

# The Effect of Inspirational Leadership Styles in Enhancing the Productive Capabilities of Human Resources: A Field Study in First-Class Hotels in the City of Baghdad

Dr. Dunya Tariq Ahmed, Dr. Imad Hussein Ssud Husseinawi

*Al-Mustansiriyah University, College of Tourism Sciences, Iraq*

## تأثير انماط القيادة الملهمه في تعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية – دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد

أ.م.د. عماد حسين سعود

أ.م.د. دنيا طارق احمد<sup>1</sup>

<sup>2</sup>

الجامعة المستنصرية / كلية العلوم

الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

السياحية

DOI: 10.37648/ijps.v17i01.011

<sup>1</sup>Received: 28 Jan 2024; Accepted: 08 Mar 2024; Published: 13 April 2024

### ABSTRACT

The goal of the current research is to focus on the human element in organizations as one of their most important current and future resources by answering the questions of the problem that started from the fact that there are intellectual interactions for the research variables (inspirational leadership styles, productive capabilities of human resources) to crystallize the human resource and achieve the goals and visions that The organization seeks to achieve it, and to test the main and subsidiary hypotheses regarding influence relationships. A purposive sample of (91) respondents was selected from a number of managers of senior and middle departments in a number of premium-class hotels in the city of Baghdad. Their responses were collected using a special questionnaire for the research, the data of which was analyzed using a statistical program. (SPSS). The research presented results from practical analysis that demonstrated the significant impact of the dimensions of inspirational leadership in enhancing the productivity capabilities of human resources and achieving competitive gains and advantage that enable the organization to compete in its business environment.

**Keywords:** *inspirational leadership; productive capabilities of human resources; premium class hotels in Baghdad*

<sup>1</sup>How to cite the article: Ahmed D.T., Husseinawi I. H.S. (April 2024); The Effect of Inspirational Leadership Styles in Enhancing the Productive Capabilities of Human Resources: A Field Study in First-Class Hotels in the City of Baghdad; *International Journal of Professional Studies*; Jan-Jun 2024, Vol 17, 130-140; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijps.v17i01.011>

**المستخلص:**

تمثل هدف البحث الحالي في التركيز على العنصر البشري في المنظمات بوصفه احد اهم موارد ها الحالية والمستقبلية من خلال الاجابة عن تساؤلات المشكلة التي انطلقت من حقيقة وجود تفاعلات فكرية لمتغيرات البحث ( انماط القيادة الملهمة ، القدرات الانتاجية للموارد البشرية) لبلورة المورد البشري وتحقيق الاهداف والرؤى التي تسعى المنظمة لتحقيقه ، واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية فيما يخص علاقات التأثير ، واختيرت عينة قصدية بلغ قوامها (91) مستجيباً من عدد من امدراء الادارات العليا والوسطى في عدد فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد ، جمعت استجاباتهم باستمارة استبيان خاصة بالبحث جرى تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). قدم البحث نتائج من واقع التحليل العملي التي برهنت معنوية التأثير ابعاد القيادة الملهمة في تعزيز قدرات الانتاجية للموارد البشرية وتحقيق مكاسب وميزة تنافسية تمكن المنظمة من التنافس في بيئة اعمالها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الملهمة ، القدرات الانتاجية للموارد البشرية ، فنادق الدرجة الممتازة في بغداد .

**المقدمة :**

تقوم القيادة الملهمة بالتأثير في المرؤوسين بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقوة والتحفيز الإيجابي كما أن لها أهمية أخرى مستمدة من معظم جوانب العملية الإدارية ، بالإضافة الى الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع هؤلاء المرؤوسين بقصد تحقيق الأهداف التنظيمية. وتوليد اتجاهات إيجابية لديهم نحو أعمالهم. ونظرا للتطور السريع على مستوى البيئة الخارجية للمنظمات وانطلاقا من فكرة النظام المفتوح ، يمكن القول إنه لا يمكن لهذه المنظمات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات غير الساكنة إذ لابد لها أن تنتهج سبل التنافسية وذلك بانتهاج نمط القيادة الملهمة وذلك لتحقيق مزايا تنافسية تضمن لها النمو والبقاء والاستمرارية والتفوق على منافسيها .

