



جامعة آل البيت

Al al-Bayt University

أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على اداء العاملين: دراسة ميدانية  
في فنادق الخمسة نجوم في الاردن

**The Impact of Transformational and  
Transactional Leadership Styles on the  
Employees Performance:  
a field study of five stars hotels in Jordan**

إعداد الطالب

**احمد منير ذعار العتيبي**

١٧٧٠٥٠٢٠١٩

إشراف

**الدكتور عبدالله مطر العظامات**

تمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إولة الأعمال

**عمادة الدراسات العليا**

**جامعة آل البيت**

**الفصل الثاني ٢٠١٨/٢٠١٩**

## تفويض

أنا احمد منير ذعار العتيبي، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو

المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٩ / /

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

الرقم الجامعي: ١٧٧٠٥٠٢٠١٩

أنا الطالب: احمد منير ذعار العتيبي

الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

التخصص: إدارة أعمال

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

### أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على اداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

توقيع الطالب: ..... التاريخ / / ٢٠١٩

عادة الدراسات العليا  
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن

**The Impact of Transformational and transactional  
Leadership styles on employees performance: a field study of  
five stars hotels in Jordan**

وأجيزت بتاريخ: / 2019 م

إعداد الطالب  
احمد منير ذعار العتيبي  
1770502019

إشراف الدكتور  
عبدالله مطر العظامات

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفاً ورئيساً	الدكتور / عبدالله العظامات
.....	عضواً	الدكتور / رياض أبازيد
.....	عضواً	الدكتور / هائل السرحان
.....	عضواً خارجياً	الدكتور / أشرف الفندي

## الإهداء

إلى كل من كانوا معي وساندوني وشجعوني  
واخص بالذكر  
عائلي، أصدقائي، زملائي ورفقاء الدرب  
أهدي لهم جميعاً هذا العمل المتواضع.

داعياً للمولى عز وجل أن تكفل جهودي بالنجاح والقبول

## الشكر والتقدير

أتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذاي الفاضل الدكتور عبدالله العظامات الذي تواضع بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وتابعها بالسؤال والنقد والتوجيه، في كل مراحلها، فكان له كبير الأثر في خروج دراستي إلى حيز النور. وكذلك أقدم شكري وتقديري إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة ليثروها بعلمهم وخبراتهم وتوجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم عنها.

وأتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأستاذ الدكتور عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وكافة العاملين فيها والشكر أيضا إلى جميع أساتذتي في قسم إدارة الأعمال الذين قدموا لي العلم والمعرفة خلال فترة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة، حيث كان لآرائهم وملاحظاتهم الأثر الكبير في زيادة درجة الصدق الظاهري في فقراتها كافة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى بلدي الثاني المملكة الأردنية الهاشمية. وكذلك إدارة هذا الصرح العلمي الكبير، جامعة آل البيت ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل وجميع من يعمل بها على جهودهم الطيبة ورعايتهم للطلبة.

الباحث

احمد منير ذعار العتيبي

## قائمة المحتويات

ب	تفويض	.....
و	الشكر والتقدير	.....
ز	قائمة المحتويات	.....
ط	قائمة الجداول	.....
ي	قائمة الأشكال	.....
ي	قائمة الملاحق	.....
ك	الملخص	.....
ل	ABSTRACT	.....
١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	.....
١-١	المقدمة	.....
٢-١	مشكلة الدراسة وأسئلتها	.....
٣-١	أهمية الدراسة	.....
٤-١	فرضيات الدراسة	.....
٥-١	مخطط الدراسة	.....
٥-١	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:	.....
٧-١	حدود الدراسة	.....
٨	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
٨-٢	١-٢ القيادة التحويلية والقيادة التبادلية	.....
٨-٢-١	١-١-٢ مفهوم القيادة وأهميتها	.....
٨-٢-٢	٢-١-٢ اسلوب القيادة	.....
٩-٢-٢	٣-١-٢ مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها	.....
١٠-٢-٢	٤-١-٢ أبعاد القيادة التحويلية	.....
١١-٢-٥	٢-١-٥ القيادة التبادلية وابعادها	.....
١٢-٢-٢	٢-٢-٢ اداء العاملين	.....
١٢-٢-٢	١-٢-٢ مفهوم اداء العاملين	.....
١٢-٢-٢	٢-٢-٢ عملية تقييم الأداء واهدافها	.....
١٤-٢-٢	٣-٢-٢ معايير تقييم الأداء	.....
١٤-٢-٤	٢-٢-٤ أهمية تقييم الاداء	.....
١٤-٢-٢	٥-٢-٢ محددات اداء العاملين	.....
١٥-٢-٢	٦-٢-٢ طرق قياس اداء العاملين	.....
١٦-٢-٢	٧-٢-٢ اسلوب القيادة وتأثيره على اداء العاملين	.....
١٧-٢-٢	٨-٢-٢ القيادة التبادلية واداء العاملين	.....
١٨-٢-٢	٩-٢-٢ القيادة التحويلية واداء العاملين	.....
١٨-٢-٢	١٠-٢-٢ الصعوبات التي تواجه المدراء في صناعة السياحة	.....
١٨-٢-٢	١١-٢-٢ الاداء في صناعة السياحة	.....
١٩-٢-٢	٣-٢-٢ الدراسات السابقة	.....
١٩-٢-٢	١-٣-٢ الدراسات السابقة (الدراسات العربية)	.....
٢١-٢-٢	٢-٣-٢ الدراسات السابقة (الدراسات الاجنبية)	.....

٢٤	٣-٣-٢ مميزات الدراسة عن غيرها.....
٢٥	الفصل الثالث منهجية الدراسة .....
٢٥	١-٣ تمهيد.....
٢٥	٢-٣ مصادر جمع المعلومات والبيانات .....
٢٥	٣-٣ مجتمع الدراسة، حجم العينة وتقنية اختيار العينة.....
٢٦	٤-٣ أداة جمع البيانات .....
٢٦	١-٤-٣ صدق الأداة .....
٢٧	٢-٤-٣ ثبات الأداة .....
٢٨	٥-٣. المعالجة الإحصائية .....
٢٩	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
٢٩	١-٤ خصائص أفراد عينة الدراسة.....
٣١	٢-٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .....
٣١	١-٢-٤ نمط القيادة التحويلية ومتغيراته .....
٣٦	٢-٢-٤ نمط القيادة التبادلية ومتغيراته .....
٤٠	٣-٤ نتائج اختبار فرضيات الدراسة .....
٤١	١-٣-٤ اختبار الفرضية الاولى .....
٤٥	٢-٣-٤ اختبار الفرضية الثانية .....
٤٩	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات.....
٤٩	١-٥ نتائج الدراسة .....
٥١	٢-٥ توصيات الدراسة.....
٥٢	٣-٥ مقترحات للدراسات المستقبلية.....
٥٣	قائمة المراجع.....
٥٣	المراجع العربية .....
٥٤	المراجع الاجنبية .....
٥٩	الملاحق .....



## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
١-٣	قيم معمل الثبات	٢٧
١-٤	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	٢٩
٢-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية ككل	٣١
٣-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الجاذبية والتأثير	٣٢
٤-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحفيز الالهامي	٣٣
٥-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاستثارة الفكرية	٣٤
٦-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاهتمام بالمشاعر الفردية	٣٥
٧-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التبادلية ككل	٣٦
٨-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الادارة بالاستثناء الايجابية	٣٧
٩-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الادارة بالاستثناء السلبية	٣٨
١٠-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المكافآت المشروطة	٣٩
١١-٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد اداء العاملين	٣٩
١٢-٤	اختبار التباين معمل الالتواء	٤٠
١٣-٤	معاملات الارتباط لنموذج الانحدار للقيادة التحويلية	٤٢
١٤-٤	اختبار دلالة نموذج الانحدار التحويلية	٤٢
١٥-٤	اختبار تحليل معادلة الانحدار التحويلية	٤٣
١٦-٤	معاملات الارتباط لنموذج الانحدار للقيادة التبادلية	٤٥
١٧-٤	اختبار دلالة نموذج الانحدار للقيادة التبادلية	٤٦
١٨-٤	اختبار تحليل معادلة الانحدار للقيادة التبادلية	٤٧
١-٥	ملخص لإجابيات اسئلة الدراسة	٥٠

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
(١-١)	مخطط الدراسة	٥

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	استبانة الدراسة	٦٠
٢	أسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة	٦١
5	نتائج التحليل الإحصائي كما تم الحصول عليها من الحاسوب	٦٢

# أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن

## الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية وممارسات القيادة التبادلية على أداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها، وتناولت أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (الجادبية والتأثير، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالمشاعر الفردية)، بالإضافة الى ثلاثة ابعاد للقيادة التبادلية (الادارة بالاستثناء السلبية، الادارة بالاستثناء الايجابية، المكافآت المشروطة). وتكون مجتمع الدراسة من جميع فنادق الخمسة نجوم في الاردن والبالغ عددها ٣٦ فندق حسب اخر احصائية لوزارة السياحة والأثار الاردنية في عام ٢٠١٨. وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية لدراسة مجتمع الدراسة، وبلغت العينة (٣٤٨) موظف، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. وقد تم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية، منها: الوسط الحسابي، واختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحليل البيانات المستخرجة من افراد عينة الدراسة. النتائج اكدت ان كل من اسلوب القيادة التحويلية واسلوب القيادة التبادلية يؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين، ولكن كان التأثير الاكبر لممارسات القيادة التحويلية حيث وجد ان ثلاثة من اصل اربعة ابعاد للقيادة التحويلية مؤثرة بشكل ايجابي على أداء العاملين وهي الجاذبية والتأثير (الاكثر تأثيرا)، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، بينما وجد متغير واحد فقط من متغيرات القيادة التبادلية وهو (المكافآت المشروطة) مؤثرة بشكل ايجابي على أداء العاملين. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، منها ضرورة تجنب نمط القيادة التبادلية باستثناء تطبيق مفهوم المكافآت المشروطة، والتركيز على تطبيق ممارسات القيادة التحويلية والتي وجدت مناسبة في ادارة الموظفين خصوصا في قطاع الفنادق.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، فنادق الخمسة نجوم، الاردن، أداء العاملين.

## **The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees Performance: a field study of five stars hotels in Jordan**

### **ABSTRACT**

The study aims to identify the impact of transformational leadership and transactional Leadership styles on Employees Performance in the five stars hotels in Jordan. It dealt with four dimensions of transformational leadership (Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, and Individualized Consideration), and three dimensions of transactional leadership (active management-by-exception, passive management-by-exception, and contingent rewards). The study community was all five stars hotels in Jordan which are all (36) according to the latest statistics of Jordanian ministry of tourists and antiques in 2018. The questionnaire has been used as the mean of collecting study data. A usable (348) questionnaires were used to analysis obtained data in the SPSS through a number of statistical methods, including arithmetic mode and multiple linear regression tests. The findings confirms the impact of both transactional and transformational leadership styles on the employees performance, however, the greatest impact was for the transformational leadership styles since three out of four dimensions of the transformational leadership style found to have a positive impact on the employee performance which are idealized influence, inspirational motivation, an intellectual stimulation. On the other hand, only the contingent rewards found to have a positive impact on the employees performance. The study concludes with a number of recommendations such as avoiding the transactional leadership practices except of the contingent rewards, and focusing more on practicing transformational leadership style which found to be good thing and is highly recommended.

**Keywords:** Transformational Leadership, Transactional Leadership, Five stars Hotels, Jordan, Employees Performance.



# أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء العاملين: دراسة ميدانية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### ١-١ المقدمة

يعتبر مصطلح القيادة من المصطلحات التي تم استخدامها في جوانب مختلفة من السلوك الإنساني على مر العصور كالأعمال التجارية والأكاديمية، والعمل الاجتماعي والسياسة وغيرها الكثير من المجالات الإنسانية. لذلك، حظت عملية القيادة بالكثير من الاهتمام بين مختلف القراء والأكاديميين والباحثين. ولكن الاهتمام الأكبر كان على عملية القيادة في إدارة الأعمال ذلك ان الاخيرة تتضمن الكثير من المهام الحيوية لنجاح اي منظمة كإنشاء الرؤية والرسالة، وتحديد ووضع الأهداف، تصميم السياسات والأساليب والاستراتيجيات لتحقيق هذه الاهداف بكفاءة وفعالية ( Shah and Kamal, 2015). بالإضافة الى ذلك، لعملية القيادة دور كبير في خلق الحماس بين الموظفين لزيادة الاداء والتعامل مع التغييرات البيئية الخارجية المحيطة بالأعمال التجارية التي يمكن فقط تنفيذها بنجاح إذا كان هناك قيادة ذات جودة عالية (Hartog and Koopman, 2011).

مما لا شك فيه ان هناك الكثير من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت الى موضوع الاسلوب القيادي واثره على تطوير المؤسسات والشركات بشكل عام والفنادق بشكل خاص، وبالرغم من ذلك هناك نقد كبير لأساليب القيادة القديمة حيث انها لا تواكب المتغيرات الحديثة في العصر الحالي (Mahdinezhad et al., 2013). لذلك كان لابد من الشركات التحول من الاسلوب القيادي التقليدي الى اساليب اكثر كفاءة تعمل على تطوير وتحسين اداء التابعين والامر الذي يؤدي في النهاية الى زيادة فعالية واداء الشركة. في ظل المنافسة الشرسة خصوصا في مجال صناعة

السياحة، تسعى الفنادق الى توظيف امكانياتها المتنوعة لتحقيق اهدافها. وهنا لابد من ذكر ان الاسلوب القيادي يعتبر من اهم الامكانيات الذاتية المتوفرة التي يمكن ان تحدد نجاح او فشل اي مؤسسة من خلال تأثيره المباشر على اداء العاملين في هذه الفنادق.

## ٢-١ مشكلة الدراسة واسئلتها

يواجه المدراء في صناعة السياحة والضيافة بيئة عمل اكثر تعقيدا من الصناعات الاخرى نظرا للخصائص الفريدة للخدمات المقدمة التي لا يمكن تخزينها، او تجربتها قبل الشراء ناهيك عن ارتباطها بشكل كبير بمقدم الخدمة. كل شيء في هذه الصناعة مرتبط تقريبا بالعاملين الذين يصنعون الخدمة ويقدمونها للزبائن، وجودة كل خدمة يقدمونها مرتبطة بشكل اساسي بالطريقة التي يدارون بها. وناكد هنا على ان صناعة السياحة توفر الكثير من فرص العمل للعاملين الذين لديهم القليل من التدريب والذين يرغبون في العمل بشكل جزئي كالطلاب مثلا. بالإضافة الى النسبة الكبيرة التي لوحظت في ترك العاملين او تحويلهم لوظائفهم في صناعة الضيافة، فهناك كم كبير من الابحاث والدراسات التي اظهرت ان اسلوب القيادة هو العامل الرئيس في الحفاض على رضا العاملين وزيادة وتحسين ادائهم الامر الذي يؤدي الى زيادة الانتاجية خصوصا في مجال صناعة السياحة والضيافة. وقد اوصت هذه الدراسات بتحديد اسلوب القيادة المناسب الذي يفضله العاملون من خلال اجراء مزيد من البحوث في هذا القطاع. ان طبيعة العمل المتغيرة، الجوائز المحلية والعالمية، المنافسة المتزايدة، التطور التكنولوجي والتغير في طلبات ورغبات الزبائن، من اهم الاسباب التي تدعو الى ضرورة الاهتمام بمستوى الاداء وخصوصا في مجال تقديم الخدمات.

هناك ايمان راسخ من الجميع ان اسلوب القيادة يؤثر على اداء المنظمات بشكل ايجابي او سلبي. ويبقى السؤال هنا هو اي اسلوب قيادي يعتبر الامثل لزيادة الاداء الذي يؤدي الى تحقيق اهداف وتطلعات الشركات والمنظمات. مع العلم ان لأسلوب القيادة الفعالة ان يصبح غير كفوء اذا نظرنا الى التغير المستمر في البيئة الخارجية المحيطة في المنظمات. ومن هنا جاء هذا البحث لاستكشاف اسلوب القيادة في فنادق الخمسة نجوم في الاردن وكيف يؤثر على الاداء الوظيفي للعاملين في هذا المجال. وبشكل ادق هدفت هذه الدراسة في جانبها النظري إلى توضيح المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية للقيادة الإدارية والأهداف الاستراتيجية وأبعادهما الأساسية، مع استعراض لأبرز الدراسات والجهود المعرفية في مجال اساليب القيادة واثرها على الاداء الوظيفي. وتهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي إلى الاجابة عن التساؤلات التالية:

ما هو مستوى ممارسة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟  
١. ما هو تأثير كل مدخل من مداخل القيادة (التحويلية والتبادلية) على اداء العاملين في فنادق

الخمسة نجوم في الاردن؟

ويتفرع من السؤال الثاني الأسئلة الفرعية التالية:

- ١,١ ما اثر الجاذبية والتأثير على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟
- ١,٢ ما اثر التحفيز الإلهامي على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟
- ١,٣ ما اثر الاهتمام بالمشاعر الفردية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟
- ١,٤ ما اثر الاستثارة الفكرية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟
- ١,٥ ما اثر الادارة بالاستثناء على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟
- ١,٦ ما اثر المكافآت المرتبطة على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟

### ٣-١ أهمية الدراسة

في الجانب النظري، تربط هذه الدراسة بموضوع اساليب الإدارة بشكل عام والادارة التحويلية والتبادلية بشكل خاص مع موضوع اخر وهو اداء العاملين حيث ان الدراسات السابقة حثت على مزيد من الدراسة حول انماط القيادة وعلاقتها بأداء العاملين. وستشكل هذه الدراسة إضافة للأدب النظري والمكتبة العربية بموضوع أثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على اداء العاملين.

