

تقييم دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالقطاع السياحي: دراسة ميدانية عن مدينة الإسماعيلية

نادية حسين أحمد ماهر

ماجى ميخائيل عزمى خليل

قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية القيادة الإدارية وتأثيرها في تحسين أداء العاملين أو موضوع القطاع السياحي وأهميته وأثره في الاقتصاد المصري من خلال الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، يتضمن هذا البحث (المتغير المستقل) القيادة الإدارية و(المتغير التابع) تحسين أداء العاملين، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الدراسة الاستطلاعية، أظهرت النتائج أن نمط القيادة الجماعية له تأثير إيجابي في تحسين أداء العاملين وأن القيادة الوسطية والاجتماعية كانتا قليلي الأهمية، أما نمط القيادة العلمية والسلبية فكان تأثيرهما سلبياً، وتوصي الدراسة بتعزيز النمط الجماعي واتخاذ الإجراءات التصحيحية للأنماط الأخرى.

الكلمات الدالة: القيادة الإدارية، أداء العاملين، القطاع السياحي، مدينة الإسماعيلية.

مقدمة

إن مستقبل نجاح القطاع السياحي مثله كأي قطاع آخر يعتمد اعتماداً كلياً على قدرة القادة في تحسين أداء العاملين بالقطاع، وبما أن الإدارة ما هي إلا علم وفن في آن واحد لذا لا بد للقائد الإداري أن يجمع كل الصفات الخاصة بالقائد والتي تنقسم بدورها إلى صفات فطرية وأخرى مكتسبة بالإضافة إلى إلمامه التام بعلم الإدارة. ولقد قامت الإدارة التقليدية في بداية العصر الحديث بالفصل بين الإدارة والعمل، واعتبار المدراء هم المسؤولون عن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تنسيق وتقسيم الأعمال والتوجيه بتنفيذها ومراقبة الأداء، في الوقت الذي ينحصر فيه الموظفون في أداء ما هم مكلفون به فحسب. وقد تغير مفهوم الإدارة والدور المطلوب من المدير في العقود الثلاثة الأخيرة، ولم يعد التعريف التقليدي مناسباً في عصر المعلوماتية والنمو والتطور العالي للعاملين، وقد ساعد على ذلك ظهور عدد من الأساليب الإدارية الحديثة، وكذلك تغير البيئة التنظيمية والاقتصادية والتجارية التي اتسمت في نهاية القرن العشرين بالسرعة العالية التي تنتقل بها المعرفة والمعلومات وتطور وسائل الاتصال وتزايد التحول نحو الديمقراطية (ماهر، 2007). إن العملية الإدارية ليست مجرد تسيير للأعمال، أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى، فالسلطة الإدارية وحدها قد ترغم العاملين في المنظمات على الطاعة، ولكنها لا تلهمهم ولا تحفزهم ولا تبعث فيهم الحماس والانتماء والإبداع والتفاني، فالإدارة في جوهرها عملية قيادة، وقدرة على التأثير في الآخرين، وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة وأولوياتها، والسعي الدائم لتطويرها، فالعمليات الإدارية وحدها لا تتغير ولا تتطور، بل إن الناس هم الذين يعملون ويتعلمون ويغيرون ويتغيرون، ويطورون (جرادات ومؤتمن، 2000). وتحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها. فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق تتميز بالنقص في الكفاءات القيادية الفعالة التي يرجع أسبابها إلى عظم المهام والمسؤوليات الملقة على عاتق المدير والتي لا يتحمل أعباءها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة.

والقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين، فتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة. فالقيادة الإدارية الواعية أصبحت لا غنى عنها لترشيد سلوك العاملين، وحشد طاقاتهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف بروح معنوية مرتفعة، ويكون ذلك عن طريق خلق المناخ المناسب الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين أداء العاملين (المنيف، 2001).

أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يناقشه سواء موضوع القيادة الإدارية وأهميتها وتأثيرها في تحسين أداء العاملين أو موضوع القطاع السياحي وأهميته وأثره على الاقتصاد المصري من خلال الأنماط القيادية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم أصبح يشكل عقبة كبيرة في تحقيق المنظمات لأهدافها خاصة في هذا العصر الذي اتسعت فيه خدمات ونشاطات المنظمات وتعقدت أعمالها، ولذلك أصبحت القيادة الواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وقدراتهم وتوجيههم التوجيه الصحيح نحو تحقيق أهداف المنظمات وغاياتها.

أهداف البحث:

1. التعرف على أهمية أنماط القيادة الإدارية المختلفة ودورها في تحسين أداء العاملين بالقطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية؛
2. توضيح العلاقة بين كل نمط من أنماط القيادة وأثره في تحسين أداء العاملين بالقطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية؛
3. الوقوف على السمات التي يجب توافرها في القادة الإداريين لتحسين أداء العاملين بالقطاع السياحي بإقليم قناة السويس؛
4. تحليل آراء القادة الإداريين في القطاع السياحي في مدينة الإسماعيلية حول أهمية الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية.

فروض البحث:

يقوم البحث على فرض رئيسي:

"يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة معنوية بين آراء القادة الإداريين حول وجود علاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتحسين أداء العاملين في القطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية".

وينبثق من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

1. لا يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة معنوية بين آراء القادة الإداريين حول وجود علاقة بين القيادة الجماعية وتحسين أداء العاملين في القطاع السياحي محل الدراسة والتطبيق.
2. لا يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة معنوية بين آراء القادة الإداريين حول وجود علاقة بين القيادة الوسطية وتحسين أداء العاملين في القطاع السياحي محل الدراسة والتطبيق.
3. لا يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة معنوية بين آراء القادة الإداريين حول وجود علاقة بين القيادة الاجتماعية وتحسين أداء العاملين في القطاع السياحي محل الدراسة والتطبيق.
4. يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة معنوية بين آراء القادة الإداريين حول وجود علاقة بين القيادة العلمية وتحسين أداء العاملين في القطاع السياحي محل الدراسة والتطبيق.
5. يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة معنوية بين آراء القادة الإداريين حول وجود علاقة بين القيادة السلبية وتحسين أداء العاملين في القطاع السياحي محل الدراسة والتطبيق.

منهج البحث:

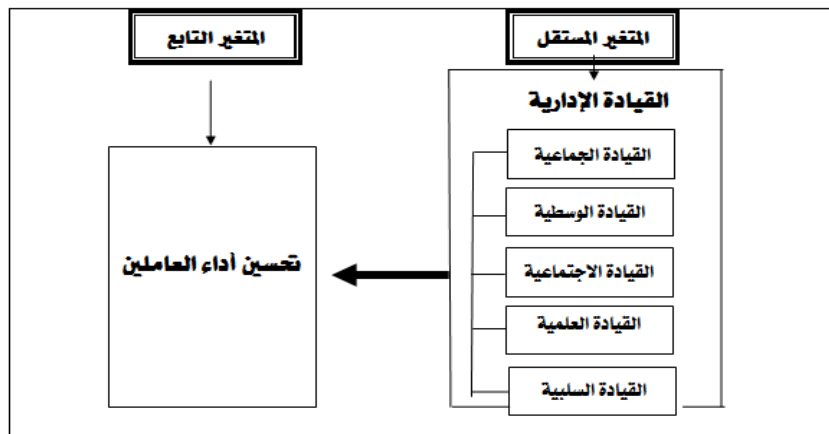
تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتقييم العلاقة بين (المتغير المستقل) القيادة الإدارية و(المتغير التابع) تحسين أداء العاملين، لتقييم دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين في القطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية. كما تم الاعتماد على المقابلات الشخصية وعلى استمارات الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي، من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من مدراء إدارات الشركات السياحية والفنادق بالقطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع البحث وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات اللازمة للدراسة. تم سحب عينة أجمالية حجمها (100) مفردة من مدراء شركات السياحة والفنادق العاملة بالقطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية، وتم توزيع (97) استمارة وحصل البحث علي رد لعدد (94) استمارة، واتضح أن هناك 3 استمارات غير صالحة للتحليل وبالتالي تكون العينة هي (94) مفردة.