**منهجية البحث :****اولا- مشكلة البحث :**

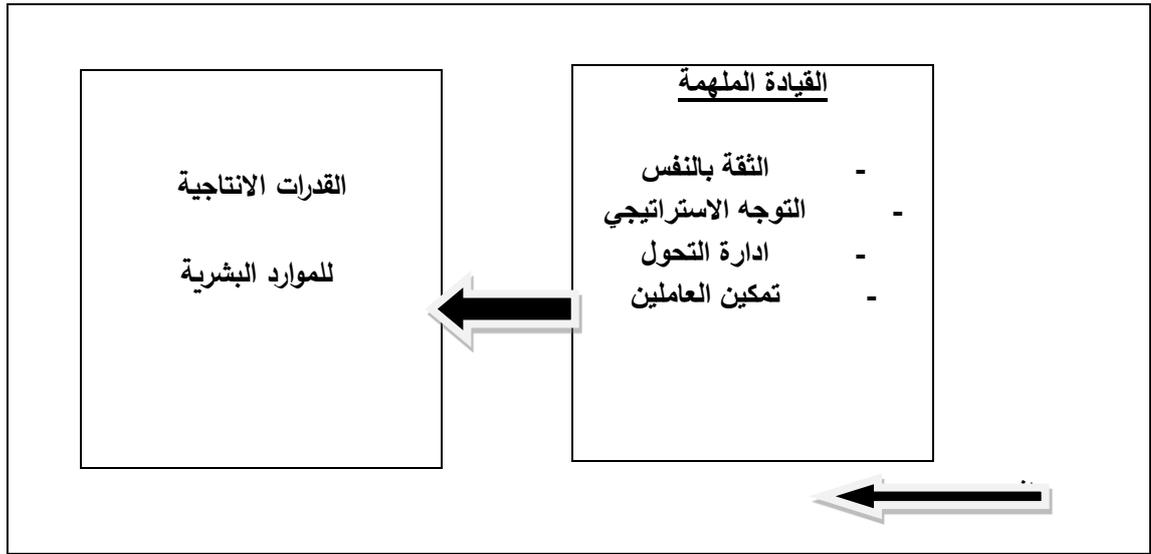
تتمثل مشكلة البحث في قصور تطبيق تكنولوجيا المعلومات المعاصرة والاستفادة منها بشكل فاعل مما يحد من عملية اتخاذ القرار المناسبة والسريعة المبنية على الحقائق والمعلومات وبالإضافة الى قدرة العاملين على تحقيق الهدف من إنشائها وبالتالي انخفاض أدائهم الوظيفي نتيجة لذلك.

وفي ضوء ذلك تتحدد المشكلة في التساؤل التالي : (ما مستوى القدرات الانتاجية للموارد البشرية بالفنادق المبحوثة نحو تبني انماط القيادة الملهمة ).

**ثانيا - اهداف البحث :**

- 1- الكشف عن واقع القدرات الانتاجية للموارد البشرية بالفنادق المبحوثة.
- 2- التعرف على مدى تطبيق وتبني القيادة الملهمة بالفنادق المبحوثة.
- 3- الخروج بتوصيات يمكن استخلاصها من نتائج البحث تسهم في تطوير القدرات الانتاجية للموارد الانتاجية بالفنادق المبحوثة .

## ثالثا - نموذج البحث :



المصدر : من اعداد الباحثة.

