



Behavioral complexity and its impact on the quality of work life: An exploratory study in a sample of Iraqi 5 Stars class hotels

Amira Hammoud Hassan

amera.hmmod5@gmail.com

Ministry of Higher Education and Scientific Research / Legal Department

Abstract

The research aims to direct the attention of hotel departments to the importance of working towards providing an organizational climate that pushes towards providing the best performance of working individuals through the industry of a professional life that is characterized by stability and bypassing cases and indicators of behavioral complexity that may cast a shadow on the nature of the decisions taken. The research problem was represented by a case The emerging conflict between the overall behavioral complexities and the creation of sound working conditions that raise the curve of the quality of work life in Iraqi hotel organizations. The research sample included (109) respondents in a group of premium class hotels in the city of Baghdad. The most prominent results are that the opinions of the sample place the reality of hotel work and its various adoptions in a location far from the principle of stability and job security, which is due to the state of economic instability in Iraq as a whole and the state of structural imbalance in this economy, which has always been subject to successive crises at all levels, and therefore hotel organizations It is exposed to the effects of these crises and imbalances, while the most prominent recommendations are the inevitability of cultivating a greater level of awareness. R with job security and the consolidation of the central idea in the psyche of individuals, which is summed up that the hotel management is a support for the working individual and therefore is determined to overcome any crisis or abnormal circumstance without prejudice to the job of individuals and to move away from the approach of forced layoffs of individuals or issuing instructions that would cause damage to life professional for individuals.

Keywords: behavioral complexity, quality of work life, Iraqi 5 Stars class hotels

التعقيد السلوكي وتأثيره في جودة حياة العمل دراسة استطلاعية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة العراقية
الباحثة: اميرة حمود حسن

مكان العمل : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / الدائرة القانونية / قسم الحقوق والدعوى / شعبة قضايا النزاهة

المستخلص:

يهدف البحث الى بتوجيه انظار الإدارات الفندقية الى أهمية العمل نحو توفير مناخ تنظيمي يدفع باتجاه تقديم الأداء الأفضل من الافراد العاملين من خلال صناعة الحياة المهنية التي تتسم بالاستقرار وتجاوز حالات ومؤشرات التعقيد السلوكي التي قد تلقي بظلالها على طبيعة القرارات المتخذة ، وتمثلت مشكلة البحث من خلال حالة الصراع الناشئة بين مجمل التعقيدات السلوكية وخلق ظروف العمل السليمة التي ترفع من منحنى جودة حياة العمل في المنظمات الفندقية العراقية، وشملت عينة البحث (109) مبحوثا في مجموعة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

بغداد إذ تم استطلاع آرائهم من خلال استمارة استبيان اخضعت للتحليل الاحصائي، وتمثل ابرز النتائج في ان آراء العينة تضع واقع العمل الفندقية ومتبنياته المختلفة في موقع بعيد عن مبدأ الاستقرار والأمان الوظيفي وهو امر يرجع الى حالة عدم الاستقرار الاقتصادي للعراق ككل وحالة الاختلال الهيكلي في هذا الاقتصاد الذي لطالما كان عرضة للازمات المتتالية على كافة الأصعدة وبالتالي فان المنظمات الفندقية هي معرضة لتأثيرات تلك الازمات والاختلالات فيما تتمثل ابرز التوصيات في حتمية زرع مستوى اكبر من الشعور بالأمان الوظيفي وترسيخ الفكرة المركزية في نفسية الافراد والتي تتلخص بان الإدارة الفندقية هي سند للفرد العامل وبالتالي هي عازمة على تجاوز أي أزمة او ظرف غير طبيعي دون المساس بوظيفة الافراد والابتعاد عن منهج التسريح القسري للافراد او اصدار التعليمات التي من شأنها ان تسبب في الاضرار بالحياة المهنية للافراد .

الكلمات الدالة : التعقيد السلوكي ، جودة حياة العمل ، فنادق الدرجة الممتازة العراقية

المقدمة :

شهد العقد الأخير من القرن الماضي انبثاق مايسمى بالمدرسة الحديثة في التفكير والتي تؤكد على حقيقة ان السياقات التنظيمية أصبحت معقدة على نحو متزايد مما يتطلب من القادة العمل على تحقيق التوازن في مواجهة حالات التناقض التي تعيشها المنظمات كما هو الحال في تحقيق التوازن بين التوجه نحو المهمات والعلاقات ، الاستقرار او المرونة ، التركيز على القواعد والإجراءات مقابل مراعاة المشاعر والعواطف وعلى وفق مبادئ هذه المدرسة فان القادة الفاعلين هم الذين يمتلكون ما يكفي من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنهم من الاستجابة بطريقة مناسبة الى مدى واسع من المواقف او الحالات التي تتطلب سلوكيات متضادة او متناقضة وهو مايمثل المتغير المستقل في البحث الحالي .

على جانب اخر يشير المختصون الى ان جودة حياة العمل السائدة في المنظمات تعد احد اهم مصادر رضا العاملين ويعد مؤشر للجو الخاص الذي تبرز به المنظمة عن مثيلاتها من المنظمات لذا فجودة حياة العمل بإبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية تشكل مسؤولية اجتماعية واخلاقية ومعنوية يمكن في حال توفيرها ان تعود بنتائج ملموسة على المنظمة وهو مايمثل المتغير المعتمد في البحث .

وتمثلت مشكلة البحث من خلال حالة الصراع الناشئة بين مجمل التعقيدات السلوكية وخلق ظروف العمل السليمة التي ترفع من منحى جودة حياة العمل في المنظمات الفندقية العراقية، ومن ابرز اهداف البحث تتمثل بتوجيه انظار الإدارات الفندقية الى أهمية العمل نحو توفير مناخ تنظيمي يدفع باتجاه تقديم الأداء الأفضل من الافراد العاملين من خلال صناعة الحياة المهنية التي تتسم بالاستقرار وتجاوز حالات ومؤشرات التعقيد السلوكي التي قد تلقي بظلالها على طبيعة القرارات المتخذة ، وشملت عينة البحث (109) مبحوثاً في مجموعة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد إذ تم استطلاع آرائهم من خلال استمارة استبيان اخضعت للتحليل الاحصائي .

وتضمن البحث اربع مباحث الأول يمثل المنهجية والمبحث الثاني يمثل الاطار النظري فيما شمل المبحث الثالث الدراسة الميدانية وأخيراً شمل المبحث الرابع والأخير مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

المبحث الأول – منهجية البحث

أولاً - المشكلة :

في ظل التغيرات الحاصلة والبارزة في بيئة الاعمال عموماً والفندقية منها على وجه التحديد سيما الأزمة الأكبر المتمثلة بالجائحة وتبعاتها التي أضافت حالة من عدم التأكد وصعوبة التنبؤ في حركة هذه الأسواق أصبح لزاماً على الإدارات ان تعول على ترصين البيئة الداخلية لها وخلق بيئة عمل ومناخ يشعر فيه العاملين بانهم في موقع يوفر لهم الحياة المهنية الأفضل وبالتالي رفع مستوى جودة الحياة في المنظمة كونهم أي العاملين هم الرهان الأهم في عملية تحقيق النجاح وبالذات في المنظمات الفندقية باعتبارها منظمات خدمية يصعب في كثير من ثنائياها الاعتماد على الآلات والتخلي عن القوى البشرية ، وهم العنصر الأساس والمحرك الأبرز لاداء المنظمة الفندقية المتميزة ، في هذا الاطار تنبثق مشكلة البحث من خلال حالة الصراع الناشئة بين مجمل التعقيدات السلوكية وخلق ظروف العمل السليمة التي ترفع من منحى جودة حياة العمل في المنظمات الفندقية العراقية .

ثانياً – التساؤلات :

التساؤل الرئيس : يمكن بلورة مشكلة البحث المشار إليها أعلاه من خلال التساؤل التالي

- الى أي مدى تؤثر حالة التعقيد السلوكي للادارات الفندقية العاملة في خلق مستوى عال من جودة حياة العمل لافراد المنظمة الفندقية ؟

التساؤلات الفرعية : تنبثق عن التساؤل الرئيس أعلاه مجموعة من التساؤلات الفرعية المبينة في ادناه :

1- ما طبيعة التعقيد السلوكي الذي يطغى على أداء الإدارات الفندقية العراقية ؟

2- مامستوى جودة حياة العمل الذي يتوفر في المنظمات الفندقية العراقية عموما والممتازة منها على وجه التحديد ؟

3- مامستوى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ؟

ثالثا – الأهمية : ويمكن بيانها من خلال النقاط التالية :

1-أستمد البحث أهميته من خصوصية المتغيرات من خلال ترابطها بتوليفة متميزة ، على مستوى ميدان البحث الإداري والمالي ، إذ اتسمت هذه التوليفة بالشمول لاحتوائها على متغيرات فرعية بالإضافة الى حداتها على مستوى القطاع الفندقي .

