

العلاقة بين القيادة القائمة على القيمة والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية: دراسة تطبيقية

كامل غانم كامل غانم جيهان نبيل أحمد محمود سيد أبو قمر عمرو مختار دراز
قسم إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

الملخص

تهدف الدراسة الحالية للوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة بالقيم لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم في مصر ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأقسام، ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عدة أهداف فرعية، هي: التعرف على مكونات نهج القيادة القائم على القيمة وتقديم نموذج مفيد لتعزيز نهج القيادة في مجال الإدارة في الفنادق، وايضاً التعرف على درجة ممارسة القيادة القائمة على القيمة لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى في مصر. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء خاصة بالموظفين وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق فئة الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى، وتم تحليل (413) استمارة استبيان وذلك للتعرف على آراء الموظفين. أوضحت نتائج الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للأخلاقيات والقيم الوظيفية على الأداء الوظيفي داخل الفنادق وذلك من خلال الالتزام بالأخلاقيات داخل بيئة العمل. كما أوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لسماوات المدير/ المشرف الشخصية على الأداء الوظيفي، حيث تؤثر القيادة الغير مبنية على القيم سلباً على سلوك الموظفين، وقد يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالإحباط وعدم الحماس في العمل، وكل هذا يخلق بيئة عمل لا تعزز رفاهية المجتمع. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لتعزيز العلاقة بين القيادة القائمة على القيمة والأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق في مصر.

الكلمات الدالة: أنماط القيادة، القيادة القائمة على القيمة، الأداء الوظيفي، الفنادق المصرية.

مقدمة

يعد نهج القيادة القائمة على القيمة هو أحد الأساليب الحديثة التي تم اقتراحها استجابة لبعض التغيرات الرئيسية في بيئات العمل الحالية، ونهج القيادة يجب أن يأخذ في الاعتبار (المواءمة بين الموظفين واستقرار القيم المشتركة) (Boies, et al., 2015) ويتم تحديد عملية النجاح أو الفشل التي تعاني منها معظم المؤسسات من خلال جودة القيادة التي يمتلكها الأشخاص المسؤولين عن قيادة المؤسسة (Sanjiwani & Wisadha, 2016) ويعد تطوير القيادة الإدارية أو الكادر القيادي داخل المؤسسات مجالاً خصباً لتطبيق عدد من النظريات والمناهج الحديثة في علم الإدارة ، لذا اتجهت العديد من الدراسات مؤخراً إلى معالجة وتحليل أثر سلوك الشخصية القيادية ومنهجها الإداري داخل المؤسسات، على سبيل المثال (Busch & Wennes, 2012 ; Copeland, 2014 ; Hoch et al., 2018) وأصبحت هذه المعالجة و التعامل مع السلوكيات والطابع الإنساني للإدارة التي تهتم بمراجعة مكونات الشخصية الإدارية، كما تعد أساليب القيادة من المحاور الأساسية والمهمة، التي تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، من خلال تنامي المؤسسات وكبر حجمها، وكذلك تشعب أعمالها وتعقدها، وكل هذه العوامل أدت إلى ضرورة الحاجة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز، وتحقيق الأهداف المرجوة (القطارنة، 2017).

مشكلة الدراسة

في السنوات الأخيرة، واجه قطاع الفنادق بيئة تشغيل تتسم بالتعقيد والتنافسية الشديدة، مما استلزم إجراء تحقيق شامل في أساليب القيادة وعلى ضوء أهمية القيم ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي تأتي الدراسة الحالية استجابة لعدد من توصيات الدراسات السابقة على سبيل المثال (Busch & Wennes, 2012) (Ahmad & Ghayyur, 2014) ، (Hoch et al., 2018) (Snyder et al., 2018)،

(Hendrikz & Engelbrecht, 2019) التي طالبت بإجراء المزيد من الدراسات حول القيادة القائمة على القيمة في مختلف القطاعات والمجالات، ولقلة الدراسات الحالية التي تناولت العلاقة بين ممارسة القيادة القائمة على القيمة وبين الأداء الوظيفي في الفنادق في مصر. وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي وهو:

ما أثر القيادة القائمة على القيم لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم في مصر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأقسام؟

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها والارتباط بين تلك المتغيرات، واعتمدت الدراسة على هذه المنهجية لتوضيح دراسة تأثير القيادة القائمة على القيمة على أداء الموظفين في الفنادق، ولتحقيق ذلك تم تناول الفرضية التالية:

هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة بالقيمة على أداء الموظفين في أقسام الأغذية والمشروبات في الفنادق الخمس نجوم في مصر

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أداء أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 المرتبطة بالمحور الأول على (الأداء الوظيفي).
2. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أداء أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 المرتبطة بالمحور الثاني على (الأداء الوظيفي).
3. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أداء أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 المرتبطة بالمحور الثالث على (الأداء الوظيفي).

