجموعة من النماذج تُحاكي تصورات وإدراكات هؤلاء الباحثين لمفهوم جودة الخدمة بناء على دراستهم لعدة مؤسسات خدمية، ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: أبعاد الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية من منظور الباحثين

أبعاد الجودة الوظيفية للخدمة	النموذج	الباحثون
الموثوقية، الاستجابة، الكفاءة، النفاذ، المجاملة، التواصل، المصداقية، الأمان، فهم / معرفة العميل، الأشياء الملموسة	GAP Model	1985.Parasuraman et al.
جودة المرافق العمليات والإجراءات المادية وسلوك الناس والعيش المشترك الحكم المبنى	Service Quality Attributes	Haywood-Farmer, 1988
الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، التأكيد، التعاطف	SERVQUAL	Parasuraman et al., 1988
مثل جودة الخدمة ولكن مع بيانات الأداء فقط	SERVPERF	Cronin & Taylor, 1992
الموثوقية، الملموسة، التأكيد، الاستجابة، التعاطف (SERVQUAL)	INTSERVQUAL	Frost & Kumar, 2000

Source: (Yarimoglu, A Review on Dimensions of Service Quality Models, 2014, pp. 19-93)

يشير الجدول أعلاه إلى وجود أكثر من تصنيف للأبعاد، حيث ارتبطت بعنصر (البيئة المادية، الأفراد، العملية) المكونة لجودة الخدمة، مع وجود العديد من الجوانب المشتركة بين هذه النماذج، لتكون في بعض الأحيان متداخلة مع بعضها، ومكملة لها في بعضها الآخر، فمن هذا الأساس قامت الدراسات المتلاحقة بدمج بعض الأبعاد الأصلية لتشكيل مؤشرا خماسي الأبعاد سمي بنموذج جودة الخدمة ليكون قابلاً للتطبيق عبر مجموعة واسعة من الخدمات والذي تشكل من: الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، التعاطف، الأمان، حيث تتوافق مع ما تناولته أغلب النماذج وبالأخص نموذج باراسورامان وآخرين (Parasuraman et al)، لذلك تم الاعتماد على هذه الأبعاد في دراستنا الحالية، ويشير كل (المحياوي، 2006، صفحة 94)؛ (عتيق، 2016، صفحة 307)؛ (Yarimoglu, 2014, p. 85) إلى كل بعد باختصار إلى:

- الاعتمادية: يشير إلى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليها، وأيضا بدرجة عالية من الصحة والدقة والاعتدال في الأداء.
- الاستجابة: يشير إلى مدى قدرة ورغبة واستعداد مقدم الخدمة في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة الزبائن وحل مشاكلهم، وقدرته على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها وتقديمها في الوقت المناسب.
- الملموسية: يشير هذا البعد في جانبه الوظيفي إلى التسهيلات التي يعرضها مقدم الخدمة للزبون من أجل الحصول على الخدمة، بالإضافة إلى المظهر الخارجي (النظافة، الهدام، الأناقة).
- التعاطف: يشير إلى درجة العناية والاهتمام الشخصي؛ ومدى الاحترام والمعاملة الودية واللباقة مع الزبائن.
- الأمان: يشير إلى معرفة مقدم الخدمة وقدرته على خلق الثقة لدى الزبائن من خلال التصرف بلطف وكياسة معهم لإشعارهم بالثقة.

3. الإطار التطبيقي

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف المصالح (الإدارية، الخدماتية، المهنية) بالمؤسسات الفندقية (القائد، كردادة، القلعة) بولاية المسيلة والبالغ عددهم إجمالاً (182) عاملاً موزعين على التوالي (77، 59 ، 46).