اما في الجانب التطبيقي، تأتي أهمية هذه الدراسة بتحديد اسلوب القيادة المناسب في مجال صناعة السياحة والضيافة ومن ثم تقديم اقتراحات بتوظيف وتقييم المدراء ومن ثم وتدريبهم على اساليب القيادة والمهارات التي تضمن افضل اداء للعاملين وتقادي العيوب التي من شأنها التأثير على الاداء العام. ومن شان هذه الدراسة ان تقدم اقتراحات للتغير في السياسات الداخلية في فنادق الخمسة نجوم من أجل تحقيق توازن أفضل بينها وبين احتياجات الموظفين العاملين في هذه الفنادق.



## ٤-١ فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها، تم تطوير الفرضيات الرئيسية التالية:

H1: لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين اسلوب القيادة التحويلة واداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

H2: لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين اسلوب القيادة التبادلية واداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

ويتفرع من كل فرضية رئيسة عدة فرضيات فرعية كالآتي:

H1-1: لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين التحفيز الإلهامي واداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

H1-2: لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الجاذبية والتأثير وبين اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

H1-3: لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بالمشاعر الفردية واداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

H1-4: لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين التحفيز والاستثارة الفكرية وبين اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

H2-1: لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين المكافآت المرتبطة وبين اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

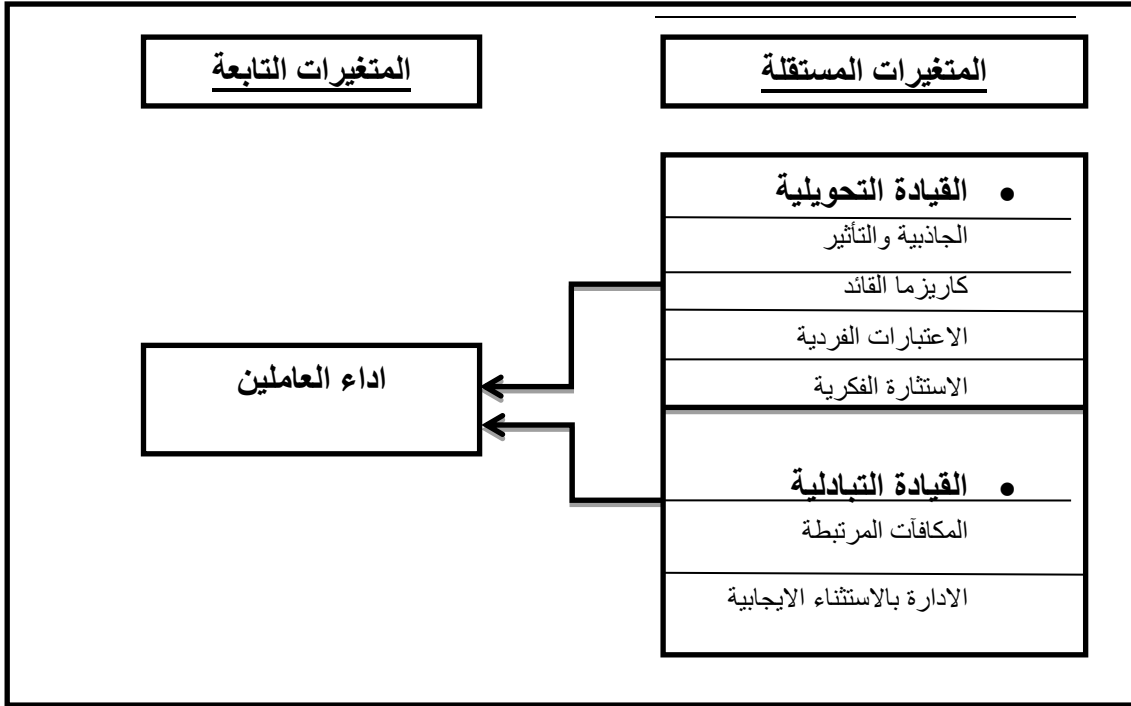
H2-2: لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الادارة بالاستثناء وبين اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

حسب نتائج برنامج التحليل الاحصائي، اذا كانت  $\text{Sig. (P-Value)}$  اكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) فإنه لا يمكن رفض فرضية العدم وبالتالي لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين اسلوب القيادة واداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن. اما اذا كانت  $\text{Sig. (P-Value)}$  اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) فيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تفترض ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب القيادة واداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

## ٥-١ مخطط الدراسة

كما هو موضح في الشكل رقم (١) ، تم تطوير نموذج للدراسة يوضح اثر المتغيرات المستقلة "نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية" وابعادهما على المتغير التابع "أداء العاملين" الممثل بجودة العمل، كمية العمل، والسرعة في انجاز العمل.

الشكل رقم (١) مخطط الدراسة



المصدر: دراسة القريوتي، ٢٠٠٩ ودراسة Mahdinezhad et al., 2013

## ٦-١ التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

من اجل التعامل مع متغيرات الدراسة الثابتة والمرتبطة، كان لابد من تحديد المصطلحات والمفاهيم الاجرائية . لذلك تم الرجوع الى الادبيات والمراجع وتم اختيار ما يناسب مع موضوع الدراسة كما هو موضح تاليا:

القيادة اصطلاحا: العمليات التي تركز على التأثير بالعاملين لتحقيق اهداف المنظمة ( Griffin, ٢٠٠١)

التعريف الاجرائي للقيادة: الإجراءات والممارسات الإدارية التي تؤثر في سلوك العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن لتحقيق الأهداف المنشودة.

التعريف الاجرائي للأداء: أنشطة الاعمال والتي تتكون منها الوظيفة حيث يمكن قياسها ضمن معايير محددة ومقارنتها بالأهداف الموضوعية مسبقاً.  
القيادة التحويلية: استناد القائد الى قدراته وخبراته السابقة لجعله مصدر اعجاب ليؤثر على المرؤوسين (القيروتي، ٢٠٠٩).

القيادة التحويلية إجرائياً: أسلوب قيادي يخلق بيئة مناسبة للإبداع في العمل والذي يشجع ويحفز العاملين في فنادق الخمسة نجوم ليصبحوا أكثر وعياً والتزاماً.

القيادة التبادلية: نمط قيادي اساسه العلاقة التبادلية بين القائد والتابع له تقوم على تبادل المنفعة (القيروتي، ٢٠٠٩).

القيادة التبادلية اجرائياً: أسلوب القيادة المستخدم من قبل مدراء الفنادق الخمسة نجوم والتي تقوم بشكل اساسي على تبادل المكافآت بين القائد والتبعين له.

اداء العاملين: الاهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من خلال العاملين لديها (Mahdinezhad et al., 2013).

اداء العاملين اجرائياً: مسؤوليات وواجبات المكونة لعمل العاملين داخل الفنادق الخمسة نجوم والتي من الممكن ان تتم بالطريقة المثلى من خلال الموظف المثالي.

فنادق الخمسة نجوم: هي شركات خاصة او حكومية في الاردن تقدم خدمات الايواء بالإضافة الى خدمات اخرى والمصنفة بدرجة الخمسة نجوم حسب وزارة السياحة الاثار الاردنية.

التحفيز الإلهامي: قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام و تقدير التابعين واعتباره المثل الأعلى بحيث يقوم التابعون بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه.

الجاذبية والتأثير: إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.

الاعتبارية الفردية: قيام القائد بالاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة جوانب القوة والضعف في أداء العاملين.

التحفيز والاستثارة الفكرية: العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية .

#### ٧-١ حدود الدراسة

بالنسبة للمحددات المكانية، استهدفت هذه الدراسة العاملين في فنادق الخمسة نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية. أما المحددات الزمانية، فمن المتوقع ان تكون المدة الزمنية لهذه الدراسة هي ثلاثة اشهر ابتداء من الشهر الاول من سنة ٢٠١٩. اخيراً فان المحددات البشرية تتمثل في العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن . وبشكل ادق استهدفت هذه الدراسة الموظفين المبتدئين (الموظفين العامين) الذين يعملون في مختلف الإدارات، بدءاً من العاملين الذين يعملون بشكل جزئى إلى الموظفين الدائمين.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

سوف يتم التركيز في هذا الجزء على ثلاثة مباحث وهي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، أداء العاملين، الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

### ١-٢ القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

#### ١-١-٢ مفهوم القيادة وأهميتها

في الماضي، كان التركيز في معظم نشاطات أي منظمة على الإدارة، ولكن حديثاً وخصوصاً منذ مطلع القرن الماضي أصبحت القيادة محوراً هاماً اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دورها لتبني الرؤى المستقبلية وأهميتها في مواجهة التطورات السريعة. أكدت كثير من الدراسات على التأثير الكبير للقيادة على كثير من عوامل نجاح أي منظمة كتأثير على العاملين بشكل إيجابي، إنتاجية المنظمة وبناء سمعة جيدة للمنظمات. ويتم ذلك من خلال توجيه العاملين نحو آلية العمل المطلوبة، وتنظيمها بما يتناسب مع الأهداف التي تسعى المؤسسة تحقيقها، فضلاً عن أن القيادة القوية تساهم بشكل أساسي في تخفيف الجهد والتوتر الناتجة عن ضغوطات العمل، حيث أشارت العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع القيادة إلى أن القائد الذي يتفهم العاملين لديه، ويستمع إليهم، ويأخذ باقتراحاتهم وشكاويهم، ناهيك عن أن العاملين يتحسن أدائهم بشكل ملموس، ويكونوا متحمسين للعمل (الأشهب، ٢٠١٥). وربما لخص محمود (٢٠١١) أهمية القيادة بكونها الوسيلة الأنجح لتحقيق أهداف، ورسالة، ورؤية المنظمات سواء على المدى القصير و المدى البعيد.

#### ٢-١-٢ أسلوب القيادة

يعتبر أسلوب القيادة من أهم الأدوات القيادية التي ان استعملت بالطريقة المناسبة من الممكن لها ان تبني علاقة ايجابية مع الموظفين وتحسن بيئة العمل وجودة الخدمات المقدمة بالإضافة الى زيادة أداء الموظفين خصوصاً في مجال تقديم الخدمات (Kozak and Uca, 2008). بالنسبة للشركات العاملة في صناعة السياحة والضيافة، يعتبر تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم من الأداء، ليشاركوا في اتخاذ القرارات ويتقبلوا التحديات من أهم عناصر نجاح هذه الشركات. وهنا يأتي دور المدراء والقياديين الفعالين والمؤثرين لتحفيز العاملين للتفكير بطريقة ابداعية لإيجاد

الحلول للمشاكل التي تواجه الشركة (Gachunga and Ndege, ٢٠١٤). من جهة اخرى، يعتبر اسلوب القيادة الخاطئ من اهم العوامل التي تكلف الشركات الكثير من الاموال لما لذلك اثر كبير على تحويل وترك الموظفين لوظائفهم، واداء وظيفي ضعيف، وغيابات عن العمل وعدم رضا عن العمل الامر الذي يؤدي في النهاية الى عدم رضا الزبائن. ولاشك ان عدم رضا الزبائن قد يكلف الشركات العاملة في صناعة الضيافة والسفر الكثير من الاموال او قد يؤدي الى افلاسها اذا استمر ظهور هذه الشركات بالوجه القبيح امام زبائنها (Lim and Boger, 2005).

اذا نظرنا الى تعريف القيادة نجد ان كثير من العلماء لا يتفقون حول تعريف ثابت ومحدد. فعرفها البعض على انها عملية يحاول فيها الشخص التأثير على مجموعة من الأفراد في السعي لتحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية (Barker, 1997). وعرفها اخرون، على انها القدرة على إلهام الثقة والدعم بين الناس الذين يحتاجون إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Kim and Maubourgne, 1992)، وعرفت القيادة ايضا بانها العمليات التي تركز على التأثير بالعاملين لتحقيق اهداف المنظمة (Griffin, 2001). ان هناك الكثير من النظريات واساليب القيادة المقترحة في المراجع الادبية من وقت الى اخر، لكن كان هناك James Macgregor Burns (١٩٧٨) الذي درس القيادة وقدم نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والتي طورت في وقت لاحق من قبل Bass and Avolio (١٩٨٠-١٩٩٧).

وهنا سوف يتم التطرق الى اسلوبين من اساليب القيادة وهما اسلوب القيادة التحويلية واسلوب القيادة التبادلية.

### ٣-١-٢ مفهوم القيادة التحويلية واهميتها

في البداى عرف Burns القيادة التحويلية على انها قدرة القائد على نقل الافراد التابعين من الاهتمام والتعامل مع انشغالاتهم الصغيرة الى التجمع حول هدف مشترك وتحقيق الاشياء التي لم يكن ممكنا التفكير بانها ستتحقق (Ciulla and Burns, 2014). أي إنها عملية التأثير على مواقف وافتراضات الأعضاء في المنظمة وبناء الالتزام للرؤية وللرسالة (Yukl, 2006). ان القيادة التحويلية تشمل على كثير من المهام والادوار كالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والتفكير الناقد والفعالية في الاشراف لتحقيق اعلى المعايير وإظهار الدوافع للتحفيز لإنجاز المهام بفاعلية. ان هذا النوع من القيادة يؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة على الابداع والتطور والابتكار

وزيادة الانتاجية وتقبل التحديات والتأقلم مع التطورات البيئية المحيطة من قبل المنظمة من خلال تحفيز الموظفين لتحقيق اعلى مردود وتشجيع الافكار الجديدة والخلاقة ودعم الاخلاق والقيم داخل المنظمة. يعتبر القائد قائد تحولي عندما يزيد وعي التابعين بما هو صحيح وجيد لهم وللمنظمة (Butler, 1999). كذلك عندما يزيد من قدرات ورغبات التابعين للإنجاز وعندما يخلق فيهم حس ان مصلحة المنظمة اكبر واهم من المصلحة الشخصية (Yukl, 2006).

هناك شبة اجماع على الدور الذي يلعبه اسلوب ونمط القيادة التحويلية في نجاح الشركات والمنظمات من خلال مقدرتها على تطبيق الرسالة (Avolio and Yammarin, 2002) المواكبة مع متطلبات المستقبل (سيد، ٢٠١٠)، بالإضافة الى تعزيز المقدرة التي يملكها العاملون على تحقيق الاهداف (الهوري، ١٩٩٩). على ذلك، يمكن القول ان القيادة التحويلية تركز على اربعة مكونات رئيسة وهي: التحفيز الإلهامي ؛ كاريزما القائد المؤثرة ؛ الاهتمام بالمشاعر الفردية؛ التحفيز الملهم والاستثارة الفكرية .

## ٢-١-٤ أبعاد القيادة التحويلية

المقصود بالتحفيز الإلهامي هنا هو افعال القائد المثالية التي تركز على القيم والمعتقدات ومهمة المنظمة . القائد هنا يلهم ويفرض الإعجاب والاحترام والولاء بين التابعين ويجعلهم يقبلون ويحققون المهمة التنظيمية بشكل جماعي (Bass and Riggio, 2006). كاريزما القائد ورؤيته هي تلك الصفات التي تدل على ان القائد واثق وقوي وصاحب رؤية مستقبلية يقوم القائد على سبيل المثال ببناء علاقة بين المرؤوسين هنا يفهم القائد ويدرك اختصاصات وحاجات ومهارات وتطلعات التابعين داخل المنظمة. ومن جهة اخرى، يدرك التابعين بان هذا القائد يسير بالمنظمة في الاتجاه الصحيح لأنه يفهم رؤية واهداف المنظمة الواجب تحقيقها سواء كانت بعيدة الاجل او قريبة الاجل. ان القائد صاحب الشخصية القوية وكاريزما جذابة له تأثير كبير على المرؤوسين من حيث الهامهم بالأفكار وطرق لحل المشكلات حيث توفر هذه الصفة في القائد الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين (Karaa et al., 2013). المقصود بالتحفيز الملهم هو ان يقوم القائد بتفصيل الرؤية بين المتابعين يجعلهم يقبلون هذه الرؤية ويظهرون طرقًا مختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية ويجعلهم يشعرون أنهم قادرون على تحقيقها من خلال التحفيز الفكري. فيمكن للقائد هنا ان يبث الشعور داخل التابعين بان يكونوا فخورين لانهم جزء من هذا العمل. اما

الاستثارة الفكرية او ما يسمى بالاستثارة العقلية فهو عبارة عن افكار جديده بيتكرها القائد من شأنها تحفيز التابعين على معرفة المشكلة وتحفيزهم لتقديم حل بطريقة ابداعية. اما الاهتمام بالمشاعر الفردية فهي اعطاء القائد اهتمام شخصي للأفراد التابعين من خلال التعرف على رغباتهم وحاجاتهم مع مراعات الفروق الفردية بينهم. هي قدرة القائد بأشعار المرؤوسين بانهم مهمين ولهم دور فعال في المؤسسة.