نموذج البحث:

النموذج اللفظي: تناول البحث في تقييم دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالقطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية.
النموذج البياني: عبارة عن تصوير لمشكلة البحث من خلال عرض متغيراتها واتجاه تدفق العلاقات بينهم.



شكل رقم (1) نموذج البحث

أولاً: الإطار النظري

أ- القيادة الإدارية وأنماطها

1. تعريف القيادة الإدارية

يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يقوم به القائد الإداري باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام سلطته الرسمية لتحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع هنا بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (السيد، 2001)

في الوقت الحاضر فإن القيادة ليست مطلوبة فحسب بل ومتوقعة في المنظمات التي بأمر الحاجة إلى قادة لتحريك منظماتهم إلى الأمام بهدف تحقيق النجاحات المرجوة والتميز في بيئة العمل (Duna, 2001).

ويعتبر (Pettinger 2000) القيادة الإدارية أنها تمثل رؤية مستقبلية للمنظمة للارتقاء برؤية الأفراد إلى مستوى الفهم الراقى والرفيع وبناء شخصيتهم وفق معايير عالية في الأداء والإنجاز تتجاوز الحدود والطاقت الاعتيادية. كما عرفت القيادة الإدارية بأنها القدرات والإمكانات التي يتحلى بها القائد ومدى تأثيره في الآخرين لإنجاز الأهداف (Krishnan, 2005).

أيضاً تعرف "بأنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة" (القحطاني، 2008). القيادة الإدارية تختلف عن القيادة بشكل عام، وذلك إن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، فالقيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير في الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير في مرؤوسيه (القحطاني، 2008). القيادات الإدارية تتركز مسؤولياتها في تنمية طاقت ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم.

هنا يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها عملية فكرية تقوم على التأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه أدائهم عن طريق تحفيزهم وتمكينهم من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية باستغلال الفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات المحيطة.

2. عناصر القيادة الإدارية:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن أن ينفرد قائد بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف وموقف معين يمارس القائد فيه تأثيره في الجماعة. ولذا يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية:

القائد: يعتبر أهم عناصر القيادة فالقائد هو من يقوم بقيادة الجماعة كما تنقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره فيها وتغيير سلوكها في اتجاه تحقيق الأهداف.

الجماعة: لا وجود للقيادة دون وجود من يقادون، فالقيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، وتعتمد تلبية احتياجات هذه الجماعة على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما (العتيبي، 2007).

ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما (كلادة، 2002).

التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم في الاتجاه الذي يريغه (العميان، 2005).

وجدير بالذكر هنا أنه لا بد من اهتمام القائد بعناصر القيادة الإدارية لتنسيق العمل من خلال التأثير في أداء العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

3. أنماط القيادة الإدارية

يتكون النمط القيادي من مجموعة من سمات وصفات متعددة في شخصية القائد متحدة مع بعضها البعض، كما أنها تحدد طريقة عمل القائد وتعامله مع مرؤوسيه، كما أنها تعني أنها مجموعة من السلوكيات التي يمكن من خلالها أن يقوم القائد بالتأثير في مرؤوسيه في اتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي تعبيراً عن تلك الطريقة التي يؤدي بها القائد عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد (زيادة، 2004). وهناك جهات نظر متعددة حول أنماط القيادات وأنوعها؛ فمن وجه نظر الدوافع يمكن تقسيم القيادات إلى إيجابية وسلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيم القيادات الإدارية إلى قيادات مركزية وقيادات لا مركزية. غير أنه توجد دراسات كلاسيكية تقسم القيادات الإدارية إلى ثلاثة أنماط رئيسية يمكن استعراضها على النحو التالي: (النمر وآخرون، 2011).

1. القيادة الأوتوقراطية:

يتصف القائد الأوتوقراطي بمحاولته التركيز على السلطات والصلاحيات التي بيده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحداً في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبه في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، ولا يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته (حمزاوي، 2008). وعلى الرغم من أن هذا النمط من القيادة ناجحاً في بعض الحالات إلا أن له عيوب كثيرة أهمها:-

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.
- تولد الكراهية بين القائد والتابعين؛
- عدم ولاء التابعين للقائد؛
- قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين؛
- انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
- يصعب تحقيقه في الواقع العملي حيث يتطلب أن يكون القائد على درجة كبيرة من الخبرة والكفاءة والمعرفة التي تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة (العميان، 2010).

ب- القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة القيادة الديمقراطية على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، ومن أهم سمات النمط الديمقراطي: مباشرة الأعمال من خلال جماعية التنظيم، وبالتالي يركز هذا النمط على أهمية العلاقات الإنسانية السليمة، والمشاركة وتفويض السلطة مما يشعر العاملين بالالتزام تجاه العمل ويشجعهم على تحمل المسؤولية (حمزاوي، 2008).

وهذا النمط يبعث روح التعاون، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوي للعاملين، ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية. فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة وإشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم (الويشي، 2013).

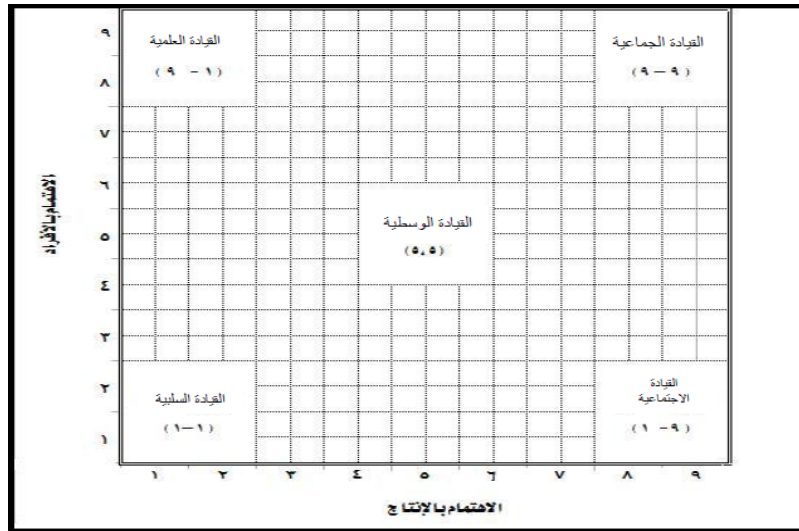
ج- نمط القيادة الحرة الفوضوي:

القائد لا يسيطر على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم بطريقة مباشرة، فهي مبنية في الأصل على مبدأ حرية المرؤوسين الكاملة في العمل دون أي إشراف أو توجيه لجهود المرؤوسين أو ضبط سلوكهم لذا وجه له عدة انتقادات، منها أنه يؤدي إلى التهرب من المسؤولية وصعوبة قيادة المجموعات وتوحيد جهودها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وضعف القدرة على العمل وانتشار القلق والتوتر والفوضى والملل في المنظمة (العميان، 2010).

