



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم

مستخلص من رسالة علمية

إعداد

أحمد سليمان عبد المنعم حسن

باحث بدرجة الماجستير

كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

د/ محمد عبد العزيز سيد أحمد

أ.د/ يحيى علي الشناوي زهران

الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية

كلية الزراعة - جامعة المنصورة

المعهد العالي للسياحة و الفنادق ايجوث - الاسماعيلية

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

عدد (٥) - يونيو ٢٠١٩

أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين

بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم

إعداد

أحمد سليمان عبد المنعم حسن^١ د/ محمد عبد العزيز سيد أحمد^٢ أ.د/ يحيى علي الشناوي زهران^٣

المخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر بعض أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق فئة الخمس نجوم . و كما أن تفعيل دور الأنماط القيادية أصبح من الضروريات لما له من تأثير إيجابي يؤدي إلى الأرتقاء بقدرات العاملين و مستويات الأداء و خلق بيئة تنظيمية ثرية و مبدعة. و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستمارة إستقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمحافظات القاهرة الكبرى ، حيث طبقت الدراسة على عشرة فنادق بنسبة ٣٠,٣% من إجمالي مجتمع الدراسة . (٣٣ فندق لما ورد بدليل الفنادق المصرية) . بلغ عدد الإستمارات الموزعة على العاملين ٥٠٠ إستمارة كان من بينها ٤٠٦ إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٨١,٢% . و قد أوضحت النتائج أن هناك تباين في آراء العاملين ما نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة ، و بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الحرة - الديمقراطية - الموقفى - التحويلي - الإبداعي - الجوال) و مستوى الأداء الوظيفي . و أيضاً وجود علاقة غير دالة إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي و مستوى الأداء الوظيفي .

الكلمات الدالة : القيادة - أنماط القيادة - أداء العاملين - الفنادق خمس نجوم.

The Impact Some Modern Leadership Styles On Employees Performance In Five Star Hotel

Abstract:

This study aims at identifying the impact of some the administrative patterns of leadership on the employees' performance; applied on five-star hotels. It was stated that revitalizing the role of the leadership patterns became one of the necessities. This is due to the positive role it has in improving the employees' potentials and the performance level, as well as creating a creative organizational environment. For achieving the study's objectives, a questionnaire was created and addressed to a random sample of the employees working in the five-star hotels in the Greater Cairo Provinces; 10 hotels form the total number of five-star hotels in Cairo.

The total number of questionnaire forms was 500 forms, which included 406 valid forms for carrying out the statistical analysis. The findings of the study have revealed that there is a difference in the employees' opinions concerning the leadership patterns in the study's sample. It was found out that there was a statistically significant positive correlation among the leadership patterns e.g. anarchist leadership, autocratic leadership, democratic leadership, transformational leadership, creative leadership and to walk-around leadership, and the organizational behavior's level. Furthermore, it was revealed that there is a non-statistically significant inverse correlation between the autocratic pattern of leadership and the level of employees' performance.

مقدمة:

القيادة من أكثر وظائف الإدارة تأثيراً على السلوك الإنساني و التنظيمي ، فهي تؤثر على أداء الأفراد و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل ، فهي وسيلة للتوجيه ، حيث يعتبر وجود القائد أمراً ضرورياً لتوجيه أنشطة الجماعة و دفعها إلى بذل الجهد في جو من التعاون الذي يكمل أهداف المنشأة. (زناتي، ٢٠٠٥). فالقيادة تشكل مصدر سلطة و تأثير ، بحيث أن دورها يعتبر واحداً من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة في المجال الفندقى بصفة خاصة . كما إنها المقياس الأكثر شيوعاً لفعالية الجماعة و مدى إتمام مهمتها بنجاح و تحقيق أهدافها .(Hakan,2008). و لقد برزت أهمية الأداء الوظيفي في المنظمات بصفة عامة و الفنادق بصفة خاصة حيث أنهم يبحثون بشكل متزايد عن الموظفين الذين يمكنهم القيام بأداء جيداً مع توفير مستوى أعلى من جودة الخدمة ، و أن العامل الرئيسى الذى يؤثر فى الأداء هو تحقيق الأهداف و النتائج (crowford,2008).

مشكلة الدراسة :

مع تقدم الإهتمام بالنظريات القيادية و الإهتمام المتزايد بالكشف عن مزيد من الأنماط القيادية التى تتباين فى تأثيرها على معدلات الأداء و تحقيق المنظمات لأهدافها ، أصبح الوعى بهذه الأنماط دراستها و تحليل مستويات شيوعها داخل منظمة ما هدفاً يسعى إليه لتقييم الأداء المنظمى و مدى إرتباطها بقدره قيادات المنظمة على التأثير فى الأفراد و سلوكهم و كسب إحترامهم وولائهم لتعزيز الأداء الفعال و تحقيق الأهداف المنظمة .

وعلى النقيض من ذلك فإن غياب الوعى بالأنماط القيادية الإدارية المتنوعة، وأثرها على معدلات الأداء و تحقيق الأهداف المنظمة . يصب غالباً فى إتجاه العجز عن تنظيم العمل و الفشل فى إدارة العاملين و بناء مهاراتهم و قدراتهم الإبداعية .

أسئلة الدراسة : فى هذه الدراسة سنحاول الإجابة على التساؤل الأتى :

ما هو أثر بعض أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الفنادق خمس نجوم عينة الدراسة على أداء العاملين من وجهة نظر العاملين بتلك الفنادق ؟

أهداف الدراسة:

- ١ - التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة نحو توفر بعض أنماط القيادة السائدة بالفنادق خمس نجوم عينة الدراسة .
- ٢ - التعرف على مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الوظيفي بالفنادق خمس نجوم عينة الدراسة .
- ٣ - التعرف على طبيعة العلاقة بين توفر الأنماط القيادية و مستوى أداء العاملين بالفنادق خمس نجوم عينة الدراسة .

فرضيات الدراسة : للإجابة على سؤال الدراسة تم تحديد فرضية رئيسية واحدة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) بين الأنماط القيادية المتبعة في الفنادق الخمس نجوم عينة الدراسة و مستوى أداء العاملين بها .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : إستهدف الباحث أثر بعض الأنماط القيادية على أداء العاملين بالتطبيق على فنادق خمس نجوم . حيث تم إختيار محافظات القاهرة الكبرى مكانا للدراسة لأنها تحتوى على عدد كبير من الفنادق خمس نجوم .

المحددات البشرية : إشتمل البحث على دراسة أداء مجموعة من الموظفين العاملين تحت نطاق الإدارة الوسطى بالفنادق خمس نجوم عينة الدراسة في اقسام المكاتب الأمامية و الأغذية و المشروبات و الموارد البشرية و التسويق و الحسابات و الأمن .

المحددات الزمنية :

إن موضوع البحث إستحوذ على إهتمام الباحث منذ فترة ترجع إلى أوائل عام ٢٠١٤م □
الدراسة العملية : إستغرقت الدراسة العملية من منتصف ٢٠١٥ حتى منتصف

تم تصميم إستبيان لعرضة على مجموعة من المحكمين.
-تم توزيع الاستبيان على عينة إستطلاعية من العاملين و التأكد من وضوح العبارات لديهم ، و عمل إختبارات الصدق و الثبات للإستبيان .
-تم توزيع الإستبيان النهائى على عينة الدراسة الأصلية بالفنادق خمس نجوم عينة الدراسة .

-تم التحليل الإحصائي لإستمارات الإستبيان الصالحة، و الوصول إلى النتائج.
□الدراسة النظرية :إستغرقت الدراسة النظرية من منتصف ٢٠١٤ حتى منتصف٢٠١٦.

الدراسة النظرية : مفهوم القيادة وأهميته:

تعتبر القيادة إحدى وسائل التوجيه ، و كذلك الإتصال و الدافعية، ولقد تعددت التعريفات الخاصة لمفهوم القيادة . و عرفت القيادة بأنها عملية توجيه و تأثير القائد بالمرؤوسين لتحفيزهم و تشجيعهم بإتخاذ الخطوات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف . (Hanson,2012)، تعرف القيادة على إنها " عملية إجتماعية تقوم على غرس الدافعية و الحماس و الرغبة ، و الإستعداد التطوعى للعمل و الإمتثال لرغبات القائد ، و إن القيادة الناجحة هى التى تأتي من إمتلاك القائد للرؤيا الواضحة و الكافية، و الثقة ، و القيم ، و الدافعية ، و العمل بروح فريق العمل .(الشمري،٢٠١٤) .
كما تشير القيادة الإدارية فى الفنادق إلى الطريقة التى يقوم بها المدير العمليات الإدارية الرئيسية المختلفة ، و مقابض الشخصية التى تتحكم فى العلاقات بين الموظفين ، و تحديد هذه العلاقات إلى حد كبير بين الموظفين و المناخ التنظيمى للفندق .(Theodoros;Dimitra.2017) . و مما تقدم يمكن القول بأن معظم التعاريف السابقة تنظر إلى القيادة على إنها عملية إجتماعية تسعى إلى التأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم و إتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة. كما تبرز أهمية القيادة فى الجانب الإنسانى من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإدارى و بين مرؤوسية ، و إحترام المرؤوسين فى مناقشته ما يمس شئونهم ، و تقبل إقتراحاتهم القيمة.(الجميلي،٢٠٠٨)

مهارات القيادة :

تعرف المهارات القيادية بأنها ممارسات سلوكية وقابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق و الإجراءات و التقنيات اللازمه للتعامل مع كافة المواقف و الأعمال الإداريه التي يواجهها القائد الإدارى .(شهاب،٢٠٠٩). و تصنف مهارات القيادة إلى أربع مهارات:

أ -المهارات الشخصية : هى المهارات التى تتعلق بسمات كاملة فى القائد حيث تعد الشخصية عنصراً هاماً فى القيادة و يقصد بالشخصية هنا مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد وترتبط هذه السمات بالصحة الجيدة للفرد بدنياً ونفسياً وعقلياً .(الحارثى،٢٠٠٨)

ب -المهارات الفنية : وهى المعرفه المتخصصة فى فرع من فروع العلم و الكفاءة فى استخدام هذه المعرفه بشكل يحقق الهدف بفاعلية ويمكن الحصول على هذه المعرفه بالخبرة والتدريب . (الحارثى،٢٠٠٨)

ج -المهارات الإنسانية :و تعنى قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم فى خلق العمل الجماعى بينهم . (عالم،٢٠٠٩)

د -المهارات التنظيمية : تعنى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذى يقوده ، و إدراك الترابط بين أجزاءه و نشاطاته و أثر التغيرات التى قد تحدث فى أى جزء من المنظمة .(مرتجى،٢٠٠٩).