### ٥-١-٢ القيادة التبادلية وابعادها

من جهة اخرى هناك نوع اخر من القيادة وهي القيادة التبادلية. هذا النوع من اساليب القيادة يعتمد بشكل اساسي على تبادل المكافآت بين القائد والتبعين له. انها بناء علاقة اتفاق متبادل بين القائد والتابعين (Ciulla and Burns, 2014). بكلمات اخرى ان جوهر هذا الاسلوب هو مبدأ الثواب والعقاب. عندما يقوم التابعين بأداء افضل يتم مكافئتهم وعندما يكون ادائهم ضعيفا فانه يتم معاقبتهم. في هذا النوع من اساليب الادارة فان ما يهم القائد هو تحقيق اهداف المنظمة ولا تعطى اي اهمية حول تطوير وتحسين اداء التابعين. ويمكن للقيادة التبادلية أن تؤثر إيجاباً أو سلبياً على اداء العاملين؛ ذلك يعتمد على تقييم الموظف. يمكن أن يحدث التأثير الإيجابي عندما يقوم الموظفون بتقييم المعاملات القيادة بإيجابية ويمكن أن يحدث تأثير سلبي إذا اعتبر الموظف ان اسلوب القيادة هذا لا يمكن الوثوق به لأنه لا تحتفظ بالوعود، وغير شريفة أو غير شفافة. ان الهدف الرئيس لهذا الاسلوب هو ان يفهم التابعين بشكل جيد الاهداف الواجب تحقيقها وازالة العوائق في النظام وفي نفس الوقت تحفيزهم على تحقيق هذه الاهداف. هنا نستطيع القول ان القيادة التحويلية تركز على ثلاثة مكونات وهي:

١. المكافآت المرتبطة او المشروطة: وهي ان يحرص القائد على تفصيل العمل الذي يستحق المكافئة.
٢. الإدارة بالاستثناء - ايجابيا: وهنا يضمن القائد الإشراف الفعال والفاعلية من أجل تجنب الأخطاء. القائد يتابع كل التفاصيل للتحقق اذا كان هناك انحرافات أو الأخطاء ويأخذ الإجراءات التعويضي المناسب في الوقت المناسب لضمان الدقة حسب المتطلبات.
٣. الإدارة بالاستثناء - سلبيا: يعتبر أسلوب القيادة هذا غير فعال ويظهر كسل من قبل القائد حيث أنه لا يتدخل إلا بعد أن يمارس الأتباع أخطاء أو سلوكا ضد المعايير.



## ٢-٢ اداء العاملين

### ١-٢-٢ مفهوم اداء العاملين

ان الاداء مصطلح معقد ومتعدد الابعاد، حيث يعتبر معيار اساسي لتحديد النجاحات او الفشل التنظيمي. لقد حاول الكثير من الباحثين تعريف الاداء. تطرقت كثير من الدراسات السابقة الى تعريف الاداء الوظيفي او ما يسمى بأداء العاملين داخل أي مؤسسة، ونكاد نجزم انه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه من خلال الادبيات والمراجع السابقة. يقصد بالاداء بانه نتيجة العمل التي تتحقق بمهارات العاملين (Pattanayak, 2005). انه ربط اهداف المنظمة بواجبات العاملين. بكلمات اخرى، انه مسؤوليات وواجبات الافراد التي يتكون منها العمل والتي يجب ان تتم بالشكل الصحيح مع الاخذ بعين الاعتبار قدرة العاملين على ذلك. وهنا يجب التفريق بين الجهد والاداء، حيث ان الجهد هو الطاقة المبذولة بينما الاداء هو قياس النتائج التي حققها الفرد. اداء العاملين، عرفه البعض على انه سلوك وتصرفات العاملين تجاه المهام الموكلة اليه والتي يمكن ان تراقب وان تقيم (Prasetya, 2011). وعرفة اخرون على انه الاضافة المقدمة من الافراد لتحقيق اهداف المنظمة. هذا يعني ان اداء العاملين هو سلوك مكون من افعال ملاحظة وافعال ذهنية كالقرارات والاجابات والتي تؤدي الى مخرجات من شأنها تحقيقي اهداف المنظمة (Ibrahim, 2004). وعرفت حسن، (1999) الاداء بانه الدرجة التي يحقق بها العامل المهام المكونة لوظيفته. وعرف الاداء ايضا بانه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عاشور، 1983). وعلى هذا يمكننا القول ان الاداء هو مجموعة من الاعمال والانشطة المكونة للوظيفة والتي يمكن قياسها بمعايير محددة ومقارنتها بالأهداف الموضوعية.

### ٢-٢-٢ عملية تقييم الأداء واهدافها

تعتبر عملية تقييم اداء العاملين من اهم الوظائف الادارية حيث يضمن التقييم الصحيح من خلال الطريقة الصحيحة نجاح اي مؤسسة. يعتبر تقييم الاداء عملية لقياس الاداء الوظيفي لضمان تقديم الاداء المرغوب (زايد، 2003). عرف الرب (2009) تقييم الاداء الوظيفي بانه كيفية تأدية العامل لوظيفته وما يتبع ذلك من خطط لتحسن الاداء. على ذلك يمكن القول بان تقييم الاداء هو عملية يتم من خلالها قياس جهد العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم. ان اي مؤسسة تهتم بأداء العاملين لديها، يجب عليها اتباع خطوات معينة متصلة بين بعضها البعض. فقد اوردت بعض الدراسات عقلي ان هناك ستة خطوات لا بد من اتباعها للحصول على برنامج لتقييم اداء العاملين وكتالي:

- ١ وضع نظام تقييم الأداء ومعاييرہ
- ٢ شرح نظام تقييم الأداء للعاملين
- ٣ متابعة ورقابة مستمرة للأداء
- ٤ مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم الموضوعية
- ٥ توفير التغذية العكسية
- ٦ اجراء مقابلات شخصية

ان هذه الخطوات الستة لا بد من اتباعها وتطبيقها في اي مؤسسة تريد ان تضمن ان اداء العاملين لديها سوف يحقق الاهداف الموضوعية مسبقا. ذلك ان عملية التقييم تضبط جملة من المعايير المحددة مسبقا من طرف المؤسسة من خلال السعي الى تحقيق أهداف تساعد في تحسين مستوى الأداء. ان عملية تقييم الاداء لها جانبان الاول اداري والثاني تطويري، اي ان عملية تطوير الاداء تستخدم في الجوانب الادارية كعملية اتخاذ القرار وفي جانب اخر وهو تطويري كعملية التغذية الراجعة.

في الجانب الاداري، يمكن من خلالها اعادة تصميم الاجور، ونظم الترقية، ونظم الاستبقاء والاستبعاد، وفي الية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. اما بالنسبة للجانب التطويري، يمكن من خلالها تحديد اهداف جديدة للإنجاز، وخطط جديدة، وتطوير وتحسين سلوك العاملين في المؤسسات (الرب، ٢٠٠٩). وقد اضاف العدلي (١٩٩٣) اهداف اخرى الى عملية التقييم؛ فقد ذكر ان عملية تقييم الاداء لها القدرة على تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة عن اداء العاملين وعلى الادارة اتخاذ الاجراءات المناسبة. بالإضافة الى ذلك المساهمة في اقتراح مكافئات ضمن نظام الحوافز للعاملين الذين يؤدون اعمالهم بكفاءة. وقد تهدف عملية تقييم الاداء بالكشف عن قدرات العاملين لديها واشعارهم بالمسؤولية ودفعهم للعمل الجاد. ناقش غربي واخرون (٢٠٠٧) عملية تقييم الاداء وذكروا ان لعملية تقييم الاداء نتائج فعالة لأي منظمة؛ فقد يستخدم التقييم للترقية والتعيين، وضبط العاملين، ووضع برامج تدريبية ومنح للعاملين.

## ٢-٣-٢ معايير تقييم الأداء

تختلف معايير تقييم الاداء الوظيفي من منظمة الى اخرى وذلك لاختلاف طبيعة عمل المنظمات والانشطة التي تقوم بها. ويختلف نشاط المنظمات باختلاف الهدف الرئيسي الذي اسست له، فبعضها يعمل بالنشاط السياحي واخرى بالعمل الاجتماعي او البيئي بحين قد تعمل اخرى بالعمل السياسي. فبالتالي عملية تقييم اداء المنظمات يعتمد بشكل اساسي على طبيعة عمل المنظمة والمستوى التنظيمي للعامل. كان هناك اجماع في الادبيات السابقة بان عملية تقييم الاداء يمكن ان تكون واحدة من اثنتين، اما معايير كمية او معايير نوعية. اما بالنسبة للمعايير الكمية، فتعتبر سهلة القياس ككمية او حجم الانتاج، جودة الانتاج، وتكلفة الانتاج. اما المعايير النوعية فتعتبر اكثر صعوبة نسبيا وذلك لارتباطها بسلوك الافراد او العاملين داخل المنظمة. لقد ذكر الظرف (٢٠٠٤) ان مكونات الاداء هي ثلاثة عناصر. العنصر الاول هو الموظف نفسه او ما يمتلكه من مهارات وقدرات، اما العنصر الثاني فهو الوظيفة التي يعمل بها وما تطلبه، اما العنصر الأخير فهو الموقف والذي يقصد به البيئة التنظيمية ومناخ العمل بالإضافة الى الهيكل التنظيمي.

## ٢-٣-٤ اهمية تقييم الاداء

مما لا شك فيه ان عملية تقييم اداء العاملين ضرورية ومهمة لنجاح أي منظمة لما لها من اثار ايجابية على الاداء العام للمنظمات من خلال تحقيق الاهداف المنشودة والموضوعة مسبقا. لقد اورد نوري وكورتل (٢٠١١) ان ضمان نجاح أي منظمة يعتمد على اسس كثيرة ولكن اهمها تقييم اداء العاملين لديها. وتأتي اهمية عملية التقييم من خلال قدرة المنظمة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة خصوصا البشرية، والتأكد من القيام المهام بالطريقة المرغوب بها، وتحفيز العاملين، وتحسين قاعدة الاداء، واخيرا تصحيح الاخطاء التي من الممكن ان تؤدي الى فشل المنظمة (Howell, and Costley, 2006; Fiedler, 1996).

## ٢-٣-٥ محددات اداء العاملين

حدد بربر (٢٠٠٠) ثلاثة عوامل قد تحدد اداء العاملين: العامل الاول وهو قدرة العامل على اداء عمل معين، وهذا يعني ان يكون لدى العامل القدرة على اداء العمل المطلوب منه. فقد يكون له الرغبة في تقديم افضل اداء له ولكن ليس لديه القدرة على ذلك. اما العامل الثاني فهو الرغبة او الدافعية لأداء العمل، وهذا يعني ان تكون هناك رغبة داخلية لدى العامل بالقيام بالأعمال الموكلة

اليه. وقد يكون هذا الدافع قوي او ضعيف ويعتمد ذلك على قدرة الادارة في تحفيز هذا العامل. اما اخر عامل هو ادراك الدور والمكانة، وهذا يعني ان يرى العامل الانشطة الموكلة اليه ضرورية وقد تؤثر في نشاطه والية عمله. ويم ذلك من خلال توجيه العاملين الى الطريق الصحيح وزيادة إدراكهم بأهمية العمل الذي يقومون به.

## ٢-٢-٦ طرق قياس اداء العاملين

هناك الكثير من الطرق المقترحة لكيفية قياس اداء العاملين ولكن لا يوجد طريقة مثلى لذلك. فمنها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث. من امثلة طرق القياس التقليدية طريقة الترتيب البسيط، والمقارنة الزوجية، وطريقة التدرج، ومقياس التدرج البياني وقوائم المراجعة وطريقة الاختيار الإجباري. وبهذه الطرق تعتمد عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى أداء مرؤوسيه (عباس و علي ، ٢٠٠٣).

اما الطرق الحديثة فنذكر منها طريقة التدرج على أساس السلوك، وطريقة الملاحظات السلوكية، وطريقة الإدارة بالأهداف وطريقة مراكز التقييم، وطريقة إدارة الجودة الشاملة. لكل طريقة لتقييم الاداء سواء ان كانت تقليدية او حديثة ايجابيات وسلبيات، وعلى ذلك فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها وإمكانياتها. في هذه الدراسة سوف يتم قياس اداء الموظفين عن طريق النظر الى العوامل التالية: جودة العمل، كمية العمل، و سرعة انجاز العمل. كما ذكر (Mathis and Jackson 2009) ان هذه العوامل الثلاث هي الانسب لقياس اداء الموظفين خصوصا عندما يقومون هم بذلك.

وفيما يلي مناقشة للأساليب الحديثة لقياس اداء العاملين في المنظمات:

اولا: الادارة بالأهداف

في هذه الطريقة يقوم المرؤوس بتحديد اهداف تشغيلية قصيرة المدى، ومن ثم تحديد الاسلوب الامثل لتحقيق هذه الاهداف في فترة زمنية معينة. لكن في هذه الحالة يحق للرئيس الاعتراض على الاهداف او الاسلوب او الاثنين معا ويقترح التعديلات المطلوبة التي يراها الرئيس. بعد مرور الفترة الزمنية المتفق عليها، يتم التقابل مرة اخرى لمناقشة وتقييم كفاءة انجاز الاهداف (Veal, 2006). في حال ان كان الاداء غير مرضي، يتم اقتراح بدائل مناسبة من حيث الاساليب المستخدمة لتحقيقي هذه الاهداف. اما اذا كان هناك رضا عن المرؤوس، فانه يتم

تحديدي اهداف واساليب جديدة لفترة زمنية جديدة (حسونة، ٢٠١١).

ثانيا: مراكز التقييم

يتم من خلال هذه الطريقة قياس الصفات الاساسية التي تضمن مهارات العلاقات العامة والتخطيط والتنظيم ناهيك عن مهارات الاتصال مع الاخرين. ويمكن القول ان هذه الطريقة تستخدم لتطوير اداء المديرين من خلال فهم نقاط القوة والضعف (الطائي واخرون، ٢٠٠٦).

ثالثا: الطريقة الثلاثية في التقييم

في هذه الطريقة يقوم العامل بتقييم نفسه بنفسه. ويضاف الى ذلك التقييم تقيم زملاء له وتقيم المدير المسؤول عنه له. وتضمن هذه الطريقة ثلاثة مستويات من التقييم ولذلك سمية بالطريقة الثلاثية (حسونة، ٢٠١١).

رابعا: المقابلة التقييمية

تعتبر هذه الطريقة من المراحل البعد تقييمية، وهذا يعني ان عملية مقابلة تجري بين الرئيس والمرؤوس بعد نتائج العملية التقييمية هدفها مناقشة نقاط الضعف لدي العاملين وسبل تقويتها لضمان اداء افضل في المستقبل (حسونة، ٢٠١١).

خامسا: القوائم السلوكية المتدرجة

ترتبط هذه الطريقة بالصفات السلوكية للعاملين، حيث يتم ربط كل صفة سلوكية بالأداء المطلوب وعلية يتم تحديدي اداء الموظفين (الطائي واخرون، ٢٠٠٦).

سادسا: طريقة قوائم الملاحظات السلوكية

طريقة بسيطة لتقييم اداء العاملين من خلال وجود قائمة تشمل جميع الملاحظات الخاصة بأداء المرؤوسين خلال مدة التقييم (الطائي واخرون، ٢٠٠٦).

٢-٧ اسلوب القيادة وتأثيره على اداء العاملين

يعتبر بحث (Fielder 1966) من اوائل الابحاث التي ربطت بين القيادة والاداء، حيث ذكر ان فعالية القائد هي محدد رئيس في نجاح اي منظمة او مجموعة من الافراد او حتى مجتمع بأكمله. يعتبر نجاح المنظمة من خلال تحقيقي اهدافها بفاعلية وكفاءة على اسلوب القيادة المتبع والذي تعتمد عليه القائد الجيد يدرك اهمية العاملين في تحقيق اهداف المنظمة، لذلك يعتبر تشجيع هؤلاء

العاملين عنصر اساسي في تحقيق هذه الاهداف. لكل اسلوب قيادي نتائج تختلف عن الاسلوب الاخر، حيث ان لكل اسلوب تأثير مباشر او غير مباشر على سلوك ومواقف العاملين. كثير من الدراسات اكدت على القيادة التحويلية وتأثيرها على الاداء على مختلف المستويات ( Dumdum LePine et al., ) (et al., 2002; Dvir et al, 2002, Howell et al, 2005). في الجانب المقابل، وجد ان القيادة التبادلية تحسن من الرضا الوظيفي بالمقارنة مع القيادة التحويلية ( LePine et al., ) (2010; Epitropaki and Martin, 2005). فلكل اسلوب قيادي تأثيره الايجابي والسلبى على العاملين بشكل عام وعلى ادائهم بشكل خاص.