رابعاً- فرضية البحث :

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإبعاد القيادة الملهمة في تعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة , وتتفرع الى :

- 1- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء الثقة بالنفس في تعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة.
  - 2- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء التوجيه الاستراتيجي وتعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة.
  - 3- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء ادارة التحول وتعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة.
  - 4- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء تمكين العاملين وتعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة.
- خامساً- منهج البحث :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات المعتمدة على الجانب النظري من كتب ورسائل جامعية وبحوث علمية منشورة من أجل بناء إطار نظري للبحث ، بالإضافة إلى استخدام أسلوب (استمارة الاستبيان) لجمع البيانات والمعلومات من الادارات العليا والوسطى في عدد من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد الواقع في منطقة السعدون في جانب الرصافة / لمدينة بغداد . واعتمد الباحثان على اعداد استمارة الاستبيان ليتم توزيعها على عينة البحث ، وكذلك يتم جمعها تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

سادساً- عينة ومجتمع البحث :

يمثل مجتمع البحث عدد من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد (فندق فلسطين الدولي ، فندق عشتار ، فندق المنصور ) ، وشملت عينة البحث عدد من مدراء الادارات العليا والوسطى من ( مدير مفوض ، مدير الصالة ، والمدير المتناوب ، مدراء

الاقسام , مسؤولي الشعب والوحدات ) والبالغ عددهم (95) مستجيب , والذي تم استخدام اسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث من المدراء الذين يتولون مناصب ادارية في الفنادق المبحوثة , حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على (95) مستجيبا , وبعد جمع استمارات الاستبانة المسترجعة والبالغة (91) استمارة قابلة للتحليل الاحصائية , و(9) استمارات مستبعدة كونها غير صالحة للتحليل الاحصائي.

الجانب النظري للبحث :

اولا - القيادة الملهمة :

### 1- مفهوم القيادة الملهمة :-

تاتي القيادة الملهمة كأحد اتجاهات القيادة الادارية الحديثة , التي تتطوي على إمكانات إبداعية وابتكارية وتكاملية , فهي ترتكز على إيصال رؤية مقنعة للعاملين , وتعزيز الثقة لديهم وتنشيطهم , وتطوير العالقات الاجتماعية داخل فريق العمل , وتعزيز الاهداف المشتركة , وتشجيع التفاعل بين القائد و العاملين ( Joshi at al, 2009 ) , فهي تمنح القدرة على الاستعداد للمستقبل والتهيؤ له. وعرف (غيث , 2012 : 34) القيادة الملهمة باعتبارها تلك القيادة التي تتواصل مع المشاعر الإيجابية للأفراد . , كما وعرفت بأنها "نوع من أنواع القيادة يتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه والإرادة الفولاذية التي تجعله يوجه التابعين نحو العمل والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر ذلك(نورة، 2013، : 45) , وأكد (خليفة ومحمد , 2014 : 56) على " أنها أداة للتغيير وأسلوب فاعل لاحتواء المفاجآت الاستراتيجية , وعرفها (الحلي , 2017 : 23) " بأنها فن التأثير في الأشخاص , وتوجيههم بطريقة محددة مسبقاً من أجل كسب من العاملين طاعتهم واحترامهم وتعاونهم في سبيل الوصول الى الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها " , واكد (عيد , 2023 : 238) " بأنها فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة".

### 2- أهمية القيادة الملهمة :-

أن أهمية القيادة الملهمة تبرز من خلال تقدم رؤية ملهمة تتناسب مع استراتيجيات المؤسسة , ودعم الإبداع والابتكار , والقيام بالمخاطرة المحسوبة , وتمكين العاملين , وتعزيز ثقتهم بالقائد وبأنفسهم , وتحفيزهم والاعتراف بانجازاتهم , والمحافظة على قيم المؤسسة (سرحان , 2018 : 45) . وأكد (عبده , 2020 : 32) على أنها تبدأ بالتفاعل بين القائد والمرؤوسين , والثقافة المحيطة بهم من خلال تقدم رؤية مقنعة تشجع على العمل المشترك , وتعزيز ثقة القائد بنفسه التي تمكنه من توجيه صنع القرارات , وإيجاد بيئة عمل مبنية على الثقة المتبادلة والنزاهة والشفافية , و التوافق بين مواهب المرؤوسين مع المهام المناطة بهم , وتقدم التحفيز والثناء لهم بعد إنجاز المهام المطلوبة .