الإطار النظري للدراسة

تهدف مراجعة الأدبيات إلى توفير رؤية أعمق في القيادة القائمة على القيمة وبعض أنماط القيادة، والأداء الوظيفي ومفهوم الاداء الوظيفي والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

القيادة: المفهوم والأهمية

تعددت التعريفات لمفهوم القيادة، وذلك يرجع لاختلاف وجهات نظر العلماء إلى ظاهرة القيادة، ويرجع لاختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية، وقد عرف (Youssef & Luthans, 2013) القيادة الإيجابية بأنها "المظهر المنهجي والمتكامل لسمات القيادة والعمليات والسلوكيات المقصودة ونتائج الأداء التي تعتبر استثنائية وتأكيداً على نقاط القوة والقدرات والإمكانات التنموية للقادة وأتباعهم، وتعد القيادة أمراً ضرورياً في مجال السياحة والضيافة لأن معاملة الموظفين كشركاء مهمين ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا النزلاء بعد كل شيء (Amundsen & Martinsen, 2015) وعندما يكون الموظفون سعداء سيفتخرون بما يفعلونه (Alonderiene & Majauskaite, 2016) ووفقاً لـ (Nichols, 2016) أن القادة أفراد ويتم تكوينهم بشكل مختلف، لذلك لا يشمل جميع القادة نفس سمات القيادة ويكونون فريدين في طريقتهم، وهذا يعني أن القادة يجب أن يعرفوا كيف يتعاملون مع أشخاص متنوعي الخلفيات والمعتقدات والأصول، وهذا يؤكد على أهمية الشخصية، وفهم أن الناس يتصرفون بشكل حدسي كعلماء نفس يحاولون شرح الآخرين والتنبؤ بسلوك الناس (Betty et al., 2016) وفي هذه العملية، ننسب سمات معينة للأشخاص بناءً على ما نراه ونسمعه ونفهمه، وبالتالي نربط ما يتم إدراكه من السلوك لتلك السمات ونتعلم القيام بذلك منذ الطفولة، ويهدف القادة إلى تحفيز رغبة الموظفين، والسعي بحماس تجاه الضيف والموظفين الآخرين (Bavik et al., 2017) ووجد (Luo et al., 2017) أن مشرفي الفنادق أو مديري المستوى المتوسط لديهم تفاعلات أكثر مع موظفي الخطوط الأمامية، وأن ممارساتهم القيادية أثرت على مواقف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم، والقيادة هي عملية تقوم على التأثير الاجتماعي حيث يسعى القادة للمشاركة التطوعية للمرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Maamari & Saheb, 2018) والقيادة هي ببساطة هي فن التأثير على الناس بحيث يسعون جاهدين عن طيب خاطر لتحقيق

الأهداف وتلعب القيادة دوراً حاسماً في خلق جو وثقافة حماسية في المؤسسة (Guterresa et al., 2020) ويتطلب التغلب على التحديات الحالية في صناعة الضيافة تجاوز أساليب القيادة التقليدية السائدة اليوم، ويجب علينا استكشاف أساليب جديدة لمساعدة الموظفين على إدارة التناقضات المتأصلة في خدمتهم لمعالجة هذه الفجوة (Rescalvo-Martin et al., 2021) وحدها (Saputra & Mahaputra, 2022) بأنها الطريقة التي يتواصل بها القائد بشكل عام وتتعلق بالأشخاص والطريقة التي يحفز بها القائد المرؤوسين ويديرهم، والطريقة التي يقدم بها القادة التوجيه لتنفيذ مهام. بالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم القيادة والتي اختلفت في تناولها لمفهوم القيادة، وذلك لاعتبارات ترجع للباحثين وطبيعة المرحلة التي تم التعريف فيها، حيث ركز بعضهم على البعد الاجتماعي للقيادة وبعضهم على صفات وسمات القائد وسلوكه والبعض الآخر ركز على البعد المستقبلي للقيادة الذي يمثل الاتجاه الحديث في القيادة، إلا أن التعريفات السابقة تتفق بأن: القيادة هي عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، وهي وظيفة ودور القائد، وهناك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي يواجهه القائد عندما يتخذ قراراً يتعلق بالقيادة أو أنماطها، هذه المكونات هي: القائد، المرؤوسين، الهدف المراد تحقيقه أو العمل المطلوب إنجازه.

أنماط القيادة

هي الأساليب المستخدمة لتحفيز المتابعين، والقيادة ليست مقياساً واحداً يناسب الجميع، ويجب اختيار أساليب القيادة وتكييفها لتناسب المؤسسات والمواقف والمجموعات، وبالتالي من المفيد امتلاك فهم شامل للأنماط المختلفة مثل هذه المعرفة يزيد من الأدوات المتاحة للقيادة بفعالية (Leparleen, 2014) ويحتاج القائد إلى معرفة ومهارات الأفكار المبتكرة والقدرة على تصفية المعلومات في اتخاذ القرارات الصحيحة للمنظمة. إلى جانب ذلك، يجب أن يكون أسلوب القيادة الذي يستخدمه القادة لإدارة المؤسسة قادراً على التأثير وتوجيه مرؤوسيهم بحيث يكون كل شيء يقوم به المرؤوسون وفقاً لرغبات القائد (Gilbert & Kelloway, 2018) وأنواع أنماط القيادة هي (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي، النمط التشاركي، النمط التحويلي والنمط الكاريزمي).

