

**القيادة التكيفية لفنادق الدرجة الممتازة وتأثيرها في
تحسين الاداء المستدام ((دراسة استطلاعية لعينة
من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد))**

م.م. فراس ناجي حاتم

م.م. عباس محمود نايف

الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية

**Adaptive leadership of premium class hotels and its impact
on improving sustainable performance ((An exploratory
study of a sample of premium class hotels in the city of
Baghdad))**

Eng. Firas Naji Hatem

Eng. Abbas Mahmoud Nayef

firas.n@uomustansiriyah.edu.iq

abbas.m@uomustansiriyah.edu.iq

هدفت الدراسة الى بيان تأثير العلاقة بين القيادة التكيفية وتحسين الاداء المستدام لعينة من فنادق الدرجة الممتازة ، وقد تمثلت عينة البحث المستهدف العاملين في فنادق الدرجة الممتازة المتمثلة بـ (فندق عشتار ، فندق فلسطين ، فندق بابل ، فندق بغداد) بلغ حجم العينة الخاضعة للتحليل (٢٠٠) عامل من مستويات وظيفية مختلفة ولغرض جمع البيانات فقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة تم اعدادها في ضوء مقاييس متعمدة ذات موثوقية عالية ضمن بيئة جيدة الاختبار ، وفي ضوء مخرجات التحليل الاحصائي ، اظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة ، وفي ضوء هذه النتائج ظهرت مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ، ثم اشتقاق مجموعة من التوصيات يمكن لمجتمع البحث الاهتداء بها للاستفادة بها لتذليل بعض المعوقات الحالية والمستقبلية . الكلمات المفتاحية : القيادة التكيفية ، تحسين الاداء المستدام .

Abstract:

The study aimed to show the impact of the relationship between adaptive leadership and improving the sustainable performance of a sample of premium class hotels, the target research sample was represented by workers in premium class hotels represented by (Ishtar Hotel, Palestine Hotel, Babylon Hotel, Baghdad Hotel) The sample under analysis reached (200) workers from different functional levels and for the purpose of data collection, the study relied on the questionnaire as the main tool that was prepared in the light of deliberate measures with credibility and high reliability within A good environment test, and in the light of the outputs of the statistical analysis, the results showed a statistically significant relationship between the variables of the study, and in the light of these results appeared a set of conclusions reached by the research, and then derive a set of recommendations that the research community can guide them to benefit from them to overcome some of the current and future obstacles

Keywords: adaptive leadership, sustainable performance improvement.

المقدمة

تعيش المؤسسات في بيئة مضطربة يسودها عدم التأكد وترتفع فيها درجة المخاطرة ، الامر الذي يفرض عليها تحديات كبيرة ينبغي عليها مواجهتها بسرعة وعليها ان تسبق الاحداث والتغيرات المفاجأة في بيئتها لكي تأمن مستقبلها على الاقل في الامد القصير وتشبع الاسواق بسلع وخدمات تتناقص دورة حياتها في ظرف وجيز ، كما ان العالم الحالي بعد التطور والانفتاح على الاسواق العالمية اصبح يتميز بديناميكية خاصة بعد التطور التكنولوجي الامر الذي جعل المنظمات مجبرة على بذل اكبر لمسايرة هذا الوضع الجديد ومواكبة التحولات في مختلف الميادين ولكن ما نلاحظه ان التغيرات لم يواكبها بالضرورة تحولات في الميدان الاداري وهذا ما اكد مقولة ان الفجوة الاساسية بين الدول المتقدمة والدول النامية هي فجوة ادارية في المقام الاول ويقصد تلك القيادة الادارية القادرة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والدفع بأهم مورد بالمنظمة وهو العامل والعمل على الارتقاء بمستوى ادائه فتوفر قيادة ادارية الخصائص اصبح امر ضروري بالمنظمات ، وعندما نتحدث عن القيادة الادارية فان هذه الدراسة تقدم فرصة وتطور معرفي للمنظمات البشرية وللقيادة على وجه الخصوص ، ولابد من التكيف لان التكيف لا يأتي بسهولة الا اذا كنا على استعداد لإعادة افكارنا المتعلقة بالقيادة واتخاذ قرارات مهمة نحو المستقبل ، فهناك الكثير من المصار تحذر من ان نصبح كثيري الاعتماد على التكنولوجيا من اجل حل مشاكلنا وبالخصوص اننا نعاني من نوعين من الازمات وهي الازمات البيئية والاعداد السكانية واذ لم يتم وضع حلول لهذه الازمات فان التكنولوجيا وحدها لا تحل هذه المشاكل وعلى الرغم من الايمان في هذا المجال والاعتماد على الحلول التكنولوجية فان حتى تلك الحلول لا يمكن تطبيقها على المشاكل البيئية ، حيث ان معظم المشاكل التكيفية التي نواجهها هي نتيجة لتجاوز قدرات مواردنا البشرية من خلال الابتكارات سواء كانت الاجتماعية او التقنية منها .