### 3- سمات القيادة الملهمة :-

أن القادة الملهون يمتلكون سبعة سمات تميزهم عن غيرهم من القادة كالتالي :- (Griffiths et al., 2019, p27)

أ- لديهم رؤية : يمتلكون رؤية وإستراتيجية واضحة حتى في الظروف الصعبة , يحافظون على تركيز الفريق على الأهداف والإستراتيجية , ويشاركون الفريق في تحديد وتطوير الرؤية وإحراز التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف.

ب- **التوجيه والتدريب** : حيث يقوم القادة الملهمون بتزويد فرقهم بالتوجيه والتدريب والدعم المطلوبين لتمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة وتحقيق أهدافهم والتعلم على طول الطريق حتى يتمكنوا من الاستمرار في التحسن ويصبحوا قادة ملهمين في المستقبل.

ت- **المساءلة والثقة** : يتمتع القادة الملهمون بالثقة ويتحملون المسؤولية عن المهام والقرارات التي يتخذونها ، لأنهم يدركون أن هذا جزء من التعلم.

ث- **التواصل وتجسيد الهدف والرؤية** : القادة الملهمون يفعلون أكثر من مجرد الحديث والكلام أثناء قيامهم بالعمل وفي الطريق لتحقيق الأهداف يجسدون هدفهم ورؤيتهم أيضاً ، وهم قدوة يحتذى بها ، ينقلون رؤيتهم وأهدافهم إلى الأشخاص الذين يقودونهم.

ج- **مستمعون جيّدون** : حيث إن درجة كبيرة مما نتعلمه يكون من خلال الاستماع ، ولكي تكون قائد ملهم فإنه من المهم الاستماع من أجل مواصلة التعلم ، ومن المهم أيضاً الاستماع لأفكار ومقترحات ومخاوف الموظفين.

ح- **تحمل اللوم ومنح الفضل** : يعطي القادة الملهمون الفضل في المكان المناسب ويدركون أن إنجازاتهم نادراً ما تكون إنجازاتهم لوحدهم بل ترجع إلى جهود الفريق والأفراد الذين يقودونهم ، وفي نفس الوقت عندما تسوء الأمور نادراً ما يكون السبب في ذلك فرد واحد أو فريق واحد ، ستحمل القادة الملهمون جزءاً من هذه الأحداث السيئة ولن يخافوا من اللوم والعتب.

خ- **مبتكرون** : الابتكار التكنولوجي والإيديولوجي ضروري جداً يفهم القادة الملهمون ذلك بشكل جيد لذلك يميلون إلى التفكير خارج الصندوق ، بالإضافة إلى تشجيع التفكير الإبداعي والمبتكر بين أولئك الذين يقودونهم.

#### 4- أنماط القيادة الملهمة :-

وقد أشار أحد الباحثين إلى أن القيادة الملهمة تتكون من ثلاثة أنماط قيادية هي : (رزق ، 2022 : 67) :

أ- القيادة الإلهامية : يُعرف القائد الإلهامي بأنه ذلك القائد الذي يساعد المنظمات والمرووسين على إحداث تغييرات إيجابية ، والقائد الإلهامي ينبغي أن يكون مهما وجدانا ونكياً .

ب- القيادة التبادلية : يُعرف القائد التبادلي بأنه ذلك القائد الذي يتبادل دائما وجهات النظر مع أفراد مجموعته وهو ولا يتطفل في عملهم إلا عند ظلم منه ذلك.