أن القادة الذين ينتهجون هذا النمط يكونون غير قادرين على التأثير في تحسين أداء العاملين.

د- أنماط أخرى للسلوك القيادي:

من أشهر النماذج الأخرى التي توضح أنماط السلوك القيادي نموذج بلايك موتون الذي يركز على اهتمامات القائد الإداري ويعتمد على محورين أساسيين لوصف السلوك القيادي من خلال خمس مجموعات أساسية تعكس درجة اهتمام القادة في كل منها بدرجات مختلفة من هذين المحورين وهما: درجة اهتمام القادة بالعمل والإنتاج وتمثل المحور الأول، ودرجة الاهتمام بالعاملين والعلاقات الإنسانية يمثل المحور الآخر (حسن، 2004). وتوضح هذه الأنماط القيادية في شبكة أو مصفوفة إدارية كما في الشكل التالي:-



الشكل رقم (2) الأنماط القيادية في الشبكة الإدارية

المصدر: (المنيف، 2011، ص70).

في الشكل السابق يمثل المحور الأفقي مدى الاهتمام بالعمل والإنتاج من جانب القائد، أما المحور الرأسي فيمثل مدى اهتمام القائد بالعاملين والعلاقات الإنسانية. وقد تم تحديد خمسة أنماط تمثل الحالات القصوى لسلوك القادة هي (1/1 و 9/1 و 1/9 و 5/5 و 9/9) ويمكن أن يحدد القائد المربع الذي يناسب اهتمامه والذي ينعكس على سلوكه القيادي في أي من المربعات التي يحتويها الشكل السابق وفيما يلي عرض الأنماط الخمسة التي تمثل اهتمامات القادة (نجم، 2012).

- 1- **النمط (1/1):** يمثل هذا النمط من القادة أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج والعاملين، ولذلك فهذا النمط من القادة يولي أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين. لذلك يطلق عليه البعض (القيادة السلبية) ومن المتوقع أن السلوك السلبي لهؤلاء القادة يفشل في تحقيق أهداف المنظمة. كما أن العاملين لا يشعرون بالرضا، ويسود علاقات العمل الكثير من الصراعات والخلافات (حمزاوي، 2008).
 - 2- **النمط (9/1):** يهتم هذا النمط من القادة بالدرجة القصوى بالعمل والإنتاج ولكن اهتمامه بالعاملين ضئيل للغاية. لذلك فهذا النوع من القادة يهتم بالجوانب الفنية في العمل من أجل رفع كفاءته إلى الحد الأقصى، ولكن كثرة اهتمامه بالجوانب الفنية في العمل ينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين معه، مما قد يسبب لهم نوعاً من الإحباط، لذلك يطلق عليه البعض بالنمط العلمي أي الذي يتبع الإدارة العلمية التي ينادي بها أصحاب مدرسة الإدارة العلمية، فإذا نجح هذا النمط من السلوك القيادي في المدى القصير في زيادة الإنتاجية فإنه يؤدي في المدى الطويل إلى جمود المنظمة وعدم تطورها وعدم قدرة العاملين بها على تطوير أنفسهم وقدراتهم (العميان، 2005).
 - 3- **النمط (1/9):** يهتم القائد في هذا النمط غاية الاهتمام بالعاملين، ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل، إذ يهتم برعاية العاملين وتلبية حاجاتهم والعمل على رضاهم ونمو قدراتهم، وهذا النمط من القادة أطلق عليه البعض القيادة الاجتماعية، لأنها تهتم بالعاملين من خلال تلبية رغباتهم وتنمية مهاراتهم (الغامدي، 2013).
 - 4- **النمط (5/5):** هذا النمط القيادي يحقق نوعاً من التوازن بين الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالعاملين على حد سواء دون التركيز على جانب دون الآخر، ويعد هذا النمط المستوى المثالي في القيادة (حسن، 2004). ولكن هذا النمط يختلف عن الطرح المذكور لأنه وبهذا الشكل يضيع الكثير من الفرص على العاملين وعلى التنظيم نفسه، كما أنه يثير الشعور بالقلق وعدم الارتياح لدى العاملين بسبب عدم الثبات في اتجاه واضح. فمن الخصائص الهامة التي تؤدي إلى تنمية وتطوير القادة هو ثبات الأسلوب القيادي، ولا يعني بالثبات البقاء على نفس النمط الذي يفترض أن يتغير ويتطور إلى الأفضل، بل يعني ثبات وانسجام واتساق الأسلوب مع الغايات والأهداف دون تقلب وتردد والتغير من قرار إلى آخر ومن أسلوب إلى نقيضه تماماً، فيجب أن يتطابق أسلوبه مع ذاته (المنيف، 2006).
 - 5- **النمط (9/9):** يرى علماء الإدارة أن هذا النمط هو الذي ينبغي أن يحاول كل قائد أن يصل إليه، فهو الذي يهتم بالدرجة القصوى بالعمل والعاملين على حد سواء (حسن، 2004). ولذلك فهو يستطيع فعلاً تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين تحت قيادته إلى الحد الأقصى مع العمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه وكذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بمنظمتهم وتطويرها ولهذا السبب يسمى البعض هذا النمط (القيادة الجماعية) التي تشرك كل العاملين في العمل من خلال زرع الثقة، الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، مما يعكس معه روح الولاء والحماس للمنظمة وأهدافها (القحطاني، 2001).
- يعد هذا النمط النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود إلى التفوق والإبداع، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي.

ب- الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. يعرف الأداء أيضاً بأنه "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة والتي يقوم بها الموظف لتحقيق هدف معين" (الملكواوي، 2009، ص 29). ويعرفه الدهشمي (2011) بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بها إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة ذات جودة عالية، وبأقل تكلفة ممكنة وقد يعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة.

2. مراحل تقييم الأداء

ذكر (الشريف، 2004) أن تقييم الأداء يتكون من خمس مراحل كالتالي:-

- أ- التفاهم المشترك بين المدراء والعاملين وخاصة مواضع المساءلة عن العمل وأهدافه؛
- ب- تقييم الأداء بشكل مستمر حتى تتصف بالفعالية والإنصاف والعدالة والكفاءة؛
- ج- استيفاء بيانات استمارة تقييم الأداء حتى يتم التسجيل الرسمي للأداء؛
- د- مناقشة تقييم الأداء مناقشة منهجية؛
- هـ- ختام تقييم الأداء بنتائج واقعية رسمية بتعويض العاملين بزيادة الاستحقاقات والمكافآت.

