

أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في الفنادق الأردنية:
دراسة على فنادق الخمس وأربع نجوم

The Impact of the Leadership Style of Managers on Performance in Jordan Hotels:

Study on Five and four Stars Hotel

إعداد الطالب
أحمد عبدالمطلب الحسنات
400820107

إشراف
الدكتور ابراهيم بظاظو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

قسم الأعمال
جامعة الشرق الأوسط

ابريل 2011م

تفويض

أنا احمد عبد المطلب محمد الحسنات أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا و الكترونيا للمكتبات, أو المنظمات, أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم:.....أحمد عبد المطلب الحسنات

التاريخ:.....2011/7/5

التوقيع:.....

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " أثر الأنماط القيادية
للمدراء على الأداء في الفنادق الأردنية:
دراسة على فنادق الخمس واربع نجوم" وأجيزت بتاريخ:
...30... /...5... /...2011...
أعضاء لجنة المناقشة:

رئيساً
مشرفاً
عضواً خارجياً

1. الدكتور: سائدة محمد عفانة
2. الدكتور: ابراهيم بظاظو
3. الدكتور: محمد وهيب الحسن

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، اللهم لك الحمد كما نقول ، وخيراً مما نقول، عدد خلقك، وزنة عرشك، ومداد كلماتك، ورضاء نفسك .. حمداً كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانتك، لما منحتني من نعم وآلاء، وعون لإتمام هذه الرسالة .

يسرني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لسعادة الدكتور والمشرف على هذه الرسالة الدكتور إبراهيم بظاظو على ما قدمه من جهد كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق لإظهار هذه الرسالة بالشكل المطلوب كما يسعدني أن

أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة:

د. سائدة محمد عفانة

و

د. محمد وهيب الحسن

وكل الشكر لأخي حمزه لوقته وتحمله عناء السفر والسهر لمساعدتي في اتمام هذا العمل، أسأل الله سبحانه وتعالى أن يعطيهم من فيض نعمه وآلائه .. وأن يوفق الجميع إلى ما يحبه ويرضاه .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الإهداء.....

إلى أبي وأمي ... تقديراً لحبهما وحنانهما ...
وتشجيعهما ودعائهما...

إلى اخوتي واخواتي الأعزاء جميعاً تقديراً لدعمكم
المتواصل...

إلى من شاركتني شدة الحياة ورفاهيتها إلى زوجتي

إلى ابني عبدالرحمن أتمنى من الله أن يكون من حفظة القرآن
وطالبي العلم ...

وإلى كل من له فضل عليّ.....!!!

الموضوعات

ص	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال والصور
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الانجليزية
	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
18	المقدمة
19	(2-1) مشكلة الدراسة
19	(3-1) تساؤلات الدراسة
20	(4-1) أهمية الدراسة
21	(5-1) أهداف الدراسة
21	(6-1) حدود ومحددات الدراسة
22	(7-1) مصطلحات الدراسة
23	(8-1) الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: منهجية الدراسة
31	(1-2) المقدمة
31	(2-2) تصميم الدراسة
31	(3-2) مجتمع الدراسة
31	(4-2) عينة الدراسة
36	(5-2) طرق جمع البيانات

ص	الموضوع
37	(6-2) صدق الاستبانة
38	(7-2) ثبات الأداة
38	(8-2) إجراءات الدراسة
39	(9-2) متغيرات الدراسة
40	(10-2) الآساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الثالث : الإطار النظري
41	(1-3) المقدمة
41	(2-3) مفهوم وتعريف القيادة
43	(3-3) الفرق بين القيادة والإدارة
44	(4-3) مهارات القيادة
46	(5-3) أهمية القيادة
49	(6-3) أساليب القيادة
50	(7-3) نظريات القيادة
54	(8-3) أنماط القيادة
58	(9-3) أنماط القيادة حسب الدراسة الحالية
63	(10-3) مفهوم الأداء
64	(11-3) عناصر الأداء
66	(12-3) تقييم الأداء
74	(13-3) أهداف تقييم الأداء
75	(14-3) قياس الأداء
81	(14-3) المراحل التاريخية لتطور الفنادق
85	(16-3) المنشآت الفندقية الاردنية
92	(17-3) خصائص المجتمع الأردني المتعلقة بالفنادق
96	الفصل الرابع

ص	الموضوع
97	نتائج البحث
97	(1-4) الأنماط القيادية السائدة
98	(2-4) تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء النمط القيادي الديمقراطي
100	(3-4) تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء النمط القيادي الحر
103	(4-4) تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء مدى توافر النمط القيادي الأتوقراطي
105	(5-4) تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء الأداء
109	(6-4) العلاقة بين النمط القيادي والأداء
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
111	(1-5) خلاصة البحث
112	(2-5) نتائج البحث
113	(3-5) التوصيات
115	المصادر
121	أداة البحث

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل-رقم الجدول
32	توزيع أفراد العينة حسب الموقع	1-2
33	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	2- 2
34	توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي	3-2
34	توزيع عينة البحث حسب الجنس	4-2
35	توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية	5-2
35	توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة في العمل	6-2
37	معاملات ارتباط بيرسون للصدق البنائي	7-2
38	معاملات ثبات أداة البحث لمحاوّر أداة البحث	8-2
54	المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية	1-3
98	استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى توفر النمط القيادي الديمقراطي	1-4
100	استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى توفر النمط القيادي الحر	2-4
103	استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى توفر النمط القيادي الأتوقراطي	3-4
106	استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مستوى الأداء	4-4
110	نتائج معامل (بيرسون) لتحديد الأثار الارتباطية بين النمط القيادي ومستوى الأداء	5-4

قائمة الاشكال

الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
39	متغيرات الدراسة	1-2
43	الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة	1-3
46	يوضح مهارات القيادة	2-3

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
121	أداة البحث	1-1

أثر الأنماط القيادية للمديرين على الأداء في الفنادق الأردنية: دراسة على فنادق الخمس وأربع نجوم

إعداد الطالب
أحمد عبدالمطلب الحسنات

إشراف
الدكتور إبراهيم بظاظو
الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن، وتحديد الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن.

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من كل المنشآت الفندقية ذات الخمس و أربع نجوم في الأردن. وعددها (53) فندقاً وعدد المديرين فيها (360) بحسب وزارة السياحة والآثار الأردنية لعام (2010). وتقع هذه الفنادق في مدينة عمان، منطقة الشاطئ الشرقي للبحر الميت، مدينة البتراء الأثرية ومدينة العقبة، واختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع البحث بلغ عدد أفرادها (120) يمثلون ما نسبته 33% من مجتمع البحث من مديري الفنادق ومساعدتهم يعملون في منشآت فندقية قائمة وتقدم الخدمة الفندقية في مدن (عمان، البحر الميت، البتراء و العقبة) وهي فنادق مصنفة خمس وأربع نجوم.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية باعتباره الأكثر انسجاماً في إنجاز الدراسة الحالية ثم تم تطوير استبانة خصيصاً بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تمت إعادة صياغتها لتلائم أهداف الدراسة.

وتتضمنُ ثلاثة أجزاء وكما يلي :-

الجزء الأول : يحتوي على معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (كالجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني : يحتوي على بيانات الدراسة الذي يتكون من مجموعة من الفقرات تمثل (نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة الاتقراطي ونمط القيادة الحر).

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي للمديرين في الفنادق الأردنية. وتم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة حيث بلغ معدل كرونباخ الفا **0.76**. (مقياس مؤشر) لثبات الاختبار ويستخدم بشكل رئيسي للتحقق من ثبات (اتساق) الاستبانة أو الاختبار).

وبعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS) (هي اختصار للأحرف اللاتينية الأولى من اسم "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية"، وهي حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها. وتستخدم عادة في جميع البحوث العلمية التي تشمل العديد من البيانات الرقمية ولا تقتصر على البحوث الاجتماعية فقط بالرغم من أنها أنشئت أصلاً لهذا الغرض ، ولكن اشتمالها على معظم الاختبارات الإحصائية (تقريباً) وقدرتها الفائقة في معالجة البيانات وتوافقها مع معظم البرمجيات المشهورة جعل منها أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية). وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- تبين أن هنالك توافراً لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاتقراطي بدرجة أقل.

2- لقد تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين نرى وجود أثر ذي دلالة احصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاتقراطي.

وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم وضع عدة توصيات:

1- أظهرت النتائج توفر الأنماط القيادية الثلاثة-الديمقراطي والحر والاتقراطي، ولهذا توصي الدراسة بإعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين بالفنادق الأردنية بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية

ونظرياتها وأنماطها وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.

2- أظهرت النتائج وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، ولهذا يجب الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي والمتمثلة في الآتي:

- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين.
- تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم القادة لمشاعر واحتياجات ورغبات العاملين.
- استخدام التقنية الحديثة لأنها تساعد على الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
- عدالة نظام الحوافز وتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء.
- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية للعاملين في بيئة عمل تساعد على تطوير وتنمية إنتاج الفرد.
- حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها لتطوير الأداء وإنجازه في الوقت المناسب.

3- وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء لدى كل من نمط القيادة الحر والنمط الأتوقراطي.

ولهذا يوصي هذا البحث بأن تحرص الإدارة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن باتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنه يؤدي إلى رفع الأداء ومن ثم ينعكس على زيادة الانتاجية.

The Impact of the Leadership Style of Managers on Performance in Jordan Hotels:

Study on five and four stars hotel

By

Ahmad Abdelmotaleb Al-Hasanat

Supervisor

Dr. Ibrahim Bazazo

Abstract

The aimed of this study to determine the impact of leadership styles of managers on performance in five and four stars hotel in Jordan, and to identify leadership styles prevailing in the five and four stars hotel in Jordan as well as to determine the level functionality in the five and four stars hotels in Jordan.

The population of the current study, all the hotels with five and four stars in Jordan And consisted (56) Hotel and the number of leaders consisted (360) according to the Ministry of Tourism and Antiquities of Jordan. The properties are located in Amman, Dead Sea, Petra and Aqaba, selected a stratified random sample relative to the research community, the number of members (120) representing a rate of 33% of the community Search of hotel managers and their assistants working in the hotels and provide a list of hotel services in the cities (Amman, Dead Sea, Petra and Aqaba), the hotels are classified five and four stars.

We have adopted a descriptive approach and analytical style of the field study as the most complete line in the current study, a questionnaire was developed specifically with reference to previous studies on the subject of the study, which was redrafted to suit the objectives of the study. And contains three parts, as follows:

Part I: It contains information concerning the personal and functional characteristics of the respondents (such as race, age, marital status, educational level and years of experience).

Part II: will contain the study data, which consists of a set of paragraphs represent the (democratic leadership style, autocratic leadership style and free leadership style).

Part III: the performance of the hotel managers in Jordan. Have been confirmed the veracity and reliability of the study with an average Cronbach alpha 0.76. After collecting data from the study sample, were analyzed depending on the program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and reached the following results:
1 - shows that there is the availability of the three leadership styles practiced where the leaders in the five and four stars hotel in Jordan offer a high degree of democratic and free-style medium degree and less autocratic style.

2 - I show a statistically significant positive Otherdhu between democratic leadership style and level of job performance, while we see the impact of the presence of a statistically significant negative association between leadership style and level of performance in both the free and leadership and autocratic leadership style. Based on the results that have been reached have been developed several recommendations:

1 - The results showed patterns provided three leadership - democratic, free and autocratic, and this study recommends giving more attention to provide Jordanian hotel employee theoretical knowledge of the importance of administrative leadership theories and styles and characteristics of leaders that increase its effectiveness during rehabilitation training courses.

2 - The results showed the existence of factors and characteristics lead to a higher level of performance, therefore this research recommends that interest factors and characteristics that lead to the high level of performance and of the following:

- Participation in decision making.

- Increased interaction between leaders and subordinates.

- The leaders to accept the proposals of subordinates and leaders to understand the feelings and needs and desires of workers.

- Use modern technology to help on the accuracy and speed of doing tasks.

- implement incentives program to encourage employee to make more effort to improve performance.

- To provide social and health care and psychological factors in the work environment conducive to the development of per capita production.

- Leadership is keen on the development of self-censorship and encourages staff and personal praise for the efforts they make to enhance the performance and completion in a timely manner.

3 - The results showed also a significant effect between positive leadership style and the level of democratic performance, while the impact of a statistically significant negative association between leadership style and level of performance in both free leadership style and autocratic style.

Therefore this research keen recommends the leaders in five and four stars hotels in Jordan to follow the pattern of the democratic leadership which lead to improved performance and increase productivity.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين في دراسة القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال الاهتمام بها حتى عصرنا الحاضر. واختلف مفهوم القيادة باختلاف الزمان. ففي الثلاثينيات من القرن العشرين كان القائد هو الفرد الذي يقود جماعة من الناس ويسيطر على سلوكهم ويجبرهم على إنجاز عمل معين، وارتبطت فاعلية القيادة في تلك الحقبة على مدى قدرة القائد على السيطرة على الجماعة. ثم تطور مفهوم القيادة في الخمسينيات من القرن نفسه بسبب تأثر هذا المفهوم بنتائج أبحاث علم النفس وعلم الاجتماع، ليعني مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المنظمة.

دفعت البيئة الفندقية المتفاعلة المنشآت الفندقية إلى ضرورة المداومة على التكيف مع التغيرات وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل الهرمية التقليدية وتتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي ويشير فريدمان (Friedman)، (1999) أن العصر الحديث يتمثل في عالم مفتوح بلا حدود لقوى اقتصادية وتقنية لا يمكن رؤيتها ولكنها قادرة على تغيير مجرى الحياة في أية لحظة. كذلك يرى بينيس (Bennis)، (2001) أن بيئة المنشآت الفندقية الحديثة أصبحت تقتضي التحول في أدوار القادة، والوعي الواضح بأهمية الموارد البشرية سواء في بناء المعرفة أو الابتكارات أو الاختراعات.

يسعى الأردن لمواكبة التطورات العالمية، من خلال توفير بيئة فندقية مناسبة وبنية تحتية ملائمة وتطوير سياسات التعليم ووضع برامج تدريبية لتأهيل موارده البشرية، ويشير غرابية (2004) أن هذه التحولات تجري منزوعة من السياق العام

المفترض لتنمية فعلية تسعى لتحقيق الاحتياجات الأساسية ولا تستصحب التأهيل الاجتماعي والاقتصادي والمعرفي لهذه التحولات . ويعود السبب إلى المنشآت الفندقية الأردنية لم تحقق بعد التحول اللازم في أساليب القيادة التقليدية (Sabri، Ali، 2004، 1996) بسبب عوامل ثقافية مستمدة من البنية الأبوية للمجتمع الأردني مما يسهم في الحد من مواكبتها للتوجهات نحو عالمية الإدارة في العصر الحديث، إضافة إلى عوامل أخرى. والسبب في ذلك يكمن في أن الدول النامية لم تمر في مراحل التطور التدريجية التي مرت بها المجتمعات الصناعية المتطورة بسبب استخدامها للتقنيات والأفكار التي توصلت إليها هذه الدول من تكنولوجيا متقدمة وأساليب أداء دون مرورها بمراحل التجربة التنموية لهذه الدول. إضافة إلى عدم قدرتها على تحديد استراتيجيات مستقبلية وتبني أساليب قيادية جديدة قادرة على مواكبة التحولات في صناعة الضيافة العالمية (Dore)، (1973).

إن الميدان الأساسي للدراسة الحالية هو التعرف على واقع الأنماط القيادية لمديري الفنادق العاملين في المنشآت الفندقية ذات الخمس وأربع نجوم في الأردن، ومحاولة تقديمها أو وضعها كتجربة حية أمام الجيل الجديد من العاملين في الفنادق الأردنية، والتي ستوفر (الفنادق) حسب دراسة لوزارة السياحة والآثار الأردنية إلى 40 ألف وظيفة خلال السنوات الأربع القادمة. (وزارة السياحة، 2011)

شهد الأردن خلال العقد الماضيين زيادة في السياحة الوافدة وضعه في مصاف الدول المستقطبة للسياح، وتساعدت الزيادة بسرعة منذ عام 2007 عندما فازت البتراء بإحدى عجائب الدنيا السبع، تجاوزت الزيادة الكثير من الدول المجاورة أو حتى التي سبقت الأردن في الاهتمام بالسياحة، ويكفي أن نشير هنا إلى الدخل السياحي لعام 2010 وصل إلى 2.4 مليار دينار أردني واسهم ب 7،14 من الدخل الوطني. (وزارة السياحة، 2011)

(2-1) مشكلة الدراسة:

إن التقدم الذي حققه الأردن في السياحة العالمية وزيادة تفاعله مع دول العالم دفع بعض الباحثين والعاملين في الصناعة الفندقية ومراكز الابحاث الأكاديمية إلى دراسة البنية التنظيمية والاقتصادية والتشريعية للصناعة الفندقية، وانعكاس ذلك على أداء العاملين الوظيفي، وعلى الأدوار المتوقعة من قيادات الصناعة الفندقية، علماً أن الرؤية ما زالت غير واضحة لطبيعة الأنماط القيادية السائدة وأدوارها ومجالها الحيوي ولا زال الكثير من الباحثين يجهل عنها الشيء الكثير، وبالرغم من كل ذلك فإن الدراسات العربية التي تبحث في الإدارة الفندقية بصفة عامة والأنماط القيادية في المنشآت الفندقية خاصة لا توجد بكثرة وذلك لقلّة الدراسات ومعظم من كتب عن الفنادق لا توجد لديهم الخبرة العملية في الفنادق.

وللقيادة الادارية دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية، بالإضافة إلى أهميتها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين الذي يسهم إلى حد كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية للفنادق في الأردن. ومن منطلق أن كلا المفهومين (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي) يسهمان في تحقيق الأهداف التنظيمية لذا كان لا بد من دراسة العلاقة بين المفهومين لتحقيق المزيد من التطوير ومواكبة المستجدات في إدارة الفنادق الأردنية.

(3-1) تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

- ما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بين المديرين العاملين في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن وأثرها على الأداء؟

التساؤلات الفرعية:

- هل الفروقات في الخصائص الشخصية للعاملين (كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) تؤثر في تحديدهم للأنماط القيادية للمديرين؟
- ما الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن؟
- ما علاقة الأنماط القيادية الشائعة وأداء العاملين في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن؟

(1-4) أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها كونها من المحاولات العلمية الرائدة في العالم العربي التي تهتم بدراسة أثر الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأتقراطي، الحر) للمديرين العاملين في مجموعة من المنشآت الفندقية في الأردن على الأداء الوظيفي. وأيضاً يمكن إيجاز أهمية الدراسة الحالية بعدة نقاط أخرى من بينها :

- إن الدراسة ألقت الضوء على طبيعة الإدارة في الفنادق الأردنية من خلال إيجاد أثر الأنماط القيادية للمديرين، وعلى أكثر الأنماط القيادية ملاءمة وتشجيعاً للأداء الوظيفي في الفنادق الأردنية. ويرى الباحث أهمية قراءتها من قبل الراغبين في التعرف على الواقع الحديث للإدارة في المنشآت الفندقية في الأردن.
- توجيه أنظار المديرين والمهتمين إلى مكونات الأنماط القيادية في الفنادق الأردنية في ضوء الخصائص الشخصية لأفراد العينة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج تحليل متغيرات الدراسة والتي يؤمل أن تسهم في تعميق الفهم الأدق والأحدث في أكثر الأنماط القيادية تحفيزاً وتنميةً للأداء الوظيفي.

(1-5) أهداف الدراسة:

- تحدد الأهداف الأساسية لهذه الدراسة في النقاط التالية:
- التعرف على حقيقة الأنماط القيادية عند المديرين العاملين في المنشآت الفندقية الأردنية.
 - التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى المديرين الذين تشملهم الدراسة.
 - التعرف على أثر بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) على النمط القيادي للمديرين.
 - تقديم بعض التوصيات للمديرين العاملين في صناعة الضيافة في ضوء نتائج الدراسة بهدف الاستفادة منها عملياً.
 - التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في الفنادق الأردنية.

- لعل هذه الدراسة تكون محفزا لدراسات علمية أخرى أكثر عمقاً يقوم بها الباحثون ممن لهم اهتمام بالإدارة الفندقية.

(1-6) حدود ومحددات الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

الحدود الموضوعية:

اقتصر موضوع الدراسة على دراسة الأنماط القيادية (الحر، الاتوقراطي، الديمقراطي) للمديرين في المنشآت الفندقية في الأردن، والنمط الأكثر شيوعاً وتأثيراً على الأداء.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الاختبار الأولي في شباط من عام 2011، ومن ثم في آذار عام 2011 تم توزيع الاستبيان الرئيسي على العينة المنتقاه.

تم جمع البيانات في أواخر شهر آذار من عام 2011 وتم تحديد وترميز وتحليل البيانات.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المديرين في المنشآت الفندقية الأردنية ذات الخمس وأربع نجوم والتي تم اختيارها عشوائياً في مدينة عمان، منطقة الشاطئ الشرقي للبحر الميت، مدينة البتراء الأثرية ومدينة العقبة.

(1-7) مصطلحات الدراسة:

القيادة: لغة: "القول" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. (الفيروز أبادي، 1998، ص 313).

اصطلاحاً: عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومروؤوسيه، إذ يتبادلون المعارف

والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهمات الموكولة إليهم. (عباس، 2004، ص11)

وعرفها (PETER DRUCKER, 2003) بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات.

النمط القيادي :

هو السلوك المتكرر للمدير الذي يراه العاملون معه (المرؤوسين) أثناء العمل في الظروف الاعتيادية من أجل التأثير عليهم في تحقيق أهداف المنظمة (الهوري، 2009) .

الأداء:

يعرف بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم (توماس جيلبرت، 1997)

مدير المنشأة الفندقية الأردنية:

هو المسؤول الأول (أو مساعده) عن أمور المنشأة الفندقية وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، وهو الذي خضع للدراسة.

المنشآت الفندقية الأردنية :

وهي الفندق، المنتج السياحي، الشقق الفندقية، النزل، الموتيل، المخيم السياحي، الفنادق العائمة التي تقدم خدمات فندقية أو أي جزء منها. (نظام المنشآت الفندقية والسياحية في الأردن رقم 7 لسنة 1997)، والمنشآت التي تم اختيارها بشكل عشوائي في هذه الدراسة هي فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن.