المبحث الاول : البيئة الجرائية للبحث

اولاً : مشكلة البحث :

تتميز البيئة التي تعمل فيها المنظمات اليوم بالمنافسة الشديدة وعدم القدرة على التنبؤ، وهذا يعني ان القادة مجبرون على اتخاذ قرارات في ظل الظروف الصعبة وقلة المعلومات بدرجة عالية من عدم اليقين الى جانب ضغوط الوقت لذا يتعين على صانعي القرار وخاصة على المستوى الاستراتيجي التعامل مع المشكلات الغير منظمة ونتيجة لذلك يمكن نستخدم القيادة التكيفية في حل المشكلة من خلال توليد قرارات مهمة ومبتكرة

لضمان بقاء المنظمة وتطويرها تماشياً مع الاسواق العالمية فضلاً عن التكيف الفعال مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل وعلية يمكن اظهار مشكلة البحث من خلال الاسئلة التالية :

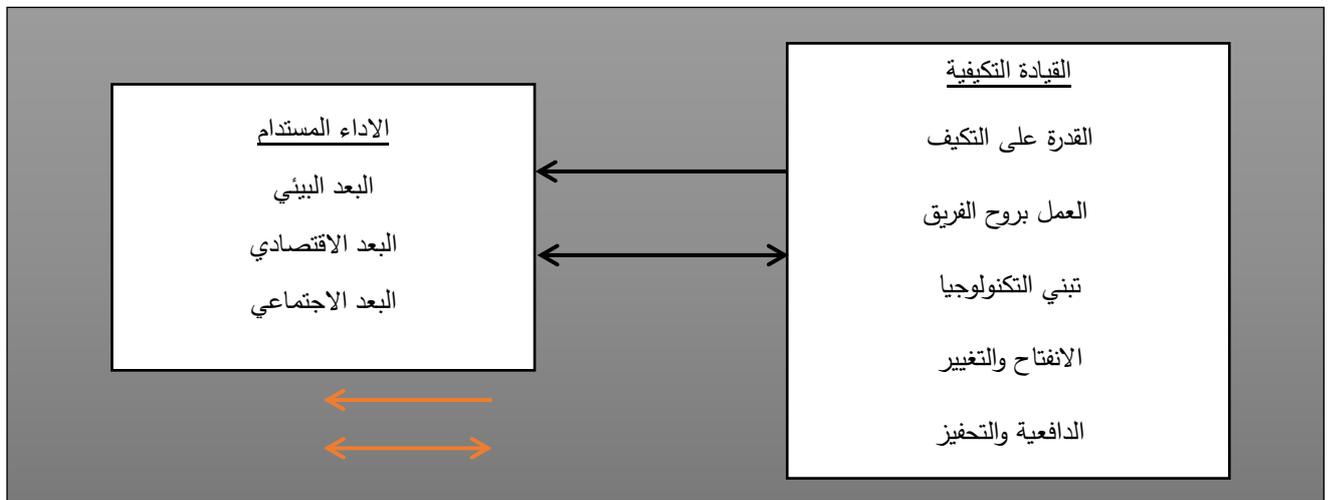
- اولاً: الى اي مدى تؤثر القيادة التكيفية (القدرة على التكيف ، العمل بروح الفريق ، تبني التكنولوجيا، الانفتاح والتغيير ، الدافعية والتحفيز) في الاداء المستدام (البعد البيئي ، البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي) في عينة الفنادق المبحوثة .
- ثانياً : ما علاقة القيادة التكيفية بالأداء المستدام (البعد البيئي ، البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي) في عينة الفنادق المبحوثة .
- ثالثاً : ما دور القيادة التكيفية في تحسين الاداء المستدام في عينة الفنادق المبحوثة.
- ثانياً : اهمية البحث :**

- ١- ان المتغيرات التي سيتم بحثها(القيادة التكيفية ، الاداء المستدام) لها اهمية كبيرة لمختلف المنظمات بغض النظر عن نوع الخدمات والسلع التي تنتجها .
- ٢- التعرف على امكانيات وقدرات الفنادق المبحوثة بخصوص متغيرات البحث ومدى تطبيقها على الواقع الفعلي للمنظمات .
- ٣- تأتي اهمية البحث من خلال النتائج التي يتوصل اليها والتي تحدد طبيعة العلاقة والتأثير بين القيادة التكيفية والاداء المستدام ومدى فائدة المنظمات من هذه النتائج في خططها المستقبلية .