2-بعد ارتفاع منحنى أهمية البحث بأعتبره أداة توضح احد العوامل المؤثرة في ترشيد القرارات الإدارية المتخذة عند تعامل الإدارات الفندقية مع طبيعة الافراد المرؤوسين وكيفية تعامل الفرق الإدارية بمستوياتها المختلفة في سبيل خلق ظروف وحياة مهنية متميزة يشعر فيها الفرد بمستوى اعلى من الاستقرار الوظيفي .

3-تظهر أهمية البحث من خلال تعامله مع المنظمات ذات الأهمية العالية والمتمثلة بفنادق الدرجة الممتازة والتي تبرز اهميتها الاقتصادية والاجتماعية بشكل واضح ، إذ يرى العديد من ذوي الاختصاص ان لشكل وجوهر الأداء في داخل هذه المنظمات يعد المؤشر الحقيقي على مستوى التقدم الذي وصلت إليه العديد من البلدان .

رابعا- الأهداف : يهدف البحث الى تحقيق الأهداف التالية :

1- الوقوف على مستوى توافر المتغيرات المبحوثة (التعقيد السلوكي ،جودة حياة العمل) في ذهنية الإدارات الفندقية ومستوى الأداء المقدم باتجاه بناء مبادرات فاعلة وكفوءة تخلق من البيئة الفندقية الداخلية بيئة تتوافر فيها شروط الأداء المتميز .

2- توجيه انظار الإدارات الفندقية الى أهمية العمل نحو توفير مناخ تنظيمي يدفع باتجاه تقديم الأداء الأفضل من الافراد العاملين من خلال صناعة الحياة المهنية التي تتسم بالاستقرار وتجاوز حالات ومؤشرات التعقيد السلوكي التي قد تلقي بظلالها على طبيعة القرارات المتخذة .

3- قياس مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات .

4- تقديم قاعدة من المقترحات يمكن في حال تبنيها تحسين جودة حياة العمل في الفنادق العراقية .

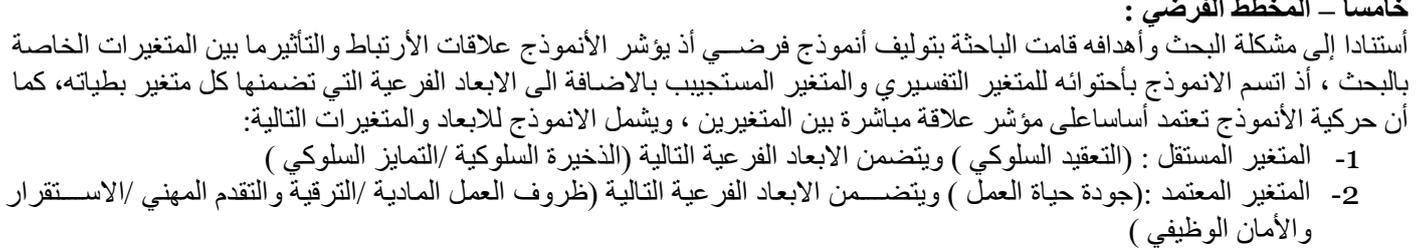
5- تقديم عدد من الإشارات البحثية لمحاولات بحثية لاحقة يمكن للمشتغلين بالشان العلمي اعتمادها لتغطية جوانب لم يتم تغطيتها في البحث الحالي .

خامسا – المخطط الفرضي :

أستنادا إلى مشكلة البحث وأهدافه قامت الباحثة بتوليف أنموذج فرضي أذ يوضح الأنموذج علاقات الارتباط والتأثير ما بين المتغيرات الخاصة بالبحث ، أذ اتسم الأنموذج بأحتوائه للمتغير التفسيري والمتغير المستجيب بالإضافة الى الابعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير بطياته، كما أن حركية الأنموذج تعتمد أساسا على مؤشر علاقة مباشرة بين المتغيرين ، ويشمل الأنموذج للابعاد والمتغيرات التالية:

1- المتغير المستقل : (التعقيد السلوكي) ويتضمن الابعاد الفرعية التالية (الذخيرة السلوكية /التمايز السلوكي)

2- المتغير المعتمد : (جودة حياة العمل) ويتضمن الابعاد الفرعية التالية (ظروف العمل المادية /الترقية والتقدم المهني /الاستقرار والأمان الوظيفي)



سادسا – الفرضيات :

في ضوء ما تم عرضه من خلال مخطط البحث يمكن بناء الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث وكما مبين ادناه :

1- الفرضية الرئيسية الأولى :- هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين درجة التعقيد السلوكي للإدارات الفندقية ومستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية ، أذ تنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

- 1-1 – توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذخيرة السلوكية للإدارات الفندقية ومستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية .
- 2-1 – هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمايز السلوكي للإدارات الفندقية ومستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية .

- 2- الفرضية الرئيسية الثانية : هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لدرجة التعقيد السلوكي للإدارات الفندقية في مستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :
- 1-2- هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذخيرة السلوكية للإدارات الفندقية في مستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية .
- 2-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمايز السلوكي للإدارات الفندقية في مستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية .

سابعا – المنهج

يعتبر مجال البحث العلمي من قبل المختصين كونه عنصر المنهج بمثابة عملية تصميم يتم بموجبه وضع خططاً من أجل جمع المعلومات و جعل الدراسة تبرز أغراضها بالطرق المبسطة والمترابطة والنظامية ، وأن بحثنا الحالي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بأعتبره المنهج الأكثر ملائمة للدراسات الإدارية والفندقية والذي يعني بجمع المعلومات الحقيقية والمفصلة التي تخص الظواهر المبحوثة في مجتمعات المنظمات محل دراستنا الحالية، وايضا يوضح مختلف الظواهر المرتبطة بها وتليها استخلاص للنتائج الظاهرة و المؤشرات الأساسية عن طريق وصف البيانات والمعلومات التي تم جمعها والتي يتطلبها البحث وذلك لتحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات ليقترن الوصف بالتحليل لمتغيرات البحث وأن هذا المنهج يتناسب مع المتغيرات البحث الحالية، وفي الجانب الميداني من البحث تم اعتماد أداة الاستبانة المعدة لاستطلاع آراء العينة المبحوثة .

ثامنا – حدود الدراسة :ويمكن بيانها في النقاط ادناه :

- 1- الحدود المكانية : و المتمثلة بمقار عينة من فنادق الدرجة الممتازة العراقية في مدينة بغداد .
- 2- الحدود البشرية : اذ شملت عينة البحث فر الإدارة العاملة في المنظمات الفندقية عينة البحث .
- 3- الحدود الزمانية : وتمثلت بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية وذلك خلال شهر أيلول من عام 2022
- تاسعا - أساليب لجمع البيانات والمعلومات** : لقد اعتمدنا في بحثنا الحالي على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري والعملية على المصادر المبينة :

- 1-الجانب النظري : تبنت الباحثة عددا من مساهمات الكتاب والباحثين المستحصل عليها من المصادر العلمية كالكتب، المجلات، الاطاريح، الرسائل الجامعية باللغة العربية واللغة الانكليزية الخاصة بموضوع البحث ، و الاستعانة بمعلومات بشبكة الانترنت .
- 2-الجانب العملي :- عمدت الباحثة الى تبني عددا من المصادر فيما يتعلق بجمع البيانات والمعلومات والمبينة في ادناه :
- أ- السجلات والبيانات المستحصلة من المنظمات عينة البحث من أجل تدعيم البحث بالعديد من المعلومات الخاصة بهيكل كل فندق وأعداد الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة .
- ب -المقابلات الشخصية : لقد أجرت الباحثة العديد من المقابلات الشخصية مع بعض من المسؤولين في فنادق العينة المبحوثة من أجل حصولها على البيانات والمعلومات المتعلقة بطبيعة العمل .
- ت - المعايشة الميدانية :من أجل التعرف على واقع وطبيعة سير العمل في المنظمات الفندقية وملاحظة طبيعة الأداء الفندقي بشكل عام والمتعلق بالمتغيرات المبحوثة على وجه التحديد .