(8-1) الدراسات السابقة :

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع القيادة بشكل عام والأنماط القيادية بشكل خاص وعلاقتها بالأداء، إلا أن الباحث لم يجد أي دراسة في الأردن تناولت العلاقة أو أثر الأنماط القيادية أو أي نمط قيادي على الأداء في الفنادق في الأردن.

أ- الدراسات العربية المتعلقة بالأنماط القيادية:

دراسة عكاشة، 2000: بعنوان " تصور مقترح لتحسين نوعية برامج التدريب على مهارات السلوك القيادي بالتدريب على تجنب الأخطاء لدى القادة التربويين، وهدفت إلى وضع تصور مقترح لتحسين نوعية برامج التدريب على السلوك القيادي التي تقدم للقادة والمديرين التربويين، وخلص الباحث إلى تجاهل معظم برامج التدريب للمهارات الأساسية المرتبطة بالسلوك القيادي الفعال كما وردت في أدلة مهارات السلوك القيادي، وعدم اعتماد معظم برامج

التدريب على منحى التدريب المستند إلى تجنب الأخطاء، وانتهت الدراسة بتقديم التصور المقترح لتحسين نوعية برامج التدريب على السلوك القيادي لدى القادة التربويين من حيث مسلماتها، خصائصها، محتوياتها، أشكالها وإجراءات تطبيقها، وإجراءات تقويمها.

دراسة (الطحان 2003) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية، وهي دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية . وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص الأنماط القيادية للمديرين العاملين في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتعرف مستويات الإبداع الإداري الذي وصلت إليه هذه الشركات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في تلك الشركات. وقد استخدم الباحث أساليب التحليل الوصفي والتحليلي في استخلاص النتائج. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري . ومن خلال هذه الدراسة التي تشير إلى وجود علاقات ارتباطية بين الرضا الوظيفي من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى، عكست هذه المتغيرات قيمة العمل، التي استخدمها الباحث بعداً من أبعاد المتغير التابع.

وأجرى (العتيبي، 2003) دراسة بعنوان "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي " هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من كافة ضباط القوات البرية وضباط القوات الجوية وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية جاءت بدرجة مرتفعة.

وأجرى (الشحقاء، 2004) دراسة بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه

التسلطي يليه الحر وبدرجة متوسطة. أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الرتبة).

الدراسات الاجنبية المتعلقة بالأنماط القيادية :

دراسة هاتر وباس Hater & Bass (1988) ويامارينو وباس (1990) Yammarino & Bass أن رضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط إلى حد كبير بإسلوب الإدارة التحويلية أكثر مما يرتبط بالإدارة التبادلية. ورغم أنهم يرون أن كلاً من الأسلوبين هو مكمل للآخر إلا أنهم يرون أن نجاح المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي.

دراسة برونر (Brunner، 1995) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نمط القيادة الممارس من قبل قادة المدارس الحكومية (مديري تعليم ومديرات تعليم ومساعدتهم) في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق إجراء مقابلات شخصية للقيادة ومرؤوسيتهم. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الجنس والقيادة الممارسة، فالمرأة تمارس القيادة مع الجماعة، بينما الرجل يمارس القيادة فوق الجماعة. كما توصلت إلى أن المرأة تكون أكثر نجاحاً عندما تمارس القيادة مع الجماعة، بينما يكون الرجل أكثر نجاحاً عندما يمارس القيادة فوق الجماعة. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة في أي مكان أو ظروف تمارس فيها عمليات اتخاذ قرارات مهمة وفي مختلف المجتمعات السياسية لمعرفة الفروق بين قيادة الرجل والمرأة.

دراسة هاوس House (1995) ويشير إلى أن نظريات القيادة تتحى منهجا أميركيا وتختلف في ممارستها عن باقي الأمم حيث تركز على الفرد والإنتاج معا وعلى الأسلوب الديمقراطي في العمل.

دراسة دين هارتوغ Den Hartog (1999)، أن القيادة كعملية مهمة وأساسية في عمل المنظمات فإن وجودها لا يقتصر على أمة دون أخرى فهي موجودة وممارسة في كافة الثقافات والدول والإختلاف الوحيد يكمن في كيفية

ممارستها واعتبارها. ولكن هوفستد Hofstede (1991) يرى من ناحية أخرى أن هناك فروقات تكمن بين الأمم والثقافات المختلفة في كيفية ممارسة أساليب القيادة من حيث الميل نحو السلطة والمركزية أو اللامركزية وتفعيل القوانين والإجراءات في تنفيذ العمل وتحقيق الأهداف.

دراسة (2003) ، (Krishnan بعنوان "القوة وأخلاقيات القيادة: أدوار توافق الشخصية مع الآخرين "هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتحويلية والتدخلية وما بين مخرجات الأعمال، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 116 مديراً في كبرى المنظمات الصناعية في شرق الهند، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن علاقة القيادة التحويلية بأخلاقيات القيادة جاءت متوسطة لخطها ما بين جهود التابعين ورضاهم وما بين تأثيرات القادة، كما أن الارتباط ما بين القيادة الأخلاقية والقوة جاء مرتفعاً.

دراسة (2003) (Politi بعنوان " أثر المهارات القيادية في بيئة العمل " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير متغيرات مختارة من القيادة الإدارية (الملاحظة الشخصية، وضع الأهداف، التدعيم والتوقع، والاستعداد للعمل والنقد الذاتي) على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع (الإشراف والاستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية وضغوط العمل)، من خلال المسح الميداني لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدم الباحث معامل ارتباط "بيرسون" لفحص العلاقة بين المتغيرات. دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل . وأشارت النتائج أيضاً إلى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط بعلاقة مع القيادة . هذه النتائج تؤكد قيمة القيادة في الإبداع . وتقترح الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم، وتعطيهم حرية أكثر، واستقلالية، وتحفيز ذاتي، وهي كلها بواعث على الإبداع.

الدراسات الاجنبية المتعلقة بالأنماط القيادية والأداء في الفنادق:

دراسة (Ankeal De Corsa،2001) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري الفنادق على السواحل المتاخمة لجبال الأنديز في دولة تشيلي للقيادة التحويلية من وجهة نظر الموظفين، وقد تكونت عينة البحث من 780 موظفاً اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع الفنادق المتواجدة على السواحل المتاخمة لجبال الأنديز في دولة تشيلي. واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى الأسبانية وتكييفها للبيئة التشيلية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها . واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفيه، وسائل إحصائية لمعالجة البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. إن درجة ممارسة مديري الفنادق على سواحل المتاخمة لجبال الأنديز في دولة

تشيلي للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر الموظفين.

2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في درجة ممارسة

مديري الفنادق على السواحل المتاخمة لجبال الأنديز في دولة تشيلي للقيادة التحويلية

تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير

الخبرة.

ومن بين التوصيات التي أوصى بها الباحث : إجراء بحث مماثل للبحث الحالي عن

القيادة التحويلية في مؤسسات سياحية وفندقية أخرى، يتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

دراسة (Mark Tista،2002) جاءت هذه الدراسة إلى تحديد وتبويب المشكلات

الواقعية التي تواجه عملية تقويم الأداء الوظيفي في الفنادق الأمريكية (ولاية كنتاكي) وفقاً

لآراء واتجاهات بعض المديرين والقيادات. وقد استخدم الباحث استمارة الاستبيان كأداة

رئيسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق غرض البحث ، وتشمل استمارة الاستبيان ثلاثة محاور

أساسية الأول يتعلق بمشكلات التقويم المتعلقة بالنظام ذاته ، والثاني يخص القائمين على عملية

التقويم إما المحور الثالث فيتعلق بالإدارة المشرفة على عملية تقويم الأداء ، إذ تم توزيع

استمارة الاستبيان على عينة ضمت (225) فرداً. وبعد جمع وفرز وتبويب البيانات وباستخدام بعض أدوات الوصف الإحصائي كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري تم تحديد أهم المشكلات التي تواجه عملية تقويم الأداء الوظيفي وفي محاورها الثلاثة وبنسب متفاوتة كان أغلبها يتعلق بالقائمين على عملية التقويم، وقد اختتم البحث بمجموعة من التوصيات التي تهدف إلى التخلص من هذه المشكلات المتمثلة بمجموعة من الممارسات التي يمكن ان تستعين بها الفنادق لتحسين فاعلية عملية تقويم الأداء الوظيفي .

دراسة (2003، أندرو هين) جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الأنماط القيادية على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الفنادق السويدية. وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الأنماط القيادية على الثقافة التنظيمية في الفنادق السويدية.

واندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما الأنماط القيادية السائدة وأثرها على الثقافة التنظيمية في الفنادق السويدية؟
- 2- ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في الفنادق السويدية ؟
- 3- ما أثر القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في الفنادق السويدية ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم تصميم استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء الجزء الأول يتعلق بالثقافة التنظيمية والإبداع الإداري وقد تمت الاستعانة بالمقياس المصمم من قبل فرانسيس وودكوك.

أما الجزء الثاني يتعلق بالأنماط القيادية، والجزء الثالث والأخير فهو مخصص للمعلومات الأولية المرتبطة بالعمر والمرتبة الوظيفية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة.

وقد بلغت عينة الدراسة (454) مفردة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- توفر جميع الأنماط القيادية في الفنادق السويدية بشكل متوسط ماعدا النمط الحر بشكل قليل جداً.
- 2- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والقيم المكونة للثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

دراسة (Klark Ronald, 2004) أثر نمط القيادة على التزام موظفي الفندق بجودة الخدمة: حالة دراسية فندق court yard، (Atlanta)، بحثت هذه الدراسة في الدور الذي تلعبه دائرة شؤون الموظفين في المحافظة على جودة الخدمة من خلال التوظيف والاختيار والتدريب وممارسة نفس القوانين والأنظمة في جميع وحدات الفندق. وركزت الدراسة على المكاتب الأمامية من خلال النظر في كيفية التزام المديرين بنوعية الخدمة، وأسلوب قيادة المدير لموظفي المكاتب الأمامية. ووجد أن المديرين الذين يستخدمون نمط القيادة التحويلي ملتزمون بجودة الخدمة ويخلقون مناخاً ينقلون به التزامهم بجودة الخدمة إلى العاملين معهم، وأيضاً وجد أن الذين يعرفون دور وقيم الفندق يؤدون أعلى مستوى من جودة الخدمة وبالتالي يصل الموظف إلى الرضا عن أدائه في العمل.

دراسة (Ivona Virdeolva, 2005) تحلل نمط القيادة المهيمن في صناعة الضيافة في مقاطعة دوبروفنيك - نيريتفا في جمهورية كرواتيا ، وعلى الترابط بين خصائص وأسلوب قيادة المديرين في صناعة الضيافة في مقاطعة دوبروفنيك - نيريتفا . واثبتت النتائج أن مديري الفنادق يفضلون أسلوب القيادة الاستشاري، لأنهم يتقنون بمرؤوسيتهم، ولكن ليسوا دائماً مستعدين لاتخاذ والمشاركة في صنع القرار وخاصة في الإدارة الوسطى والدنيا، ومن السهل قبول أفكار مرؤوسيتهم، ويميلون لاستخدام المكافآت كوسيلة أساسية من وسائل الثواب وأيضاً تفويض العاملين، وعند مقارنتها بالصناعات الأخرى وجد ان هنالك اختلافاً فالمؤسسات الصناعية تميل إلى النمط الاستبدادي.

دراسة (kim Jong، 2006) حول العلاقة بين أنماط القيادة والأداء في العمل في (قسم المبيعات) ، وكان موضوع الدراسة استكشاف العلاقة بين نمط القيادة والأداء وتم اختيار الفنادق ذات الأربع نجوم في هونج كونج للدراسة، والنتائج التي ظهرت كانت على النحو التالي:

1. وجد أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير سلبي على الأداء، لأن الموظفين في قسم المبيعات تتأتى معظم أجورهم من مكافآت البيع والدخل ليس ثابتاً، ولأن نمط القيادة التحويلي يشجع على العمل إلا أن أثر مقاومة العاملين للحصول على دخل مرتفع كان وضحاً وبالتالي يؤثر على الأداء.

2. أسلوب القيادة له علاقة إيجابية مع الأداء.
3. الخصائص الشخصية لها تأثير إيجابي لأن الحماس من السمات الطبيعية للعاملين في قسم المبيعات
4. وجد أن ضغوط العمل لها تأثير كبير غير مباشر على النمط القيادي المتبع وبالتالي يؤثر على الأداء.

أما من الناحية الإدارية قدم الباحث الاقتراحات التالية:
 1. يجب استخدام نمط القيادة التحويلي لمساعدة العاملين على ضرورة بذل جهد أكبر للحصول على مكافآت عالية، وعلى تحقيق أهداف المنشأة الفندقية المستقبلية.

2. لرفع الأداء علاقة إيجابية مع النمط القيادي المستخدم.
3. لا نستطيع أن نعمم نتائج الدراسة على الأقسام الأخرى في الفندق.
4. لمحدودية الموارد دور في الحد من شمول الدراسة لدوائر أخرى بالفنادق وكانت عينة صغيرة جداً ومن أصل 220 كمجتمع بحث، فيجب توفر التمويل اللازم للقيام ببحث أوسع.

دراسة (Hakan ، 2008) تأثير القيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية:

دراسة على فنادق تركيا، وهدفت الدراسة إلى دراسة تأثير سلوكيات القيادة على الموظفين وعلى الفعالية التنظيمية في فنادق الدرجة الأولى وعن أساليب القيادة التي يستخدمها المديرين وعلى رضا والتزام الموظفين العاملين في الفنادق. وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة والفعالية التنظيمية وأن القيادة التحويلية تحفز الألتزام التنظيمي والرضا الوظيفي مما يحفز العاملين على زيادة مستوى أدائهم ورفع الانتاج. ولكن هنالك قيود ينبغي مراعاتها عند القيام ببحث مشابه وهي تغيير الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة وأنه لا يمكن تعميم نتائج هذا البحث على الفنادق الأقل تصنيفاً.

دراسة (Karmen Babeta & Gabriela Seabos،2010) نمط القيادة وثقافة الابتكار في الفنادق الرومانية، هدفت الدراسة إلى تحليل مناخ الابتكار في الفنادق وأيضاً تحليل علاقة المدير بالموظف في صناعة الضيافة والدور المهم للابتكار. ووجدت الباحثتان أن النمط الديمقراطي هو الأكثر فاعلية وأن المديرين يجب أن يكونوا قريبين من الموظفين لكي يشجعوهم على إيصال قيم المنشأة الفندقية التي يعملون بها إلى الزبائن من خلال ممارسة كل ما هو جديد وحديث في صناعة الضيافة.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة

(1-2) المقدمة:

اعتمدت المنهجية التي استخدمها الباحث بتحديد كل من تصميم الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأداة البحث وطريقة الإعداد، ودلالات الصدق والثبات، إلى جانب عملية جمع البيانات وتحليلها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في التحليل.

(2-2) تصميم الدراسة :

تعتمد عملية التصميم الخاص بالدراسات العلمية على طبيعة المشكلة المطروحة والأهداف التي ينتظر تحقيقها عند اتمام معالجة المشكلة المطروحة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية باعتباره الأكثر انسجاماً في انجاز الدراسة الحالية. استعان الباحث بالمراجع والمصادر المتاحة لإعداد الإطار النظري للدراسة. وفي الجانب الميداني استخدم الباحث استبانتين كوسيلة أساسية لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى الأجوبة الخاصة بأسئلة الدراسة.

(3-2) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بكل المنشآت الفندقية ذات الخمس و أربع نجوم في الأردن. وعددها (53) فندقاً وعدد المديرين فيها (360) بحسب وزارة السياحة والاثار الأردنية لعام 2010، وتقع هذه الفنادق في عمان، البحر الميت، البتراء والعقبة.

(4-2) عينة الدراسة:

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من مجتمع البحث بلغ عدد أفرادها (120) يمثلون ما نسبته 33% من مجتمع البحث من مديري الفنادق ومساعدتهم يعملون في منشآت فندقية قائمة وتقدم الخدمة الفندقية في مدن (عمان، البحر الميت، البتراء والعقبة) وهي فنادق مصنفة خمس واربع نجوم. وتم توزيع الاستبيانات على كافة أفراد عينة الدراسة من قبل الباحث وبمساعدة بعض الاشخاص الذين يعملون في هذه الفنادق، وتم استعادة

جدول رقم (3-1)

أ. توزيع أفراد العينة حسب الموقع

العدد	التصنيف	الموقع	الفندق
7	خمس نجوم	عمان	انتركونتيننتال
6	خمس نجوم	عمان	حياة عمان
6	خمس نجوم	عمان	لو رويال
6	خمس نجوم	عمان	شيرتون
6	خمس نجوم	البحر الميت	ماريوت
6	خمس نجوم	البحر الميت	موفنبيك
6	خمس نجوم	البحر الميت	كمبنسكي
5	خمس نجوم	البتراء	ماريوت
5	خمس نجوم	البتراء	موفنبيك
5	خمس نجوم	البتراء	كرأون بلازا
6	خمس نجوم	العقبه	انتركونتيننتال
6	خمس نجوم	العقبه	راديسون ساس
6	خمس نجوم	العقبه	كمبنسكي
4	اربع نجوم	عمان	القصر
4	اربع نجوم	عمان	بيل فيو
4	اربع نجوم	البتراء	بانوراما
4	اربع نجوم	البتراء	جراند فيو
4	اربع نجوم	العقبه	تالابي
4	اربع نجوم	العقبه	خليج العقبه

ب- توزيع عينة البحث وفقاً للعمر

جدول رقم (2-3)

توزيع عينة البحث وفقاً للعمر

فئة العمر	العدد	% من مجموع عينة البحث
أقل من 25 عام	2	3%
من 25 عام إلى أقل من 35 عام	38	38%
من 35 عام إلى أقل من 45 عام	35	35%
من 45 عام فأكثر	25	25%
المجموع	100	100%

من الجدول رقم (2-3) أعلاه يتضح أن نسبة 2% من أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 25 عاماً، وأن نسبة 38% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية من 25 عاماً إلى أقل من 35 عاماً، وأن نسبة 35% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم من 35 عاماً إلى أقل من 45 عاماً، وأن نسبة 25% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية الأخيرة من 45 عاماً فأكثر. ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تتمتع بمراحل عمرية جيدة وهي عمر الشباب والحيوية، ولذلك من المتوقع أن يكون الأداء مرتفعاً.

جدول رقم (3-3)

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية من مجموع عينة البحث
الثانوية العامة	0	0
الدبلوم	25	25%
البكالوريوس	54	54%
دراسات عليا	21	21%
المجموع	100	100%

من الجدول رقم (3-3) أعلاه يتضح أن نسبة 25% من أفراد عينة البحث يحملون شهادة الدبلوم، وأن نسبة 54% من أفراد عينة البحث كان المؤهل العلمي لهم درجة البكالوريوس، أن نسبة 21% من أفراد عينة البحث لهم دراسات عليا.

ومما سبق نستنتج أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث يحملون درجة البكالوريوس وأن 21% من أفراد عينة البحث يحملون شهادات دراسية عليا، وهذا مؤشر جيد على أن استجابة أفراد العينة سوف تكون إيجابية بشأن عبارات البحث.

جدول رقم (4-3)

توزيع عينة البحث حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية من مجموع عينة البحث
ذكر	82	82%
انثى	18	18%

من الجدول رقم (4-3) أعلاه يتضح أن نسبة 82% من أفراد عينة البحث ذكوراً، وأن نسبة 18% من أفراد عينة البحث إناث، ويبدو أن سبب التفاوت بين نسبة الذكور والإناث في العينة هو طبيعة المجتمع الأردني في اعتماده على الذكور في القيادات الإدارية أكثر من اعتماده على الإناث، ولضعف إقبال الإناث في العمل في الفنادق (والذي أصبح يتزايد في أيامنا هذه ومن المرجح وجود نسبة أكبر من الإناث في مناصب إدارية في المستقبل)

جدول رقم (3-5)

توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية من مجموع عينة البحث
متزوج	85	%85
غير متزوج	15	%15

من الجدول رقم (3-5) أعلاه يتضح أن نسبة 85% من أفراد عينة البحث متزوجون، وأن نسبة 15% من أفراد عينة البحث غير متزوجين.

جدول رقم (3-6)

توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة في العمل

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	%2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22	%22
من 10 إلى أقل من 15 سنة	37	%37
من 15 سنة فأكثر	39	%39
المجموع	100	%100

من الجدول رقم (3-6) أعلاه يتضح أن نسبة 2% من أفراد عينة البحث كانت سنوات الخبرة لهم أقل من 5 سنوات، وأن نسبة 22% من أفراد عينة البحث كانت من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأن نسبة 37% من أفراد عينة البحث كانت من 10 إلى أقل من 15 سنة، وأن نسبة 39% من أفراد عينة البحث كانت من 15 سنة فأكثر، ويبدو أن أكثر من ثلثي العينة تنحصر سنوات الخدمة لديهم بين الفئات (10-15) و(15 فأكثر) ويبدو أن انحصار سنوات الخدمة هذه العينة هو أن مجتمع الدراسة حدثت فيه تغييرات أدت إلى تغيير في تشكيل الموظفين بصورة مباشرة بكل دوائر الفنادق، ولوحظ وجود للاعمار الكبيرة في الدوائر الخلفية كالمحاسبة وشؤون الموظفين والمطبخ.

(2-5) طرق جمع البيانات :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته مع أهداف الدراسة واستخدم الباحث استبانة لقياس الانماط القيادية للمديرين في المنشآت الفندقية الأردنية وفيما يلي توضيح ذلك:-
الاستبانة : تم تطوير استبانة خصيصا بالرجوع إلى الدراسات السابقة المتعلقة
موضوع الدراسة.

وتتضمن ثلاثة أجزاء وكما يلي :-

الجزء الأول : يحتوي على معلومات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين (كالجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني : تحتوي على بيانات الدراسة والذي يتكون من مجموعة من الفقرات تمثل (نمط القيادة الديمقراطي، نمط القيادة الاتوقراطي ونمط القيادة الحر).

الجزء الثالث: الأداء الوظيفي للمديرين في الفنادق الأردنية.

(2-6) صدق الاستبانة:

قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية وفي تخصص الإدارة. وطلب الباحث من الهيئة التدريسية إبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات. ومن ثم قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية من المديرين في الفنادق للتعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة البحث بحسب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من ناحية، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة البحث ودرجة جميع العبارات التي تضمنتها أداة البحث من ناحية أخرى.