النمط الديمقراطي

يطلق عليه القائد التكاملي ويطلق عليه أيضاً اسم الإقناعي ويركز هذا النمط إلى تفويض بعض سلطاته إلى المرؤوسين وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تهتم بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار كما يعمل القائد هنا على إشباع حاجات المرؤوسين مما يخلق إيجاد التعاون بين الأفراد وخلق روح الفريق الجماعي، توفيق، (2007)، ووفقاً لدراسة (Khan et al., 2015) فإن أسلوب القيادة الديمقراطية يشجع الموظفين على أن يكونوا جزءاً من صناعة القرار ويحافظ المدير الديمقراطي على موظفيه لأنه على علم بكل ما يؤثر على عملهم ويشاركهم في صنع القرار ومسؤوليات حل المشكلات، وهي أسلوب قيادة يشارك فيه أعضاء المجموعة في تبادل الأفكار بحرية، وتشجيع المناقشة، وتميل هذه العملية إلى التركيز على مساواة المجموعة والتدفق الحر للأفكار، والقائد موجوداً لتقديم التوجيه والسيطرة (Cherry, 2022).

النمط التشاركي

القادة المشتركين مسؤولون عن دعم ومساعدة الأعضاء على فهم أهمية الأهداف والنجاح في تحقيقها (Heled et al, 2016) وعرف (Sagnak, 2016) القيادة التشاركية بأنها قيادة يتم تعزيز إجراءاتها بشكل تعاوني أو كأثر مشترك لصنع القرار بين القادة والعاملين، ولذلك فإن القيادة التشاركية تركز على نزع سلطة اتخاذ القرار وتقاسم السلطة، ومن ثم، فهو أسلوب قيادة يشمل القادة / المديرين الذين يدمجون آراء المرؤوسين أثناء عملية صنع القرار، وأكد (Elbaz & Haddoud, 2017) أن العديد من أساليب القيادة قد تكون فعالة في الثقافات المختلفة، ومع ذلك، فقد قيل أن سلوك القيادة التشاركية فعال عالمياً، كما أثبتت الأدلة المتزايدة أن أساليب القيادة التشاركية تؤثر بشكل إيجابي على مواقف العمل للموظفين، وأضح (Elsetouhi et al. 2018) أن صنع القرار التشاركي يمكن أن يعزز كفاءة المرؤوسين من خلال منحهم الفرصة للحصول على معرفة جديدة، والتعلم من بعضهم البعض، وزيادة

خبرتهم ومن ثم، فإن هذه المشاركة في صنع القرار توفر للموظفين الاعتماد على الذات المطلوب للتعبير عن أفكارهم ووجهات نظرهم ومقترحاتهم تلقائياً.

النمط الكاريزمي

يبعث بُعد القيادة الكاريزمية على الثقة والإعجاب والاحترام بين الفريق، وتشير القيادة الكاريزمية إلى قدرة المدير/ القائد على إظهار بعض المبادئ التي تجعله يعمل كنموذج يحتذى به للمتابعين / الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق أداء موضوعي للمؤسسة (Wilderom et al., 2012)، وأسلوب قيادة يمكن التعرف عليه ولكن قد يُنظر إليه بوضوح أقل من غيره لأساليب القيادة، والقائد الكاريزمي هو الذي يوفر بيئة مليئة بالطاقة وإيجابية تعزيز فرص النجاح، والقادة الكاريزماتيون يلهمون الآخرين ويشجعونهم على أن يكونوا في أفضل حالاتهم، الموظفين والمجموعة يرغب أعضائها في إثارة إعجاب القائد الكاريزمي، لذلك هم يسعون للعمل الجاد والسعي لتحقيق النجاح (Bell, 2013) وتتطور القيادة الكاريزمية على ثلاث مراحل: المرحلة الأولى هي فحص وتحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بالبيئة وكذلك احتياجات ومتطلبات الموظفين. المرحلة الثانية هي تطوير ونشر الرؤية. المرحلة الثالثة هي تنفيذ الرؤية التي تعرض مخاطر شخصية وسلوكاً غير مألوف (Nikoloski, 2015).