من المهم هنا ذكر ان سمات وصفات القائد هي المحدد الرئيسي لأسلوب القيادة. فالقائد الناجح هو الذي يدفع العاملين لديه الى بذل اقصى جهد لديهم عن طريق تحفيزهم للقيام بالأعمال الموكلة اليهم بأعلى كفاءة (Roscoe, 1975). كما اورد عبد الرحيم (2009) ان بعض السمات التي يجب ان يتمتع بها القائد والتي تجعله ناجحا بالمقارنة بغيره هي الديمقراطية. فعلى القائد ان يكون ديموقراطيا غير مستقل بقراراته وخصوصا الهامة منها، بل عليه اتباع منهج الشراكة والتشاور في اتخاذ القرارات. وعليه ايضا ان يعتمد على الحقائق بعد التأكد منها وليس على الشائعات. فهذا يعني ان على القائد ان يكون حريص على صحة المعلومة وعلى وقت اتخاذ القرار ورد فعل العاملين عن قراراته. وقد اضاف عوض (2008) ان الثقة بالنفس، والقدرة على اكتساب ثقة الاخرين، والالمام بأصول العملية الادارية من اهم الصفات الواجب توافرها في اي قائد ناجح.

## ٢-٨ القيادة التبادلية واداء العاملين

ان خصائص القيادة التبادلية كما وصفها Bass and Riggio (2006) تتكون من قسمين؛ الاول الجوائز المرتبطة والثاني الإدارة بالاستثناء. القيادة التبادلية تحفز وتؤثر في العاملين من خلال تقديم الحوافز في حال كان الاداء حسب المطلوب. وهنا نستطيع القول ان اي اسلوب قيادي يحفز العاملين للعمل بهذه الطريقة يمكن ان يكون له اثر ايجابي ويمكن ان يكون له اثر سلبي ايضا. هذا يعني ان كيفية تقييم العاملين لهذه الطريقة هي العامل الاساس في تحديد كيف يمكن ان يؤثر هذا الاسلوب. فعندما يقيم العاملون هذا الاسلوب القيادي بانه لا يمكن الوثوق فيه وانه لا يحتفظ بوعوده يمكن ان يكون لهذا الاسلوب اثر سلبي. ومن جهة اخرى، يمكن لهذا الاسلوب ان

يؤثر بشكل ايجابي في حال قيم العاملون في المنظمة على انه اسلوب يتناسب مع طموحاتهم (Griffin et al., 2007).

### ٩-٢-٢ القيادة التحويلية واداء العاملين

يمكن لتأثير القيادة التحويلية على اداء العاملين ان يوضح من خلال عدد من الممارسات. فقد ذكر (Yuki ٢٠٠٦) ان اسلوب القيادة التحويلية يمكن ان يؤثر على اداء العاملين من خلال تطوير معرفة وقدرات العاملين واعطائهم الدعم والثقة لتحقيق افضل اداء يمكن ان يؤدي الى تحقيقي اهداف المنظمة. يمكن للقيادة التحويلية ان تؤثر بشكل كبير على اداء العاملين من خلال اعطاء الانتباه للعاملين وتشجيعهم وخلق اساليب مبتكرة للعمل بشكل فعال.

### ١٠-٢-٢ الصعوبات التي تواجه المدراء في صناعة السياحة

ان لطبيعة النشاط الفندقي وبيئة العمل كساعات العمل الطويلة، وكثافة العمال، وكثافة راس المال، والحاجة الى الاستجابة بسرعة والمنافسة المتزايدة دور كبير في صعوبة ادارة هذه الشركات السياحية والفنادق بشكل عام والموارد البشرية العاملة فيها بشكل خاص. لذلك لابد من تواجد قائد ذو صفات ديناميكية من اجل القدرة على ادارة الفنادق وتحفيز الموظفين؛ ذلك لان الفندق يعمل على مدار ال ٢٤ ساعة سبعة ايام في الاسبوع و ٣٦٥ يوم بالسنة. واذا تحدثنا عن الاردن بشكل خاص فان صناعة السياحة في الاردن تواجه الكثير من الصعوبات كارتفاع الاسعار بالمقارنة مع الوجهات السياحية المنافسة، والظروف الاقتصادية والسياسية الداخلية والمحيطية في منطقة الشرق الاوسط ناهيك عن نقص في العمالة المدربة والنسبة الكبيرة لترك الوظائف خصوصا في الفنادق، كل هذه الظروف قد لا تواجه اي مدير في اي صناعة اخرى الا صناعة السياحة وهذا يتطلب اسلوب قيادي مناسب وملائم قادر على ادارة هذه الفنادق والوصول بها الى بر الامان من خلال تحقيق اهداف هذه الفنادق (Blayney and Blotnicky, 2010).

### ١١-٢-٢ الاداء في صناعة السياحة

يعتبر قياس اداء الشركات والمؤسسات الخدمية بالإضافة الى قياس اداء العاملين فيها مهمة صعبة بسبب الكثير من العوامل التي من الممكن ان تؤثر على المخرجات سواء المادية والمعنوية. ان بيئة العمل بيئة ديناميكية بشكل كبير والطب على هذه الخدمات يمكن ان يتأثر باقل الاسباب. يمكن

ان يقاس الاداء على المدى القصير كالأداء اليومي او الاسبوعي او الشهري ومقارنتها بنفس الوقت من السنة السابقة. او من الممكن ان يكون قياس الاداء على المدى البعيد كتحديد ولاء الزبائن ورضا العاملين. وهنا تجدر الاشارة الى ان الكثير من الدراسات اكدت على ان قياس اداء الفنادق على المدى القصير مهم ولكن ليس بأهمية قياس الاداء على المدى البعيد من خلال النظر الى اداء العاملين ورضا الزبائن. ذلك لان طبيعة النشاط الفندقي تتطلب بناء سمعة جيدة وتحقيقي اكبر قدر من رضا العاملين الذين بدورهم ان كانوا راضين سوف يضمنوا رضا الزبائن الذين سوف ينشرون كلمة منقولة ايجابية تسهم في تحسين الصورة الذهنية للمقصد السياحي (Blayney and Blotnicky, 2010).

## ٣-٢ الدراسات السابقة

### ١-٣-٢ الدراسات السابقة (الدراسات العربية)

في دراسة قام بها غنام، (٢٠١٧) كان الهدف منها قياس تمكين العاملين واثار القيادة التحويلية عليها. وكان مجتمع الدراسة مؤسسة تجهيز الغرف في دولة الجزائر. وقام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة الدراسة. حيث تم جمع بيانات من ٣٢ عامل في هذه المؤسسة. وقد اظهرت النتائج ان لأسلوب القيادة التحويلية تأثير على عملية تمكين العاملين. ونظرا للتطورات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية التي جعلت المنظمات تواجه العديد من التحديات وطرق التكيف معها، وفقد ركزت الدراسة على اهمية تطبيق نمط القيادة التحويلية على وجه الخصوص لقدرته على تمكين المؤسسات من تحرير مبادرات الأفراد للكشف عن قدراتهم الكامنة.

قامت العبيري (٢٠١٦) بدراسة هدفت الى توضيح العلاقة بين اسلوب القيادة التحويلية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك في السعودية. قام الباحث بتصميم استبانة من (٥١) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٤٣) عنصر. كان من اهم النتائج ان رؤساء الأقسام ينتمون الى اسلوب القيادة التحويلية بدرجة عالية، وان ممارسات القيادة التحويلية تؤثر ايجابيا على الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة ايضا الى العديد من التوصيات أبرزها أنه لا بد من تبني اسلوب القيادة



التحويلية والذي من الممكن ان يؤدي للاحتفاظ بمستويات مرتفعة من سلوكيات الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام.

دراسة اقبال واخرون، (٢٠١٥) بعنوان اثر اسلوب القيادة على اداء العاملين. هدفت دراستهم الى البحث في اثر انماط القيادة المطبقة في مصنع الغازي للتراكورات على اداء العاملين في المصنع. وبشكل ادق قامت الدراسة ببحث اثر القيادة التشاركية والقيادة الديمقراطية والقيادة الاستبدادية على اداء العاملين والمدراء. باستخدام الطريقة النوعية (المقابلات) في الابحاث كأسلوب لجمع البيانات، حيث اجراء مقابلات مع ٢٦ عامل في المصنع. توصلت الدراسة الى ان اسلوب القيادة الاستبدادي يمكن ان يكون ناجحا لكن ليس على المدى البعيد، وان اسلوب القيادة الديمقراطي هو الاسلوب الانسب اذا اردت ان تنجح الشركة وان تستمر في المنافسة في السوق على المدى البعيد. وقد قدمت الدراسة الكثير من الاقتراحات كان اهمها ان اسلوب القيادة الديمقراطي وبناء الفريق داخل المصنع يؤدي الى اعطاء العاملين الثقة والامتيازات التي لها الاثر في زيادة انتاجية العاملين وبالتالي زيادة الارباح داخل المصنع.

قام العباينة (٢٠١٣) بدراسة العلاقة بين الاسلوب القيادي للمدراء في فنادق الخمسة نجوم في الاردن وبين رضا العاملين في هذه الفنادق. قام الباحث بتوزيع ٣٥٠ استبانة استرد منها ٢٢٠ استبانة صالحة للتحليل في دراسة قام الباحث بدراسة اسلوبين من اساليب القيادة وهما القيادة الديمقراطية واسلوب القيادة الحرة (عدم التدخل) وقد وجد ان كلا الاسلوبين لهما تأثيرات ايجابية على الرضا الوظيفي. ولاحظت الدراسة ان الاسلوب الاكثر استخداما هو الاسلوب الديمقراطي وان معظم العاملين الذين كان مدراءهم يستخدمون الاسلوب القيادي الديمقراطي كانوا راضين عن وظائفهم. وخلصت دراسة الى ان اختلاف الاسلوب القيادي يؤدي الى اختلاف النتائج بما يخص اداء الموظفين ورضاهم. واقتрحت الدراسة ان استخدام الاسلوب القيادي الديمقراطي هو الاسلوب الامثل بالمقارنة مع الاسلوب القيادي الحر خصوصا بفنادق الخمسة نجوم.

في دراسة اخرى قام بها صالح والمبعضين (٢٠١٣) هدفت الى قياس اثر القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية وذلك لزيادة الوعي

بأهمية لبيئة واستدامتها. وتم تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الكبيرة (٦٣ شركة) وكانت عينة الدراسة ٣٣٦ فردا من العاملين من خلال استخدام الاستبانة. حيث توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ وتطبيق الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. بالإضافة الى ان من اهم نتائج الدراسة ان تبني مدخل القيادة التبادلية والتحويلية أو أحدهما من قبل الشركات يعتمد على مدى وعي وادراك هذه الشركات بمضامين كل واحد منها.

دراسة الضمور وآخرون، (٢٠١٠) بعنوان بأثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية والتي هدفت إلى قياس القيادة التبادلية والتحويلية كعوامل مستقلة في اكساب المهارات الادارية كتفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية. وبشكل ادق طبقت هذه الدراسة باستخدام الاستبانة على المدراء موزعين على ثلاثة مستويات إدارية حيث كان حجم العينة ١٥٦ فردا. ومن اهم نتائج هذه الدراسة كان ان هناك تأثير ايجابي للقيادة التحويلية بأبعادها على اكساب العاملين مهارات التفكير الناقد، ومن جهة اخرى، لم تجد الدراسة اي تأثير لأبعاد القيادة التبادلية.

### ٢-٣-٢ الدراسات السابقة (الدراسات الاجنبية)

دراسة قام بها كل من Sebastian and Hassan (٢٠١٧) بعنوان اثر اسلوب القيادة على اداء العاملين. هدفت الى دراسة تأثير اسلوب القيادة على اداء العاملين في المنظمات الخاصة في ماليزيا. استخدم الباحثان الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات من ١٠٠ عامل في المنظمات الخاصة في مدينة سيلانقور الماليزية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS. وأظهرت النتائج ان اكثر اساليب القيادة تأثيرا على اداء العاملين كان اسلوب القيادة الديمقراطي ومن ثم الاسلوب التشاركي واخيرا اسلوب القيادة الاستبدادي. وبشكل ادق وجدت الدراسة ان اسلوب القيادة الديمقراطي والتشاركي يؤثران بشكل ايجابي على اداء العاملين، ولكن اسلوب القيادة الاستبدادي يؤثر بشكل سلبي على اداء العاملين.

دراسة قام بها Veliu et al., (٢٠١٧) هدفت الى البحث في اثر الاساليب القيادية المتبعة على اداء العاملين، وبشكل ادق، كان هدف هذه الدراسة هو فهم اي اسلوب قيادي يمكن ان يشكل اكبر

تأثير على اداء العاملين في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم (٥٠ شركة) تم اختيار ١٥٠ عامل في هذه الشركات في كوسوفو. وقد شددت الدراسة على ان لأسلوب القيادة دور مهم في التأثير على سلوك واداء العاملين الذين يعتبروا اللبنة الاساس في تحقيقي اهداف المنظمات من خلال تحقيق ميزة تنافسية. وقد وجدت الدراسة ان من الضروري ان يتأقلم المدراء مع الوضع ويغيروا اسلوبهم حسب العاملين الذين يقودوهم. هذا يعني ان هذه الدراسة وجدت ان جميع اساليب القيادة يمكن لها ان تؤثر بشكل ايجابي على اداء العاملين فقط ان استخدمت في الوقت المناسب مع الشخص المناسب في الضرف المناسب. لهذا على المدراء ان يكونوا قادرين على تحديدي اي اسلوب قيادي تتطلب المرحلة.

دراسة قام بها (Basit et al., 2017) بعنوان اثر الاسلوب القيادي على اداء الموظفين في المنظمات الحكومية والخاصة في ماليزيا. حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الانماط القيادية في تأثيرها على اداء عاملين المنظمات الحكومية والخاصة في ولاية سيلانقور الماليزية. وقد قامت الدراسة بالتركيز على ثلاثة انماط قيادية وهي القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة والقيادة الاستبدادية. من خلال هذه الدراسة تم اختيار عينة من ١٠٠ موظف وتم توزيع الاستبانة عليهم، وكانت النتائج ان اكثر الاساليب القيادية تأثيرا على اداء العاملين كان اسلوب القيادة الديمقراطي، وكان في المرتبة الثانية في التأثير اسلوب القيادة الحرة. بينما اسلوب القيادة التسلطي او ما يسمى بالاستبدادي لا يؤثر باي شكل على تحسين اداء العاملين في هذه المنظمات.

في دراسة بمجال السياحة والفندقة قام (Khuong and Khanh, 2016) بدراسة اثر اساليب القيادة المختلفة على الاداء الوظيفي ومزاج العاملين داخل الفنادق والمطاعم في فيتنام. وبشكل ادق، تمت الدراسة على ٣٥٠ من على العاملين اصحاب الوظائف المتوسطة في المطاعم والفنادق الخمسة نجوم في مدينة (هوتشي مينا) في فيتنام. في دراستهم، قام الباحثان بدراسة سبعة انماط قيادية مختلفة. وقد وجدت الدراسة ان هناك علاقة بين اسلوب القيادة وبين مزاج العاملين، وان هناك ايضا علاقة بين مزاج العاملين وادائهم الوظيفي، وان هناك علاقة بين اسلوب القيادة وبين الاداء الوظيفي. وكان من ضمن النتائج ان اسلوب القيادة التشاركي واسلوب القيادة الاتجاه لبناء علاقة من اكثر الاساليب تأثيرا على جعل العاملين في مزاج جيد الامر الذي يؤثر بطريقة غير مباشرة على تحسين ادائهم. حيث يسمح الاول للعاملين بان يكونوا جزا من اتخاذ

القرارات في المنظمة، بينما يسمح الاسلوب الثاني ببناء علاقة قوية بين العاملين والمدراء وجعل العاملين يثقون انهم جزء من المنظمة وعنصر اساسي ومساهم فيها.

في دراسة قام بها (Kara et al., 2013) هدفت الى التحقق من ان القيادة التحويلية اكثر فعالية من القيادة التفاعلية في التأثير على اداء العاملين بشكل عام وجودة العمل والالتزام الوظيفي والتقليل من ترك الوظائف في فنادق الخمسة نجوم في تركيا بشكل خاص ، وقد تم جمع بيانات من ٤٤٣ موظف بالسلوب الاستبانة. وجد ان هناك تأثير قوي وايجابي لأسلوب القيادة التحويلية في صناعة السياحة على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم بالمقارنة بأسلوب القيادة التبادلية. وقد اقترحت دراستهم ان لا بد من ان يتم التركيز على تدريب المدراء في هذه الفنادق على اسلوب ونمط القيادة التحويلية لتحسين اداء العاملين.

وفي دراسة بمجال السياحة والسفر، قام كل من (Kim and Brymer (٢٠١١) ببحث اثر اسلوب القيادة الاخلاقية على رضا المدراء، والالتزام، واداء الفندق والعاملين فيه. وبشكل ادق قامت الدراسة ببحث التأثيرات على المدراء المتوسطين في الفنادق في الولايات المتحدة الامريكية. تم استخدام الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات وتم اختيار ٣٠ فندق من الاسماء المحلية والعالمية. وتم توزيع الاستبيان على ٣٢٤ من المدراء المتوسطين العاملين في هذه الفنادق وكان النتائج ان اسلوب الادارة الاخلاقية مرتبط بشكل ايجابي مع رضا العاملين والتزامهم وان رضا العاملين ليس بالضرورة يقود الى قيام العاملين بمجهود اضافي في الفندق. واكدت الدراسة ان اسلوب القيادة الاخلاقية يؤدي الى رضا المدراء الذي يؤدي بدوره الى تحسين ادائهم واداء الفندق بشكل عام.