تم الاعتماد المعينة الاجتهادية (Judgmental Sampling) في توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي كان قوامها (140) فرداً، وعند استردادها تم استبعاد (16) منها لعدم استيفائها للشروط و (11) استمارات لم يتم استرجاعها، وتم معالجة (113) استمارة إحصائية، وبالتالي تمثل عينة الدراسة ما نسبته (71.42%) من مجتمع. ويقصد بالمعينة الاجتهادية (Judgmental Sampling) سحب عينة من المجتمع حسب ما يليق بالباحث (أنجرس، 2004، الصفحات 311-312)، حيث تساعد هذه الأخيرة على التعامل مع ما هو متاح من مفردات أو حالات تصلح للدراسة أو ممن يسهل التواصل معهم، كما أن لها نوعاً فرعياً يسمى عينة التنوع الأقصى الذي يسمح باختيار الحالات وفقاً للحاجة ووفقاً للنسب الموجودة في مجتمع الدراسة (بن جخدل، 2019، الصفحات 56-57).

2.3 أداة الدراسة

تم تصميم استبانة للدراسة، والتي قُسمت إلى جزأين كالتالي:

- الجزء الأول: تضمن هذا الجزء الخصائص الشخصية والوظيفية لعمال المؤسسات الفندقية (فندق كردادة ببوسعادة، فندق القائد ببوسعادة، فندق القلعة بالمسيلة) بولاية المسيلة وشملت: مكان العمل، النوع الاجتماعي، السن، الوظيفة، الخبرة، مستوى التعليم.

- الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء العبارات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة المستقل (القيادة التحويلية)، حيث تم تطوير فقرات أبعاد هذا المتغير بعد مراجعة مجموعة من الدراسات من بينها دراسة: (وسيلة واعر، 2015)، (بوظرفة، 2016)، (علوان، 2017)، كما تضمن كذلك العبارات التي استخدمت لقياس متغير الدراسة التابع، حيث تم صياغة عبارات هذا المتغير بناء على دراسة: (البياتي، 2010)، (خليفة وآخرون، 2011)، (محمد علي، 2016).

فقد خصص لقياس القيادة التحويلية (25) فقرة وزعت على خمسة أبعاد؛ فالبعد الأول التأثير المثالي وتقيسه الفقرات (1-5)؛ والبعد الثاني الاستثارة الفكرية وتقيسه الفقرات (6-10)؛ والبعد الثالث التحفيز المهم وتقيسه الفقرات (11-15)؛ والبعد الرابع الاعتبارية الفردية وتقيسه الفقرات (16-20)؛ والبعد الخامس التمكين وتقيسه الفقرات (21-25)، أما الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية فقد خصص لقياسها (18) فقرة وزعت على خمسة أبعاد، فالبعد الأول الاستجابة تقيسه الفقرات (26-29)، والبعد الثاني الأمان تقيسه الفقرات (30-33)، والبعد الثالث التعاطف تقيسه الفقرات (34-36)، والبعد الرابع الموسمية تقيسه الفقرات (37-40)، والبعد الخامس تقيسه الفقرات (41-43).

وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي عند عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المشكلة، ومن ثم تحديد قيم المتوسط الحسابي واتجاهها حسب المجالات التالية:

الجدول رقم 2: الفئات المرجحة

الفئة]1.79-01]]2.59-1.8]]3.39-2.6]]4.19-3.4]]5-4.2]
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

وفي ما يخص النسب المئوية، الوسط الحسابي، الأهمية النسبية للأبعاد والمحاور فقد تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الجدول 3: الأهمية النسبية للأبعاد والمحاور والفئات الموافقة لها

الفئة]2.33-01]]3.67-2.34]]5-3.68]
الأهمية النسبية	منخفض	متوسطة	مرتفع

1.3 ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ)، حيث تم تسجيل درجات عالية الثبات على مستوى محاور الدراسة، وكذا على الأداة الكلية حيث بلغت قيمته الكلية (0.950) وهي نسبة ممتازة تؤكد صلاحية وملاءمة هذه الأداة لأغراض الدراسة، كما يظهر في الجدول أدناه

الجدول رقم (4): معاملات الثبات لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.941	25	القيادة التحولية
0.919	18	الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية
0.950	43	الاتجاه العام