3- القيادة الخادمة : وتعتمد على نظرية القائد الخادم وقد أطلق على هذه النظرية الشكل الأنفي للقيادة، فالقائد الخادم هو ذلك القائد الذي يخدم تابعيه بصدق حيث يؤمن بأن تابعيه في حاجة للمتابعة والتوجيه يستطيعوا التقدم حيث يصبحون أكثر نضجا واستقلالية وذلك من خلال تحسين العاملين وبث روح الأخلاق والقيم فهم

#### 5- ابعاد القيادة الملهمة :

يوجد مجموعة أبعاد للقيادة الملهمة وهي كالتالي (الفراني ، 2020 : 52) :-

(1) **الثقة بالنفس** : وتتمثل في قدرة القائد في السيطرة على المشكلات ، ما يعني أن القائد صلب وثابت وواثق من التصرف الصحيح الذي يجب اتخاذه ويتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج ، وتتبع هذه الثقة من معرفته لقدراته ومهاراتها التي يمتلكها والتي يعرفها الآخرون عن تجربة سابقة.

(2) **التوجه الاستراتيجي** : ويقصد به القدرة على التوقع واستشراف المستقبل ، والذي من شأنه أن يعمل على تحسين الوضع الراهن ، وهذه أحد السمات التي تميز القائد الملهم عن غيره وتساهم هذه السمة في تطوير المنظمات بشكل فعال جداً وفي المحافظة تنافسها وبقائها.

(3) **إدارة التحول** : ويقصد بها إعادة ترتيب الأمور والتحرك باتجاه الأوضاع الجديدة ، للاستفادة من العوامل الايجابية للتغيرات ، وتجنب العوامل السلبية ، وهي تعبر عن استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير للوصول للأهداف المرغوبة.

(4) **تمكين العاملين** : ويقصد به منح الحرية الكاملة للعاملين دون تدخل مباشر من الإدارة وذلك عبر تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لهم ، مع توفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة ، وتأهيلهم وتدريبهم سلوكياً وفتحياً ومنحهم الثقة التي تساعدهم على ذلك.

(5) **التحدي** : القادة الملهمون لديهم ما يكفي من القدرة لمواجهة التحديات والمواقف الصعبة والتعامل معها بمصداقية وشفافية عالية ، سواء في قدراتهم على تطوير الموظفين المتعثرين وإعادة تمكينهم للمسار الصحيح أو في مواجهة انكماش وتراجع الأعمال ، القادة الفاعلون يواجهون مثل هذه التحديات بانفتاح أكبر ، عبر أساليبهم الفريدة بالتواصل المستمر مع العاملين وتزويدهم بكل المعلومات التي تساعدهم على مواجهة التحديات ، وهذا ما يساعد في تنمية شعورهم بالثقة اتجاه أنفسهم.

(6) **التعامل مع الفشل** : حيث إن الفشل ليس سوى الطريق للنجاح وهو جزء أساسي من عملية التعلم ، كما أن معنى الفشل هو توفر فرص أكثر لاكتشاف الطريق السلمية أو الطريق الأصح والأنسب ، لتحقيق الأهداف والنجاح والتميز . كقائد وظيفتك هي القيادة ولكن يحتاج من حولك إلى وجودك عندما تحدث الشدائد أو الفشل ، وهذا يحدث بشكل منتظم ومتكرر ولا يمكن تجنبه لذا يجب عليك أن تتعلم تقبله والتغلب عليه هذا ما يفعله القادة الملهمون.

#### ثانياً- القدرات الانتاجية :-

إن العوامل التي يمكن استخلاصها في هذا المجال تندرج تحت فئات ثلاثة هي (الطلاقة ، والمرونة ، والأصالة ، والقدرة على مواصلة الاتجاه) ، وأن هذه العوامل الثلاثة هي المكونات الرئيسية للتفكير الابتكاري ولا يقتصر أمرها على أنها ضرورية فقط ولكن يجب توافرها بمقادير كبيرة ، و تمثل القدرات الإنتاجية في التفكير الابتكاري كالتالي : ( Gullford , 2002 )

أ- **الطلاقة** : في القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والصور والتغييرات الملائمة في وقت محدد.