القيادة القائمة على القيمة

يمكن أن نطلق عليها القيادة القيمية فهي التي تنتقل بنا إلى ما هو أبعد من ذلك، فالقادة الذين يتخذون من القيم منهجاً لهم يلهمون ويحفزون متخذي من قدرتهم التأثيرية دافعاً لإنجاز المهام وتحقيق الإنجازات وذلك من خلال أقوالهم، وأفعالهم، وتمثيل القدوات (Kraemer, 2011) وقد طور zabanowska (2016) & Rethmeier نموذجاً للقيادة قائماً على القيمة يتكون من ثلاثة أجزاء (قيادة النفس، قيادة الآخرين، وقيادة المؤسسة) ووصفوا القيادة بأنها بناء متعدد المستويات يتضمن القائد والتابع والعلاقة بينهما، كما أن فعالية القيادة تعتمد على خصائص القادة الطبيعية من حيث السياق والتفاعلات، المستندة على قيمة القيادة والتي تتضمن السلوك الأخلاقي الذي يلعبه القادة، حيث لقيمهم دوراً مهماً في بناء الثقة، ووضع القدوة الأخلاقية (Czabanowska & Rethmeier, 2016) وتسلب القيادة القائمة على القيم الضوء على ما هو صواب وما هو خطأ، وليس من هو على حق ومن المخطئ وينصب تركيز القائد على الوسائل وليس الغايات، ويتعلق الأمر بالشفافية والنزاهة في التعاملات أثناء القيادة، ويتعلق الأمر كله بإضافة قيمة إلى الأهداف التنظيمية والأشخاص الذين يساهمون في تلك الأهداف (Rao, 2017) وإن الوقوف إلى جانب القيم بغض النظر عن التحدي ومشاركتها مع الآخرين بحماس والتزام لا يتزعزع، وأخيراً تتمحور القيادة القائمة على القيم حول إضافة قيمة إلى المؤسسات المناسبة بدلاً من الأفراد الذين يقودون القيادة القائمة على القيم، ورغم أن القيادة تستحق القيم والأخلاق، إلا أن القيادة القائمة على القيم ترفع مستوى غرس الأخلاق والقيم والأخلاق والمبادئ والنزاهة إلى مستوى أعلى بكثير لتوصيل الرسالة لمن يشغلون مناصب نفوذ في المؤسسة (Rao, 2017)، فغالباً ما تكون القيادة بالقيم صعبة وتتطلب من القادة إيجاد الوسائل المناسبة والبدائل بالرغم من التحديات، فالقادة الذين يظهرون الأمل وقوة الإرادة والمسارات هم أكثر عرضة لتحقيق الأهداف والتغلب على العقبات مع الحفاظ على المعايير الأخلاقية والأصالة، فبالأمل يمكن تسهيل الوعي الذاتي حيث يسعى القادة إلى تحقيق الأهداف التي تناسبهم ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى المتابعين، في حين أن مسارات الأمل يمكن أن تعزز التوازن والمعالجة العلائقية والشفافية حيث يقر القادة بقيودهم والاستفادة من مدخلات وموارد الآخرين للتغلب على العقبات (Petersen & Youssef Morgan, 2018) وتعرف Anna et al., (2019) القيادة القائمة على القيم، بأنها أسلوب محدد قائم على أساس مجموعة معينة من المبادئ التي يجب على القادة تمثيلها من خلال قراراتهم وسلوكهم في مكان العمل.

الأداء الوظيفي

مفهوم الاداء الوظيفي

وفقاً لدراسة (Mekonnen 2017) يصبح الأداء وظيفة وفقاً لأساليب القيادة التي تحدد كيف يتناسب القائد مع الظروف المطروحة، والأداء هو في الأساس ما يفعله الموظفون أو لا يفعلونه، ويؤثر أداء الموظف أيضاً على مقدار مساهمتهم في المنظمة والتي تشمل مقدار المخرجات وجودة الإنتاج وحضور العمل والموقف التعاوني

(Pawirosumarto et al., 2017) والأداء يوصف بأنه يتعلق بإدراك أداء الفندق وفقاً للأهداف والغايات مع الحد الأدنى من الموارد وتقييم أداء الفندق المناسب يتيح للمدير فهم حالته (Nwaiwu & Aliyu, 2018) والأداء هو نجاح الشخص في تنفيذ المهمة، وهو نتيجة العمل الذي يمكن أن يحققه شخص أو مجموعة من الأشخاص في منظمة، وفقاً لسلطات ومسؤوليات كل منها، في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة المعنية قانوناً (Mahaputra, 2021).

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج، نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور والكفاءة ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية (بوزوينة وهيبية، 2017). وتتأثر الخدمات الفندقية بشدة بالموظفين وأدائهم لتقديم الخدمات على النحو الذي يتوقع العملاء، على سبيل المثال، تسجيل وصول / خروج سريع، وغرفة مريحة، ومطعم جيد مع طعام لذيذ وحمام سباحة مريح (Ali, 2015). ويعتبر الدور القيادي الفعال في الفنادق الفاخرة أمراً بالغ الأهمية نظراً لقدرتها على تحويل التهديدات إلى فرص من خلال تشكيل سلوك وسلوك الموظفين بمهاراتهم (Salem, 2015). ويحكم العملاء عادة على جودة هذه الخدمات مما يتوقعونه وما يتلقونه بالفعل من الفنادق من خلال أداء موظفي الفندق (IKW& Hitchcock, 2016) ومن العوامل التي تؤثر على أداء الموظف هي جودة العمل والحضور والالتزام بالمواعيد والمبادرة والقدرة والتواصل، ويرتبط أداء الموظف بالإنتاجية وكذلك كمية الإنتاج والكفاءة والفعالية في إكمال العمل (Siengthai & Ngarm, 2016)، وفي دراسة (بوزوينة وهيبية، 2017) قسم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي إلى عدت نقاط هي: يعد الأداء مقياس لقدرة العامل على تأدية عمله حاضراً و مستقبلاً و يساهم في اتخاذ القرار، ويتم ربط الحوافز بالأداء وهذا ما يدفع العامل إلى بذل أقصى ما لديه و القيام بكل ما هو جيد ومطلوب، والأداء يتبعه الاستقرار وبالتالي أي تعديل في الأنظمة فأن العاملين دون المستوى مهددين بالتسريح، والإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية، واستثمار القدرة لدى الفرد على العمل والتي تتولد من التدريب و اكتساب المهارة اللازمة لأداء العمل، ويدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولوياتها في الاهتمام والعناية لتحقيق الأهداف (بوزوينة وهيبية، 2017) ولخلق بيئة نفسية آمنة للموظفين، يجب تقييم الأداء وفقاً لمعايير الدعم الأخرى المقدمة من المؤسسة (Ren & Chadee, 2017).

