

أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم بمدينة العقبة

بشار محمد يوسف النجداوي⁽¹⁾، قصي قطان خليفة⁽²⁾، محمد شبيب الخصاونة⁽³⁾، مي منير علي⁽⁴⁾

⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁴⁾ جامعة البلقاء التطبيقية - كلية العقبة الجامعية - قسم العلوم الفندقية والسياحية

⁽³⁾ جامعة البلقاء التطبيقية - كلية عجلون الجامعية

ملخص البحث

هدفت الدراسة للتعرف على أنماط القيادة السائدة في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، وطبيعة علاقتها مع الاداء الوظيفي، وذلك من خلال تناول الأنماط القيادية وأثرها على فاعلية أداء العاملين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، والبالغ عددها (7) فنادق إذ وزعت (150) إستمارة إستبيان على العاملين، وتم إسترداد (106) إستمارة، أي ما نسبته (71%) من الإستمارات الموزعة. حيث توصلت نتائج الدراسة الى وجود النمط القيادي الديكتاتوري والذي يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، جودة الخدمات، والمبادرة، والتكيف من قبل موظفي الفندق. كما بينت النتائج أن النمط الفوضوي موجود في ثلاثة فنادق وهي فندق الكمبنسكي والانتركونتيننتال وموفنبيك المدينة، إلا انه غير موجود في فندقين هما موفنبيك تالايه والراديسون مما ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي في تلك الفنادق. وأوصت الدراسة فنادق كمببسكي وإنتركونتيننتال وموفنبيك العقبة بتجاوز أسلوب القيادة الفوضوية لضمان تقدم الأعمال من أجل تحقيق أهداف الفندق.

معلومات المقال

الصفحات: 1 - 23

الكلمات المفتاحية

الانماط القيادية
أداء العاملين
فنادق الخمس نجوم
مدينة العقبة

المقدمة

يُعد القطاع الفندقي من أهم القطاعات العاملة في الأردن، لما له من دور أساسي في تنمية الاقتصاد، وقد حظي هذا القطاع والعاملين فيه باهتمام الباحثين نظراً لأهميته، حيث تعددت الدراسات العلمية التي ناقشة الأنماط القيادية وأثرها على أداء العاملين. لذلك تحتاج المؤسسات الفندقية إلى قيادات تسعى إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وقد أدى تعدد الوظائف على الهيكل التنظيمي إلى تعقد العمليات الإدارية وفتح علاقات أوسع على المستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة، بالإضافة إلى تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات إلى مواصلة الاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة. وتعتبر القيادة من أهم المحاور التي تهتم بها إدارة المنشآت بشكل عام؛ لما لها من أثر واضح في تطوير الأداء المؤسسي، بغية تحقيق الأهداف المنشودة في كل منشأة مهما كان مجالها، وبما أن القطاع الفندقي هو أحد هذه المنشآت؛ فلا بد من أن نسلط الضوء على أثر القيادة الفعالة في القطاع الفندقي على وجه الخصوص، مهما اختلف حجم أو طبيعة نشاط الفندق لا بد للقيادة الناجحة أن تتحمل المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف الفندق وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، والتي يتعذر تحقيقها بدون تلك القيادات المسؤولة (Baig, S. A., et al., 2021) ; Ambad, S. N. A. et al., 2021).

يظهر مما تقدم أنه بالرغم من وجود دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة، إلا أن هذه الدراسة هدفت إلى:

1. مناقشة الانماط القيادية في فنادق فئة خمس نجوم واثراً على فاعلية أداء العاملين في فنادق خمس نجوم في مدينة العقبة.
2. تناولت هذه الدراسة تأثير خمسة أنماط قيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي المهتم بالإنجاز، النمط القيادي الانساني، النمط القيادي الفوضوي، النمط القيادي الدكتاتوري) على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة. وضعت هذه الدراسة لتناقش الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، فإن إختيار النمط القيادي الملائم يجب أن يكون موضع إهتمام إدارة الفندق، وذلك لتحقيق أهدافها، و التي يؤثر إيجاباً في أداء موظفي الفندق، وتطوير الخدمات التي يقدمها للمجتمع، خاصة في ظل الظروف الحالي التي زادت فيها الخدمات الفندقية ونشاطاتها، كما تعقدت وذلك بسبب الحجم الهائل من أعمالها. كما هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادة السائدة و معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للعاملين في فنادق الخمس نجوم.

إيماناً من الباحث بالدور البارز الذي تلعبه الفنادق في تنشيط عجلة الاقتصاد القومي، و أهمية دراسة الانماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي المهتم بالإنجاز، النمط القيادي الانساني، النمط القيادي الفوضوي، النمط القيادي الدكتاتوري)، فكان لابد من دراسة الانماط القيادة و تأثيرها على أداء العاملين في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، إذ أن أحد أسباب سوء الأداء والانجاز وترك العمل هو النمط القيادي الذي يقود الإدارات في فنادق مجتمع الدراسة، إذ أن استخدام نمطاً قيادياً غير ملائم لظروف العاملين بالفندق سيؤدي حتماً إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤثر سلباً على أداء العاملين و بيئة العمل، وذلك باستخدام أنماط قيادية تتسم بالصفات السلبية، ومحاولتهم التغلب على ضعف خبرتهم الإداري، مما ينعكس على الاداء الوظيفي للعاملين وعلى المؤسسات الفندقية.

الاطار النظري للدراسة

أولاً القيادة الإدارية

أن موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية، و على الرغم من البحوث والدراسات المتعددة في هذا الموضوع إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف شامل لمفهوم القيادة، يرجع سبب هذا التنوع في التعاريف إلى اختلاف وجهات نظر العلماء والباحثين في هذا المجال، حيث وضع كل فئة تعريفاً يتماشى مع توجهات المدرسه التي ينتمون إليها. حيث اوضح كلاً من (Griffin, 2002)؛ (Robbins, 2005)؛ (الدوسري، 2023)؛ (حسانين، جاد الرب & حسين السراج، 2022) القيادة بأنها " قدرة القائد التأثير على مجموعة من الافراد نحو تحقيق الأهداف ". وذكر (الجميل، 2014) القيادة على انها " نشاط يقوم به القائد وفقاً لصلاحياته وسلطته في إتخاذ وإصدار الأوامر للآخرين مستنداً على ما يخوله النظام والقانون، وكذلك قدرته على كسب ثقة وميول الآخرين له من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

نظريات القيادة الإدارية:

أنبثق تطور النظريات القيادية من تطور الفكر الإداري و التي ساهمة في تحديد انماط القيادة، و خصائص القائد الناجح، فقد بدأ دور الباحثين في وضع أطر النظريات القيادية مع بداية ظهور الفكر الإداري، حيث ان النظريات القيادة قد مرت بتطورات متعددة تتبعاً لتطورات الفكر الإداري وتعقيدات العملية الإدارية (Erkutlu, 2008, Gardner & Stough, 2002؛ أبو شيخة، 2000؛ Hoque, 2013؛ الدوسري، 2023؛ Sana'H, Y. 2021؛ Alown et al, 2020).

وهناك العديد من النظريات القيادية التي توصل إليها الباحثون، منها:

1- **نظرية الرجل العظيم Great Man Theory**: افتراض النظرية أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدون بصفات فطرية وأن لديهم ميزات مرغوبة من قبل العاملين، حيث أثبتت الدراسات أن الأشخاص الذين يمتلكون صفات قيادية هم قلة وأنهم قادرون على أن يكونوا ناجحين في جميع الظروف (Miner, 2015)، وتفترض أن القائد قادر على تغيير صفات و قدرات الافراد لمجرد تقبل هذا التغيير (DuBryn, 2015 ؛ الدوسري، 2023).