ثالثاً : اهداف البحث :

- ١- بناء اطار معرفي فلسفي لموضوعات البحث (القيادة التكيفية ، الاداء المستدام) من خلال تتبع انجازات الاديبيات المتخصصة في محاولة للإجابة عن تساؤلات المعضلة الفكرية .
- ٢- بيان تأثير القيادة التكيفية على الاداء المستدام في فنادق الدرجة الممتازة .
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (القيادة التكيفية ، والاداء المستدام) .

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث :



الشكل (١) المخطط الفرضي

المصدر : اعداد الباحثان .

خامساً : فرضيات البحث :

- ١- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية بين القيادة التكيفية (القدرة على التكيف ، العمل بروح الفريق ، تبني التكنولوجيا، الانفتاح والتغيير ، الدافعية والتحفيز) والاداء المستدام في عينة فنادق الدرجة الممتازة المبحوثة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذي دلالة احصائية بين القيادة التكيفية (القدرة على التكيف ، العمل بروح الفريق ، تبني التكنولوجيا، الانفتاح والتغيير ، الدافعية والتحفيز) والاداء المستدام (البعد البيئي ، البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي) في عينة فنادق الدرجة الممتازة المبحوثة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) .

يمثل مجتمع البحث اجمالي العاملين في المنظمات الفندقية المبحوثة (فندق عشتار ، فندق فلسطين ، فندق بابل ، فندق بغداد) والبالغ عددهم (٤١٠) عاملاً وتم توزيع (٢٠٠) استبانة وقد استرجع منها (١٧٥) استبانة وتعتبر نسبة ملائمة لصدق التحليل الاحصائي وتم التوزيع بشكل عشوائي ضمن مختلف المستويات الوظيفية في الفنادق المبحوثة اعلاه ، وكما هو موضح في الجدول (١) . **الجدول (١)**

النسبة المئوية	العدد	الاستبيان
%١٠٠	٢٠٠	الاستبانة الموزعة
%٨٨	١٧٥	الاستبانة المسترجعة
%٨٢	١٦٠	الاستبانة الصالحة
%٧	١٥	الاستبانة الغير صالحة

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

سابعاً : منهج البحث

سعى الباحثان للإجابة على ما ورد من تساؤلات ضمن مشكلة البحث ولغرض تحقيق اهداف البحث تم الاعتماد على المنهج التطبيقي وذلك من خلال اختيار عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد (فندق عشتار ، فندق فلسطين ، فندق بابل ، فندق بغداد) حيث يقودنا المنهج الى تحديد العلاقة والتأثير بين المتغيرات المبحوثة ومن اجل الوصول الى النتائج بشكل دقيق تم استخدام البرنامج الاحصائي spss .

ثامناً : اداة البحث

عدت الاستبانة الاداة الرئيسية للجانب التطبيقي من الدراسة وذلك من خلال جمع البيانات الخاصة باختبار فرضيات البحث والاجابة عن التساؤلات لتحقيق الاهداف المنشودة للبحث ومن اجل تحقيق الدقة في قياس متغيرات البحث قد اعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي (لا اتفق تماماً ، لا اتفق ، محايد ، اتفق ، اتفق تماماً) قابلتها الارقام (١،٢،٣،٤،٥) وتم بناء مقياس البحث من خلال (٤٠) فقرة موزعة على متغيرات البحث كما في الجدول (٢) الذي يوضح ايضاً المصدر المعتمد في ذلك ، فقد تم تنبئها وتطويرها بالاعتماد على عدد من المقاييس المحكمة . **جدول (٢) مقياس البحث**

المقياس المعتمد	عدد الفقرات	الابعاد	المتغير
Phi ,2011,Gupta,etal,2010	٥	القدرة على التكيف	القيادة التكيفية
	٥	العمل بروح الفريق	
	٤	تبني التكنولوجيا	
	٤	الانفتاح والتغيير	
	٤	الدافعية والتحفيز	
(عزمي ،٢٠٢١ ،٢١)	٦	البعد البيئي	الاداء المستدام
	٦	البعد الاقتصادي	
	٦	البعد الاجتماعي	

المصدر : اعداد الباحثان

البحث الثاني: الجانب النظري للبحث

القيادة التكيفية

أولاً: مفهوم القيادة التكيفية :- تشير القيادة التكيفية على انها نمط قيادي عملي يمكن تعلمه واكتسابه يساعد الافراد والمنظمات ليس على التكيف فحسب بل وعلى الازدهار والنماء في ظل بيئات عمل صعبة من خلال الفهم الجيد لما يدور سواء على المستوى الفردي او الجماعي (مهدي ،٢٠٢١ :٤٧٧) وأوضح (Glover,etal.,2007:27) بأن القيادة التكيفية هي القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وخلق متغيرات متكيفة من خلال استعراض دقيق ومستمر للمعلومات التي يتلقوها من البيئة مع إمكانية عمل مسح باستمرار لاستلام الإشارات التي تعرض منظماتهم

