

أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية

Ibrahim.Ramadan62@yahoo.com

د /إبراهيم السيد رمضان

قسم الدراسات الفندقية- المعهد العالي للدراسات النوعية- الهرم -الجيزة.

الملخص

نظراً لأن مشكلات العمل الإداري في مجال الفنادق متجددة ومتشابكة الأطراف بشكل عام، وحيث أن مشاركة المشرفين للأقسام والعاملين في صنع القرارات بفنادقهم تدفعهم إلى تأييدها، وتحفزهم على الأداء الجيد والقدرة على الإبداع والابتكار، واستخدام مجالات واسعة من الخبرات والقدرات الشخصية، فإن أسلوب القيادة التشاركية بما يتضمنه من محتوى إنساني وعلاقات اجتماعية ومشاركة وتحمل مسؤولية، هو أسلوب ملائم للنجاح الإداري وتطوير المنتج الفندقى والتصدي للمشكلات ووضع الحلول المناسبة لها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الفندقية. ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 300 إستمارة استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمحافظة الغربية وشم الشيخ وتم استعادة 280 إستمارة صالحة للتحليل بنسبة إستجابة بلغت (93.3%) وبلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من مدراء الفنادق 18 استمارة بواقع استمارة لكل فندق حيث تم اختيار عدد 18 فندق لتمثل العينة المنتقاة (20%) من إجمالي مفردات مجتمع البحث الذى يمثل 90 فندق هم عدد فنادق الخمس نجوم بمحافظة الغربية وشم الشيخ وتوصلت الدراسة إلى أن المتغير المستقل (القيادة التشاركية) يؤثر إيجابياً ومعنوياً في المتغيرات التابعة (الرضاء الوظيفي، أداء العاملين، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي) كما أوضحت الدراسة أن تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية يؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية، أداء العاملين ثم الالتزام التنظيمي، وأخيراً الرضاء الوظيفي.

- **الكلمات الدالة:** القيادة التشاركية، الروح المعنوية ، أداء العاملين، الالتزام التنظيمي، الرضاء الوظيفي، الفنادق المصرية.

مقدمة

وتقوم القيادة التشاركية على مبدأ احترام كافة العاملين، وتشجيع العمل الجماعي، والأخذ برأي الأغلبية بما يؤدي إلي العديد من النتائج الإيجابية التي يتمثل أهمها في تحقيق أهداف الشركات وأهداف العاملين معاً (الرننيسي، 2015، أبو الكشك، 2006). كما أن القيادة التشاركية ترتبط بشكل كبير بنمط القيادة الديمقراطية (الصليبي، 2015). وتعد القيادة التشاركية أحد الأنماط القيادية التي زاد تطبيقها في عصر العولمة واقتصاد العولمة، وكذلك مع زيادة الأزمات والتحديات التي تواجه العديد من الشركات (حجو، 2014). تحتاج المؤسسات

الفندقية في عالمنا المعاصر إلى قيادات متميزة وذلك من خلال استخدام أنماط حديثة للقيادة ومواكبة للتطور السريع في أساليب الإدارة في ظل المتغيرات العالمية، كما أنها مطالبة بخلق أجواء مناسبة للعاملين ، يسود فيها العمل الجماعي وروح الفريق الواحد ، كما تحترم آراء الجميع وتسعى إلى تعزيز مشاركتهم وإكسابهم المزيد من الثقة، ويسود بينهم الاحترام وهذا ما سيؤدي إلى المزيد من الإنتاجية والعطاء ، والولاء لهذه المؤسسة .

فقد أكد التويجري (2013) أنه على المؤسسات في ظل التحديات الحديثة إعداد قيادات قادرة على إدارة منظومة التنمية ورفع سقف التنظيم الإداري إلى أعلى مستوى من الجودة والمهارة، وشكل جديد من أشكال الإدارة المؤسسية قادرة على التعامل مع كل المتغيرات التي تحيط بمؤسساتنا. كذلك أكدت دراسة القرشي (2013) على أن نمط القيادة التشاركية يعد أعلى الأنماط القيادية فاعلية من حيث تأثيره في العاملين وجودة الأداء . كما أنه قد يسهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة.

فإشراك العاملين في صنع القرارات داخل الشركة يساعد علي نجاح تطبيقها، وإيجاد العديد من الحلول للمشكلات والالتزام بتنفيذها (محمد ، 2013، السفيناتي، 2012) وكذلك تحويل الشركات من خاسرة إلى ناجحة (الرشودي، 2009).

وقد أشار الشمري (2012) إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد هذه المنظمة ، وبالنمط القيادي الذي يمارسه ، وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة إنتاجيتها وعطائها . و لم تعد الأنماط التقليدية في القيادة ذات جدوى والتي يكون فيها الرأي الأول والأخير للقائد وهو الذي يتفرد باتخاذ القرارات ، وهذا يؤدي بدوره إلى غياب روح الفريق و المشاركة الجماعية . بل إن القيادة الناجحة كما يرى الزعبي (2012) هي التي تلبي احتياجات العاملين وتسعى إلى تقديرهم، فيستجيبون للتوجيهات لا عن خوف وإنما عن احترام، وإن مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرار تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة، كما تساعد على تقبلهم لهذا القرار لأنهم ساهموا فيه.

ويمكن القول كما ذكر العجمي (2010) إن "القيادة التشاركية تهتم بإيجاد بيئة لا يحتاج فيها القائد التشاركي إلى رقابة شديدة لأن العاملين يشعرون بالرضا والانتماء لهذه المنظمة.

وفي السياق نفسه أشار العرابيد (2010) أن على القائد أن لا يعتمد على المركزية والسيطرة في التعامل مع الموظفين بل يسعى إلى تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار ومنحهم المزيد من الصلاحيات ، وتعزيز الثقة لديهم للوصول إلى أفضل النتائج . كما إن على القائد أن يهتم بمشاعر العاملين وروحهم المعنوية والذي سيكون له الأثر البالغ على أدائهم ومستوى الإنتاجية وتقبلهم للقرارات و تطبيقهم لها وهذا ما تدعو إليه القيادة التشاركية.

ويأتي النمط التشاركي كما في (الرفاعي ، 2009) على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة ، فهذا النمط التشاركي لا ينظر إلى العاملين على أنهم مجرد منفذين، وإنما كمشاركين وقادرين على تحمل المسؤوليات وصنع القرارات . ويوفر هذا النمط التشاركي مناخاً إيجابياً يدفع العاملين إلى المزيد من الإنتاج و الإبداع واكتشاف المزيد من الطاقات.

وأكد القحطاني (2008) بأن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره واليوم يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالي ،وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود .

كما أن القيادة التشاركية تعد من أفضل الأنماط القيادية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالروح المعنوية وتسهم إسهاماً فاعلاً في زيادة الإنتاجية ، وخلق جو يسوده التعاون والعمل بروح الفريق .