في دراسة اخرى قام بها كل من (Patiar and Mia (٢٠٠٩) فحص من خلالها العلاقة بين اسلوب القيادة التحويلية وبين كل من الاداء المالي وغير المالي والقدرة على المنافسة في السوق. وبشكل ادق، قام الباحثان باختيار العينة من قسم الطعام والشراب وقسم الغرف في (٥٣) من فنادق ومنتجعات الاربعة والخمسة نجوم في استراليا. كانت نتائج الدراسة ان القيادة التحويلية مرتبطة بشكل قوي مع الاداء غير المالي الذي كان مترابط بشك ايجابي ايضا مع الاداء المالي.

وقد اكدت الدراسة على ان الموظف الذي يشرك في اتخاذ القرارات يكون اكثر رضا في عملة الامر الذي يؤدي الى تأدية عملة على اكمل وجه ومن ثم الحصول على رضا الزبائن.

دراسة اخرى بمجال السياحة والفندقة قام بها (Clark et al., 2008) هدفت الى دراسة اسلوب القيادة المتبع في الفنادق وتأثيره على اداء العاملين والتزامهم بمعايير جودة الخدمات المقدمة. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم استرجاع ١٠٠٣ استبانة قابلة للتحليل. واكدت الدراسة ان صناعة السياحة والسفر هم اكثر الصناعات التي تواجه صعوبات عندما يأتي الامر الى تحفيز العاملين وتحسين ادائهم. ذلك لان هذه الصناعة لها الكثير من المتطلبات كتدريب العاملين واختيارهم وضمان تقديمهم لخدمة ذات جودة عالية على مدار السنة. واكدت الدراسة على ضرورة بحث اسلوب القيادة المستخدم في الفنادق وتأثير ذلك الاسلوب على اداء العاملين فيها بشكل عام. واثبتت الدراسة ان اسلوب القيادة التحويلية هو من افضل الاساليب الممكن اتباعها في صناعة السياحة والسفر حيث ان ذلك الاسلوب له القدرة على تمكين العاملين وزيادة انتماهم للمنظمة وبالتالي تحسن ادائهم من خلال التزامهم بمعايير الجودة للتقديم الخدمات الفندقية.

### ٣-٣-٢ مميزات الدراسة عن غيرها

من الواضح ان الدراسات السابقة التي تم استعراضها سابقا تنوعت من حيث تناولها لموضوع اسلوب ونمط القيادة وتأثير ذلك على اداء العاملين. الا ان معظمها تناول هذا الاثر في الشركات والمنظمات والجامعات، وقليل من الدراسات التي تناولت هذا الاثر في مجال السياحة والسفر وخصوصا في الاردن. وعلى حد علم الباحث، لا يوجد هناك دراسة تطرقت الى بحث اثر انماط القيادة واثار ذلك اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن. لذلك، اتت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة في الدراسات الادبية وتبحث في اثر اسلوب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في الفنادق الخمسة نجوم في الاردن على اداء العاملين في هذه الفنادق. لا بد من ذكر ان هذه الدراسة استفادت من الدراسات السابقة للوصول الى منهج الدراسة وخطة البحث بالإضافة الى تحديد الادوات واساليب المعالجة الاحصائية.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

خصص هذا الفصل لوصف منهجية الدراسة التي تم استخدامها، من منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة جمع البيانات وثباتها وصدقها، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

### ١-٣ تمهيد

ان هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي تم استخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي بهدف التعرف على أثر ممارسات القيادة التحويلية و القيادة التبادلية على اداء العاملين في الفنادق فئة الخمسة نجوم في الاردن.

### ٢-٣ مصادر جمع المعلومات والبيانات

أولاً: البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استخدام الاستبانة التي تم تصميمها توفقاً لأنماط القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، اداء العاملين. ثانياً: البيانات الثانوية: لتكوين الإطار النظري للدراسة، هي تلك البيانات التي تم الاعتماد عليها وهي من المصادر المكتبية المختلفة والأدبيات السابقة التي لها علاقة بأبعاد الدراسة.

### ٣-٣ مجتمع الدراسة، حجم العينة وتقنية اختيار العينة

في اخر احصائية لها، قدرت وزارة السياحة والاثار الاردنية عدد فنادق الخمسة نجوم في الاردن ب ٣٦ فندق منتشرة في جميع انحاء المملكة (وزارة السياحة والاثار الاردنية، ٢٠١٨). ١٧. بالنسبة لعدد العاملين، هناك ما يقارب ١٠٥٠٠ موظفا يعملون في فنادق الخمسة نجوم المنتشرة في المملكة. قرابة ٦٠٠٠ موظف منهم -اكثر من النصف- يعملون في الفنادق المتواجدة في عمان. على ذلك، سوف يكون مجتمع الدراسة هم من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في العاصمة الاردنية عمان حيث معظم الفنادق الخمسة نجوم متواجدة هناك. وهذا يعني ان مجتمع الدراسة هو ما يقارب ٦٠٠٠ موظف. بالنسبة لحجم عينة الدراسة، ذكر (Rosco 1975) ان حجم العينة المنسب في معظم الابحاث يجب ان يزيد عن ٣٠ ويقل عن ٥٠٠. في نفس السياق اشار (David and Sutoon 2004) ان الباحثون يستطيعون تقدير حجم العينة بناءً على

خبرتهم مع الاخذ بعين الاعتبار التكلفة والوقت، ولكن يجب ان لا تقل العينة عن ٣٠. اخيراً، اشار (Veal 2006) الى ان ٣٧٠ عينة دراسة هو عدد مناسب اذا كان مجتمع الدراسة قرابة ال ١٠٠٠٠٠. بناءً على ما سبق، سوف يتم اختيار ٤٠٠ موظف ليكونوا عينة الدراسة، وسوف يتم اختيارهم حسب تقنية الاختيار العشوائي وهم العاملين في فنادق الخمسة نجوم الاردنية في العاصمة عمان ويعملون من مختلف اقسام الفنادق.

### ٣-٤ أداة جمع البيانات

ترتكز هذه الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة الخطية (شاهد الملحق رقم ١) المكونة من جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يختص في العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة (والمسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي).

الجزء الثاني: وخصص للفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة المستقلة (اسلوب القيادة التحويلية واسلوب القيادة التبادلية والبالغ عددها (٣١) عبارة.

الجزء الثالث: خصص للعبارات التي تقيس المتغير التابع (اداء العاملين) والبالغ عددها (٧) عبارات. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج حيث كانت (٥) موافق بشدة و (١) غير موافق بشدة.

ويذكر هنا ان فقرات الاستبيان قد تم تبنيها من دراسات السابقة والتي بحثت اساليب الادارة واداء العاملين. حيث تم تبني فقرات نمط القيادة التبادلية من دراسة James and lfeanyi (٢٠١٣) وفقرات نمط القيادة والتحويلية من دراسة المساري والساعاتي (٢٠١٥). اما بالنسبة للمتغير التابع وهو اداء العاملين، فقد تم تبني الفقرات من دراسة (Avolio et al, 2002).

### ٣-٤-١ صدق الأداة

لقد تم عرض الاستبانة على هيئة خبراء من أساتذة الجامعات المتخصصين بعلم الإدارة والإحصاء. وبناء على توصياتهم ومقترحاتهم تم اجراء بعض التعديلات لكي تتناسب الفقرات وموضوع الدراسة مع بعضها البعض. والملحق رقم (٢) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

### ٣-٤-٢ ثبات الأداة

يهدف اختبار مدى الاعتمادية على الاستبانة، تم استخدام معامل كرو نباخ ألفا للاتساق الداخلي وقد بلغت قيمة كرو نباخ ألفا (٠.٨٧%)، علماً ان نسبة قبول معامل الثبات هي (٦٠) حسب ما ورد في (Sekaran and Bougie 2013)، ويوضح الجدول رقم (٣-١) معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة.

#### الجدول (٣-١)

قيمة معامل الثبات (كرو نباخ ألفا Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات كرو نباخ ألفا%
٥-١	الجاذبية والتأثير	٨٦,٨%
١٠-٦	التحفيز الإلهامي	٩٠,١%
١٥-١١	الاستثارة الفكرية	٨٩,٥%
٢٠-١٦	الاهتمام بالمشاعر الفردية	٩٠,٧%
٢٤-٢١	الإدارة بالاستثناء (سلبية)	٨٧,٨%
٢٨-٢٥	الإدارة بالاستثناء (إيجابية)	٧٦,٧%
٣٢-٢٩	المكافآت المشروطة	٨٧,٦%
٣٩-٣٣	اداء العاملين	٩٠,٨%
٣٩-١	المعدل العام للثبات	٨٧%

لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، تم الرجوع الى (Sekaran, Bougie ٢٠١٣) بما يخص المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}) / \text{عدد المستويات}$$

$$١,٣٣ = ٣/٤ = ٣/(١-٥)$$

وبذلك تكون المستويات المقترحة بناء على المعادلة السابقة كالتالي:

المنخفض: اقل من (٢,٣٣).

المتوسط: من (٢,٣٤) - الى (٣,٦٧).

المرتفع: اكثر من (٣,٦٨).



### ٣-٥. المعالجة الإحصائية

مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخدامها للتعامل مع البيانات المستخلصة من استبيان الدراسة. وعلى وجه الخصوص، تم استخدام مقاييس النزعة المركزية لوصف آراء عينة الدراسة كالوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. لاختبار الفرضيات، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. اختبار ألفا كرو نباخ استخدم لاختبار مدى ثبات أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

## الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

### ٤-١ خصائص أفراد عينة الدراسة

لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة تم اختيار ٤٠٠ موظف ليكونوا عينة الدراسة، وتم اختيارهم حسب تقنية الاختيار العشوائي وهم العاملين في فنادق الخمسة نجوم الاردنية في العاصمة عمان ويعملون من مختلف اقسام الفنادق. وقد تم استرجاع ٣٥٦ استبيان ما يشكل نسبة ٨٩%. وبعد الاخذ بعين الاعتبار الاستبيانات الغير مكتملة والمغلوبة، تم الغاء ٨ استبيانات. وعلى هذا فان الاستبيانات الصالحة للتحليل كانت ٣٤٨ استبيان حيث شكل نسبة الاستجابة النهائية ٨٧%.

الجدول رقم (٤-١) في الاسفل يوضح النسب المئوية والتكرارات لأفراد عينة الدراسة بما يخص (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي).

جدول (٤-١): الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	١٨٨	٥٤,١
	انثى	١٦٠	٤٥,٩
	المجموع	٣٤٨	%١٠٠
الفئة العمرية	من ١٨ الى ٣٠ سنة	١٦٧	47.9
	من ٣١ الى ٤٠ سنة	١١١	31.8
	من ٤١ الى ٥٠ سنة	٤٩	14.2
	٥١ سنة فأكثر	٢١	6.1
	المجموع	٣٤٨	%١٠٠
المستوى التعليمي	ماجستير واعلى	٩	2.6
	بكالوريوس	١٨٦	53.4

دبلوم	١٢٩	37.1	
ثانوية عامة و اقل	٢٤	6.9	
المجموع	٣٤٨	١٠٠%	
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١٤	٣٢,٧
	من ٥ الى ١٠ سنوات	١٠٥	٣٠,٢
	١١ الى ١٥ سنة	٧٤	٢١,٣
	١٦ سنه فأكثر	٥٥	١٥,٨
	المجموع	٣٤٨	١٠٠%
المسمى الوظيفي	مساعد المدير	٥	١,٤
	رئيس قسم	٣١	٨,٩
	مشرف	٥١	١٤,٧
	عامل	٢٦١	٧٥,٠
	المجموع	٣٤٨	١٠٠%

يتضح من الجدول اعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانوا من الذكور وبلغ عددهم ١٨٨ حيث كانت نسبتهم ( ٥٤,١%) وكان عدد الإناث ١٦٠ بنسبة (٤٥,٩%) من إجمالي حجم العينة. وتكاد ان تكون النسب متقاربة بين الجنسين ويعود ذلك الى ان صناعة السياحة وخصوصا طبيعة الاعمال في قطاع الفنادق بحاجة الى عاملين من كلا الجنس ولا يمكن الاعتماد على جنس معين لوحدة للقيام بالأعمال داخل الفندق. اما بما يخص الفئة العمرية، كانت الفئة العمرية، كانت النسبة الاكبر للفئة (من ١٨ الى ٣٠) (١٦٧ مستجيب)، بما نسبته (٤٧,٩). وحل ثانيا الفئة العمرية (من ٣١ الى ٤٠) سنة حيث كان عدد المستجيبين الذين يقعون ضمن هذه الفئة (١١١) مستجيب بما يشكل نسبة (٣١,٨) بالمئة. وكانت الفئة العمرية (٥١ فاكتر) هي اقل فئة حيث كان عدد المستجيبين الذين يقعون ضمن هذه الفئة (٢١) مستجيب بما نسبته (٦,١%) من عينة الدراسة. من حيث المستوى التعليمي، كان حملة شهادة البكالوريوس الاغلبية حيث شكلوا ما نسبته (٤٠,٥%) وهي النسبة الأكبر، وقد تلاها في نسبة الحاصلين على الدبلوم بنسبة (٣٧,١%)، وكان من ضمن العينة (٩) مستجيبين فقط من حملة درجة الماجستير و اعلى بنسبة (٢,٦%)، ويلاحظ ارتفاع عدد حملة

الدبلوم والبيكالوريوس في عينة الدراسة بسبب أن مجتمع الدراسة العاملين في الفنادق السياحية حيث يتطلب العمل الحصول على شهادة في الإدارة السياحية والفندقية. بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في الفندق، كان ما نسبته (٣٢,٧%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات (أقل من ٥ سنوات)، وأن ما نسبته (٣٠,٢%) يمتلكون خبرات تبلغ (من ٥ الى ١٠ سنوات) في حين كانت نسبة (٢١,٣%) هي من نصيب الفئة (١١ الى ١٥ سنة). وأخيرا الفئة التي تمتلك خبرة أكثر من ١٦ سنة وأكثر كانت الأقل بنسبة (١٥,٨%)، من حيث المسمى الوظيفي، تبين أن العاملين شكلوا ما نسبته (٧٥,٠%) وهي النسبة الأكبر بين المسميات الوظيفية الأخرى، وقد تلاها في المرتبة الثانية من المشرفون بنسبة (١٤,٧%)، فيما شكل من مساهم الوظيفي (مساعد مدير) فقط ما نسبته (١,٥%) من إجمالي العينة. تجدر الإشارة هنا الى ان هذه النتائج هي مؤشر جيد للتوزيع الطبيعي لعينة الدراسة حيث توزعت على جميع الدوائر والأقسام في فنادق الخمسة نجوم.

#### ٢-٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### ١-٢-٤ نمط القيادة التحويلية ومتغيراته

من خلال الجدول في الاسفل، كانت المتوسط الحسابي ككل لأبعاد القيادة التحويلية (٣,٥٠) وهذا يشير الى درجة متوسطة من تطبيق القيادة التحويلية. وجاءت ثلاث من المتغيرات بالمستوى المتوسط بمتوسطات حسابية متقاربة ما بين (٣,٤٠) للتحفيز الالهامي و (٣,٤٥) لمتغير الجاذبية والتأثير. اما متغير "الاهتمام بالمشاعر الفردية" جاء بالمرتبة الاولى بمتوسطة حسابي قد بلغ (٣,٧٦) والذي يشير الى درجة مرتفعة من الاهتمام بالمشاعر والاهتمام بالمشاعر الفردية.

جدول رقم (٢-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية ككل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات القيادة التحويلية	
.5793	٣,٤٥	الجاذبية والتأثير	١
.7280	٣,٤٠	التحفيز الإلهامي	٢
.7609	٣,٤١	الاستثارة الفكرية	٣
.7113	٣,٧٦	الاهتمام بالمشاعر الفردية	٤
	٣,٥٠	متغيرات القيادة التحويلية ككل	

التالي سوف يتم فيه شرح نتائج الدراسة بالتفصيل بما يخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وأبعاد القيادة التحويلية الاربعة كل متغير على انفراد. اولاً، بما يخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الجاذبية والتأثير، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٣-٤) في الاسفل.

جدول (٣-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات متغير الجاذبية والتأثير

المرتبة	الانحرا ف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
٣	.7745	3.49	يشجع القادة العاملين لتحقيق المصلحة العامة ويتخطون المصلحة الذاتية	1
٢	.7558	3.59	يتصرف القادة بأسلوب جدير بالثقة	2
٤	.7153	3.29	يعطي القادة الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين	3
١	.8115	٣,٦٦	يحظى القادة بالاحترام من أغلبية العاملين	4

5	يراعي القادة العواقب الأخلاقية عند صناعة القرار	3.23	7.995	هـ
الاجابية والتاثير ككل		3.45	متوسط	

الجدول اعلاه رقم (٣-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المتغير، وقد جاءت جميعها بالمستوى المتوسط، وسجل المتغير ككل متوسطاً حسابياً بلغ (٢,٤٥). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير ما بين (٣,٦٦) في اعلى متوسط حسابي لفقرة " يحظى القادة بالاحترام من أغلبية العاملين " الى فقرة " يراعي القادة العواقب الأخلاقية عند صناعة القرار" التي جاءت في المرتبة الاخير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣). بالنسبة الى الانحرافات المعيارية لفقرات متغير الاجابية والتاثير، فان النتائج تشير الى ان هناك تشابه كبير بين اجابات عينة، حيث كانت جميعها جميع قيمها منخفضة. وتشير هذه النتائج ان عينة الدراسة ترى ان يرون ان رؤسائهم يتمتعون بدرجة متوسطة من الاجابية والتاثير من وجهة نظرهم.