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

4.3 توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم 5: توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	البيان	البيانات	النسبة	التكرار	البيان	البيانات
%39.8	45	فندق القائد	مكان العمل	%85.8	97	ذكر	النوع الاجتماعي
%31.9	36	فندق كردادة		%14.2	16	انثى	
%28.3	32	فندق القلعة		%100	113	المجموع	
113	%100	113	طبيعة الوظيفة	%17.7	20	أقل من 30 سنة	السن
%24.8	28	إدارية		%44.2	50	بين 30 و 40 سنة	
%40.7	46	خدماتية		%25.7	29	من 41 و 50 سنة	
%34.5	39	مهنية		1%2.4	14	50 سنة فأكثر	
113	%100	113	الخبرة	%100	113	المجموع	المستوى التعليمي
%11.5	13	أقل من 5 سنوات		%53.1	60	ثانوي	
%33.6	38	من 5 إلى 10 سنوات		%23.9	27	بكالوريا	
%38.9	44	من 11 إلى 20 سنة		%17.7	20	ليسانس	
%15.9	18	21 سنة فأكثر		%5.3	6	ماستر فأكثر	
113	%100	113	100%	113	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يظهر من الجدول (5) بالنسبة للبيانات الشخصية أن: فئة الذكور شكلت النسبة الأغلب لأفراد عينة الدراسة والتي بلغت (%85.8)، في مقابل (%14.2) للإناث، حيث عكست كذلك هذه النسب واقع مجتمع الدراسة، ويمكن عزو ذلك للتوجهات المجتمعية المبنية حول تحفظ الأسر من عمل الإناث في المؤسسات

الفندقية، كما يظهر أن ما نسبته (61.9%)، تقل أعمارهم عن (40) سنة، أما المستوى التعليمي فيلاحظ أن معظمهم يحوز على مستوى ثانوي، بنسبة تقدر بـ (53.1%)، ويمكن تفسير ذلك حاجة الفنادق لبعض الوظائف التي لا تتطلب مستوى تعليمي عالي على غرار الوظائف المهنية (البستنة، الحراسة، النظافة، الصيانة، الحظيرة...)، تليها نسبة (23.9%) و (17.7%) لمستوى البكالوريا والليسانس على التوالي، وفي الأخير مستوى ماستر فأكثر بواقع (5.3%)، إلا أن هذا لا ينفي ضرورة توافر أفراد يمتلكون مؤهلات علمية عالية للاستفادة من قدراتهم في ما يخص الجودة الوظيفية للخدمة المقدمة.

في ما يخص البيانات الوظيفية، فقد مثل العاملون في فندق القائد النسبة الأعلى (39.8%)، يليه فندق كردادة بنسبة (31.9%)، وفندق القلعة بنسبة (28.3%)، والملاحظ كذلك أن هذا الترتيب أعطى صورة فعلية لتوزيع مجتمع الدراسة على مختلف الفنادق المذكور سابقا، ويمكن عزو ذلك إلى درجة وحجم الفندق ونوعية الخدمات المقدمة، حيث ينتمي فندق القائد لفئة (4) نجوم بالإضافة إلى المساحة المكونة لعدد الغرف وهيكل الاستقبال المختلفة، أما فندق كردادة والقلعة فينتميان إلى فئة (3) نجوم، كما لاحظنا أن طبيعة الوظيفة الأكثر انتشارا هي الوظائف الخدمية بنسبة مئوية بلغت (40.7%)، وهي نسبة متوقعة من وجهة نظر أن المؤسسات الفندقية هي مؤسسات خدمية تقدم مجموعة من الخدمات متنوعة كالإيواء والاطعام، وبعض الخدمات الأخرى كالمسبح، يلجأ إليها في ذلك الوظائف المهنية بنسبة (40.7%)، ثم الإدارية بنسبة (34.5%)، أما بالنسبة لعامل الخبرة نجد أن ما يقارب (88.5%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أكبر من (5) سنوات، وهذا مؤشر يدل على وجود استقرار نسبي لدى أفرادها العاملين خاصة في ظل بيئة غير داعمة على استبقاء العاملين (ضعف برامج الحوافر) مقارنة ببعض القطاعات الاقتصادية الأخرى، إلى جانب بعض الممارسات في الفنادق التي تتنافى ومعتقداتهم الدينية، ويمكن عزو هذا الاستقرار إلى قلة توافر فرص العمل في القطاعات الأخرى التي تشكل بديلا عن عملهم في الفنادق.