ب- **المرونة**: وتعنى القدرة على الانتقال الملائم من موضع إلى آخر في سرعة وعدم التثبيت والتصلب بوجهة نظر واحدة، وتشير المرونة إلى درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً ما أو وجهة عقلية معينة.

ج- **الأصالة** : تعتبر القدرة على إنتاج أفكار أو أشكال أو صورة متميزة أو فريدة عنصراً أساسياً في التفكير الابتكاري والشخص المبتكر ذو تفكير على درجة عالية من الأصالة أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به ، فتكون الأفكار التي بولدها جديدة إذا ما

حكماً عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عن الأشخاص الآخرين ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة إذا كانت متميزة وفريدة ، ولا تكرر الأفكار الشائعة والتقليدية

د- القدرة على مواصلة الاتجاه الاستمرارية : التركيز على مواصلة الاتجاه من القدرات الأساسية التي تساهم في تشكيل أداء المبتكر لعمله ، خاصة في مجال الابتكار العملي أو الفني التي تحتاج لامتداد زمني طويل للانتهاء منها ، غير أن قدرة المبتكر على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب ، فالمبتكر أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل ويبدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الابتكاريه بأفضل صورة ممكنة ، لكنه في كل الأحوال لا يتنازل عن هدفه ويظل محتفظاً لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل المادية ومعاينتها.

الجانب العملي للبحث : -

أولاً: صدق وثبات الاستبانة:

يضمن المتغير المستقل ابعاد القيادة الملهمة ، و (16) فقرة ، حصلت على معامل كرونبيخ الفا (0.863)، وحصل على قيمة (KMO) مقداره (0.845) وبقية كاي تربيع (1089.999) وبقية احتمالية (0.000) ودرجة حرية (352)، فيما حصل تميز المنظمات على معامل كرونبيخ الفا (0.897)، وقيمة (KMO) مقداره (0.869)، وبقية كاي تربيع (398.206) وبدرجة حرية (150) عند القيمة الاحتمالية (0.000).

الجدول (1) ثبات الاستبانة

المتغيرات	عدد الفقرات	معامل كرونبيخ الفا	KMO	X <sup>2</sup>	DF	P
القيادة الملهمة	16	0.863	0.845	1089.999	352	0.000
القدرات الانتاجية للموارد البشرية	7	0.897	0.869	398.206	150	0.000

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

تمثل البحث بمتغيرين (القيادة الملهمة ، القدرات الانتاجية للموارد البشرية )، استقصي عنهم عبر إجابات (91) مستجيب من الإدارات العليا والوسطى في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد ، فحصل المتغير المستقل ابعاد القيادة الملهمة على وسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.453) ، فيما حصل المتغير المعتمد القدرات الانتاجية للموارد البشرية على وسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.470)، مما يدل على ان اتفاق العينة على ابعاد القيادة الملهمة في الترتيب الأول ، بينما كان الترتيب الثاني للمتغير المعتمد (القدرات الانتاجية للموارد البشرية)، اما على مستوى الابعاد التي كونت ابعاد القيادة الملهمة ، فقد رتبته بحسب معامل الاختلاف ، فحصل بعد الموقف والحركة على الترتيب الأول وبمعامل اختلاف نسبي (12.13%) وبوسط حسابي (4.03) مرتفع ، فيما كان الترتيب الثاني لبعده ادارة التحول والتعامل مع الفشل وبمعامل اختلاف نسبي (13.81%)، ووسط

حسابي (3.98) مرتفع ، بينما حل بعد الثقة بالنفس والتحدي ثالثاً وبمعامل اختلاف نسبي (15.49%) ووسط حسابي (3.91) مرتفع ، واخيراً حل بعد التوجه الاستراتيجي رابعاً وبمعامل اختلاف نسبي (16.26%) ووسط حسابي (3.72) مرتفع المستوى وكما موضح بجدول (2).