عاشرا – الاستبانة : في الجانب الميداني من البحث تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في تسهيل لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث بأعتبرها تساهم في عرض التشخيص الدقيق لآراء عينة البحث والتي تتعلق بمتغيرات محل البحث وفيما يلي عدد من النقاط الخاصة بالاستبانة:

- 1- تصميم الاستبانة : لقد تم تصميم الاستبانة والتي ضمت ثلاثة محاور ، يتعلق المحور الأول بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة المبحوثة والتي تضمنت (المؤهل العلمي ، الموقع الوظيفي ، سنوات الخدمة) ، أما المحور الثاني والذي يتعلق بالمتغير الأول (التعقيد السلوكي) ، والمحور الثالث للمتغير التابع (جودة حياة العمل) ، أذ تم تبني مقياس Likert الخماسي التدرجات في الإجابات المحددة في الاستبانة .



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

2-المقياس : لقد اعتمد في بناء المقياس الخاص بالبحث من خلال الاعتماد على العديد من المصادر المبينة في الجدول (1) والتي من خلالها عالجت متغير البحث وابعادها الفرعية بعد ان تم اجراء التعديلات التي تضع المقياس على شكل صيغة تتناسق مع الواقع في البيئة الميدانية للبحث.

جدول رقم (1) تركيبة الاستبانة والمصادر المعتمدة في بناء المقياس

ت	المتغير الرئيس	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
1	التعقيد السلوكي	الذخيرة السلوكية	6	Hooijberg,2018-
		التمايز السلوكي	6	
2	جودة حياة العمل	ظروف العمل المادية	4	Farjad and vamous, 2018 Dhaka,2019-
		- الترقية والتقدم المهني	4	
		- الاستقرار والأمان الوظيفي	4	

المصدر : الجدول من أعداد الباحثة

3- أختبارات صدق الاستبانة : تشمل هذه الاختبارات

أ- اختبار الصدق الظاهري :

لقد قامت الباحثة بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات (إدارة الموارد البشرية /إدارة المنظمات الفندقية /السلوك التنظيمي /علم النفس) والبالغ عددهم (16) محكماً وذلك من أجل التأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس والذي يوضح من خلاله مقدرة الفقرات على تغطية المجال الذي ينتمي إليه. وايضا قد أعدت الباحثة الاستبانة الخاصة لاستطلاع آراء المحكمين الخاصة بمدى الوضوح في كل العبارات من جانب الصياغة والمحتوى الفكري وايضا تصحيح العبارات التي تحتاج الى تصحيح مع حذف أو اضافة ما يراه المحكم من العبارات في أي محور من المحاور، وعلى اساس الآراء التي أظهرها المحكمون أذ قامت الباحثة باتخاذ اجراءات التعديلات التي تم الاتفاق عليها من قبل المحكمين، بالاضافة الى تعديل وصياغة للبعض من العبارات التي رأى المحكمون الى ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

ب- نتائج اختبار الثبات (الفاكرونباخ): -

أما فيما يتعلق بنتائج اختبار الاتساق الداخلي او الثبات عبر معامل الارتباط (Cronbach Alpha) موضحة في جدول رقم (2) وتم بموجبه التأكد معه من الاتساق الداخلي لفقرات المقياس لمستوى الأبعاد الخمسة عشر جميعها بعد أن تجاوزت قيم معاملات ارتباط (Cronbach Alpha) الحد الأدنى المقبول لها (0.70) وبما يؤكد الاتساق الداخلي للمقياس ومن ثم ثباته المطلوب في حال تكرار الاختبار.

الجدول رقم (2) نتائج اختبار الثبات Cronbach Alpha

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التعقيد السلوكي	12	0.859
الذخيرة السلوكية	6	0.862
التمايز السلوكي	6	0.863
جودة حياة العمل	12	0.872
ظروف العمل المادية	4	0.883
الترقية والتقدم المهني	4	0.876



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

0.871	4	الاستقرار والأمان الوظيفي
0.883	24	جميع فقرات الاستبيان

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي
ت- اختبار التجزئة النصفية :

ان طريقة التجزئة النصفية (Split –Half) يتم استخدامها في حالة قياس الثبات، والتي تعني بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الاستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman –Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فانه كافياً للبحوث التي تُعتمد الاستبانة أداة لها، وعندم تم تطبيق هذه الطريقة تبين أن معامل الارتباط للاستبانة بلغ (0.883) وهذا يعني أنها بمعاييرها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن ان نعتمد عليها في أزمنة مختلفة ونفس الافراد و تعطي نفس النتائج .

حادي عشر : الأساليب الإحصائية :

عدت الأساليب الإحصائية واحدة من أهم جزئيات البحث العلمي أذ تشكل باكملها مجموعة متبناه من الأدوات الخاصة لمعالجة البيانات و ثم إظهار النتائج التي تحمل دلالات و تترجم المؤشرات العامة للجائبات المستحصلة والتي تخدم الأهداف التي يروم الباحث بتحقيقها وفي البحث الحالي تم الاعتماد على عدد من الأساليب المبينة ادناه:

- 1- الوسط الحسابي
- 2- الانحراف المعياري
- 3- الأهمية النسبية
- 4- معامل الاختلاف
- 5- معامل الارتباط
- 6- معامل الأتحاد البسيط والمتعدد
- 7- أختبارات (T) و(F) ومعامل التفسير (R)
- 8- حزمة البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS V.25) (AMOS V.25)

ثاني عشر : مجتمع وعينة البحث

1- **مجتمع البحث :** ينظر الى المجتمع المبحوث والعينة المختارة في أي بحث باعتبارها العنصر الأكثر أهمية في منهجية البحث المعتمدة والعامل الحاسم في تحقيق اهداف البحث باعتبارها أي العينة تحدد والى حد كبير إمكانية تعميم النتائج المستحصلة على كافة مفردات المجتمع وعلى اساس أن العينة المختارة تتمثل بشكل كافي للمجتمع المستوعب للبحث، وفي البحث الحالي يعد مجتمع فنادق الدرجة الممتازة احد اهم القطاعات التي تعتبر في كثير من الأحيان مؤشر على حالة التطور الاقتصادي والاجتماعي لاي بلد وهي بمثابة صروح لطالما مثلت الوجه الناصع والمشرق للبلدان المختلفة، وفي العراق وعلى الرغم من قلتها الا ان فنادق الدرجة الممتازة شهدت ولفترات زمنية مختلفة نشاطات ثقافية وفنية وسياسية ودبلوماسية متميزة، وعمد الباحثة الى توزيع استمارات الاستبيان في عدد من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد ومن خلال الاطلاع على الجدول أدناه يتبين أن الباحثة عمدت الى توزيع الاستمارات بواقع (126) في الفنادق الأبرز في بغداد واستعيد منها (109) استمارة اخضعت للتحليل الاحصائي.

الجدول رقم (3) الفنادق عينة البحث و عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

ت	اسم الفندق	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة
1	عشتار	30	25
2	فلسطين	30	28
3	الرشيد	33	27
4	بابل روتانا	33	29
المجموع		126	109

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة

2- **عينة البحث :** بالامكان الاطلاع على سمات وخصائص عينة البحث من خلال الجدول ادناه



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

الجدول رقم (4) خصائص عينة البحث

ت	السمات الشخصية لعينة البحث	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الموقع الوظيفي	المدير العام ومعاون المدير العام	8	7.3%
		عضو مجلس إدارة	14	12.8%
		رئيس قسم	47	43.1%
		مدير شعبة	40	36.7%
		المجموع	109	100.0%
2	مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	7	6.4%
		6-10 سنوات	10	9.2%
		11-15 سنة	20	18.3%
		16-20 سنة	42	38.5%
		21-25 سنة	8	7.3%
		أكثر من 25 سنة	22	20.2%
المجموع	109	100.0%		
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	43	39.4%
		بكالوريوس	58	53.2%
		دبلوم عالي	6	5.5%
		ماجستير	2	1.8%
		الدكتوراه	-	-
المجموع	109	100.0%		

المصدر : الجدول من أعداد الباحثة بالأعداد على نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : الأطار النظري

أولاً - التعقيد السلوكي :

1- المفهوم :

ان تأثير السلوكيات القيادية على الاداء كانت محور الدراسة لسنوات عديدة. وفي الآونة الاخيرة قدم العديد من الباحثين فكرة (التعقيد السلوكي) كمجال للبحث في هذا التأثير. ويشير التعقيد السلوكي الى تطوير مجموعة من الوظائف القيادية التي تسمح للقائد بالاستجابة للمطالب المعقدة وقد عُرف التعقيد السلوكي بأنه قدرة القائد على أداء ادوار تنظيمية متعددة تتطلب انماط سلوك مختلفة جداً ويصف الداعمون لهذا