جدول رقم (3-7)

معاملات ارتباط بيرسون

للصدق البنائي لعبارات كل محور من محاور أداة البحث

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**،.559	6	**،.561	12	**،.47	5	النمط الديمقراطي	
**،.721	7	**،.702	15	**،.530	8	**،.54	1
**،.652	8	**،.402	18	**،.35	11	**،.61	4
**،.512	9	**،.39	21	**،.56	14	**،.46	7
**،.49	10	**،.514	24	**،.62	17	**،.23	10
**،.38	11	**،.37	27	**،.714	20	**،.74	13
**،.651	12	**،.62	30	**،.611	23	**،.51	16
**،.554	13	**،.28	33	**،.26	26	**،.62	19
**،.621	14	**،.620	36	**،.38	29	**،.55	22
**،.742	15	**،.48	39	**،.46	32	**،.645	25
**،.625	16	**،.23	42	**،.24	35	**،.512	28
**،.53	17	الأداء		**،.61	38	**،.48	31
**،.47	18	**،.56	1	**،.49	41	**،.71	34
**،.511	19	**،.725	2	النمط الاتوقراطي		**،.604	37
**،.534	20	**،.554	3	**،.324	3	**،.52	40
		**،.64	4	**،.45	6	النمط الحر	
		**،.586	5	**،.549	9	**،.294	2

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

يظهر من الجدول رقم (3-7) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات كل محور من محاور البحث مما يشير إلى وجود مصداقية وثبات داخلي لبناء أداة البحث. وفي ضوء الصدق البنائي المتحقق لأداة البحث أصبحت صيغتها النهائية تتضمن (62) عبارة موزعة على محاور البحث المكونة من الأنماط القيادية (الديمقراطي، الاتوقراطي و الحر)، بالإضافة إلى الأداء، وقد قام الباحث بإعادة توزيع وترتيب عبارات أداة البحث دون إبراز الأنماط القيادية الثلاثة، وذلك للحصول على الدقة والعناية اللازمة لإجابات المفحوصين على عبارات البحث وذلك على النحو التالي: النمط الديمقراطي وتمثله (14) عبارة (1،4،7،10،13،16،22،19،25،28،31،34،37،40) والنمط الاتوقراطي ويمثله (14) عبارة وهي (3،6،9،12،15،18،21،24،27،30،33،36،39،41) والنمط الحر ويمثله (14) عبارة وهي (2،5،8،11،14،17،20،23،26،29،32،35،38،42)، أما الأداء فيمثله (20) عبارة.

(7-2) ثبات الأداة:

لاستخراج ثبات أداة الدراسة عن طريق استخراج معامل كرومباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل محور من محاور الأداة.

جدول رقم (3-8)

معاملات ثبات أداة البحث لمحاور أداة البحث وأداة البحث ككل

معامل الثبات	محاور أداة البحث
82,0	النمط القيادي الديمقراطي
81,0	النمط القيادي الحر
86,0	النمط القيادي الاتوقراطي
843,0	مستوى الأداء
76,0	ثبات أداة الدراسة

نستخلص من الجدول السابق (3-8) أن معاملات ثبات ارتباط (ألفا كرونباخ) تراوحت بين (81,0) لمحور النمط القيادي الحر، و (843,0) محور الأداء، كما أظهرت الاستبانة معاملاً عالياً من الثبات بلغ (76,0) وهو معامل مرتفع مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية.

(8-2) إجراءات الدراسة:

قام الباحث بتطبيق البحث المسحي على مديري الفنادق ومساعديهم ومديري الدوائر بالفنادق المنتقاة للدراسة في (عمان، البحر الميت، البتراء، العقبة)، وذلك بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي، وثبات أداة البحث وذلك باتباع الخطوات التالية:

1- تم توزيع أداة البحث على (120) فرداً ممن يعملون في فنادق الخمس وأربع نجوم ويشغلون وظيفة مدير عام ومساعد مدير عام ورئيس قسم وهذا العدد يمثل (33%) من المجتمع الأصلي للبحث.

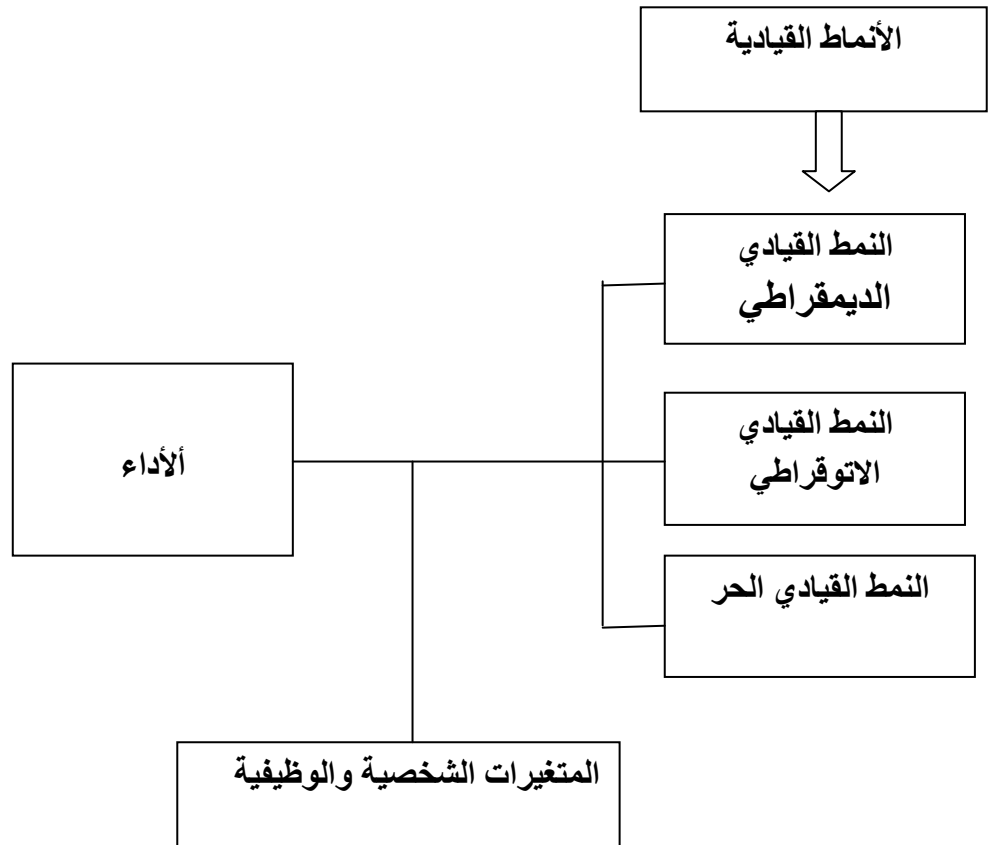
2- استعاد الباحث (100) استبانة مكتملة البيانات بلغت نسبتها (3,83) من مجتمع البحث بفاقد قدره (20) استبانة بلغت نسبتها (7,16%) من جملة الاستبانات الموزعة.

3- قام الباحث بإدخال البيانات الخاصة بالاستبانات مكتملة البيانات بالحاسب الآلي لتحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

(9-2) متغيرات الدراسة:

كما يتضح من الشكل التالي رقم (3-1) ، تمثل الأنماط القيادية المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة ، في حين تمثل إجابات العينة من المديرين في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن (المتغيرات النوعية) عن قراراتهم المتغيرات التابعة في الدراسة .

شكل (1-2)



(10-2) الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استخدم الباحث النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة واستجابة أفرادها على محاور البحث، واعتمد الباحث على الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل الإجابة عن الأسئلة.

الفصل الثالث

الإطار النظري للدراسة

(1-3) المقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز. وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

(2-3) مفهوم وتعريف القيادة

من وجهة نظر الباحث وبعد التحدث لمعظم أفراد العينة يرى بعض الباحث أن القيادة هي:

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
 - عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
 - نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
- ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على العناصر الآتية:

- 1- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- 2- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

التعريف الإجرائي:

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بهؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. وقد تغير ذلك الآن، فإذا لم يتم

قيادة الناس، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة المديرين والعاملين معه، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها.

تعريف المهارات القيادية:

قدرة القائد بإحداث المواعمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق - بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

تعريف المدير:

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحبة للعمل ومرتبطة ببعضها بعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية مما يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية .. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق (الحنيطي، 2010).

المدير القائد:

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مديراً فعالاً. (العلاقي، 2000).

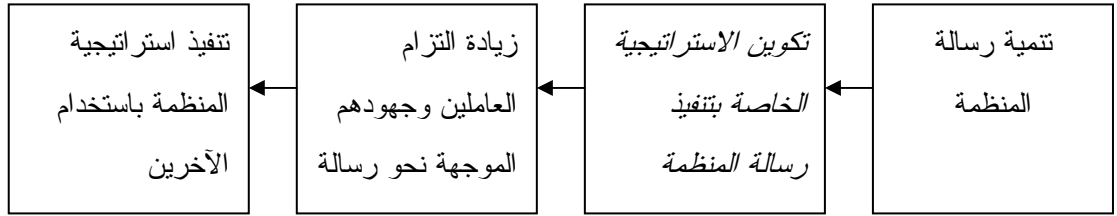
القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (كلادة، 1997).

(3-3) الفرق بين القيادة والإدارة:

- ان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف والرقابة.
 - تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
 - (أ) تحديد الاتجاه والرؤية .
 - (ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية .
 - (ج) التحفيز وشحن الهمم .
 - القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
 - تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة(2004، : جيرالد جرينبرج & روبرت بارون) .

الشكل (1-1) يوضح الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة:



دور المديرين:

دور القادة

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة). (الحنيطي، 2010).

ويعد مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من

الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هنا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائداً فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد كبير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرعوسيه أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبعاً بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المديرون من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائداً فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

(2004، : جيرالد جرينبرج & روبرت بارون).

(3-4) مهارات القيادة:

(السيد، 2001) لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرعوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- 1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- 2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

- 3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص، وهي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
- أ- القدرة على تحمل المسؤولية.
 - ب- الفهم العميق والشامل للأمور.
 - ج- الحزم.
 - د- الإيمان بالهدف.

المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام، وتوحدهم كأسرة واحدة متحاببة متعاطفة. (السيد، 2001).

المهارة التنظيمية:

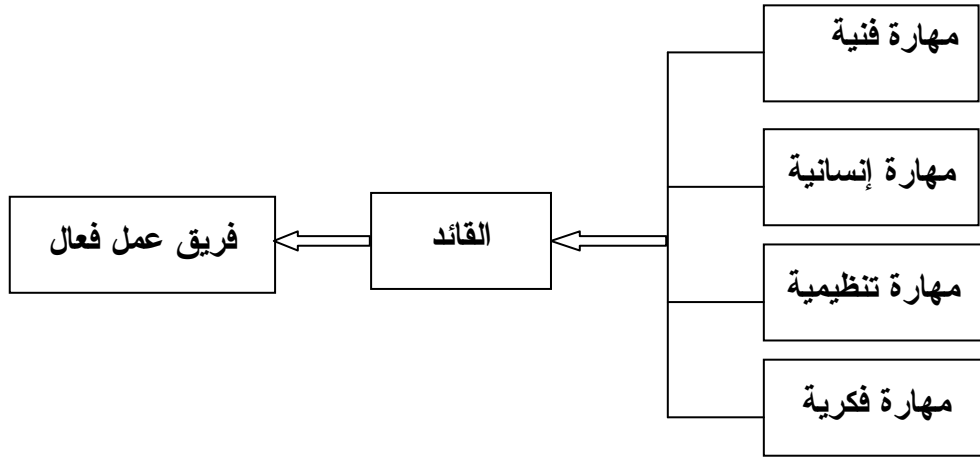
وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق جهود العاملين.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية. (السيد، 2001).

1- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك تغيير أفكار المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف (2004، جيرالد جرينبرج & روبرت بارون).

الشكل (2-3) يوضح مهارات القيادة.



(3-5) أهمية القيادة:

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم). وعليه فأهمية القيادة تكمن في:-

- 1) أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2) تعد البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- 3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- 6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

صفات القائد:

(العلاقي، 2000) الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة ومنها:

1- الثقة بالنفس وبالآخرين:

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.

2- وظيفته الرئيسية ليست حل المشكلات:

القائد يستطيع مساعدة منظمته على التطور والنجاح إذا كان تدخله لحل المشكلات عند الضرورة.

3- الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

4- مد يد المساعدة للآخرين.

5- لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة من مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير

- الحديث والإقناع.

- الاستماع والانصات.

6- تنظيم وإدارة الوقت:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه (العلاقي، 2000).

7- صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية. فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاج القادة أن تكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها،

ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب. (العلاقي، 2000).

8- مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

9- قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام، والقائد يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير المهمة هي إهدار للجهود والأموال.

10- ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل.

11- التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

12- الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية، والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

13- الخلق والإبتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً. (العلاقي، 2000).

قوة تأثير القيادة:

قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها .

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن قوة القائد وتأثيره تشتمل على ما يلي:

1- القوة الشرعية أو القانونية:

وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كأن تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام - المدير - المشرف)

2- قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل (الرواتب - الترقيات - الجوائز).

3- قوة القسر أو الإكراه:

هذه القوة تأتي عن طريق القدرة على المراقبة والعقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل (لفت النظر - التأنيب - إنهاء الخدمة)

4- قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

5- قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة.

إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتمر بخطوات تشمل:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصلق السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

(3-6) أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

- 1- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.
- 2- القيادة التسيبية: لا يقوم القائد بتوجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.
- 3- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور وفي اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يملئها عليهم أو يفرضها ، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، ويهتم هذا النمط من القيادة بالعمل اهتماماً عالياً لتحقيق الأهداف المرسومة وكذلك اهتمام كبير بالعاملين وتحقيق أهدافهم أيضاً، لأنهم الأساس في تنفيذ السياسات والخطط المرسومة من خلال خلق جو من المحبة والألفة، كما تقوم هذه القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة، وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الانتاجية إلى الامام. (الحنيطي، 2010).

(3-7) نظريات القيادة:

توصل العلم إلى نظريات عديدة بالنسبة للقيادة وذلك لأن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بسلوك القائد وخصائص الأفراد والموقف الذي يوجد فيه القائد وقد أفرز هذا التنوع ثلاثة مداخل لدراسة القيادة هي:

- 1- المدخل الذاتي (نظرية السمات).
 - 2- المدخل السلوكي (النظريات السلوكية).
 - 3- المدخل الموقفي (النظريات الموقفية).
- وسيتأول الباحث في هذا البحث بشيء من الإيجاز نظرية واحدة لكل مدخل من المداخل الثلاثة.

أولاً: المدخل الذاتي:

من نظريات المدخل الذاتي نظريات السمات:

يعد (ستو جديل وتيد وبرنارد) من المتحمسين لهذه النظرية، وقد اعتمدوا على ملاحظة عدد من القادة المعروفين وقاموا بحصر الصفات المشتركة بينهم، واعتبروها صفات لازمة للقيادة، وقد نشر (تيد، 2001) قائمة بعشر صفات للقائد وهي:

1- القدرة العصبية والجسدية.

2- الحماسة.

3- الود والحب.

4- الاستقامة والنزاهة.

5- الإدراك الفني.

6- الحزم.

7- الذكاء.

8- مهارة التعميم.

9- الإيمان.

10- المعرفة بالهدف والسير نحو تحقيقه.

أما (Chester Bernard، 1964) فيؤكد أن للقيادة وجهين:

الوجه الأول: هو التفوق عن طريق توفر بعض المواصفات الفنية الآتية:

- القدرة الجسدية المميزة.

- مهارات الحديث والاتصال.

- المعرفة.

- التذكر.

- التصور.

الوجه الثاني: يشمل التحلي بالآتي:

- التصميم.

- المثابرة.

- الاحتمال.

وإذا كانت هذه النظرية تريد أن تقول: (إن الناس يولدون قادة حتى من حيث المواصفات الجسدية) فذلك يحسب ضدها وهذه القوائم من السمات لا توضح أي السمات أهم من غيرها بجانب أن المواقف غير متشابهة، والقائد يتفاعل مع كل موقف بطريقة مختلفة عن المواقف الأخرى، وقد اكتشف الباحثون أنه لا توجد

صفات محددة يمكن أن تميز القائد عن التابع، ومن ثم تصبح مهمة نظرية السمات غير موضوعية، وقد يكون القائد فيها ناجحاً أو فاشلاً وقد وجه لهذه النظرية قدر كبير من النقد، حيث أنها تركز على القدرات والسمات الجسمية للقائد وقدراته الشخصية، وتتجاهل الجماعة التي يقودها. (الطويل، 1999)

ثانياً: المدخل السلوكي:

نظراً لعدم الاقتناع بنظرية السمات، ومع نهاية الخمسينات من القرن العشرين، اتجه علماء السلوك لدراسة مدى تأثير سلوك القيادة على إنتاجية العاملين، فبدلاً من التركيز على سمات القادة الفاعلين، بدأت التركيز على سلوك القائد أي ما يفعله القائد والكيفية التي يتصرف بها. من نظريات المدخل السلوكي:

ذكر (الطويل، 1999) أن (Reddin, 2003) له نظرية تتعلق بنظرية السلوك وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، وهي العناية بالإنتاج والعناية بالعاملين وبعد الفاعلية.

وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

1- بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحقيق الهدف.

2- بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالنقطة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.

3- بعد الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره التي يعد مسؤولاً عنها، وقد بين (REDEN, 2003) أنه إضافة إلى أسلوب القائد فإن للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل:

ب- المناخ النفسي في النظام.

ت- التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.

ث- العلاقات مع الرؤساء.

ج- العلاقات مع الزملاء.

ح- العلاقات مع التابعين.

وقد طور (REDEN 2003) تقنيات تدريب تمكن القائد من اختيار الأسلوب القيادي المناسب من أجل استخدامه في المواقف التي قد يواجهها، ويشتمل التدريب على ثلاثة مجالات من المهارات:

- 1- القدرة على تقييم الموقف في ضوء متطلبات القيادة الفعالة أو ما يسمى بحساسية الموقف.
 - 2- المهارات المطلوبة للتأثير على أبعاد الموقف السلبية، أو ما يسمى بإدارة الموقف.
 - 3- القابلية لتنويع أسلوب القيادة وفق ما تتطلبه فعاليات المواقف المختلفة وفعاليتها، أو ما يسمى بمرونة الأسلوب. (الطويل، 1999)
- ثالثاً: المدخل الموقفى:-**

نظراً لتغيرات النظريات السلوكية، بدأ الباحثون والكتاب في البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية على افتراض أن فاعلية القائد في نتاج تفاعل متغيرات من أهمها نمط القيادة، وشخصية القائد والمرؤوسين والمتغيرات الموقفية والبيئية ونتيجة للدراسات المكثفة ظهرت نظريات عديدة.

لذلك تطرق الباحث إلى النظرية التفاعلية (الأسلوب الانتقائي للقيادة) وقد حدد ثلاثة أوجه لظاهرة القيادة:

- 1- الصفات الشخصية والنفسية للقائد: وتشمل: القيم - الاستعداد للمشاركة - الشعور الداخلي بالأمن - القدرة على التوقع.
- 2- الجماعة (التابعون) ومواقفهم واحتياجاتهم: وتشمل: الاتجاهات - الحاجات - فهم وإدراك الأهداف - والاستعداد للمشاركة - العلاقات بين الأفراد - التقاليد - التوزيع الجغرافي - تماسك الجماعة.
- 3- الموقف الذي يربط القادة والأتباع: وتعني طبيعة العمل والمواقف المؤثرة، وهذه النظرية تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة، ويقدر على التأثير في الغير وفي المواقف المختلفة، ويسيطر على مشاعره وأعصابه، ومهارات شخصية تعينه على مواجهة المواقف المختلفة، وعلى القائد أن يحدد دوافعه الحسية ويتعرف عليها جيداً، حيث أنها تختلف من شخص لآخر، فيكون التابعون وراء القائد ويكون القائد وراء رغبات التابعين، إلا أن تبعية الآخرين لن تكون إلا للشخص الذي يمتلك مهارات القيادة. (الزعيبي، 2009).

وقدرة القائد على إدارة الغير تنطلق من قاعدة أساسية وهي الاتجاهات التي تحكم نظرته إليهم حيث يجب أن تكون إنسانية، وتضع في الاعتبار حاجات الغير، وإدارة المواقف المختلفة تظهر حاجة القائد لبعض الذكاء الذي يمكنه من التفاعل والتكيف مع المواقف الصعبة والحرجة، وعندما تكون الجماعة متفاعلة في العمل

ومتجاوبة بشكل إيجابي ومشاركة فعلاً في التنفيذ، ويكون دور القائد هو التنظيم والمتابعة والتدريب والعمل معها، ومع أن القائد يمتلك القدرة على التجاوب مع الجماعة، وكذلك المهارة اللازمة لإنجاز العمل الذي يقوم به (كلالدة، 1997).

4- إلا أنه يعيب هذه النظرية أنها تتطلب مجتمعا يجيد الممارسة الديمقراطية والعمل المشترك، وله إمكانيات مواجهة المشكلات والمواقف المتغيرة بأسلوب متطور، والدور الأساسي هنا للعمل الناتج عن تفاعل عناصر النظرية الثلاثة: الشخصية - التابعون - الموقف. وكلما كان هدف الجماعة هو إنجاز العمل المكلفة به وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، كان العمل ناجحاً للقائد والجماعة. الزعبي، (2009).

ويرى الباحث من خلال ما سبق حول نظريات القيادة يمكن القول بان نجاح القائد يكمن في مدى قدرة القائد على جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين، ومن ثم التعامل مع المرؤوسين على ضوء ما توفر لديه من معلومات، وكذلك قدرته على اتخاذ القرار المناسب، كما أن القائد يجب أن يميز بالذكاء الخارق والشخصية القوية والقدرة على الحكم الصحيح والمنطقي على الأمور، وكذلك لا بد من توافر عنصر المرونة في القائد، والقدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة، كما أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يحكم بعقله على الأمور، ويستبعد العاطفة عند اتخاذ القرارات (العلاقي، 2000).

جدول (1-3)

يوضح المقارنة بين مداخل القيادة الإدارية

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
السلوكي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً
الموقف	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتناسب الموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

R. (2004·Hoffman

(3-8) أنماط القيادة:

1- نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : ويقسم هذا النمط إلى خمسة أنماط هي .

مرتكزات السلوك : 1- الاهتمام بالعمل . 2- الاهتمام بالعاملين .

أ- القائد السلبي (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

ب- القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

ج- القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د- القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

هـ- القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير والتجديد.

2- حسب نظرية النظم الإدارية الزعبي، (2009).