2 - **نظرية السمات Traits Theory**: أستندت هذه النظرية على أملاك صفات شخصية مكتسبة لمجموعة من الأشخاص تميزهم عن غيرهم، و من الممكن أن تكون غير وراثية (شوقي، 1992)، و قد ساهم الباحثون بدراسة الطريقة الاستنتاجية لكشف الصفات المشتركة للقادة و تعتمد على استنتاج الصفات المشتركة لمجموعة من الافراد او الأشخاص، و بهذه الطريقة يمكن للباحثين استنتاج الصفات المشتركة للقادة وتحليلها لفهم ما الذي يميز القادة الناجحين و أيضاً الاعتماد عليه في تطوير مهارات القيادة واختيار القادة (Gehring, 2007) ؛ الهاجري و زايد نيب عبدالله الخليل (2023)، يذكر بعض الباحثين أن أهم تلك الصفات تتمثل في المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء. ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة، الاهتمام بالآخرين، الولاء للجماعة، والثقة بالنفس

(DuBryn, 2015 ؛ الدوسري، 2023؛ حسانين، جادالرب و حسين السراج. 2022).

3 - **النظرية السلوكية**: سادت هذه النظرية من خلال تفاعل الافراد مع الاخرين و أهمية السلوك الانساني في جميع نواحي الحياة (الاقتصادية، الاجتماعية، و السياسية)، و تفاعلها مع تطبيق العلوم السلوكية في الإدارة و ما تحققة للأشخاص (Miner, 2015)؛ محمد حكيم، (2019).

4- **النظرية الوظيفية Functional Theory**: تعتمد على معرفة الافعال المطلوب تنفيذها من قبل مجموعة من الأشخاص و ذلك لتحقيق أهدافها، لذا تختلف صفات القائد حسب متطلبات الوظيفة المراد شغلها، و تنتهي بأطاعة الأوامر طوعاً أو كرهاً (Erkutlu & Chafra, 2006؛ Baig et al, 2021؛ Becke, 2014)، حيث هناك نوعين من القيادة والتي تستخدم سلطتها بأسلوب متشدد، والنوع الاخر من القيادة تفرض العدالة في القيادة من خلال إبداعاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في توجيه وتنمية مهاراتهم وتشجيع على العاملين على العمل (Muenjohn & Armstrong, 2015).

5 - **نظرية الموقف**: تفترض أن المهارات القيادية التي يمتلكها القادة تهيأها المواقف التي يواجهها القائد في تفاعله ببيئة العمل، وأن الدور البارز للقيادة يعتمد على الظروف والعوامل الخارجية المحيطة في بيئة العمل و فاعليته نحو تحقيق الهدف المطلوب (Ward ; Taylor & Taylor, 2014 Berno, 2011 ؛ بوشنافة و عبد الحكيم. 2021).

ثانياً- الأداء الوظيفي

و يعرف على أنه السلوك و المواقف التي يقوم بادائها الفرد نتيجة لاستجابة لاداء مهمة وظيفية او أرغم عليها (الخصامي، 2003:19)، فالأداء هو العمل الفعال والكفاء والذي يعتبر أيضاً بيانات لإدارة العاملين مثل قياس الحوادث وترك العمل والغياب وربطها بالنتائج الفعلية في تنفيذ المهام الوظيفية في العمل (Genzo & Robbins, 1996؛ الوكيل، 2021)، ويوضح كل من (Lucas & Wong, 2008؛ محمد حكيم، 2019) بأنه درجة التفاعل ما بين السلوك الانساني والإنجاز المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة بحيث تكون هذه النتائج قابلة للتقييم. ومن خلال هذه التعاريف يوجد العديد من العناصر المؤثرة في الأداء الموظف، (Haynes & Fryer, 2000؛ الزغل و سامر، 2021؛ Sana'H, Y. 2021) وأهمها:

١ - ما يمتلكه الموظف من معارف ومهارات وقيم نحو العمل.

٢ - ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات.

٣ - ما تتصف الموقف في بيئة العمل التي تتضمن مناخ العمل والأشرف، الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي (Imran & Azeem, 2014)، أي أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وأدراك العمليات المختلفة التي يمر بها حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوب، وبالتالي يكون من الضروري التركيز على النتائج التي يتوصل إليها الموظف من خلال قيامه بالعمل طالما أن الأداء يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو الإنجازات المرغوبة (Korschun & Swain, 2014؛ الهاجري & زايد نيب عبدالله الخليل 2023).

عناصر الاداء الوظيفي، يمكن تلخيص عناصر الاداء الوظيفي بالاتي (صالح والسالم، 2006؛ Chadwick, 2007؛ Limsila & Ogunlana, 2008؛ Karatepe, 2012؛ Yavas & Babakus, 2010؛ Hoque, 2013؛ دوسري، 2023)

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ومنها المهارات العملية والمهنية.

2- جودة المهام والواجبات المنجزة، وتعتمد على الدقة، والتمكن في الاداء بعيداً عن الاخطاء.

3- حجم العمل المنجز ومستواه، ويشتمل على سرعة ودقة الانجاز.

4- روح المثابرة والمبادرة، وتتضمن التقاني والجديّة والسعي الى انجاز المهام والواجبات ضمن الجدول الزمني المقرر لإنجازها، وتحمل المسؤولية، والقدرة على اضافة قيمة للعمل.

5- سرعة الاستجابة للتعليمات.

مما سبق نستنتج ان أداء العاملين يمكن حصره ضمن اربع عناصر رئيسية، وهي (الاستجابة الى التعليمات، وجودة الانجاز، والقدرة على التكيف مع المهام والواجبات، وروح المبادرة).

1- تقييم الأداء هو عملية مراجعة ومشاركة المعلومات الكاملة والخاصة بالأفراد من حيث قدراتهم على انجاز المهام والواجبات وفقاً للوصف الوظيفي، بهدف تحسين اداء العمل والانجاز (Mikes & Kaplan, 2014)، كما عرّفه (ثابت، 2001) بأنه، التحقق من مدى قيام العاملين بالمهام والواجبات المناطة بهم، والتي تتوافق مع تحقيق الاهداف، وذلك من أجل الترقية وتطور المسار والوظيفي.

2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين، تسعى الإدارات في أغلب الأحيان الى الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين، ولعل هذا الهدف يُعد الأهم ضمن عملية تقييم أداء العاملين، والذي سيحدد مدى قدرة العاملين وتمكنهم من أداء المهام والواجبات المناطة بهم، وتحديد نقاط القوة والضعف عندهم من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف للسعي إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية (Huey & zaman, 2009 ; Ismail, 2011 ; Pirola & et al, 2002):

أ) معرفة أداء الموظف بشكل منطقي وعلمي.

ب) الارتقاء بمستوى العلاقة المتبادلة بين العاملين والادارة لتهيئة فرصة مناقشة تحديات الانجاز؛ والعمل على حلها وتعزيز صفة التواصل بين المديرين والعاملين.

ج) دعم قدرات المديرين الإشرافية والتوجيهية وتحسين قدراتهم على اتخاذ القرار.

3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين، من أهم الأهداف التي يركز عليها المُقيم والخاصة بالعاملين ضمن عملية تقييم الأداء:

أ) تنمية روح الالتزام بالمسؤولية لدى المرؤوسين من أجل خلق القناعة المطلقة عندهم بأن عملية تقييم الأداء ستعود عليهم بالمكافأة في حال تحقيق الإنجاز المطلوب، والعكس سيخلق التحفيز السلبي والذي عادة ما تمثله برامج العقوبات.