للتحديات ومحاولة تلافيها وان المنظمات لا تتغير لأجل التغير فقط وانما هو لملاحقة السياق الزمني وموائمة أصحاب المصلحة بالإضافة الى الحاجة التنظيمية. اما (Bien,etal,2007:6) فقد عرف القيادة التكيفية على انها عملية ديناميكية تفاعلية معقدة ومصدر رئيسي للتغيير في المنظمة هدفها انتاج التكيف في النظام الاجتماعي الذي مصدره الصراعات على الاحتياجات المتضاربة والأفكار او التفضيلات ونتائج تحالفات من الناس والأفكار والتقنيات. وبين (Jones,etal.,2009:3) على ان القيادة التكيفية هي مزيج من المستويات العليا سواء المعرفة او التطبيق وتساعد المنظمة على التغير والتكيف بسهولة اكبر من خلال التعاون بين الموظفين الذين يتشاركون نفس الرؤية والالتزام لإعداد الخطط لمستقبلهم. نمط قيادي فاعل في ادارة الازمات المفاجئة كالكوارث الطبيعية وحالات الطوارئ الصحية لما يمتلكه هذا النمط من القابلية على التكيف مع جميع المتغيرات البيئية. (علي، ٢٠٢٢: ٥٥) وفي اطار توجهات البحث فأن الباحث يرى ان القيادة التكيفية هي " أسلوب قيادة عملي يمكن تعلمه واكتسابه يساعد الأفراد والمؤسسات ليس فقط على التكيف ، ولكن أيضاً على الازدهار والنمو في بيئات العمل الصعبة من خلال فهم جيد لما يجري من حولهم ."

ثانياً: أهمية القيادة التكيفية:

- تقدم القيادة التكيفية نموذجاً عملياً لإدارة التحديات المعقدة في المنظمات بصورة عامة والمنظمات السياحية بصورة خاصة من خلال التفكير الإبداعي وتعزيز التزام الموظف ، وتكمن أهمية القيادة التكيفية فيما يلي (Miller,2009:13-14) (Ramalingamet.al.,2020:3):
١. تقييم افعال الفرق والمنظمات بشكل مستمر ثم القيام بعملية تقارب وتكيف بين الاداء الفعلي والاداء الذي تسعى المنظمة اليه.
 ٢. مشاركة الادوار والمسؤوليات بين القادة والمرؤوسين وهذا دليل على تمكين العاملين على مواجهة التحديات المعقدة.
 ٣. مواجهة أنظمة القيم المتعارضة ، لان اي تحدي تكيفي دائماً بحاجة الى التغير والتعلم والتي يمكن ان يطغى على المرؤوسين بوتيرة سريعة ومطالب عالية.
 ٤. تركيز على منظور ثنائي الاتجاه حيث تكون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه اكثر ديناميكية وسلاسة حيث يمكن للأشخاص الانتقال بين القيادة والتبعية بناءً على متطلبات عمل المجموعة.

ثالثاً:- ابعاد القيادة التكيفية: اتفق العديد من الباحثين والمنظرين في دراسة القيادة لتكيفية وتحديد ابعادها التي اشار اليها كل من (Sherron,2000:38)، (Kessler,2008:29) :

١. القدرة على التكيف : الحفاظ على فاعلية الأفراد تعدد مواجهة تغييرات كبيرة في مهام العمل وبيئة العمل والتكيف بشكل يضمن لهم العمل ضمن هياكل عمليات متطلبات ثقافة عمل جديدة.
٢. العمل بروح الفريق : مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ويتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم.
٣. تبني التكنولوجيا: مجموعة من المعايير الأخلاقية التي يجب الالتزام بها في كل وظيفة وعدم انتهاكها من قبل الأفراد ويجب توجيهها بالشكل الصحيح ، والسلوك الأخلاقي الايجابي للأفراد يؤدي إلى النمو التنظيمي).
٤. الانفتاح والتغيير : استعداد نفسي وعقلي للنظر فيما عند الآخر من أفكار وخبرات حديثة والإفادة منها دون الذوبان في هوية الآخر ويمثل تفاعل أنساني (اخذ وعطاء) والتغيير قدرة المنظمة على التجديد الذاتي للمحافظة على حيويتها وقدرتها على التفاعل الايجابي مع المتغيرات البيئية المحيطة بها وتمثل جميع القرارات التي تتخذها الإدارة من اجل تحسين الأداء لغرض التغيير .
٥. الدافعية والتحفيز : الدافعية تمثل الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد من أجل الوصول إلى حالة التوازن وتحقيق الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية، والتحفيز وسائل متعددة تستعملها المنظمة لكي تقدمها للأفراد لتحفيزهم على الإنتاج بشكل أفضل ويهدف التحفيز إلى إرضاء الأفراد لكي يبذلوا الكثير من الجهد لتحقيق