ويهدف البحث إلي التعرف علي أهمية تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات الفندقية المصرية من خلال إيضاح تأثير تطبيقها علي الرضاء الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، الإلتزام التنظيمي.

فروض البحث

1-يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم بمدينة الغردقة وشرم الشيخ علي مستوي الرضاء الوظيفي للعاملين بها.

2- يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم محل البحث علي أداء العاملين به.

3-يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم محل البحث علي مستوي الروح المعنوية للعاملين بها.

4- يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم محل البحث علي مستوي الإلتزام التنظيمي للعاملين بها.

الدراسات الأدبية

مفهوم القيادة التشاركية

أوضح (ضحيك،2016والبراهيم، 2008) بأن إعطاء العاملين الحرية للتعبير علي آرائهم وأفكارهم، واستغلال مهاراتهم وقدراتهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلي تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين .وأخيراً عرّف الرنتيسي (2015) القيادة التشاركية بأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم، ويعتمد القائد علي تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، بما يؤدي في النهاية إلي تحقيق أهداف الشركة وأهداف المرؤوسين في وقت واحد. ويُعرف أبومسامح

،الصليبي،2015) والسفياني؛ ماجد (2012) القيادة التشاركية بأنها دعوة المرؤوسين لمناقشة المشكلات الإدارية التي تواجه الشركة وتحليلها، وعرض العديد من البدائل لحلها، واختيار أفضل البدائل، مما يخلق الثقة لديهم لإشراكهم في وضع الحلول الملائمة للمشكلات الإدارية. يرتبط مفهوم القيادة التشاركية بمفهوم القيادة الديمقراطية بشكل كبير، ويرى أبو عيطة (2013) بأن القيادة التشاركية يجب أن يرتبط مفهومها بكون المدير أو العاملين أحد عناصر فريق العمل المسئول عن وضع سياسات المؤسسة وأهدافها والسعي لتحقيقها.

مزايا تطبيق القيادة التشاركية

تساهم القيادة التشاركية في زيادة الثقة بين العاملين (ضحيك،2016). يحقق تطبيق القيادة التشاركية عدداً كبيراً من المزايا لكافة المؤسسات بشكل عام، وشركات السياحة بوجه خاص ومن أهم هذه المزايا تنمية القدرة علي الإبداع والابتكار وإعطاء الحرية للعاملين في أداء عملهم، إعداد قيادات إدارية مستقبلية علي مستوي عالي من الأداء، زيادة ولاء العاملين (الصليبي، 2015)، بجانب زيادة الرضاء الوظيفي (Petkovska et al., 2015; Th -evarajah and Ratnam, 2014)، تحسين الأداء التنظيمي (Mo koena,S, 2012 ; Benoliel and Somech, 2009) بالإضافة إلي تقبل التغيير وتنفيذه بدون مقاومة (أبو مسامح، 2015) ؛ (Pardo-del-val et al., 2012)، وكذلك زيادة الإنتاجية، رفع الروح المعنوية، تقليل المشاكل والخلافات بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض، تحسين نظام الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة (Nderan and Saeidi, 2015) (Militaru and 2015)، معرفة الظروف التي تم اتخاذ القرارات فيها وإيضاحها بكل شفافية (Militaru and 2015) (Zanfir, 2014)، زيادة الالتزام التنظيمي (Kenari et al., 2012)، حسن اتخاذ القرار وتقبله وتنفيذه بكفاءة (Ogbeide and Harrington, 2011)، التعرف علي مهارات وخبرات العاملين في الشركة، ومن ثم وضع سياسة للاحتفاظ بالعاملين المتميزين، تحسين جودة بيئة ومكان العمل (Singh and Dixit, 2011)، حل المشكلات بطريقة جماعية، النمو والتطوير الإداري والتنظيمي (Khorshidi et al., 2012)، وتقليل معدلات تأخير العاملين، وانخفاض نسب غيابهم

Quagraine, 2010

خصائص القيادة التشاركية

تتميز القيادة التشاركية بعدد من الخصائص من أهمها إشراك العاملين في كل ما يخص الشركة بدءاً من وضع وتحديد سياسات وإستراتيجيات الشركة وتحديد أهدافها وكيفية تحقيقها، تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية (الصليبي،2015)،مشاركة المعلومات والمعارف، المشاركة في إبداء الاقتراحات والتشجيع علي الابتكار والإبداع وتنمية الأفكار، والاستشارات (حجو، 2014). تتخذ القيادة التشاركية في تطبيقاتها عدة أشكال منها المشاركة في اتخاذ القرارات (السفياني، 2012 ؛ Yip et al., 2012;

(Fassin et al., 2017؛ Knudsen et al., 2011؛ Muindi et.al, 2011) الاجتماعات (برهوم، 2006) ، مشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات، إتاحة فرص العمل الجماعي والاستفادة من الآراء المختلفة، وضوح مسؤوليات وسلطات كل فرد داخل المؤسسة بدون تداخل، زيادة إقبال العاملين علي العمل خاصة مع شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من إدارة الشركة (عسكر، 2012) ، تفويض بعض السلطات للعاملين وفقاً لمسئولياتهم (مقابلة ، 2011) .

يشجع مبدأ العمل كفريق متكامل، إدارة الذات، والمناقشات الجماعية، يوضح كافة المعلومات المطلوبة بشفافية، ويتحمل المسؤولية مع العاملين، يقود الشركة في جو من الاحترام والثقة المتبادلة (حمود، 2010) ، كما يطلق علي المدير الذي يطبق نمط القيادة التشاركية بالقائد التشاركي، والذي يتميز ببعض الخصائص والسمات، من أهمها يشجع اتخاذ القرارات بناء علي رأي الأغلبية داخل الشركة، يهتم بالتعرف علي آراء ومقترحات العاملين في كافة أمور الشركة (السعود، 2009) أسس القيادة التشاركية

ذكر (الصليبي ، 2015) بعض الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية كما يلي
تحديد الفروق الفردية بين العاملين، والحفاظ عليها، وتشجيعا لهم، والسماح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات واتجاهات، وليس إخضاع جميع العاملين لتعليمات وأوامر مشتركة.
تحديد واجبات ومهام وسلطات كل فرد داخل الشركة بشكل واضح بما يؤدي إلي تحقيق كافة الأهداف بكفاءة وفي الوقت المطلوب.
إشراك جميع العاملين في إدارة الشركة من خلال مشاركتهم في وضع سياسات الشركة، اتخاذ القرار، وضع الأهداف وكيفية تنفيذها.

إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض داخل الشركة.

الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية:

أجرى مددين (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ومن أهم ما أوصت به الدراسة التأكيد على تنمية الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها دعم هذا الاتجاه. استمرارية تطوير نظام الحوافز والمكافآت ، والذي من شأنه تعزيز الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، وزيادة دافعيتهم للعمل ، وتأدية المهام بفعالية.