ب) تهدف عملية تقييم الأداء الى وضع مجموعة برامج صيانة للموارد البشرية مناسبة لتطوير السلوك وبيئة العمل، وبأساليب حديثة ومتطورة (Miner, 2015؛ Ambad et al, 2021).

الدراسات السابقة

اهتمامات كثير من الباحثين بالأنماط القيادي و القيادة الإدارية، حيث ظهرت العديد من الدراسات التي تؤكد على ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية للقادة، وذلك أن نجاح المؤسسة يعتمد على القائد والذي يؤثر على العاملين لتحقيق الاهداف من خلال تبني نمط قيادي فعال في أنجاز المهام و تحقيق الاهداف المطلوبة، من هذه الدراسات:

دراسة (Zhang, Ahammad, Tarba, Cooper, Glaister & Wang, 2015) بعنوان "تأثير أسلوب القيادة على الاحتفاظ بالمواهب خلال عمليات الاندماج والاستحواذ والتكامل أدلة من الصين"، هدفت الدراسة الى بحث تأثير اساليب القيادة في الاحتفاظ بالمواهب ما بعد عمليات الاندماج والاستحواذ والتكامل، ومدى تفاعل هذه العمليات مع بعضها البعض في التأثير على قرار الاحتفاظ من عدمه بالنسبة للقيادة. أثبتت نتائج الدراسة ان كلاً من التدريب ومنح الصلاحيات؛ له الاثر الايجابي على الاحتفاظ بالمواهب وفاعلية الاندماج، وان القادة الناجحين هم من يعتمد على وسائل اتصال موثوق فيها، في حين يعتمد قادة اخرون على اساليب تدريب ونظام حوافز للتأثير الايجابي على الاحتفاظ بالموهوبين.

دراسة (Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng, 2014) بعنوان "تأثير الثقة في القيادات الصينية، ربط القيادة الأبوية بأداء الموظف"، هدفت الدراسة الى تبيان أثر التغيير الاجتماعي، من خلال توضيح دور الثقة كوساطة عاطفية في تبيان العلاقة بين القيادة الأبوية ودورها في اداء الموظف ضمن السياق التنظيمي الصيني، وكشفت نتائج الدراسة والتي اجريت على 27 شركة ضمن مجموعة الشركات التايوانية، أن هناك ارتباطاً ايجابياً بين ابعاد القيادة الابوية مشتملة على الأخلاق، ودور الموظف في زيادة ادائه الاضافي، في حين يرتبط بعد القيادة السلطوية المستبدة سلبا مع أداء العاملين.

دراسة (Li & Frenkel, 2012) بعنوان "كيفية تبادل اعضاء القيادة، الارتباط بالعمل وثبات ادارة الموارد البشرية في تفسير الاداء الوظيفي للعاملين في الفنادق الفخمة في الصين" هدفت الدراسة للوقوف والتعرف على أثر التبادل القيادي على الاداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال نموذج تكاملي يتضمن الارتباط بالعمل ومدى اتساقه مع ادارة الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة الى وجود ارتباط ايجابي بين التبادل القيادي والاداء الوظيفي للموظفين، إضافة الى دور ممارسات ادارة الموارد البشرية على الارتباط بالعمل .

دراسة (Asree & Rizal, 2010) بعنوان " تأثير كفاءة القيادة والثقافة التنظيمية على الاستجابة وأداء الشركات"، هدفت هذه الدراسة إلى أسس اختيار القادة الإداريين بالاعتماد على الثقافة التنظيمية التي تتبناها الشركات، واثره على كفاءة اداء هذه الشركات، كما هدفت إلى طرح نموذج يسهل عملية اختيار القادة الاداريين بحيث ينتقل بالعملية الإدارية في اختيار القيادات من النظرية إلى

التطبيق. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية اختيار القادة الإداريين بالاعتماد على الاعتبارات الشخصية و الثقة أكثر من الاعتماد على الاعتبارات الموضوعية.

دراسة (Kim & Kim, 2009) بعنوان " أثر الالتزام الاداري ازاء الخدمة على سلوك العاملين في خدمة النزلاء، والدور المعدل للرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، هدفت إلى معرفة تأثير العوامل الاربعة للالتزام الاداري (الدعم التنظيمي، والمكافآت، والتمكين، والتدريب) كخدمة على الرضا الوظيفي للموظفين وسلوكياتهم أثناء تقديم الخدمة للنزلاء. اشتملت الدراسة على عشرة فنادق في بانكوك. أشارت نتائج الدراسة الى وجود ارتباط ايجابي بين نظام المكافآت والتمكين والتدريب، وبين الرضا الوظيفي، في حين لا يوجد ارتباط مع الدعم التنظيمي، وانعكس هذا الارتباط بشكل ايجابي على سلوكيات العاملين اثناء تقديم الخدمة للنزلاء في الفندق، وعلى العلاقة بزملاء العمل.

دراسة (Tomey , 2009) بعنوان "قيادات التمريض وأثرها في بيئة العمل"، أهتمت ببحث علاقة الأساليب القيادية الاداريه بالرضا عن المهنة كمؤثر للنمو المهني للعاملين بالمستشفيات بولاية فرجينيا، وأوضحت نتائج الدراسة أن القادة يمكنهم الاستفادة من الأنماط القيادية التي تدربوا عليها، وان هناك أثر للتدريب على نمط قيادي معين على الرضا المهني والنمو المهني للعاملين بالمستشفيات.

دراسة (Deery & Jago, 2001) بعنوان "نمط الإدارة الفندقية دراسة لتصورات العاملين وتفضيلاتهم"، هدفت الدراسة الى قياس تصورات الموظف، وتفضيلاته، والممارسات الإدارية داخل فنادق الخمس نجوم والمتوسطة الحجم في استراليا، وذلك من خلال الدراسة في الفرضية القائلة بأن مديري الفنادق أصبحوا أكثر استشارية من كونهم قادة لمؤسساتهم، حيث درسة الممارسات الإدارية والأساليب في البيئة المتغيرة للفندق وأثرها على تصورات الموظف، وإشارت النتائج إلى تفضيل العاملين الاسلوب الحاسم للإدارة، في حين كان المشرفون ورؤساء الأقسام يجدون بأن اسلوب الادارة كان أقل استشارية وأكثر استبدادية.

منهجية الدراسة ومجتمعها

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، وتم استخدام "الإستبانة" أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة. و يتكون مجتمع الدراسة من فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة. و تمثلت عينة الدراسة بموظفي فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة.

يحدد مجتمع الدراسة بمجموعة فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، والبالغ عددها (7) فنادق إذ وزعت (150) إستمارة إستبيان على العاملين (رؤساء اقسام، موظفين إداريين، و موظفين في الاقسام التشغيلية)، وتم إسترداد (106) إستمارة، أي ما نسبته (71%) من الإستمارات الموزعة. وقد تم استبعاد فندقين، لعدم التزامهما بتسليم الاستبانات في الموعد المحدد.

تحليل الاستبانة

أولاً- ثبات الأداة

لقد تم اختبار ثبات الأداة بواسطة اختبار معامل كرونباخ ألفا، وبالنظر للجدول رقم (1) يتبين أن جميع القيم اكبر من 0.60 إذن هناك ثبات في أداة الدراسة.