١. الاداء المستدام

أولاً: مفهوم الاداء المستدام

هناك العديد من الدراسات والبحوث في مجال الأداء المستدام، إلا أنه لا يوجد تعريف تم الاتفاق عليه، فمن خلال الاطلاع على الادبيات السابقة بخصوص هذا المفهوم ، تم عرض الأداء المستدام من خلال اراء بعض الكتاب والباحثين حيث عرف (العربي، ٢٠١٨: ٨٨) الاداء المستدام بأنه قدرة المنظمة على استدامة ادائها المتميز خلال فترة من الزمن على ان لا تقل عن ثلاث سنوات. في حين اشار (بريس، ٢٠١٤: ٣٤) الى الاداء المستدام على انه قدرة المنظمة على استخدام قدراتها ومهاراتها المتاحة لديها على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة من أجل تلبية حاجات

ورغبات أصحاب المصلحة حالياً ومستقبلاً ، مع تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمنظمة. وعرف (القريشي، ٢٠١٧: ٤٣) ايضاً الاداء المستدام بأنه هو تلبية احتياجات الحاضر والمستقبل، حيث تتمثل هذه الاحتياجات بالاهتمام بالجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وفي اطار توجهات البحث فأن الباحث يرى ان الاداء المستدام بأنه هو قدرة المنظمة على خلق القيمة ومن خلال المفاهيم سابقة الذكر يمكن تعريف الاداء المستدام بأنه للأطراف ذات المصلحة ، من خلال تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية ، الاجتماعية ، والبيئية .

ثانياً: أهمية الأداء المستدام:

تتم أهمية الأداء المستدام فيما يلي: (Emilie,2011:35) ، (جربي، ٢٠١٨: ١٥٩):

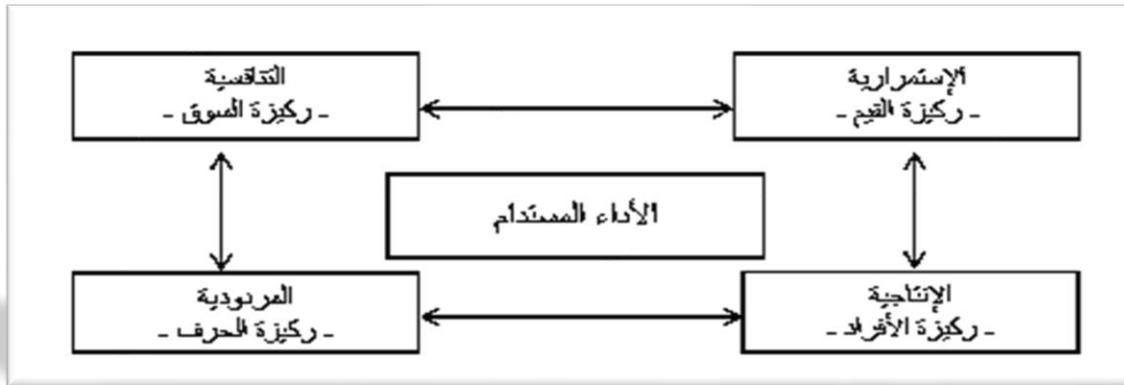
١. يساهم في صياغة استراتيجيات المنظمات ، لتشمل الأبعاد الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) .
٢. يساهم في اعادة تصميم العمليات ، المنتجات والخدمات لتلائم الابعاد الثلاثة (الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية).
٣. يساعد للمنظمات عقد شراكة في تطوير وتنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة.
٤. يساعد في تطوير مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء المستدام وذلك بالتشاور مع مختلف الاطراف ذات المصلحة واستخدامها في تقييم اداء المنظمة ومقارنتها بأداء المنظمات الاخرى.
٥. الشفافية والانفتاح والمساهمة الفاعلة في الحوار مع جميع الاطراف ذات المصلحة.

ثالثاً: ركائز الأداء المستدام:

أن الأداء المستدام هو أحسن نظام لتخصيص الموارد وتوزيعها ما بين: الزبائن، العمال، والمساهمين، فضلاً عن أنه أكبر خيار مريح بالنسبة للمؤسسة. وهو قائم على أربع ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية قوية جداً حيث أن كل ركيزة تعد رهاناً رئيساً لأداء المنظمة، وهي: (كواشي، ٢٠١٣: ١٧٥)

- ركيزة القيم لضمان الاستمرارية.
- ركيزة السوق لضمان التنافسية.
- ركيزة الافراد لضمان الانتاجية.