الجدول (2) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

الاولوية	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الاول	78.2	11.58	0.453	3.91	ابعاد القيادة الملهمة
3	78.2	15.49	0.606	3.91	الثقة بالنفس
4	74.4	16.26	0.605	3.72	التوجه الاستراتيجي
2	79.6	13.81	0.550	3.98	ادارة التحول
1	80.6	12.13	0.489	4.03	تمكين العاملين
الثاني	76.6	12.27	0.470	3.83	القدرات الانتاجية للموارد البشرية

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

ثالثاً: اختبار فرضية البحث :-

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإبعاد القيادة الملهمة في تعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة) .

تبين وجود انموذج اولي للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (17.364) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (3.949) عند درجة الحرية (90)، فيما أظهرت نتائج الجدول (3) وجود معامل تفسير (0.314)، ومعامل تفسير معدل (0.301)، اذ استطاعت ابعاد ( القيادة الملهمة ) من تفسير ما نسبته (30.1%) من التغيرات التي تطرأ على القدرات الانتاجية للموارد البشرية، فيما تُعزى النسبة المتبقية (69.9%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، اذ يعد انموذج التفسير انموذجاً مقبولاً احصائياً ويمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على القدرات الانتاجية للموارد البشرية في تعزيز القيادة الملهمة بأبعادها مجتمعة، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للانموذج الافضل (22.919) وبقيمة احتمالية (0.000).

بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد الموقف والحركة في القدرات الانتاجية للموارد البشرية مقداره (0.326) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (4.395)، فيما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعد ادارة التحول في القدرات الانتاجية للموارد البشرية مقداره (0.160) وبقيمة احتمالية (0.023)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.297)، ووجود تأثير إيجابي طردي لبعد الثقة بالنفس في القدرات الانتاجية للموارد البشرية مقداره (0.134) وبقيمة احتمالية (0.035)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.128) وجميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9872) عند القيمة الاحتمالية (0.05)

وبدرجة حرية (90) ، فيما لم يظهر أي استثمار لبعده التوجه الاستراتيجي في تحسين القدرات الانتاجية للموارد البشرية لدى الفنادق المبحوثة من وجهة نظر قياداتها في المستويات الإدارية المختلفة ، اذ لاحظ الباحثان اعتماد فنادق الدرجة الممتازة لإبعاد القيادة الملهمه (تمكين العاملين ، التوجه الاستراتيجي ، الثقة بالنفس) مجتمعة في تعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية بشكل ايجابي ، اذ تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لإبعاد القيادة الملهمه في تعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{القدرات الانتاجية للموارد البشرية (Y)} = (1.356) + 0.326 * (\text{تمكين العاملين}) + 0.160 * (\text{التوجه الاستراتيجي}) + 0.134 * (\text{الثقة بالنفس})$$

الجدول (3) تأثير ابعاد القيادة الملهمه مجتمعة في القدرات الانتاجية للموارد البشرية (n=91)

القدرات الانتاجية للموارد البشرية							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	α	
17.364	1.491	0.138	0.300	0.318	0.106	1.371	الثقة بالنفس
	0.892	0.374			0.077		التوجه الاستراتيجي
	1.371	0.172			0.117		ادارة التحول
	4.328	0.000			0.321		تمكين العاملين
الانموذج الافضل							
22.919	2.128	0.035	0.301	0.314	0.134	1.356	الثقة بالنفس
	2.297	0.023			0.160		التوجه الاستراتيجي
	4.395	0.000			0.326		تمكين العاملين

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

الاستنتاجات والتوصيات :-

اولا- الاستنتاجات :-

1- ضعف رغبة العاملين نحو تطوير قدراتهم الانتاجية وقصور طرحهم الافكار جديدة لتطوير العمل في مجالات العمل الفندقية المختلفة .

2- عدم اهتمام الادارات الفندقية بتنمية قدرات العاملين الانتاجية ، بالإضافة إلى ضعف توافر المرونة الذهنية اللازمة لاكتساب معارف جديدة في مجال العمل الفندقية لديهم أو التعبير عن أفكارهم تجاه العمل .