جدول (1) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

القيمة ألفا	النمط
0.62	النمط القيادي الديمقراطي
0.68	النمط القيادي المهتم بالانجاز
0.70	النمط القيادي المهتم بالجانب الانساني
0.80	النمط الفوضوي
0.83	النمط الديكتاتوري
0.72	المجموع

ثانياً وصف العوامل الديموغرافية للمجيبين:

جدول (2) العوامل الديموغرافية للمبحوثين

المتغير	النسبة المئوية %	العدد
الجنس	83	88
	17	18
العمر	27.4	29
	51.9	55
	19.8	21
	0.9	1
المؤهل العلمي	28.3	30
	30.2	32
	34.9	37
	6.6	7
المسمى الوظيفي	11.3	12
	42.5	45
	46.2	49
الخبرة	52.8	56
	24.5	26
	17	18
	5.7	6

يبين جدول رقم (2) المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة، حيث أن 88 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبة 83 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور وهم الفئة الأكثر، بينما (18) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 17 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الإناث. يعزى ذلك للعادات و التقاليد التي يفرضها المجتمع الاردني عدم قبول مفهوم العمل للإناث نظراً لمفهوم ثقافة العيب.

أما الفئات العمرية لعينة الدراسة، حيث أن (55) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبة 51.9 % من إجمالي عينة الدراسة هم من عمر 30 - 40 عام. و يفسر الباحث ذلك بأن هذا العمر هو سن الشباب أكثر نشاط و حيوية من باقي الاعمار، ذ أنهم قادرين على أداء مهام الوظيفية تحت ضغط العمل.

كما أن (37) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 34.9 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين إن (32) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 30.2 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط.

كما أن (49) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبة 46.2 % من موظفين اقسام فندقية متخصص في الاقسام التشغيلية، بينما (45) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبة 42.5 % من موظفين إداريين في الاقسام الادارية المختلفة بالفنادق.

يبين الجدول السابق أن (56) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 52.8 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبراتهم بين أقل 5 سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين إن (6) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 5.7 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبراتهم أكثر من 15 سنة، هي الفئة الأقل و غالباً تحتفظ بالوظائف الإدارية.

ثالثاً- أسئلة الدراسة (ما هي الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس نجوم) ؟

1- النمط القيادي الديمقراطي: من الجدول رقم (3) يتبين أن جميع الفقرات قد حصلت على أوساط حسابية اكبر من 3.00، وحصلت جميعها على قيم مستويات دلالة مشاهدة اقل من 0.05 لكل منها.

أما الفقرات مجتمعة فقد حصلت على وسط حسابي 4.20 وهو اكبر من 3.00 وبلغ مستوى الدلالة المشاهد 0.00، وهو اقل من 0.05، أي أنها ذات معنوية. وبذلك نقرر أن هناك وجود للنمط القيادي الديمقراطي.

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد لنمط القيادي الديمقراطي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المشاهد
1	يشاركك مسؤولك المباشر في انجاز أعمالك	4.3774	0.89	15.770	0.00
2	يسمح لك مسؤولك المباشر بإبداء الرأي	4.3679	0.76	18.531	0.00
3	يشركك مسؤولك المباشر في إتخاذ القرارات	4.2453	0.83	15.311	0.00
4	يتحمل مسؤولك المباشر مسؤولية أخطائك	3.8491	1.27	6.838	0.00
	المتوسط العام	4.2099	0.77	16.000	0.00

أما بخصوص وجود هذا النمط الديمقراطي لكل فندق من الفنادق عينة الدراسة، فمن الجدول (4) يتضح أن هذا النمط موجود في كل الفنادق حيث كان الوسط الحسابي لكل منها أكبر من 3.00 ومستوى الدلالة المشاهد لكل منها أقل من 0.05. أي أنه موجود وذو دلالة إحصائية. ونجد أن الأوساط الحسابية لهذه الفنادق متفاوتة. ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التفاوت تم إجراء اختبار التباين الأحادي والجدول رقم (5) يبين نتائج هذا الاختبار ، ويتضح من هذا الجدول أن مستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.012 وهو أقل من 0.05 أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود النظام القيادي الديمقراطي في الفنادق . ولمعرفة مصادر الفروق فقد تم إجراء اختبار توكي للفروق والذي تظهر نتائجه في جدول رقم (6) ، حيث يتبين أن هناك فرقين إحصائيين الأول بين فندق كمبنسكي وفندق موفنبيك تالابيه ولصالح فندق كمبنسكي، والثاني بين الانترنتكون وموفنبيك تالابيه ولصالح الانترنتكون. أما باقي الفروق فليست ذات دلالة معنوية.

جدول (4) الوسط الحسابي ومستوى الدلالة المشاهد لإجابات كل فندق على حدة والخاص بنمط القيادي الديمقراطي

الفندق	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة المشاهد
كمبنسكي	4.34	0.00
الانتركون	4.68	0.00
موفنبيك	4.20	0.00
موفنبيك تالابيه	3.63	0.002
راديسون	4.18	0.00

جدول (5) اختبار التباين الأحادي لمتغير الفنادق

النمط	قيمة f	مستوى الدلالة المشاهد
النمط القيادي الديمقراطي	5.74	0.00
النمط القيادي المهتم بالانجاز	4.41	0.003
النمط القيادي المهتم بالجانب الانساني	4.70	0.002
النمط الفوضوي	7.11	0.00
النمط الديكتاتوري	2.52	0.088

جدول (6) نتائج اختبار توكي للفروق الناتجة عن متغير الفنادق بما يتعلق النمط القيادي الديمقراطي

راديسون	موفنبيك تالابيه	موفنبيك	الانتركون	كمبنسكي	
	0.71				كمبنسكي
	1.05				الانتركون
					موفنبيك
				0.71 -	موفنبيك تالابيه
				1.05 -	راديسون

2- وجود النمط القيادي المهتم بالانجاز: من الجدول رقم (7) يتبين أن جميع الفقرات قد حصلت على أوساط حسابية أكبر من 3.00، وحصلت جميعها على قيم مستويات دلالة مشاهدة أقل من 0.05 لكل منها. وبلغ مستوى الدلالة المشاهد 0.00، وهو أقل من 0.05، أي أنها ذات معنوية. وبذلك نقرر أن هناك وجود للنمط القيادي المهتم بالانجاز.

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد الخاص بمدى وجود النمط القيادي المهمم بالانجاز

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المشاهد
11	حينما يحدد مسؤولك المباشر الثواب والعقاب يراعي العدل	4.0943	1.13	9.934	0.00
12	حينما يحدد مسؤولك المباشر الثواب والعقاب لا يراعي مزاجه	4.3019	0.61	21.625	0.00
13	يقيم مسؤولك المباشر العاملين على أساس الجهد المبذول	3.9623	1.03	9.599	0.00
14	يحرص مسؤولك المباشر على إنجازك للعمل مهما كانت ظروفك	3.9906	1.15	8.864	0.00
المتوسط العام		4.0873	0.62	17.940	0.00

أما بخصوص وجود هذا النمط لكل فندق على حدا، فمن الجدول (8) يتضح أن هذا النمط موجود في كل الفنادق حيث كان الوسط الحسابي لكل منها اكبر من 3.00 ومستوى الدلالة المشاهد لكل منها اقل من 0.05. ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التفاوت تم إجراء اختبار التباين الأحادي، وبالعودة إلى الجدول رقم (5) الذي يبين نتائج هذا الاختبار، يتبين أن مستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.002 وهو اقل من 0.05 أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود النظام القيادي المهمم بالانجاز بين الفنادق. ولمعرفة مصادر الفروق فقد تم إجراء اختبار توكي للفروق والذي يظهر نتائجه في جدول رقم (9) ، حيث يتبين أن هناك فرقين إحصائيين الأول بين فندق الانتركون وفندق موفنبيك تالابيه ولصالح فندق الانتركون. والثاني بين موفنبيك تالابيه والراديسون ولصالح الراديسون. أما باقي الفروق الاخرى فليست ذات دلالة معنوية.