5.3 وصف استجابات عينة الدراسة

1.5.3 مستوى تقديرات أبعاد المحاور (القيادة التحويلية، الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية) لدى عينة الدراسة

الجدول رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد محاور الدراسة

الاتجاه	المخرجات spss		أبعاد المحور الثاني الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية	الاتجاه	مخرجات spss		أبعاد المحور الأول القيادة التحويلية
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0.694	4.008	الاستجابة	مرتفع	0.792	3.766	التأثير المثالي
مرتفع	0.716	4.108	الأمان	متوسط	0.738	3.557	الاستثارة الفكرية
مرتفع	0.754	4.005	التعاطف	مرتفع	0.901	3.681	التحفيز المهم
مرتفع	0.743	4.037	المموسية	متوسط	0.758	3.536	الاعتبارية الفردية
مرتفع	0.689	3.890	الاعتمادية	مرتفع	0.811	3.695	التمكين

مرتفع	0.630	4.017	المتوسط العام	متوسط	0.707	3.647	المتوسط العام
-------	-------	-------	---------------	-------	-------	-------	---------------

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يظهر من خلال الجدول رقم (6)، أن مستوى القيادة التحولية كان بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا المحور إذ بلغ (3.647)، بانحراف معياري قدره (0.707)، مما يشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه: « يوجد مستوى تقدير متوسط لممارسة القادة لأبعاد القيادة التحولية في المؤسسات الفندقية بالمسيلة من وجهة نظر العاملين فيها». كما يتضح من خلال نفس الجدول، أن مستوى الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية بأبعادها كان مرتفعاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (4.017)، بانحراف معياري قدره (0.630)، مما يشير إلى وجود نوع من التوافق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المحور.

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الثانية، والتي تنص على أنه: « يوجد مستوى اهتمام مرتفع بالجودة الوظيفية للخدمة الفندقية بالمؤسسات الفندقية بالمسيلة من وجهة نظر العاملين فيها».

2.5.3 التحقق من مدى ملاءمة وجاهزية البيانات للتحليل الاحصائي

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها وجب توافر بعض الشروط للتأكد من مدى ملاءمة نموذج الدراسة لتحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية، من خلال: معرفة التوزيع الذي تخضع له بيانات الدراسة، معرفة مدى استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها.

أ. اختبار التوزيع الطبيعي:

لاختبار مدى اعتدالية التوزيع تم استخدام معامل كولموغوروف سميرونوف (Kolmogorov-smirnov) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 7: إختبار معامل التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية sig	معامل k-S	محاور الدراسة
0.200	0.062	القيادة التحولية
0.200	0.070	الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (7)، يتضح أن قيمة الاختبار لمحوري الدراسة بلغت (0.062) للمحور الأول، و(0.070) للمحور الثاني، في حين حققا قيمة احتمالية بمستوى دلالة (0.200)، و (0.200) على التوالي، وهما قيمتان أكبر من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن توزيع المتوسطات تتبع التوزيع الطبيعي والذي يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لمعالجة فرضيات الدراسة.

ب. استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها:

من أجل الوقوف على استقلالية متغيرات الدراسة وعدم التداخل فيما بينها (عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد) كمتطلب أساس لاعتماد نتائج تحليل الانحدار، يتم استخدام اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity) عن طريق حساب معامل تضخم التباين (VIF) الذي يجب ألا تتعدى قيمته (10)، وكذا

معامل التباين المسموح (Tolerance) الذي يلزم تجاوز قيمته (0.05)، بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وذلك لتفادي تضخيم قيمة معامل التحديد وجعله أكبر من قيمته الفعلية.

الجدول 8: اختبار التعددية الخطية

الأبعاد المتغير المستقل	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
التأثير المثالي	3.691	0.271
الاستثارة الفكرية	4.338	0.231
التحفيز الملهم	2.887	0.346
الاعتبارية الفردية	2.968	0.337
التمكين	3.533	0.283

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (8)، يظهر لنا أن قيم (VIF) و (Tolerance) تأتي في مجال الحدود المسموح بها، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) التي تؤثر على صحة النموذج.