وأجرى الثبتي (2012) دراسة هدفت للتعرف على المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف ومن أهم نتائج الدراسة: أن المتوسط الكلي للعبارات التي تقيس درجات الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كما

يراه المعلمون كانت بدرجة مرتفعة كما تبين من النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وجيدة إلى حد ما بين درجات توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية وبين درجات الروح المعنوية ككل لدى المعلمين ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة المحافظة على الدرجة العالية للروح المعنوية للمعلمين.

كما هدفت دراسة العمر (2010) إلى التعرف على القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ومن أبرز نتائج الدراسة: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أبعاد الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس. وأن هناك علاقة طردية بين مستوى الروح المعنوية والقيادة التحويلية ، ومن أبرز التوصيات: اهتمام رؤساء الأقسام بقياس الروح المعنوية للأعضاء، والمبادرة بكل ما يسهم في رفعها من وجهة نظر الأعضاء. العمل على تعزيز مهارات التعامل بمختلف أشكاله لدى رؤساء الأقسام بما يسهم في رفع الروح المعنوية للأعضاء.

أما تومسون (Thompson, 2009) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على إدراكات المعلمين لتأثير قيادة المدير في الثقافة والروح المعنوية لمدرسة ابتدائية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن 76.2% من المعلمين عبروا عن الروح المعنوية العالية لديهم وان (77.1%) من المعلمين يظنون أن القيادة الإدارية تؤثر في ثقافة المدرسة بشكل ايجابي.

منهج البحث: اعتمدت الدراسة علي استخدام المنهج الكمي لمعالجة وتفسير البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد العينة ببعض الطرق الإحصائية لاستخلاص النتائج واقتراح بعض التوصيات. **أداة جمع البيانات:** تم تصميم استمارة استقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم تقسيمها علي النحو التالي:

أولاً: البيانات العامة: وشملت النوع ، السن، المؤهل، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.

ثانياً : مجالات تطبيق القيادة التشاركية : تكون هذا المقياس من 32 عبارة، وشملت المشاركة في اتخاذ القرار ، تفويض السلطة، الاتصالات وبناء المعلومات، وتفعيل العلاقات الإنسانية .وقد تم الاعتماد علي مقياس أبو مسامح (2015) في عبارات مجالات تطبيق القيادة التشاركية.

ثالثاً : الرضاء الوظيفي: تكون هذا المقياس من ثلاث عبارات، وتم الاعتماد علي مقياس (Petkovska et al. (2015).

رابعاً : أداء العاملين: تكون هذا المقياس من 5 عبارات، وتم الاعتماد علي مقياس البراهيم (2008)

خامساً : الروح المعنوية: تكون هذا المقياس من 6 عبارة، وتم الاعتماد علي مقياس الجريسي (2010)

سادساً: الالتزام التنظيمي: تكون هذا المقياس من 5 عبارات، وتم الاعتماد علي مقياس Hanaysha2016.

مجتمع وحجم العينة:

تمثلت عينة الدراسة في الفنادق المصرية بالگردقة وشرم الشيخ، والبالغ عددهم 90 فندقاً كأفضل فنادق خمس نجوم تبعاً لأحدث دليل للفنادق المصرية، تم اختيار عدد 18 فندق لتمثل العينة المنتقاة (20%) من إجمالي مفردات مجتمع البحث الذي يمثل 90 فندق هم عدد فنادق الخمس نجوم بمحافظة الغردقة وشرم الشيخ، حيث بلغ عدد الفنادق بمدينة شرم الشيخ 43 فندقاً وتم حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson, 2012 وبلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من مدراء الفنادق 18 استمارة بواقع استمارة لكل فندق وعدد (280) استمارة صالحة للعاملين بالفنادق عينة البحث من مجموع 300 استمارة تم توزيعها بنسبة إستجابة 93.3%.

تحليل البيانات:

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version 22، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الانحدار البسيط. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: البيانات العامة

جدول (1) البيانات العامة لأفراد العينة

النوع	%	الوظيفة	%
ذكر	78.7%	مدير عام الفندق	25%
أنثى	21.3%	مدير قسم خدمة الغرف	25%
السن	%	مدير قسم الأغذية والمشروبات	25%
أقل من 25 سنة	13.2%	مدير الموارد البشرية	5.25%
25-34 سنة	38.7%	مدير قسم الحسابات	4.25%
35-44 سنة	33.4%	مدير قسم الهندسة والصيانة	3.25%
45-54 سنة	11.4%	مدير قسم الأمن	2.45%
55 سنة فأكثر	3.3%	وظيفة أخرى	9.8%
المؤهل	%	عدد سنوات الخبرة	%
بكالوريوس أو ليسانس	94.4%	أقل من 5 سنوات	22.29%
دبلوم دراسات عليا	2.3%	5-10 سنوات	43.95%
ماجستير	2.3%	11-15 سنة	25.57%
دكتوراه	1%	أكثر من 15 سنة	8.19%

يوضح جدول رقم (1) البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة من العاملين في فنادق الخمس نجوم في مدينتي الغردقة وشرم الشيخ. بلغت عينة الدراسة من الذكور حوالي 78.7% ، فيما بلغت نسبة الإناث 21.3% أما فيما يتعلق بالشريحة السنوية لأفراد العينة؛ فهناك 38.7% تتراوح أعمارهم بين 25 - 34 سنة، و 33.4% تتراوح أعمارهم ما بين 35 - 44 سنة، و 13.2% أعمارهم أقل من 25 سنة، وهناك 11.4% تتراوح أعمارهم ما بين 45 - 54 سنة، وأخيراً هناك 3.3% تزيد أعمارهم عن 55 سنة. بالإضافة إلي أن 94.4% من أفراد العينة حاصلون علي بكالوريوس أو ليسانس . وفيما يتعلق بوظائف أفراد العينة؛ فهناك 25% يعملون كمديرين للفنادق، و 25% يعملون كمديرين لقسم خدمة الغرف ، و 25% يعملون لمديرين لقسم الأغذية والمشروبات، و 5.25% يعملون كمديرين لقسم الموارد البشرية، و 4.25% يعملون كمديرين لقسم الحسابات، و 3.25% يعملون كمديرين لقسم الهندسة والصيانة، و 2.45% يعملون كمديرين لقسم الأمن ، و 9.8% وظائف أخرى ومن أفراد العينة 43.95% بلغ عدد سنوات خبرتهم 5-10 سنوات، و 25.57% بلغ عدد سنوات خبرتهم 11 - 15 سنة، و 22.29% كان عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأخيراً بلغ نسبة من تجاوز عدد سنوات خبرتهم 15 سنة حوالي 8.19% .

ثانياً: مجالات تطبيق القيادة التشاركية في فنادق الخمس نجوم بمحافظة الغردقة وشرم الشيخ.