أنماط القيادة :

يذكر "(القحطاني،٢٠١٣)" أن النمط هو سلوك القائد فى تناول جوانب معينة فى أداء دوره ، ووضع المعايير ، و تحديد المسئولية ، و الحفاظ على العلاقات مع الأفراد . حيث يرتبط كل من نجاح المنظمة و فاعليتها بتحقيق إستراتيجيتها و السعى نحو النجاح ، وتجنب الفشل. وتعرف أنماط القيادة أيضاً بأنها مزيج من السلوكيات و الطرق التى يتصرف بها القائد من أجل الوصول إلى هدف معين أو أداء

وظيفة معينة . ويتم تحديد القائد للسلوك الذى يتكيف مع أتباعه ليساعدهم على إظهار الأداء الفعال (Raimonda:Nodesta,2016) -

١ - النمط الأوتوقراطى : ويطلق عليها القيادة التسلطية أو الإستبدادية ، وتدور حول محور واحد و هو أخضاع كل أمور التنظيم لسلطة القائد ، فيحتكر سلطة إتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يضع لها الحلول و البدائل بمفرده،(victor,2011) . و تعتمد الأوتوقراطية فى الأشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لموجب القانون أو التفويض و التى تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة ، دون أن يتولى أهتماما لتنمية العلاقات الشخصية مع المرؤوسين وبالتالي يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية فى مراعاة شعور المرؤوسين .(مكاوى،٢٠١٣)

٢ - النمط الحر: فى هذا النمط يتنازل القائد لمرؤوسية عن سلطة إتخاذ القرار. و يتسم هذا النمط بأعطاء القائد للمرؤوسين الحرية الأكبر لممارسة النشاط .وإصدار القرارات و إتباع الإجراءات للعمل . (العزب،٢٠١١).

٣- النمط الديمقراطي:يشير (العامودى،٢٠١٣)أن القيادة الديمقراطية هى قيادة إنسانية و جماعية تضمن إتفاف الجماعة حول القائد الذى يمثلهم كنموذج فى تحقيق ذواتهم ويعبر عن طموحاتهم المشروعة ، و يتصرف فى جميع أعماله بما يعنى لديهم صورة الإخلاص و التفانى للمصالح الجماعية . ويعمل هذه المبادئ جاهداً على خلق قيادات جديدة من ضمن أعضاء المجموعة أنفسهم .

٤- نمط القيادة الموقفية :تعتمد القيادة الموقفية على ردود فعل التابعين فى موقف معين ، وما ينتج من ردة فعل القائد . لذا يتوقف نجاح القيادة على مدى التوافق بين نمط القيادة المستخدم وطبيعة الموقف. (داوود،٢٠١٣)، فهي تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية و مشاعر المرؤوسين .(و لقد قسم العالمان "هاوس" و "ميتشل" أنماط القيادة تبعا لفروض نظرية المسار إلى الهدف إلى أربعة أنماط جوهرية. أ.القيادة الموجهة . ب - القيادة المشاركة ج - القيادة الداعمة. د - القيادة التحصيلية(المنجزة). (المغربى، ٢٠٠٨)

٥- **النمط التحويلي** : عرفتھا (العدوان، ٢٠١٥) بأنها نمط قيادي يسرى بين القائد و التابعين . و يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف التابعين بالمشكلات الموجودة بالمنظمة التي يعملون بها من خلال الإلهام و الإقناع و الإثارة من أجل تحقيق مستوى عال من الرؤية الواضحة حول تحقيق الأهداف المشتركة . فالقيادة التحويلية هي علاقة بين التحفيز و الإرتقاء المتبادل ، و التي من خلالها يتحول الأتباع إلى قادة ، و يتحول القادة إلى مرجعيات أخلاقية (Gachanga, Nedege, 2014)

٦- **النمط الإبداعي** : عرف " الطروانة و آخرون ، ٢٠١١ " الإبداع بأنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق إستخدام تفكيره وقدراته العقلية و ما يحيط به من مثيرات مختلفة و أفراد مختلفين ، بأن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له و للمنظمة ، و أن يكون هذا الإنتاج نافعاً .

فالقائد في هذا النمط يحفز مرؤوسية على إخراج مآلديهم من قدرات و إبداعات جديدة و خلق أساليب و طرق جديدة و مبتكرة و غير مألوفة ، و تؤدي إلى تميز المنظمة عن باقي المنظمات المنافسة . (عثمان، ٢٠١٤)

٧- **النمط الجوال** : يعد هذا النمط أسلوب من أساليب الإتصال غير الرسمية ، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجوال بينهم و التحدث إليهم ، و قضاء بعض الوقت معهم . كما إنها يمكن المدير من معرفة ما يجري حولهم حيث يظل على إتصال مباشر مع العاملين للتعرف إلى حاجاتهم الحقيقية . مما يدعم العمل و يحقق أهدافه . (المواضية، ٢٠١٤) و من سمات النمط الجوال : الإنصاف و الإستقامة و النزاهة و توازن الشخصية ، و الصبر و التفهم و الحب و الرعاية لغيره من مرؤوسيه (فراونة، ٢٠١٦)

أداء العاملين :

إن أداء الفرد هو المحرك الأساسي لنجاح المنظمات على المستويات الإدارية كافة ، لذا تسعى المنظمات إلى تحقيق الموائمة بين خصائص ومواصفات الأفراد العقلية والجسدية و النفسية مع بيئة العمل المادية من خلال تصميم أنظمة العمل

وفقاً للمقاييس و المواصفات الدولية للمساهمة في تحسين أداء العاملين.(عبد الرحمن؛ مجيد،٢٠١٢). و يعرف الأداء بأنه السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد وقدرات الموظف وبالبيئة التنظيمية المحيطة به ، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل وأيضاً متطلبات وتحديات الوظيفة وكذلك الجمهور متلقي الخدمة.(أبوسلطان،٢٠١١)

عناصر الأداء: (متولى، ٢٠١٣)

المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية .
نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عملة الذي يقوم به.
كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والنقاش في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل .

محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء ، أي يمكن النظر الى الأداء على إنه العلاقة المتداخلة بين كل من :

١ - الجهد ٢ - القدرات ٣ - إدراك الدور(المهام)

فيعبر الجهد المبذول عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهدده يعبر هذا عن درجة دافعية لأداء العمل(جبر،٢٠١٠)أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة . (عمار،٢٠٠٩) ويشير إدراك الفرد للدور او المهمة الى الإتجاه الذي يعتقد الفرد ان من الضروري توجيه جهودة في العمل، وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي

أثناء الأداء لتصوراته و إنطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة. (عكاشه، ٢٠٠٨)

إدارة الأداء :

تعرف إدارة الأداء بأنها العملية التي تساهم في الإدارة الفعالة للأفراد من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي . أو هي رؤية مشتركة لأهداف المؤسسة من خلال الاعتماد على النتائج و الإستفادة القصوى من طاقات الموظفين و مساعدتهم على تحقيق ذلك . (Kagaari; Joseph.2010). و تهدف عملية إدارة الأداء إلى تحسين و تطوير الأداء و تحقيق التنظيم ، ووضع توقعات الأداء ، و توافر المعلومات عن أداء الشخص للعمل ، و تحديد الإحتياجات التدريبية ، و تحديد الأجور و المكافآت و الحوافز و توجيه و تبادل الإستشاره مع أعضاء الإدارة فيما يتعلق بتحسين الأداء . (عبدالرحمن:مجيد:٢٠١٢)

منهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء و توجهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة و كذلك التعرف على واقع الأداء الوظيفي حيث تم تصميم الإستقصاء وفقا لأهداف الدراسة و فرضياتها على النحو التالي :

-البيانات الأولية : وقد شملت الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تتكون من: النوع -العمر -المؤهل -عدد سنوات الخبرة -القسم الإداري .
-محاوير الدراسة :المحور الأول يضم سبعة أنماط قيادية (الأوتوقراطي - الحر - الديمقراطي - الموقفى - الإبداعى - الجوال) بواقع (٧٣) عبارات و المحور الثانى الأداء الوظيفي يضم (١٦) عبارة و قد إستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماس (موافق جدا - موافق - محايد - غير موافق -غير موافق بشدة) و قد تم حساب طول الخلايا للمقياس الخماسي :

$$\diamond \text{حساب المدى} = (٥ - ١) / ٥ = ٠,٨٠$$

- من ١ إلى ١,٨٠ يمثل غير موافق بشدة
- من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ يمثل غير موافق
- من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ يمثل محايد
- من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ يمثل موافق
- من ٤,٢١ إلى ٥ يمثل موافق بشدة