3. العوامل المؤثرة في الأداء

الأداء من أهم العوامل التي تعكس مدى كفاءة العاملين بالمنظمة ومدى إنجازهم للعمل المرغوب وفقاً للمعدل المطلوب به، كما يخضع الأداء لعوامل متعددة أهمها (الدهشمي، 2011):-

- أ- **الموظفون:** وهو ما يمتلكه الموظفون من مهارات وقيم ومعارف واتجاهات ودوافع للعمل؛
- ب- **الوظيفة:** وهو ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومعوقات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛
- ج- **الموقف:** وهو ما تتصف به بيئة العمل من حيث مناخ العمل وتوافر الموارد والمنظمة الإدارية.

4. آليات عملية تقييم أداء العاملين:

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من عدة خطوات منظمة ومتصلة ببعضها، وهي كالتالي (عقيلي، 2005):-

- أ- **وضع نظام تقييم الأداء:** مع مراعاة كامل معاييرها، فتبدأ عملية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام تقييم الأداء وذلك من خلال وضع مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يتطلب تطبيقها من قبل كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.
 - ب- **شرح نظام تقييم الأداء:** لكل من يعمل في المنظمة سواء أكان مقيماً أو مقيماً أداءه، حتى يدرك جميع من في المنظمة أهدافه وأبعاده، وذلك لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له، كما يدرب المقيمون على كيفية تطبيقه بشكله الصحيح، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.
 - ت- **متابعة ورقابة مستمرة للأداء:** من قبل المقيمين للأداء وذلك خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، حتى يتم جمع كافة المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطي هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.
 - ث- **مقارنة الأداء الفعلي:** وذلك مع معايير التقييم الموضوعية، حيث يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.
 - ج- **التغذية العكسية:** وهنا يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية للاطلاع عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع عليه ويعرف حقيقة أدائه.
 - ح- **المقابلات الشخصية:** إجراء مقابلة شخصية مع من قيم أدائهم، لشرح نتائج هذا التقييم، وتوضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويقوم الطرفان المقيم والمقيم على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، وتشمل خطة التطوير والتحسين قسمين برنامجاً لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه، اقترح برامج تدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية الإعداد والتنفيذ على عاتق إدارة الموارد البشرية.
- بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فمن المفترض أن يكون أداء العاملين قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل العاملين الذين لا فائدة مرجوة منهم وابعادهم عن العمل والمنظمة، لانهم يمثلون تكلفة عمل دون عائد، أما الذين استجابوا وتم تحسين أدائهم، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم.

5. تحسين الأداء

لقد أصبح نجاح المنظمة محكوماً بقدرات عمالها وكفاءاتهم وحسن أدائهم، لذلك أصبحت عملية تحسين أداء العاملين بطريقة تقنية ومنظمة أمراً ضرورياً لضمان منافسة قوية في ظلّ عالم الأعمال الذي تسوده التغييرات والتطورات المستمرة (مشعلي، 2011).

هذا وقد زاد الاهتمام بعملية تحسين الأداء من قبل العديد من المجتمعات في وقتنا الحاضر، ذلك لأن تحسين مستوى الأداء ورفع درجاته أصبح معياراً للنمو والتقدم الاقتصادي والإداري؛ وذلك لأن نمو الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الأداء، وأيضاً هناك اهتمام كبير برفع مستوى الأداء من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات، لما لهذا العامل من دور كبير ومهم في إحداث تأثير إيجابي وسلبي على فاعلية وكفاءة المؤسسات ككل.

فمن الضروري اهتمام القادة بالقطاع السياحي بمدينة الإسمايلية بتحسين مستوى أداء العاملين لما لها من مردود إيجابي على مستوى القطاع السياحي ككل.

6. خطوات تحسين أداء العاملين

تمر عملية تحسين أداء العاملين بمجموعة الخطوات (هدار، 2012):-

- أ- **تحميل الأداء:** يمثل الوضع المرغوب الذي يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما يتم وصفها بالوضع الحالي لمستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً، ويتم في هذه الخطوة تحديد الفجوة في الأداء من خلال مقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه؛
- ب- **البحث عن جذور المسببات:** يتم في هذه الخطوة البحث وجمع المعلومات لتحديد سبب ضعف الأداء وسبب الفجوة فيه، وذلك من أجل اختيار الوسيلة الملائمة للعلاج؛
- ج- **اختيار وسيلة التدخل والمعالجة:** يتم اختيار الطريقة المناسبة لمعالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، مع الأخذ في الاعتبار الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق للتكاليف والمنفعة المتوقعة؛
- د- **تطبيق وسيلة المعالجة ومراقبة تقييم الأداء:** يجب أن تكون عملية المراقبة مستمرة، إذ إن بعض الأساليب والحلول قد يكون لها آثار مباشرة في عملية تحسين وتطوير الأداء.

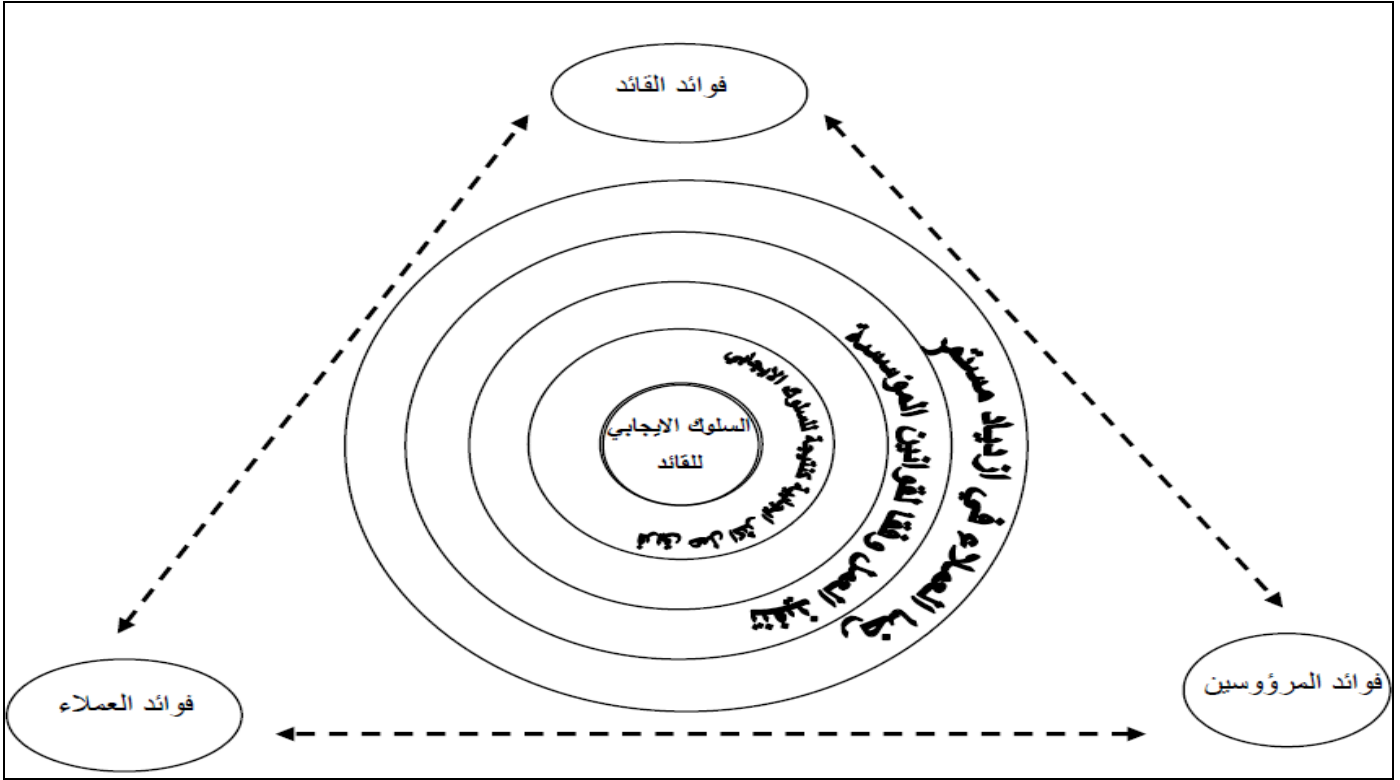
7. العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء

تحسين الأداء يجب أن يكون عملية مستمرة ولا تنتهي عند حد معين بل أن يكون هدفها الأول دائماً الارتقاء والمحافظة على المستوى الجيد للأداء، كما أن عملية تحسين الأداء تعتبر عملية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة وليست مقصورة فقط على جهة معينة فحسب، بل يجب المشاركة في هذه الجهود من أجل تحقيق الأداء الفعال.

إن القادة الإداريين الذين يتبعون الأنماط القيادية التي توازن بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين هم أكثر تأثيراً في تحسين أداء العاملين، فسلوك هؤلاء القادة المتمثل في التشجيع والتحفيز واستثمار طاقات العاملين الكامنة لديهم ومراعاة مشاعر واحتياجات العاملين الذين تحت قيادتهم، مع العمل على تحقيق رضاهم وتنمية قدراتهم، من شأنه أن يعمل على تمكين منظماتهم من النهوض نتيجة تحسين أداء العاملين بها. وهو ما جعل هذا البحث يبحث عن دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالشركات السياحية والفنادق العاملة بالقطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية.

وكون القيادة الإدارية من المفاهيم الحديثة فأنها تعد سلعة قيمة في قطاع هام مثل قطاع السياحة باعتباره واحد من أهم القطاعات المؤثرة في الاقتصاد المصري. فالقيادة لها دور كبير في عملية تحسين وتطوير الأداء وعلى القادة الإداريين أن يحرصوا على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص هذا الدور في:-

1. تحديد المشكلة؛
2. البحث عن المشورة وطلبها من المتخصصين وإجراء التقييم اللازم؛
3. تحديد الأهداف المرجوة،
4. تعزيز السلوك الإيجابي، والتقليل من السلبي؛
5. المتابعة المستمرة للتقييم وإعادة طلب المشورة اللازمة (الشركة، 2013).



المصدر: (عبد الرحيم، 2009).

شكل رقم (3)

تأثير النمط القيادي في أداء العاملين

ثانياً: الإطار المنهجي

تناول هذا البحث إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في الإجابة في فروض البحث، وتبدأ بتحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي التي اتبعتها البحث في كل من:

الإحصاء الوصفي

تم تناول التحليلات الإحصائية الوصفية من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية مرجحة وانحراف معياري ومعامل الاختلاف المعياري وذلك لتحديد سمات مفردات عينة البحث.

- استخدام اختبار الفايرونباخ لقياس ثبات وصدق محتوى استبيان البحث.
- تم استخدام أساليب التحليل الوصفي وذلك لوصف العينة.

الإحصاء التحليلي

- تم استخدام اختبارات كا² حول نسب الموافقة علي مجموعات من الأسئلة ذات المستويات المختلفة من الإجابة و دراسة عشوائية توزيع الأجوبة علي تلك الأسئلة.
- تم إجراء اختبار T لاختبار صحة فروض البحث.
- تم استخدام اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد وذلك لمعرفة هل هناك اختلاف بين متوسطات الرأي للفئات المكونة للعينة بشأن فروض البحث وكذلك لكل من متغير المؤهل، متغير سنوات الخبرة.
- إجراء اختبار كروسكال ويلز لدراسة الفرق بين المتوسطات تحت فرض أن توزيع البيانات غير معلوم [اختبار لا معلمي].
- تحليل نسب الأهمية على الأسئلة ذات الاجوبة المفتوحة وترتيب الأهمية للإجابة عن كل سؤال.
- استخدام مقياس ليكرت ذي الخمس نقاط وبرنامج spss

أ- توصيف عينة البحث

تم سحب عينة أجمالية حجمها 100 مفردة من مدراء شركات السياحة والفنادق العاملة بالقطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية، حيث تم توزيع 97 استمارة وحصل البحث علي رد لعدد 94 استمارة.

1. توصيف العينة علي أساس متغير المؤهل توزيع مفردات عينة البحث

عينة البحث	العدد	%
تعليم متوسط	14	15
مؤهل عال (بكالوريوس – ليسانس)	26	28
مؤهل عال متخصص (بكالوريوس سياحة وفنادق)	32	33
ماجستير أو دكتوراه	13	14
ماجستير أو دكتوراه في السياحة	9	10
المجموع	94	100

2. توصيف العينة علي أساس متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) ، [5-10 سنة] ، [10-15 سنة] ، [15 فأكثر])

م	عينة البحث	العدد	%
1	أقل من 5 سنة	19	20
2	من 6 إلي أقل من 10	30	33
3	من 11 إلي أقل من 15	23	24
4	16 فأكثر	22	23
	المجموع	94	100

3. توصيف العينة علي أساس متغير العمر ([أقل من 30 سنة] ، [30-34 سنة] ، [35-39 سنة] ، [40 فأكثر])

م	عينة البحث	العدد	%
1	أقل من 30 سنة	25	27
2	من 30 إلي 34	32	34
3	من 35 إلي 39	23	24
4	40 فأكثر	14	15
المجموع		94	100

(1) الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث:

جدول رقم (4) معامل الثبات والصدق الذاتي لمحور "وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء العاملين في القطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية".

معامل الصدق	معامل الثبات alpha	عينة البحث	المقياس
0.9455	0.894	94	" وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء العاملين في القطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية".

وقد تبين من جدول (4) أن معامل الفايرونباخ لمحور "وجود علاقة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء العاملين في القطاع السياحي بمدينة الإسماعيلية" قد بلغ (0.894%) ، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.9455%).

مما يدل على الثبات المرتفع لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات البحث على مستوى عينة البحث.