جدول (2) التكرارات النسبية والانحراف المعياري لإستمارة مدراء الفنادق .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق إلى حد ضعيف	موافق إلى حد ما	موافق إلى حد متوسط	موافق إلى حد كبير	موافق إلى حد جدا	العبارة
المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار							
1.414	2.33	2	2	3	4	7	1 تؤمن القيادة بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها .
1.278	2.11	1	2	3	4	8	2 تعمل على الحد من مشكلة العبء عن مديري الفنادق
1.278	2.11	1	2	3	4	8	3 التقليل من الأعباء الإدارية والفنية الموكلة إلى مدير الفندق والتي تشكل عبءة ومعوفاً لأداء المدير لعمله
1.305	2.06	1	2	3	3	9	4 العمل على تفعيل الإجراءات التي تتخذ بحق العاملين المقصرين في أداء واجباتهم
1.305	2.06	1	2	3	3	9	5 التقليل من الأعمال الإدارية والمراسلات على حساب العمل الفني للمدير .

1.305	2.06	1	2	3	3	9	الحد من ظاهرة تنقلات العاملين دون أخذ رأي المدير.	6
1.278	2.11	1	2	3	4	8	الحد من مشكلة قلة وجود حوافز مادية للمتميزين من المديرين والعاملين بإيجاد بدائل معنوية.	7
1.278	2.11	1	2	3	4	8	الحد من مشكلة ضعف التعاون بين المشرفين ومديري الأقسام.	8
1.283	2.00	1	2	2	4	9	تقوم القيادة بتطبيق مبدأ الشورى لضمان سير الإدارة الفندقية.	9
المجال الثاني: تفويض السلطة								
1.278	2.11	1	2	3	4	8	تهدف القيادة إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.	1
1.414	2.33	2	2	3	4	7	تعمل القيادة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.	2
1.425	2.50	2	3	3	4	6	تشرك القيادة العاملين في تنفيذ الخطط المعدة.	3
1.249	2.17	1	2	3	5	7	تتحمل القيادة المسؤولية مع المرؤوسين.	4
1.414	2.33	2	2	3	4	7	تسمح القيادة بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه.	5
1.183	1.89	1	1	2	5	9	تراعي القيادة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين دون محاباة أو تحيز.	6
1.283	2.33	1	3	3	5	6	تعمل القيادة على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتتركهم يواجهون أنفسهم ذاتيا.	7
المجال الثالث: الاتصالات وبناء المعلومات								
1.381	2.44	2	2	4	4	6	تعمل القيادة على آلية الاتصال بين العاملين ومديري الأقسام.	1
1.320	2.28	1	3	3	4	7	تعمل القيادة الفندقية على حل مشكلة ضعف استخدام التكنولوجيا في إدارة الفندق	2
1.056	1.94	0	2	3	5	8	تشجع القيادة العلم والمعرفة بين العاملين.	3
1.278	2.11	1	2	3	4	8	مساعدة مديري الفنادق في حل المشكلات الطارئة.	4
1.079	1.89	0	2	3	4	9	مشاركة مديري الفنادق في حل بعض المشكلات التي تنشأ مع بعض أعضاء المجتمع المحلي المحيط بالفندق.	5
1.162	2.06	0	3	3	4	8	التعاون في حل مشكلة قلة اشتراك الفندق في برامج لخدمة المجتمع المحلي.	6

1.211	1.94	1	1	3	4	9	التقليل من مشكلة عدم التواصل الجيد بين الفندق والمجتمع المحلي.	7
1.278	2.11	1	2	3	4	8	مواجهة مشكلة عدم التواصل الجيد بين الفندق والفنادق الأخرى.	8
1.211	1.94	1	1	3	4	9	تتحلى القيادة بالحكمة والعقلانية والذكاء في التصرفات مع العاملين.	9
المجال الرابع: تفعيل العلاقات الانسانية								
1.414	2.33	2	2	3	4	7	تتفهم القيادة مشاكل المرؤوسين وتعمل على معالجتها	1
1.263	2.22	1	2	4	4	7	العمل على حل مشكلة عدم توفر العلاقات الإنسانية البناءة بين العاملين في الفنادق.	2
1.249	2.17	1	2	3	5	7	تتفهم القيادة وتراعي مشاعر العاملين.	3
1.263	2.22	1	2	4	4	7	تحرص القيادة على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة ، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره.	4
1.263	2.22	1	2	4	4	7	تعمل القيادة على مواجهة النزاع وحله بطرق تشاركية	5
1.249	2.17	1	2	3	5	7	تعمل القيادة على بث جو من الاحترام المتبادل بينها وبين المرؤوسين.	6
1.290	2.39	1	3	4	4	6	تعمل القيادة على أن يسود جو العمل الإيجابي الودود بين العاملين.	7

جدول (3) مدى تطبيق القيادة التشاركية في فنادق الخمس نجوم المصرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.302	2.105	المجال الأول: المشاركة في اتخاذ القرار
1.320	2.237	المجال الثاني: تفويض السلطة
1.219	2.078	المجال الثالث: الاتصال وبناء المعلومات
1.284	2.245	المجال الرابع: تفعيل العلاقات الانسانية
1.212	2.166	تطبيق القيادة التشاركية في فنادق الخمس نجوم المصرية

يوضح جدول رقم (2,3) مدى تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية، ومن النتائج نجد أن المتوسط الحسابي لمدي المشاركة في اتخاذ القرار بلغ 2.105 ، مما يدل علي اهتمام إدارات الفنادق