وسائل القيادة الإدارية المؤثرة على أداء العاملين

إذا كان القائد قادراً على الجمع بين أساليب القيادة المناسبة والفعالة داخل المؤسسة، فإن هذا سيمنح الموظفين إحساساً بالتمكين ونتيجة لذلك (Manik, 2016) ونتيجة لذلك، يمكن للموظفين تنفيذ واجباتهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية بحيث تحفز قدراتهم الإبداعية والمبتكرة، والتي في النهاية تؤدي إلى تحسين الأداء، وتكمن أهمية تحفيز عمل الموظف من أسلوب القيادة المطبق في تحسين أداء الموظف (Mavhungu & Bussin, 2017) ويعتمد النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق الأهداف بشكل كبير على أداء المديرين (Nasrun, 2018) ولتحسين الأداء الإداري من خلال الاهتمام بأسلوب القيادة، الاهتمام بالتحليلات (Setiawan & Pratama, 2019) وبالطبع سيكون الأداء التنظيمي ناجحاً إذا كان مدعوماً بقيادة قوية في إدارة جميع أنشطة المؤسسة (Gangai & Agrawal, 2019) ويشير الأداء إلى مدى حماس الموظف لأداء واجباته داخل المؤسسة، ويمكن من خلال انضباط القيادة نرى التزام الموظف انتهاء من العمل في الوقت المناسب (Setiawan et al., 2020) وأنظمة المكافآت والحوافز والتي هي من العوامل التي تؤثر على فعالية الأداء، وايضاً تؤثر على سلوك الموظفين في تنفيذ المهام (Su et al., 2021) والتكيف التام مع ظروف العمل، يمكن أن يكون قيمة مضافة في تحقيق تحسين الأداء للمؤسسة (Amir et al., 2021).

مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار فنادق ذات فئة الخمس نجوم، وذلك لعدة أسباب، أهمها أن تلك الفئة من الفنادق أكثر الفئات التزاماً بمعايير التدريب والتحسين المستمر في مهارات وقدرات العاملين بها، كما أنها أكثر الفنادق سعياً للبحث عن كل ما هو جديد في مجالات الإدارة الفندقية، وبالتالي فإن ما ستقدمه للدراسة من بيانات عملية

ستمثل أحدث الفعاليات المتبعة في السوق الفندقية المصرية، فيما يتعلق بالعملية التدريبية. مجتمع الدراسة يضم جميع الفنادق الخمس نجوم بمصر، وقد اقتصر عينه الدراسة على اختيار إقليم القاهرة الكبرى كمجتمع للبحث نظراً لعدة عوامل، منها أولاً لأن غالبية الفنادق التابعة لسلاسل الإدارة الدولية في جمهورية مصر العربية لديها فندق واحد على الأقل في إقليم القاهرة الكبرى، ثانياً لسهولة الوصول إليها نظراً لتشديدات الصحية في تلك الفترة نظراً لانتشار فيروس الكورونا، وكان اختيار قسم الأغذية والمشروبات لأنه القسم الذي يعتمد عليه الفندق بصفة أساسية في تحقيق الأرباح فكلما تعددت أماكن خدمة وتقديم الأغذية والمشروبات بالفندق كلما كانت الفرصة أكبر لزيادة حجم البيع وهو الأكثر كثافة في الموظفين والمشرفين.

وكان إجمالي نطاق البحث (28) فندق هم عدد الفنادق الخمسة نجوم بإقليم القاهرة الكبرى، وفقاً للأصدر الأخير لكتاب دليل الفنادق المصرية (Egypt hotels guide) الصادر عن غرفة المنشآت الفندقية التابع لوزارة السياحة المصرية لسنة (2021/2020)، وقت تطبيق الدراسة الميدانية، وقد تم اختيار عدد (10) فنادق لتمثل العينة العشوائية البسيطة بنسبة (35.8%) من إجمالي مفردات مجتمع البحث، أما باقي الفنادق فلم يستجيبوا لتوزيع استمارة الاستقصاء على العاملين طبقاً للسياسات المتبعة في الفندق، وكانت طريقة اختيار العينة من مجتمع البحث عشوائية، بما يسمح بالاختيار بين مفردات البحث بطريقة تمنح تكافؤ الفرص لكل الوحدات (المفردات) وقد تم تحديد فنادق العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة، واستغرقت مدة جمع البيانات العملية عشرة أشهر، وذلك من يناير 2022 وحتى أكتوبر 2022 وبلغ عدد استمارات الاستقصاء الموزعة على العاملين بالفنادق عدد (500) استمارة، بمتوسط (50) استمارة لكل فندق من فنادق العينة، تم تحصيل عدد (413) استمارة بمتوسط حسابي (41.3)، وقد تم استبعاد (87) استمارة وهي غير صالحة لعدم اكتمال الاجابات، وبالتالي تكون نسبة العينة الصالحة في الاستمارات التي تم استرجاعها (82.6%). تم تحديد عدد الاستمارات وحجم العينة (500) استمارة طبقاً للمعادلة الاحصائية التالية في تقدير حجم العينة في المجتمعات الكبيرة

$$N = \frac{P(1-P)Z}{E}$$

حيث إن:

N : حجم المجتمع

Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على معامل الثقة 1.96

P : نسبة توافر الخاصية وهي (0.05)

E : النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.05)

$$(1.96)^2$$

$$\text{حجم العينة } n = \frac{(1.96)^2}{(0.05)^2} \times 0.05 \times (1 - 0.05) = 385$$

$$\text{حجم العينة } n = 0.25 \times 1536.64 = 384.16 \text{ (حجم العينة = 385 مفردة)}$$

ولما كان الناتج = 385 مفردة، فقد قام الباحث بتوزيع عدد 500 استمارة استبيان حتى يضمن تجاوب أعلى من افراد العينة.