: ويقسم هذا النمط إلى أربعة أنماط:

مرتكزات السلوك: 1- الثقة بالعاملين . 2- قدرة العاملين.

أ- القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
 - التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
 - ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

ب- القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.

• مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

ج- القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د- القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

3- حسب نظرية الفاعلية والكفاءة الزعبي، (2009).

: ويقسم هذا النمط إلى ثمانية أنماط:

مرتكزات السلوك: 1- الاهتمام بالعمل. 2- الاهتمام بالعاملين. 3- درجة الفاعلية.

أ- القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب- القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- ج- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):
- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.
- د- القائد الواسطي (الموفق):
- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحل الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل.
- تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها.
- هـ- القائد الروتيني (البيروقراطي):
- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.
- و- القائد التطوري (المنمي):
- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.
- ي- القائد الأوتوقراطي العادل:
- يعمل على كسب طاعة وولاء مروؤسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.
- ع- القائد الإداري (المتكامل):
- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج ويحقق أهدافاً عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين.

حسب نظرية التوجيه والدعم الزعبي، (2009).

: نموذج القيادة الموقفية. ويقسم هذا النمط إلى أربعة أنماط.

مرتكزات السلوك 1- درجة التوجيه. 2- درجة الدعم والمساندة.

- أ- القائد الموجه: إخباري.
 - درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.
 - يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
 - يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوو الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.
- ب- القائد المساند: مشارك.
 - يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
 - يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
 - يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.
- ج- القائد المفوض: مفوض.
 - يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
 - يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
 - يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.
- د- القائد الرئيس: استشاري.
 - يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
 - يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
 - يمارس هذا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

(3-8) واجبات القيادة:

- 1) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
 - 2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
 - 3) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
 - 4) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
 - 5) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
 - 6) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- (3-9) أنماط القيادة المعتمدة في الدراسة:
أولاً/ النمط الأتوقراطي:

وهو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها.

وقد أطلق بعض الباحثين على النمط الأتوقراطي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، والنمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري، والنمط الأتوقراطي، إلا أن كلمة أتوقراطية يمكن أن تشمل معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة التي تدور في مجملها حول محور واحد هو محاولة القائد الأتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. (Agrawal , T. & Krishnan , V. R. 2000). وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط، ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من إنتاجهم وكفاءتهم في العمل.

خصائص النمط الأتوقراطي: يتميز النمط الأتوقراطي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص منها:

1. يصنع القرارات المهمة بنفسه.
2. لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر.
3. يركز اهتمامه على إنجاز العمل.
4. يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين.
5. يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين مجالاً لإصدار القرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين.

كما يتميز النمط الأتوقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعدة خصائص من أهمها:

1. يكون قاسياً وصارماً في تعامله مع مرؤوسيه.
2. لا يعطى أي اهتمام في إشباع حاجات المرؤوسين.
3. لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يريد أن يفرض عليهم نماذج العمل.
4. كثيراً ما يحاول تحسين مركزه والحصول على ترقية دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه وحاجاتهم.
5. لا يهتم بالأعباء الوظيفية للمرؤوسين.

تقويم النمط الأتوقراطي:

إن تقويم النمط الأتوقراطي يتطلب بيان مزايا هذا النمط والمآخذ عليه في ضوء ما يترتب على أتباعه من مزايا ومآخذ. ونجمل فيما يلي أهم مزايا النمط الأتوقراطي: قد يكون هذا النمط ناجحاً في التطبيق خلال الأزمات أو في ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدّة. وأهم المآخذ على النمط الأتوقراطي: أن هذا النمط من القيادة، وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسات في هذا المجال، وهي:

- يركز القائد الأتوقراطي السلطات في يده وينفرد في اتخاذ القرارات.

- قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
- يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين التي تبدو ظاهرة من خلال أدائهم للعمل وذلك بانعدام كفاءة العمل لدى المرؤوسين، وانعدام التعاون والولاء للقائد.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين المرؤوسين. • ظهور الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين، وسيادة روح العداوة، ومشاعر البغض بين القائد والمرؤوسين من جهة، والمرؤوسين وبعضهم بعضاً من جهة أخرى. ويرى الباحث أن هذا النمط لا يتلاءم مع الإدارة الحديثة لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على (المرؤوسين) وبالتالي على الكفاءة وزيادة الانتاجية في العمل، هذا فضلاً عن أن الفلسفة الديمقراطية التي أصبحت تقوم عليها الإدارة الحديثة وما تركز عليه من علاقات إنسانية سليمة بين القائد والمرؤوسين، فأتاحت الفرصة لهم لمشاركته في بعض مهماته، وتقديره لحاجاتهم النفسية والاجتماعية وكل هذه المتطلبات لا يمكن للإدارة الحديثة تحقيقها في ظل نمط القيادة الأتوقراطي. (كلالدة، 1997).

ثانياً/ النمط الديمقراطي مفهوم النمط الديمقراطي:

يعتمد النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في بعض المهمات والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء العاملين. وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:

1. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
2. إشراك المرؤوسين في بعض المهمات القيادية، ونعني بذلك دعوة القائد لمرؤوسيهم والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها المناسبة للمشكلات الإدارية.
3. أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته.

خصائص النمط الديمقراطي:

- يتميز نمط القيادة الديمقراطية من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص أهمها:
- يُشرك المرؤوسين في وضع الخطط واتخاذ القرارات.

- يُناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات.
 - يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين.
- ويرى الباحث أن القائد الذي يطبق اللوائح والقوانين الإدارية بطريقة مرنة. يعمل على رفع مستوى أداء المرؤوسين. ويتميز نمط القيادة الديمقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعدة خصائص أهمها:
- يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين.
 - يحقق الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين.
 - يتجنب مواجهة المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين.
- ويرى الباحث أن النمط الديمقراطي يركز على الجوانب الإنسانية، ويهتم بمصالح المرؤوسين، ويعمل على إشباع حاجاتهما المختلفة. (كلادة، 1997).

تقويم النمط الديمقراطي:

سنعرض فيما يلي أهم المزايا والمآخذ على هذا النمط:

مزايا النمط الديمقراطي:

يخلف الجو الديمقراطي إشباعاً لحاجات المرؤوسين الإنسانية نتيجة فهم الرئيس لمشاعر المرؤوسين ومعرفة مشاكلهم والعمل على القيام بمعالجتها ، لذا ينتج جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية.

- توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسينه.
- تنمي روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين، وإعطائهم فرصة للتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم حيث تنفي السلبية التي توجد في النمط الأتوقراطي، والفوضى التي توجد في النمط الترسلّي.

مآخذ على النمط الديمقراطي:

من أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي:

- أن محاولة القائد تشجيع مرؤوسيه وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق إشراكهم وتفويضهم السلطة، ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الأعمال، كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه.
- صعوبة زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار، إذ تعد المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقده الدور القيادي.
- تستلزم كثيراً من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتيسر للقائد، خصوصاً في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمراً معقداً ومكلفاً للجهد والمال.
- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.
- ويرى الباحث أن القيادة الديمقراطية لا تتماشى مع بعض المرؤوسين نتيجة وجود بعض المرؤوسين ممن لا يجدي معهم هذا الأسلوب، وبذلك يمكن القول: إن القيادة الناجحة هي التي تمارس دورها في متطلبات الموقف. (كلالدة، 1997).

ثالثاً/ النمط الحر (الترسلّي)

هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها ، القيادة المنطلقة، والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان. وتقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلّي لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل

اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الترسلّي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة.

خصائص النمط الحر (الترسلّي):

يتميز النمط الترسلّي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص أهمها:

1. يترك للمرؤوسين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز هذا العمل.

2. تتم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال، وعدم التخطيط، وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية مما يفقد الاجتماع كثيراً من مقومات نجاحه.

3. يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة.

4. لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر، فهو وإن كان موجوداً بجسمه، فإنه غائب من حيث تأثيره وتوجيهه للمرؤوسين.

5. يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة

يتميز النمط الترسلّي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعدة خصائص من أهمها:

1- يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم ويترك مرؤوسيه يحلون مشكلاتهم وحدهم.

تقييم النمط الحر (الترسلّي):

أولاً/ مزايا النمط الترسلّي:

هناك عوامل وشروط تساعد على نجاح هذا النمط التي من أهمها:

1. عندما يكون المرؤوسون على مستوى عال من التعليم وذلك لأن إعطاء الحرية التامة والنقويض يحتاج إلى كفاءات عالية.

2. عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين .

ثانياً/ مآخذ النمط الترسلّي:

يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم، وهذا يجعل من الصعب على القائد قيادتهم وتوجيههم نحو الأهداف المطلوبة نتيجة الحرية الزائدة.

1. يُشعر المرؤوسين بالضيق، وعدم القدرة على التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة.

2. تعرض هذا النمط للنقد الشديد والمساءلة من جانب السلطات الإدارية العليا، فيحدث بعد

القلق والاضطراب الذي ينعكس بالتالي على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه. (السيد،

2001).

(3-10) مفهوم الأداء:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية. (Gilbert , 2007)

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهمات وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات . ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهمات وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

وعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهمات التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها. (Bowlin, 1998)

ويرى الباحث مما سبق بأن تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئياً وليس جوهرياً، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحد دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أي نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن قوم بذلك هم الموظفون ، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء ، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.(Bowlin, 1998)

ويفرق الباحثون بين كل من السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الإنتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء:

- أن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات .
- إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهمات المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهداً ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض (Gilbert, 2007)

(3-11) عناصر الأداء:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء التي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ومن خلال التحدث مع الكثير من العاملين في الفنادق وجد الباحث أن أهم العناصر والمؤثرات مايلي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- خ- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله . الزعبي، (2009).

العوامل المؤثرة على الأداء:

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ، ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فلا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذي الأداء الضعيف
- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يسهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعدّون أنفسهم مهمشين في المنظمة .
- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي

الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات والحوافز التي يحصل عليها كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذي الأداء العالي والموظف المجتهد ذي الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.(Bowlin, 1998).

(3-12) تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم. (عباس ، 2004).

ووجد الباحث أن هناك عدة تسميات لتقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

وعرف تقييم الأداء (معجم مصطلحات الدراسات الانسانية، 1997) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة

بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما يعرف السلمي (1988) تقييم الأداء بأنه استخدام المنطق وأساليب التقييم الموضوعية للحكم على الانجازات المحققة بعد تنفيذ المشروعات والأنشطة المختلفة. ولقد حدد الباحث بأن المقصود من تقييم الأداء هو مايلي:

- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهمات المحددة لها.
- معرفة أسباب الانحرافات عن مقياس الأداء المحدد.
- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة.
- وضع الحوافز لتحسين الأداء.
- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

ويرى السلمي (1976) أن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وإن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما :

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمراً لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لتقييم الأداء، إذ إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاوية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة Gilbert، (2007)

هناك اختلاف بسيط بين الباحثين حول تصنيف طرق تقييم الأداء: فمنهم من يصنفها إلى طرق تستند إلى مقارنة الفرد بغيره من الأفراد وتشمل الترتيب البسيط والمقارنة الزوجية، وطرق تستند على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء وتشمل الإدارة بالأهداف والتقييم وفقاً لمقياس مدرج بالمستويات

والتقييم وفقاً للقائمة السلوكية، وطرق وصفية تشمل التقييم في شكل مقالة أو المواقف الحرجة (عباس ، 2004).

أهم طرق التقييم:

أولاً: طرق المقارنة:

ويرى (عباس، 2004). بأن هذه الطرق تقوم على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة اجمالية مع بعضهم بعضاً وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل:

أ- **طريقة ترتيب الموظفين البسيط:** حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأقل أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأقل أداءً.

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

ب- **طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:** يتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنةً بالأقل أداءً، حيث يتم إعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة الذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أقل الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكرر مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أقل الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأقل أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في

المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط. Gilbert، (2007) ،

ج- طريقة المقارنة الزوجية: وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط؛ إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

د- طريقة التوزيع الإجمالي: حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل الذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليلاً ويقل أكثر كلما ابتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيداً و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيداً جداً وأداء مرضياً على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء المنخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب المنحنى الطبيعي. ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً. (Gilbert, 2007)

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل:

طريقة المقالة: ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه، وقد تكون أحيانا مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريباً عالياً للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وإنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وإن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة التي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة. (عباس ، 2004).

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل:

طريقة التدرج البياني: حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها

احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف. السلمي (1976).

طريقة القوائم السلوكية: حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء، فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل: القدرة على التعلم، والدقة في الأداء، والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية. (عباس، 2004).

وتتم عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدداً من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه. ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية وتعد طرقاً معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع التي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ التي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتسهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل. (عباس، 2004).

طريقة الاختيار الإجباري: حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين

وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظر المشرف، ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزناً معيناً ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجملة، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وأيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الإعداد وتصميم القوائم. (عباس ، 2004).

طريقة الوقائع الحرجة: وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيماً معيناً كفئات معينة في السلوك مثل: التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء واتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً. Gilbert، (2007).

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كميّار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء وتشمل:

طريقة الإدارة بالأهداف: وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المديرين على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف إنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزات أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل. (عباس ، 2004).

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، وتحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب إدراكاً شاملاً لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدّ، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز. (عوامله، رائد، والضمور، هاني 2005).

(3-12) أهداف تقييم الأداء:

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من عملية تقييم الأداء فيرى . (عباس، 2004). أن أهداف تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي ذي اتجاهين، بينما أضاف (Gilbert, 2007) أهدافاً أخرى لتقييم الأداء وهي:

- تحديد الاحتياجات الخاصة.
 - المساعدة في تحسين مستوى الأداء الحالي.
 - تقييم مستوى الأداء الماضي.
 - تحديد الأهداف الخاصة للأداء.
 - تقديم تغذية عكسية للعاملين عن مستوى أدائهم.
 - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
 - المساعدة في تخطيط القوى والموارد البشرية (كامل، 1993).
- في حين قسم (السالم، 2002) أهداف تقييم الأداء إلى ثلاثة مستويات، وهي كما يلي:
- أ- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشمل عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال عملية التقييم، وهي:
- خلق مناخ يسوده الثقة والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين، عن طريق تأكيد مبدأ الموضوعية والحيادية في إصدار القرارات والمكافآت.
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين قدراتهم بشكل أفضل.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسات تحليلية للعمل ومستلزماته.
 - تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
 - تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية و ترشيد التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد من التوظيف.
- ب- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: حيث يمكن أن تظهر من خلال عملية التقييم، وهي:
- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.
 - الارتقاء بمستوى العلاقات بين الموظفين، ومناقشة مشاكل العمل والأداء بشكل موضوعي.
 - تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.
 - د- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين وإقناعهم بأن الجهود التي يبذلونها لتحقيق أهداف المنظمة ستكون منظورة من خلال عملية التقييم.
- تقديم مجموعة من الوسائل المناسبة لتطوير وتحسين سلوك وأداء الموظفين، والبيئة الوظيفية في المنظمة من خلال الدقة والعدالة والموضوعية في عملية التقييم.
- ومن وجهة نظر الباحث يمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:
- تنمية وتطوير أداء الموظفين.
- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.
- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.
- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل. (السالم، 2002)

(3-13) قياس الأداء:

فقياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حده ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة. (Gilbert, 2007).

قياس الأداء كقاعدة أساسية :

لا شك أن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل قدرًا بحال عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ

القرار وبناء فريق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة لمؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة .

قياس الأداء ووضع خطة العمل :

هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقاييس الأداء المختلفة، ذلك أن تلك المقاييس تعتبر كخريطة رسم واضحة لمدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين، وإذا كانت خطة العمل يجب أن يراعى وضع أهداف يمكن تحقيقها، فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة. (Gilbert, 2007)

قياس الأداء عملية مشتركة :

يخطئ كثير من القادة عندما يظن أنه وحده يستطيع قياس مدى نجاح مجموعته أو مؤسسته، وهو خطأ شائع يقع فيه كل قائد أو إداري قليل الخبرة إذ إن ذلك القائد لن يرى في عملية القياس سوى أنها عملية تقييمية لعماله التي يراها - ناجحة من وجهة نظره الشخصية !!

لذلك فنحن ننصح كل قائد يريد أن يقيس الأداء الحقيقي لعمله أن يجعله عملية مشتركة بين مجموعة من القائمين بالقياس، فأولهم كل المسؤولين عن العمليات الإدارية والتوجيهية وثانيهم كل العاملين في هذا العمل أو تلك المؤسسة بغير استثناء عامل واحد حتى الحارس وعامل النظافة والساعي وعامل التليفون وثالثهم المنتفعين بالخدمات التي يقدمها العمل أو الذين يوجه إليهم العمل كهدف أساسي كالزبائن في العمليات التجارية والأفراد المثقفين في الأعمال الفكرية والنساء في المؤسسات التي توجه خدماتها إليهم.. (Gilbert, 2007)

عملية قياس الأداء لازمة لكل المستويات :

لا تختص عملية قياس الأداء بالأعمال المؤسسية الكبيرة ولا الأعمال الاجتماعية الواسعة، ولكنها تلزم كل شخص يقوم بعمل ما ويهدف إلى هدف محدد، فالشخص الناجح يلزم بصورة دورية أن يقوم بعملية قياس الأداء لنفسه ولإنتاجه الشخص ومدى قربه أو بعده عن هدفه الموجود.

وأصحاب الأعمال الصغيرة هم كذلك بحاجة إلى ذلك النوع من القياس. وقد تختلف المحددات في كل مستوى على حده إلا أن الجميع يشترك في أمرين: ضرورة الحاجة للعملية القياسية والخروج بالنتائج الحقيقية غير الوهمية .

ثانياً : كيفية قياس الأداء :

لا شك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل ومن ثم لزم على جميع الإداريين دراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة.

الجوانب التي يتعرض لها القياس :

أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في جوانب ثلاثة مهمة هي :

أ - الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:

بعض التكوينات الإدارية تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره، ومثاله في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع هدف العطاء أو العدل أو غيره، وتلك الأهداف، وإن كانت أهدافاً عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا أنها غير عملية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حده، فهي تصلح كأهداف عامة يعمل من خلالها العامل ومحاولاً الوصول إليها بعمله، أما هدفه المرحلي الواقعي التطبيقي الذي إذا أنجزه فيكون قد حقق هذا الهدف، ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حدة ولكل خطوة على حدة.

وقياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعمل أول، يبحث في الأهداف

المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة ويقيس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها . وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع .

ب - البرنامج التنفيذي :

المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الأهداف السابق ذكرها والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ. ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

ج - العوامل الخارجية :

وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بالعوامل الخارجية ما يلي :

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض .
 - المعوقات الخارجية .
 - طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجيون .
 - الخصوم والأعداء الخارجيين .
- وهذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يعمل فيها وإهمال أي عامل منها يعد إهمالاً شديداً للعملية القياسية وبالتالي إهمال لقياسات النجاح.

من يقوم بالقياس ؟

- هناك بعض المحددات العامة تقرر الإجابة عن سؤال؛ من يقوم بالقياس ؟ وقد سبقت الإشارة على خطأ ظن بعض المديرين من أن المدير هو القائم بالقياس وحده، وهذه المحددات هي :
- حجم العمل ومدى تشعب جوانبه .
 - عدد المستفيدين منه.
 - اختلاف جهات القياس [هل هو قياس لجهة واحدة أم قياس عام أم شامل ؟ وعلى هذا الأساس يكون القائم بالقياس هو :
- أ - الإداريون : [هم المسؤولون المباشرين للأعمال].
- ب - مجموعات القياس .

جـ - قادة العمل . [هم القادة في أعلى المستويات] .

وعلى هذا فإنه قد يستخدم في القياس صنفين آخرين للمشاركة في العملية القياسية، العاملين بجميع القطاعات والمستفيدين من الخدمة .

وعلى أي الأحوال فإن عبء قياس الأداء يكون في غالب الأحيان على مجموعة القياس، وهي التي ستعرض لها بشيء من توضيح.

مجموعة القياس .. من هم وما صفاتهم !؟

إن مجموعة القياس هي مجموعة من القائمين بالعمل الإداري يشترك معهم بعض القائمين بالعمل التنفيذي وتختص هذه المجموعة بدور واحد فقط وهو القيام بعمل قياس الأداء بشكل دوري. وهناك عدة نقاط مهمة يجب أن تراعى في مجموعة القياس :

- يجب أن تكون خطة العمل واضحة لجميع المشاركين في هذه المجموعة .
- كذلك يجب أن يكون واضحاً لديها وبشكل تفصيلي طريقة عمل المؤسسة .
- ضرورة تسهيل الاتصال بين أعضائها .
- ضرورة أن تضم هذه المجموعة ما يكفي من الخبرات اللازمة لإتمام عملية القياس.
- يجب أن تتوفر لها جميع احتياجات التقنية المطلوبة.
- يجب اختيار عناصر المجموعة اختياراً دقيقاً . (عقيلي، 1976)

وسائل القياس :

(عقيلي، 1976) للقياس الأدائي ثلاث وسائل رئيسية ينفرع منها باقي الوسائل الفرعية وهذه الوسائل الرئيسية هي :

(أ) القياس الحسابي :-

وهو الوسيلة الشهيرة للقياس، إذ يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية وتقدم الأداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه ولكن يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة .

(ب) قياس الاتجاهات :

وهو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع من الخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد

العاملين، ومدى فناعاتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

(ج) القياس الرمزي :

وهو وسيلة من وسائل القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية أو أشكالاً هندسية أو غيرها وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

وهذه الأنواع الثلاثة من المقاييس تستخدم جميعاً في القياس الأدائي للأعمال ولا يستغني عن نوع منها إذ إن لكل منها عملاً يختلف عن الآخر، وكل مقياس فيها يغطي جانباً من جوانب الأداء لا يستطيع الآخر إكمال تغطيته، ومن ثم فعلى القائمين بعملية القياس التدريب على الأنواع الثلاثة وكيفية استخدامها بصورة صحيحة .