المصرية بإشراك العاملين فيها في عملية صنع واتخاذ القرار من خلال التعرف علي آرائهم ومقترحاتهم وطرح العديد من البدائل وهذا يتوافق مع كلا من: محمد ، 2013 ، السفيني، 2012) ،حجو، (2014)الرننيسي،2015،أبو الكشك،2006). وبلغ الانحراف المعياري 1.302 وهو نسبة صغيرة مما يدل علي دقة البيانات والمعلومات .كما يتضح أن المتوسط الحسابي لمدي تفويض السلطة للعاملين في الفنادق المصرية بلغ 2.237 ، مما يدل سعي إدارات هذه الفنادق لتفويض بعض المهام العاملين لتوفير الوقت، وفي نفس الوقت إكساب هؤلاء العاملين الثقة في أنفسهم، بجانب منحهم بعض الصلاحيات التي تساعدهم علي إنجاز أعمالهم بكفاءة وسرعة، وذلك يتوافق مع العرابيد (2010) وبلغ الانحراف المعياري 1.32 وبلغ المتوسط الحسابي لكفاءة الاتصالات وبناء المعلومات داخل الفنادق المصرية 2.078 ، مما يدل علي فعالية نظام الاتصالات داخل هذه الفنادق، وسرعة الحصول علي المعلومات وتداولها ونشرها بين العاملين في جميع الأقسام، وتحسين عملية التواصل بين الإدارة والعاملين،وهذا يتوافق مع(ضحيك،2016والبراهيم، 2008) وبلغ الانحراف المعياري 1.219 وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي لمدي تفعيل العلاقات الإنسانية في الفنادق المصرية 2.245 ، مما يدل علي اهتمام إدارات هذه الفنادق ببناء علاقات قوية بينها وبين العاملين، بجانب الحرص علي التواصل المستمر مع العاملين والتعرف علي رغباتهم واحتياجاتهم وتلبيتها، وتوفير بيئة عمل مناسبة، وهذا يتوافق مع الصليبي، 2015) وبلغ الانحراف المعياري 1.284 وقد بلغ المتوسط الحسابي لمدي تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم بمحافظة الغربية وشرم الشيخ 2.166، مما يدل علي التطبيق الفعلي بنسبة كبيرة للقيادة التشاركية داخل هذه الفنادق انطلاقاً من مبدأ العمل الجماعي والأسلوب الإداري الديمقراطي وخاصة في الوقت الذي تعرضت له هذه الفنادق لأزمات عديدة أثرت علي عملها ومبيعاتها وحجم أرباحها، وذلك يتوافق مع أبومسامح ،الصليبي،2015 والسفيني؛ ماجد 2012) وبلغ الانحراف المعياري 1.212 وهي نسبة صغيرة مما يدل علي دقة البيانات والمعلومات .ومن خلال متوسطات مجالات تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية، وبترتيبها نجد أن مجال تفعيل العلاقات الإنسانية جاء في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ 2.245 ، يليه مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ 2.237 ، ثم مجال المشاركة في أخذ القرار بمتوسط حسابي بلغ 2.105 ، وأخيراً جاء مجال كفاءة الاتصال وبناء المعلومات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.078 .

ثالثاً: الرضاء الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية

جدول (4) التكرارات النسبية والانحراف المعياري لإستمارة العاملين فى الفنادق.

م	العبارة	نعم	%	لا	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر وظيفتي الحالية فرصة عمل أفضل بالمقارنة مع شركات أخرى	196	70	84	30	1.30	0.459
2	توفر وظيفتي بالفندق إحساسا لي بالإنجاز العملي	212	75.7	68	24.3	1.24	0.430
3	أجد تقديرا مناسباً من الإدارة لما أقوم به من عمل	199	71.1	81	28.9	1.29	0.454

جدول (5) الرضاء الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	توفر وظيفتي الحالية فرصة عمل أفضل بالمقارنة مع شركات أخرى	1.30	.459
2	توفر وظيفتي بالفندق إحساسا لي بالإنجاز العملي	1.24	.430
3	أجد تقديرا مناسباً من الإدارة لما أقوم به من عمل	1.29	.454
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضاء الوظيفي	1.27	.447

يوضح جدول (4,5) أن مستوى الرضاء الوظيفي لدي العاملين في الفنادق المصرية مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.27، وذلك يتوافق مع العجمي، (Petkovska et al., 2015;2010) والانحراف المعياري 0.447 كما يتضح أن العاملين بالفنادق يرون أن وظائفهم الحالية أفضل من الوظائف في شركات أخرى وذلك بمتوسط حسابي . وهذا يتوافق مع (الرفاعي ، 2009) وانحراف معياري 0.459 كما أن العاملين بهذه الفنادق لديهم إحساساً كبيراً بأنهم يحققون إنجازاً في عملهم ووظائفهم وذلك بمتوسط حسابي 1.24 . ويتوافق ذلك مع البراهيم (2008) وانحراف معياري 0.430 وقد أشار هؤلاء العاملون إلي إنهم يجدون تقديراً مناسباً من إدارة الفندق لما يقومون به من أعمال تحقق أهداف المؤسسة الفندقية وذلك بمتوسط حسابي 1.29، وانحراف معياري 0.454 .

رابعاً: أداء العاملين في الفنادق المصرية

جدول (6) التكرارات النسبية والانحراف المعياري لإستمارة مدراء الفنادق عن مستوى أداء العاملين

م	العبارات	ممتاز	%	جيد جدا	%	مقبول	%	ضعيف	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يبدل العاملون مزيد من الجهد في العمل	3	16.6	12	65.4	2	11.1	1	5.5	2.06	0.725
2	اهتمام الإدارة بملاحظات العاملين حول طرق العمل تساعد على تحسينه	5	27.8	9	50	3	16.7	1	5.5	2.00	0.840
3	يتميز العاملون بالإبداع والإبتكار	6	33.3	9	50	3	16.7	0	-	1.83	0.707
4	تساهم مشاركة العاملين في صنع القرارات على تحسين الأداء	7	38.9	8	44.5	2	11.1	1	5.5	1.83	0.857
5	يتمتع العاملون بالحماس الكافي لأداء العمل على أكمل وجه	5	27.8	10	55.5	3	16.7	0	-	1.89	0.676

جدول (7) مستوى أداء العاملين في الفنادق المصرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يبدل العاملون مزيد من الجهد في العمل	2.06	0.725
اهتمام الإدارة بملاحظات العاملين حول طرق العمل تساعد على تحسينه	2.00	0.840
يتميز العاملون بالإبداع والإبتكار	1.83	0.707
تساهم مشاركة العاملين في صنع القرارات على تحسين الأداء	1.83	0.857
يتمتع العاملون بالحماس الكافي لأداء العمل على أكمل وجه	1.89	0.676
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأداء العاملين	1.922	0.761

يوضح جدول (6,7) أن العاملين في الفنادق المصرية يتمتعون بمستوي أداء متميز نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.922 والانحراف المعياري 0.761 كما يوضح الجدول أيضاً أن العاملين يبذلون قصاري جهدهم من أجل إنجاز المهام المكلفين بها، ولديهم الحماس الكافي لأداء عملهم بكفاءة، بجانب تمتعهم بالقدرة علي الإبداع والابتكار داخل وظائفهم. وتهتم إدارة الفنادق المصرية بتعليقات وملاحظات العاملين حول كيفية أداء العمل والأخذ بها، بالإضافة إلي اهتمام هذه الفنادق بمناقشة العاملين فيما تم تكليفهم به، ومنحهم الصلاحيات الكافية لإنجاز عملهم بكفاءة وسرعة في بيئة عمل جيدة، وهذا ينعكس علي الالتزام الكبير من جانب العاملين بالقرارات التي يتم اتخاذها وسرعة تنفيذها والعمل بها ويتوافق هذا مع (Knudsen et al., 2011; Muindi et.al, 2011) ، Fassin et al., 2017 , حجو (2014)

خامسا: الروح المعنوية في الفنادق المصرية

جدول (8) التكرارات النسبية والانحراف المعياري لإستمارة العاملين في الفنادق عن الروح المعنوية.