و كما موضح في الشكل التالي: الشكل (٢) الركائز الاربعة للأداء المستدام



المصدر: ٢٠. كواشي، مراد، ٢٠١٣ ، ص ١٥٧

رابعاً: أبعاد الأداء المستدام هناك عدة ابعاد يقاس من خلالها الأداء المستدام وهي البعد البيئي، والاجتماعي ، والاقتصادي وهي كالآتي: (Paulraj, 2011:3) (حمادة، ٢٠٢٠: ٧٤٠) ، (Higgins & Coffey,2016) ،

١. البعد البيئي: يشير البعد البيئي الى قدرة المنظمة في التفسير الدقيق للأنشطة البيئية والتقدير المهم للالتزامات البيئية ، اي بمعنى أن تعمل المنظمة بطريقة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، لتقليل النفايات والتخلص منها، والاستخدام الملائم للطاقة ، لتقليل المخاطر، والخسائر والتغطية التأمينية، وتسويق منتجات آمنة ، و الإفصاح البيئي ، لما لهو من أهمية في تحقيق الكفاية البيئية للمنظمة .
٢. البعد الاجتماعي: يركز البعد الاجتماعي على قدرة المنظمة على تحسين رفاهية الاجتماعية والتحسين، وصحة المجتمع وسلامته، والمخاطر على عامة الافراد، والصحة المهنية وسلامة الموظفين ، ويجعل مواردها البشرية فاعلة كما تعمل المؤسسة على الرفاهية والعدالة الاجتماعية وتوفر فرص عمل متساوية لجميع فئات المجتمع ودعم مختلف الجمعيات الإنسانية لتوفير فرص عمل مناسبة والمسؤولية الاجتماعية.

٣. البعد الاقتصادي: هو قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ، من خلال زيادة رضا المساهمين وأصحاب المصلحة وذلك من خلال تحقيق معدلات مرضية لاستثمارهم ، حيث تعتبر الأهداف المالية هي الأساس لقياس البعد الاقتصادي للمؤسسة، بالإضافة انه يبين نتائج الأداء المستدام لدى المنظمة وتنفيذ خطط التحسين، وأن البعد الاقتصادي يساعد على قياس أداء المنظمة المستدام وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة، وتحديد قدراتها على الأمد الطويل .

البحث الثالث : الجانب العملي للبحث

أولاً: التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل (القيادة التكيفية) جدول (٣) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل القيادة التكيفية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
AI 1	3.445	0.965
AI 2	3.476	0.952
AI 3	2.988	0.963
AI 4	3.543	1.00
AI 5	3.986	1.00
AI 6	3.886	0.912
AI 7	3.977	0.936
AI 8	3.662	0.981
AI 9	3.542	1.00
AI10	3.685	1.00
AI 11	3.760	0.991
AI 12	3.650	0.933
AI 13	3.333	7.922
AI 14	4.231	7.6861
AI 15	4.164	8.9376
AI 16	4.199	6.1735
AI 17	4.176	7.294
AI 18	4.143	65.521
AI 19	4.132	6.298
AI 20	4.185	5.5612
AI 21	4.350	6.321
AI 22	4.243	6.5134
المعدل	٣,٩٣١	٠,٨٤١

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي من خلال الجدول (٣) تظهر النتائج لنا ان المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل القيادة التكيفية قد بلغ (٣.٩٣١) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (٤) وهذا ما يدل على توافر المتغير المستقل لدى عينة المبحوثين ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (٠.٨٤٢) وتعتبر قيمة منخفضة نسبياً وتدل على وجود تشتت منخفض في اجابات عينة البحث .

ثانياً : التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع الاداء المستدام

جدول (٤) التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير التابع الاداء المستدام

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
EP1	3.784	0.956
EP2	3.632	0.952
EP3	3.821	1.00

1.00	3.742	EP4
1.00	3.831	EP5
0.993	3.986	EP6
0.964	3.776	EP7
0.981	3.863	EP8
1.00	3.942	EP9
0.996	3.864	EP10
0.991	3.462	EP11
0.998	3.641	EP12
0.993	3.733	EP13
0.976	3.762	EP14
0.932	3.267	EP15
1.00	3.992	EP16
1.00	3.923	EP17
0.992	3.461	EP18
٠.٩٦٥	٣.٧٧٧	المعدل

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي في الجدول (٤) اظهرت النتائج ان المتوسط العام لفقرات المتغير المعتمد الاداء المستدام قد بلغ (٣.٧٧٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي الذي قيمته (٣) وهذا مايدل على توافر المتغير التابع لدى العينة المبحوثة وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (٠,٩٦٥) وهذه تعتبر قيمة منخفضة نسبياً مما يدل على وجود تشتت منخفض في اجابات عينة البحث .