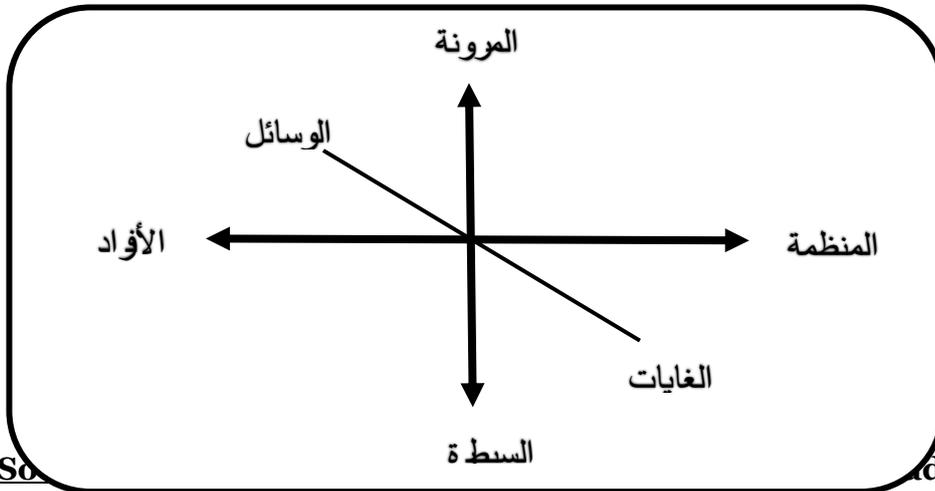
النهج، القيادة بأنها القدرة على أداء الأدوار والسلوكيات المتعددة التي تستجيب للتنوع المطلوب الذي ينطوي عليه السياق التنظيمي والبيئي. (Denison et al., 2018:526)

ويشير كذلك مفهوم التعقيد السلوكي إلى (قدرة القادة الفعالين على أداء الأدوار القيادية متعددة تستدعي أنماط سلوكية مختلفة وأحياناً متناقضة، وان يؤدوا هذه الأدوار بشكل انتقائي تبعاً للظروف) (Zaccaro, 2019:123)

ويعرف كل من (Bedeian & Hunt) التعقيد السلوكي بأنه (قدرة الفرد على عرض مجموعة واسعة من السلوكيات المتناقضة و هذا التنوع السلوكي يدمج مجموعة أشمل من الأدوار المرتبطة بكل من الإدارة والقيادة). (Lawrence et al., 2020:87) ووفقاً إلى ما ذكره (Wangler, 2020:12) فإن التعقيد السلوكي (عدد السلوكيات التي يتمتع بها المدير في سلسلته السلوكية: كلما زاد السلوكيات كلما زاد مستوى التعقيد السلوكي للمدير). ويعرف (Davis, 2022:11) التعقيد السلوكي بأنه (قدرة القائد على تولي أدوار قيادية متعددة وأداء الأدوار التي تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف ذات الصلة من الناحية الظرفية). وترى الباحثة بان التعقيد السلوكي هو (قدرة القائد في المنظمة الفندقية على أداء وممارسة مجموعة من الأدوار القيادية الفاعلة لتحقيق الأهداف تبعاً للظروف التنظيمية والبيئية المؤثرة في محيط العمل الفندقي).

2- التعقيد السلوكي ضمن قيم المنافسة: إن القائد ذو التعقيد السلوكي العالي يمتلك مجموعة واسعة من السلوكيات تختلف عن القائد الذي يمتلك عدد من سلوكيات منخفضة نسبياً ، وعليه فإن التعقيد السلوكي هو القدرة على اظهار سلوكيات عكسية او متنافسة (حسب الظروف او الضرورة) مع الحفاظ على قدر من النزاهة والمصداقية والتوجه ، وعليه يمكن تنظيم هذه السلوكيات المتناقضة باستخدام أبعاد أطار القيم المتنافسة (Quinn) (Competing Values Framework) (CVF)، وتستخدم قيم القيادة في أطار (Quinn) من نموذج الفعالية التنظيمية الذي يضم ثلاث مجموعات من القيم المتنافسة وكما موضح في الشكل (2): (Zaccaro,2018:134)

- أ- المجموعة الأولى: المرنة مقابل السيطرة
- ب- المجموعة الثانية: الأفراد مقابل المنظمة
- ت- المجموعة الثالثة: الوسائل مقابل الغايات



الشكل (2)

Leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC: American Psychological Association.

3- الأبعاد: لقد طرحت الدراسات الأولية عن التعقيد السلوكي أهمية الذخيرة السلوكية ودورها في التعقيد السلوكي إلى ان جاءت دراسة (Hooijberg,2018) وطرحت بعد اخر وهو التمايز السلوكي ويمكن بيان هذه الأبعاد بشيء من التفصيل وكما يلي :

أ- **الذخيرة السلوكية:** ويشير (Hooijberg,2018:919) إلى مفهوم الذخيرة السلوكية بأنها "مجموعة من الوظائف القيادية التي يمكن للمدير القيام بها". وتعرف الذخيرة السلوكية على أنها "محفظة من الأدوار القيادية التي يمكن ان يقوم بها القائد الإداري. كلما زاد حجم المحفظة، كلما كان من المحتمل ان يقوم القائد باختيار الأدوار المناسبة وادائها بفعالية وفقاً للحالة وتوقعات مجموعة من أصحاب المصالح" (Hooijberg,2018:922). كما أنها "مجموعة من الوظائف السلوكية والقواعد المتكاملة التي يعتمد عليها القائد لأجراء مهامه على أكمل وجه، وتمكنه أيضاً من اتخاذ الاجراءات القيادية المناسبة وفقاً للإمكانات السلوكية التي يمتلكها، والتي غالباً ما تنصف بالتعقيد والفاعلية والتميز" (Wangler ,2022:48)



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

و عرفت على أنها "مجموعة من السلوكيات القيادية المترابطة التي يمتلكها قادة الأعمال والتي تظهر بشكل فطري أو مخطط له داخل سياق البيئة التنظيمية". (Cenac, 2014:12).

وترى الباحثة انه وفي عالم المنظمات الفندقية إذ كان المخزون السلوكي للقائد واسع جداً، فانه يمكن للقائد ان يستجيب بشكل مناسب للمطالب البيئية. وتكسب الذخيرة السلوكية أهمية خاصة والسبب في ذلك ان الوظائف الإدارية أصبحت أكثر تعقيداً اذ ان هنالك مجموعة واسعة من الأدوار القيادية تجعل من المرجح ان يقوم القائد في المنظمة الفندقية بأداء الأدوار القيادية المناسبة في حالة معينة وان يلبي توقعات مجموعة متنوعة من المستفيدين ويمكن القول ان القادة الذين يؤدون أدوار قيادية متعددة يسجلون أعلى مستوى من الفعالية القيادية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك

ب- التمايز السلوكي

ويشير مفهوم التمايز السلوكي الى قدرة المدراء على اداء الوظائف القيادية التي لديهم في ذخائرهم السلوكية بشكل مختلف (اكثر تكيفاً، واكثر مرونة، وأكثر ملائمة، واكثر تفرداً) اعتماداً على الموقف التنظيمي ، وكذلك يشير مفهوم التمايز السلوكي الى ان القادة الذين تختلف أدوارهم القيادية اعتماداً على العلاقة التي لديهم مع الأشخاص الذين يتفاعلون معهم، سيعملون بشكل أكثر فعالية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك. ويعرف (McCarthy) التمايز السلوكي (هو القدرة على تطبيق ذخيرة سلوكية مناسبة، كما يملبه الوضع). (McCarthy, 2012:22)، وفي عالم المنظمات الفندقية يختار القادة الاستجابة السلوكية المناسبة اعتماداً على المطالب المتصورة للحالة التي في متناول اليد، ويمكن القول بان السمة المميزة للتمايز السلوكي هي قدرة القادة على تغيير سلوكهم، واختيار دور واحد في حالة واحدة، ودور مختلف عن الأدوار الأخرى، وقد اكدت الابحاث التي أجريت على المستويين المتوسط والتشغيلي للهيكل التنظيمي على ضرورة أن يأخذ القادة في الاعتبار خصائص مرؤوسيههم وهياكل ووضوح المهمة عند تشكيل أدوارهم القيادية ، ويجب على المدراء أن يختاروا بعناية الدور القيادي المناسب للتفاعل مع المرؤوسين، والاقربان، او الرؤساء. ويمكن القول بوضوح أن المدراء الذين يختلفون في طريقة اداء وظائفهم القيادية اعتماداً على العلاقات التي لديهم مع الاشخاص الذين يتفاعلون معهم سيعملون بشكل أكثر فعالية من أولئك الذين لا يفعلون ذلك.