وقد إشتملت عينة الدراسة مجموعة من الفنادق فئة الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى تمثلت فى ١٠ فنادق من إجمالي ٣٣ فندق بنسبة ٣٠,٣% وذلك طبقا للبيانات الواردة إلينا فى (دليل غرفة المنشآت الفندقية ٢٠١٢ - ٢٠١٣). حيث تم توزيع ٥٠٠ استمارة كان من بينها ٤٠٦ صالحة للتحليل بواقع ٨١,٢%. ووزعت الإستمارات على العاملين بالفنادق خمس نجوم كما في الجدول التالى :

جدول رقم (١) توزيع إستمارات الإستبيان على العاملين بالفنادق خمس نجوم عينة الدراسة

م	إسم الفندق تصنيف خمس نجوم	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الإستمارات المستردة	عدد الإستمارات غير صالحة للتحليل	عدد الإستمارات الصالحة
١	سفير القاهرة	٥٠	٤٤	٢	٤٢
٢	سوفيتيل كايرو	٥٠	٤٥	٥	٤٠
٣	بيراميرا سويس	٥٠	٤٢	٦	٣٦
٤	جراند نايل ناور	٥٠	٤٨	٦	٤٢
٥	كمبىسكى النيل	٥٠	٤٥	—	٤٥
٦	نايل ريتز	٥٠	٤٦	—	٤٦
٧	هيلتون رمسيس	٥٠	٤٧	٥	٤٢
٨	سيرانون القاهرة الجريرة	٥٠	٣٥	٢	٣٣
٩	موفتبيك القاهرة ميديا سيني	٥٠	٤٠	٢	٣٨
١٠	ميريديان مطار القاهرة	٥٠	٤٨	٦	٤٢
	الإجمالى	٥٠٠	٤٤٠	٣٤	٤٠٦

و تم التأكد من صدق و ثبات الإستبيان على عينة عشوائية عددها ٣٠ موظف وعرض الإستمارة على ١٢ محكم للتأكد من صحة العبارات وملائمتها . و حيث بلغ معامل الثبات للإستبيان ككل قيمة ألفا (٠,٨٩٢) . وهذا يعنى إنه معدل جيد لوضع

الإستبيان فى صورته النهائية و تطبيقه على عينة الدراسة الأصلية .وفيما يلى عرض لنتائج الدراسة الميدانية على النحو التالى:

أولاً : خصائص عينة الدراسة : (المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة)

١- توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للنوع -العمر -الخبرة - المؤهل :

جدول رقم (٢) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للنوع -العمر -الخبرة - المؤهل

النسبة	التكرار	المتغير	
		النوع	المتغير
٪٧٦,٦	٣١١	ذكر	النوع
٪٢٣,٤	٩٥	انثى	
٪٣٦,٢	١٤٧	اقل من ٢٥	السن
٪٥٧,٩	٢٣٥	من ٢٥ الى ٤٥	
٪٥,٩	٢٤	اكثر من ٤٥	
٪٤٣,٦	١٧٧	اقل من ٥	سنوات الخبرة
٪٥١,٥	٢٠٩	من ٥ الى ١٠ سنوات	
٪٤,٩	٢٠	اكثر من ١٠ سنوات	
٪٢٢,٦	٩٦	ثانوية عامة وما يعادلها	المؤهل التعليمى
٪٦٨,٥	٢٧٨	مؤهل جامعى بكالوريوس - ليسانس	
٪٧,٩	٣٢	دراسات عليا ماجيستير - دكتوراه	

يتضح من الجدول رقم (١) أن أهم الخصائص عند أفراد العينة كالتالى :

أ - نسبة الذكور من العاملين (٧٦,٦٪) مقابل (٢٣,٤٪) من الإناث مما يعنى إرتفاع النسبة من العاملين من جنس الذكور فى الفنادق خمس النجوم مقابل إنخفاض نسبة العاملين من جنس الإناث .

ب - يتراوح السن حوالى ٦٠٪ من العاملين أفراد عينة الدراسة ما بين ٢٥ إلى ٤٥ عاماً و يقل السن لحوالى ٣٦٪ من ٢٥ عاماً ..

ج - ٥١٪ من العاملين أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين ٥ إلى ١٠ سنوات وهى نسبة جيدة للخبرة .

د - ومعظم العاملون حاصلون على مؤهل جامعى عالى (٦٨٪) و نسبة محدودة ٨٪ على مؤهل الدراسات عليا .

٢- توزيع افراد عينة الدراسة على أقسام العمل بالفندق :

جدول رقم (٣) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة على الأقسام بالفندق

القسم	المكاتب الأمامية	الإشراف الداخلي	الأغذية و المشروبات	الموارد البشرية	التسويق	الهندسة	الحسابان	الأمن
التكرار	٨٠	٥٨	٢٠٠	٢٤	١٤	٤	١٠	١٦
النسبة	%١٩,٧	%١٤,٣	%٤٩,٣	%٥,٩	%٣,٤	%١,٠	%٢,٥	%٣,٩

يتضح من الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من العاملين بقسم الأغذية والمشروبات بنسبة %٤٩,٣ يليه قسم المكاتب الأمامية بنسبة %١٩,٧، ثم قسم الإشراف الداخلي بنسبة %١٤,٣ ثم قسم الموارد البشرية بنسبة %٥,٩، ثم قسم التسويق والمبيعات %٣,٤، ثم قسم الأمن بنسبة %٣,٩، ثم قسم بالحسابات بنسبة %٢,٥ ثم قسم الهندسة والصيانة بنسبة %١,٠.

ثانياً: توجهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الأنماط القيادية :

١- توجهات أفراد عينة الدراسة حول النمط الأوتوقراطي :

جدول رقم (٤) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق درجة موافقتهم على عبارات النمط الأوتوقراطي

ترتيب	المتوسط الحسابي	مستوى موافقة أفراد العينة : ن=٤٠٦					تكرار	العبارات	م
		غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
٢	٢,٧٣	٢٨	١٢٥	١٨١	٧٢	٠	ك	ينفرد مديرك بوضع سياسات عمل القسم.	١
		٦,٩	٣٠,٨	٤٤,٦	١٧,٧	٠	%		
٦	٢,٠٦	١٢٤	١٣٢	١٥٠	٠	٠	ك	يدرس مديرك مشكلات العمل بمفرده.	٢
		٣٠,٥	٣٢,٦	٣٩,٩	٠	٠	%		
٢	٢,٩٣	١٠	١٢٩	١٦٢	٨٨	١٧	ك	يلتزم بالعمل التزاماً حقيقياً واللوائح التنظيمية.	٣
		٢,٥	٣١,٨	٣٩,٩	٢١,٧	٤,٢	%		
٨	١,٩٠	١٣١	١٩٢	٧٥	٨	٠	ك	لا يفوض الصلاحية لغيره من العاملين.	٤
		٣٢,٢	٤٧,٣	١٨,٥	٢,٠	٠	%		

أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم

٤	٢,٦٨	٢٨	١٤٦	١٦١	٧١	٠	ك	يعتمد على مبدأ أشوايب و العقاب بصورة مباشرة.	٥
		٦,٩	٣٦,٠	٣٩,٦	١٧,٥	٠	%		
١	٣,٦٨	٠	٩	١١٣	٢٨٤	٠	ك	يحدد لكل موظف عمل يقوم به.	٦
		٠	٢,٢	٢٧,٨	٧٠,٠	٠	%		
١٠	١,٧٦	١٩٢	١٢١	٩٣	٠	٠	ك	ينفرد باتخاذ القرارات في العمل دون مشاركة.	٧
		٤٧,٣	٢٩,٨	٢٢,٩	٠	٠	%		
٥	٢,١١	١١٨	١٣٦	١٤١	١١	٠	ك	يستخدم أسلوب الامر وأنهى في تعامله مع العاملين.	٨
		٢٩,١	٣٣,٥	٣٤,٧	٢,٧	٠	%		
١١	١,٦٨	١٨٨	١٦١	٥٧	٠	٠	ك	يضع حاجزاً إدارياً بينه و بين العاملين معه.	٩
		٤٦,٣	٣٩,٧	١٤,٠	٠	٠	%		
١٢	١,٦٠	١٦٦	٢٤٠	٠	٠	٠	ك	لا يقبل اعدارا من العاملين مهما كان الامر.	١٠
		٤٠,٩	٥٩,١	٠	٠	٠	%		
٧	١,٩١	١١٥	٢١٣	٧٨	٠	٠	ك	لا يقبل اعدارا من العاملين مهما كان الامر.	١١
		٢٨,٥	٥٢,٥	١٩,٠	٠	٠	%		
٩	١,٧٩	١٣٨	٢٠٧	٥١	٠	٠	ك	يركز على اخطاء العاملين وليس على أدائهم الإيجابي.	١٢
		٣٤,٠	٥٣,٤	١٢,٦	٠	٠	%		
	٢,٢٣							المتوسط العام للنمط الأوتوقراطي	

يظهر جدول (٤) آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر خصائص النمط القيادي الأوتوقراطي لدى قادتهم الإداريين :

أ - كانت أكثر الخصائص التي تميز النمط الأوتوقراطي للقيادة من وجهة نظر بالفنادق عينة الدراسة: أن القائد المدير يحدد لكل موظف عمل يقوم به بمتوسط (٣,٦٨)، أي مرتفعة ، و يلتزم بالعمل و اللوائح التنظيمية إلتزاماً حرفياً بمتوسط (٢,٩٣) متوسطة ، و أيضاً ينفرد بوضع سياسات عمل القسم بمتوسط (٢,٧٣) محايد. أي متوسطة . وذلك يدل على إلتزام المديرين بالقوانين و التعليمات .