م	العبارات	موافق إلى حد كبير جدا	موافق إلى حد كبير	موافق إلى حد متوسط	موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ضعيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر أن مديري يعاملني معاملة زميل لا معاملة مرؤوس	80	130	55	12	3	2.03	0.867
2	أعتقد أنني أحقق ذاتي في عملي	55	145	50	20	10	2.23	0.965
3	أشعر بالارتياح عندما أقوم بعملي	60	140	54	23	3	2.18	0.897
4	أشعر بأن عملي ممتع بأن عملي ممتع	70	150	45	10	5	2.04	0.846
5	أشعر بالاستقرار النفسي أثناء أدائي للعمل	60	160	40	16	4	2.09	0.842
6	أشعر بالرضا حين أنجز عملي	50	170	35	19	6	2.15	0.866

جدول (9) مستوى الروح المعنوية للعاملين في الفنادق المصرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر أن مديري يعاملني معاملة زميل لا معاملة مرؤوس	2.03	0.867
2	أعتقد أنني أحقق ذاتي في عملي	2.23	0.965
3	أشعر بالارتياح عندما أقوم بعملي	2.18	0.897
4	أشعر بأن عملي ممتع	2.04	0.846
5	أشعر بالاستقرار النفسي أثناء أدائي للعمل	2.09	0.842
6	أشعر بالرضا حين أنجز عملي	2.15	0.866
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للروح المعنوية	2.12	0.880

يوضح جدول (8,9) أن الروح المعنوية للعاملين في الفنادق المصرية مرتفع بشكل مناسب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك 2.12 ، والانحراف المعياري 0.880 ويرجع ارتفاع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين بسبب شعورهم بالاحترام المتبادل بينهم وبين زملائهم، والعلاقات القوية بينهم وبين الإدارة، ومساعدة بعضهم البعض في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وإحساسهم العميق بالراحة في العمل، فهم يرون أن وظائفهم ممتعة جداً، كما أنهم يتعاملون كأصدقاء وليس زملاء عمل، فروح المودة والإخوة هي السائدة بينهم، بجانب شعورهم بالرضا في عملهم وتحقيقهم لذاتهم، كما أن المدير يتعامل معهم كزملاء وليس مجرد موظفين ويتوافق ذلك مع كلا من: مددين (2012) ، الثبتي،

2012، العمر (2010)، ، Thompson, 2009،

سادسا: الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المصرية
جدول (10) التكرارات النسبية والانحراف المعياري لإستمارة العاملين في الفنادق عن الإلتزام التنظيمي.

م	العبارات	موافق إلى حد كبير جدا	موافق إلى حد كبير	موافق إلى حد متوسط	موافق إلى حد ما	موافق إلى حد ضعيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مستعد لبذل المزيد من الجهد لجعل فندقي ناجح	121	74	55	20	10	2.01	1.114
2	أتحدث بشكل إيجابي عن فندقي أمام الآخرين	138	57	50	27	8	1.96	1.148
3	أنا فخور بإخبار الآخرين بأنني جزء من فندقي	134	71	45	23	7	1.92	1.091
4	أهتم كثيرا بوضع فندقي المميز في السوق	139	71	40	22	8	1.89	1.097
5	بالنسبة لي يعتبر فندقي من أفضل الفنادق والمؤسسات التي يمكن أن أعمل بها	145	80	35	15	5	1.77	0.984

جدول (11) مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المصرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مستعد لبذل المزيد من الجهد لجعل فندقي ناجح	2.01	1.114
2	أتحدث بشكل إيجابي عن فندقي أمام الآخرين	1.96	1.148
3	أنا فخور بإخبار الآخرين بأنني جزء من فندقي	1.92	1.091
4	أهتم كثيرا بوضع فندقي المميز في السوق	1.89	1.097
5	بالنسبة لي يعتبر فندقي من أفضل الفنادق والمؤسسات التي يمكن أن أعمل بها	1.77	0.984
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للالتزام التنظيمي	1.91	1.086

يوضح جدول (10,11) ارتفاع مستوي الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق المصرية بدرجة مناسبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.91 ، والانحراف المعياري 1.086 فقد أكد العاملون بهذه الفنادق علي اهتمامهم بوضع فندقيهم في السوق وأمام المنافسين، وتحدث بشكل إيجابي باستمرار أمام العملاء والمنافسين وجميع المتعاملين مع المؤسسة الفندقية، بجانب إحساسهم بالفخر بأنهم جزء لا يتجزأ من الفندق وحرصهم علي إخبار الآخرين بذلك، واستعدادهم المستمر لبذل أي جهد لنجاح الفندق وتحقيق التميز في بيئة العمل السياحي، بالإضافة إلي رؤيتهم الخاصة بأن عملهم بهذه المؤسسة الفندقية أفضل من العمل بمؤسسات أخرى منافسة. وذلك يتوافق مع كلا من: ، Quagraine, 2010 أبو عيطه (2013) ، ضحيك (2016) ، الصليبي، (2015)، التويجري (2013) ، القحطاني (2008)

جدول (12) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

العلاقة بين المتغيرات	معامل ارتباط سبيرمان	المعنوية
القيادة التشاركية والرضاء الوظيفي	0.866 (**)	0.000
القيادة التشاركية وأداء العاملين	0.764 (**)	0.000
القيادة التشاركية والروح المعنوية	0.840 (**)	0.000
القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي	0.957 (**)	0.000

يوضح جدول (12) قيمة معاملات ارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة المستقلة (القيادة التشاركية) والتابعة (الرضاء الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي). ومن خلال نتيجة معامل ارتباط سبيرمان يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة، وقد بلغت قيمة الارتباط

بين تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية والرضا الوظيفي للعاملين بهذه الفنادق 0.866 وهو ارتباط طردي، وبلغت المعنوية 0.000 . كما بلغت قيمة الارتباط بين مدي تطبيق القيادة التشاركية ومستوى أداء العاملين بها 0.764 وهو ارتباط طردي، وبلغت المعنوية 0.000 . وقد بلغت قيمة الارتباط بين مدي تطبيق القيادة التشاركية والروح المعنوية للعاملين 0.840 وهو ارتباط طردي ، وبلغت المعنوية 0.000 . وأخيراً بلغت قيمة الارتباط بين مدي تطبيق القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي للعاملين بهذه الفنادق 0.957 وهو ارتباط طردي، وبلغت المعنوية 0.000 . ولتحديد درجة تأثير المتغير المستقل (القيادة التشاركية) علي المتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي) سيتم إجراء تحليل الانحدار البسيط لمعرفة درجة التأثير بين هذه المتغيرات وذلك يتوافق مع كلا من: العجمي، (2010) والشمرى ، (2012) (الرفاعي ، 2009)، (حجو، 2014)، (مددين (2012) ، الثبتي (2012) ، العمر (2010)، تومسون (2009)، أبو عيطه (2013)، ضحيك (2016)، القحطاني (2008) ، الصليبي، 2015، Quagraine, 2010 ; Petkovska et al., 2015; Th- evarajah and Ratnam, 2014

معامل الانحدار البسيط

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لما له من قدرة علي بيان أثر علاقة متغير مستقل علي متغير تابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط عند مستوي معنوية.