جدول (8) الوسط الحسابي ومستوى الدلالة المشاهد لإجابات كل فندق على حدا والخاص بمدى وجود النمط القيادي المهمم بالانجاز

الفندق	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة المشاهد
كمبنسكي	4.01	0.00
الانتركون	4.42	0.00
موفنبيك	4.07	0.00
موفنبيك تالابيه	3.71	0.00
راديسون	4.33	0.00

جدول (9) نتائج اختبار توكي للفروق الناتجة عن متغير الفنادق بما يتعلق النمط القيادي المهتم بالانجاز

راديسون	موفنبيك تالابيه	موفنبيك	الانتركون	كمبنسكي	
					كمبنسكي
	0.70				الانتركون
					موفنبيك
0.61 -			0.70 -		موفنبيك تالابيه
	0.61				راديسون

3- وجود النمط القيادي المهتم بالجانب الانساني: من الجدول رقم (10) يتبين أن جميع الفقرات قد حصلت على أوساط حسابية اكبر من 3.00، وحصلت جميعها على قيم مستويات دلالة مشاهدة اقل من 0.05 لكل منها. وبلغ مستوى الدلالة المشاهد 0.00، وهو اقل من 0.05، أي أنها ذات معنوية. وبذلك نقرر أن هناك وجود للنمط القيادي المهتم بالجانب الانساني.

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد الخاص بمدى وجود النمط القيادي المهتم بالجانب الانساني

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المشاهد
21	يراعي مسؤولك المباشر ظروفك الإجتماعية والنفسية	4.3113	0.96	13.923	0.00
22	يلتمس مسؤولك المباشر لك الأعذار حينما تقصر في عملك	3.7830	1.17	6.836	0.00
23	يحرص مسؤولك المباشر على المطالبة بحقوقك	4.0660	1.05	10.418	0.00
24	لا يشعر مسؤولك المباشر بأنه أعلى منك رتبة	4.4057	0.64	22.470	0.00
المتوسط العام		4.1415	0.74	13.178	0.00

أما بالنسبة لوجود هذا النمط لكل فندق على حدة، فمن الجدول (11) يتضح أن هذا النمط موجود في كل الفنادق حيث كان الوسط الحسابي لكل منها اكبر من 3.00 ومستوى الدلالة المشاهد لكل منها اقل من 0.05. أي انه موجود في كل الفنادق. ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذا التفاوت تم إجراء اختبار التباين الأحادي، وبالعودة إلى الجدول رقم (5) الذي يبين نتائج هذا الاختبار، يتبين أن مستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.001 وهو اقل من 0.05 أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود النظام القيادي المهتم بالجانب الانساني بين الفنادق. ولمعرفة مصادر الفروق فقد تم إجراء اختبار توكي للفروق والذي يظهر نتائجه في جدول رقم (12) ، حيث يتبين أن هناك ثلاثة فروق إحصائية الأول بين فندق كمبنسكي وفندق موفنبيك تالابيه ولصالح فندق

كمبنسكي، والثاني بين فندق الانتركون وفندق موفنبيك تالابيه ولصالح الانتركون، والثالث بين فندق موفنبيك وفندق موفنبيك تالابيه ولصالح الموفنبيك. أما باقي الفروق الأخرى فليست ذات دلالة معنوية.

جدول (11) الوسط الحسابي ومستوى الدلالة المشاهد لإجابات كل فندق على حدا والخاص بمدى وجود النمط القيادي المهمم بالجانب الانساني

الفندق	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة المشاهد
كمبنسكي	4.00	0.00
الانتركون	4.19	0.00
موفنبيك	4.15	0.00
موفنبيك تالابيه	3.38	0.024
راديسون	4.03	0.001

جدول (12) نتائج اختبار توكي للفروق الناتجة عن متغير الفنادق بما يتعلق النمط القيادي المهمم بالجانب الانساني

راديسون	موفنبيك تالابيه	موفنبيك	الانتركون	كمبنسكي	
	0.62				كمبنسكي
	0.81				الانتركون
	0.77				موفنبيك
		0.77 -	0.81 -	0.62 -	موفنبيك تالابيه
					راديسون

4- وجود النمط القيادي الفوضوي: من الجدول رقم (13) نلاحظ أن جميع الفقرات كل على حدا قد حصلت على أوساط حسابية اكبر من 3.00، وبلغ مستوى الدلالة المشاهد 0.00، وهو اقل من 0.05، أي أنها ذات دلالة إحصائية. وبذلك يتبين أن هناك وجود للنمط القيادي الفوضوي.

جدول (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد الخاص بمدى وجود النمط القيادي الفوضوي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المشاهد
31	يترك لك مسؤولك المباشر الحرية التامة في ممارسة عملك	3.7736	1.33	5.975	0.00
32	مسؤولك المباشر غير مبال بالعمل ولا يتحمل أية مسؤولية	3.0660	1.48	459.	0.64
33	يتجنب مسؤولك المباشر تغيير أسلوب العمل	3.5000	1.14	4.482	0.00
34	يفوض مسؤولك المباشر كامل صلاحياته لغيره	3.4245	1.33	3.285	0.001
المتوسط العام		3.4245	0.87	4.968	0.00

أما فيما يتعلق بوجود هذا النمط لكل فندق على حدا، فمن الجدول (14) يتضح أن هذا النمط موجود في ثلاثة فنادق وهي كمبنسكي والانتركون وموفنبيك، حيث أن الأوساط الحسابية لكل منها اكبر من 3.00 ومستويات الدلالة المشاهدة لكل منها كان اقل من 0.05. وهذا النمط غير موجود في فندقيين هما موفنبيك تالابيه والراديسون حيث أن الوسط الحسابي للأول كان اقل من 3.00، أما الثاني فقد بلغ مستوى الدلالة المشاهد 0.246 وهو اكبر من 0.05.

جدول (14) الوسط الحسابي ومستوى الدلالة المشاهد لإجابات كل فندق على حدا والخاص بمدى وجود النمط القيادي الفوضوي

الفندق	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة المشاهد
كمبنسكي	3.42	0.019
الانتركون	3.34	0.00
موفنبيك	4.08	0.00
موفنبيك تالابيه	2.85	0.432
راديسون	3.23	0.246

ولمعرفة الدلالة الإحصائية للفتاوت بين وجود هذا النمط فقد تم إجراء اختبار التباين الأحادي، وبالعودة إلى الجدول رقم (5) يتبين أن مستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.00 وهو اقل من 0.05 أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود النظام القيادي الفوضوي بين الفنادق. ولمعرفة مصادر الفروق في الفنادق المتواجد فيها هذا النمط فقد تم إجراء اختبار توكي للفروق والجدول رقم (15) يبين نتائج هذا الاختبار، حيث يتبين أن هناك فرقين الأول بين كمبنسكي وموفنبيك ولصالح موفنبيك. الثاني بين الانتركون وموفنبيك ولصالح الموفنبيك. أما الفروق الأخرى فليست ذات دلالة معنوية.