ج. التحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي:

تبرز مشكلة الارتباط الذاتي في ظل وجود علاقة بين قيم أخطاء نموذج الانحدار، وهذا ما سينبثق عنها وجود أثر للمتغيرات المستقلة بدرجة كبيرة على المتغير التابع، ولاختبارها سنستخدم اختبار دوربين واتسون (Durbin-Watson) للتحقق من وجود ارتباط ذاتي من عدمه، حيث أن قيم (D-W) دائماً بين (0 و 4)، فالقيم التي تقترب من (0) تشير إلى وجود ارتباط ذاتي إيجابي، أم القيم التي تقترب من (4)، تشير إلى وجود ارتباط ذاتي سلبي، أما القيم المثلى التي تشير إلى عدم وجود ارتباط ذاتي فهي القيم التي تتراوح بين (1.5 و 2.5)، والجدول التالي يوضح قيم (D-W).

الجدول 9: اختبار دوربين واتسون (Durbin-Watson)

قيمة اختبار (Durbin-Watson)	فرضية الأثر
1.827	التأثير المثالي والجودة الوظيفية للخدمة الفندقية
1.728	الاستثارة الفكرية والجودة الوظيفية للخدمة الفندقية
1.726	التحفيز الملهم والجودة الوظيفية للخدمة الفندقية
1.640	الاعتبارية الفردية والجودة الوظيفية للخدمة الفندقية
1.757	التمكين والجودة الوظيفية للخدمة الفندقية
1.709	الفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

يتبين من خلال الجدول (9)، أن كل قيم (D-W)، تقع ضمن المجال (1.5 و 2.5)، وبالتالي هي قيم مثلى توجي بعدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات له تأثير على صحة النماذج، وهذا ما يمكننا من اختبار صحتها عن طريق تحليل التباين للانحدار المتعدد.

6.3 اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المحور إلى اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص على أن: «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد القيادة التحولية منفردة (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الملمهم، الاعتبارية الفردية، التمكين)، في تحقيق الجودة الفنية للخدمة الفندقية بالمؤسسات الفندقية بولاية المسيلة». وتنقسم هذه الفرضية بدورها إلى من الفرضيات الفرعية التي سيتم اختبارها كذلك. قبل القيام بعملية الاختبار كان لزاماً التأكد أولاً من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance).

الجدول رقم 10: نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة التحولية في تحقيق الجودة الوظيفية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	5	18.754	3.751	15.562	0.421	*0.000
الخطأ	107	25.790	0.241			
المجموع	112	44.544				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على

مخرجات (spss).

يظهر من خلال الجدول رقم (10)، أن قيمة مستوى الدلالة (F)، أقل من مستوى الدلالة المفروض ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت ($\text{sig } f = 0.000$)، وبالتالي النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، كما يلاحظ أن متغير المستقل (القيادة التحولية) يفسر ما مقداره (42.1%)، من التباين في المتغير التابع (الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية)، وهي قوة تفسيرية مقبولة، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة التحولية منفردة في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية.

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد	مستوى الدلالة (sig)	الأثر
الثابت	1.879	7.298	/	/	*0.000	/
التأثير المثالي	0.019	0.172	0.649	0.421	0.864	لا يوجد أثر
الاستثارة الفكرية	0.473	3.921			*0.000	يوجد أثر
التحفيز الملمهم	-0.374	-3.490			*0.001	يوجد أثر
الاعتبارية الفردية	0.074	0.716			0.475	لا يوجد أثر
التمكين	0.406	4.117			*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y = 1.879 + 0.4730x_2 + 0.406x_5 + \epsilon$					
(ϵ) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss)

يتضح من خلال الجدول رقم (11)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية وبعده التمكين على الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية، وذلك استناداً إلى مستوى المعنوية لكليهما والبالغ (0.000)،

وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$)، كما أن الأمر اللافت للانتباه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لبعد التحفيز الملمهم على الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية، وذلك استناداً إلى مستوى المعنوية لكليهما والبالغ (0.001)، وهو أقل كذلك من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$)، حيث كان اتجاه هذا التأثير عكسي وهذا ما يخالف نتائج الدراسات السابقة التي ناقشت هذه العلاقة وأشارت إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين التحفيز الملمهم كمتغير مستقل وجودة الخدمة كمتغير تابع، وقد نعزي هذا الاختلاف لتباين بيئة العمل التي تمت فيه دراستنا والدراسات السابقة، وقد يكون الاختلاف ناتج ببساطة عن عدم رغبة العاملين المستقصى منهم للتحفيز المعنوي في غياب التحفيز المادي وهذا ما يترجم وجود إشارة سالبة لمعامل الانحدار الجزئي الذي يعبر عن متغير التحفيز الملمهم.

ويمكن تفسير ذلك بربط مفهوم التحفيز لدى عينة الدراسة بالتحفيز المادي لتحقيق الأهداف المرجوة أكثر من التحفيز المعنوي الذي يمارسه القائد في المؤسسات الفندقية، وفي اعتقاد الباحثين أن برامج التحفيز في القطاع الفندقي تعتمد صبغة روتينية وليس لها علاقة بالجودة الوظيفية للخدمة المقدمة في غالب الأحيان. كما لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي التأثير المثالي والاعتبارية الفردية وذلك استناداً إلى مستوى المعنوية لكليهما والبالغ (0.864) و (0.475) على التوالي، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفروض ($\alpha = 0.05$). بينما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (0.649)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسرت أبعاد القيادة التحويلية منفردة ما مقداره (42.1%)، من التباين في المتغير التابع (الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية).

وطبقاً لهذه النتائج يمكن القول:

« توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد القيادة التحويلية (الاستثارة الفكرية، التمكين)، في تحقيق الجودة الفنية للخدمة الفندقية بالمؤسسات الفندقية بولاية المسيلة.»
 - « لا توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية)، في تحقيق الجودة الفنية للخدمة الفندقية بالمؤسسات الفندقية بولاية المسيلة.»

4. الخاتمة:

يمكن القول أن هذه الدراسة جاءت لتؤكد أن هناك علاقة وأثر للقيادة التحويلية في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية، من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى المؤسسات الفندقية (القائد، كراداة والقلعة) بولاية المسيلة بالاعتماد على أهم الاستنتاجات الآتية:
 - درجة ممارسة القادة في المؤسسات الفندقية لسلوكيات القيادة التحويلية حسب أفراد عينة الدراسة كان بدرجة متوسطة، كما تراوحت أبعادها بين المرتفع والمتوسط، كما أن الانحراف المعياري المتحصل عليه يدل على أن هناك اتفاق وتجانس لدى عينة الدراسة نحو إجاباتهم المقدمة في يتعلق بمحور القيادة التحويلية، فالأبعاد التي حازت على درجات مرتفعة رتبت على النحو التالي: التأثير المثالي، التمكين، التحفيز الملمهم، إذ أن الدرجة المرتفعة للتأثير المثالي تشير إلى أن القادة يتصرفون بأسلوب يحظى باحترام وتقدير الآخرين في تعاملهم مع العاملين مما جعلهم محل ثقة واعجاب، أما بالنسبة للتمكين فتشير إلى أن القادة يثقون في قدرات العاملين من

خلال تفويضهم بعض الصلاحيات لممارستها وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، في حين تشير الدرجة المرتفعة للتحفيز الملهم إلى وجود ممارسات من قبل القادة تركز على الجانب المعنوي لبث روح الحماسة والتحمدي بين العاملين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

- أما بعد الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية فقد حازا على درجات متوسطة، إذ تشير هذه الأخيرة بخصوص الاستثارة الفكرية إلى أن طريقة تعامل القادة مع مختلف المشاكل اليومية قد تتم طريقة تقليدية لا تشجع العاملين استثارة أفكارهم لإيجاد حلول ابداعية ومناسبة لها، في حين تشير الدرجة المتوسطة للاعتبارية الفردية إلى أن القادة يتفهمون حاجات ومشاعر العاملين ورغباتهم ولكن لا يرقى هذا الاهتمام لأن تكون مصدر ارتياح ورفاهية للعاملين في مناخ عملهم.