أدوات جمع البيانات

تم تصميم بنية الاستمارة الاستقصاء من خلال الاستعانة بأهم الأسس التقييمية الواردة في الدراسة النظرية، وهي البيانات الأولية التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيانات كأداة رئيسية للبحث وصممت خصيصاً لهذا الغرض يتم تضمين العوامل الديموغرافية مثل الجنس والعمر والتعليم والحالة الاجتماعية للمرؤوسين كمتغيرات تحكم لأن الأدبيات لديهم وجدت مثل هذه الخصائص للتأثير على التفاعل بين المشرفين والمرؤوسين، وبالتالي تؤثر على أداء الموظف والتزامه، كما قام الباحث باستخلاص عنصر متكامل لمفهوم القيادة، من خلال السمات البارزة والمتداخلة للقيمة التي تستند على نظريات القيادة الأربعة (نظرية القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة والقيادة بالخدمة والقيادة الأخلاقية) (Busch & wennes, 2012; ahmad & ghayyur, 2014; Copeland, 2014; Shereen et al., 2017; hoch et al., 2018; Snyder et al., 2018; hendrikz & Engelbrecht., 2019) واستخدام تلك السمات كأبعاد تعبر عن الأخلاقيات والقيم الوظيفية والسمات الشخصية والادارية للمديرين والمشرفين، ونظراً لأن المتغير التابع في دراستنا هو الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي، فقد اقتصر عينتنا على الموظفين الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء (Huertas et al., 2019) وقد تم الانتقاء بين تلك الأسس بما يضمن الوقوف على الوضع الحالي لتأثير القيادة على القيم على أداء

الموظفين في الفنادق. وقد اشملت استمارة الاستبيان على بعض الاسئلة الخاصة بالخصائص الديمغرافية للعاملين (الفئة العمرية – النوع – المؤهل الدراسي – سنوات الخبرة) هذا بجانب الاسئلة الخاصة بعناصر قياس القيادة على القيم المكونة من 33 سؤال مقسمة على أربع محاور، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على فقرات هذا الاستبيان (حيث 1= غير موافق بشدة، 5= موافق بشدة)، ويتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم حساب المدى $0.80 = 5 / (1 - 5)$.

جدول (1): أقسام استمارة الاستقصاء

المحاور الأربعة	الفقرات المرتبطة بها	عددتها
المحور الأول (الأخلاقيات والقيم الوظيفية)	من 1 إلى 9	9 فقرات
المحور الثاني (سمات المدير/المشرف الشخصية)	من 10 إلى 18	9 فقرات
المحور الثالث (السمات الإدارية للمدير/المشرف)	من 19 إلى 27	9 فقرات
المحور الرابع (الأداء الوظيفي)	من 28 إلى 33	6 فقرات

المنهج المستخدم في جمع البيانات

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة لوصف وتقييم وقياس تأثير القيادة القائمة على القيمة على أداء الموظفين في الفنادق عينة البحث، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول الى فهم أدق وذلك لوضع السياسات والاجراءات المستقبلية الخاصة بها، وللوصول لأهداف الدراسة وتحليل البيانات الميدانية بعد ترميز وتقريغ البيانات التي تم جمعها، تم استخدام الإصدار الثاني والعشرين من البرنامج الإحصائي لبيانات الدراسة لاستخراج الأتي: معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسبة المئوية بالإضافة إلى الوسط الحسابي / للاستجابات سواء على الفقرة أو على جميع فقرات البعد يعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية، كذلك تم حساب الانحراف المعياري وهو أهم مقاييس التشتت لقياس مدى تباعد البيانات (الاستجابات) عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي، وقد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لدراسة مدى تأثير المحاور الثلاثة الأولية في الاستبيان كمتغير مستقل على المحور الرابع (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع.

صدق أداة الدراسة

يعنى التأكد من أن استمارة الاستقصاء سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهري للأداة

وهو التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم عرضها على محكمين من الاساتذة الجامعيين، وايضاً على عدد من مديري الاغذية والمشروبات لإبداء آرائهم في صلاحيتها، ومدى وملاءمتها لأغراض الدراسة، وفي ضوء آراء المحكمين تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى، وقد قام الباحث بعرض الاستبيان على لجنة تحكيم لمراجعة العبارات الموجودة في محاور الاستبيان للتأكد على شمول الاستمارة لكافة عناصر الفقرات التي تدخل في التحليل، مع وضوح كل المفردات وصدق اتساقها مع محاورها لما وضعت لقياسه. تم إجراء كافة التعديلات التي طلبت من الباحث على الاستبيان ليخرج في صورته النهائية.

ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان ان يعطى الاستبيان نفس النتيجة إذا تم اعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط على فترات زمنية متباعدة، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) فقد استخدم الباحث معامل (الفا كرونباخ) على العينة الكلية للقياس.

جدول (2) معامل ثبات وصدق الاستبيان

م	المحاور	عدد العناصر	صلاحية الفا كرونباخ
1	الأخلاقيات والقيم الوظيفية	9	.897
2	سمات المدير/المشرف الشخصية	9	.924
3	السمات الإدارية للمدير/المشرف	9	.906
4	الأداء الوظيفي	6	.914

النتائج والمناقشة

الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

تضمن القسم الأول من استمارة الاستقصاء المستخدمة لهذا البحث أسئلة هدفت إلى التعرف على البيانات الشخصية للمستجيبين من حيث نوعهم وعمرهم ومستواهم التعليمي، والبيانات الوظيفية للعامل من حيث القسم الوظيفي وخبرته في العمل، وكانت هذه المعلومات مفيدة في فهم خلفية المستجيبين، وكانت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لمبحثين عينة الدراسة المدرجة في الجدول (3) على النحو التالي: يلاحظ أن غالبية المبحوثين هم من الذكور ويحتلون أعلى نسبة من العينة، كما هو مبين في الجدول أن العدد الأكبر لأفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (30 إلى 45 سنة) بواقع 49.1% من مجموع العينة والتي تعد الشريحة الأعلى، وأن الشريحة الثانية الأقل من 30 سنة بنسبة 34.6% من حجم العينة، والشريحة الثالثة الأكبر من 45 سنة كانت بنسبة 16.2% من حجم العينة. يوضح الجدول أن النسبة الأعلى من العينة هم من حملة المؤهلات العليا وكان عددهم 209 موظف من الذكور والإناث بنسبة 50.6% من حجم العينة، وعدد 195 من الذكور والإناث من حملة المؤهلات المتوسطة بنسبة 47.2%، والشريحة الثالثة مكونة من 9 من حملة الدراسات العليا بنسبة 2.2% من الحجم الكلي لعينة الدراسة البالغ عددهم 413 موظف. يوضح الجدول أن الشريحة الأعلى في العينة من الذكور كانوا أقل من 15 سنة خبرة و عددهم 109 موظف بنسبة 26.4% من حجم العينة، تليهم الشريحة الثانية من الذكور وكانت أقل من 5 سنوات خبرة و عددهم 95 موظف بنسبة تمثل 23.0% من حجم العينة، أما الشريحة الثالثة فكانت للأقل من 3 سنوات خبرة و عددهم 75 موظف بنسبة تمثل 18.2% من حجم العينة، أما الشريحة الرابعة فكانت للأقل من 10 سنوات خبرة و عددهم 83 موظف بنسبة تمثل 20.1% من حجم العينة، أما الشريحة الأخيرة فكانت من نصيب الأكثر من 15 سنة خبرة و عددهم 17 موظف بنسبة تمثل 4.1% من حجم عينة الدراسة، وهم الأقل عدداً، ويوضح الجدول أن الشريحة الأعلى عدداً في العينة من الإناث كانت أقل من 5 سنوات خبرة و عددهن 11 موظفة بنسبة 2.7% من حجم العينة، وكانت الشريحة الثانية الأكثر عدداً للأقل من 3 سنوات و عددهن 8 موظفات بنسبة 2.8% من حجم العينة، وقد تساوت الشريحة الثالثة والرابعة في العدد البالغ 14 موظفة بنسبة تمثل 3.4% للأقل من 10، 15 سنة خبرة، أما الشريحة الأخيرة فكانت موظفة واحدة أكثر من 15 سنة خبرة وتمثل 0.3% من النسبة الكلية لعينة.

جدول (3) حول الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	379	91.8%
إناث	34	8.2%
الإجمالي	413	100%
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	143	34.6%
من 30 إلى 45 سنة	203	49.1%
أكبر من 45 سنة	67	16.2%
الإجمالي	413	100%
المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
مؤهل متوسط ذكور	183	44.3%
مؤهل عالي ذكور	191	46.2%
دراسات عليا ذكور	5	1.2%
مؤهل متوسط إناث	12	2.9%

4.4%	18	مؤهل عالي إناث
1.0%	4	دراسات عليا إناث
100%	413	الإجمالي
النسبة المئوية	تكرار	سنوات الخبرة ذكور
18.2%	75	أقل من 3 سنوات
23.0%	95	أقل من 5 سنوات
20.1%	83	أقل من 10 سنوات
26.4%	109	أقل من 15 سنة
4.1%	17	أكبر من 15 سنة
91.8%	379	الإجمالي
النسبة المئوية	تكرار	سنوات الخبرة إناث
1.9%	8	أقل من 3 سنوات
2.7%	11	أقل من 5 سنوات
1.7%	7	أقل من 10 سنوات
1.7%	7	أقل من 15 سنة
0.2%	1	أكبر من 15 سنة
8.2%	34	الإجمالي