(2) تحليل نسب الموافقة على أسئلة الاختيارات المتعددة

تم من خلال الأسئلة التالية عمل التحليل الوصفي الخاص بأسئلة الاختيار من متعدد من قائمة الاستقصاء

- الفقرات التي تعبر عن أنماط القيادة

وبتحليل الاجوبة علي هذه النقطة تم التوصل إلى الجدول التالي

جدول (5) التوزيع التكراري والنسبي وبعض المقاييس الإحصائية

الترتيب	مستوى الدلالة	K ²	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات [التكرار اسفل النسبة]					الفقرة
						غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
6	0.00	124.4	23.11%	1.01	4.37	2	5	10	16	61	يتصف بالبساطة والسهولة في التعامل مع الموظفين.
						2%	5%	11%	17%	65%	
9	0.00	97.70	25.88%	1.10	4.23	2	8	12	16	56	يقوم بالإصغاء الجيد لحدیث الموظف ومدح أدائه الجيد.
						2%	9%	13%	17%	59%	
8	0.00	112.4	24.90%	1.07	4.30	2	7	11	15	59	يتابع سير العمل وفقاً للأنظمة والتعليمات.
						2%	7%	12%	16%	63%	
3	0.00	137.7	20.35%	0.91	4.46	1	4	9	17	63	يشجع الموظفين في تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم.
						1%	4%	10%	18%	67%	
4	0.00	137.3	20.91%	0.93	4.45	1	5	8	17	63	يتعامل مع الموظفين بمرونة حرصاً على مصالحهم.
						1%	5%	9%	18%	67%	
7	0.00	123.9	23.61%	1.03	4.36	2	6	9	16	61	لا تتصف وجهة نظرة بالغموض عن الموظفين.
						2%	6%	10%	17%	65%	
2	0.00	151.1	18.74%	0.85	4.52	1	3	7	18	65	لا يتجاهل آراء الموظفين ويتخذ القرارات بمفرده.
						1%	3%	7%	19%	70%	
10	0.00	106.1	26.77%	1.14	4.24	3	8	10	15	58	يحرص على تحقيق الأهداف مع مراعاة أهداف الموظفين.
						3%	9%	11%	16%	61%	
5	0.00	125.6	22.08%	0.97	4.39	1	6	9	17	61	يتيح الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
						1%	6%	10%	18%	65%	
1	0.00	145.8	17.59%	0.80	4.52	0	3	9	18	64	يعفو عن الموظفين المقصرين في أداء عملهم.
						0%	3%	10%	19%	68%	
-	0.00	103.4	24.93%	1.07	4.28	2	7	11	17	57	المتوسط العام
						2%	7%	12%	18%	61%	

يعبر الجدول رقم (5) عن أجوبة عينة البحث عند سؤالهم عن محور أنماط القيادة وقد تبين من خلال الأجوبة أن هناك نسبة كبيرة توافق على هذه الأنماط مجتمعة وهذا ما اتضح من صف المتوسط العام هي (61+18=79%) وجاءت نسبة 12% من

تقييم دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين بالقطاع السياحي: دراسة ميدانية عن مدينة الإسماعيلية

العينة محايدة، بينما جاءت نسبة (7+2=9%) بعدم الموافقة. أيضاً يتضح من نتائج تحليل مربع كا (كا2) للقيم المختلفة فيما يتعلق بالأهمية النسبية، أن قيمة الانحراف المعياري العام (1.07) وهي أقل من قيمة المتوسط الحسابي العام (4.28) لتؤكد اختلاف نسبة التشتت في آراء مفردات عينة البحث إلا أن هذا التشتت غير كبيرة إذ بلغت قيمة معامل الاختلاف (24.93) مما يؤكد صحة بيانات العينة، جاءت قيمة مستوى الدلالة الخاص بمربع كا للمتوسط العام أقل من 5% (0.000) ليثبت أن نسبة توزيع الأجوبة علي المستويات الخمسة تعبر عن توزيع عشوائي. أيضاً من خلال النظر إلى قيم معامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات السؤال ويمكن ترتيب الفقرات من حيث الأقل تشتتاً [صاحب أقل معامل اختلاف] كما هو موضح بعمود الترتيب.

- الفقرات الخاصة بتحسين أداء العاملين

وبتحليل الأجوبة عن هذه النقطة تم التوصل إلى الجدول التالي (6)

جدول رقم (6) التوزيع التكراري و النسبي وبعض المقاييس الإحصائية

الترتيب	مستوى الدلالة	كا ²	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستويات [التكرار اسفل النسبة]					الفقرة
						موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
11	0.00	85.04	24.94%	1.05	4.22	52	21	14	4	3	رفع مستوى جودة العمل.
						56%	22%	15%	4%	3%	
12	0.00	74.62	26.53%	1.10	4.15	50	20	15	6	3	سرعة أداء العمل
						54%	21%	16%	6%	3%	
9	0.00	101	22.19%	0.96	4.33	55	22	12	3	2	المشاركة في اتخاذ القرارات
						59%	23%	13%	3%	2%	
14	0.00	68.45	28.04%	1.15	4.09	49	18	16	8	3	تطوير القدرات الذاتية
						53%	19%	17%	9%	3%	
13	0.00	84.6	26.56%	1.11	4.17	53	16	15	8	2	التجديد والابتكار
						57%	17%	16%	9%	2%	
5	0.00	113.7	20.81%	0.91	4.38	58	19	13	3	1	العمل بروح الفريق
						62%	20%	14%	3%	1%	
1	0.00	138.2	16.36%	0.74	4.52	62	20	11	1	0	حسن معاملة العملاء
						66%	21%	12%	1%	0%	
3	0.00	126.5	18.70%	0.83	4.46	60	20	12	1	1	الحرص على سمعة الشركة / الفندق
						63%	21%	13%	1%	1%	
10	0.00	100.6	23.48%	1.01	4.29	56	17	14	6	1	تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين
						60%	18%	15%	6%	1%	
6	0.00	122.9	20.74%	0.92	4.41	60	19	10	4	1	الدقة والانضباط

						1%	4%	11%	20%	64%	
2	0.00	146.9	17.24%	0.78	4.53	0	3	8	19	64	تحمل المسؤولية
						0%	3%	9%	20%	68%	
7	0.00	132.5	20.94%	0.93	4.44	1	5	8	18	62	الشعور المتزايد بالولاء
						1%	5%	9%	19%	66%	
8	0.00	113.5	21.08%	0.92	4.38	1	4	11	20	58	حب العمل والولاء له
						1%	4%	12%	21%	62%	
4	0.00	135.3	18.91%	0.85	4.48	1	2	10	19	62	الالتزام بقوانين وأنظمة الشركة / الفندق
						1%	2%	11%	20%	66%	
-	0.00	77.70	26.78%	1.11	4.16	3	7	13	20	51	المتوسط العام
						3%	7%	14%	21%	55%	

يعبر جدول (6) عن أجوبة عينة البحث عند سؤالهم عن الفقرات الخاصة بتحسين أداء العاملين. تبين أن هناك نسبة كبيرة توافق على هذه الفقرات مجتمعة وهذا ما اتضح من صف المتوسط العام هي (55+21=76%) وجاءت نسبة 14% من العينة محايدة، مقابل (7+3=10%) غير الموافقة.

أيضاً يتضح من نتائج تحليل مربع كا (2كا) للقيم المختلفة فيما يتعلق بالأهمية النسبية، أن قيمة الانحراف المعياري العام (1.11) أقل من قيمة المتوسط الحسابي العام (4.14) لتؤكد اختلاف نسبة التشتت في آراء مفردات عينة البحث ونسبة هذا التشتت غير كبيرة إن بلغت قيمة معامل الاختلاف (26.78) مما يؤكد صحة بيانات العينة. جاءت قيمة مستوى الدلالة الخاص بمربع كا للمتوسط العام أقل من 5% (0.000) ليثبت أن نسبة توزيع الأجوبة على المستويات الخمسة تعبر عن توزيع عشوائي. أيضاً من خلال النظر إلى قيم معامل الاختلاف لكل فقرة من فقرات السؤال يمكن ترتيب الفقرات من حيث الأقل تشتتاً [صاحب أقل معامل اختلاف] كما هو موضح بعمود الترتيب.