ثانياً – جودة حياة العمل :

1-المفهوم : سنحود مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع الاهتمام في الظواهر التنظيمية سواء في شكله الموضوعي او الشكلي أو في مكوناته وأبعاده سيما في السنوات الأخيرة، ومن بين الذين زاد اهتمامهم بجودة حياة العمل، وطبيعتها الاختصاصيون النفسيون في مجال العمل، والمهتمون بإدارة الموارد البشرية والمشتغلون في عالم الإدارة، والأشخاص الذين يتمتعون بصلاحيات أو سلطات اتخاذ القرارات في المؤسسات، والعاملون في قطاعات الدولة المتخصصة بموضوع العمل والعمال، اذ تعرف على انها (جودة العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل الكلية التي توفر التوازن بين العمل والحياة، والشعور بالانتماء إلى مجموعة العمل) (Vos and Segers, 2018: 158)، كما تعرف على انها (مجموعة متنوعة من العمليات والاستراتيجيات والتقنيات وأساليب الإدارة التي تهدف إلى تعزيز الأداء ورضا الموظفين ومن ثم تؤدي إلى رفع الفعالية التنظيمية (Kanten et al, 2019:32))، وينظر لجودة حياة العمل من عدة أبعاد التي توضح النطاقات الاجتماعية والعقلية والجسدية والبيئية للموظف ومن ثم إنها نتيجة تحليل يقوم به كل شخص من خلال تشيبيه احتياجاته وتوقعاته وفرصه بما يعده يقيناً والتي تنشأ نتيجة الاستجابة لرغبات عدة للموظفين (Ehido et al, 2019:73)، وترى الباحثة انه يمكن تعريف جودة حياة العمل على انها (درجة التميز في اداء الفرد في مكان العمل والمتمثل بالمنظمة الفندقية وشروطها المادية والمعنوية التي تحدد العلاقة بين الموظف وتلك البيئة بما تضمه من افراد وضيوف ومدراء)

2-الابعاد : تتعدد النماذج التي وضعت بشأن تحديد ابعاد جودة حياة العمل وقد تم اعتماد نموذج (Dhaka, 2019 :40-47) باعتباره النموذج الأقرب للواقع الميداني للبحث والمنظمات عينة البحث وكما مبين ادناه :

- ظروف العمل المادية : تمثل بيئة العمل المادية جميع الظروف المادية المحيطة بالموظفين في مكان العمل والتي توفر افضل بيئة عمل امنة ومناسبة للموظفين تحفزهم على اداء افضل ما لديهم من قدرات اما اذا كانت تلك الظروف غير مناسبة وغير امنة اضافة الى الضغوط النفسية التي تؤثر سلبا على رغبة الموظفين في اداء الاعمال وتنفيذ المهام ومن ثم ستولد مشاكل صحية ونفسية في مكان العمل ويخلق توتر بين الموظفين والادارة وهذا سينعكس على سعة المنظمة وعدم تحقيق الاهداف المخطط لها.
- الترقية والتقدم المهني : تعرف الترقية بانها عملية تحويل ونقل الموظف من وظيفة الى وظيفة اخرى من حيث الواجبات والمسؤوليات وسلطات اعلى من وظيفته الحالية وفي الاغلب يرافق هذه الزيادة بالواجبات والمسؤوليات زيادة في المنافع التعويضات المادية والخدمات التي يتلقاها الموظف وذلك تبعاً لدرجته والفئة الوظيفية التي ينتمي اليها والوظيفة التي تمت ترقيته اليها ، ويرى الباحثة ان التقدم والترقية الوظيفية تكون عامل مشجع للموظف الكفوء والمبدع لما تعطيه من حافز في تطوير قدراته ومهاراته بالشكل الذي يجعله متميزا وناجحا في عمله وهذا ينعكس على اداءه وزيادة انجاز عمله وتقدمه وكذلك تكون ميزة للمنظمة في تحقيق اهدافها.



ت- الاستقرار والأمان الوظيفي : ان الاستقرار والأمان الوظيفي هو الاحساس بالرضا والامان في مكان العمل والذي يدفع الفرد الى الاستمرار والبقاء في الوظيفة لدى المنظمة ويكون اختيار طوعي و ارادي لذا فالاستقرار الوظيفي ناتج عن عدد من الاجراءات والعوامل التي تتخذها المنظمة والهدف منها الاحتفاظ والاستبقاء بالموظفين اصحاب الكفاءات والقدرات والذين يحققون اهداف المنظمة ويكونون سبب جوهرى لنجاح المنظمة لان هجرة هذه الكفاءات خارج المنظمة تكبدها كثيرا من الجهد والكلفة المادية في تعويضها وتشمل العوامل التي تتخذها المنظمة على التعويض المادي من رواتب ومكافآت وزيادات فضلا عن الحصول على التدريب والتطوير الوظيفي وفق خطة منهجية، ويرى الباحث ان الاستقرار والامان الوظيفي من شأنه احداث تأثيرات ايجابية على زيادة فاعلية اداء الافراد والطمأنينة في العمل وزيادة الانتاجية ومن ثم القدرة على اتخاذ القرارات الادارية السليمة التي تخدم اهداف المنظمة والعمل على تحقيقها.

ترى الباحثة انه وفي بيئة العمل الفندقية فان مجمل الابعاد المشار اليها ما هي الا عملية مشاركة شاملة وتهدف الى تحقيق توازن الفعلي بين متطلبات الحياة الوظيفية ومتطلبات الحياة الاسرية والشخصية للأفراد وتأمين ظروف عمل آمنة بالإضافة الى الترتيبات المبنية على أساس الكفاءة في الوظيفية والتكامل الاجتماعي وتحقيق الأمن الوظيفي والتعمق بشكل افضل مع قضايا الموظفين من أجل المساهمة في رفع مستوى معيشتهم وايضا توفير البيئة التنظيمية الملائمة للانتقال بالمنظمة التي يعملون بها الى وضع مستقبلي متطور يسمح لها ولموظفيها بالمزيد من التطور والنجاح والابداع والعمل بطريق يؤمن مقدرتها على تحقيق استراتيجياتها وتقديم ادائها على كافة المستويات.

المبحث الثالث – الدراسة الميدانية

أولاً- الأحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

سيتم الاعتماد على الانحراف المعياري والوسط الحسابي ومتوسط الوزن النسبي وتنسيق الأهمية وأتجاه الاجابة لآراء عينه البحث الحالي حسب اجاباتهم. لقد اعتمدنا في بحثنا على مقياس (Likert) الخماسي في اجابات العينة للاستبانة، بحيث يكون كل متغير مستواه ما بين (1-5) بأربعة مستويات كما موضح في الجدول (5) ، ويشتمل على مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.60 الى 3.39) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.40 الى 4.19) وجيد جدا إذا زاد من (4.20 الى 5) وايضا يحتوي على مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 الى 3.39) فيصبح ضعيف إذا تراوح بين (1.80 الى 2.59) ويكون ضعيف جداً إذا ما انخفض عن (1 الى 1.79).

الجدول رقم (5) يوضح المتوسط المرجح واتجاه الاجابة		
المتوسط المرجح	مقياس الاجابة	مستوى الاجابة
من 1 الى 1.79	لا أتفق تماماً	ضعيف جداً
من 1.80 الى 2.59	لا أتفق	ضعيف
من 2.60 الى 3.39	محايد	متوسط
من 3.40 الى 4.19	أتفق	جيد
من 4.20 الى 5	أتفق تماماً	جيد جداً

المصدر: عبد الفتاح، عز، (2008)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار الخوارزمي للطباعة والنشر.