(3-14) المراحل التاريخية لتطور الفنادق

الفنادق في العصور المبكرة :

يرجع مفهوم الضيافة أو الفندقية إلى العصور الأولى، فقد ذكر هذا النشاط في الكتابات القديمة التي تحدثت عن الحضارة الرومانية والبابلية، فضلاً عن مصر القديمة، إذ قدمت تلك الكتابات وصفاً للأشكال التي عرفت عن الفنادق آنذاك، وكانت هناك العديد من الشواهد التي تدل على وجود نشاط فندقي بدائي. بول ب ، هوايت ، هيلين بيكلي(لات).

فمنذ سنوات عديدة مضت دعت الحاجة المسافرين والعابرين إلى التوقف وطلب الراحة والطعام أثناء رحلات السفر البرية الطويلة التي سلكها الأقدمون، وبالتالي نشأ ما يعرف بأماكن الراحة حول المواقع القريبة من مصادر المياه.

كما قصد أيضاً الغرباء هذه الفنادق البدائية للإقامة والطعام نتيجة للمعتقدات التي كانت سائدة في تلك العصور من أن الغريب يجسد أرواحاً شريرة أو الشيطان نفسه، وبالتالي يجب توخي الحذر في التعامل معه وإبعاده قدر المستطاع عن السكن داخل القرى والمدن القديمة.

أما الرحلات العسكرية التي كانت تضم الجيوش الغازية، فقد فضل القادة العسكريون إقامة جنودهم داخل الخيام التي جلبوها معهم تجنباً للسمعة السيئة التي اتصفت بها معظم فنادق هذه العصور المبكرة.

وقد تبنى النشاط الفندقي البدائي فلسفة العطاء والأخذ بمعنى تقديم الملجأ أو المأوى والطعام للمسافر أو الغريب اليوم، الذي ربما يقوم بنفس العمل غداً، كما كان يقوم بخدمة معظم هذه الفنادق العبيد الذين تم أسرهم من البلاد التي فتحتها جيوش الإمبراطوريات.

وحملت الفنادق في تلك الفترة مسميات الخان أو الخانة، ثم النزل، واعتمد التصميم المعماري لمعظمها على أربعة حوائط حجرية سميكة وسقف لحماية النزلاء من مخاطر الطبيعة ومن هجمات اللصوص وقطاع الطرق، كما شيدت داخل تلك الجدران مجموعة من المصاطب لنوم النزلاء. بول ب ، هوait ، هيلين بيكلي(لات).

وفي مراحل زمنية لاحقة، بدأت الخانات والنزل تتطور نسبياً من الإقامة البدائية التي توفرها للنزلاء إلى إقامة أكثر راحة، فاهتم بعضهم منها بتوفير إسطبلات للخيول وبالتالي جمعت بين أماكن لإقامة ونوم للنزلاء وأماكن لإقامة وراحة خيولهم، لذا أطلق على تلك النزل القصور باعتبارها تتناسب إقامة الملوك وفقاً لمقاييس هذه العصور.

الفنادق في العصور الوسطى

تأثر النشاط الفندقي بالمعتقدات الدينية التي كانت مسيطرة في تلك العصور، حيث لعبت المؤسسات الدينية آنذاك دوراً مؤثراً في تشكيل سلوكيات وأنماط تعامل المجتمع، فقد اعتبر أن من واجبات المواطن الصالح تقديم خدمات الضيافة لمن يطلبها من المسافرين والغرباء مجاناً، ولم نخبرنا الدراسات المتاحة ذات الصلة عن الفترات الأولى من تلك العصور عن قيام النزلاء بدفع مقابل مادي لإقامتهم. وكان يشار إلى النزل التي تقدم خدماتها دون مقابل - كجزء من مفهوم الرجل الصالح - بالـ **Xenodocheions** وهو مصطلح يوناني يعني أماكن الراحة.

وبحلول القرنين السادس والسابع عشر تبلورت مرحلة مهمة من مراحل التطور الفندقي، حيث اتخذ صبغة تجارية واضحة وتحددت المهمات الأساسية للفندق في تقديم خدمات

الإقامة والطعام، والترفيه. Gee، (1996)، Chucky Y.

وتعد بريطانيا إحدى شواهد هذا التطور، حيث اعتمد السفر بين لندن ومدينة أذن بيرج على العربات الكبيرة التي تجرها الجياد وهو ما يعني ضمناً وجود رحلات برية تمتد لفترات زمنية طويلة، وتضم عدداً كبيراً من المسافرين الذين يتسمون بالقدرة المالية المرتفعة.

وكانعكاس لتلك الظاهرة شيدت الفنادق بجوار الطرق التي تسلكها تلك العربات، كما اهتمت في الوقت ذاته بجودة الخدمات الفندقية التي تقدمها، حيث تتلاءم مع المستوى المعيشي لهؤلاء المسافرين. ومن الملاحظ أن عشوائية البناء الفندقي قد بدأت في الانحسار حيث استلزم تشييد الفنادق الحصول على تراخيص بناء من حاكم المنطقة التي يقع فيها الفندق. Gee ، Chucky Y. (1996)

وكان هناك نمط شائع في تصميم الفنادق يسمح بدخول العربات التي تجرها الجياد إلى داخل الفندق، مع تخصيص أماكن من المستوى الأول للنزلاء مكونة من غرف فردية، وأماكن أخرى أقل مستوى لنوم السائقين والسقاة والعاملين في الفندق، كما تميز أيضاً التصميم بوجود فناء كبير يستخدم لخدمة أغراض متعددة، كالحفلات والزفاف، فضلاً عن استخدامه مسرحاً عند الضرورة، وهو ما يؤكد ما تمت الإشارة إليه سلفاً من أن معالم الوظائف الأساسية للفنادق كالإقامة والطعام والترفيه قد تحددت بصورة واضحة.

كما توافرت داخل مباني الفنادق أماكن لإسطبلات الخيول، وتم تشييد السور الخارجي من الحجارة وبارتفاع كبير نسبياً لحماية كل فندق من الأخطار الخارجية، وكان لتلك الفنادق مدخل وحيد لتدعيم أغراض الحماية، وإحكام الرقابة في الوقت ذاته على الدخول والخروج من الفندق.

ومع بداية القرن الثامن عشر ظهرت الأماكن المخصصة لتقديم القهوة في العديد من الفنادق، ويعد فندق **Henri** الذي بني في مدينة **Nantes** بتكلفة إجمالية قدرها 17500 جنيه إسترليني، من أشهر فنادق هذا العصر، وكان يضم (60) سريراً، وعُدَّ آنذاك أفضل فنادق أوروبا.

الفنادق في العصور الحديثة

ونعني بها الفترة من القرن التاسع عشر وحتى وقتنا المعاصر، والتي شهدت طفرات متلاحقة في النشاط الفندقية، ليس فقط في عدد الفنادق التي تم تشييدها ولكن في نوعية الخدمات والتسهيلات التي أصبحت تقدم للنزلاء.

فعلى سبيل المثال اعتبر ظهور فندق **Termont Hotel** بمدينة بوسطن الأمريكية بمثابة تحول كبير في مفهوم الفندقية، حيث امتدت خدماته لما هو أبعد من توفير الضروريات الأساسية (كالنوم، والطعام)، حيث قام هذا الفندق بتحسين جودة خدمات الإقامة من خلال توفير غرف فردية بمفتاح يمكن به غلق الغرفة لزيارة درجة الخصوصية والأمان للنزلاء، كما تم توفير المياه والصابون داخل كل غرفة وإضاءتها بمصابيح الغاز، فضلاً عن إسناد مهمة الإشراف على مطعم الفندق لمدير فرنسي إمعاناً في التميز، ولم تكن الخدمات غير التقليدية مألوفة من قبل، مما مكن الفندق من تحقيق نجاح كبير دفع منافسيه للاقتداء به. Gee, Chucky Y. (1996)

وشهد عام 1834 تركيب نظام للصرف الصحي الداخلي في الفنادق، كما استخدمت المصاعد البخارية لأول مرة في الفنادق عام 1853. أما في عام 1875 فقد تم بناء فندق ضخم بمدينة سان فرانسيسكو على الساحل الغربي للولايات المتحدة بتكلفة بلغت في ذلك الوقت خمسة ملايين دولار وضم 800 غرفة، ليصبح المكان المفضل عالمياً لإقامة الاحتفالات والمناسبات والمهرجانات الكبرى، كمهرجان **Oscar** بينما دخلت الخدمة الهاتفية للفنادق عام 1894، وكان أول فندق في العالم يمتلك هاتفاً هو فندق **Netherlands** بمدينة نيويورك الأمريكية. Gee, Chucky Y. (1996)

وفي عام 1896 أنشئ فندق **Waldorf Astoria** الشهير في مدينة نيويورك الأمريكية، والذي تم هدمه ليفسح مكاناً في نفس موقعه لإقامة أعلى مبنى في العالم (في ذلك الوقت) وهو مبنى **Empire State**، ثم أعيد بناء فندق **Waldorf Astoria** مرة ثانية عام 1931 في نفس الموقع الذي ما زال يشغله حالياً بشارع **Park Avenue**.

وقد شرعت الفنادق مع مطلع القرن العشرين في إدخال المزيد من التطوير على خدماتها، فقد قام العديد من فنادق أوروبا وأمريكا بتشديد حمامات خاصة لكل غرفة في الفندق،

وأدخل نظام الحجز من خلال موظفي المكاتب الأمامية الذين اضطلعوا بمهام تسجيل بيانات النزلاء وكافة المعلومات المتعلقة بهم، والحجرات التي يفضلونها وذلك في سجلات خاصة لكل نزيل بحيث يمكن تقديم الغرفة المفضلة له إذا عاد للفندق ثانية، وقامت الفنادق بإنشاء أقسام للمبيعات الفندقية تتولى الترويج للفندق (فقد كان هناك خلط مفاهيمي بين النشاط التسويقي والنشاط البيعي).

وقد صاحب السنوات الأولى لفترة 1900 ظهور السكك الحديدية، مما أثر بصورة مباشرة على مواقع بناء الفنادق، فقد تركزت فنادق تلك الفترة حول الأماكن القريبة من محطات السكك الحديدية، وهي نفس الأماكن التي اعتبرت في فترات لاحقة أماكن غير ملائمة لإقامة الفنادق الحديثة، وذلك بعدد ظهور السيارات، وتناقص أهمية السكك الحديدية كوسيلة رئيسية للتنقل والسفر بين البلاد المختلفة. Hart ، Christopher W ، (1997).

وبتدهور الأوضاع الاقتصادية خلال فترة الكساد العالمي أفلست الكثير من الفنادق وأغلقت أبوابها خلال الفترة من 1930 وحتى 1935 وازدادت الأوضاع سوءاً في الأربعينيات، فلم تصبح المشكلة فقط في انخفاض نسبة الأشغال بل في إيجاد العمالة الكافية لتشغيل الفندق، وتوفير الموارد اللازمة لمباشرة نشاطه. Chucky Y. (1996)، Gee.

كما أسهم نظام السلسلة أيضاً في ظهور العلامات المميزة للفنادق بحيث يمكن العملاء التعرف على الفندق من خلال الشعار المميز له دون الحاجة لقراءة الاسم، وهو ما يعرف تسويقياً بإستراتيجيات التمييز التي من خلالها يتم إعطاء اسم، أو علامة، أو رمز، أو تصميم بغرض تعريف السلعة أو الخدمة وتمييزها عن تلك المقدمة بواسطة المنافسين. وبالتالي يمكننا القول أن تبني النشاط للمبادئ والمفاهيم التسويقية قد بات واضحاً بصورة أكبر.

وجاء النشاط السياحي الذي شهدته الستينيات والسبعينيات لينعش الفنادق، حيث قدمت السياحة فرصاً تسويقية عديدة ومتنوعة ساعدت الفنادق على النمو والتوسع، فقد تنامي الاتجاه نحو السفر الخارجي والداخلي، وتناول الطعام خارج المنزل، وظهرت الكثير من التحالفات السياحية، فقد ارتبطت مثلاً شركة طيران TWA الأمريكية بالتعامل مع سلسلة فنادق Hilton، وارتبطت كذلك شركة ITT بسلسلة فنادق Sheraton.

واتخذت الفنادق من شعار " الفندق هو المنزل الثاني للنزيل " أسلوباً للترويج، فقد اهتمت أحواض السباحة بجذب العملاء من مرتادي الشواطئ إليها في نهايات الأسبوع والعطلات، كما شرعت في تنفيذ عدد من البرامج السياحية لسفر النزلاء إلى الخارج لفترات قصيرة، فقد قامت الكثير من الفنادق الأمريكية بتنظيم رحلات سريعة لمدة (يومين) لعملائها إلى العواصم الأوروبية وبخاصة لندن وباريس بأسعار مخفضة للغاية. Christopher ، Hart ، W (1997)

واهتمت الفنادق عموماً والمنتجعات بوجه خاص في فترة الثمانينيات بمجالات خدمية جديدة، حيث أنشئت داخل مبانيها النوادي الصحية، وحمامات السباحة، وصالات ممارسة الرياضة البدنية، كما قام بعض منها بإنشاء ملاعب للتنس، والسكواش، والرجبي، والجولف، وغيرها من الرياضات الترفيهية التي يقبل عليها السائحون. Chucky Y. (1996)، Gee.

(3-16) المنشآت الفندقية الاردنية:

للمنشآت الفندقية دور مهم في عمليات التنمية السياحية ، إذ انها تعد النشاط الرئيسي المؤثر في السياحة العالمية بإعتبارها مقوما مهما من مقومات النشاط السياحي، حيث لا يمكن استغلال تلك المقومات من دون وجود منشآت فندقية رديفة. من ناحية اخرى فان تطور أداء المنشآت الفندقية له الأثر المباشر في زيادة أعداد السياح، مما ينعكس مباشرة على الأداء الاقتصادي الكلي، إذ إن نسبة كبيرة من العوائد السياحية للاقتصاد تتأتى من قطاع المنشآت الفندقية (المعايطة ، 1997)

نشأة المنشآت الفندقية وتطورها :

تعد المؤسسات والشركات الفندقية (الفنادق والمنتجعات والقرى والمراكز السياحية المصنفة من فئة الخمس وأربع نجوم) أحد أبرز أشكال المنشآت الفندقية المصنفة وأكثرها شهرة وضخامة، والمنشآت الفندقية الاردنية بصورة عامة تتخذ الاشكال الرئيسية التالية:
[?] - المنشآت الفندقية المصنفة : وتشتمل على مجموعة الفنادق المصنفة سياحيا من فئة (نجمة واحدة ، نجمتان ، ثلاثة نجوم ، أربع نجوم ، وخمس نجوم) ، وتتخذ هذه المجموعة أشكالا تشتمل على مايلي :

اشكال الفنادق المصنفة:

(Hotels) الفنادق

(Resorts) المنتجعات

(Villages) القرى السياحية

(Rest Houses) الاستراحات السياحية

(Hotel Suites) الاجنحة الفندقية

(Motels) الموتيلات

(Camping) المخيمات السياحية

2- المنشآت الفندقية غير المصنفة : وتشتمل على مجموعة من الفنادق غير المصنفة سياحيا

وتشتمل على مايلي :

الفنادق الشعبية

النزل

الشقق

لقد تطور ونما القطاع الفندقي بشكل عام في الأردن والمتمثل بالمنشآت الفندقية على وجه الخصوص مع تطور الحالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي سادت المنطقة والأردن من جهة ومع تطور ونشأة الجهات الحكومية المسؤولة عن تنظيم هذا القطاع السياحي من جهة أخرى. ففي عام 1953 إنشاء دائرة للسياحة، ثم في عام 1960 تأسست سلطة السياحة الأردنية، إلى أن تشكلت أول وزارة للسياحة عام 1967، ثم تبعها في عام إنشاء جمعية الفنادق الأردنية التي أخذت على عاتقها الرقي وتطوير هذه الصناعة وفق المعايير العالمية وفي عام تأسست هيئة تنشيط السياحة كهيئة مستقلة وشراكة عامة مابين القطاع الخاص والعام بهدف توظيف استراتيجيات التسويق لترويج الأردن كعلامة سياحية بارزة ووجهة متميزة في أسواق السياحة العالمية .

أما من حيث النشأة فإن بدايات العمل الفندقي في الأردن بدأت مبكرا بإنشاء أول فندق في وسط البلد مقابل المدرج الروماني عام 1923 باسم فندق فيلادلفيا ، ثم تطور العمل الفندقي المنظم في مطلع الخمسينيات من القرن العشرين ، حيث بلغ عدد المنشآت الفندقية عام (1950) اثني عشرة منشأة منها أربع منشآت مصنفة وثمانية منشآت غير مصنفة، واستمر حال المنشآت الفندقية بالتطور جنبا إلى جنب مع الاقتصاد الاردني الذي مر بأربع مراحل نمو رئيسية تتمثل في (العمرى، 2000) :

أ - المرحلة الاولى (من عام 1950 - حتى عام 1973)

ب- المرحلة الثانية (من عام 1974 - حتى عام 1982)

ج- المرحلة الثالثة (من عام 1983 - حتى عام 1989)

د- المرحلة الرابعة (من عام 1990 - حتى الان)

ويمكن القول بأن أبرز مراحل تطور المنشآت الفندقية كانت في فترة التسعينات من القرن العشرين وبالذات في النصف الثاني منها (الحمادين، 2002)، نظرا للتغيرات السياسية والإقليمية التي شهدتها المنطقة، والتي أدت إلى تزايد أعداد القادمين إلى الأردن بقصد السياحة، مما استدعى الاستجابة لهذه التغيرات من خلال إقامة واستحداث العديد من المنشآت الفندقية والمرافق السياحية الأخرى.

أما في الأردن فإن نشأة هذه الفئة من الفنادق يعود إلى فترة الستينات من القرن العشرين، إذ كانت شركة الفنادق والسياحة الاردنية المساهمة العالمية المحدودة التي تأسست عام (1955)، أول شركة أردنية تمتلك فندقا من فئة الخمسة نجوم وهو (فندق الأردن انتركونتننتال) الذي تم افتتاحه رسميا عام 1963 ، والذي يدار من قبل شركة انتركونتننتال العالمية، بموجب اتفاقية موقعة منذ عام 1972 . (شركة الفنادق والسياحة،2000). ثم تبعه بعد ذلك إنشاء فندق هوليدي ان عمان عام 1974 وفندق هوليدي ان العقبة عام بعقد إدارة موقع مابين شركة فنادق هوليدي الاردنية وشركة هوليدي ان العالمية تلاها بعد ذلك الاستمرار في انشاء هذه الفئة من الفنادق، إذ بدأت هذه المؤسسات بالتزايد الملحوظ منذ عام 1994 حتى بلغ عددها ثماني وعشرين مؤسسة فندقية من فئة الخمس نجوم وخمس وعشرين مؤسسة فندقية من فئة الأربع نجوم تحمل معظمها أسماء وعلامات تجارية مشهورة على مستوى العالم (جمعية الفنادق الأردنية، 2010).

لقد كان لهذا التطور المشهود في القطاع الفندقي برمته ، الأثر البالغ في رفع سوية العمل الفندقي والارتقاء به إلى المستوى الذي ساعد في تحسين مكانة الأردن سياحياً على مستوى المنطقة، كما أن التغيرات التي شهدتها منطقة الشرق الأوسط خلال السنوات الأخيرة وبالذات السياسية منها ، قد شكلا مع العامل الأساسي وراء زيادة أعداد السياح القادمين إلى الأردن خلال السنوات الأخيرة والذي انعكس إيجابا في تنشيط العديد من القطاعات الاقتصادية الأخرى، قطاع النقل السياحي، ووكالات السياحة والسفر ، وشركات الطيران ، والمطاعم السياحية المصنفة وغيرها (الحمادين ، 2002).

التنظيم في الفنادق

حظيت دراسة التنظيم بصفة عامة باهتمام مطرد منذ فترة طويلة نسبياً، نظراً لتعدد تأثيره على مجالات المعرفة المختلفة، فهو على سبيل المثال موضع اهتمام الاقتصاديين بسبب تزايد الحاجات الإنسانية وندرة الموارد المتاحة لإشباعها. وموضع اهتمام علماء الاجتماع لما له من تأثير واضح على تماسك وبناء الجهود والعلاقات الجماعية بين الأفراد.

كما يهتم بدراسة التنظيم أيضاً علماء النفس نتيجة التأثيرات والتفاعلات بين الأفراد العاملين في التنظيمات المختلفة ومنها الفنادق بطبيعة الحال، والاختلافات التي يظهرها سلوكهم داخل تلك التنظيمات وهو ما يعرف بالسلوك التنظيمي. كما أصبح حالياً موضعاً لاهتمام علماء الهندسة الصناعية باعتباره وسيلة للإفادة من التخصص في العمل.

ومن ناحية أخرى ينظر إلى التنظيم من الجانب الإداري على أنه أحد الوظائف الأساسية للإدارة الفندقية - موضع اهتمام المرجع - بجانب التخطيط والقيادة.

ويستمد التنظيم في هذا الصدد أهميته من ارتباطه بهيكل السلطة، ودرجة تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، والحاجة نحو تجميع الأنشطة الضرورية في وحدات إدارية بحيث يرأس كل وحدة إداري مسؤول عما يؤدي في داخلها فوضت له السلطة الضرورية لتحقيق أهداف الفندق (Hart، 1997).

يستمد التنظيم أهميته من الرغبة في تنسيق الجهود لتلافي التضارب والتعارض في الأداء والقرارات، وضرورة تكامل نشاط أقسام الفندق المختلفة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

وفي ضوء ما تقدم يقترح الباحث التعريف التالي لتنظيم الأنشطة الفندقية:

تنظيم الأنشطة الفندقية بأنه الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق الموارد التنظيمية للفندق " بشرية، معلوماتية، مادية، مالية " اللازمة لإنجاز مهمات تحقق أهدافه.

وفي المقابل يستخلص من مفهوم التنظيم وأغراضه ما يلي:

1- تنفيذ الأنشطة التي تنطوي عليها وظيفة التنظيم تمثل عملية بناء الهيكل التنظيمي للفندق، لذا عرف بعضهم صراحة التنظيم بأنه عملية خلق هيكل تنظيمي.

2- تحديد المهمات والعلاقات الرسمية والتفديد بها، يفرز شكلاً تنظيمياً تقليدياً، يتمثل في التنظيم أو الهيكل الرأسي وذلك على النحو الذي سيتم تناوله فيما يلي:

مفاهيم الهياكل التنظيمية

كما أن للإنسان باعتباره كياناً بشرياً هيكلاً تنظيمياً يحدد ويربط أجزاءه " الأذرع، الأرجل، الرأس، الأكتاف، وهكذا " فإن الفنادق ككيان إداري لها أيضاً هياكل تنظيمية تعبر عن إطار أو نمط ترتيب أجزاء أو وحدات عمل الفندق، وعلاقات التبعية السائدة فيها، وشبكة الاتصالات التي تربط بين أفرادها ووحداتها التنظيمية، ودرجة التفديد والرسمية والمركزية التي تتصف بها، وأساس تجميع أنشطتها. (Hart)، 1997.