#### جدول (٤-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التحفيز الإلهامي

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
4	.8456	3.21	يهتم القادة بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية واهداف الفندق	٦
3	.8452	3.29	يحفز القادة العاملين بان الأهداف سيتم تحقيقها	٧
1	.8445	3.95	يساعد القادة العاملين على انجاز أعمالهم	٨
2	.8458	3.44	يعمل القادة على إثارة روح الحماس بين العاملين	٩
5	.8785	3.14	يوجه القادة العاملين على العمل بروح الفريق	١٠
متوسط		٣,٤٠	التحفيز الإلهامي ككل	

ثانياً، الجدول اعلاه رقم (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات متغير التحفيز الإلهامي، وقد جاءت جميعها بالمستوى المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير (٣,١٤-٣,٤٤) ماعداً فقرة " يساعد القادة العاملين على انجاز أعمالهم" بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (٣,٩٥). وكان المتوسط الحسابي لعامل التحفيز الإلهامي ككل (٣,٤٠). بالنسبة الى الانحرافات المعيارية لفقرات متغير التحفيز الإلهامي، فان النتائج تشير الى ان إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، حيث كانت جميعها جميع قيمها منخفضة. وتشير هذه النتائج ان عينة الدراسة يرون ان رؤسائهم يلهموهم اثناء العمل بدرجة متوسطة وانهم يساعدوهم بدرجة عالية في انجاز أعمالهم.

#### جدول (٤-٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الاستثارة الفكرية

المرتب ة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
٣	.8754	3.55	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لا نجاز أعمالهم	١١
٥	.9985	2.91	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب عملهم	١٢
٤	.8543	2.98	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	١٣
٢	.9471	3.74	يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب و قدراتهم	١٤
١	.8354	٣,٨٧	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	١٥
متوسط		٣,٤١	الاستثارة الفكرية ككل	

ثالثاً، من خلال الجدول اعلاه رقم (٤-٥)، وقد جاءت الاجابات متفرقة بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (٣,٨٧) بدرجة مرتفعة لفقرة " يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات" الى فقرة " يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب عملهم" بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩١). وكانت

المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتغير ككل (٣,٤١). بالنسبة الى الانحرافات المعاييرة لفقرات متغير الاستثارة الفكرية، فان النتائج تشير الى ان إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، حيث كانت جميعها جميع قيمها منخفضة. وتشير هذه النتائج ان عينة الدراسة يرون ان رؤسائهم يعملون على تشجيعهم على تقديم الحلول بطريقة إبداعية وخلاقة لأداء العمل وانهم يتركون لهم الاعمال التي تتناسب وقدراتهم.

#### جدول (٤-٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الاهتمام بالمشاعر الفردية

المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	.8545	4.14	يستمع القادة لآراء العاملين باهتمام
٥	.9855	3.41	يتعامل القادة مع العاملين بود عند توجيه القرارات لهم
٤	.9844	3.44	يهتم القادة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين
٣	.8546	3.87	يتعامل القادة مع عاملها كل فرد بما يناسبه
٢	.9112	3.98	يعطي القادة الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات مميزة
مرتفع		٣,٧٦	الاهتمام بالمشاعر الفردية ككل

رابعاً، الجدول (٤-٦) اعلاه يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الاهتمام بالمشاعر الفردية (الاهتمام بالمشاعر الفردية) كانت ما بين المتوسطة والمرتفعة بمتوسط حسابي لهذا



المتغير ككل بلغ (٣,٧٦). حيث كان اعلى متوسط حسابي (٤,١٤) لفقرة " يستمع القادة لأراء العاملين باهتمام" و اقل متوسطا حسابيا (٣,٤١) لفقرة " يهتم القادة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين. بالنسبة الى الانحرافات المعاييرة لفقرات متغير الاستثارة الفكرية، فان النتائج تشير الى ان إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، حيث كانت جميعها جميع قيمها منخفضة. وتؤكد هذه النتيجة ان المدراء يبدون الاهتمام المتزايد بمشاعر المرؤوسين وتشجيعهم، بالإضافة الى الاستماع الى افكارهم وآرائهم باهتمام. بالنسبة الى الانحرافات المعاييرة لفقرات متغير الاهتمام بالمشاعر الفردية، فان النتائج تشير الى ان إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، حيث كانت جميعها جميع قيمها منخفضة.

#### ٤-٢-٢ نمط القيادة التبادلية ومتغيراته

الجدول في الاسفل يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نمط القيادة التبادلية، والتي كانت على النحو التالي:

#### جدول رقم (٧-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التبادلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات القيادة التبادلية	
.8555	2.27	الإدارة بالاستثناء (سلبية)	١
.9658	3.01	الإدارة بالاستثناء (ايجابية)	٢
.8546	٣,٣٠	المكافآت المشروطة	٣
	2.86	متغيرات القيادة التبادلية ككل (متوسط)	

من خلال الجدول اعلاه، تبين النتائج أن المتوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية ككل قد بلغ (٢,٨٦)، وهذا يشير الى درجة متوسطة ولكن منخفضة من تطبيق معايير القيادة التحويلية. وجاء اثنان من المتغيرات بالمستوى المتوسط بمتوسطات حسابية متقاربة ما بين (٣,٣٠) للمكافآت المشروطة و (٣,٠١) لمتغير الإدارة بالاستثناء الايجابية. اما متغير الادارة بالاستثناء (السلبية) جاء بالمرتبة الاخيرة بمتوسطة حسابي منخفض قد بلغ (٢,٢٧).

التالي سوف يتم فيه شرح نتائج الدراسة بالتفصيل بما يخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغيرات وأبعاد القيادة التبادلية الثلاثة كل متغير على انفراد.

اولا، بما يخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الإدارة بالاستثناء (سلبية)، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٤-٨) في الاسفل.

#### جدول رقم (٤-٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الإدارة بالاستثناء (سلبية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الإدارة بالاستثناء (سلبية)	
.6763	٢,٣١	ينتظر القادة حدوث اخطاء قبل اتخاذ اي اجراء	١
.8280	٢,٤٠	يبين القادة ان المشكلات يجب ان تكون مزمنة قبل اتخاذ اي اجراء	٢
.7999	٢,١١	لا يتدخل القائد الا عندما تصبح المشكلة جدية	٣
.8244	٢,٢٧	لا يتدخل مديري ما دامت الامور تسير بشكل جيد	٤
	٢,٢٧	<b>متغير الإدارة بالاستثناء السلبية ككل (منخفض)</b>	

اولا، الجدول (٤-٨) اعلاه يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الإدارة بالاستثناء (سلبية) كانت ما بين المتوسطة والمنخفضة، بمتوسط حسابي منخفض لهذا المتغير ككل بلغ (٢,٢٧). حيث كان اعلى متوسط حسابي (٢,٤٠) لفقرة " يبين القادة ان المشكلات يجب ان تكون مزمنة قبل اتخاذ اي اجراء" و اقل متوسطا حسابيا (٢,١١) لفقرة "لا يتدخل القائد الا عندما تصبح المشكلة جدية". بالنسبة الى الانحرافات المعيارية لفقرات متغير الإدارة بالاستثناء (سلبية)، فان النتائج تشير الى ان أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، حيث كانت جميعها جميع قيمها منخفضة. وتؤكد هذه النتيجة ان المدراء لا يستخدمون نمط الادارة بالاستثناء (السلبية) حيث لم توافق عينية الدراسة على ان المدراء لا يتدخلون الا عندما تصبح المشكلة جدية، بالإضافة الى انهم يعتقدون ان مدراءهم لا ينتظرون حدوث اخطاء قبل اتخاذ اي اجراء.

ثانياً، متغير الإدارة بالاستثناء (إيجابية)، الجدول (٩-٤) في الأسفل يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير الإدارة بالاستثناء (إيجابية) كانت جميعها متوسطة، بمتوسط حسابي متوسط لهذا المتغير ككل بلغ (٣,٠١). حيث كان أعلى متوسط حسابي (٣,٢٦) لفقرة "يركز القائد جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوي" وأقل متوسطاً حسابياً (٢,٧١) لفقرة "يتابع القائد جميع مراحل الأخطاء". بالنسبة إلى الانحرافات المعيارية لفقرات متغير الإدارة بالاستثناء (إيجابية)، فإن النتائج تشير إلى أن إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، حيث كانت جميعها جميعاً قيمها منخفضة. وتؤكد هذه النتيجة أن المدراء يستخدمون نمط الإدارة بالاستثناء (إيجابية) ولكن مستوى متوسط غير مرتفع، حيث لم توافق أغلبية عينة الدراسة على أن المدراء يتابعون جميع مراحل الأخطاء، ولكن كان المدراء يركزون على التعامل مع شكاوى الزبائن.

#### جدول رقم (٩-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الإدارة بالاستثناء (إيجابية)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الإدارة بالاستثناء (إيجابية)	
.9769	٢,٧١	يتابع القائد جميع مراحل الأخطاء	١
.9224	٢,٨٤	يركز القائد على عدم الانتظام والأخطاء والتوقعات وعدم مطابقة المعايير	٢
.8987	٣,٢٢	يوجه القائد انتباهي على الاخفاقات من اجل تلبية المعايير	٣
.9365	٣,٢٦	يركز القائد جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوي	٤
	٣,٠١	متغير الإدارة بالاستثناء الإيجابية ككل (متوسط)	

ثالثاً، متغير المكافآت المشروطة، الجدول (٩-٤) في الأسفل يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير المكافآت المشروطة كانت جميعها متوسطة، بمتوسط حسابي متوسط لهذا المتغير ككل بلغ (٣,٠١). حيث كان أعلى متوسط حسابي (٣,٦٤) لفقرة "يعبر المدير عن رضاه عندما يبي التوقعات" وأقل متوسطاً حسابياً (٣,١٢) لفقرة " يناقش المسؤول انجاز الاهداف باستخدام

مصطلحات محددة". بالنسبة الى الانحرافات المعيارية لفقرات متغير المكافآت المشروطة، فان النتائج تشير الى ان إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، حيث كانت جميعها جميع قيمها منخفضة. وتؤكد هذه النتيجة ان المدراء يستخدمون نمط المكافآت المشروطة، ولكن مستوى متوسط، حيث اقر المشتركين في الدراسة على ان المدراء يعبرون عن رضاهم عندما يلبون التوقعات.

#### جدول (١٠-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير المكافآت المشروطة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الإدارة المكافآت المشروطة	
.9722	3.12	يناقش المسؤول انجاز الاهداف باستخدام مصطلحات محددة	١
.8245	3.54	يساعدني مقابل الجهود التي ابذلها	٢
.9945	٣,٦٤	يعبر المدير عن رضاه عندما البى التوقعات	٣
.8364	٣,٢٣	يوضح ما يتوقع الفرد الحصول عليه عند تحقيق اهداف الاداء	٤
	٣,٣٠	المكافآت المشروطة ككل (متوسط)	

#### ٤-٢-٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

بما يخص المتغير التابع، كانت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغير التابع (اداء العاملين) كما هي موضحة في الجدول رقم (٤-١١) في الاسفل.

#### جدول (١١-٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المتغير التابع اداء العاملين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير التابع اداء العاملين	
.9722	3.12	يقوم العاملون بتأدية الاعمال بكفاءة وفاعلية	١
.8245	3.54	يبذل العاملون الجهد لإنجاز اعمالهم في الوقت المحدد	٢
.9945	٣,٦٤	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح في تطوير أداء العاملين	٣
.8364	٣,٢٣	تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكارا ابتكارية	٤
.8554	2.84	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة	٥

		المطلوبة في إنجاز الأعمال	
٩٧٧٤.	٣,١١	تتوافر لدى العاملين الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لا نجار الأداء الوظيفي المطلوب	٦
٨٧٨٥.	٣,٧٨	يؤثر نظام العقوبات المعتمدة في المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره	٧
	٣,٣٢	المتغير التابع اداء العاملين ككل (متوسط)	

رابعاً، الجدول (١١-٤) اعلاه يشير إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير التابع (اداء العاملين) كانت ما بين المتوسطة والمرتفعة بمتوسط حسابي لهذا المتغير ككل بلغ (٣,٣٢). حيث كان اعلى متوسط حسابي (٣,٧٨) لفقرة " يؤثر نظام العقوبات المعتمدة في المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره " واقل متوسطا حسابيا (٢,٨٤) لفقرة "يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال". بالنسبة الى الانحرافات المعاييرة لفقرات المتغير التابع، فان النتائج تشير الى ان إجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما، حيث كانت جميعها جميع قيمها منخفضة. وتؤكد هذه النتيجة ان العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن يرون ان ادائهم بدرجة متوسطة وانهم مقتنعين بقوة ان نظام الحوافز وخصوصا الحوافز السلبية المتمثلة بالعقوبات يؤثر بشكل ايجابي على ادائهم داخل الفنادق. بينما يرى العاملون انه لا يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية داخل الفندق لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.

#### ٤-٣ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، ولكن لا بد من التحقق من بعض الافتراضات الواجب توافرها من اجل ملاءمة بيانات الدراسة للتحليل. اولاً، لا بد من التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام تضخم التباين، واختبار التباين المسموح به لكل متغير وان معامل تضخم التباين لم يتجاوز القيمة المسموح بها وهي (١٠). ثانياً، لا بد ان تتخطى قيمة التباين (٠,٠٥). ثالثاً، لا بد ان تكون البيانات موزعة بشكل طبيعي باحتساب معامل الالتواء. الجدول رقم (٤-١٢) في الاسفل يبين نتائج هذه الاختبارات.

## الجدول (١٢-٤)

اختبار (VIF)، التباين المسموح، معامل الالتواء

Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة الفرعية	
٠,٣١٩	٠,٣٩٨	٣,٠٧	الجاذبية والتأثير	١
٠,٣٧٧	٠,٣٥١	٢,٩٣	التحفيز الإلهامي	٢
٠,٢٢٧	٠,٣٨٧	٢,٧١	الاستثارة الفكرية	٣
٠,٤٩١	٠,٣١٨	٣,٥٦	الاهتمام بالمشاعر الفردية	٤
٠,٣٥٤	٠,٣٤٤	٣,١٤	الإدارة بالاستثناء (إيجابية)	٥
٠,٣٢٢	٠,٤٠١	٣,٤٥	الإدارة بالاستثناء (سلبية)	٦
٠,٣١٢	٠,٣٧٧	٢,٩٨	المكافآت المشروطة	٧

الجدول رقم (٤-١٢) اعلاه يوضح عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين أبعاد المتغيرات المستقلة (ابعاد القيادة التحويلية وابعاد القيادة التبادلية)، حيث كانت قيم معيار الاختبار (VIF) للأبعاد المتمثلة المشمولة في الاختبار اقل من القيمة الحرجة للاختبار والبالغة (٥) وان قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (٠,٣١٨-٠,٤٠١) وهي أعلى من (٠,٠٥) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وتدل النتائج الى ان بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. بناء على هذا وبعد التحقق من توافر الشروط اللازمة، أصبح بالإمكان اختبار أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

### ٤-٣-١ اختبار الفرضية الاولى

في هذا القسم سوف يتم فحص الفرضية الاولى والتي تنص على ان هناك اثر ذو دلالة احصائية بين اسلوب القيادة التحويلة بأبعادها (الجاذبية والتأثير، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية ، والاهتمام بالمشاعر الفردية) على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

الجدول رقم (٤-١٣) في الاسفل بين قيمة العلاقة بين القيادة التحويلية وبين اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن (R) بلغت (٠,٧٤٨). وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية،

ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (٠.٥٩٩) وهي تشير إلى أن أثر القيادة التحويلية يفسر من التغير أو التباين الحاصل في أداء العاملين بقيمة النسبة المذكورة، كما يمكن استخدام قيمة ( $R^2$ ) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدل (٠.٥٨٦).

#### الجدول (٤-١٣)

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد (القيادة التحويلية)

النموذج Model	Std. D. Error	Adjusted R. Square معامل التحديد المعدل	R Square معامل التحديد	R معامل الارتباط
١	.٣٩١٧٨	.٥٨٦	.٥٩٩	.748

يبين ايضا الجدول رقم (٤-١٤) في الاسفل نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار دلالة نموذج الانحدار.

#### الجدول (٤-١٤)

اختبار دلالة نموذج الانحدار

مصدر التباين Model	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار Regression	48.490	1	43.787	٣٠٤,٣١٢	0.000
البواقي Residual	26.861	171	.143		
الكلية Total	74.351	170			

\* الدلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ )

الجدول رقم (٤-١٤) في الاعلى يبين اختبار t المستخدم في اختبار فرضية تقاطع خط الانحدار (الحد الثابت). وتشير قيمة مستوى الدلالة البالغة (٠,٠٠٠) الى ان القيادة التحويلية بمتغيراتها تؤثر في المتغير التابع وهو اداء العاملين. وتدل هذه النتائج السابقة الى اهمية القيادة التحويلية بمتغيراتها في إيجاد نموذج (معادلة للتنبؤ بقيم القيادة التحويلية). ويبين الجدول (٤-١٤) في الاعلى أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (٣٠٤,٣١٢) وهي قيمة دالة إحصائية لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من ٠,٠٥ مما يعني قبول فرضية الدراسة الرئيسة الاولى والتي تشير إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

كما يبين الجدول التالي (٤-١٥) في الاسفل نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد والمتعلقة بنموذج التنبؤ الذي يمكن التوصل إليه من خلال متغيرات القيادة التحويلية الاربعة.