د- اختيار فروض البحث

اختبارات تحليل التباين أحادي الاتجاه

1. اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد ولذلك لمعرفة هل هناك اختلاف بين متوسطات للفئات المكونة للعينة من حيث [المؤهل] أو [المستوى التعليمي] حول مدى الاتفاق بشأن كل فرض من فروض البحث.

ANOVA

جدول (7)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
H1	Between Groups	6.499	4	1.625	1.693	.159
	Within Groups	85.416	89	.960		
	Total	91.915	93			
H2	Between Groups	2.406	4	.602	.435	.783
	Within Groups	123.211	89	1.384		
	Total	125.617	93			
H3	Between Groups	3.659	4	.915	.941	.444
	Within Groups	86.480	89	.972		
	Total	90.138	93			
H4	Between Groups	2.762	4	.690	.533	.711
	Within Groups	115.196	89	1.294		
	Total	117.957	93			
H5	Between Groups	2.526	4	.632	.623	.647
	Within Groups	90.208	89	1.014		
	Total	92.734	93			

من تحليل (ANOVA) جدول 7 نجد أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الخمس للدرجة العلمية وهذا يعني أن الحاصلين علي تعليم متوسط وبكالوريوس من التخصص أو خارجه والحاصلين علي ماجستير ودكتوراه من التخصص أو خارجه اتفقوا على صحة الفروض الخمسة للبحث، وذلك لأن متوسطات الرأي في الفروض الخمسة أكبر من 3.

2. اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة هل هناك اختلاف بين متوسطات الرأي بين الفئات المكونة للعينة من حيث [الخبرة] حول مدى الاتفاق بشأن كل فرض من فروض البحث.

ANOVA

جدول (8)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.488	3	2.163	2.536	.062
H1 Within Groups	76.757	90	.853		
Total	83.245	93			
Between Groups	.718	3	.239	.172	.915
H2 Within Groups	124.899	90	1.388		
Total	125.617	93			
Between Groups	.946	3	.315	.318	.812
H3 Within Groups	89.193	90	.991		
Total	90.138	93			
Between Groups	2.042	3	.681	.528	.664
H4 Within Groups	115.915	90	1.288		
Total	117.957	93			
Between Groups	2.656	3	.885	.885	.452
H5 Within Groups	90.078	90	1.001		
Total	92.734	93			

يتضح من تحليل (ANOVA) أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الأربعة للخبرة وهذا يعني أن الخبرة الأقل من 5 سنوات و أصحاب الخبرة من 6 إلى 10 سنوات و أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 و أصحاب الخبرة 16 فأكثر اتفقوا بشأن صحة الفروض الخمسة، وذلك لأن متوسطات الرأي في للفروض أكبر من 3 .

3. اختبار تحليل التباين في اتجاه واحد لمعرفة هل هناك اختلاف بين متوسطات الرأي بين الفئات المكونة للعينة من حيث [العمر] حول مدى الاتفاق بشأن كل فرض من فروض البحث.

ANOVA

جدول (9)

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.016	3	.672	.744	.528
H1 Within Groups	81.229	90	.903		
Total	83.245	93			
Between Groups	1.599	3	.533	.387	.763
H2 Within Groups	124.018	90	1.378		
Total	125.617	93			
Between Groups	.525	3	.175	.176	.913
H3 Within Groups	89.613	90	.996		
Total	90.138	93			
Between Groups	.965	3	.322	.247	.863
H4 Within Groups	116.992	90	1.300		
Total	117.957	93			
Between Groups	3.249	3	1.083	1.089	.358
H5 Within Groups	89.485	90	.994		
Total	92.734	93			

من تحليل جدول (9) نجد أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الأربع للعمر وهذا يعني أن العمر الأقل من 30 سنة وأصحاب العمر من 30 إلى 34 سنة وأصحاب العمر من 34 إلى 39 وأصحاب العمر 40 فأكثر اتفقوا بشأن صحة فروض البحث وذلك لأن متوسطات الرأي في الفروض أكبر من 3 .

اختبار كروسكال ويلز لقياس الفرق بين المتوسطات

من اختبارات تحليل التباين أحادي الاتجاه السابقة تبين أنه لا توجد فروق معنوية بين فئات البحث حول الاتفاق بشأن فروض البحث سواء من حيث فئات الدرجة العلمية أو من حيث فئات سنوات الخبرة أو من حيث فئات العمر وبما أن الشرط الأساسي لإجراء اختبارات تحليل التباين هو أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و لذلك ولضمان صحة النتائج نقوم بعمل اختبار كروسكال ويلز غير المعلمي للتأكد على النتائج التي توصلنا إليها.

- اختبار وجود اختلاف معنوي بين متوسطات الرأي بين الفئات الأربعة المكونة للعينة حسب المؤهل حول مدى الاتفاق بشأن الفروض الستة للدراسة باستخدام اختبار كروسكال ويلز

جدول رقم (10)

Test Statistics^{a,b}

	H1	H2	H3	H4	H5
Chi-Square	7.721	1.245	2.578	2.344	2.256
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.102	.871	.631	.673	.689

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: VAR00006

نلاحظ أن مستوي الدلالة للفروض الخمسة [Asymp. Sig.] هم جميعاً أكبر من 5% وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الخمسة للعينة بشأن الاتفاق في الرأي حول صحة الفروض الخمسة وذلك مع اختلاف المؤهل لكل فئة و هذا ما أكدته اختبار تحليل التباين سابقاً.

- اختبار وجود اختلاف معنوي بين متوسطات الرأي بين الفئات الأربع المكونة للعينة حسب الخبرة حول مدى الاتفاق بشأن الفروض الستة للدراسة باستخدام اختبار كروسكال ويلز

Test Statistics

جدول (11)

	H1	H2	H3	H4	H5
Chi-Square	6.590	.541	1.291	1.188	2.130
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.086	.910	.731	.756	.546

نلاحظ أن مستوي الدلالة للفروض الخمس [Asymp. Sig.] أكبر من 5% وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الأربعة للعينة بشأن الاتفاق في الرأي حول صحة الفروض الخمس وذلك مع اختلاف الخبرة لكل فئة و هذا ما أكدته اختبار تحليل التباين سابقاً.

- اختبار وجود اختلاف معنوي بين متوسطات الرأي بين الفئات الأربع المكونة للعينة حسب العمر حول مدى الاتفاق بشأن الفروض الستة للدراسة باستخدام اختبار كروسكال ويلز

Test Statistics

جدول (12)

	H1	H2	H3	H4	H5
Chi-Square	5.732	.995	.214	.162	2.279
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.125	.802	.975	.983	.517

نلاحظ أن مستوي الدلالة للفروض الخمسة [Asymp. Sig.] أكبر من 5% وهذا يعني أنه لا توجد فروق جوهرية بين متوسط الآراء لكل فئة من الفئات الأربع للعينة بشأن الاتفاق في الرأي حول صحة الفروض الخمسة وذلك مع اختلاف العمر لكل فئة و هذا ما أكدته اختبار تحليل التباين سابقاً.