جدول (15) نتائج اختبار توكي للفروق الناتجة عن متغير الفنادق بما يتعلق النمط الفوضوي

موفنبيك	الانتركون	كمبنسكي	
0.63 -			كمبنسكي
0.74 -			الانتركون
	0.74	0.63	موفنبيك

5- وجود النمط القيادي الديكتاتوري: من الجدول رقم (16) يتبين أن جميع الفقرات قد حصلت على أوساط حسابية اكبر من 3.00 ، وحصلت جميعها على قيم مستويات دلالة مشاهدة اقل من 0.05 لكل منها. وبلغ مستوى الدلالة المشاهد 0.00، وهو اقل من 0.05، أي أنها ذات معنوية، أي أن هناك وجود للنمط القيادي الديكتاتوري.

جدول (16) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد الخاص بمدى وجود النمط القيادي الديكتاتوري

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المشاهد
41	يميل مسؤولك المباشر إلى تركيز جميع السلطات في يده	3.8302	1.37	6.210	0.00
42	ينفرد مسؤولك المباشر في إتخاذ القرارات	3.8206	1.32	6.440	0.00
43	يغفل مسؤولك المباشر أهمية التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم	3.5094	1.25	4.165	0.00

0.00	7.301	1.10	3.7830	يفرض مسؤولك المباشر تنفيذ سياسة موحدا لسير العمل	44
0.00	8.353	0.90	3.7382		المتوسط العام

أما بالنسبة لوجود هذا النمط لكل فندق على حدا، فمن الجدول (17) يتضح انه باستثناء فندق موفنبيك تالابيه فان هذا النمط موجود في بقية الفنادق حيث كان الوسط الحسابي لكل منها اكبر من 3.00 ومستوى الدلالة المشاهد لكل منها اقل من 0.05. أي انه موجود في هذه الفنادق. أما فندق موفنبيك تالابيه فانه وبالرغم من أن الوسط الحسابي له بلغ 3.25 وهو طبعاً أكبر من 3.00 إلا أن مستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.24 أي انه أكبر من 0.05، لذلك فان هذا النمط غير موجود في هذا الفندق. وبالعودة إلى الجدول رقم (5) الذي يبين نتائج تحليل التباين يتبين أن مستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.088 وهو أكبر من 0.05 أي انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود النظام القيادي الديكتاتوري بين الفنادق الموجود فيها هذا النمط.

جدول (17) الوسط الحسابي ومستوى الدلالة المشاهد لإجابات كل فندق على حدا والخاص بمدى وجود النمط القيادي الديكتاتوري

الفندق	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة المشاهد
كمبنسكي	3.62	0.003
الانتركون	4.14	0.00
موفنبيك	4.01	0.00
موفنبيك تالابيه	3.25	0.261
راديسون	3.66	0.014

رابعاً اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة تم اعتماد معامل الانحدار المتعدد، واستخدام معامل B، فإذا كانت قيمة B أكبر للمتغير المستقل يدل على وجود قوة تأثير على المتغير التابع بمستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$ ، والجدول رقم (18) يوضح التأثير وقوته بين المتغيرات المستقلة للدراسة متمثلة بانماط القيادة في المتغير التابع وهو الاداء الوظيفي.

جدول (18) معامل الانحدار المتعدد وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد الخاص بمدى وجود اثر بين الانماط القيادية وأداء موظفي الفنادق

مستوى الدلالة	قيمة (T)	قيمة (Beta)	قيمة (B)	
0.000	20.788		1.193	ثابت
0.00	19.98	0.176	0.177	النمط القيادي الديمقراطي
0.00	15.98	0.214	0.064	النمط القيادي المهتم بالإنجاز
0.00	15.15	0.210	0.181	النمط القيادي بالجانب الانساني
0.000	0.95	0.66	0.290	النمط القيادي الجانب الفوضوي
0.000	6.36	0.12	0.120	النمط القيادي الدكتاتوري
مستوى الدلالة		F المحسوبة		قيمة F
0.000		10.641		

يشير الجدول رقم (18) إلى أن أكثر العوامل تأثيراً ضمن أنماط القيادة في أداء العاملين هو النمط القيادي الديمقراطي، إذ بلغت قيمة T (19.98)، وجاء في المرتبة الثانية النمط القيادي المهتم بالإنجاز، إذ بلغت قيمة T (15.98)، في حين جاء في المرتبة الثالثة النمط القيادي المهتم بالجانب الإنساني بقيمة T (15.15)، وحصد المرتبة الرابعة النمط القيادي الدكتاتوري بقيمة T البالغة (6.36)، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة النمط القيادي المهتم بالجانب الفوضوي وبقيمة T التي بلغت (0.95).
وأن قيمة F المحسوبة والبالغة 10.641 كانت أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ≥ 0.05 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة بالانماط القيادية لفنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة على المتغير التابع وهو أداء العاملين.

خامساً- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي المشارك (الديموقراطي) في أداء موظفي فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة.

من الجدول رقم (19) يتبين أن جميع الأوساط الحسابية للفقرات باستثناء الفقرة 7، قد حصلت على وسط حسابي أكبر من 3.00 ومستويات دلالة مشاهدة أقل من 0.05، أي أن وجود النمط القيادي الديمقراطي يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، والجودة، والتكيف. أما بالنسبة للمبادرة والمتمثلة في الفقرة رقم (7) فقد حصلت على وسط حسابي مقداره 2.99 ومستوى دلالة مشاهد مقداره 0.95، أي أنه لا يوجد دليل إحصائي على جود تأثير لهذا النمط على عنصر المبادرة. أما الفقرات مجتمعة فقد بلغ الوسط الحسابي 3.93 وهو أكبر من 3.00، ومستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.00 وهو أقل من 0.05. أي أن هناك تأثيراً طردياً للنمط القيادي المشارك على أداء العاملين، وهذا ما جاء متوافقاً مع دراسة (Li & Frenkel, 2012) والتي اكدت على وجود ارتباط ايجابي بين التبادل القيادي والاداء الوظيفي للموظفين، إضافة الى دور ممارسات ادارة الموارد البشرية على الارتباط بالعمل من خلال اشراك العاملين في صنع القرار.

جدول (19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد الخاص بمدى وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي وأداء موظفي الفنادق

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المشاهد
5	تكون إستجابتك لتعليماته في نفس الوقت	4.5660	0.74	21.687	0.00
7	تبادر لإنجاز عمل ما خارج التعليمات	2.9906	1.55	-0.062	0.95
8	تحرص على أن يكون عملك متقناً	4.6415	0.58	28.713	0.00
9	حينما تلمي عليك ظروفًا طارئًا في عملك أعمالاً إضافية تقوم بها وأنت راض	4.2453	0.99	12.906	0.00
10	تكون لديك قدرة على الإنسجام ومواكبة مستجدات العمل	4.5377	0.66	23.829	0.00
المتوسط العام		3.93	0.48	19.98	0.00

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي المهتم بالإنجاز في أداء موظفي فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة.