#### الجدول (٤-١٥)

#### اختبار تحليل معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار

مستوى الدلالة Sig. t	قيمة المحسوبة t	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	المتغيرات المستقلة
		B	الخطأ المعياري Std. Error	المعاملات المعيارية (Beta)	
.000	1.848		.206	.312	الحد الثابت
.000	4.387	.258	.098	.294	الجاذبية والتأثير
.٠٠٣	1.754	.194	.114	.185	التحفيز الإلهامي
.001	2.298	.164	.069	.142	الاستثارة الفكرية
.125	1.478	.114	.084	.119	الاهتمام بالمشاعر الفردية

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$



بما يخص الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية والتأثير على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن. تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم في الاعلى (٤-١٥) على أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (٤,٣٨٧) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠). وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة ٠,٠٥ يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان اقل من ٠,٠٥ مما يشير إلى قبول فرضية الدراسة الفرعية الأولى. وهذا يدل على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للجاذبية والتأثير اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

بما يخص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز الالهامي على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن، كانت قيمة t المحسوبة قد بلغت (١,٧٥٤) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠). وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة ٠,٠٥ يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من ٠,٠٥ مما يشير قبول هذه الفرضية الفرعية وبالتالي الاستنتاج بان هناك اثر ذو إحصائية للتحفيز الإلهامي على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

بما يخص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستثارة الفكرية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن، كانت قيمة t المحسوبة قد بلغت (٢٢,٩٨) بمستوى دلالة (٠,٠٠١). عند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (٠,٠٥)، يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من ٠,٠٥ مما يشير قبول هذه الفرضية الفرعية وبالتالي الاستنتاج بان هناك اثر ذو إحصائية لاستثارة الفكرية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

اما بما يخص الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية الاهتمام بالمشاعر الفردية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن، كانت قيمة t المحسوبة قد بلغت (١,٤٧٨) بمستوى دلالة (٠,١٢٥). عند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (٠,٠٥)، تشير النتائج الى ان أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من ٠,٠٥ مما يعني رفض هذه الفرضية الفرعية وبالتالي الاستنتاج بانه لا يوجد تأثير الاهتمام بالمشاعر الفردية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن من جهة نظرهم.

ولمعرفة درجة قوة تأثير كل من هذه العوامل على أداء العاملين، تم النظر إلى قيمة المعامل المعياري (Beta) حيث كان التأثير الأكبر للجاذبية والتأثير ومن ثم التحفيز الإلهامي ومن ثم الاستثارة الفكرية بقيم للمعامل المعياري كانت (٢٩٨، ١٨٥، ١٤٢) على التوالي. وهذا يعني أن زيادة واحدة في متغير الجاذبية والتأثير سوف يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ب (٢٨٩)، وأن زيادة واحدة في التحفيز الإلهامي سوف يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ب (١٨٥)، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الاستثارة الفكرية حيث أن زيادة مقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة أداء العاملين ب (١٤٢).

#### ٢-٣-٤ اختبار الفرضية الثانية

في هذا القسم سوف يتم فحص الفرضية الثانية والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أسلوب القيادة التبادلية وأداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الأردن.

الجدول رقم (٤-١٦) في الأسفل يبين أن قيمة العلاقة بين القيادة التبادلية وبين أداء العاملين (R) بلغت (٥٤٤) وهي قيمة مرتفعة وتشير إلى علاقة إيجابية طردية، ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت (٤٧٨). وهي تشير إلى أن أثر القيادة التبادلية يفسر من التغير أو التباين الحاصل في أداء العاملين بقيمة النسبة المذكورة، كما يمكن استخدام قيمة ( $R^2$ ) المعدلة والتي تأخذ بالحسبان عدد المتغيرات المستقلة لتصبح نسبة معامل التحديد المعدل (٤٢١). وتعتبر القيمة المتبقية من أي من النسبتين تعود أو ترتبط بعوامل أخرى قد تؤثر في زيادة أداء العاملين.

#### الجدول (٤-١٦)

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد (القيادة التبادلية)

النموذج Model	Std. D. Error	Adjusted R. Square	R Square	R
		معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
١	.٣٨٤٥٨	.421	٤٧٨.	٥٤٤.

يبين ايضا الجدول رقم (١٧-٤) في الاسفل نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار دلالة نموذج الانحدار.

الجدول (١٧-٤)  
اختبار دلالة نموذج الانحدار

مصدر التباين Model	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
الانحدار Regression	38.256	1	33.455	٢٨٥,٣٤٢	0.000
البواقي Residual	16.112	168	.145		
الكلية Total	54.368	169			

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

الجدول رقم (١٧-٤) في الأعلى يبين اختبار t المستخدم في اختبار فرضية تقاطع خط الانحدار (الحد الثابت). وتشير قيمة مستوى الدلالة البالغة (٠,٠٠٠) الى ان القيادة التبادلية بمتغيراتها تؤثر في المتغير التابع وهو اداء العاملين. وتدلل هذه النتائج السابقة الى اهمية القيادة التبادلية بمتغيراتها في إيجاد نموذج (معادلة للتنبؤ بقيم القيادة التبادلية). ويبين الجدول (١٧-٤) في الأعلى أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (٢٨٥,٣٤٢) وهي قيمة دالة إحصائية لان قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من ٠,٠٥ مما يعني قبول فرضية الدراسة الرئيسية الاولى والتي تشير إلى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التبادلية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

كما يبين الجدول التالي (١٨-٤) في الاسفل نتائج اختبار معاملات الانحدار الخطي المتعدد والمتعلقة بنموذج التنبؤ الذي يمكن التوصل إليه من خلال متغيرات القيادة التحويلية الثلاثة.

الجدول (١٨-٤)

اختبار تحليل معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار

مستوى الدلالة Sig. t	قيمة t المحسوبة	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	المتغيرات المستقلة (القيادة التبادلية)
		B	الخطأ المعياري Std. Error	المعاملات المعيارية (Beta)	
.000	1.454		.224	.312	الحد الثابت
.000	3.475	.245	.078	.241	المكافآت المشروطة
.114	1.445	.174	.104	.145	الإدارة بالاستثناء (إيجابي)
.1٤٥	2.457	.157	.058	.122	الإدارة بالاستثناء (سلبي)

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$

بما يخص الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن. تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم في الاعلى (٤-١٨) على أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (٣,٤٧٥) بمستوى دلالة (٠,٠٠٠) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة ٠,٠٥ يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان اقل من ٠,٠٥ مما يشير إلى قبول فرضية الدراسة الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية. وهذا يدل على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

بما يخص الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء الايجابية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن، كانت قيمة t المحسوبة قد بلغت (١,٤٤٥) بمستوى دلالة (٠,١١٤) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة ٠,٠٥ يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان اكبر من ٠,٠٥ مما يشير رفض هذه الفرضية الفرعية وبالتالي الاستنتاج بان لا يوجد هناك اثر ذو إحصائية للإدارة بالاستثناء الايجابية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

بما يخص الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء السلبية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن، كانت قيمة t المحسوبة قد بلغت (٢,٤٥٧) بمستوى دلالة (١٤٥). عند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (٠,٠٥)، يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان اكبر من ٠,٠٥ مما يشير رفض هذه الفرضية الفرعية وبالتالي الاستنتاج بانه لا يوجد هناك اثر ذو إحصائية للإدارة بالاستثناء السلبية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

سوف يتم تناول مجمل النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة في هذا الفصل، وبناء على هذا النتائج سوف يتم تقديم عدداً من التوصيات.

### ١-٥ نتائج الدراسة

بما يخص اسلوب القيادة المتبع في فنادق الخمسة نجوم في الاردن، اشارت النتائج الى ان العاملين في هذه الفنادق يرون ان مدراءهم يطبقون اسلوب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة الى مرتفعة بمتوسط معياري بلغ (٣,٥٠) بينما كان المتوسط المعياري لأسلوب القيادة التبادلية (٢,٨٦) وهذا يدل الى درجة متوسطة الى منخفضة. وهذا يدل على ان اسلوب القيادة التحويلية هو الاسلوب الاكثر استخداما في فنادق الخمسة نجوم في الاردن. بناء على ذلك يمكننا الاجابة عن اول تساؤل للدراسة وهو " ما هو مستوى ممارسة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟".

بما يخص الاجابة عن السؤال الثاني من اسئلة الدراسة، والذي ينص على ما هو تأثير كل مدخل من مداخل القيادة (التحويلية والتبادلية) على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟، كانت نتائج الدراسة كما هي موضحة في الجدول رقم (١-٥) في الاسفل.

## جدول (٥-١)

### ملخص الاجابة عن تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة	التأثير	درجة التأثير (Beta)	المتوسط الحسابي للمتغير
١ ما اثر الجاذبية والتأثير على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟	مؤثر	.294	٣,٤٥
٢ ما اثر التحفيز الإلهامي على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟	مؤثر	.185	٣,٤٠
٣ ما اثر الاستثارة الفكرية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟	مؤثر	١,٤٢	٣,٧٦
٤ ما اثر الاهتمام بالمشاعر الفردية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟	غير مؤثر		٣,٥٠
٥ ما اثر الادارة بالاستثناء (الاجابية) على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟	غير مؤثر		٣,٣٠
٦ ما اثر الادارة بالاستثناء (السلبية) على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟	غير مؤثر		٣,٠١
٧ ما اثر المكافآت المشروطة على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن؟	مؤثر	.241	٢,٨٦

وضحت النتائج بشكل عام ان اسلوب القيادة التحويلية ككل له تأثير ايجابي على هداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن. وبشكل ادق، اشارت النتائج الى ان ثلاثة من اصل اربعة متغيرات للقيادة التحويلية كانت مؤثرة على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن وهي (الجاذبية والتأثير، التحفيز الالهامي، والاستثارة الفكرية) وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Sofi and Devanadhen, 2015). بينما كان متغير (الاهتمام بالمشاعر الفردية) غير مؤثر على اداء العاملين. وتتفق هذه النتيجة (عدم تأثير الاهتمام بالمشاعر الفردية على اداء العاملين) مع دراسة (Handoyo, Hamid, and Iqbal, 2015). حيث كان التأثير الاكبر لمتغير الجاذبية والتأثير، بينما كان التأثير الاقل لمتغير الاستثارة الفكرية. وهنا يرى العاملون في فنادق الخمسة نجوم في الاردن ان مدراءهم يستخدمون الاستثارة الفكرية في تحفيزهم للقيام بأداء افضل خلال اعمالهم اليومية داخل الفندق.

كما وضحت النتائج بشكل عام ان اسلوب القيادة التبادلية له ايضا تأثير ايجابي على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن. وبشكل ادق، واشارة النتائج الى ان متغير واحد فقط من متغيرا القيادة التبادلية له تأثير ايجابي على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن وهو متغير (المكافآت المشروطة)، وتتف هذه النتيجة (تأثير المكافآت المشروطة على اداء العاملين) مع دراسة (Handoyo, Hamid, and Iqbal, 2015) ، بينما كانت متغيرات الادارة بالاستثناء الايجابية والادارة بالاستثناء السلبية غير مؤثر على اداء العاملين من وجهه نظرهم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ( Veliu et all., 2017; Sofi and Devanadhen, ) .٢٠١٥

## ٢-٥ توصيات الدراسة

اظهرت النتائج ان اسلوب القيادة التحويلية هو الاكثر استخداما والاكثر تأثيرا على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن، ومن هنا نقترح التوصيات التالية:

١. تعزيز ممارسة اسلوب القيادة التحويلية، وذلك من خلال الممارسات التالية:

- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن.
- وإشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في نجاح العمل في الفندق الذي يعملون فيه من خلال تحقيق الاهداف المنشودة.
- وتشجيع العاملين على الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات داخل الفندق
- ضرورة قيام القادة بتشكيل فرق عمل وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات حسب تخصص كل فريق، فهذا من شأنه زيادة درجة الفعالية والحد من مركزية اتخاذ القرارات والبيروقراطية.
- ان يعطي القادة الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات مميزة والاستماع لآراء العاملين باهتمام بما يخص تقديم الاقتراحات في كيفية حل المشكلات



٢. ضرورة تجنب نمط القيادة التبادلية باستثناء تطبيق مفهوم المكافآت المشروطة الذي وجد انه يؤثر على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن، من خلال مناقشة الاهداف المطلوبة باستخدام مصطلحات واضحة، وان يتم تخصيص مكافآت وحوافز للعاملين المبدعين والمثاليين سواء ان كان حوافز ومكافآت مادية او معنوية مما من شأنه أن يزيد الدافعية ويحسن روحهم المعنوية.

### ٣-٥ مقترحات للدراسات المستقبلية

قام هذه الدراسة ببحث اثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على اداء العاملين في فنادق الخمسة نجوم في الاردن من خلال استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات. الدراسات المستقبلية يمكن ان تدرس اساليب اخرى من اساليب القيادة كأسلوب القيادة الديموقراطية او الأوتوقراطية على اداء العاملين. ويمكن للدراسات المستقبلية التركيز على الفنادق الثلاث او الاربعة نجوم كمجتمع للدراسة، بالإضافة الى استخدام الاسلوب النوعي في جمع البيانات كاستخدام المقابلات الشخصية مع العاملين والتي يمكن ان نحصل من خلالها على معلومات اكثر دقة. ويكمن لهذه الدراسة ان تطبق على عينة دراسة اخرى غير قطاع الفنادق كقطاع الاتصالات او البنوك او الشركات التجارية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- كامل بربر، (٢٠٠٠) " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي "، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت. ص ٣٢
- الضمور، إبتسام علي سلامة وآخرون، ٢٠١٠، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية، مجلة دراسات -العلوم الادارية- الجامعة الاردنية، المجلد (٣٧) العدد(٢).
- وزارة السياحة والاثار الاردنية، (٢٠١٨). <https://www.mota.gov.jo/Contents/StatisticsAr.aspx>.
- منير نوري، فريد كورتل، (٢٠١١) " إدارة الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، ص.٣٢٢
- ناصر العديلي،(١٩٩٣) " إدارة السلوك التنظيمي "، مارمر للطباعة الالكترونية، السعودية، ١٩٩٣ ، ص ٤٠ .  
غربي و آخرون،(٢٠٠٧) " تنمية الموارد البشرية "، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ص ١٤ .
- عاطف جابر طه عبد الرحيم،(٢٠٠٩) السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، مصر، ص ١٢٢ .
- عامر عوض،(٢٠٠٨) السلوك التنظيمي الاداري، ط ٢ ، دار اسامة للنشر، الاردن، ص (٢٣٣)
- عادل محمد زايد،(٢٠٠٣) ادارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-،جامعة مصر، مصر، ٦٥٥١ ، ص ١٦ .  
راوية حسن،(١٩٩٩) إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ، ص ٦٩٢ .
- احمد صقر عاشور،(١٩٨٣)، إدارة القوى العاملة، : الأسس السيكولوجية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت.
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، (٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، ٢٠٠٣، ص ٢٤٧ .
- سيد محمد جاد الرب، (٢٠٠٩) استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء -الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية-،مصر، ٦٥٥١ .
- سلطان الظرف، (٢٠٠٤) " تقييم نظام أداء العاملين بالقطاع الخاص الخدمي : دراسة تحليلية مطبقة على منطقة الرياض "، مجلة الإدارة، . العدد ١٨ ، القاهرة، أبريل ٢٠٠٤ ، ص ٨٥ .
- غنام، أميرة (٢٠١٧)، أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين بعين مليلة -cabam-دراسة حالة مؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- فيصل موسى حسونة، (٢٠١١) " إدارة الموارد البشرية "، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ٢٠١١ ، ص ١٥

يوسف حليم الطائي و آخرون،(٢٠٠٦) " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الو ارق للنشر، عمان، ٢٠٠٦، ص.٢٣٦

الأشهب، نوال (٢٠١٥)، أساسيات في القيادة والإدارة، (ط١)، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.  
العبيري، فهد (٢٠١٦)، تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.  
محمود، علاء الدين عبد الغني (٢٠١١)، إدارة المنظمات، (ط١)، عمان الأردن: دار صفاء للنشر.  
الهوري، سيد (١٩٩٩)، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى ال قرن ٢١، (ط٢)، مصر: مكتبة عين شمس.  
المساري، عفاف، والساعاتي، محمود (٢٠١٥)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية، ٢٣ (٣).  
صالح ، احمد والمبيضين، محمد (٢٠١٣) القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة ،١ العدد، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٠ .  
القيروتي، محمد قاسم (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي دراسة حالة الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر: عمان.