1- الإحصاء الوصفي لمتغير التعقيد السلوكي

من خلال الاطلاع على الجدول رقم (6) ادناه يمكن بيان ابرز النتائج التي تمخضت عن عمليات التحليل الاحصائي المتعلقة بمتغير التعقيد السلوكي ، اذ حقق بعد الذخيرة السلوكية ووسط حسابي (3.461) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.167) وبمعامل اختلاف (33.719) وهو مؤشر على ان مستوى الذخيرة السلوكية في الفنادق المبحوثة لم تكن بمستوى الطموح بالرغم من وصولها الى مستويات متوسطة نوعاً ما و كذلك تميز الادارة العليا على متابعة العاملين وخاصة في تشجيعهم على عرض افكارهم في المواقف المختلفة، ولكن الملاحظ من نتائج الجدول تراجع في المعيار السلوكي لدى القيادة الفندقية اذ لا نجدها تشجع او تركز على سلوكيات و حاجات و مشاعر العاملين او تثنى جهودهم بصورة فاعلة و أنما نجدها في الاغلب تركز على العوامل الروتينية التي لها علاقة مباشرة بسير العمل اليومي وهذا مما سوف يؤثر سلباً على الاداء العام للفنادق ، و حقق بعد التمايز السلوكي ووسط حسابي (3.347) وبمستوى جيد نوعاً ما وبانحراف معياري (1.110) وبمعامل اختلاف (33.164) اذ يلاحظ من خلال الجدول ان هناك تميز سلوكي واضح في اداء الادارة العليا في الفنادق المبحوثة وخاصة من حيث توجيه سلوك العاملين بطريقة فاعلة ومتنوعة في سبيل النهوض بمستوياتهم الانتاجية. ولكن هناك تراجع في اداء الادارة العليا وخاصة من حيث ممارسة دور (المنسق والموجه والمفاوض) مع العاملين اذ تحتاج الى تفعيل أكثر ، وحققت المتغير (التعقيد السلوكي) بشكل عام ووسط حسابي 3.404 وبانحراف معياري 1.138 وبمعامل اختلاف (33.43)



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

الجدول رقم (6) ترتيب الأهمية عن طريق الاعتماد على معامل الاختلاف لأبعاد التعقيد السلوكي

ت	ابعاد التعقيد السلوكي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	الذخيرة السلوكية	3.461	1.167	33.719	2
2	التمايز السلوكي	3.347	1.110	33.164	1
	التعقيد السلوكي	3.404	1.138	33.43	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

2- الإحصاء الوصفي لمتغير جودة حياة العمل

ويمكن استطلاع القيم الخاصة بمتغير جودة حياة العمل وابعاده الفرعية من خلال الجدول رقم 7 اذ يبين الجدول ان بعد الظروف المادية للعمل حقق وسط حسابي (3.744) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.965) ومعامل اختلاف (25.775) وهذا مما يشير الى قلة تشتت اجابات العينة والتوصل الى وجود للفاعلية للظروف المتوفرة في الفنادق المبحوثة من خلال اهتمام اغلب الإدارات بتلك الظروف باعتبارها الأبرز في العمل الفندقية ومعطياته المختلفة، اما بعد الترقية والتقدم المهني فقد حقق وسط حسابي (3.858) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.8878) ومعامل اختلاف (23.012) وهذا مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة والتأكيد على وجود اليات محددة لعمليات الترقية الا ان ذلك يرجع أساسا الى ان المنظمات الفندقية تم تاسيسها وفق قوانين الدولة وان تلك القوانين الحاكمة لازالت سارية وان تم اعتماد طرح تلك الفنادق للاستثمار الخاص الا ان العمل في كثير من جوانبه لازال محكوما بتلك القوانين

و حقق بعد الاستقرار والأمان الوظيفي وسط حسابي (3.535) وبمستوى جيد وانحراف معياري (1.043) وبمعامل اختلاف (29.505) وهو مؤشر يضع المتغير في الترتيب الأخير باعتبار ان الكثير من الآراء التي تم استطلاعها تضع واقع العمل الفندقية ومتبنياته المختلفة في موقع بعيد عن مبدأ الاستقرار والأمان الوظيفي وهو امر يرجع الى حالة عدم الاستقرار الاقتصادي للعراق ككل وحالة الاختلال الهيكلي في هذا الاقتصاد الذي لطالما كان عرضة للازمات المتتالية على كافة الأصعدة وبالتالي فان المنظمات الفندقية هي معرضة لتأثيرات تلك الازمات والاختلالات، اما اجمالا فقد حقق متغير جودة حياة العمل في المنظمات المبحوثة وسطاً حسابياً (3.71) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.96) وهذا يدل على وجود اهتمام جيد من قبل الهيئة المبحوثة بأداء فرق العمل وخاصة من حيث توفر الثقة ما بين اعضاء فرق العمل التي تعتبر الركن الاساسي من اركان النجاح لأداء فرق العمل.

جدول (7) ترتيب الأهمية من خلال الاعتماد على معامل الاختلاف لأبعاد جودة حياة العمل

ت	جود حياة العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	ظروف العمل المادية	3.744	0.965	25.775	2
2	الترقية والتقدم المهني	3.858	0.887	23.012	1
3	الاستقرار والأمان الوظيفي	3.535	1.043	29.505	3
	جودة حياة العمل	3.712	0.965	26.097	

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ثانياً - اختبار فرضية الارتباط

يتم في هذا الجزء من البحث اختبار فرضية الارتباط الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ويتضح من خلال معطيات الجدول (9) نتائج قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين التعقيد السلوكي بابعاده (الذخيرة السلوكية/ التمايز السلوكي) ومتغير جودة حياة العمل (ظروف العمل المادية الترقية والتقدم المهني / الاستقرار والأمان الوظيفي /جودة حياة العمل)، يستخدم ارتباط بيرسون Pearson لأكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات وأتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الأخر، أما بالنسبة

للارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الأخر، إذا وجد معامل الارتباط (+1) هذا يؤشر إلى الارتباط الايجابي التام، و(-1) يؤشر إلى الارتباط السلبي التام، و(0) ويؤشر إلى انعدام وجود ارتباط (Pallant,2011:103).

1- الفرضية الرئيسية الأولى : هنالك مؤشر لعلاقة ارتباط ذات الدلالة المعنوية بين درجة التعقيد السلوكي للادارات الفندقية ومستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية ، وتنفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1-1 – توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذخيرة السلوكية للادارات الفندقية ومستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية .

2-1 – توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمايز السلوكي للادارات الفندقية ومستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية .

من خلال الجدول (9) يتبين أن معامل الارتباط بين التعقيد السلوكي وجودة حياة العمل بلغ (**0.487) هذا عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.767) وهي تعد أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984)، وهذا يعني قبول الفرضية أي ان للتعقيد السلوكي لدى الادارة العليا في الفنادق عينة البحث علاقة ارتباط مقبولة مع متغير جودة حياة العمل في تلك المنظمات ، كما انه من خلال الجدول المشار اليه تظهر القيم قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية .

جدول (9) قيم الارتباط بين ابعاد التعقيد السلوكي وجودة حياة العمل

الدلالة	شدة الارتباط				نوعية الارتباط		نتيجة الاختبار		قيمة t المحسوبة	t اختبار	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		أبعاد المتغير المستقل	المتغير المعتمد
	قوية	جيدة	مقبولة	لا توجد علاقة	إيجابي	سلبي	قبول	رفض			قيمة الارتباط	Sig		
معنوي		✓			✓		✓		1.984	5.599	0.476**	قيمة الارتباط	الذخيرة السلوكية	جودة حياة العمل
											0.000	Sig		
معنوي		✓			✓		✓		5.101	0.442**	قيمة الارتباط	التمايز السلوكي		
											0.001	Sig		
معنوي		✓			✓		✓		5.767	0.487**	قيمة الارتباط	التعقيد السلوكي		
											0.000	Sig		
Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **											3	عدد الفرضيات المقبولة		
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). *											%100	النسبة المئوية		

المصدر : الجدول من أعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

ثالثاً - اختبار فرضيات التأثير

يختص هذا الجزء من البحث باختبار فرضيات التأثير التي حددها البحث ، لغرض تحديد إمكانية الحكم عليها بالقبول أو الرفض.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

1- اختبار الفرضيات من خلال معامل الانحدار البسيط

وكانت فرضية التأثير الرئيسية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لدرجة التعقيد السلوكي للإدارات الفندقية في مستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية). وسوف يتم الكشف عنها استناداً لمعادلة الانحدار الخطي البسيط كالاتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

وتمثل (a) Constant المقدار الثابت وتعني هذه العلاقة جودة حياة العمل (Y) هو دالة القيمة الحقيقية لأبعاد متغير التعقيد السلوكي، أما التقديرات لهذه القيم وللمؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (109) في فنادق الدرجة الممتازة العراقية وسيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالاتي:

استخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (10) لإظهار النتائج

جدول (10) تحليل ابعاد التعقيد السلوكي في جودة حياة العمل

التعقيد السلوكي	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (a)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	Sig	الدلالة
السلوكية	Y جودة حياة العمل	0.096	0.876	0.227	31.346	3.94	0.000	معنوي
سلوكي		0.819	0.686	0.196	26.021		0.000	معنوي
السلوكي		0.457	0.781	0.237	33.254		0.000	معنوي

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

ولاختبار الفرضية المشار اليها ومن خلال الاطلاع على الجدول اعلاه سيتم التحليل على وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 0.457 + 0.781 (X)$$

- أذ بلغ مؤشر قيمة (F) المحسوبة (33.254) وتعد أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى الدلالة (0.05) ووفقاً لذلك تُقبل الفرضية عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان هناك تأثير قوي للتعقيد السلوكي لدى القيادة العليا في الفنادق عينة البحث على المستوى العام لجودة حياة العمل .