ب - كانت أقل الخصائص توفراً وفقاً لآراء العاملين أفراد عينة الدراسة : لايعتقد أهمية عقد إجتماعات دورية مع العاملين بمتوسط (١,٦٠) ، و يضع حاجزاً إدارياً بينه و

بين العاملين بمتوسط (١,٦٨)و ينفرد بإتخاذ القرارات فى العمل دون مشاركة بمتوسط (١,٧٦). وذلك يدل على تشجيع المديرين للمشاركة الجماعية .
ج - بلغ المتوسط العام لتوافر النمط الأوتوقراطى (٢,٢٣) و بمعدل يتراوح بين ١,٦٠ - ٣,٦٨ درجة . وهى نسبة أقل من المتوسط لتوافر النمط .

٢- توجهات أفراد عينة الدراسة حول النمط الحر :

جدول رقم (٥) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق درجة موافقتهم على عبارات النمط

الحر

ترتيب	المتوسط الحسابى	مستوى موافقة أفراد العينة : ن=٤٠٦					نسبة	العبارات	م
		موافق جداً	موافق غير	معايد	موافق	موافق جداً			
٩	١,٥٣	١٩١	٢١٥	٠	٠	٠	ك	ينسأهل مع العاملين فى لعدم وجود مبدأ الثواب والعقاب	١٣
		٤٧,٠	٥٣,٠	٠	٠	٠	%		
١	٣,٠٢	٢٦	٦٣	٢١٤	٨٢	٢١	ك	يعطى الحرية الكاملة للعاملين	١٤
		٦,٤	١٥,١	٥٢,٧	٢٠,٢	٥,٢	%		
١٠	١,٥١	١٩٧	٢٠٩	٠	٠	٠	ك	لا يتدخل فى مشكلات العمل إلا فى حالات الأزمات	١٥
		٤٨,٥	٥١,٥	٠	٠	٠	%		
٣	١,٩٦	١١٩	١٨٤	١٠٣	٠	٠	ك	لا يهتم بالتعريف على احتياجات و ميول العاملين	١٦
		٢٩,٣	٤٥,٣	٢٥,٤	٠	٠	%		
١١	١,٤٨	٢١١	١٩٥	٠	٠	٠	ك	ينغيب معظم الوقت و يترك الحرية للعاملين معي	١٧
		٥٢,٠	٤٨,٠	٠	٠	٠	%		
٢	٢,٢٤	١٢٧	٢٣١	٤٨	٠	٠	ك	لا يقوم بدوره فى تقديم النصح والإرشاد.	١٨
		٣١,٣	٥٦,٩	١١,٨	٠	٠	%		

أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم

٧	١,٨١	٧٠	٢٠٦	١٣٠	٠	٠	ك	لا يمتوض العاملون دائماً بتابعة و حل مشكلات العمل	١٩
		١٧,٣	٥٠,٧	٣٢,٠	٠	٠	%		
٥	١,٨٦	١٢١	٢٢٢	٦٣	٠	٠	ك	يهدرون وقت العمل بالإهتمام بالأحداث التليفونية	٢٠
		٢٩,٨	٥٤,٧	١٥,٥	٠	٠	%		
٨	١,٧٧	١١٧	٢٦٥	٢٤	٠	٠	ك	يرى أن الاجتماعات مع العاملين مضيعة للوقت	٢١
		٢٨,٨	٦٥,٣	٥,٩	٠	٠	%		
٤	١,٨٩	١٣٤	١٨٤	٨٨	٠	٠	ك	سلوكه العام منقلب و متردد في تصرفاته	٢٢
		٣٣,٠	٤٥,٣	٢١,٧	٠	٠	%		
٦	١,٨٥	١١٥	٢٢٦	٦٠	٠	٠	ك	لا يلتزم بمواعيد العمل الرسمية (حضور- إنصراف)	٢٣
		٢٩,٦	٥٥,٧	١٤,٨	٠	٠	%		
	١,٩٠							المتوسط العام للنمط الحر	

يظهر جدول (٥) آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر خصائص النمط القيادي

الحر لدى قاداتهم الإداريين :

أ - كانت أكثر الخصائص التي تميز النمط الحر للقيادة بالفنادق عينة الدراسة: بأنهم يعطون الحرية الكاملة للعاملين بمتوسط (٣,٠٢) أى متوسطة ، لا يقومون بدورهم فى تقديم النصح والإرشاد بمتوسط (٢,٢٣) أى أقل من المتوسط .

ب - كانت أقل هذه الخصائص شيوعاً لدى القادة الإداريين بالفنادق عينة الدراسة :

يتغيب معظم الوقت ويترك الحرية للعاملين بمتوسط (١,٤٨) أى منخفضة جداً، و لا يتدخل فى مشكلات العمل إلا فى حالة الأزمات بمتوسط (١,٥١) ، ج - قد بلغ المتوسط العام لتوافر النمط الحر (١,٩٠) وبمعدل يتراوح بين ٣,٠٢ - ١,٠٤ درجة . و هى نسبة ضعيفة لتوافر النمط .

٣ - توجهات أفراد عينة الدراسة حول النمط الديمقراطي :

جدول رقم (٦) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق درجة موافقتهم على عبارات النمط الديمقراطي

ترتيب	المتوسط الحسابي	مستوى موافقة أفراد العينة : ن=٤٠٦					تكرار	العبارات	م
		موافق جداً	موافق غير	معايد	موافق	موافق جداً			
١٠	٣,٣٨	٠	٥٨	١٨٥	١١٨	٤٦	ك	يعطى حرية للعاملين للتحدث عن أوضاعهم الاجتماعية	٢٤
		٠	١٤,٠	٤٥,٦	٢٩,١	١١,٣	%		
٧	٣,٨٧	٠	٧	١١٥	٢٠٦	٧٨	ك	يهتم باقتراحات العاملين و آرائهم في العمل	٢٥
		٠	١,٧	٢٨,١	٥٠,٧	١٩,٢	%		
٥	٣,٩٧	٠	٠	٩٩	٢٢٠	٨٧	ك	يقسم العمل بين العاملين وفق قدراتهم	٢٦
		٠	٠	٢٤,٤	٥٤,٢	٢١,٤	%		
٣	٤,٠٧	٠	٠	٨٨	٢٠٠	١١٨	ك	بنايع صناعة القرارات بفعالية و العمل على تطبيقها	٢٧
		٠	٠	٢١,٧	٤٩,٣	٢٩,٠	%		
٩	٣,٥٣	٠	٥٣	١٣٦	١٦٧	٥٠	ك	يشارك العاملين في رسم سياسة القسم	٢٨
		٠	١٣,١	٣٣,٥	٤١,١	١٢,٣	%		
٦	٣,٩٤	٠	٠	١٢٥	١٨٠	١٠١	ك	يساهم العاملون بحل المشكلات الضيقية و الإدارية	٢٩
		٠	٠	٣٠,٨	٤٤,٣	٢٤,٩	%		
٤	٣,٩٨	٠	٨	٩١	٢٠٧	١٠٠	ك	يحضر العاملين علي التطوير وتحديث نظم العمل.	٣٠
		٠	٢,٠	٢٢,٤	٥١,٠	٢٤,٦	%		
٢	٤,٠٨	٠	٦	٧٨	٢٠١	١٢١	ك	لا يفرق بين الإناث و الذكور في العمل	٣١
		٠	١,٥	١٩,٢	٤٩,٥	٢٩,٨	%		
١	٤,١٠	٠	٨	٦٣	٢١٧	١١٨	ك	يسجع مبدا المشاركة الجماعية في أداء العمل	٣٢
		٠	٢,٠	١٥,٥	٥٣,٤	٢٩,١	%		
٨	٣,٧٣	٦	٤٠	١٠٥	١٦٣	٩٢	ك	يستخدم اساليب البناء و المدح لتشجيع العاملين	٣٣
		١,٥	٩,٩	٢٥,٩	٤٠,٠	٢٢,٧	%		
	٣,٨٦	المتوسط العام للنمط الديمقراطي							

يظهر جدول (٥) آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر خصائص النمط القيادي الديمقراطي لدى قاداتهم الإداريين: أ - كانت أكثر الخصائص التي تميز النمط الديمقراطي للقيادة بالفنادق عينة الدراسة، تشجيع مبدأ المشاركة الجماعية بمتوسط (٤.١٠) أي مرتفعة، ولا يفرق بين الإناث والذكور في العمل بمتوسط (٤.٠٨) أي مرتفعة. مما يدل على المساواة وعدم التفرقة في العمل.

ب - كانت أقل هذه الخصائص في درجة الموافقة على النمط الديمقراطي يعطى الحرية للعاملين للتحديث عن أوضاعهم الإجتماعية بمتوسط (٣.٣٨) محايد مما يلزم التقرب من العاملين لأن الضغوط الإجتماعية أحيانا تؤثر على العمل.