من الجدول رقم (20) يتبين أن جميع الأوساط الحسابية لل فقرات باستثناء الفقرة 17، قد حصلت على وسط حسابي أكبر من 3.00 ومستويات دلالة مشاهدة أقل من 0.05، أي أن وجود النمط القيادي المهتم بالإنجاز يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، والجودة، والتكيف. أما بالنسبة للمبادرة والمتمثلة في الفقرة رقم (17) فقد حصلت على وسط حسابي مقداره 3.10 ومستوى دلالة مشاهد مقداره 0.46 وهو أكبر من 0.05، أي أنه لا يوجد دليل ذو دلالة إحصائية على وجود تأثير على عنصر المبادرة. أما بالنسبة لل فقرات مجتمعة فقد بلغ الوسط الحسابي 3.87 وهو أكبر من 3.00، ومستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.00 وهو أقل من 0.05، أي أن هناك تأثيراً طردياً للنمط القيادي المهتم بالإنجاز على أداء العاملين، وهذا ما جاء متوافقاً مع دراسة (Zhang, Ahammad, Tarba, Cooper, Glaister & Wang, 2015) إذ إشارة الدراسة الى ان القادة الناجحين هم من يعتمد على الإنجاز للمهام والواجبات من خلال تكثيف واعتماد وسائل اتصال موثوق فيها، في حين يعتمد قادة اخرون على اساليب تدريب ونظام حوافز للتأثير الايجابي على الاحتفاظ بالموهوبين، وكلاهما سيحقق الإنجاز في الأداء.

جدول (20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد الخاص بمدى وجود علاقة طردية بين النمط القيادي المهتم بالإنجاز وأداء موظفي الفنادق

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المشاهد
15	تكون إستجابتك لتعليماته في نفس الوقت	4.3962	0.78	18.220	0.00
17	تبادر لإنجاز عمل ما خارج التعليمات	3.1038	1.46	0.730	0.46
18	تحرص على أن يكون عملك متقناً	4.4340	0.81	18.077	0.00
19	حينما تلمي عليك ظروفًا طارئة في عملك أعمالاً إضافية تقوم بها وأنت راض	4.1038	1.03	11.010	0.00
20	تكون لديك قدرة على الإنسجام ومواكبة مستجدات العمل	4.3679	0.84	16.703	0.00
المتوسط العام		3.87	0.59	15.98	0.00

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي المهتم بالجانب الإنساني في أداء موظفي فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة.

من الجدول رقم (21) يتبين أن جميع الأوساط الحسابية لل فقرات باستثناء الفقرة 27، قد حصلت على وسط حسابي أكبر من 3.00 ومستويات دلالة مشاهدة أقل من 0.05، أي أن وجود النمط القيادي المهتم بالجانب الإنساني يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، والجودة، والتكيف. أما بالنسبة للمبادرة والمتمثلة في الفقرة رقم (27) وبالرغم من أنه حصل على وسط حسابي مقداره 3.09 إلا أن مستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.54، أي أنه لا يوجد دليل ذو دلالة إحصائية على جود تأثير على عنصر المبادرة. أما الفقرات مجتمعة فقد بلغ الوسط الحسابي 3.95 وهو أكبر من 3.00، ومستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.00 وهو أقل من 0.05، أي أن هناك تأثيراً طردياً للنمط القيادي المهتم بالجانب الإنساني على أداء العاملين، وهذا ما توافق مع دراسة

جدول (22) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد الخاص بمدى وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الفوضوي وأداء موظفي الفنادق

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المشاهد
35	تكون إستجابتك لتعليماته في نفس الوقت	3.3679	1.35	2.797	0.006
37	تبادر لإنجاز عمل ما خارج التعليمات	3.1887	1.46	1.329	0.187
38	تحرص على أن يكون عملك متقناً	3.9057	1.25	7.437	0.00
39	حينما تملي عليك ظروفاً طارئة في عملك أعمالاً إضافية تقوم بها وأنت راض	3.4434	1.38	3.306	0.001
40	تكون لديك قدرة على الإنسجام ومواكبة مستجدات العمل	3.8491	1.29	6.760	0.00
المتوسط العام		3.52	5.70	0.95	0.00

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للنمط القيادي الديكتاتوري في أداء موظفي فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة.

من الجدول رقم (23) يتبين أن جميع الأوساط الحسابية لل فقرات، قد حصلت على وسط حسابي اكبر من 3.00 ومستويات دلالة مشاهدة اقل من 0.05، أي أن وجود النمط القيادي الديكتاتوري يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، والجودة، والمبادرة، والتكيف. أما الفقرات مجتمعة فقد بلغ الوسط الحسابي 3.58 وهو اكبر من 3.00، ومستوى الدلالة المشاهد بلغ 0.00 وهو اقل من 0.05. أي أن هناك تأثيراً طردياً للنمط القيادي الدكتاتوري على أداء العاملين. وهذا ما اكدت عليه دراسة (Li & Frenkel, 2012) في التعرف على أثر التبادل القيادي على الاداء الوظيفي للموظفين، وذلك من خلال نموذج تكاملي يتضمن الارتباط بالعمل ومدى اتساقه مع ادارة الموارد البشرية، إذ أشارت نتائج الدراسة الى وجود ارتباط ايجابي بين التبادل القيادي والاداء الوظيفي للموظفين بعيداً عن النمط الديكتاتوري في القيادة.

جدول (23) الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة t ومستوى الدلالة المشاهد الخاص بمدى وجود علاقة طردية بين النمط القيادي الدكتاتوري وأداء موظفي الفنادق

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة المشاهد
45	تكون إستجابتك لتعليماته في نفس الوقت	3.6698	1.30	5.275	0.00
47	تبادر لإنجاز عمل ما خارج التعليمات	3.2642	1.36	1.998	0.048
48	تحرص على أن يكون عملك متقناً	3.8302	1.29	6.584	0.00
49	حينما تملي عليك ظروفاً طارئة في عملك أعمالاً إضافية تقوم بها وأنت راض	3.5094	1.38	3.796	0.00
50	تكون لديك قدرة على الإنسجام ومواكبة مستجدات العمل	3.7075	1.34	5.416	0.00
المتوسط العام		3.58	0.94	6.36	0.00

الخلاصة

هناك وجود للنمط القيادي الديمقراطي في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، وأن النمط القيادي المهتم بالإنجاز متوفر في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، ووجود النمط القيادي المهتم بالجانب الانساني في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، وأن هناك وجود للنمط القيادي الفوضوي في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة، وأن النمط القيادي الديمقراطي يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، والجودة، والتكيف، ولكنه لا يؤثر في المبادرة. وأن النمط القيادي المهتم بالإنجاز يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، والجودة، والتكيف، أما بالنسبة للمبادرة فان هذا النمط القيادي لا يؤثر به، وأن وجود النمط القيادي المهتم بالجانب الانساني في الفنادق يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، والجودة، والتكيف ولكنه لا يؤثر في المبادرة. وتوضح أن وجود النمط القيادي الفوضوي يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، والجودة، والتكيف. أما بالنسبة للمبادرة فلا يوجد تأثير عليها. ان وجود النمط القيادي الديكتاتوري يؤثر بشكل طردي على الاستجابة إلى التعليمات، والجودة، والمبادرة، والتكيف. وأثبتت النتائج أن النمط الفوضوي موجود في ثلاثة فنادق وهي كمبنسكي والانتركون وموفنيك، إلا انه غير موجود في فندقين هما موفنيك تالابيه والراديسون. وأخيراً فإن النمط الديكتاتوري موجود في فنادق كمبنسكي والانتركون وموفنيك والراديسون وغير موجود في فندق موفنيك تالابيه.