- وايضا من خلال مؤشر قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.237) يتبين ان التعقيد السلوكي تفسر ما نسبته (23%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة حياة العمل ، فيما يتعلق بالنسبة الباقية والتي بلغت (77%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في إنموذج البحث.

- ويتبين من خلال مؤشر قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.781) بأن زيادة التعقيد السلوكي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى جودة العمل المتحققة بنسبة (78%).

- ايضا بلغ مؤشر قيمة الثابت (a) في المعادلة (0.457)، اي عندما يكون التعقيد السلوكي صفر فإن جودة حياة العمل المتحققة لن يقل عن هذه القيمة.

أ-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للخبرة السلوكية للإدارات الفندقية في مستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية .

ومن الاطلاع على الجدول (10) ويتم التحليل على اساس أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 0.096 + 0.876 (X)$$



- وبلغ مؤشر قيمة (F) المحسوبة بين **بعد الذخيرة السلوكية في جودة حياة العمل** (31.346) وتعد القيمة الأكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى الدلالة (0.05) وعلى هذا الأساس تُقبل الفرضية عند مستوى دلالة (5%) أي عند درجة ثقة (95%). أي أن للذخيرة السلوكية التي يتمتع بها القائد تأثير فاعل في مستويات جودة حياة العمل المتحققة في الفنادق المبحوثة .
- من خلال مؤشر قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.227) يتبين أن **بعد الذخيرة السلوكية** يوضح أن نسبته (22%) من المتغيرات التي حدثت على جودة حياة العمل ، أما النسبة الباقية والبالغة (78%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في إنموذج البحث.
- ويتبين من خلال مؤشر القيمة لمعامل الميل الحدي (β) التي بلغت (0.876) أن زيادة **بعد الذخيرة السلوكية** بمقدار وحدة واحدة بالنتيجة يؤدي لزيادة **جودة حياة العمل المتحققة** ونسبة (87%).
- وبلغت القيمة الخاصة بالثابت (a) في المعادلة (0.876)، أي عندما يصبح **بعد الذخيرة السلوكية** مساوية للصفر فإن **جودة حياة العمل المتحققة** لا يكون أقل عن هذه القيمة.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية**: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتمايز السلوكي للإدارات الفندقية في مستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية .
من خلال الاطلاع على الجدول أعلاه سيتم التحليل على وفق أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 0.819 + 0.423 (X)$$

- بلغ مؤشر قيمة (F) المحسوبة بين **بعد التمايز السلوكي في جودة حياة العمل** (26.021). وهي القيمة الأكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وعند مستوى الدلالة (0.05) وبناءً على ذلك تقبل الفرضية عند مستوى دلالة (5%) أي عند درجة ثقة (95%). و يدل هذا على تأثير **بعد التمايز السلوكي** لدى القيادات في الفنادق على جودة حياة العمل .
- ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.196) يتضح بأن **بعد التمايز السلوكي** تفسر ما نسبته (19%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة حياة العمل ، أما النسبة الباقية والبالغة (81%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلية في إنموذج البحث.
- ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.686) بأن زيادة **بعد التمايز السلوكي** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى جودة حياة العمل المتحققة بنسبة (68%).
- بلغت القيمة الخاصة بالثابت (a) في المعادلة (0.819)، يعني عندما يصبح **بعد التمايز السلوكي** للصفر فإن **جودة حياة العمل** لن يكون أقل من هذه القيمة.

2- **أختبار فرضيات التأثير باعتماد معامل الانحدار المتعدد** لاختبار فرضيات التأثير المتعددة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لدراسة الأنموذج بصورة كاملة.

والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لدرجة التعقيد السلوكي للإدارات الفندقية في مستوى جودة حياة العمل المتحققة في فنادق الدرجة الممتازة العراقية) وكما هو مبين في اذ الجدول (11) المؤشرات الإحصائية لابعاد التعقيد السلوكي في جودة حياة العمل ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$
$$Y = 2.729 + 0.183 X_1 + 0.114 X_2$$

ويتضح من الجدول (11) ما يأتي:

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة بلغت (16.600). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.09) عند مستوى الدلالة (0.05) وبناءً عليه نَقبل الفرضية وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية في ابعاد التعقيد السلوكي معاً في جودة حياة العمل) عندما يكون مستوى الدلالة (5%) أي عند درجة ثقة (95%).



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

- ومن خلال المؤشر الخاص بقيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.239) يتبين ان أبعاد التعقيد السلوكي قادر على توضيح ماظهرته نسبته (24%) من التغيرات التي طرأت على (جودة حياة العمل) ،فيما يخص النسبة الباقية (76%) تكون تابعة الى متغيرات أخرى ليست من ضمن إنموذج البحث.
- من خلال الاعتماد على طريقة (Stepwise) الخاصة بإختبار المتغيرات وبعدها حذفت المتغيرات الغير المعنوية تبين بأن الأنموذج بالصورة النهائية يعتمد على بعد (الذخيرة السلوكية)، اذ بلغ مؤشر قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (31.346) تعد أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) وعند مستوى دلالة (0.05) أي عند درجة ثقة (95%) اذ بالامكان التعبير عن الانموذج بالصورة النهائية بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

$$Y = 2.859 + 0.259 X_1$$

- من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.227) يتضح بأن بعد (الذخيرة السلوكية) قادر على تفسير ما نسبته (23%) من التغيرات التي تطرأ على (جودة حياة العمل) ،أما فيما يخص النسبة الباقية (77%) فتكون تابعة الى متغيرات أخرى ليست من ضمن إنموذج البحث.
- ويتضح من خلال القيمة الخاصة بمعامل الميل الحدي لبعدها (الذخيرة السلوكية) التي بلغت (0.259) بأن زيادة بعد (الذخيرة السلوكية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (جودة حياة العمل) بنسبة (25%).

جدول (11) التأثير بين أبعاد التعقيد السلوكي في جودة حياة العمل باستخدام اختبار Stepwise

المتغير المعتمد	المسار	أبعاد التعقيد السلوكي	(a) الحد الثابت	(β) الميل الحدي	S.E الخطأ المعياري	C.R القيمة المعيارية الحرجة	sig مستوى الدلالة	الدلالة	اختبار F للأنموذج كج كمال	(R ²) معامل التحديد للأنموذج كج كمال	اختبار Stepwise			اختبار F للمرحلة الأولى
											(a) الحد الثابت	المرحلة الأولى (R ²)	معامل التحديد للمرحلة الأولى	
جودة حياة العمل	<---	الذخيرة السلوكية	2.729	0.183	0.075	2.443	0.016	معنوية	16.600	0.239	2.859	0.259	0.227	31.346
	<---	التمايز السلوكي		0.114	0.089	1.289	0.200	غير معنوية						
										P مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R) للأنموذج كج كمال	معامل الارتباط (R) المرحلة الأولى		sig مستوى الدلالة
										0.000	0.488	0.476		0.000

F الجدولية = (0.05,108,1) = 3.94 // F الجدولية = (0.05,107,2) = 3.09

قيمة CR المعيارية الحرجة = 1.96

الابعاد المعنوية: الذخيرة السلوكية

الابعاد غير المعنوية: التمايز السلوكي

المصدر : الجدول من أعداد الباحثة حيث اعتمدت على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج AMOS