لذا فمن المتصور أن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يسمح بالتخصيص الملائم للنشاط الفندقي من خلال تقسيم العمل، ويتيح تنسيق الجهود على النحو الذي يخدم أهداف كل فندق.

وقد تكشف الممارسات العملية عن عدم إمكانية أو قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق ما سبق، فالحديث عن جودة الهياكل التنظيمية للفنادق أسهل بكثير من خلق هياكل جيدة. لذا تلجأ الفنادق ذات الهياكل غير السليمة إلى ما يعرف بإعادة الهيكلة.

والتي تعرف على النحو التالي:

تشير إعادة الهيكلة إلى عمليات إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بغرض تحسين أداء الفندق ككل.

وفيما يلي تناول لمفاهيم التنظيمية بالفنادق المختلفة:

تعريف الهيكل التنظيمي للفندق:

بعضهم البعض الهيكل التنظيمي بأنه إطار عمل رسمي يتم من خلاله تقسيم مهمات الوظائف وتجميعها في أقسام، والتنسيق بينها. وهو ما يتشابه مع مفهوم آخر عرف الهيكل التنظيمي بأنه إطار تتعرف من خلاله المنظمة على كيفية تقسيم مهمات المطلوب أدائها، والموارد اللازمة لأداء هذه المهمات، والتنسيق بين الأقسام التي تضم تلك المهمات. بينما عرفه فريق رابع بأنه إطار يمكن المديرين من توزيع المسؤولية، ويتيح إمكانية محاسبة العاملين وتوزيع سلطة اتخاذ القرارات. ويرى آخرون أن أفضل تعريف للهيكل التنظيمي هو

النظر إليه كنظام للمهام، وعلاقات السلطة، والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والأقسام داخل المنظمة. (Hart, 1997).

في ضوء ما تقدم، يمكن للباحث تعريف الهيكل التنظيمي للفندق على النحو التالي:

يشير الهيكل التنظيمي للفندق إلى الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم المهام المطلوب أدائها على العاملين، وتجميعها داخل أقسام، والتنسيق بينها ويعبر عن شبكة الاتصالات التي تربط الفندق.

هيكل الفندق الرسمي وغير الرسمي:

والهيكل التنظيمي وفقاً للتعريف المقترح يشير إلى التنظيم أو الهيكل الرسمي والذي يعبر عن العلاقات الرسمية المقننة بين العاملين في الفندق من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. ويعني ذلك أن خلف هذا الهيكل الرسمي يوجد ما يعرف بالتنظيم أو الهيكل غير الرسمي ويعبر عن شبكة العلاقات غير الرسمية بين العاملين في الفندق، وغير المقننة عبر الهيكل الرسمي، والمعتمدة على الدوافع والاتجاهات والحاجات. (Gee، Chucky Y. (1996) وقد يحمل التنظيم غير الرسمي في طياته بعض المنافع المحتملة للفنادق، حيث يساعد أفراد الفندق على إنجاز أعمالهم بصورة أكثر مرونة، ويتيح لهم التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم، كما يسمح للأفراد بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، ويعزز التفاعلات الاجتماعية بين أفراد الفندق.

وفي المقابل يوجد أيضاً العديد من العيوب والمآخذ على التنظيم غير الرسمي، فنظراً لأنه ينشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية للفندق فإن الأنشطة الناجمة عنه من الممكن أن تتعارض مع مصالحه.

كما يمكن أن يصبح بيئة خصبة للشائعات ومحاربة التغيير أو التطوير خوفاً من أن يؤدي هذا التغيير إلى فقدان المكانة أو القوة غير الرسمية التي كان الفرد يتمتع بها فضلاً عن شعور الإحباط والسخط الذي يجتاح أفراد الفندق الذين لا يتمتعون بسلطة حقيقية في ظل التنظيمات غير الرسمية بالرغم من وجود السلطة الرسمية التي تخولها لهم وظائفهم. (Hart, 1997)

1- تقسيم العمل داخل الفندق:

(Hart, 1997) هنالك أقسام أو وحدات للعمل يضمها الفندق، فعلى سبيل المثال

هناك قسم لاستقبال العملاء يختص بأداء استقبال العملاء، وتسجيل بياناتهم، وتسكينهم

داخل الغرف، وعمل إجراءات المغادرة، وتلقي الحجز، وثالثاً للتسويق بينما تختص وحدة العمل الثانية بالأنشطة التسويقية المتعلقة بتخطيط وتنويع الخدمات الفندقية، وتسعيرها، وتقديمها للنزلاء، والترويج لها، وقسماً لخدمة الغرف، ورابعاً للحسابات، وهكذا.

أ- الإدارة العليا، وتضم:

1- **مجلس الإدارة:** فملاك معظم الفنادق العالمية يتمثلون في حملة السهم، ونظراً لافتقارهم للخبرات والمعلومات والمهارات المطلوبة لإدارة هذا الحجم من التنظيم، يلجأ هؤلاء الملاك إلى انتخاب مجلس إدارة يقوده رئيس يتخذ معظم القرارات الاستراتيجية، ويشاركه أعضاء المجلس الذين يتمتعون بالتالي بسلطات أقل.

2- **العضو المنتدب المكلف بالإدارة ويطلق عليه في الكثير من الفنادق بالمسؤول التنفيذي الأول:** وهو الشخص المسؤول بصفة شخصية ومباشرة أمام مجلس الإدارة والملاك عن الأداء الكلي للفندق. وفي معظم الأحيان يكون هذا الشخص هو رئيساً لمجلس الإدارة، وهو في هذه الحالة يشغل قمة الهرم التنظيمي.

3- **مدير عام الفندق:** ونوابه عادة ما يطلق عليهم الإدارة الاستراتيجية نظراً لأن عبء التخطيط الاستراتيجي والقرارات الاستراتيجية غالباً ما تقع على عاتقهم.

ب- **الإدارة الوسطى:** وتتمثل في مديري أو رؤساء الأقسام أو الإدارات الوظيفية كمدير الأغذية والمشروبات، ومدير التسويق وهذا المستوى الإداري يطلق عليه الإدارة الميدانية، لارتباطه بالخطط الميدانية التي تغطي فترة زمنية قصيرة الأجل نسبياً.

ج- **إدارة المستوى الأول وتضم:** المراقبون والمشرفون، ويطلق عليهم الإدارة التشغيلية،

حيث ترتبط بالخطط والقرارات التشغيلية. (Hart).، 1997

خصائص الشخصية الأردنية التقليدية :

تتميز الشخصية الأردنية التقليدية بمجموعة من الخصائص التي اكتسبها الفرد من ثقافة المجتمع الأردني ومن بين هذه الخصائص:

أ- الطاعة لأصحاب النفوذ: تتميز الشخصية الأردنية التقليدية بالطاعة للشخص الذي يتمتع بالسلطة والنفوذ، وهذه الخاصية متصلة في اعتقاد الفرد الأردني بضرورة طاعة السلطة بدون قيد أو شرط . ومما يلاحظ أن الطاعة تتحدد ترتيباً حسب المنزلة ومرتبته فيكون رب الأسرة داخل منزله امبراطوراً على زوجته وأولاده وخارج منزله تظهر طبيعته الثانية التي تتميز بالطاعة والاحترام .

ب- الانسجام مع الآخر: يمثل الانسجام مقياساً مهماً من مقاييس الثقافة الأردنية التقليدية لأنه يؤدي إلى الاستقرار وكلما زاد الانسجام داخل الاسرة تحقق الازدهار والوئام . .

ت- الصبر والعمل الشاق : تمتاز الشخصية الأردنية بالصبر وقوة التحمل والقدرة على العمل الشاق الدؤوب لساعات طويلة وهذه الخصائص تنطبق على أفراد الأسرة الأردنية التي تعتبر بمثابة وحدة إنتاجية متكاملة تعتمد على الاقتصاد الطبيعي الزراعي ذي العمل اليدوي الجماعي ، أي أن الأسرة هي ساحة الأنشطة الرئيسية للأردنيين التقليديين .

المجتمع الأردني المعاصر (منذ عام 1990 وإلى يومنا هذا) :

تمكن الشعب الأردني من أن يمزج بين تعظيم القائد والبناني الملك حسين مؤسس الأردن الحديث الذي توفى عام 1999، وتقدير الملك عبدالله الثاني قائد مسيرة الإصلاح السياسي والاقتصادي منذ وفاة (جلالة الملك حسين). إذ قاد (الملك عبدالله الثاني) سياسات الانفتاح والتحرر الاقتصادي واعتماد اقتصاد السوق عن طريق مضاعفة معدلات النمو الاقتصادي.

خصائص الشخصية الأردنية المعاصرة :

لا يمكننا الفصل الحاد بين الشخصية الأردنية المعاصرة والشخصية التقليدية وتتشكل

البنية الثقافية المعاصرة للمجتمع الأردني من محورين هما :-

1- الثقافة العربية الإسلامية

2- الثقافة الغربية

إن سطوة التراث الثقافي العربي الإسلامي في الأردن عميقة ومتجذرة والمجتمع اسري عشائري، والعلاقات السلطوية داخل هذا النظام حازمة ، والتراتبية أهم الأدوار الاجتماعية ، والأخلاق الإسلامية ، والروح الجماعية هي الروح السائدة عند الجميع ، ومحاسبة الذات ونقدتها ضرورة نفسية واجتماعية ، والعلاقات الإنسانية كالوئام والانسجام ضرورة لتحقيق السلام والسعادة ، " شرابي (1993) .

الخصائص الأساسية لثقافة المنشآت الفندقية في الأردن، وللعاملين فيها حسب وجهة نظر الباحث:

هنالك تأثير واضح لأفكار الثقافة العربية الإسلامية في المنشآت الفندقية، وفي إطار العلاقات الاسرية وسيطرة التراتبية إلى جانب وجوب طاعة الأصغر للكبير إلا أن بعض هذه الخصائص بدأت تتغير نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها الأردن خلال العقود الاخيرة. إن المنشآت الفندقية وخاصة العائلية منها تمتلك خصائص مشتركة في إطار العمل الإداري.

فمن وجهة النظر الاجتماعية. تشكل العائلة الوحدة الأساسية في المجتمع. وفي

المجتمع الأردني تشكل العائلة المركز الأساس لجميع العلاقات.

ومن وجهة النظر الاقتصادية، فإن المنشأة الفندقية هي وحدة اقتصادية إلى جانب

كونها وحدة اجتماعية أيضاً، وبالتالي فإن المالك (أو المدير) إلى جانب وجوب تصرفه في

إطار ماهو مسموح أو مرفوض، مكروه أو محبوب من الأنماط القيادية المرتبطة أساسا بـقيم المجتمع . عليه ان يتصرف بطريقة عقلانية (اقتصادية) ليضمن البقاء والنجاح لهذه المنشأة العائلية . إن هذا الدور المزدوج هو الذي أطر المنشآت الفندقية في الأردن بأطر إدارية قوامها الرعاية الأبوية الاقتصادية . وعلى أية حال، فإن المدير في الفنادق الأردنية مرن في تعاملته الإدارية لكنه بالمقابل أقل مرونة (أو يمكن القول إنه غير مرن) في علاقاته الاجتماعية لاسيما في أموره العائلية . ومن أجل أن يكون موفقا في إدارة الصراعات بين هذين الجانبين توجب عليه أن يتعلم كيف يوفق أو يوازن بين مبادئ ومتطلبات العمل الإداري، ورغبات عائلته (أو أصحاب المشروع الذي يعمل فيه) عن طريق التكامل الذكي بين هذين البعدين .

لقد أصبح واضحا مدى تأثير القيم الثقافية للمجتمع الأردني في الممارسات الإدارية إلى درجة أنها ميزت الإدارة في الفنادق الأردنية عن غيرها من الإدارات الأخرى بخصائص على درجة عالية من الأهمية . إذ تتفرد الإدارة في الفنادق الأردنية بالخصائص التالية :

- المركزية العالية في صناعة وإتخاذ القرارات.
 - قلة العلاقات الرسمية في إطار هيكله أنشطة العمل.
 - نظام القيادة الأبوي.
 - التأكيد الواضح على العمل الجماعي والسلوك الجمعي .
 - العلاقة القوية بين الإدارة والملكية .
- إن تأثير القيم الثقافية والاجتماعية الأردنية على المنشآت والممارسات الإدارية يمكن

تقسيمها إلى ما يلي :

- إدارة الموارد البشرية .
- الهيكل التنظيمي .
- النمط القيادي .
- التوجه نحو الأعمال .

أولا : إدارة الموارد البشرية في المنشآت الفندقية في الأردن:

في الوقت الحاضر تكون مديرا إنسانيا في تعاملك اليومي في موقع العمل ذلك شيء ينظر إليه بتقدير عالٍ من قبل العاملين. ومن خلال التأكيد على ممارسة هذه القيمة ستتحوّل مع الأيام إلى علاقات حميمية مبنية على الصداقة والصراحة الواضحة . إن هذه العلاقات الحميمية والتسامح بين أعضاء فريق العمل أصبحت اليوم في المنشآت الفندقية جزءا أساسيا من حركة إدارة العلاقات. فأحيانا العلاقات وليس مستويات الأداء هي التي تلعب دورا أساسيا في ترقية الأفراد.

ثانيا : بناء الهيكل التنظيمي

ويرى الباحثان أن الذي يتحكم في بعض المنشآت الفندقية الأردنية هو العلاقات العائلية إلى حد بعيد مع التأكيد على البناء الهرمي، علما أن هناك توجهاً طبيعياً نحو المزج بين المسائل العائلية والمسائل التنظيمية . ومن الشائع أن تلاحظ التشابه الكبير بين التدرج التنظيمي والتدرج العائلي . ومن النادر جدا أن تجد خارطة تنظيمية رسمية (خاصةً في فنادق الثلاث نجوم وما دون) نظرا لاعتماد المركز الإداري على مكانة الفرد وأقدميته في العائلة . وعند الحديث عن هيكله أنشطة العمل تتوجب الإشارة إلى عدم وجود تخصصات دقيقة وواضحة تماما كالذي نجده في المنظمات البيروقراطية الغربية . بمعنى آخر أن المنشأة الفندقية الأردنية تعتمد على فكرة إغناء العمل وتدوير العمل بدلاً من إيجاد تخصصات دقيقة في نشاط واحد فقط لذلك نلاحظ بعض الأحيان عدم وجود وصف واضح للعمل ولإجراءات العمل أيضا، ومن الصعب أن تجد في هذه المنشآت وثائق مكتوبة بخصوص القواعد والسياسات الإدارية، ويبدو أن سبب عدم الاهتمام بهذه الأمور الإدارية مرده إلى إيمان المدير في المنشأة الفندقية بأن العاملين ينتظر منهم دائما الطاعة والاعتمادية والثقة والولاء المطلق وهناك بعض المنشآت يلاحظ ميلها نحو المركزية والاحتفاظ بالسلطة والسيطرة على المعلومات.

ثالثا : النمط القيادي للمدير في الفنادق الأردنية:

إن الجذور التي نمت منها أغلب المنشآت الفندقية هي التكوينات العائلية ، لذلك نلاحظ انتشار العلاقات الأبوية والمحسوبية بشكل واضح في هذه المنشآت وخاصة في الفنادق الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي أنتج في نهاية الأمر نمطاً قيادياً أبوياً . ويتعزز هذا النمط بشكل واضح عندما يقترن بطبيعة العلاقات العائلية المبنية على أساس احترام وإطاعة الشخص الأكبر في العائلة والإخلاص والتفاني في سبيله . أما الكبيرة منها فتتبع عادة لشركات السلاسل الفندقية التي تفرض على العاملين أسلوب العمل، لكن هذا لا يمنع من التدخل سابق الذكر.

وغالبا ماينظر إلى المدير في المنشأة الفندقية أنه الراعي أو الحارس والمانح للأشياء التي تسعد العاملين وتحقق رغباتهم وأحلامهم .

إن أغلب المنشآت الفندقية تقدم أو تطبيق نظام التوظيف طويل الأجل للعاملين، وطالما لايقترف العامل خطأ أو سلوكا معيبا ، فإن المدير في المنشأة الفندقية لاينهي عقد العامل بمجرد ان أداءه غير مرض . بالإضافة إلى ان قوة العلاقات العائلية في المنشآت الفندقية تؤدي إلى تعيين أفراد العائلة وأقربائهم في هذه المنظمات ، قبل التفكير في الأشخاص الغرباء . وقد عزز هذا السلوك من موضوع ممارسة المحسوبية إلى حد كبير في هذه المنشآت لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها.

ومما يلاحظ على المدير في المنشأة الفندقية أنه دائم التطلع إلى المستقبل بمنظار متفائل وبشكل متزامن مع اهتمامه بما يجري حوله حالياً وما كانت عليه الحال في الماضي . ولا شك أن قدرته ومهارته في استشراف هذا المستقبل وسعت من تطلعات الإدارة المستقبلية، ولاشك في أنه كلما كان المدير ذا توجه مستقبلي كان أقدر على تشخيص الفرص واستثمارها.

إن هذا الحرص والتوجه المستقبلي الواضح يدفعه إلى أن يكون مثابراً في عمله ولساعات طويلة وبتدبير ممتاز لإسعاد القائمين على إدارة المنشأة الفندقية التي يعمل فيها . أخيراً لا بد من الإشارة أيضاً إلى تمتع المدير في المنشأة الفندقية بالثقة العالية في النفس، وهو يعمل باستمرار في زرع هذه الثقة في نفوس وعقول العاملين معه في المنشأة الفندقية، مؤمناً في الوقت نفسه من أن نجاحه يعتمد مباشرة على حسن توليفه للأحداث مع البشر ، وهو واثق أيضاً من ان تقديم الدعم والتعاقد الصحيح يجعل من كل شيء ممكناً ، وأن الأمر ليس سوى مسألة وقت .

رابعاً : التوجه نحو العمل

يلاحظ على المدير في المنشأة الفندقية الأردنية في الوقت الحاضر الرغبة الأكيدة في العمل وعدم تخليه عن طموحاته المستقبلية وما يرافقها من مخاطر بسهولة . وانه صبور ويستجيب بسرعة ولديه قدرة عالية على التحمل. ولكن يجب التنويه هنا من أن المنشآت الفندقية في يومنا هذا لا تتطلب العمل الجاد والمثابرة المتواصلة فقط وإنما تتطلب أيضاً من العاملين المهارة.

الفصل الرابع

نتائج البحث

تحقيقاً لأهداف البحث في التعرف على الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن وأثرها على الأداء يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصل إليها البحث وتحليلها وتفسيرها من خلال الإجابة عن أسئلة البحث تجاه الأنماط القيادية الأكثر فاعلية والأقل فاعلية في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن، وكذلك تجاه مستوى الأداء لدى العاملين وكشف أثر النمط القيادي المتبع على الأداء.

الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن وأثرها على الأداء:
للإجابة عن اسئلة البحث التالية:

- 1- ما الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس و أربع نجوم في الأردن.
- 2- ما مدى فاعلية الأداء للعاملين في فنادق الخمس و أربع نجوم في الأردن.
- 3- ما أثر الأنماط القيادية السائدة على الأداء للعاملين في فنادق الخمس و أربع نجوم في الأردن.

(1-4) الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس و أربع نجوم في الأردن ومدى فاعلية الأداء للعاملين في فنادق الخمس و أربع نجوم في الأردن.
للإجابة عن السؤال الأول والسؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهي على التوالي: ما الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس و أربع نجوم في الأردن؟ ما مدى فاعلية الأداء للعاملين في فنادق الخمس و أربع نجوم في الأردن؟
قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة إزاء كل نمط قيادي (ديمقراطي، أتوقراطي، حر) وكذلك إزاء الأداء الوظيفي وذلك على النحو التالي:

(2-4) تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء النمط القيادي الديمقراطي:

يوضح الجدول رقم (1-4) استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى توفر النمط القيادي.

جدول رقم (1-4)

استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى توفر النمط القيادي الديمقراطي

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	غير متوفر إطلاقاً	غير متوفر	متوفر إلى حد ما	متوفر	متوافراً تماماً	الفئة	مدى توافرها	الخصائص	التسلسل
الأول	6,0	7,4	0	0	5		51	ت	يؤمن القائد بان المشاركة في القرار من أساسيات الإدارة الحديثة	40	
			0	0	5	44	44	51			%
الثاني	6,0	4,4	0	0	6	51	43	ت	يمنح القائد للمرؤوسين صلاحيات متكافئة	37	
			0	0	6	51	43	%			
الثالث	6,0	3,4	0	2	8	52	38	ت	يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين	28	
			0	2	8	52	38	%			
الرابع	7,0	3,4	1	3	11	34	51	ت	يشجع القائد المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	22	
			1	3	11	34	51	%			
الخامس	9,0	3,4	0	0	14	43	43	ت	يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته	25	
			0	0	14	43	43	%			
السادس	4,1	2,4	0	0	18	41	41	ت	يطبق القائد اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المعين	19	
			0	0	18	41	41	%			
السابع	7,0	2,4	0	3	10	54	33	ت	ينظر القائد للمشكلات على انها متجددة	31	
			0	3	10	54	33	%			
الثامن	7,0	2,4	0	1	12	51	36	ت	يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة	34	
			0	1	12	51	36	%			
التاسع	7,0	1,4	0	9	10	39	42	ت	يطرح القائد افكاره على المرؤوسين لمناقشتها	16	
			0	9	10	39	42	%			
العاشر	9,0	0,4	0	5	16	41	37	ت	يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع	4	
			0	5	16	41	37	%			
الحادي عشر	1,1	8,3	0	19	11	39	30	ت	يشارك القائد المرؤوسين في لقائهم الخاصة	13	
			0	19	11	39	30	%			
الثاني عشر	1,0	9,3	0	18	11	35	35	ت	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم	1	
			0	18	11	35	35	%			
الثالث عشر	0,1	9,3	0	9	11	40	37	ت	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	7	
			0	9	11	40	37	%			
الرابع عشر	2,1	7,3	0	19	9	32	36	ت	يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل	10	
			0	19	9	32	36	%			
أكثر توافراً	8,0	14,4	0	15	9	43	40	ت	متوسط استجابات تطابق النمط القيادي الديمقراطي		
			0	6	10	43	40	%			

يظهر الجدول رقم (4-1) مدى توفر النمط القيادي الديمقراطي على القادة، وقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافراً كبيراً لهذه الخصائص، حيث بلغ متوسط الوزن النسبي (14،4) لمحور النمط الديمقراطي، وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على متوسط الوزن النسبي كما يلي:

- 1- في الترتيب الأول " يؤمن القائد بأن المشاركة في القرار من أساسيات الإدارة الحديثة " بمتوسط نسبي (7،4) وانحراف معياري (6،0).
- 2- في الترتيب الثاني " يمنح القائد للمرؤوسين صلاحيات متكافئة " بمتوسط نسبي (4،4) وانحراف معياري (6،0).
- 3- في الترتيب الثالث " يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين " بمتوسط نسبي (3،4) وانحراف معياري (7،0).
- 4- في الترتيب الرابع " يشجع القائد المرؤوسين إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه " بمتوسط نسبي (3،4) وانحراف معياري (9،0).
- 5- في الترتيب الخامس " يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته " بمتوسط نسبي (3،4) وانحراف معياري (4،1).
- 6- في الترتيب السادس " يطبق القائد اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المعين " بمتوسط نسبي (2،4) وانحراف معياري (7،0).
- 7- في الترتيب السابع " ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة " بمتوسط نسبي (2،4) وانحراف معياري (7،0).
- 8- في الترتيب الثامن " يتبنى القائد الاقتراحات الهادفة " بمتوسط نسبي (2،4) وانحراف معياري (7،0).
- 9- في الترتيب التاسع " يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها " بمتوسط نسبي (2،3) وانحراف معياري (7،0).
- 10- في الترتيب العاشر " يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع " بمتوسط نسبي (0،4) وانحراف معياري (9،0).
- 11- في الترتيب الحادي عشر " يشارك القائد المرؤوسين في لقائهم الخاصة " بمتوسط نسبي (8،3) وانحراف معياري (1،1).