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

١- علاقة الارتباط (الفرضية الرئيسية الاولى) توجد علاقة ارتباط بين القيادة التكيفية (القدرة على التكيف ، العمل بروح الفريق ، تبني التكنولوجيا، الانفتاح والتغيير ، الدافعية والتحفيز) والاداء المستدام في عينة فنادق الدرجة الممتازة المبحوثة وكما يلي : الجدول (٥) نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة التكيفية والاداء المستدام

T-Table	المؤشر الكلي	الدافعية والتحفيز	الانفتاح والتغير	تبني التكنولوجيا	العمل بروح الفريق	القدرة على التكيف	القيادة التكيفية
	٠.٨٨٣	٠.٦٧٤	٠.٧٨٥	٠.٨٠٣	٠.٦٤٣	٠.٧٣٤	الاداء المستدام
١.٩٥							قيمة T value
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	قيمة p value
	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية	النتيجة

المصدر: اعداد الباحثان

- يظهر الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرة على التكيف والاداء المستدام اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٣٤) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) .
- يظهر الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية بين العمل بروح الفريق والاداء المستدام اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٤٣) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) .

- يظهر الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية بين تبني التكنولوجيا والاداء المستدام اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٨٠٣) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) .
- يظهر الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانفتاح والتغيير والاداء المستدام اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٧٨٥) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) .
- يظهر الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية بين الدافعية والتحفيز والاداء المستدام اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٧٤) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) .
- من خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (٥) تقبل الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات المتفرعة عنها اذ ان جميع قيم معامل الارتباط كانت معنوية عند مستوى t-value اكبر من ٠.١٩٥ .

٢- علاقة التأثير (الفرضية الرئيسة الثانية) يوجد علاقة تأثير ذي دلالة احصائية بين القيادة التكيفية (القدرة على التكيف ، العمل بروح الفريق ، تبني التكنولوجيا، الانفتاح والتغيير ، الدافعية والتحفيز) والاداء المستدام (البعد البيئي ، البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي) في عينة فنادق الدرجة الممتازة المبحوثة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وقد اظهرت النتائج اختبار هذه الفرضية الجدول (٦) تحليل التباين بين المتغيرات عن المؤشرات الدالة على العلاقة .الجدول (٦) تحليل التباين للعلاقة بين القيادة التكيفية والاداء المستدام

Model	Sum of Squares	Df	Mean Squares	F	p-value
Regression	16.365	1	16.365	232.926	0.000
Residual	3.475	156	0.22		
Total	19.811	157			

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي ويوضح الجدول (٧) معاملات الانموذج الجدول (٧) معاملات الانموذج

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		p-value
	B	Std. Error	Beta	T	
Constant	0.601	0.123		3.328	0.000
X1. X2	0.811	0.024	0.893	24.752	0.000

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي يوضح الجدول (٨) خلاصة مؤشرات التحليل لتأثير القيادة التكيفية والاداء المستدام

مستوى الدلالة	الاداء المستدام	المؤشر	المتغير المستقل
٠.٠٥	171.77	F	القدرة على التكيف
	0.000	P -value	
	0.541	R2	
	0.733	B	
٠.٠٥	152.76	F	العمل بروح الفريق
	0.000	P -value	
	0.402	R2	
	0.634	B	
٠.٠٥	188.77	F	تبني التكنولوجيا
	0.000	P -value	
	0.642	R2	
	0.802	B	

. . . ٥	202.87	F	الانفتاح والتغيير
	0.000	P -value	
	0.614	R2	
	0.748	B	
. . . ٥	172.76	F	الدافعية والتحفيز
	0.000	P -value	
	0.46	R2	
	0.862	B	

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي الجدول (٨) اعلاه يوضح مؤشرات التحليل الاحصائي على مستوى الابعاد الفرضية الذي نستنتج منه الاتي :

- حقق بعد القدرة على التكيف تأثيراً معنوياً في الاداء المستدام عند مستوى ($P <=0>05$) وبلغت قيمة (B) (0.733) اي ان المتغير المستقل (القدرة على التكيف) يفسر (0.54) من المتغير التابع (الاداء المستدام) .
- حقق بعد العمل بروح الفريق أثراً معنوياً في الاداء المستدام عند مستوى ($P <=0>05$) وبلغت قيمة (B) (0.634) اي ان المتغير المستقل (العمل بروح الفريق) يفسر (0.402) من المتغير التابع (الاداء المستدام) .
- حقق بعد تبني التكنولوجيا تأثيراً معنوياً في الاداء المستدام عند مستوى ($P <=0>05$) وبلغت قيمة (B) (0.802) اي ان المتغير المستقل (تبني التكنولوجيا) يفسر (٠.٦٤٢) من المتغير التابع (الاداء المستدام) .
- حقق بعد الانفتاح والتغيير تأثيراً معنوياً في الاداء المستدام عند مستوى ($P <=0>05$) وبلغت قيمة (B) (0.748) اي ان المتغير المستقل (الانفتاح والتغيير) يفسر (٠.٦١٤) من المتغير التابع (الاداء المستدام) .
- حقق بعد الدافعية والتحفيز تأثيراً معنوياً في الاداء المستدام عند مستوى ($P <=0>05$) وبلغت قيمة (B) (٠.٨٦٢) اي ان المتغير المستقل (الدافعية والتحفيز) يفسر (٠.٠٤٦) من المتغير التابع (الاداء المستدام) .

البحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- ١- اوضحت اجابات العاملين في الفنادق المبحوثة من خلال (المتوسطات والانحراف المعياري) انها تمتلك قيادة تكيفية ومعايير للأداء المستدام بصورة جيدة انعكس ذلك على اهميته لعينة البحث .
- ٢- تشير نتائج اختبار فرضية العلاقة بين القيادة التكيفية والاداء المستدام ان ارتفاع مستوى ادراك العاملين بمختلف المستويات بأن المنظمات التي يعملون فيها تمتلك قيادة لديها من مؤهلات القيادة التكيفية كالقدرة على التكيف بمختلف الظروف والعمل بروح الفريق ضمن مجال العمل مما يكون دافع مهم للعاملين للأداء المستدام .
- ٣- اشارت النتائج الخاصة بتحليل فرضية التأثير المعنوي الذي يحصل في مستوى المتغير المستقل (القيادة التكيفية) ينعكس بشكل ايجابي على المتغير التابع (الاداء المستدام) للعينة المبحوثة .

ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات يمكن ان نشير الى مجموعة من التوصيات وهي :

- ١- ضرورة ان تستثمر فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد (مجتمع البحث) قدراتها في تعزيز الاداء المستدام من خلال قيادتها التكيفية وذلك من خلال تعزيز الثقة والعمل بروح الفريق الواحد ودعم مشاريع التنمية والحوافز وتبني استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة .
- ٢- ايجاد اطار استراتيجي متنوع يتضمن مجموعة من الاستراتيجيات المثلى ذات الحلول المنسقة التي تعزز الابداع والتميز في الخدمات التي تقدمها عينة البحث .
- ٣- ضرورة ان تعمل الفنادق مجتمع البحث على الاداء المستدام من اجل تعزيز التنافس من خلال تبني الافكار الجديدة والعمليات الابداعية بشكل اسبق من المنافسين .

٤- ضرورة وضع استراتيجية استباقية للاستفادة من الفرص المتاحة في سوق المنافسة واتخاذ الاجراءات اللازمة في تقدم افضل الخدمات الفندقية والعروض الجيدة .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. علي ، امل غازي ، ٢٠٢٢ : تأثير القيادة التكيفية في النجاح الريادي ، حث ميداني في مستشفيات دائرة مدينة الطب / بغداد ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ٧٠ .
٢. مهدي ، امال كاظم ، ٢٠٢١ ، أثر العلاقة بين القيادة التكيفية والأداء المتميز على التوجه الريادي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود / معمل الكوفة ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ، العدد ٢٩ ، المجلد ١٥ .
٣. حمادة ، حسام احمد علي احمد ، ٢٠٢٠ ، دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة "بالطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي " ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد ٢١ . العدد ٤ ، جامعة الاهرام الكندية.
٤. بريس ، أحمد كاظم ، ٢٠١٤ ، انعكاسات القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظمي المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات" ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.
٥. العربي ، عمران ، ٢٠١٨ ، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة : دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والادارية ، الجزائر .
٦. القرشي، ياسر شاكر ياسر، ٢٠١٧ ، "تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام"، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
٧. جربي، عبد الحكي، ٢٠١٨ ، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر .
٨. كواشي، مراد، ٢٠١٣ ، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد ٩ ، العدد ٣٣ .

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Ramalingam, Ben & Nabarro, David & Oqubuy, Arkebe & Camall, Dame Ruth & Wild, Leni, (2020), " 5 Principles To Guide Adaptive Leadership ", Sensor Spot/Getty Images, Harvard Business Review.
2. Kessler, Robin, (2008), "Competency-based performance reviews", How to perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way.
3. Sherron, Charles, (2000), "Psychometric Development of the Adaptive Leadership Competency Profile "
4. Glover, J . Friedman ,H . Jones ,G . (٢٠٠٧) "Leadership When Change Is Not Enough" volume 20, number 24 .
5. Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. ,2007,"Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge. The leadership quarterly, 18(4).
6. Jones, R. D., Shannon, J., & Weigel, K., 2009, Quadrant D leadership: Improving student performance through adaptive.
7. Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. Journal of Supply Chain Management, 47(1), 19-37.
8. Higgins, C., & Coffey, B. (2016). Improving how sustainability reports drive change: a critical discourse analysis. Journal of Cleaner Production, 136, 18-29.
9. Emilie Chardine Baumann, model devaluation des performances economies, environmental et social dans les chinses logistiques, INSA de Lyon, 2011, France, p 5