- ولأختبار الفرضيات الفرعية بين أبعاد التعقيد السلوكي في أبعاد جودة حياة العمل يتبين من خلال الجدول رقم (12) ما يأتي:
- يتبين من خلال الجدول رقم (12) ان هنالك مؤشر تأثير ذو دلالة معنوية لبعده (الذخيرة السلوكية) للبعدين (ظروف العمل المادية ، الاستقرار والأمان الوظيفي) ويتضح من خلال القيمة الحرجة C.R. أذ بلغت (2.909 ، 2.572) على التوالي إنها أكبر من القيمة المعيارية الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده (الذخيرة السلوكية في بعدي (ظروف العمل المادية ، الاستقرار والأمان الوظيفي)
- بالنسبة لبعده الترقية والتقدم المهني فيتبين من خلال القيمة الحرجة C.R. إنه اقل من (1.96) والتي بلغت (0.355) عند مستوى دلالة (0.723) وتعد الأكبر من مستوى دلالة (0.05) وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين لبعده (الذخيرة السلوكية في بعده الترقية والتقدم المهني .
- يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده (التمايز السلوكي) في بعدي (الترقية والتقدم المهني ، الاستقرار والأمان الوظيفي) ويتضح من خلال القيمة الحرجة C.R. اذ بلغت (2.943 ، 2.070) على التوالي انها أكبر من القيمة المعيارية الحرجة والبالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التمايز السلوكي في بعدي (الترقية والتقدم المهني ، الاستقرار والأمان الوظيفي)
- بالنسبة لبعده ظروف العمل المادية فيتبين من خلال القيمة الحرجة C.R. انه اقل من (1.96) اذ بلغت (1.826) عند مستوى دلالة (0.068) وتعد الأكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي لا ليس هنالك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده التمايز السلوكي في بعده ظروف العمل المادية

جدول (12) التأثير بين ابعاد التعقيد السلوكي في ابعاد جودة حياة العمل

الابعاد اداء فرق العمل	المسار	ابعاد التعقيد السلوكي	الاوزان الانحدارية المعيارية	الاوزان الانحدارية	S.E.	C.R.	P	الدلالة
ظروف العمل المادية	<---	الذخيرة السلوكية	.437	.275	.094	2.909	.004	معنوي
الترقية والتقدم المهني	<---		.050	.032	.091	0.355	.723	غير معنوي
الاستقرار والأمان الوظيفي	<---		.331	.241	.094	2.572	.010	معنوي
ظروف العمل المادية	<---	التمايز السلوكي	.274	.205	.112	1.826	.068	غير معنوي
الترقية والتقدم المهني	<---		.411	.317	.108	2.943	.003	معنوي
الاستقرار والأمان الوظيفي	<---		.267	.230	.111	2.070	.038	معنوي

المصدر: الجدول من عمل الباحثة حيث اعتمدت على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

المبحث الرابع : الأستنتاجات والتوصيات

أولاً- الأستنتاجات

1- بينت نتائج الدراسة الميدانية تراجع في المعيار السلوكي لدى القيادة الفندقية اذ لا نجدها تشجع او تركز على سلوكيات و حاجات و مشاعر العاملين او تثنم جهودهم بصورة فاعلة و أمنانجدها في الاغلب تركز على العوامل الروتينية التي لها علاقة مباشرة بسير العمل اليومي وهذا مما سوف يؤثر سلبا على الاداء العام للفنادق.



2- وجود تباين سلوكي واضح في أداء الإدارة العليا في الفنادق المبحوثة وخاصة من حيث توجيه سلوك العاملين بطريقة فاعلة ومتنوعة في سبيل النهوض بمستوياتهم الإنتاجية .

3- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان آراء العينة تضع واقع العمل الفندقي ومتبنياته المختلفة في موقع بعيد عن مبدأ الاستقرار والأمان الوظيفي وهو امر يرجع الى حالة عدم الاستقرار الاقتصادي للعراق ككل وحالة الاختلال الهيكلي في هذا الاقتصاد الذي لطالما كان عرضة للازمات المتتالية على كافة الأصعدة وبالتالي فان المنظمات الفندقية هي معرضة لتأثيرات تلك الازمات والاختلالات .

4- من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المستحصلة تبين صحة فرضيتي الارتباط والتأثير للبحث الرئيسية فضلا عن الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

ثانياً – التوصيات والمقترحات

أ- التوصيات

1- يستلزم توجه الإدارات الفندقية نحو التركيز على الجوانب الشعورية والسلوكية للأفراد العاملين واعتبار البعد غير الرسمي في تحديد طبيعة العلاقة بين الرئيس والمؤوس هي العنصر الحاسم بدلاً عن الاعتماد على السياقات والاطر الرسمية والتقليدية والروتينية لان العمل الفندقي يركز على العلاقة الإنسانية كونها تتعامل مع البعد النفسي بشكل اكبر من غيره.

2- ضرورة التعاطي بشكل احترافي ومهني اكبر من قبل الإدارات فيما يتعلق بشان تجاوز السلوكيات الذاتية والنظرة الضيقة والتعاطي بمستوى اعلى من عقليات التضاد او الانتقام او الميل غير المنصف في العلاقة مع موظف او مجموعة دون الأخرى .

3- حتمية زرع مستوى اكبر من الشعور بالأمان الوظيفي وترسيخ الفكرة المركزية في نفسية الأفراد والتي تتلخص بان الإدارة الفندقية هي سند للفرد العامل وبالتالي هي عازمة على تجاوز أي ازمة او ظرف غير طبيعي دون المساس بوظيفة الأفراد والابتعاد عن منهج التسريح القسري للأفراد او اصدار التعليمات التي من شأنها ان تسبب في الأضرار بالحياة المهنية للأفراد .

4- من الضروري ان تعتمد الإدارة الى الاهتمام بكافة الجوانب المتعلقة بجودة حياة العمل من الجوانب المادية الى الالتزام بالتعليمات المساندة للأفراد مثل الاجازات المدفوعة الاجر والتعامل الإنساني اكثر من السمة او الصيغة الرسمية البعيدة عن مراعاة الأبعاد النفسية .

ب- التوصيات: يرى الباحثة انه يمكن للباحثين استكمال الجهود الحالية وتغطية جوانب لم يغطيها البحث الحالي من خلال اعتماد العناوين المقترحة للدراسات المستقبلية :

1- تأثير التعقيد السلوكي في عمليات تقييم الأداء في الشركات السياحية

2- تأثير سياسة التعويضات في رفع مستوى جودة حياة العمل في الفنادق العراقية

3- تأثير التعقيد السلوكي في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات السياحية .

المصادر: المصادر العربية

1- عبد الفتاح، عز، (2008)، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار الخوارزمي للطباعة والنشر.

المصادر الأجنبية:

1. Hooijberg, R. (2018). A Multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7).
2. Farjad, H. R. Varnous, S. (2018), Study of relationship of quality of work life (QWL) and organizational commitment. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol (4), No (9).
3. Dhaka, D., Jahan, K., Rahman, T., And Tabassum, A. (2019), A Comparative Analysis of Quality of Work Life among the Employees of Local Private and Foreign Commercial Banks in Bangladesh", *World Journal of Social Sciences*, Vol (1), No (3).
4. Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (2018), Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
5. Zaccaro, S. J., J. A. Gilbert, K. K. Thor, M. D. Mumford,(2019),Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quart.* 2(4) 317– 342.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 32, July, 2024

ISSN (E): 2788-0303

Website: www.peerianjournal.com

Email: editor@peerianjournal.com

6. Lawrence, K. A., Lenk, P., Quinn, R. E. (2020). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The leadership quarterly*, 20, 87-102.
7. Wangler, V. E. (2020). Connective leadership, behavioral complexity, and managerial effectiveness. The Claremont Graduate University. ProQuest Dissertations and Theses.
8. Davis, C. (2020). A Dissertation in Educational Leadership "The Relationship between Superintendent Effectiveness and Standardized Test Results Via the Leaderplex Model". Published Dissertation, Texas Tech University.
9. Zaccaro, S. J. (2018). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: American Psychological Association.
10. Cenac, J. (2014). *The Relationship between Learned Resourcefulness, Cultural Intelligence, and Behavioral Repertoire among Organizational Leaders*. Unpublished Doctoral Degree, Regent University.
11. McCarthy, I. (2012). Doctor of Philosophy "The complexity of leadership and organizations". Published Dissertation, ASTON UNIVERSITY, Birmingham.
12. Vos, Ans De. Segers. Jesse, (2018), Self-directed career attitude and retirement intentions, *Career Development International* Vol (18) No (2).
13. Kanten, Pelin. Kanten, Selahattin. Ozer, Aylin and Bulbul, Fatma (2019), The Effect of Work Life Quality On Emotional Exhaustion and Job Embeddedness: The Role of Perfectionism, 4th Global Business Research Congress (GBRC), Vol.7.
14. Ehido, Amauche. Abdul Halim, Bahyah. Awang, Zainudin. (2019) The influence of quality of work life (QWL) and organizational commitment on job performance among academics in the Malaysian public universities, *International Journal of Humanities and Social Science Research*, Vol 5. Issue 5.
15. Julie Pallant, 2011, "SPSS SURVIVAL MANUAL A step by step guide to data analysis using SPSS" 4th , Allen & Unwin , p 92-95.