اختبار صحة الفروض باستخدام t

تم اختبار صحة كل فرض من الفروض الستة، عن طريق اختبار أن متوسط الرأي لكل فرض أكبر من 3 فكانت نتائج الاختبار أن قيمة P- Value. للفروض الخمسة اقل من 5% هذا يعني أنه لا يمكن قبول أن المتوسط في الفروض الخمسة يساوي 3 ولهذا نقبل أن المتوسط أكبر من 3 وهذا يعني أن المبحوثين في العينة بالكامل اتفقوا بشأن صحة فروض البحث الخمسة وذلك لان متوسط الرأي اكبر من 3.

ومما سبق من تحليل الفروض الفرعية السابقة تبين وجود علاقة بين القيادة الجماعية والوسطية والاجتماعية وتحسين أداء العاملين، لذا فإن الفرض الرئيسي في هذا البحث يكون محققاً بنسبة 5:2، مما يعني تحقق الفرض الرئيسي بنسبة 40%.

ثالثاً: نتائج البحث:

بعد تطبيق الاستبانة وتحليل البيانات إحصائياً انتهى البحث إلي النتائج التالية:

1. ليس هناك نمط قيادي محدد أجمع عليه مدراء الشركات السياحية والفنادق محل البحث، بل اختلفت أنماط سلوكهم القيادي، فالنمط القيادي السائد هو نمط القيادة الجماعية، ثم نمط القيادة الوسطية، يليه نمط القيادة الاجتماعية، ثم نمط القيادة العلمية، وأخيراً نمط القيادة السلبية.
2. هناك علاقة بين تحسين أداء العاملين وبين كل من القيادة الجماعية، والقيادة الوسطية، والقيادة الاجتماعية.
3. عدم وجود علاقة بين تحسين أداء العاملين والقيادة العلمية والقيادة السلبية، حيث أن لهما تأثيراً سلبياً في مستوى تحسين أداء العاملين بسبب عدم مراعاتهم التوازن بين الاهتمام بأهداف المنظمة واحتياجات العاملين.
- ولكن بالرغم من اتفاق مدراء الشركات السياحية والفنادق محل البحث على ممارسة القيادة الجماعية والوسطية والاجتماعية إلا أنهم ينتهجون هذه الأنماط بشكل متوسط وليس بالشكل الفعال المطلوب ويرجع ذلك إلى:-
 - تعارض الأساليب الإدارية التي يستخدمها مدراء الشركات السياحية والفنادق محل البحث في توجيه العمل والعاملين مع النمط الإداري الذي يعتقد المدراء أنهم ينتمون إليه.
 - استخدام مدراء الشركات والفنادق محل البحث أساليب إدارية تركز على العمل ولا تركز على العاملين، مع اعتقادهم أنهم ينتمون إلى النمط الذي يوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.
 - عدم معرفة بعض مدراء الشركات السياحية والفنادق محل البحث بالنمط القيادي الذي ينتهجونه في توجيههم العاملين.

رابعاً: توصيات البحث:

1. تعزيز النمط القيادي المعتمد على القيادة الجماعية لأنه أفضل الأنماط القيادية التي تهتم بالعمل والعاملين على حد سواء، فكلما زاد الاهتمام بهذا النمط كلما كان تأثيره إيجابياً في مستوى تحسين أداء العاملين، عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين مع تحقيق رضاهم في الوقت نفسه وتنمية قدراتهم باستمرار من خلال زرع الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين.
2. حث المدراء على عدم الاعتماد على نمط القيادة السلبية في العمل لانه يؤثر بالسلب في مستوى تحسين أداء العاملين.
3. يجب على مدراء الشركات السياحية والفنادق محل البحث التخفيف من استخدام نمط القيادة العلمية لأنه يهتم أكثر بالجوانب الفنية في العمل وينسى الجوانب الإنسانية ومشاعر العاملين مما يؤثر بالسلب في مستوى تحسين أدائهم.
4. إتاحة الفرصة لمدراء الشركات المبحوثة للمشاركة في دورات تدريبية في مجال السلوك القيادي لاكتساب الخبرات في هذا المجال والتطبيق في الواقع العملي أثناء العمل.
5. الاهتمام بتوفير احتياجات الموظفين وتشجيع فرق العمل.
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك الأنماط القيادية الأخرى، من خلال إجراء تنظيمي مناسب، أو تدريبهم على أسلوب القيادة الجماعية.
7. الاهتمام بحاجات المرؤوسين وتحقيق رضاهم من خلال احترامهم وزرع الثقة لان ذلك سوف يعكس معه ولاءهم للمنظمة وأهدافها ومن ثم تحسين أدائهم.
8. العمل على تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة احتياجات الموظفين.

المراجع

- الدهشمي، يوسف بن مطهور (2011)، دور القيادة التفاعلية في تحسين الأداء لضباط الإدارة العامة للمرور، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السيد، عليوة (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الثانية، القاهرة، دار السماح.
- الشريف، طلال عبد الملك (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الشكرة، منصور عبید جهيمان (2013)، رسالة ماجستير دور القيادة التحويلية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين بالإدارة العامة للمرور، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العنتيبي، هلا جهاد (2007)، العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية كليات الدراسات العليا.
- العميان، محمود سليمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سليمان (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، سعد محمد (2013)، القيادة الإدارية، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية.
- القحطاني، سالم بن سعيد (2001)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض.
- القحطاني، سالم بن سعيد (2008)، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة الملك فهد.
- الملكوي، إبراهيم (2009)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المنيف، إبراهيم عبدالله (2011)، القيادة والإدارة، الرياض، مجلة المديرية.
- النمر، سعود محمد وآخرون (2011)، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الويشي، السيد محمد (2013)، الأساليب القيادية، الأخلاق القيادية، إستراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- جرادات، عزت، ومؤتمن، منى، (2000)، التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
- حسن، ماهر محمد (2004)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، أربد.
- حمزاوي، محمد سيد (2008)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، الرياض، مكتبة الشقري.
- زيادة، فريد فهمي: (2004). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط4، مطبعة الشعب، الأردن، إربد.
- عبد الرحيم، عاطف جابر طه (2009)، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، مصر.
- عقيلي، عمرو وصفي (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- كلادة، ظاهر (2002)، القيادة الإدارية، الأردن، دار زهراء.
- ماهر، نادية (2007)، مدى استعداد مدراء الأجهزة السياحية في مصر لتطبيق أسلوب فرق العمل.
- مشعلي، بلال (2011)، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس.
- نجم، نجم عبود (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- هدار، بخته (2012)، دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- Dunn , 5Keys to attract relation top talent& build an effective Company Culture , Wiser Ways to work all rights reserved , 2001 .
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Journal*
- Pettinge , Mastering organizational Behavior, by Mac, Han Press/td Great Britain, 2000.

Evaluation of the role of administrative leadership in improving employees performance in the tourism sector

Abstract

This study aims to analyze the administrative status quo of tourism sector in Ismailia and to evaluate its role in improving the performance of employees. The research model includes administrative leadership style (an independent variable) and improvement of employees performance (a dependent variable). The results show that the collective leadership style has a positive impact on the improvement of performance. The study recommends strengthening the collective style.

Key words: Administrative leadership, Employee performance, Tourism sector, Ismailia city.