12- في الترتيب الثاني عشر " يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم " بمتوسط نسبي (9،3) وانحراف معياري (1،0).

13- في الترتيب الثالث عشر " يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل " بمتوسط نسبي (7،3) وانحراف معياري (0،1).

14- في الترتيب الرابع عشر " يشارك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل " بمتوسط نسبي (7،3) وانحراف معياري (2،1).

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-1) وجود توافر كبير للنمط القيادي الديمقراطي لدى القادة في العبارات حيث حازت العبارات على متوسط وزن نسبي أكثر من (4). وهذا يعني أن النمط القيادي الديمقراطي سائد لدى القادة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن حيث أنهم يؤمنون بأن المشاركة في القرار أساس الإدارة الحديثة ويمنحون المرؤوسين صلاحيات متكافئة. كما أنهم يحرصون على تنسيق جهود العاملين ويشجعون المرؤوسين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه، ويبدرون بتفويض بعض صلاحياتهم ويطبقون اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المعين، كما ينظرون للمشكلات على أنها متجددة ويتبنون الاقتراحات الهادفة ويطرحون أفكارهم على المرؤوسين ويشجعون المرؤوسين ويشاركون المرؤوسين في لقاءاتهم الخاصة كما يراعون قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم ويشجعون المنافسة الجماعية وإشراك مرؤوسيه في تخطيط العمل.

(3-4) تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء النمط القيادي الحر:

يوضح الجدول رقم (4-2) استجابة عينة البحث إزاء مدى توافر النمط القيادي الحر

جدول رقم (4-2)

استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى توافر النمط القيادي الحر

الترتيب النسبية الأهمية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	غير متوفر إطلاقاً	غير متوفر	متوفر إلى حد ما	متوفر تماماً	الفئة	مدى توافرها	التسلسل
الأول	9،0	0،4	3	4	14	35	ت	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	14
			3	4	14	44	%		
الثاني	0،1	0،4	2	8	13	36	ت	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	17
			2	8	13	36	%		
الثالث	2،1	6،3	2	24	19	27	ت	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم	2
			2	24	19	27	%		
الرابع	4،1	5،3	12	15	14	27	ت	يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة	20

			12	15	14	27	32	%		
الخامس	5،1	3،3	13	14	14	46	13	ت	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل	5
			13	14	14	46	13	%		
السادس	5،1	3،3	15	25	8	22	30	ت	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي بحل المشكلات	35
			15	25	8	22	30	%		
السابع	2،1	2،3	13	13	30	30	14	ت	يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين	11
			13	13	30	30	14	%		
الثامن	4،1	11،3	22	13	16	30	19	ت	يتأثر القائد عادة برغبات العاملين	8
			22	13	16	30	19	%		
التاسع	7،1	0،3	8	42	8	19	23	ت	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين	26
			8	42	8	19	23	%		
العاشر	4،1	7،2	20	39	12	13	16	ت	يتردد القائد عادة في إنجاز القرارات	23
			20	39	12	13	16	%		
الحادي عشر	5،1	6،2	36	19	8	23	14	ت	يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها	42
			36	19	8	23	14	%		
الثاني عشر	5،1	5،2	41	14	9	26	10	ت	يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم	29
			41	14	9	26	10	%		
الثالث عشر	4،1	2،2	47	18	9	19	7	ت	يغفل القائد على ميول العاملين واتجاهاتهم	38
			47	18	9	19	7	%		
الرابع عشر	1،1	8،1	49	34	8	3	6	ت	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	32
			49	34	8	3	6	%		
متوافر	3،1	0،3	20	20	13	26	21	ت	متوسط استجابات تطابق النمط القيادي الحر	
			20	20	13	26	21	%		

يظهر الجدول رقم (4-2) مدى توافر النمط القيادي الحر على القادة وقد أظهرت استجابات أفراد العينة توافر لهذه الخصائص حيث بلغ متوسط الوزن النسبي (0،3) لمحور النمط الحر وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على متوسط الوزن النسبي كما يلي: بمتوسط نسبي (9،3) وانحراف معياري (1،0).

1- في الترتيب الأول يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم بمتوسط نسبي (4) وانحراف معياري (0،9).

2- في الترتيب الثاني يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين وهذا غير منطقي حيث لا يمكن تفويض كل الصلاحيات إلا في حالة غياب غيابه فقط بمتوسط نسبي (4) وانحراف معياري (0،1).

3- في الترتيب الثالث يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم بمتوسط نسبي (6،3) وانحراف معياري (2،1).

- 4- في الترتيب الرابع يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة بمتوسط نسبي (5,3) وانحراف معياري (4,1) وهذا غير منطقي لأنه لا يمكن لقائد أي مجموعة أن يكون هنالك حلولاً جاهزة لحل المشكلات بل يختلف حل أي مشكلة حسب طبيعتها والعوامل المسببة لها.
- 5- في الترتيب الخامس يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل بمتوسط نسبي (3,3) وانحراف معياري (2,1) وهذا يعني قبول القائد لأي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل.
- 6- في الترتيب السادس يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي بحل المشكلات بمتوسط نسبي (3,3) وانحراف معياري (5,1).
- 7- في الترتيب السابع يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين بمتوسط نسبي (1,3) وانحراف معياري (2,1).
- 8- في الترتيب الثامن يتأثر القائد عادة برغبات العاملين بمتوسط نسبي (1,3) وانحراف معياري (4,1) ، حيث أن القائد لا يمكن أن يتأثر برغبات العاملين لأن هنالك لوائح عمل وشروط متفق عليها من قبل ولا يمكن التخلي عنها لمثل هذه الأسباب مثل رغبات العاملين.
- 9- في الترتيب التاسع يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين بمتوسط نسبي (3) وانحراف معياري (7,1)، ولا بد من تدخل القائد بفض النزاعات.
- 10- في الترتيب العاشر يتردد القائد عادة في إنجاز القرارات بمتوسط نسبي (7,2) وانحراف معياري (4,1) ومن ذلك نستنتج أن القائد لا يمكن أن يتخذ القرار السليم لحسم مشاكل العمل.
- 11- في الترتيب الحادي عشر يطرح القائد أفكاره على العاملين لمناقشتها بمتوسط نسبي (6,2) وانحراف معياري (5,1) وهذا يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة من خلال مشاركة العاملين في الإدارة بأرائهم حيث أنهم هم الذين سوف يقومون بتنفيذ العمل.
- 12- في الترتيب الثاني عشر يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم بمتوسط نسبي (5,2) وانحراف معياري (5,1)، وهذا لا يمكن أن يحدث لأن الواجبات لأي مرؤوس.

13- في الترتيب الثالث عشر يغفل القائد عن ميول العاملين واتجاهاتهم بمتوسط نسبي (2،2) وانحراف معياري (4،1).

14- في الترتيب الرابع عشر يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل بمتوسط نسبي (8،1) وانحراف معياري (1،1).

ويتضح من بيانات الجدول رقم (4-2) أن القادة في النمط الحر يتساهلون مع المقصرين في أعمالهم ويفوضون كل صلاحياتهم الإدارية للعامل وقد يترددون عادة في اتخاذ القرارات وذلك من أجل جمع المزيد من المعلومات عن مشاكل العمل والعاملين حتى يكون القرار سليماً، ويوافقون على الأساليب التي يختارها المرؤوسون لإنجاز أعمالهم، ويتجنب القادة التدخل في حل النزاعات التي تحدث بين المرؤوسين، بعد وصول التقارير عن تلك المشكلات لوضع الحلول الجذرية لها. وقد يتقبلون أي تغيير يقترحه العاملون على أسلوب العمل. ولكن لا يمكن أن يغفل القادة عن أهمية التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم ولا يمكن أن يتهرب القادة عن حل مشكلات العمل وتجاهل المعلومات للإشراف المباشر على المرؤوسين.

(4-4) تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء مدى توافر النمط القيادي الأتوقراطي لدى القادة:

يوضح الجدول رقم (4-3) استجابة أفراد عينة البحث إزاء مدى توافر النمط القيادي الأتوقراطي.

جدول رقم (4-3)

استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مدى توفر النمط القيادي الأتوقراطي

الترتيب النسبية الأهمية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	غير متوفر إطلاقاً	غير متوفر	متوفر إلى حد ما	متوفر تماماً	الفئة	مدى توافرها	التسلسل
الأول	9،1	4،2	18	54	9	10	ت	يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل	33
			18	54	9	9	%		
الثاني	2،1	3،2	28	44	11	8	ت	يطالب القائد العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	21
			28	44	11	8	%		
الثالث	9،0	1،2	24	52	20	1	ت	يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات	3
			24	52	20	1	%		
الرابع	1،1	0،2	35	38	12	3	ت	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات	6

			35	38	12	3	12	%	معينة من الأداء	
الخامس	3,1	0,2	40	39	9	6	6	ت	يقضي القائد حيزاً من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل	24
			40	39	9	6	6	%		
السادس	8,0	9,1	32	50	11	3	4	ت	يحرص القائد على أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين	12
			32	50	11	3	4	%		
السابع	8,0	9,1	68	19	11	1	1	ت	يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده	15
			68	19	11	1	1	%		
الثامن	8,0	8,1	36	51	9	2	2	ت	يفرض القائد تنفيذ سياسة موحدة لسير العمل	36
			36	51	9	2	2	%		
التاسع	9,0	8,1	50	34	10	2	4	ت	يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	9
			50	34	10	2	4	%		
العاشر	6,0	7,1	36	56	8	0	0	ت	يقرر القائد بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه	30
			36	56	8	0	0	%		
الحادي عشر	8,0	7,1	37	53	4	6	0	ت	ينفرد القائد باتخاذ القرارات	39
			37	53	4	6	0	%		
الثاني عشر	9,0	7,1	62	27	7	1	3	ت	يفضل القائد انتقادات المرؤوسين لسلوكياته في إدارة العمل	41
			62	27	7	1	3	%		
الثالث عشر	6,1	6,1	45	46	9	0	0	ت	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدرتهم	27
			45	46	9	0	0	%		
الرابع عشر	7,0	6,1	53	41	4	1	1	ت	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	18
			53	41	4	1	1	%		
متوافر	03,1	98,1	40	43	10	3	4	ت	متوسط توافر النمط القيادي الاتوقراطي	
			40	43	10	3	4	%		

يظهر الجدول رقم (4-3) مدى توافر النمط القيادي الأتوقراطي لدى القادة وقد أظهرت استجابات أفراد العينة قلة توافر لهذه الخصائص حيث بلغ متوسط الوزن النسبي (98,1) لمحور النمط الأتوقراطي وقد جاءت الفقرات مرتبة حسب الأهمية بناء على متوسط الوزن النسبي كما يلي:

- 1- في الترتيب الأول يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل بمتوسط نسبي (4,2) وانحراف معياري (9,1).
- 2- في الترتيب الثاني يطالب القائد العاملين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها بمتوسط نسبي (3,2) وانحراف معياري (9,1).
- 3- في الترتيب الثالث يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات بمتوسط نسبي (1,2) وانحراف معياري (9,0).

- 4- في الترتيب الرابع يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء بمتوسط نسبي (2) وانحراف معياري (1،1).
- 5- في الترتيب الخامس لا يقضي القائد حيزاً من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل بمتوسط نسبي (2) وانحراف معياري (3،1).
- 6- في الترتيب السادس يحرص القائد غلى أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين بمتوسط نسبي (9،1) وانحراف معياري (8،0).
- 7- في الترتيب السابع يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده بمتوسط نسبي (9،1) وانحراف معياري (8،0).
- 8- في الترتيب الثامن يفرض القائد تنفيذ سياسة موحدة لسير العمل بمتوسط نسبي (8،1) وانحراف معياري (8،0).
- 9- في الترتيب التاسع يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت بمتوسط نسبي (8،1) وانحراف معياري (9،0).
- 10- في الترتيب العاشر يقرر القائد بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه بمتوسط نسبي (7،1) وانحراف معياري (9،0).
- 11- في الترتيب الحادي عشر ينفرد القائد باتخاذ القرارات بمتوسط نسبي (7،1) وانحراف معياري (8،0).
- 12- في الترتيب الثاني عشر يفضل القائد انتقادات المرؤوسين لسلوكياته في إدارة العمل بمتوسط نسبي (7،1) وانحراف معياري (9،0).
- 13- في الترتيب الثالث عشر يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدرتهم بمتوسط نسبي (6،1) وانحراف معياري (7،0).
- 14- في الترتيب الرابع عشر يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين بمتوسط نسبي (6،1) وانحراف معياري (7،0).

ويتضح من بيانات الجدول رقم (4-3) أن القيادة في النمط الأتوقراطي يتجنبون التغيير في أسلوب العمل ويطلبون من المرؤوسين تنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها، ويتقيدون في حرفية الأنظمة والتعليمات، كما يلزمون العاملين بمستويات معينة من الأداء، ويقضون قدراً كبيراً من وقتهم في مناقشة تفصيلات العمل.

(5-4) تحديد رؤية أفراد عينة البحث إزاء الأداء:

يوضح الجدول رقم (4-4) استجابة أفراد عينة البحث إزاء مدى مستوى الأداء

جدول رقم (4-4)

استجابة أفراد عينة الدراسة إزاء مستوى الأداء

الترتيب الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	متوسط الوزن النسبي	غير متوفر إطلاقاً	غير متوفر	متوفر إلى حد ما	متوفر تماماً	الفئة	مدى توافرها الخصائص	التسلسل
الأول	9,0	3,4	2	7	4	53	ت	ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين اسهم في انخفاض مستوى الأداء	13
						34	%		
الثاني	0,1	2,4	2	10	5	31	ت	حصوله على الترقية في موعدها المحدد شجعني على أداء مسؤولياتي بكفاءة	4
						31	%		
الثالث	2,1	2,4	6	8	7	17	ت	مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت في تحقيق أدائي الوظيفي	1
						17	%		
الرابع	0,1	1,4	1	13	9	33	ت	تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق مبادرتي الشخصية لتحسين أدائي الوظيفي	14
						33	%		
الخامس	0,1	1,4	2	10	5	37	ت	ضعف تفويض السلطات اعاق تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين	19
						37	%		
السادس	0,1	1,4	2	11	6	35	ت	قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض أدائي الوظيفي	2
						35	%		
السابع	0,1	1,4	2	11	6	35	ت	استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي	6
						35	%		
الثامن	0,1	1,4	1	11	7	37	ت	تكلفني بالعديد من الواجبات اسهم في انخفاض أدائي الوظيفي	8
						37	%		
التاسع	0,1	1,4	2	12	5	28	ت	فتور العلاقات الإنسانية اسهم في انخفاض مستوى انجاز مهام وظيفتي	7
						28	%		
العاشر	1,1	1,4	2	12	5	39	ت	ثناء رؤسائي على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي	15
						39	%		
الحادي عشر	1,1	1,4	1	11	5	39	ت	ضعف المنافسة بين العاملين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي	17
						39	%		
الثاني عشر	0,1	0,4	1	12	12	31	ت	تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي شجعني على تحسين أدائي الوظيفي	9
						31	%		
الثالث	0,1	0,4	1	16	5	41	ت	نظام الاتصال الرأسي السائد أدى	3

عشر			1	16	5	41	37	%	إلى ضعف كفاءتي الإنتاجية	
الرابع عشر	0,1	0,4	1	16	1	37	45	ت	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل المزيد من الجهد في العمل	5
عشر			1	16	1	37	45	%		
الخامس عشر	1,1	4	2	10	6	39	43	ت	عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل	20
عشر			2	10	6	39	43	%		
السادس عشر	2,1	0,4	2	10	5	24	49	ت	تقبل رؤسائي لمقترحاتي شجعتني على التجديد في اساليب العمل	18
عشر			2	20	5	24	49	%		
السابع عشر	2,1	0,4	3	16	4	32	45	ت	توفير الرعاية للعاملين اسهم في تحفيزي للقيام بمهام عملي	16
عشر			3	16	4	32	45	%		
الثامن عشر	1,1	9,3	1	15	12	32	40	ت	تشجيع رؤسائي يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة	12
عشر			1	15	12	32	40	%		
التاسع عشر	1,1	9,3	2	12	14	29	43	ت	حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين اسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل	10
عشر			2	12	14	29	43	%		
العشرون	3,1	6,3	6	24	8	24	38	ت	حزم القيادة أسهم في تحسين كفاءتي الإنتاجية	11
عشر			6	24	8	24	38	%		
	07,1	05,4	2	13	6	33	46	ت	متوسط استجابات توافر مستوى الأداء	
			2	13	6	33	46	%		

يظهر الجدول رقم (4-4) مستوى الأداء وقد أظهرت استجابات أفراد عينة البحث أن

مستوى الاستجابات على المحور الأداء مرتفع حيث اتضح أن أبرز العوامل التي تؤثر في

الأداء مرتبة حسب الأهمية بناء على متوسط الوزن النسبي كما يلي:

1- في الترتيب الأول ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين أسهم في انخفاض

مستوى الأداء بمتوسط نسبي (3,4) وانحراف معياري (0,1). ويكون تأثير

ذلك في الاتجاه السالب.

2- في الترتيب الثاني حصولي على الترقية في موعدها المحدد شجعتني على أداء

مسؤولياتي بكفاءة بمتوسط نسبي (2,4) وانحراف معياري (0,1).

3- في الترتيب الثالث مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت في تحقيق أدائي

الوظيفي بمتوسط نسبي (2,4) وانحراف معياري (2,1).

4- في الترتيب الرابع تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق مبادرتي الشخصية

لتحسين أدائي الوظيفي بمتوسط نسبي (1,4) وانحراف معياري (0,1)،

ويكون الأثر هنا سالباً.

- 5- في الترتيب الخامس ضعف تفويض السلطات أعاق تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بمتوسط نسبي (1،4) وانحراف معياري (0،1)، ويكون تأثير ذلك سالباً.
- 6- في الترتيب السادس قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض أدائي الوظيفي بمتوسط نسبي (1،4) وانحراف معياري (0،1).
- 7- في الترتيب السابع استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي بمتوسط نسبي (1،4) وانحراف معياري (0،1).
- 8- في الترتيب الثامن تكلفتي بالعديد من الواجبات أسهم في انخفاض أدائي الوظيفي بمتوسط نسبي (1،4) وانحراف معياري (0،1).
- 9- في الترتيب التاسع فتور العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض مستوى إنجاز مهام وظيفتي بمتوسط نسبي (1،4) وانحراف معياري (0،1).
- 10- في الترتيب العاشر ثناء رؤسائي على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي بمتوسط نسبي (1،4) وانحراف معياري (1،1).
- 11- في الترتيب الحادي عشر ضعف المنافسة بين العاملين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي بمتوسط نسبي (1،4) وانحراف معياري (1،1)، ويكون تأثير ذلك في الإتجاه السالب.
- 12- في الترتيب الثاني عشر تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي بمتوسط نسبي (4) وانحراف معياري (0،1).
- 13- في الترتيب الثالث نظام الاتصال الرأسي السائد أدى إلى ضعف كفاءتي الانتاجية عشر بمتوسط نسبي (4) وانحراف معياري (1،0).
- 14- في الترتيب الرابع عشر شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل المزيد من الجهد في العمل بمتوسط نسبي (4) وانحراف معياري (0،1).
- 15- في الترتيب الخامس عشر عدالة نظام الحوافز ساعدني على أداء عملي بصورة أفضل بمتوسط نسبي (4) وانحراف معياري (1،1)، ويكون تأثير ذلك في الإتجاه السالب.
- 16- في الترتيب السادس عشر تقبل رؤسائي لمقترحاتي شجعتني على التجديد في أساليب العمل بمتوسط نسبي (4) وانحراف معياري (2،1).

17- في الترتيب السابع عشر توفير الرعاية للعاملين أسهم في تحفيزي للقيام بمهام عملي بمتوسط نسبي (4) وانحراف معياري (2،1)، ويؤثر ذلك بصورة موجبة على القيام بمهام العمل.

18- في الترتيب الثامن عشر تشجيع رؤسائي يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة بمتوسط نسبي (9،3) وانحراف معياري (1،1)، ويكون تأثير ذلك في الإتجاه الموجب.

19- في الترتيب التاسع عشر حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين أسهم في ارتفاع مستوى كفاءتي في العمل بمتوسط نسبي (9،3) وانحراف معياري (1،1).

20- في الترتيب العشرون حزم القيادة أسهم في تحسين كفاءتي الإنتاجية بمتوسط نسبي (6،3) وانحراف معياري (3،1).