جدول (13) معامل الانحدار لمتغيرات الدراسة

F	المعنوية	معامل الانحدار المصحح	المتغيرات
672.929	0.000	0.463	أثر القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي
438.501	0.000	0.766	أثر القيادة التشاركية على أداء العاملين
647.626	0.000	0.851	أثر القيادة التشاركية على الروح المعنوية
502.898	0.000	0.660	أثر القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي

يوضح جدول (13) أن هناك علاقة تأثير معنوية بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية) والمتغيرات التابعة (الرضا الوظيفي ، أداء العاملين، الروح المعنوية، الالتزام التنظيمي). يوضح الجدول نسبة التغيير في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.463) والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة التشاركية" يؤثر بنسبة (46.3%) في المتغير التابع "الرضا الوظيفي" كما بلغت قيمة F المحسوبة (672.929) بمستوى معنوية (0.000) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الأول الذي يشير إلى "يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في الفنادق المصرية محل البحث على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها .

كما يوضح الجدول السابق نسبة التغيير في أداء العاملين حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.766) والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة التشاركية" يؤثر بنسبة (76.6%) في المتغير التابع "أداء

العاملين" كما بلغت قيمة F المحسوبة (438.501) بمستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يؤكد صحة الفرد الثانى الذى يشير إلى "يؤثر تطبيق القيادة التشاركية فى الفنادق المصرية محل البحث على أداء العاملين بها. بالإضافة إلى أن هذا الجدول يوضح نسبة التغيير فى مستوى الروح المعنوية للعاملين من خلال تطبيق القيادة التشاركية فى الفنادق المصرية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.851) والتي تعنى أن المتغير المستقل "القيادة التشاركية" يؤثر بنسبة (85.1%) فى المتغير التابع "الروح المعنوية" كما بلغت قيمة قيمة F المحسوبة (647.626) بمستوى معنوية (0.000) وهذا ما يؤكد صحة الفرض الثالث الذى يشير إلى "يؤثر تطبيق القيادة التشاركية فى الفنادق المصرية محل البحث على مستوى الروح المعنوية للعاملين بها. وأخير يوضح الجدول نسبة التغيير فى مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.660) والتي تعنى أن المتغير المستقل "القيادة التشاركية" يؤثر بنسبة (66.0%) فى المتغير التابع "الالتزام التنظيمى للعاملين" كما بلغت قيمة قيمة F المحسوبة (502.898) بمستوى معنوية (0.000) ، وهذا ما يؤكد صحة الفرض الرابع الذى يشير إلى "يؤثر تطبيق القيادة التشاركية فى الفنادق المصرية محل البحث على مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين بها.

وبترتيب درجة تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة الأربعة نجد أن تطبيق القيادة التشاركية فى الفنادق المصرية يؤثر بدرجة أكبر على الالتزام التنظيمى للعاملين بها ثم الروح المعنوية للعاملين يليها أداء العاملين وأخيرا الرضاء الوظيفى للعاملين.

نتائج البحث:

1-تطبق الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم بمدينتى الغردقة وشرم الشيخ نمط القيادة التشاركية بدرجة كبيرة نسبيا إلا ان هناك بعض المجالات التى تحتاج إلى تحسين بشكل أكبر نسبيا. وهذا يتماشى مع كل من (ضحيك، 2016، والبراهيم، 2008) ، (الرنيتسي، 2015)

2-يتميز العاملون فى الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم بمدينتى الغردقة وشرم الشيخ بالأداء المتميز، والالتزام نتيجة درجة الرضاء الوظيفى الجيدة وكذلك ارتفاع روحهم المعنوية والمحافظة على تحقيق الذات لديهم داخل عملهم. وتتماشى هذه النتائج مع توصيات كل من مدين 2012، الشبتي، (2012)

3-هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة التشاركية فى الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم بمدينتى الغردقة وشرم الشيخ ومستوى الرضاء الوظيفى للعاملين، وأدائهم ، وروحهم المعنوية والالتزام التنظيمى تجاه عملهم وذلك يتماشى مع كل من (ضحيك، 2016، والصليبي، 2015)، مدين (2012) .

4-يؤثر تطبيق القيادة التشاركية فى الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم بمدينة الغردقة وشرم الشيخ بنسبة %85.1 على الروح المعنوية للعاملين، وبنسبة %76.6 على أداء العاملين، وبنسبة %66.0 على الالتزام التنظيمى للعاملين ، وأخيرا بنسبة %46.3 على مستوى الرضاء الوظيفى للعاملين بهذه الفنادق ذا الخمس نجوم.وهذا يتماشى مع توصيات **الثبتي (2012)** ، **العمر (2010)** .

توصيات البحث

1-عقد دورات تدريبية خارجية وداخلية لمديري الفنادق المصرية ذات الخمس نجوم بمدينة الغردقة وشرم الشيخ لمواكبة كل جديد في علم الإدارة الفندقية والتعرف على أنماط القيادة وكيفية تطبيق النمط التشاركي.

2-إعادة النظر وإجراء مراجعة القوانين والتشريعات في أنظمة وزارة السياحة لكونها مرتكزة على مبادئ المركزية الإدارية واعتماد مبدأ اللامركزية ، والتشاركية الإدارية حتى يتمكن مديري الفنادق ذات الخمس نجوم بمدينة الغردقة وشرم الشيخ من القيام بدورهم كمديرين ويكونوا قادرين على حل المشكلات.

3-ضرورة تحسين شروط اختيار مديرين الفنادق ذات الخمس نجوم محل البحث وتطبيق ذلك على الفنادق المصرية.

4-تفعيل تفويض الصلاحيات المتعددة لمديري الفنادق المصرية محل البحث لإيجاد نظام الحوافز لرفع الروح المعنوية للعاملين.

5-على مديري الفنادق ذات الخمس محل البحث توزيع المراكز الإدارية وذلك حسب الكفاءات وأداء العاملين بشكل مستمر .

6-تنسيق الجهود بين مديري الفنادق ذات الخمس نجوم بمدينة الغردقة وشرم الشيخ والمدراء بوزارة السياحة وذلك لرفع الروح المعنوية لهم بحيث يشعر كل مدير فندق بأنه مسئول عن نجاح المؤسسة وإرساء مبدأ الحقوق والواجبات.

7-العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في الفنادق المصرية محل البحث من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق الواحد وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع لبعض صلاحيات مديري الفنادق.

8-التعاون والتشاور المستمر بين مديري الفنادق بمدينة الغردقة وشرم الشيخ لتحقيق نمط القيادة التشاركية كنموذج قيادي في إدارة الفنادق المصرية.