ج - قد بلغ المتوسط العام لتوافر النمط الديمقراطي (٣.٨٦) و بمعدل يتراوح بين ٤.١٠ - ٣.٣٨ درجة. وهي نسبة مرتفعة لتوافر النمط.

٤ - توجهات أفراد عينة الدراسة نحو النمط الموقفى:

جدول رقم (٧) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق درجة موافقتهم على عبارات النمط الموقفى

م	العبارات	تكرار	مستوى موافقة أفراد العينة : ن=٤٠٦					ترتيب
			موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	
٣٤	بشرف يقرب على كل العاملين بالقسم	ك	٥٧	٢٠٧	١٤٢	٠	٠	
		%	١٤,٠	٥١,٠	٣٥,٠	٠	٠	
٣٥	يستجوع على استخدام الطرق الموحدة للعمل	ك	٢٧	١٨٤	١٥٩	٣٦	٠	
		%	٦,٧	٤٥,٣	٣٩,١	٨,٩	٠	
٣٦	يعبر العاملين بما هو متوقع منهم وما هو مطلوب عمله	ك	١٠٩	١٦٠	١٣٧	٠	٠	
		%	٢٦,٨	٣٩,٤	٣٣,٧	٠	٠	
٣٧	يحافظ دائما على معيار ثابت للأداء	ك	٤٢	١٥٠	١٥٨	٥٦	٠	
		%	١٠,٤	٣٦,٩	٣٨,٩	١٣,٨	٠	

٧	٣,٦٧	٠	٠	٢٠٣	١٣٤	٦٩	ك	يساعد على أهمية أعمال الفريق و الجماعي	٣٨
		٠	٠	٥٠,٠	٣٣,٠	١٧,٠	%		
١	٤,٢٠	٠	٠	٦٨	١٨٧	١٥١	ك	يكون داعم و على إتصال دائم للعاملين	٣٩
		٠	٠	١٦,٧	٤٦,١	٣٧,٢	%		
٢	٣,٩٦	٠	٠	١٢٦	١٧١	١٠٩	ك	يطلب من العاملين إقتراحات بخصوص إنجاز المهام	٤٠
		٠	٠	٣١,٠	٤٢,٢	٢٦,٨	%		
٩	٣,٤٨	٠	٥٣	١٢٦	٢٠٦	٢١	ك	يترك للعاملين التحرية بإنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها أفضل لإنجاز أعمالهم	٤١
		٠	١٣,١	٣١,٠	٥٠,٧	٥,٢	%		
٤	٣,٨٤	٠	٠	١٥٤	١٦٤	٨٨	ك	يحافظ على حقوق العاملين بإدارته من القيادات الأعلى	٤٢
		٠	٠	٣٧,٩	٤٠,٤	٢١,٧	%		
٦	٣,٧٨	٠	٠	١٤٧	٢٠١	٥٨	ك	لا يأخذ قرارات وفقى الهوى الشخصى	٤٣
		٠	٠	٣٦,٢	٤٩,٥	١٤,٣	%		
	٣,٧٥							المتوسط العام للنمط الموقفى	

يظهر جدول (٧) آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر خصائص النمط القيادى
الموقفى لدى قاداتهم الإداريين :

أ - كانت أكثر الخصائص التى تميز النمط الموقفى للقادة بالفنادق عينة الدراسة
: يكون داعم و على إتصال دائم للعاملين بمتوسط (٤.٢٠) أي مرتفعة ، و يطلب من
العاملين إقتراحات بخصوص إنجاز المهام بمتوسط (٤.٠٨) أي مرتفعة . مما يدل على
دعم المديرين الدائم للعاملين و تشجيع تبادل الأفكار فى العمل .

ب - كانت أقل هذه الخصائص فى درجة الموافقة على النمط الموقفى يحافظ
دائما على معيار ثابت للأداء بمتوسط (٣.٤٤) .

ج - قد بلغ المتوسط العام لتوافر النمط الموقفى (٣.٧٥) و بمعدل يتراوح بين ٤.٢٠ -
٣.٤٤ درجة . و هى نسبة مرتفعة لتوافر النمط .

٥ - توجهات أفراد عينة الدراسة حول النمط التحويلى :

جدول رقم (٨) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق درجة موافقتهم على عبارات النمط التحويلي

ترتيب	المتوسط الحسابي	مستوى موافقة أفراد العينة : ن=٤٠٦					تكرار نسبة	العبارات	م
		غير موافق جدا	موافق غير جدا	معايد	موافق	جدا موافق			
٣	٤,٠٨	٠	٠	٧٦	٢٢٠	١١٠	ك	يعقد اجتماعات بصفة دورية مع العاملين	٤٤
		٠	٠	١٨,٧	٥٤,٢	٢٧,١	%		
٦	٤,٠٢	٠	٠	٩٤	٢١٠	١٠٢	ك	يفهم بسرح لوائح العمل للعاملين ووضع الخطط	٤٥
		٠	٠	٢٣,٢	٥١,٧	٢٥,١	%		
١	٤,٣٤	٠	٠	٣٦	١٩٥	١٧٥	ك	يشجع بناء فرق عمل فعالة	٤٦
		٠	٠	٨,٩	٤٨,٠	٤٣,١	%		
١٠	٣,٣٩	٠	٦٦	١٤٧	١٦٠	٣٣	ك	يشجع العاملين على الآثام بوظائف الأقسام الأخرى	٤٧
		٠	١٦, ٣	٣٦,٢	٣٩,٤	٨,١	%		
٨	٣,٧٥	٠	٣١	١١١	١٩١	٧٣	ك	يلتزم بالنساقية والمساواة في تعامله مع العاملين	٤٨
		٠	٧,٧	٢٧,٣	٤٧,٠	١٨,٠	%		
٩	٣,٦٥	٠	٢٤	١٥٤	١٧٠	٥٨	ك	لديه مرونة في انتقال العاملين بين إدارته و الإدارات الأخرى	٤٩
		٠	٧,٧	٢٧,٣	٤٧,٠	١٨,٠	%		
٧	٤,٠٢	٠	٠	٨٨	٢٢٣	٩٥	ك	يقدم رؤية مستقبلية للعاملين عن العمل	٥٠
		٠	٠	٢١,٧	٥٤,٩	٢٣,٤	%		
٢	٤,٢٤	٠	٠	٣٦	٢٣٥	١٣٥	ك	يمنح العاملين المزيد من التعليم و التدريب	٥١
		٠	٠	٨,٩	٥٧,٩	٣٣,٢	%		
٥	٤,٠٣	٠	٠	١٠٠	١٩٣	١١٣	ك	يساعد العاملين على تطوير أدائهم بشكل مستمر	٥٢
		٠	٠	٢٤,٧	٤٧,٥	٢٧,٨	%		
٤	٤,٠٧	٠	٠	٩٠	١٩٨	١١٨	ك	يساعد العاملين على تطوير نقاط ضعفهم بالعمل	٥٣
		٠	٠	٢٢,١	٤٨,٨	٢٩,١	%		
	٣,٩٦	المتوسط العام للنمط التحويلي							

يظهر جدول (٨) آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر خصائص النمط القيادي التحويلي لدى قاداتهم الإداريين :

- أ - كانت أكثر الخصائص التي تميز النمط التحويلي للقادة بالفنادق عينة الدراسة : يشجع بناء فرق فعالة بمتوسط (٤.٣٤) أي مرتفعة جدا ، ويمنح العاملين مزيد من التعليم و التدريب بمتوسط (٤.٢٤) أي مرتفعة جدا . ويعقد إجتماعات دورية مع العاملين بمتوسط (٤.٠٨) أي مرتفعة . بما يدل على التطوير المستمر لهم .
- ب - كانت أقل هذه الخصائص فى درجة الموافقة على النمط التحويلي يشجع العاملين على الإلمام بوظائف الأقسام الأخرى بمتوسط (٣.٣٩) أى متوسطة . ولديه مرونة فى إنتقال العاملين بين إدارته و الإدارات الأخرى بمتوسط (٣.٦٥)، اي فوق المتوسط . وذلك بناءً على عدم تكافؤ الفرص بين وظيفتهم و الوظائف الأخرى .
- ج - بلغ المتوسط العام لتوافر النمط التحويلي (٣.٩٦) و بمعدل يتراوح بين ٤.٣٤ - ٣.٣٩ درجة . و هى نسبة مرتفعة لتوافر النمط .