- مستوى اهتمام المؤسسات الفندقية بالجودة الوظيفية للخدمة الفندقية كان مرتفعا، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لكل أبعادها، إذ سجلنا تحققهم جميعاً بمستويات مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري المتحصل عليه يدل على أن هناك اتفاق وتجانس لدى عينة الدراسة نحو إجاباتهم المقدمة في يتعلق بمحور الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية.

- وكنتيجة جوهرية نستطيع الإشارة أن كل من (الاستثارة الفكرية، التمكين)، يعتبران بعدان مهمان في تحقيق الجودة الوظيفية للخدمة الفندقية في المؤسسات محل الدراسة.

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- في ظل وجود علاقة تأثير معنوية بين متغيرات الدراسة التي تم مناقشها، وانعكاس أثرها على صورة هذه الفنادق من قبل المستفيد من هذه الخدمة الفندقية، تولى الدراسة أهمية بضرورة تضمين هذه المتغيرات في رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية من خلال تبني برامج لتطوير الجودة الوظيفية للخدمة، باعتبار أن القيادة المحرك الأساس نحو تقديم أفضل الخدمات، والعنصر القادر على قيادة الفنادق وتوجيهها نحو المسار الصحيح لبلوغ الجودة في بعدها الوظيفي.

- على الرغم من تخصيص بعض المؤسسات الفندقية محل الدراسة ميزانية معتبرة للدورات التدريبية، إلا أن محتوى هذه الدورات موجه نحو كيفية تقديم الخدمات (مقدمي الخدمة) بالدرجة الأولى، وبالتالي ضرورة اعداد وبرمجة وإجراء دورات تدريبية للقادة الحاليين أو المحتملين ومن جميع المستويات الإدارية لمفاهيم وسلوكيات القيادة التحولية بشكل مستمر وتشجيعهم على الحضور والمشاركة، من أجل الوقوف على المهارات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب القيادية واكتسابها لزيادة فرصهم للتقدم إليها، وبيان أهميتها في تحقيق الجودة الوظيفية وكذا المحافظة عليها واستدامتها.

- ضرورة ربط ترقية العاملين للمناصب القيادية بمدى توافرهم على تلك السلوكيات القيادية إضافة إلى ما يمتلكون من معارف ومهارات وقدرات واسهاماتهم الفاعلة داخل مؤسساتهم.

- على إدارة هذه المؤسسات الفندقية تبني نظام حوافز فعال يدعم مهامها ويناسب طبيعة عملها؛ من أجل خلق بيئة عمل داعمة لنمو العاملين فيها، ومشجعة على أداء عملهم لتقاء الأهداف المخطط لها؛ لتحصل لهم قدرا من الراحة والاطمئنان على مستقبل عملهم فيها والاستبقاء بها.

- على إدارة هذه المؤسسات الفندقية ربط نظام تقييم أداء عاملها بمدى تنفيذهم للسلوكيات المرغوبة لتحقيق الجودة الوظيفية للخدمة، وبالتالي ضرورة توافر نظام حوافز ومكافآت يتناغم ويتلاءم مع هذا المفهوم بهدف ترسيخ ثقافة مرتكزة على الجودة الوظيفية.

- ينبغي على القادة في هذه المؤسسات الفندقية حصر حاجيات ورغبات عاملها ومحاولة تفهمها واشباعها، وتحقيق لهم مستوى معقول من الرفاهية والاهتمام وتحسيسهم بأنهم أعضاء ذوي قيمة وبأهمية ما يقومون به؛ مما سينعكس إيجاباً على سلوكهم وروحهم المعنوية اتجاه مؤسساتهم.

- يتوجب على القادة استثمار ما يتمتعون به من احترام وثقة بين العاملين (التأثير المثالي) في توحيد جهودهم وتوجيه سلوكهم نحو الجودة المرجوة، لذلك كان لزاماً على القادة أن يجسدوا مضامين وأبعاد الجودة الوظيفية في ممارساتهم اليومية وتعليماتهم وتوجيهاتهم لعاملهم، وإتباع أنظمة وسياسات وسلوكيات تتوافق معها.