أولاً:المراجع العربية:

1-**أبو مسامح، أحمد (2015)** العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم- دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

2- **أبو الكشك، محمد (2006)** الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن.

3- **أبو عيطة ، عبدالله عفيف(2013)** معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

4-**البراهيم، فيصل (2008)** العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

5- **التويجري ، صالح حمد(2013)** ، **ويسألونك عن الإدارة** ، ط ٢، الرياض :دار مملكة نجد للنشر .

- 6- **الثبتي ، توفيق مستور(2012)** المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- 7- **الجريسي ، بدر محمد (2010)** الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- 8- **برهوم، أحمد (2006)** واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 9- **حجو، رماح (2014)** معوقات تطبيق الإدارة بالمشاركة في شركات التأمين التعاوني في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 10- **حمود، خضير (2010)** منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 11- **ضحيك، نعمة (2016)** درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمحافظة غزة للإدارة بالقيم وعلاقتها باتخاذ القرارات التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 12- **السعود، راتب (2009)** أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رينسس ليكرت(نظام 1 - نظام 4) وعلاقتها بمستوي الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، (3) 249-262,5 .
- 13- **الرفاعي ، محمد حسين (2009)** الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا.
- 14- **الرشودي، خالد (2009)** مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه - دراسة علي ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 15- **الرتيسي، محمد (2015)** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 16- **الزعبي، طراد برجس(2012)** مدى تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، الأردن.
- 17- **السفياي، ماجد (2012)** درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية - دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 18- **الصليبي، عائد (2015)** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 19- **الشمري ، أحمد مظر .(2012)** درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- 20- **القرشي ، عبدالله فهد(2013)** ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.
- 21- **العجمي ، ناصر محمد (2010)** درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق، عمان.
- 22- **العرايب ، نبيل أحمد (2010)** دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر، غزة.
- 23- **عسكر، عبدالعزيز محمد(2012)** ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 24- العمر ، أمينة سليمان (2010) خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض.
- 25- القحطاني، سالم سعيد. (2008) القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالم، الرياض.
- 26- مقابلة، محمد (2011) التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 27- محمد، رريب (2013) واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية (دراسة ميدانية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 6، 11، 62 - 44
- 28- مددين ، سحر خلف (2012) درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

ثانياً : المراجع الانجليزية

1. Benoliel, P. and Somech, A. (2009) who benefits from participative management? Journal of Educational Administration, 48(3), 285-308.
2. Fassin, Y.; Deprez, J.; Abeele, A. and Heene, A. (2017) Complementarities between Stakeholder Management and Participative Management: Evidence From the Youth Care Sector, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 46(3), 586-606.
3. Hanaysha, J. (2016) Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229, 289-297.
4. Kenari, B.; Alavijeh, K.; Hamidi, M. and Sajjadi, S. (2012) The Relationship between Participative Management and Job Attitudes of Employees of National Olympics and Paralympics Academy of Iran, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(2), 123-129.
5. Khorshidi, A.; Abadi, A. and Inanloo, A. (2012) The relationship between Application of Participative Management and Effectiveness of Principals at High School in Educational System of Baharestan New Town, Journal of Business and Applied Scientific Research, 2(4), 4345-4351.
6. Knudsen, H.; Busck, O. and Lind, J. (2011) Work Environment Quality: The Role of Workplace Participation and Democracy, Work, Employment and Society, 25(3), 379-396.
7. Militararu, C. and Zanfir, A. (2014) Participative Management and Employees Motivation in International Business, Knowledge Horizons-Economics, 6(2), 58-62.
8. Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, Journal of Social Sciences, 30(1), 43-53.
9. Muindi, F. (2011) The Relationship Between Participation in Decsion Making and Job Satisfaction Among Academy Staff in the School of Business, University of Nairobi, Journal of Human Resources Mngement Research, 2011, 1-34.
10. Naderan, R. and Saeidi, P. (2015) The Relationship between Paticipative Management and Employees' Motivation, International Journal of Basic Sciences & Applied Research, 4(4), 230-234.
11. Ogbeide, G. and Harrington, R. (2011) The Relationship among Participative Management Style, Strategy Implementation Success, and Financial Performance in the Foodservice Industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(6), 719-738.

12. **Pardo-del-Val, M.; Martinez-Fuentes, C. and Roig-Dobon, S. (2012)** Participative Management and Its Influence on Organizational Change, *Management Decision*, 50(10), 1843-1860.
13. **Petkovska, M.; Bojadziev, M. and Mucunski, Z. (2015)** Does Participative Management Produce Satisfied Employees? Evidence from the Automotive Industry, *Serbian Journal of Management*, 10(1), 75-88.
14. **Quagraine, T. (2010)** Employee Involvement as an Effective Management Tool in Decision - Making: A Case Study of Merchant Bank (Ghana) Limited, Master Thesis, The School of Graduate Studies, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
15. **Singh, S. and Dixit, P. (2011)** Employee Involvement: An Approach To Organizational Development & Change, *VSRD, International Journal of Business & Management Research*, 1(8), 554-560.
16. **Steven K. Thompson, 2012. Sampling**, Third Edition, P: 59-60.
17. **Thevarajah, K. and Ratnam, E. (2014)** An Examine the Relationship between Participative Management Style and Student satisfaction, *European Journal of Business and Management*, 6(1), 137-141.
18. **Thompson, J. (2009)**. Perceptions of teachers on the impact of principal leadership on the culture and morale of an elementary school, **Unpublished Doctoral Dissertation**, North central University, USA.
19. **Yip, M.; Ng, A. and Lau, D. (2012)** Employee Participation: Success Factor of Knowledge Management, *International Journal of Informtion and Education Technology*, 2(3), 262-264.

The impact of participatory leadership on improving the competitive performance of Egyptian hotels

Since the problems of hotel management work are generally renewed and intertwined, and since the participation of division supervisors and decision-making staff in their hotels leads them to support them, motivate them to perform well and be creative, and use broad areas of expertise and personal abilities, the participatory leadership style with its human content, social relations, participation and accountability is an appropriate way of managing success, developing the hotel product, addressing problems and developing appropriate solutions to the goals of the hotel organization. To achieve the objective of the study, 300 survey forms were distributed to a random sample of five-star staff in Hurghada and Sharm El-Sheikh governorates, 280 forms were returned with a response rate of 93.3%, and the number of survey forms obtained from hotel managers reached 18 forms per hotel form where selection was made 18 hotels were selected to represent the selected sample (20%) of the total number of search community members representing 90 hotels in Hurghada and Sharm El-Sheikh governorates. The study found that the independent variable (participatory leadership) affects positively and morally the dependent variables (job satisfaction, employee performance, morale, organizational commitment) (the study also showed that applying the collaborative leadership in Egyptian hotels greatly affects morale, employee performance, and organizational commitment and, finally, functional satisfaction.

Keywords: Leadership – Performance – Hotels – Competitive – Commitment.