## المراجع الاجنبية

- Al-Ababneh, M. (2013). **Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and its Relationship with Employee's Job Satisfaction.** *International Journal of Management and Business Studies*. IJMBS Vol. 3, (2).
- Avolio, B. Dvir and Shamir (2002). **Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment.** *Academy Of Management Journal*, 4(45), 735-744.
- Barker, R. (1997). **How We Train Leaders If We Don't Know What Leadership Is?** *Human Relations*, 343-62.
- Basit. A, Sebastian. V, and Hassan. H, (2017), **Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia)**, *International Journal of Accounting and Business Management*, Vol. 5 (No.2).

- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**, (2nd ed.), *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers.*
- Blayney, C. Karen, B. and Blotnicky (2010) **Leadership In The Hotel Industry: Evidence From Canada.** *International Journal of Management And Marketing Research*, Volume 3, Number 3. 2010.
- Butler, John K. (1999). **Transformation Leadership, Upward Trust and Satisfaction in Self-managed Work Teams**”, *Organization Development Journal*, Vol. 17, p. 13-16.
- Ciulla, JB and Burns, J. M. (2014). **Ethics, the heart of leadership**, (3<sup>rd</sup> ed.), Santa Barbara, Calif: Praeger, an imprint of ABC-CLIO, LLC.
- Clark, R, Michael D. Hartline, M, and Jones, K, (2008), **The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality**, *Cornell Hospitality Quarterly*.
- David, M., and Sutton, C. D. (2004). *Social research: The Basics*: London: SAGE Publications Ltd.
- Devanadhen, K. (2015). **Impact of Leadership Styles on Organizational Performance: An Empirical Assessment of Banking Sector in Jammu and Kashmir (India)**. *IOSR Journal of Business and Management* 17 (8), 31-45.
- Dumdum U. R, Lowe K. B, and Avolio B. J (2002), **“A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension,”** In: Avolio B. J, Yammarino F. J (eds) **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead**, JAI Press, Amsterdam, pp. 35–66.
- Dvir, T.M., Eden, D., Avolio, B. J. and Shamir, B. (2002). **Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment.** *Academy of Management Journal*, 45(5), 735-744.
- Epitropaki, O., and Martin, R. (2005). **The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification.** *The Leadership Quarterly*, 16, 569–589.

- Fiedler, F. (1996). **Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future.** *Administrative Science Quarterly*, 241-50.
- Griffin R. W. (2001). Management: Boston Houghton Miffling. Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S.U., Shabir, N. and Razzaq, N. (2012). **Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organisational commitment.** *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44-51.
- Griffin M.A., Neal, A, and Parker, S. K (2007) **A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts** *Academy of Management Journal*, 50 (2), pp. 327-347 .
- Gachunga, H, and Ndege, F, ( 2014), **The Effects of Transformational Leadership on Results Based Management in Kenya's Civil Service,** *Strategic Journal of Business and Change Management*, Vol. 1 (1).
- Hartog, D.N.D. and P.L. Koopman (2011) **Leadership in Organizations. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Vol.2.166-187** SAGE Publications.
- Howell, J. M., Neufeld, D.J. and Avolio, B.J. (2005). **Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance.** *The Leadership Quarterly*, 16, 273-285.
- Howell, J. and Costley, D. (2006), **Understanding Behaviors for Effective Leadership,** Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Ibrahim (2004).**Management skills and applications.** *South Africa: Pritoria Press*
- Iqbal N, Anwar S, and Haider N. (2015). **Effect of Leadership Style on Employee Performance.** *Arabian Journal of Business and Management Review*. 5, (5).
- James and Ifeanyi (2013). **Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature.** *International Review of Management and Business Research* 2(2).
- Jordanian Ministry of Tourism and Antiquities (2018). [http://www.mota.gov.jo/Contents/Statistics\\_2018\\_2ndAr.aspx](http://www.mota.gov.jo/Contents/Statistics_2018_2ndAr.aspx)
- Karaa, D, Uysalb, M, Sirgyc, J and Leed, G, (2013), **The effects of leadership style on employee well-being in hospitality,** *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013) 9– 18.

- Khuong. M. N, and. L k. Khanh, (2016), **The Influence of Leadership Styles on Employee Mood and Job Performance: A Study of Hotels and Restaurants in Ho Chi Minh City, Vietnam**, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 7, No. 4.
- Kim, W.G. and Brymer, R.A. (2011), “**The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance**.” *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, pp. 1020-6.
- Kim, W. K., and Maubourgne, R. (1992). **Parables of Leadership**. Harvard Business Review, 123.
- Kozak, M., Uca, S., 2008. **Effective factors in the constitution of leadership styles: a study of Turkish hotel managers**. *Anatolia-Ankara-International Journal of Tourism and Hospitality Research* 19, 117–130.
- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., and Rich, B. L. (2015). **Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance**. *Academy of Management Journal*.
- Lim, E., Boger, E., (2005). **Management requires leadership**. *Consortium Journal of Hospitality and Tourism* 9, 59–66.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2009). "**Human Resource Management**. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning P: 324.
- Mahdinezhad, Maryam, Turiman, Bin Suandi, Abu Daud, bin Silong and Zoharah, Binti Omar (2013). Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. *International Education Studies*, 2(11), 1913-9020.
- Patiar, A. and Mia, L. (2009), “**Transformational leadership style, market competition and departmental performance: evidence from luxury hotels in Australia**”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 254-262.
- Pattanayak, (2005). **Leadership skills**. India: Hit Press of India.
- Prasetya (2011). **Human resource practices**. Indonesia: University of Indonesia Press.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistic for behavioral sciences (2 ed.)*: New York: Holt Reinhart and Winston.

- Shah, M., and Kamal, H. (2015). Transactional Leadership and Job Performance: An Empirical Investigation. *Institute of Business Administration*, 2 (2), 69-81.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013) **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. 6th Edition, Wiley, New York.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., and Jahaj, L, (2017). **The Influence of Leadership Styles On Employee's Performance**. *Vadyba / Journal of Management*, Vol. 31, No. 2, 59–69.
- Veal, A. J. (2006). **Research methods for leisure and tourism: A practical guide (3 ed.)**: Financial Times - Prentice Hall /Pearson Education, Harlow, England
- Yukl, G. (2006). **Leadership in Organizations (6th ed.)**. *New Jersey: Pearson-Prentice*

## الملاحق

### الملحق رقم (١)

#### استبانة الدراسة



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

### (استبانة)

عزيزي المجيب ...

بعد التحية،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول اثر القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في فنادق الخمسة نجوم في الاردن بهدف نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ولغرض تطبيق الدراسة يرجى التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بكل موضوعية وحيادية.

ونؤكد لكم بأن بياناتكم الشخصية واجاباتكم الواردة في هذا الاستبيان سيتم التعامل معها بمنتهى السرية ولن توظف لأي غرض سوى لغرض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم

الدكتور المشرف

الدكتور عبدالله العظامات

جامعة ال البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

الباحث

احمد منير ذعار العتيبي

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية



قسم ادارة الاعمال

الجزء الاول: البيانات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة ( X ) في المكان المحدد أمام البديل المناسب لك لكل عبارة من العبارات الآتية:

المسمى الوظيفي

مدير قسم  مدير دائرة  مشرف وحدة  موظف

المؤهل العملي

ثانوية عامة او اقل  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير واعلى

سنوات الخبرة

أقل من ٥ سنوات  من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات  أكثر من ١٠ سنوات

العمر

٣٠ - ١٨  ٤٠ - ٣١  ٥٠ - ٤١  فوق ٥٠

الجنس

ذكر  انثى

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

أولا / المتغيرات المستقلة: ممارسات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في فنادق الخمسة نجوم في الاردن

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول:</b>					
<b>النمط القيادي التحويلي</b>					
<b>الجاذبية والتأثير المثالي</b>					
١					يشجع القادة العاملين لتحقيق المصلحة العامة ويتخطون المصلحة الذاتية
٢					يتصرف القادة بأسلوب جدير بالثقة
٣					يعطي القادة الأولوية لبناء القيم المشتركة بين العاملين
٤					يحظى القادة بالاحترام من أغلبية العاملين
٥					يراعي القادة العواقب الأخلاقية عند صناعة القرار
<b>كاريزما القائد ورؤية</b>					
٦					يهتم القادة بتحفيز العاملين لتحقيق رؤية واهداف الفندق
٧					يحفز القادة العاملين بان الأهداف سيتم تحقيقها
٨					يساعد القادة العاملين على انجاز أعمالهم

					٩	يعمل القادة على إثارة روح الحماس بين العاملين
					١٠	يوجه القادة العاملين على العمل بروح الفريق
<b>التحفيز والتنشيط الفكري</b>						
					١١	يوافق المدير على الأساليب التي يختارها العاملين لا نجاز أعمالهم
					١٢	يتقبل المدير أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب عملهم
					١٣	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين
					١٤	يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب و قدراتهم
					١٥	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات
<b>الاهتمام بالمشاعر الفردية (الاعتبارات الفردية)</b>						
					١٦	يستمع القادة لأراء العاملين باهتمام
					١٧	يتعامل القادة مع العاملين بود عند توجيه القرارات لهم
					١٨	يهتم القادة بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين
					١٩	يتعامل القادة مع عاملها كل فرد بما يناسبه
					٢٠	يعطي القادة الانتباه للعاملين الذين لديهم قدرات مميزة
<b>المجال الأول : النمط القيادي التبادلي</b>						
<b>الإدارة بالاستثناء (سلبية)</b>						
					٢١	ينتظر القادة حدوث اخطاء قبل اتخاذ اي اجراء
					٢٢	يبين القادة ان المشكلات يجب ان تكون مزمنة قبل اتخاذ اي اجراء
					٢٣	لا يتدخل القائد الا عندما تصبح المشكلة جدية
					٢٤	لا يتدخل مديري ما دامت الامور تسير بشكل جيد
<b>الإدارة بالاستثناء (إيجابية)</b>						
					٢٥	يتابع القائد جميع مراحل الاخطاء
					٢٦	يركز القائد على عدم الانتظام والاطء والتوقعات وعدم مطابقة المعايير
					٢٧	يوجه القائد انتباهي على الاخفاقات من اجل تلبية المعايير
					٢٨	يركز القائد جل اهتمامه على التعامل مع الاخطاء والشكاوي
<b>المكافآت المشروطة</b>						
					٢٩	يناقش المسؤول انجاز الاهداف باستخدام مصطلحات محددة
					٣٠	يساعدني مقابل الجهود التي ابذلها
					٣١	يعبر المدير عن رضاه عندما يبي التوقعات
					٣٢	يوضح ما يتوقع الفرد الحصول عليه عند تحقيق اهداف الاداء

المجال الثاني: الأداء الوظيفي						
					يقوم العاملون بتأدية الاعمال بكفاءة وفاعلية	٣٣
					يبذل العاملون الجهد لإنجاز اعمالهم في الوقت المحدد	٣٤
					تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح في تطوير أداء العاملين	٣٥
					تمنح الإدارة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكارا ابتكارية	٣٦
					يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال	٣٧
					تتوافر لدى العاملين الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لانجاز الأداء الوظيفي المطلوب	٣٨
					يؤثر نظام العقوبات المعتمدة في المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتطويره	٣٩

انتهت الاستبانة

شاكرًا لكم تعاونكم

الملحق رقم (٢)  
أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	اللقب العلمي	الاسم	تسلسل
جامعة آل البيت	أستاذ	د. سالم العون	١
جامعة آل البيت	أستاذ	د. وليد العواودة	٢
جامعة اربد الاهلية	أستاذ	د. سالم الرحيمي	٣
جامعة آل البيت	أستاذ مشارك	د. رياض ابازيد	٤
جامعة آل البيت	أستاذ مساعد	د. علي القرعان	٥
جامعة آل البيت	أستاذ مساعد	د. هائل السرحان	٦
الجامعة الاردنية	أستاذ مساعد	د. عبد الحكيم اخو ارشيدة	٧
الجامعة الاسلامية	أستاذ مساعد	د. مرزوق القعيد	٨

## الملحق رقم (٣)

نتائج التحليل الإحصائي كما تم الحصول عليها من الحاسوب

### Reliability

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	39

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	0

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	0

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	0

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	0

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.878	

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.767	

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	7

**Frequency Table**

**Sex**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	188	54.1	54.1	54.1
	2	160	45.9	45.9	100.0
	Total	348	100.0	100.0	

**Age**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	167	47.9	47.9	47.9
	2	111	31.8	31.8	31.8
	3	49	14.2	14.2	14.2
	4	21	06.1	06.1	100.0
	Total	348	100.0	100.0	

**Edu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	2.6	2.6	2.6
	2	186	55.4	55.4	55.4
	3	129	37.1	37.1	37.1
	4	24	6.9	6.9	100.0
	Total	348	100.0	100.0	

**Exp**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	114	32.7	32.7	32.7
	2	105	30.3	30.3	30.3
	3	74	20.2	20.2	20.2
	4	55	16.8	16.8	100.0
	Total	348	100.0	100.0	

**Job**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	1.4	1.4	1.4
2	31	8.9	8.9	8.9
3	51	14.7	14.7	14.7
4	261	75.0	75.0	100.0
Total	348	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	348	2.00	5.00	3.4955	.80330
a2	348	1.00	5.00	3.5965	.72051
a3	348	1.00	5.00	3.2987	.81034
a4	348	1.00	5.00	3.6021	.82867
a5	348	2.00	5.00	3.2356	.79510
total1to5	348	1.86	5.00	3.4521	.57931
Valid N (listwise)					

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
m1	348	1.00	5.00	3.2154	.86595
m2	348	1.00	5.00	3.2954	.84861
m3	348	2.00	5.00	3.9587	.85103
m4	348	1.00	5.00	3.4512	.87433
m5	348	2.00	5.00	3.1455	.82190
total1tom5	348	1.67	5.00	3.4025	.72804
Valid N (listwise)					

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
t1	348	1.00	5.00	3.5545	.87532
t2	348	1.00	5.00	2.9154	.79849
t3	348	1.00	5.00	2.9854	.95430
t4	348	1.00	5.00	3.7451	.84706
t5	348	1.00	5.00	3.8254	.93504
Tot t1tot5	348	1.29	5.00	3.4121	.76094
Valid N (listwise)					

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
mn1	348	1.00	5.00	3.3155	.87532
mn2	348	1.00	5.00	2.4054	.79849
mn3	348	1.00	5.00	2.1154	.95430
mn4	348	1.00	5.00	2.2751	.84706
Tot mn1tomn4	348	1.29	5.00	2.2754	.76094
Valid N (listwise)					

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
mp1	348	1.00	5.00	2.7145	.87532
mp2	348	1.00	5.00	2.8454	.79849
mp3	348	1.00	5.00	3.2254	.95430
mp4	348	1.00	5.00	3.6651	.84706
Tot mp1tomp4	348	1.29	5.00	3.0121	.76094
Valid N (listwise)					

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
i1	348	1.00	5.00	3.1245	.87532
i2	348	1.00	5.00	2.5454	.79849
i3	348	1.00	5.00	3.6454	.95430
i4	348	1.00	5.00	3.2351	.84706
Tot i1toi4	348	1.29	5.00	3.3021	.76094
Valid N (listwise)					



### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
p1	348	1.00	5.00	3.1254	.93370
p2	348	1.00	5.00	3.5421	.81661
P3	348	1.00	5.00	3.6685	.98838
p4	348	1.00	5.00	3.3211	.89203
p5	348	1.00	5.00	3.8488	.82910
p6	348	1.00	5.00	3.1157	.85701
p7	348	1.00	5.00	3.7884	.89030
totp1top7	348	1.86	5.00	3.7861	.71138
Valid N (listwise)	348				

### Model Summary

Model	R	Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate
1	.802 <sup>a</sup>	.644	.641	.39178

Factors: (Constant), ind

### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	48.490	1	48.490	15.913	.000 <sup>a</sup>
Residual	26.861	175	.153		
Total	75.352	176			

Factors: (Constant), ind

Dependent Variable: depd1to18

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant)	.652	.183		3.566	.000
	ind	.823	.046	.802	17.774	.000

Dependent Variable: depd1to18

### Model Summary

Model	R	Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate
1	.810 <sup>a</sup>	.657	.649	.38782

Factors: (Constant), totf1to7, total1to7, tott1tot7, totm1tom6

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	49.482	4	12.370	32.246	.000 <sup>a</sup>
Residual	25.870	172	.150		
Total	75.352	176			

Factors: (Constant), totf1tof7, totalto7, tott1tot7, totm1tom6  
 Dependent Variable: depd1to18

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 Constant)	.401	.217		1.849	.000
totalto7	.395	.092	.350	4.302	.000
totm1tom6	.185	.103	.206	1.796	.004
tott1tot7	.169	.075	.197	2.249	.026
totf1tof7	.124	.089	.135	1.388	.167

Dependent Variable: depd1to18

**ANOVA**

depd1to18

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.077	1	.077	.180	.672
Within Groups	75.274	175	.430		
Total	75.352	176			

### ANOVA

018

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.922	3	1.307	3.167	.126
Within Groups	71.429	173	.413		
Total	75.352	176			

### ANOVA

018

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.201	3	.734	1.735	.162
Within Groups	73.151	173	.423		
Total	75.352	176			

### ANOVA

018

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.427	3	.476	1.114	.345
Within Groups	73.924	173	.427		
Total	75.352	176			

### ANOVA

018

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.563	3	.854	2.030	.111
Within Groups	72.789	173	.421		
Total	75.352	176			