3- لا يتوفر لديهم القدرة على القيام بأعمال الانتاجية في مجال العمل ، أو التحول من تفكير إلى آخر في صالح العمل بسهولة .

4- يسعون العاملين إلى مزولة الاعمال التي فيها تحد لقدراتهم ، أو الوصول لأفضل الطرق لأداء مهام العمل.

#### ثانيا- التوصيات :-

1- تعزيز اهتمام الإدارات الفندقية بالمستجدات الخاصة بالقدرات الانتاجية ، والمستجدات المتعلقة بدورهم كقادة ملهمون ، وذلك من خلال اللقاءات والمناقشات والاجتماعات مع المسؤولين لإثارة دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للابتكار والإبداع .

2- تطوير اهتمام ادارة الفنادق المبحوثة بإقامة لقاءات مفتوحة مع العاملين ومناقشة مشكلات اسلوكية التي قد تحد من تطبيق انماط القيادة الملهمة ، مما يساهم في تطوير العمل الفندقي .

3- زيادة حرص ادارات الفنادق المبحوثة على تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تقييم وتطوير وسائل الاتصال السائدة بالفنادق ، مما يساهم بنقل اراء العاملين للإدارات العليا بسهولة وتطوير القدرات الانتاجية داخل الفندق .

4- زيادة الاهتمام ادارات الفنادق المبحوثة بالدورات التدريبية لمديري الادارات العليا والوسطى ، وتعريفهم بالمستجدات الجديدة في القدرات الانتاجية وخاصة في مجال العمل الفندقي ، واكتساب المهارات الجديدة للعاملين ، حتى يواكبوا التطور المستمر الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات وخاصة القطاع الفندقي .

5- اهتمام مديري الادارات العليا والوسطى بالفنادق المبحوثة بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيادة الانتماء لدى العاملين ، وبالتالي تعزيز القدرات الانتاجية للموارد البشرية.

#### قائمة المصادر :

1- الفرائي، سوزان محمد. (2020). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الاداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين.

2- سرحان ، سليمان. (2018). القيادة الملهمة والأزمات مفاهيم معاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

3- الحلبي ، محمود (2017). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطن الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة ، غزة.

4- عبد الله ، نورة ، (2013) ، العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي - دراسة تطبيقية على القطاع الرياضي بدولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس.

5- فنزى ، نور غيث ، (2012) ، أثر القيادة الملهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، " دراسة تطبيقية على مركز المؤتمرات ، القاهرة"، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة عين شمس.

- 6- خليل ، سلطان ومحمد ، وزيرة ، (2012) ، القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى ،مجلة دورية نصف سنوية تصدر . عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة ،مجلد 7، العدد13 .
- 7- عبده ، عبد الهادي ، (2020) ، الكفاءة الشخصية : الانفعالية ، الاجتماعية ، الاخلاقية. مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة.
- 8- رزق ، محمد جمال(2022) ، درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري المدارس في لواء الجامعة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.
- 9- د. سماح فرج محمد ، عيد ،(2023)، دور الادارة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين : دراسة ميدانية في شركة مصر للتأمين ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 43 ، ع 4 - كانون الاول، مصر.
- 10- Griffiths, O., Roberts, L., & Price, J. (2019). Desirable Leadership Attributes Are Preferentially Associated With Women: A Quantitative study Of Gender And Leadership Roles In The Australian Workforce. Australian Journal Of Management, 44(1), 32-49. <https://doi.org/10.1177/0312896218781933>
- 11- Joshi ,A.Lazarova M.B.& Liao, getting everyone on board ,the role of inspirational leadership in geographically dispersed teams.orgnization science 20(1),2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0383>
- 12- Guilford, 2002 , Traits of Creativity .Inp. Vernon Creativity, Britain, Penguin Book.