٦ - توجهات أفراد عينة الدراسة حول النمط الإبداعي :

جدول رقم (٩) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق درجة موافقتهم على عبارات النمط الإبداعي

ترتيب	المتوسط الحسابي	مستوى موافقة أفراد العينة : ن=٤٠٦					تكرار نسبة	العبارات	م
		موافق بشكل كامل	موافق بشكل جزئي	محايد	موافق	جداً موافق			
١٠	٢,٧٨	٠	٢٥	١١٠	٢٠٢	٦٩	ك	يهتم بمشاعر العاملين في المواقف المختلفة	٥٤
		٠	٦,٢	٢٧,٠	٤٩,٨	١٧,٠	%		
٩	٣,٩٢	٠	٠	٩٤	٢٥٠	٦٢	ك	يجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد المشكلات	٥٥
		٠	٠	٢٣,١	٦١,٦	١٥,٣	%		
٤	٤,٠٧	٠	٠	٦٦	٢٤٥	٩٥	ك	يضع أكثر من حل للمسكلة و يسجع أفكار العاملين	٥٦
		٠	٠	١٦, ٣	٦٠,٣	٢٣,٤	%		
٨	٣,٩٧	٠	٠	٧٣	٢٧٣	٦٠	ك	يجيد مهارات الإنصات	٥٧

أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم

		٠	٠	١٨,٠	٦٧,٢	١٤,٨	%	و الإسماع للعاملين	
٢	٤,١٥	٠	٠	٦٦	٢١٢	١٢٨	ك	يثق في قدرات العاملين لتحقيق الأهداف	٥٨
		٠	٠	٣١,٥	٥٢,٢	٣١,٥	%		
١	٤,١٦	٠	٠	٦٢	٢١٨	١٢٦	ك	يتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل	٥٩
		٠	٠	١٥,٣	٥٣,٧	٣١,٠	%		
٦	٤,٠٢	٠	٠	٨٩	٢٠٩	٩٨	ك	يقبل الأفكار الجديدة التي تساعد على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات	٦٠
		٠	٠	٢٢,٠	٥٣,٩	٢٤,١	%		
٧	٣,٩٩	٠	٠	٩٥	٢٢٠	٩١	ك	ينمي روح القيادة لدى العاملين بإدارته	٦١
		٠	٠	٢٣,٤	٥٤,٢	٢٢,٤	%		
٥	٤,٠٥	٠	٠	٨٨	٢١١	١٠٧	ك	يستخدم نصيبات عالية الجودة في مجال العمل بالقسم	٦٢
		٠	٠	٢١,٧	٥٢,٠	٢٦,٣	%		
٣ ٧	٤,١١ ٣,٩٩	٠	٠	٧٧	٢٠٧	١٢٢	ك	يعمل على توليد و ابتداع أفكار جديدة مبتكرة للخدمة	٦٣
		٠	٠	١٩,٠	٥١,٠	٣٠,٠	%		
	٤,٠٣							المتوسط العام للنمط الإبداعي	

يظهر جدول (٩) آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر خصائص النمط القيادي الإبداعي لدى قادتهم الإداريين :

أ - كانت أكثر الخصائص التي تميز النمط الإبداعي للقيادة بالفنادق عينة الدراسة : يتصرف بحكمة في مواجهة ضغوط العمل بمتوسط (٤.١٦) أي مرتفعة ، و يثق في قدرات العاملين لتحقيق الأهداف بمتوسط (٤.١٥) أي مرتفعة . بما يدل على توافر الثقة بين المدير والعاملين معه .

ب - كانت أقل هذه الخصائص في درجة الموافقة على النمط الإبداعي بأنه يهتم بمشاعر العاملين في المواقف المختلفة بمتوسط (٣,٧٨) موافق .

ج - قد بلغ المتوسط العام لتوافر النمط الإبداعي (٤,٠٣) وبمعدل يتراوح بين ٤,١٦ - ٣,٧٨ درجة . و هي نسبة مرتفعة لتوافر النمط .

٧ - توجهات أفراد عينة الدراسة حول النمط الجوال :

جدول رقم (١٠) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق درجة موافقتهم على عبارات

النمط الجوال

ترتيب	المتوسط الحسابي	مستوى موافقة أفراد العينة : ن=٤٠٦					تكرار	العبارات	م
		غير موافق جدا	موافق غير	محايد	موافق	موافق جدا			
٨	٣,٩٥	٠	٠	١٢٤	١٨٠	١٠٢	ك	يتواصل بشكل مباشر و دائما مع الموظفين	٦٤
		٠	٠	٣٠,٥	٤٤,٤	٢٥,١	%		
٩	٣,٩٢	٠	٠	١٢٣	١٩٣	٩٠	ك	يعمل على تب روح اطمانيته في نفوس الموظفين أثناء تجواله.	٦٥
		٠	٠	٣٠,٣	٤٧,٥	٢٢,٢	%		
٥	٤,١١	٠	٠	٦٩	٢٢٢	١١٥	ك	يقوم أثناء تجواله على تجديد نقاط القوة وتعزيزها للموظفين	٦٦
		٠	٠	١٧,١	٥٤,١	٢٨,٣	%		
٦	٤,٠٧	٠	٠	٦٦	٢٤٧	٩٣	ك	يسعى أثناء تجواله لحل مشاكل الموظفين أثناء العمل	٦٧
		٠	٠	١٦,٣	٦٠,٨	٢٢,٩	%		
٢	٤,٢١	٠	٠	٣٢	٢٥٧	١١٧	ك	يبحث دائما عن أفكار جديدة خلال تجواله أو حوار مع الموظفين.	٦٨
		٠	٠	٧,٩	٦٣,٣	٢٨,٨	%		
١٠	٣,٩١	٠	٠	١١٦	٢١١	٧٩	ك	يقوم بالمرور على الموظفين دائما لتحسين حركة سير العمل بالفندق.	٦٩
		٠	٠	٢٨,٥	٥٢,٠	١٩,٥	%		
٣	٤,١٨	٠	٠	٣٧	٢٥٧	١١٢	ك	يقوم بتحضير العاملين بشكل معنوي أثناء تجواله	٧٠
		٠	٠	٩,١	٦٣,٣	٢٧,٦	%		
٤	٤,١٥	٠	٠	٥٤	٢٣١	١١٥	ك	يستخدم اسلوب الحوار في اقناع الموظفين أثناء تجواله	٧١
		٠	٠	١٣,٣	٥٨,٤	٢٨,٣	%		
١	٤,٣٢	٠	٠	٢٨	٢١٩	١٥٩	ك	يقوم بتوفير قنوات التواصل و الإتصال بينكم و بينه	٧٢
		٠	٠	٦,٩	٥٤,٩	٣٩,٢	%		

أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم

٧	٣,٩٧	٠	٠	٩٢	٢٣٣	٨١	ك	يشجع جميع العاملين إلى مزيد من التفكير الإيجابي	٧٣
		٠	٠	٢٢,٦	٥٧,٤	٢٠,٠	%		
المتوسط العام للنمط الجوال									
	٤,٠٧								

يظهر جدول (١٠) آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر خصائص النمط القيادي الجوال لدى قاداتهم الإداريين :

أ - كانت أكثر الخصائص التي تميز النمط الجوال للقيادة بالفنادق عينة الدراسة : يقوم بتوفير قنوات الإتصال بينة وبين العاملين بمتوسط (٤.٣٢) أي مرتفعة جداً، و يبحث دائماً عن أفكار جديدة من خلال تجواله و حواراه مع الموظفين بمتوسط (٤.٢١) أي مرتفعة . و يقوم بتحفيز العاملين بشكل معنوي أثناء تجواله بمتوسط (٤.١٨) . بما يدل على توافر الإتصال و الحوار بين المدير و العاملين.

ب - كانت أقل هذه الخصائص فى درجة الموافقة على النمط الجوال. يقوم بالمرور على الموظفين دائماً لتحسين حركة سير العمل بالفندق بمتوسط (٣.٩١)

ج - قد بلغ المتوسط العام لتوافر النمط الجوال (٤.٠٧) و بمعدل يتراوح بين ٤.٣٢ - ٣.٩١ درجة . و هى نسبة مرتفعة لتوافر النمط .

ثانياً: توجهات أفراد عينة الدراسة نحو مقياس الأداء الوظيفي :

جدول رقم (١١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق درجة موافقتهم على عبارات

مقياس الاداء الوظيفي

رقم العبارات	المتوسط الحسابي	مستوى موافقة افراد العينة : ن=٤٠٦					تكرار نسبة	العبارات	م
		غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً			
١٤	٣,٦٨	٢٨	١٢٥	١٨١	٧٢	٠	ك	مديري في العمل لديهم ثقة كافية في	١
		٦,٩	٣٠,٨	٤٤,٦	١٧,٧	٠	%		
١٥	٣,٥٥	١٢٤	١٣٢	١٥٠	٠	٠	ك	علاقه العمل بيني وبين مديري جيدة	٢
		٣٠,٥	٣٢,٦	٣٩,٩	٠	٠	%		
٧	٤,١٤	١٠	١٢٩	١٦٢	٨٨	١٧	ك	رئيسي في العمل يهتم بمساكلي العملية	٣
		٢,٥	٣١,٨	٣٩,٩	٢١,٧	٤,٢	%		

١٦	٣,٤٢	١٣١	١٩٢	٧٥	٨	٠	ك	مديري يعرف توقعاتي في العمل	٤
		٣٢,٢	٤٧,٣	١٨,٥	٢,٠	٠	%		
١٣	٣,٧٩	٢٨	١٤٦	١٦١	٧١	٠	ك	يسركني مديري في تحديد أهداف العمل.	٥
		٦,٩	٣٦,٠	٣٩,٦	١٧,٥	٠	%		
١١	٤,٠٧	٠	٩	١١٣	٢٨٤	٠	ك	يبدى لى مديري الحرية لإبدأ الرأي عند تحديد أهداف العمل.	٦
		٠	٢,٢	٢٧,٨	٧٠,٠	٠	%		
٦	٤,١٥	١٩٢	١٢١	٩٣	٠	٠	ك	نساهم السياسات و الإجراءات في المنفعة في الفندق في إنجاز الأعمال لدى العاملين بكفاءة و فاعلية .	٧
		٤٧,٣	٢٩,٨	٢٢,٩	٠	٠	%		
٨	٤,١٢	١١٨	١٣٦	١٤١	١١	٠	ك	نسعى الإدارة الى تطوير العاملين من خلال القيام بالدورات التدريبية .	٨
		٢٩,١	٣٣,٥	٣٤,٧	٢,٧	٠	%		
١٢	٤,٠٦	١٨٨	١٦١	٥٧	٠	٠	ك	يجرص المدير على تحسين الأداء بشكل مستمر.	٩
		٤٦,٣	٣٩,٧	١٤,٠	٠	٠	%		
١٠	٤,١٠	١٦٦	٢٤٠	٠	٠	٠	ك	نساهم الإدارة في تطوير المهارات الفردية و التسعيلية لتتسعين الأداء.	١٠
		٤٠,٩	٥٩,١	٠	٠	٠	%		
٥	٤,١٦	١١٥	٢١٣	٧٨	٠	٠	ك	يوجد اهتمام من قبل المدراء للاقتراحات التي يقدمها	١١
		٢٨,٥	٥٢,٥	١٩,٠	٠	٠	%		

أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم

								العاملون.	
٤	٤,١٧	٠	٠	٦٤	٢٠٨	١٣٤	ك	١٢	يحترم الإدارة العليا وتقدير الأفكار والآراء الجديدة في الفندق.
		٠	٠	١٥,٨	٥١,٢	٣٣,٠	%		
١	٤,٢٨	٠	٠	٤٣	٢٠٥	١٥٨	ك	١٣	تسجيع المديرين يدفعني لأجاء الأعمال بكفاءة.
		٠	٠	١٠,٦	٥٠,٥	٣٨,٩	%		
٢	٤,٢١	٠	٠	٦٦	١٨٨	١٥٢	ك	١٤	المدير يهيء لنا المناخ المناسب لتحسين الأداء.
		٠	٠	١٦,٣	٤٦,٣	٣٧,٤	%		
٩	٤,١١	٠	٠	٦٧	٢٢٨	١١١	ك	١٥	يبدى المدير اهتمام بالتطوير والتحسين المستمر للعمل.
		٠	٠	١٦,٥	٥٦,٢	٢٧,٣	%		
٣	٤,١٨	٠	٠	٥٢	٢٢٨	١٢٦	ك	١٦	نسمح الإدارة للعاملين بالإطلاع على تقييم الأداء.
		٠	٠	١٢,٨	٥٦,٢	٣١,٠	%		
٤,٠١		المتوسط العام لمقياس الاداء							

يظهر الجدول (١١) تقدير العاملين أفراد العينة لمستوى الأداء الوظيفي وقد أظهرت مستوى الإستجابات أن محور الأداء الوظيفي مرتفع ، حيث بلغ المتوسط العام ٤,٠١ ، مابين ٤,٢٨ و ٣,٤٢ ، موافق جدا و موافق بذلك أظهرت نتائج التعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين أنهم يعتمدون على قدراتهم و المعلومات المتاحة لديهم فى إنجاز العمل ، كما أن لديهم رغبة فى إتباع التعليمات و يحرصون على تقديم الإقتراحات و الأفكار الجديدة فى مجال عملهم . ولكن العلاقة بين المديرين و العاملين لابد أن تكون

علاقة جيدة وفي تطور دائماً و الإهتمام بالجوانب الإنسانية لهم مع المواظبة فى العمل و لا تختلط مشاعر المودة بينهم فى العمل للوصول إلى أهداف أفضل .

*إختبار فرضية الدراسة" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (≥ 0.05) بين الأنماط القيادية المتبعة فى الفنادق الخمس نجوم عينة الدراسة و مستوى أداء العاملين بها" . وتقسم الفرضية الرئيسية إلى سبع فرضيات فرعية و لإختبار صحة الفروض تم إستخدام معامل الإرتباط بيرسون .

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (≥ 0.05) بين نمط القيادة الأوتوقراطى المتبع فى الفنادق خمس نجوم عينة الدراسة و مستوى أداء العاملين بها .

جدول رقم (١٢)معامل الإرتباط بين النمط الأوتوقراطى و الأداء الوظيفى

المجال	معامل الإرتباط r	معامل التحديد r ²	القيمة الإحتمالية (sig)
النمط الأوتوقراطى و الأداء الوظيفى	-0.01	0.000	0.389

يبين الجدول رقم (١٢) توجد علاقة عكسية غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين كل من النمط القيادى الأوتوقراطى و الأداء الوظيفى العاملين . مما يدل على إنه كلما إرتفعت خصائص النمط الأوتوقراطى كلما إنخفض مستوى الأداء و العكس صحيح .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (≥ 0.05) بين نمط القيادة الحره المتبع فى الفنادق خمس نجوم عينة الدراسة و مستوى أداء العاملين بها .

جدول رقم (١٣)معامل الإرتباط و الإنحدار البسيط بين النمط الأوتوقراطى و الأداء الوظيفى

المجال	معامل الإرتباط r	معامل التحديد r ²	القيمة الإحتمالية (sig)
النمط الحر و الأداء الوظيفى	0.373	0.139	0.000*

يبين الجدول رقم (١٣) توجد علاقة طردية ضعيفة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين النمط الحر و مستوى الأداء الوظيفي مما يدل على ان تأثيره ضعيف و قلة تفاعله بين المديرين و العاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (@ ≥ 0.05) بين نمط القيادة الديمقراطي المتبع في الفنادق خمس نجوم و مستوى أداء العاملين به.

جدول رقم (١٤) معامِل الإرتباط بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي

المجال	معامل الإرتباط r	معامل التحديد R2	القيمة الإحتمالية (sig)
النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي	٠,٦٣٠	٠,٣٩٦	* * * ٠,٠٠٠

يبين الجدول رقم (١٤) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين النمط الديمقراطي و الأداء الوظيفي . و ذلك يدل على إنه يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء بنسبة ٤٠٪.

الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (@ ≥ 0.05) بين نمط القيادة الموقفي المتبع في الفنادق خمس نجوم عينة الدراسة و مستوى أداء العاملين بها" .

جدول رقم (١٥) معامِل الإرتباط بين النمط الموقفي و الأداء الوظيفي

المجال	معامل الإرتباط r	معامل التحديد R2	القيمة الإحتمالية (sig)
النمط الموقفي و الأداء الوظيفي	٠,٦١٩	٠,٣٨٤	* * * ٠,٠٠٠

يبين الجدول رقم (١٥) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين النمط الموقفي و الأداء الوظيفي . و ذلك يدل على إنه يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء بنسبة ٣٨٪.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (≥ 0.05) بين نمط القيادة التحويلي المتبوع في الفنادق خمس نجوم عينة الدراسة و مستوى أداء العاملين بها .

جدول رقم (١٦) معامِل الإرتباط بين النمط التحويلي و الأداء الوظيفي

المجال	معامل الإرتباط r	معامل التحديد R2	القيمة الإحتمالية (sig)
النمط التحويلي و الأداء الوظيفي	٠,٦١٧	٠,٣٨٠	٠,٠٠٠***

يبين الجدول رقم (١٦) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين النمط التحويلي و الأداء الوظيفي .و ذلك يدل على إنه يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء بنسبة ٣٨٪.

الفرضية الفرعية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (≥ 0.05) بين نمط القيادة الإبداعى المتبوع فى الفنادق خمس نجوم و مستوى أداء العاملين بها .

جدول رقم (١٧) معامِل الإرتباط بين النمط الإبداعى و الأداء الوظيفي

المجال	معامل الإرتباط r	معامل التحديد r2	القيمة الإحتمالية (sig)
النمط الإبداعى و الأداء الوظيفي	٠,٦٤٥	٠,٤١٦	٠,٠٠٠***

يبين الجدول رقم (١٧) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين النمط إبداعى و الأداء الوظيفي .و ذلك يدل على إنه يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء بنسبة ٤١٪.

الفرضية الفرعية السابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (≥ 0.05) بين نمط القيادة الجوال المتبوع فى الفنادق خمس نجوم عينة الدراسة و مستوى أداء العاملين بها .

جدول رقم (١٨) معامِل الإرتباط بين النمط الجوال و الأداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط r^2	معامل التحديد r^2	القيمة الاحتمالية (sig)
النمط الجوال و الأداء الوظيفي	٠,٨١٦	٠,٦٦٥	٠,٠٠٠***

يبين الجدول رقم (١٨) وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين النمط الجوال و الأداء الوظيفي .و ذلك يدل على إنه يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء بنسبة ٦٦٪.

ملخص نتائج الدراسة : بناء على نتائج الدراسة الميدانية يتضح لنا :

- ١ - تتباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو توفر خصائص الأنماط القيادية لدى القادة الإداريين بالفنادق خمس نجوم عينة الدراسة حيث جاء فى مقدمة الأنماط القيادية
 - ١ - النمط الجوال (٤,٠٧) ٢ - النمط الإبداعي (٤,٠٣) ٣ - النمط التحويلي (٣,٩٦)
 - ٤ - النمط الديمقراطي (٣,٨٦) ٥ - النمط الموقفي (٣,٧٥) .
- ٢ - فى حين أظهرت النتائج قلة توافر خصائص الأنماط الأخرى لدى القادة الإداريين بالفنادق عينة الدراسة ١ - النمط الأوتوقراطى (٢,٢٣) ٢ - النمط الحر (١,٩٠)
- ٣ -وجود علاقة عكسية غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين النمط الأوتوقراطى و الأداء ، بما يدل على إذا ارتفعت خصائص النمط الأوتوقراطى إنخفض مستوى الأداء و العكس صحيح .
- ٤ -وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq @$) بين النمط الحر و الأداء الوظيفي
- ٥ -وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين الأنماط القيادية (جوال - الإبداعي - التحويلي - الديمقراطي - الموقفي) و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالفنادق خمس نجوم عينة الدراسة .