ويتضح من بيانات الجدول رقم (4-4) أن مستوى الأداء يتأثر سلباً بشكل كبير بضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وبضعف تفويض السلطات، وقلة الإمكانيات المادية، وتقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات، وحزم القيادة وفتور العلاقات الانسانية، وتكليف العاملين بالعديد من الواجبات، وضعف المنافسة بين العاملين. بينما يتأثر مستوى الأداء الوظيفي إيجابياً بتقبل الرؤساء لمقترحات المرؤوسين، وعدالة نظام الحوافز، وتفهم الرؤساء لمشاعر المرؤوسين واحتياجاتهم، وحرص الرؤساء على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، واستخدام التقنيات الحديثة، وحصول المرؤوسين على الترقية في موعدها، والشعور بالرضا عن الوظيفة لدى المرؤوسين، وتشجيع الرؤساء ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

(6-4) العلاقة بين النمط القيادي والأداء:

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو: ما أثر الأنماط القيادية السائدة بالأداء للمديرين في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن؟ قام الباحث بحساب (معامل ارتباط بيرسون) بين الأنماط القيادية التي تم دراستها من ناحية ومستوى الأداء من ناحية أخرى وفيما يلي عرض لنتائج الإجابة عن السؤال الثالث وتحليلها وتفسيرها، حيث يوضح الجدول رقم (4-5) أثر النمط القيادي ومستوى الأداء للمديرين في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن.

جدول رقم (4-5)

نتائج معامل (بيرسون) لتحديد الاثار الارتباطية بين النمط القيادي ومستوى الأداء

النمط القيادي	الأداء
النمط القيادي الديمقراطي	470,0**
النمط القيادي الحر	374,0**
النمط القيادي الأتوقراطي	486,0**

*دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (5,0)

**دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (1,0)

(-) ارتباط سالب

من الجدول رقم (4-5) أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين مستوى الأداء، أي أن هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي وبين مستوى الأداء، والسبب في ذلك أنه إذا كان أسلوب القيادة ديمقراطياً فإن ذلك يسمح بالمشاركة في صناعة واتخاذ القرار الخاص بالأداء وتخطيط العمل، حيث أن أسلوب تنفيذ الأعمال يكون مفهوماً لدى العاملين، لذلك فإن نتيجة ذلك تأثيره الإيجابي على مستوى الأداء.

أما بالنسبة للنمط القيادي الحر والنمط القيادي الأتوقراطي فنلاحظ وجود أثر ذي ارتباط سلبي بين النمط القيادي الحر والنمط القيادي الأتوقراطي ومستوى الأداء، مما يعني أن هناك عدم تفاعل بين الرئيس والمرؤوس، وهذا يؤثر سلباً على أداء العاملين.

الفصل الخامس

خلاصة الدراسة ونتائجها وتوصياتها

يتناول هذا الفصل ثلاثة عناصر هي خلاصة لمحتوى البحث وأبرز النتائج التي توصل إليها البحث وأهم التوصيات التي يقترحها من أجل تطوير الأنماط القيادية للعاملين في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن وتحسين مستوى الأداء.

(1-5) خلاصة البحث:

تضمن هذا البحث خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق. تتأول الفصل الأول تحديد مشكلة وأهداف وتساؤلات البحث والمصطلحات الاجرائية.

والفصل الثاني فقد تتأول الإطار النظري للبحث وتضمن مبحثين رئيسيين هما القيادة الإدارية وأنماطها، وتم تغطية عدة عناصر هي: القيادة الإدارية وأهميتها ونظرياتها، ثم تتأول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة، ثم تتأول الأنماط القيادية. وفي البعد الثاني تم التطرق إلى مفهوم الأداء وأهميته ومعدلات الأداء وأساليب قياس الأداء وأهمية قياس الأداء. واهتم البعد الثالث بالدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي، وتناولت محاور عدة، الإدارة القيادية، الأنماط القيادية، الأداء الوظيفي والعلاقة بين القيادة والأداء. من هنا برزت فكرة البحث من أن التعرف على الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن وما تحدثه على العمل والعمال كل ذلك ما يزال ملائماً وفي حاجة للمزيد من البحث للكشف عن النمط القيادي الملائم والأفضل، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث التي تمت صياغة مشكلتها من التساؤل التالي: ما الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن وما تحدثه من أثر على الأداء على العاملين بهذه الفنادق؟

واستهدف البحث التعرف على أنماط القيادة السائدة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن والتعرف على الأداء الوظيفي في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف صاغ الباحث ثلاثة أسئلة بحثية أجاب عنها البحث.

وانبثقت أهمية البحث في التعرف على أثر النمط القيادي على مستوى الأداء في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن، وكذلك التعرف على النمط القيادي الملائم للبيئة الفندقية في الأردن وقدرته على التأثير في سلوك الأفراد والعاملين، والأساليب التي يستخدمها لتحفيز هؤلاء الأفراد والعاملين، والتي تدفعهم إلى العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة لتحقيق الأهداف. ومن الناحية العملية، تتمثل أهمية هذا البحث في إمكان تقديم المشورة للمسؤولين في قطاع السياحة والفنادق في الأردن لما فيه العمل على تطوير الأنماط القيادية في ظل التحديات العديدة التي أفرزتها المتغيرات المتعددة في عالم سريع التغيير وفي ظل التطورات التقنية والإدارية الحديثة والاستفادة منه في إعداد الخطط والاتصالات واتخاذ القرارات، ورفع مستوى أداء العاملين في الفنادق الأردنية.

وتتأول الفصل الثالث: الإطار المنهجي للبحث وحدوده حيث ناقش الباحث منهج البحث، حدود البحث، مجتمع البحث، مجتمع البحث، كيفية بناء أداة البحث والإجراءات العلمية التي اتخذها الباحث للتأكد من صدقها الظاهري والبنائي، ومن ثم ثباتها بالإضافة إلى عينة البحث وإجراءات تطبيق البحث، والأساليب المستخدمة في تحليل بيانات البحث.

أما الفصل الخامس: فقد غطى ثلاثة عناصر تتمثل في خلاصة لمحتوى البحث، وتحديد أهم النتائج التي توصل إليها البحث، وأبرز التوصيات التي اقترحها البحث من أجل تطوير الأنماط القيادية لدى فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن وتحسين أدائهم الوظيفي.

(2-5) نتائج البحث:

بناءً على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج فيما يلي:

نتائج السؤال الأول والسؤال الثاني وهما: ما الأنماط القيادية السائدة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن؟ ما مدى فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن؟

- تبين أن هنالك توافراً لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القيادة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن النمط الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأتوقراطي بدرجة أقل.

- تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.
- لقد تبين وجود أثر ذي دلالة احصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين نرى وجود أثر ذي دلالة احصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الاتوقراطي.
- تأثرت أنماط القيادة (الديمقراطي، الحر، الأوتوقراطي) بمتغير الجنس لصالح الذكور، وفي المؤهل العلمي للحاصلين على شهادات جامعية، أما متغير الخبرة للذين يمتلكون خبرة 10 سنوات فأكثر.

(3-5) التوصيات:

- وفي ضوء نتائج البحث فإنه يمكن إيراد التوصيات التالية:
- أظهرت النتائج توفر الأنماط القيادية الثلاثة-الديمقراطي والحر والأوتوقراطي، ولهذا توصي هذه الدراسة باعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين بالفنادق الأردنية بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.
- أظهرت النتائج وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، ولهذا يوصي هذه البحث بالاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي والمتمثلة في الآتي:
- المشاركة في إتخاذ القرارات.
- زيادة التفاعل بين القادة والمرؤوسين.
- تقبل القادة لمقترحات المرؤوسين وتفهم القادة لمشاعر واحتياجات ورغبات العاملين.
- استخدام التقنية الحديثة لأنها تساعد على الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
- عدالة نظام الحوافز وتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد لتطوير الأداء.

- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية للعاملين في بيئة عمل تساعد على تطوير وتنمية إنتاج الفرد.
- حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على المجهودات الشخصية التي يقومون بها لتطوير الأداء إنجازة في الوقت المناسب.
- وأظهرت النتائج أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين أثر ذي دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء لدى كل من نمط القيادة الحر والنمط الأتوقراطي.
- ولهذا يوصي هذا البحث بأن تحرص القيادة في فنادق الخمس وأربع نجوم في الأردن لاتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنه يؤدي إلى ورفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الانتاجية.

المصادر العربية

- أردواي تيد ، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة وتقديم محمد عبد الفتاح إبراهيم، تصدير حسن جلال ألعروسي ، القاهرة : دار النهضة العربية،1965.
- بدوي، احمد زكي ،(1991) معجم مصطلحات الدراسات الانسانية والفنون الجميلة والتشكيلية ، القاهرة : دار الكتاب المصري .
- بني عيسى، محمد (2005) أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- بول ب ، هوايت ، هيلين بيكلي فن الاستقبال محور الإدارة الفندقية الناجحة ترجمة: عطية محمد شحاته. (لا ت)، (د م).
- التويجر ،انس محمد (2003) القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة مؤتة ،قسم الإدارة العامة ،ص:6.
- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون. (2004م). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض
- حريم ، حسين ، 2009 ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال ،عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع
- الحسيني ، عبد الحسن ، 2008 ، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة ، الدار العربية للعلوم ناشرون .
- الحمادين ، راضي ،(2002) ، " محاسبة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الفندقية : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت " .
- الحنيطي ، آيات (2010) ، أثر الاماظ القيادية على أداء العاملين في في الاجهزة الحكومية بالأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية ،قسم الإدارة العامة .
- الزعبى، محمد(2009) أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية، ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن .

السلمي، علي (1974). **تحديد الاحتياجات التدريبية**، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، ص: 17

السويدان ،طارق ، **صناعه القائد**، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنة 2006

شأويش ، مصطفى نجيب ، 1993، **الإدارة الحديثة**، دار الفرقان ، عمان ، الأردن .

شرابي، هشام (1993) **النظام الأبوي وإشكالية تخلف المجتمع العربي ط2** بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية

شركة فنادق هولندي الاردنية ذ.م.م. ، **تقرير مجلس الادارة والبيانات الحاسبية الختامية لعام (2007)** ، تقرير اولي قابل للمناقسة والتعديل ، عمان.

شفيق ، محمد ، 2007 ، **القيادة** ، نهضة مصر للطباعة ، مصر

الطويل ، هاني ، 1991، **الإدارة التعليمية : مفاهيم وافاق**، عمان ،دار وائل للنشر والتوزيع

عباس ، سهيلة ، 2004 ، **القيادة الابتكارية والأداء المتميز** ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن

عبدالوهاب، علي محمد(1981). **التدريب والتطوير -مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات**، الرياض، معهد الإدارة.

العتيبي، 2003 دراسة بعنوان " **المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي**، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

العديلي ، ناصر ، (1995) ، **السلوك الانساني والتنظيمي** ، ص130 ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

عقيلي ، عمرو ، " **تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي** " ، دار العلم ، القاهرة، 1976م

العلاقي، مدني عبد القادر ،(1998م). **الإدارة**، مكتبة دار جدة، ط 8.

عليوه ، السيد (2001) ، **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد** ، الطبعة الأولى ، دار السماح ، القاهرة.

عكاشة، محمود فتحي، (2000). **تصور مقترح لتحسين نوعية برامج التدريب على مهارات السلوك القيادي بالتدريب على تجنب الأخطاء لدى القادة التربويين**. جامعة الإسكندرية، كلية التربية.

العمرى. إبراهيم (1978) - **السلوك التنظيمي و الإدارة الحديثة** دار الجامعات المصرية الاسكندرية.

العميان ، محمود ،(2008) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ص 107 ، دار وائل للنشر).

عوامل ، نائل (1993) منظومة القيم المؤثرة في النظام الاداري :دراسة مقارنة ،مجلة جامعة الملك سعود ،مجلد (5)، العلوم الادارية ،العدد (2)،ص: 389 .

عوامل، رائد، والضمور، هاني(2005) ، " القيادة التحويلية في البنوك الأردنية :دراسة للرضا الوظيفي والتقييم الذاتي لأداء العاملين"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، مجلد32 العدد 1، ص 217 .

غرابية، ابراهيم (2004)، " الأردن المتحول اقتصاديا واجتماعيا... من وإلى أين؟"، المعرفة، موقع الجزيرة نت ، 18 اكتوبر 2004.

فرج ، طريف شوقي محمد ، 1993 ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، ص 41 ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر

الفياض ، محمود احمد ، 1995 ، أثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية : استخدام نظرية الشبكة الادارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية

الفيروزآبادي، محمد بن يعقوب (1413هـ) القاموس المحيط، بيروت: مؤسسة الرسالة.

القريوتي ، محمد قاسم ،(1989) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، ص 87 ، دار الشروق .

اللوزي ، موسى ،(2002) ، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

المصري ، محمد ، (1986) ، اخلاقيات المهنة ، ط1 ، مكتبة الرسالة الحديثة .

المعاينة ،سالم ،(1997)، "دراسة تحليلية للقطاع السياحي واثره على الاقتصاد الاردني خلال الفترة - " رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية.

كلادة ، ظاهر (2002) ، القيادة الادارية ، دار زهران ، عمان، الأردن .

كنعان ، نواف (١٩٨٥ م القيادة الإدارية ، الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر الطبعة الثانية.

هأوس، ببيترج نورث(2006) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: المعيوف، صلاح معاذ، الرياض: معهد الإدارة.

الهواري ، سيد ، 2009 ، المديرين خمسة انواع ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض.

هيئة تنشيط السياحة، 2008، عمان - الأردن .

المصادر الاجنبية

- Abbey, James R. (1997) *Hospitality Sales and Marketing*, Educational Intuitional of America Hotel and Lodging Association.
- Alimo- Metcalfe, B. (2005). *Management and leaders, the perfect double act*. Seminar to Barnes Kavelle clients at Leeds university On 23/02/2005.
- Agrawal, T. & Krishnan, V. R. 2000. *Relationship between Leadership Styles and Value Systems*, Management and Labor Studies, 25 (2): April, 136-143.
- Ali, A. & Sabri, H. 2001. **Organizational Culture and Job Satisfaction in Jordan**, *Journal of Transnational Management Development*, 6 (1/2): 105-118.
- Bennis, W. 2001. *Farewell to Old Leadership, in Management and Leadership in the Information Age*, Abu Dhabi: Emirates Centre for Strategic Studies and Research, 29-58.
- Barnard, Chester. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 1991: *Leadership Dilemmas – Grid*, A.A , R.R and MC Ganse, Blake ., Houston, Gulf Publishing Company ,*Solutions*
- Blake, R.B. & Mouton, J.S. 1984. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, New York: Gulf publishing Company.
- Bowlin, W.F. "A Characterization of the Financial Condition of the United States's Aerospace Defense Industrial Base. Omega," *The International Journal of Management Science*, No. 23 (5), (1995).
- Brooks, Richard M. (1999) *Front Office Procedures*, Educational Intuitional of America Hotel and Lodging Association.

R.A (1978). *An empirical study of contemporary beliefs about work in American society*. Journal of applied Psychology 219-227.

Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). *The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality*. Cornell Hospitality Quarterly, 50 (2), 209

Charnov, B. & Montana, P. 1993. *Management*, (2nd ed.), New York: Barron's Educational Press.

Den-Hartog, D.N., Elgar, E., House, R. J., Hanges, P. J. 1999. *Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?* Leadership Quarterly, 10 (2): 219–56.

Dore, R. 1973. *British Factory-Japanese Factory*, London, George Allen and Unwin

Drucker, P. F. 2003. *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Writing on Management*, New York: Harper Business

and Practice, leadership: Research. Findings, Andrew J (2007), Dubrin Skills . New York: Houghton Mifflin Co.

Management Development Journal "**Contingency**", 1979, F. Fiedler **Theory of leadership** "

(1984) *Modern Public Administration*, G Nigro, Felix . A Nigro & Lloyd London Harper & Row Publishers .)

Friedman, T. 1999. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, New York, NT: Farrar, Straus, Giroux.

Gee, Chucky Y. (1996) *Resort Development and Management*, Educational Intuitional of America Hotel and Lodging Association.

Thomas F. (2007). *Human Competence: Engineering Worthy* (Gilbert Tribute Edition). John Wiley & Sons/Pfeiffer: San Francisco.

Hart, Christopher W. (1997) *Strategic Hotel and Motel Marketing*. Educational Institutional of America Hotel and Lodging Association.

E. (2004). *Multiple intelligences of* & Smith, M.C., Rush, B.J., Hoffman *transformational leaders: An empirical examination*.

House, R. J. 1995. *Leadership in 21st Century: A Speculative Inquiry*, in Howard, A. (ed.) *The Changing Nature of Work*, San Francisco: Jossey-Bass.

and David A. Buchaman (2007) *Organizational*, A.A., Huczynski Prentice Hall, England, 6th.ed., *Behavior*

(2005) *The interdepndedce between cherasttics and* Ivona Vrdoljak *leadership style*

The New Managerial, Jane S. (1987), Robert r. and Moauton, Blake and K., Grint, J., Texas. Bratton, Hiuston, Gulf Publishing Co., Grid Australia., Thomson, (2005) *Organizational Leadership*, D.L., Nelson

J. (1992) *Strategic Management in the*, E. and West, Tse, M.D., Olsen *Hospitality industry* New York: Van Nostrand Reinhold

Research Methods For Business: A Skill-Building, Uma (1992), Sekaran New York: John Wiley & Sons Inc., Second Edition, *Approach*

A. "Asia Pasific Tourism Industry: Current Trends and Future", Singh 1997, November, AsiaPacific Journal of Tourism Research, Outlook"

, 5th.ed. New Jersey, *Leadership in Organization*, Gary A. (2002), Yukl Prentice Hall.

Yammarino, F. J. and Bass, B. M. 1990. *Long-term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings*, In K. E. Clark and M. B. Clark (eds.), *Measures of Leadership*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 151–69

ملحق رقم (1)

أداة البحث

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة الأردنية الهاشمية

جامعة الشرق الأوسط

كلية إدارة الاعمال

قسم الاعمال

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول موضوع (أثر الانماط القيادية للمدراء على الأداء في الفنادق الأردنية: دراسة على فنادق الخمس واربع نجوم) وتعد هذه الدراسة متطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، فأرجو التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة المطروحة بكل دقة ووضوح وأمانة، علماً بأن جميع الإجابات سوف تحاط بالسرية والاهتمام الشديدين..... حيث أن ما نهدف إليه هو خدمة هذا البحث العلمي ومن ثم خدمة المجتمع، وفقنا الله لخدمة البلاد والعباد.

وتفضلوا بقبول وافر التحية والتقدير ، ، ،

(الباحث)

أولاً: البيانات الشخصية:

فضلاً اكتب الإجابة الملائمة، أو ضع إشارة (√) أمام البيانات التي تنطبق عليك.

1- المؤهل العلمي:

□ ثانوية عامة □ دبلوم □ بكالوريوس □ دراسات عليا

□ أخرى أذكرها

2- الجنس:

□ ذكر □ أنثى

3- العمر:

() سنة.

4- الحالة الاجتماعية

□ متزوج □ غير متزوج

4- المسمى الوظيفي:

() .

4- سنوات الخدمة في الفندق الذي تعمل به:

() سنة.

ثانياً: محور النمط القيادي:

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف محور النمط القيادي يرجى تحديد خصائص النمط القيادي الغالب في الإدارات المختلفة في

الفندق من بين الخصائص التالية بوضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك.

الخصائص	مدى توافرها	متوافراً تماماً	متوفر	متوفر إلى حد ما	غير متوفر	غير متوفر إطلاقاً
1	يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم					
2	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم					
3	يتقيد القائد بحرفية الأنظمة والتعليمات					
4	يشجع القائد المرؤوسين على الإبداع					
5	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل					
6	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء					
7	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
8	يتأثر القائد عادة برغبات العاملين					
9	يعتقد القائد أن تبادل الآراء مضيعة للوقت					
10	يشرك القائد المرؤوسين في تخطيط العمل					

					يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين	11
					يحرص القائد على أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين	12
					يشارك القائد المرؤوسين في لقائهم الخاصة	13
					يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	14
					يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده	15
					يطرح القائد افكاره على المرؤوسين لمناقشتها	16
					يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	17
					يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	18
					يطبق القائد الأوامر التنظيمية وفقاً للموقف المعين	19
					يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة	20
					يطالب القائد العاملين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها	21
					يشجع القائد المرؤوسين إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	22
					يتردد القائد عادة في إنجاز القرارات	23
					يقضي القائد حيزاً من وقته في مناقشة تفصيلات مشكلات العمل	24
					يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته	25
					يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين	26
					يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدرتهم	27
					يحرص القائد على تنسيق جهود العاملين	28
					يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم	29
					يقرر القائد بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه	30

ثالثاً محور الأداء:

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف عناصر الأداء في الفنادق يرجى تحديد مدى توافق تلك العناصر بوضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك.

التسلسل	مدى توافرها	متوافراً تماماً	متوفراً	متوفر إلى حد ما	غير متوفر	غير متوفر إطلاقاً
1	مشاركتي في اتخاذ القرارات ساعدت في تحقيق أدائي الوظيفي					
2	قلة الإمكانيات المادية في بيئة العمل أسهمت في انخفاض أدائي الوظيفي					
3	نظام الاتصال الرأسي السائد أدى إلى ضعف كفايتي الانتاجية					
4	حصوله على الترقيّة في موعدها المحدد شجعتني على أداء مسؤولياتي					
5	شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني إلى بذل المزيد من الجهد في العمل					
6	استخدام التقنيات الحديثة أسهم في تحسين أدائي الوظيفي					
7	فتور العلاقات الإنسانية اسهم في انخفاض مستوى انجاز مهام وظيفتي					
8	تكاليفي بالعديد من الواجبات اسهم في انخفاض أدائي الوظيفي					
9	تفهم رؤسائي لمشاعري واحتياجاتي شجعتني على تحسين أدائي الوظيفي					
10	حرص القيادة على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين اسهم في ارتفاع مستوى					
11	حزم القيادة أسهم في تحسين كفايتي الانتاجية					
12	تشجيع رؤسائي بدفعني لإنجاز العمل بكفاءة					
13	ضعف التفاعل بين القادة والمرؤوسين اسهم في انخفاض مستوى الأداء					
14	تقيد الرؤساء بالأنظمة والتعليمات أعاق مبادرتي الشخصية لتحسين أدائي					
15	ثناء رؤسائي على مجهوداتي دفعني إلى الارتقاء بأدائي الوظيفي					
16	توفير الرعاية للعاملين اسهم في تحفيزي للقيام بمهام عملي					
17	ضعف المنافسة بين العاملين أدى إلى انخفاض مستوى أدائي الوظيفي					