5. قائمة المراجع:

- أحمد عبد العال رشوان، (2018)، إدارة الجودة، مطبوعات جامعة الاسكندرية، ب ط، مصر؛
- أحمد عطايا ربيح، (2019)، القيادة بين العلم والممارسة، دار العصماء، ط1، سوريا؛
- أدهم وهيب مطر، (2014)، التسويق الفندقي ومبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، دار رسلان، ط1، دمشق؛
- أمل عبد محمد علي، (2016)، تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية، 4، 2، ص 266؛
- أيمن عودة المعاني، (2013)، أثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9، 2، ص 230؛
- بيتر نورث هاوس، (2001)، القيادة الإدارية (النظرية والتطبيق، ت: صلاح بن معاذ المعيوف، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية؛
- حميد الطائي، وبشير العلاق، (2009)، إدارة عمليات الخدمة، دار البازوري للنشر والتوزيع، ط1، عمان؛
- رمزي الريادة، (2011)، أثر جودة الخدمة المصرفية الالكترونية في تقوية العلاقة بين المصرف والزبائن، ما ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان؛
- سعد الحاج بن جخدل، (2019)، العينة والمعاينة (مقدمة منهجية قصيرة جداً)، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان؛
- عائشة عتيق، (2016)، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية: حالة الجزائر، دار اللحياني للنشر، ط1، الأردن؛
- عبد الله العواشر، (2010)، القيادة المتكاملة الجودة، شركة الابداع الفكري، ط1، الكويت؛
- قاسم نايف المحياوي، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات)، دار الشروق، ط1، عمان؛
- ماجي ميخائيل خليل، (2018)، دور القيادة التحولية في تحسين أداء العاملين، مجلة الاستواء، 11، ص ص78-79؛
- محمد السلطي، (2015)، درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التحولية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين؛
- منال أحمد البارودي، (2015)، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للنشر، ط1، مصر؛
- موريس أنجرس، (2004)، منهجية البحث في العلوم الانسانية (تدريبات عملية)، ت: صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، ط2، الجزائر؛
- Bass Bernard (1994), Improving organisational Effectiveness Through transformational leadership, sage publications, London;
- Belle Rose Ragins & K E Kram, (2007), The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice, , SAGE Publications, United States of America;
- Brown E, & Arendt S, (2010). Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates' Performance in Hotels, Journal of H.R in Hospitality & Tourism, 10(1), pp 45-49;
- Chebon S. K & Other's, (2019), Influence of Individualized Consideration and Intellectual Stimulation on Employee Performance: Lessons from Moi Teaching and Referral Hospital, international Journal of Business and Social Science, 10(7), p:13;
- Chhanwal I. L & Deshmukh A. S, (2020), Leadership Style and Effectiveness in Higher Education Institutes, Our Heritage, 68(5), p:93;
- Conger M, (2002), Leadership: learning to share the visio. winter, 19(3),p 47;

- Edmundas & Other's (2016), Impact of hotel service quality on the loyalty of customers. Economic research-Ekonomiska istraživanja, 29(1),p 560;
- Emel Kursunluoglu Yarimoglu, (2014), A Review on Dimensions of Service Quality Models, Journal of Marketing Management, 2 (2), pp:79-93.
- Kang H & Others, (2020), How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter, International Journal of Hospitality Management, 84, pp 1-10;
- Kotler P, & Keller k, (2006), marketing management, Prentice-Hall Int, New Jersey;
- Robert F Hicks,(2014) ,Coaching as a Leadership Style, routledge, United States of America;
- Sánchez-Cardona & Other's, (2018), Leadership intellectual stimulation and team learning: The mediating role of team positive affect, Universitas Psychologica, 17(1), p:86;
- Zhan L, & Lu Y, (2016), A study of transformational leadership, strategic flexibility and firm performance: The moderating role of environmental dynamism, International Interdisciplinary Business Economics Advancement Journal, 1(2), p74;