التوصيات

- ١ - إعداد مواد تعليمية مبسطة تتضمن خصائص الأنماط القيادية المتنوعة و اثرها على معدلات الأداء للعاملين بالفنادق .و توزيعها على العاملين لبناء قدراتهم و مهاراتهم ، وخلق روح التعاون بينهم ، و زيادة الإلتزام لعملهم .
- ٢ - التركيز على مبدأ الثواب و العقاب لدى العاملين ، فلا بد أن يكون القائد الإداري صارم إلى حد ما مع وجود المحبة بينه وبين العاملين .
- ٣ - المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء ، و ذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق و تيسير سبل وقنوات الإتصال معهم . و تخصيص مكافآت للموظفين الذين لديهم رغبة فى الإبداع ، مما يزيد دافعيتهم نحو العمل و يحسن من مستواهم .
- ٤ - توفير بيئة معلوماتية كالإنترنت و التكنولوجيا الحديثة حول واقع الخدمات الحالية ، و توقعات التوسع منها وفقا لإحتياجات الأفراد . و بالتالى يتم التوصل إلى كل جديد . و توفير وقت صغير من أوقات العمل الرسمية بين العاملين و القادة الإداريين يتبادلون وجهات النظر و العصف الذهنى لإفكارهم حول تطوير عملهم و تكون هذه العملية مستمرة.
- ٥ - التقييم الدورى لمستوى الأداء الوظيفى للعاملين للوقوف على نقاط الضعف لديهم و ذلك بهدف الإرتقاء بمستوى أفضل للأداء ، و مع هذا تحديد الإحتياجات التدريبية لهم و تصميم برامج تلائم الإحتياجات .
- ٦ - تخصيص جزء من وقت القائد الإدارى كل فترة زمنية قصيرة يمر على الموظفين يتبادلون فيه المعرفة و الآراء و بث الثقة بينهم و تشجيعهم بإسلوب معنوى و ليس هذا المرور بغرض التفتيش ، بل لتنمية روح جماعة العمل .

^١ باحث بدرجة الماجستير كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة

^٢ الأستاذ المساعد بقسم الدراسات الفندقية المعهد العالى للسياحة و الفنادق ايجوث - الاسماعيلية

^٣ الأستاذ المتفرغ بقسم الارشاد كلية الزراعة - جامعة المنصورة

المراجع

- ١- أبو سلطان ، مياسة سعيد . ٢٠١٣ . الإغتراب الوظيفي للعاملين فى وزارة التربية والتعليم العالى فى قطاع غزة . مجلة جامعة فلسطين للإبحاث و الدراسات – العدد(٥) ص ٢١٣:١٧٨ .
- ٢- الجميلى، مطربن عبد المحسن. ٢٠٠٨، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم العربية والأمنية . المملكة العربية السعودية . ص١٣
- ٣- الحارثى، سعد عائض . ٢٠٠٨، درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوى للمهارات القيادية من وجهة نظرهم و المشرفين التربويين لديهم . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية جامعة مؤتة ، الأردن . ص١٨
- ٤- الشمري، مساعد عقاب . ٢٠١٤ . الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات فى جامعة الكويت و علاقتها بمستوى الشفافية الإدارية . رسالة ماجستير غير منشورة – كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط ، الأردن . ص١٠
- ٥- الطروانة ، حسين؛ عريقات ، أحمد ؛ عبد الهادى ، توفيق ؛ العرموطى ، شحادة. ٢٠١٢ . نظرية المنظمة . دار و مكتبة الحامد للنشر . عمان . ص٢٦
- ٦- العامودى، محمد ذكى . ٢٠١٣، مستوى كفاءة الاداء الوظيفى وعلاقتها بالانماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل و المواصلات فى قطاع غزة . رسالة ماجستير غير منشورة . أكاديمية الإدارة و السياسة . جامعة الأقصى . غزة . ص٨٦
- ٧- العدوانى ، حنان ناصر . ٢٠١٣ . الأنماط القيادية السائدة لدى مديرى المدارس الثانوية فى دولة الكويت و علاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط . الأردن . ص٢٠

- ٨- العزب، أشرف محمد . ٢٠١١ . دراسة وصفية تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين المستديمين بالإدارة العامة لجامعة كفر الشيخ . مجلة العلوم الاقتصادية والاجتماعية - كلية الزراعة جامعة المنصورة (ص٨٥:١٠٢) ص٨٨
- ٩- القحطاني، عبد المحسن عائض، ٢٠١٣. أنماط القيادة الإدارية المدرسية في دولة الكويت . دراسة إستطلاعية نوعية ، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية - الكويت ، المجلد رقم ٣٩ ، العدد ١٥٠ ، ص ٩٨:٥٥ . ص٥٨
- ١٠- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح. ٢٠٠٦، الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن . المكتبة العصرية - المنصورة - مصر. ص ٤٢٦
- ١١- جبر ، عبد الرحمن محمد . ٢٠١٠ . الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة ، . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة . ص٥٣
- ١٢- داود، على سعد. ٢٠١٣. إدارة الموارد البشرية ، موسوعة التدريب فى التنمية البشرية -أكاديمية السادات للعلوم الإدارية . ص٥١
- ١٣- زناتى ، محمد ربيع. ٢٠٠٥ ، السلوك التنظيمى - سلوك الأفراد و الجماعات فى المنظمات . ص٢٦١
- ١٤- عالم ،خالد احمد . ٢٠٠٩ . درجة ممارسة القيادة التربوية فى الإدارة العامة للتربية و التعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية إتخاذ القرار . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية . ص٦١
- ١٥- عبد الرحمن ، فؤاد يوسف ؛ مجيد سمية . ٢٠١٢ ، بيئة العمل المادية وأثرها فى تحسين أداء العاملين . دراسة إستطلاعية فى الشركة العامة للصناعات الكهربائية . مجلة الإدارة و الإقتصاد الجامعة المستنصرية . العراق . العدد ٩١ ، ص ١٨٤ : ٢٠٤ . ص

- ١٦- عثمان ، طارق سعيد عيد .٢٠١٤.علاقة نمط القيادة بمراحل إدارة الأزمة ، دراسة تطبيقية على شركة الدلتا للاسمدة و الصناعات الكيماوية سماد طلخا .رسالة ماجستير كلية التجارة ، جامعة المنصورة .ص٤٥
- ١٧- عكاشة ، اسعد احمد . ٢٠٠٨ . اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفى دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات PALTEL فى فلسطين . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ، غزة . ص٣٥
- ١٨- عمار ، محمد جمال .٢٠٠٩. مدى إمكانية تطبيق الإدارة الألكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الأقليمي و دورها فى تحسين أداء العاملين .. رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ، غزة . ص٧٨
- ١٩- متولى ، احمد حسن .٢٠١٣. اثر المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفى للعاملين بالفنادق المصرية . مجلة إتحاد السياحة و الضيافة . جامعة حلوان – العدد خاص ، ص٥٣ :٦٦. ص٥٦
- ٢٠- مرتجى ، ذكريات . ٢٠٠٩. دور المشرف التربوى فى تنمية المهارات القيادية لدى معلمى المرحلة الإعدادية فى مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة و سبل تفعيله . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية . الجامعة الإسلامية . غزة . ص٤٨
- ٢١- مكاوى ، عاطف عبدالله .٢٠١١. القيادة الإدارية . مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ،القاهرة.ص١٦

22-Crawford, Alleah and Susan S. Hubbardt he impact of work-related goals on hospitality industry employee variables Tourism and Hospitality Research, Vol8, No. 2 (APRIL 2008), pp. 116-1. 8, (p106) 23Theodoros ADimitra , 2015. The role of leadership in buiding and managing corporate reputation of 4and 5 star hotel , Tourism and hospitality research . Department of Business Administration ,University of the Aegean, vol (17) ,(176-189) p177

- 24-Gunduz,Hulya; Gunsel, Ause .2011.Poromoting Creativity Among Employees of mature industries , the effects of Autonomy and R.u stress on creative behaviours and job performance. Sciverse science direct , Procedia Social ,kocalie university,Turkey . vol 23 ,p.p889:895 .
- 25-Hanson,Byron, 2013. The leadership development interface,Aligning leader and organization toward more effective leadership learning . Advanced indevelopment human resourses . Journal permission , Australia. Vol (15) , pp(106-120.)(p108)
- 26-Hakan Erkutlu, (2008),"The impact of transformational leadership on organizational and leadershipeffectiveness", Journal of Management Development, Vol. 27 Iss 7 pp. 708 – 726. P708
- 27-.Kagaari , James ;Joseph , John c. 2010. Performance management practices employee attitudes and managed performance. international Journal of Eductional management , Kyambogo University.vol 24 . p.p 507: 530. P507
- 30-Victor.H,Vroom;Arthur Ggogo,2014The new leadership-managing participation in organization. Prentice , Englewood cliffs,New Jersey p37.
- 28-Raimonda Alonderiene, Modesta Majauskaite, (2016) "Leadership style and job satisfaction in higher education institutions", International Journal of Educational Management, Vol. 30 Issue: 1,pp.140-164.