التوصيات

تفعيل عنصر المبادرة لدى العاملين في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة. أن تتخلى كلاً من فندق كمبنسكي والانتركون وموفنيك عن النمط القيادي الفوضوي. على قيادات فندق كمبنسكي والانتركون وموفنيك والراديسون التخلص من الديكتاتورية. ضرورة تفعيل القيادات الايجابية والتخفيف أو التخلص من القيادات السلبية. ضرورة ربط القيادات في الفنادق عينة الدراسة أساليب القيادة التي يجب أن تتبعها بآثارها المترتبة على أداء العاملين. معظم فنادق عينة الدراسة تتبع لسلاسل فندقية عالمية مرموقة؛ والتي بإمكانها اجراء دراسات تحليلية لتحديد نقاط القوة والضعف لدى إدارتها العليا في فنادق الشرق الاوسط ليس الاردن فقط من أجل الوقوف على السلبيات التي قد تواجه تلك الادارة في نمط قيادتها. والسعي الجاد من أجل تحقيق النمط القيادي العادل والذي يتناسب مع عادات وتقاليد البلد وطبيعة الشعوب لا سيما العربية والاسلامية من أجل خلق التوافق بين أهداف ورؤيا الادارة الفندقية واحتياجات ورغبات موظفيها لضمان تحقيق الموائمة الخلاقة في العمل وتناغم البيئة التنظيمية.

الدراسات المستقبلية

اعتماداً على نتائج الدراسة التي تبنت أهم النقاط البحثية في مجال الانماط القيادية ضرورة العمل إجراء الدراسات و البحوث المستقبلية على المقترحات التالية:

- توصي الدراسة على ضرورة تعميم الدراسة على باقي الفنادق في المملكة الاردنية الهاشمية.
- توصي الدراسة بضرورة إجراء دراسات مماثلة عن الإدارات وأثرها على فاعلية أداء العاملين في قطاعات أخرى في مدينة العقبة و المدن الاردنية الاخرى.
- إجراء دراسات أخرى على الانماط القيادية و فعاليتها على الاداء المالي للفنادق السلاسل العالمية في مدينة العقبة.
- إجراء دراسات اخرى على الانماط القيادية و تأثيرها على مستوى جودة الخدمات الفندقية في فنادق الخمس نجوم في مدينة العقبة.

المراجع العربية

- أبو شيخه، نادر (2000) *إدارة الموارد البشرية*، ط1، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجميلي، قصي (2014) *"إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية"*، ط2، عمان، دار المعزز للنشر والتوزيع.
- الخزامي، عبد الحكيم(2003)، *"تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين"*، القاهرة، مركز ابن سينا.
- الدوسري ريسة عبدالله. (2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي (MA) الهاجري & زايد ذيب عبدالله الخليل(2023) دور النمط القيادي في تعزيز رضا العاملين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية (MA).
- الوكيل، م. م & منال محمد. (2021). تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر *The Effect of Governance Principles on Functional Performance: An Empirical Study on East Nasr City*. *المجلة العربية للإدارة*, 41(4), 107-128.
- بربوشة، سفيان، بوشنافة & محمد عبد الحكيم (2021) اثر ممارسة الانماط القيادية على اداء العاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدينة.
- ثابت، زهير (2001)، *"كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين"*، مصر، القاهرة.
- شوقي، طريف(1992)، *"السلوك القيادي وفعالية الإدارة"*، القاهرة، مكتبة غريب.
- صالح، عادل، والسالم، مؤيد(2006)، *إدارة الموارد البشرية*، ط2، القاهرة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- عبدالسميع حسنين، ج.، جادالرب & حسين السراج. (2022). تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجدد. *المجلة المصرية للدراسات التجارية* 46(4), 531-600.
- عصام صبحي الزغل و سامر (2021) أثر الأنماط السلوكية للمدراء على أداء العاملين في الدوائر الضريبية الفلسطينية في الضفة الغربية، (Doctoral dissertation) جامعة النجاح الوطنية.
- محمد حكيم، خ. (2019). الأنماط القيادية للإدارة الأكاديمية في جامعة جازان بالمملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين فيها. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*. 35(8.2), 29-47.

المراجع الاجنبية

- Alown, B. E., Mohamad, M., & Karim, F. (2020). Structural Equation Modeling based Empirical Analysis: Direct and Indi-rect Effects of Job Satisfaction on Job Performance in Jordanian Five-Star Hotels. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 5(18), 133-151.
- Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Ag Damit, D. H. D., & Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 763-782.
- Asree, S. Zain M. & Rizal Razalli, M. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105.
- Becke, A. D. (2014). Perspective Fifty years of density-functional theory in chemical physics. *The Journal of chemical physics*, 140(18), 18A301.
- Cenzo, David & Robbins, Stephen. (1996). *Human Resource Management*, (5th ed), U.S.A, John Willey and Sons, Inc.

- Chadwick, C. (2007). Examining non-linear relationships between human resource practices and manufacturing performance. *Industrial & Labor Relations Review*, 60(4), 499-521.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Deery, M., & Jago, L. K. (2001). Hotel management style a study of employee perceptions and preferences, *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), 325-338.
- DuBrin, A. J. (2015). *Leadership Research findings, practice, and skills*. Nelson Education.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case. *Journal of management development*, 27(7), 708-726.
- Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Gehring, D. (2007). Applying traits theory of leadership to project management. *IEEE Engineering Management Review*, 3(35), 109. Griffin, M. (2002). *Management*, 7th Edition, Houghton Mifflin.
- Robbins, Stephen P. (2005) *Organizational Behavior*, 11th ed. Prentice-Hall of India.
- Haynes, P., & Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 240-248.
- Hoque, K. (2013). *Human resource management in the hotel industry Strategy, innovation and performance*. Routledge.
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014). Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment. *Entrepreneurship and innovation management journal*, 2(2), 135-144.
- Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89.
- Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes a study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752.
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P., & Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 33(3), 369-390.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, construction and architectural management*, 15(2), 164-184.

- Lucas, V., SPENCE LASCHINGER, H. K., & Wong, C. A. (2008). The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment the moderating effect of span of control. *Journal of nursing management*, 16(8), 964-973.
- Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2014, October). Towards a contingency theory of enterprise risk management. AAA.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1 Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2015). Transformational leadership The influence of culture on the leadership behaviors of expatriate managers. *international Journal of Business and information*, 2(2).
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *The leadership quarterly*, 13(5), 561-581.
- Sana'H, Y. (2021). *The Impact of Transformational Leadership on Effective Strategy Implementation in 5-Star Hotels in Jordan* (Doctoral dissertation, University of Petra (Jordan)).
- Taylor, A., & Taylor, M. (2014). Factors influencing effective implementation of performance measurement systems in small and medium-sized enterprises and large firms a perspective from Contingency Theory. *International Journal of Production Research*, 52(3), 847-866.
- Tomey, A. N. N. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of nursing management*, 17(1), 15-25.
- Ward, C., & Berno, T. (2011). Beyond social exchange theory Attitudes toward tourists. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1556-1569.
- Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2010). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances a study of frontline employees in Turkey. *Tourism Review*, 65(3), 70-83.
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050.

The impact of Leadership styles on the staff performance in the five-star hotels in Aqaba City

Article Info

Pages: 1 - 23

Keywords

Leadership Styles
Employee Performance
Five-Star Hotels
City of Aqaba

Abstract

The study aimed to identify the prevailing leadership patterns in five-star hotels in Aqaba city, and the nature of its relationship with job performance, The descriptive analytical approach was used and applied to the reality of the leadership styles prevailing in five-star hotels in Aqaba city. There are (7) five- star hotels, (150) questionnaire forms were distributed to employees. However, (106) questionnaires were returned with an average of (71%) of the distributed ones. The study results concluded that there is an existence of dictatorial leadership style, which has extrusive impact on the response to the instructions, quality, initiative, and adaptability by the hotel staff. The study recommended Kempinski, InterContinental and Mövenpick Aqaba hotels to exceed the chaotic leadership style to ensure business progress in order to achieve the hotel goals.