المحور الأول: الأخلاقيات والقيم الوظيفية

جدول رقم (4) عن آراء أفراد عينة الدراسة حول الأخلاقيات والقيم الوظيفية

المحور الأول (الأخلاقيات والقيم الوظيفية)							
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري
1	القيم الأخلاقية في الإدارة معياراً لا يقل أهمية عن تحقيق الربح والكفاءة	117	232	59	5		4.12
		28.3%	56.2%	14.3%	1.2%		.680
2	تتناقش موضوع القيم الأخلاقية في الاجتماعات العامة بين الإدارة مع الموظفين.	44	248	100	21		3.76
		10.7%	60.0%	24.2%	5.1%		.705
3	يتم وضع أهداف أخلاقية في خطط وبرامج الفندق لتنفيذها.	62	253	95	3		3.91
		15.0%	61.3%	23.0%	.7%		.633
4	يعتمد الفندق مبادئ أخلاقية معترف بها ومقبولة دينياً واجتماعياً.	67	256	89	1		3.94
		16.2%	62.0%	21.5%	.2%		.620
5	يعترف الفندق بالقواعد أو الاعراف في النظام الاجتماعي ككل كدليل لصحة الأعمال	100	206	107			3.98
		24.2%	49.9%	25.9%			.709
6	إصدار لائحة لقواعد السلوك المهني للإدارة يساعد على الالتزام بها.	130	233	50			4.19
		31.5%	56.4%	12.1%			.632
7	يتم عمل دورات داخل الفندق هدفها ترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين.	30	85	114	184		2.91
		7.3%	20.6%	27.6%	44.6%		.967
8	تهتم الإدارة بمسألة التزام الموظفين بالأخلاقيات والقيم الوظيفية داخل الفندق.	88	273	52			4.09
		21.3%	66.1%	12.6%			.576

9	الالتزام بالأخلاقيات هي معايير تقييم أداء الموظفين في الفندق.	ت	66	199	126	22	3.75	.785
		%	16.0	48.2	30.5	5.3		

وبالنسبة للفقرة السابعة في المحور الأول فكان هو الأدنى في المتوسط الحسابي والأعلى تشتت في الانحراف المعياري للمحور ككل، (متوسط حسابي 2.91، انحراف معياري 0.967). حيث رفض 44.6% الفقرة، والمحايدون 27.6% ورغم ارتفاع نسبة الغير موافقين، إلا أننا نجد أن الفقرة تميل إلى الرأي المحايد فالمتوسط الحسابي 2.91، وهو يقع في تقسيم حساب المدى من (2.61 إلى 3.40) هو محايد في حساب طول الفئة ونجد أن نسبة الموافقين 27.9% وهذا يدل على عدم وجود دورات تدريبية لترسيخ القيم الأخلاقية لدى الموظفين داخل تلك الفنادق، وبالنسبة للفقرة التاسعة والأخيرة في المحور الأول هي معايير تقييم أداء الموظفين في الفندق، فعلى الرغم من عدم وجود اعتراض عليه من أفراد العينة إلا أن نسبة 30.5% كانوا محايدين على أن الالتزام الأخلاقي هو معيار تقييم الأداء ومع ذلك كان المتوسط عالي في الفقرة (المتوسط الحسابي 3.75، وانحراف معياري 0.785).

المحور الثاني: سمات (المدير/المشرف) الشخصية

جدول (5) عن آراء أفراد عينة الدراسة حول السمات الشخصية للمدير/المشرف

المحور الثاني: سمات (المدير/المشرف) الشخصية								
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10	يعتبر نموذجاً جيداً في اتخاذ القرارات المبنية على الأخلاق والقيم	ت	122	251	33	7	4.18	.641
		%	29.5	60.8	8.0	1.7		
11	صادق ويشهد له جميع الأطراف بالنزاهة في تعاملاته.	ت	90	229	94		3.99	.668
		%	21.8	55.4	22.8			
12	يتمتع بالثقة بالنفس واحترام الذات.	ت	92	255	64	2	4.06	.628
		%	22.3	61.7	15.5	.5		
13	يلتزم بوعوده مع الموظفين.	ت	94	232	83	4	4.01	.684
		%	22.8	56.2	20.1	1.0		
14	يلتزم بالدفاع عن المرؤوسين أمام الإدارة العليا.	ت	64	265	82	2	3.95	.609
		%	15.5	64.2	19.9	.5		
15	يحترم وجهات نظر الآخرين.	ت	73	206	124	10	3.83	.739
		%	17.7	49.9	30.0	2.4		
16	يتعامل بحيادية ونزاهة مع جميع الموظفين.	ت	74	224	109	6	3.89	.700
		%	17.9	54.2	26.4	1.5		
17	يمكن الوثوق به.	ت	67	218	125	3	3.85	.686
		%	16.2	52.8	30.3	.7		
18	يسمح للمعارضين له بإبداء آرائهم دون عقاب.	ت	70	204	128	11	3.81	.741
		%	16.9	49.4	31.0	2.7		

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن آراء غالبية أفراد عينة الدراسة تراوحت بين الموافق بشدة والموافق، على جميع عناصر المحور، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعناصر المحور الثاني السمات الشخصية للمدير/المشرف (3.83 – 4.18) مما يشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة بشكل كبير على أن تلك السمات الشخصية للقائد أو المشرف متوفرة، وأن عينة الدراسة اتفقت مع Busch and

Wennes, (2012) أن مفاهيم القيادة التحويلية والكاريزمية جعلت القيم واضحة وذات مغزى، وكذلك أنعكس سلوك القائد/المشرف على سلوك الموظفين، كما أن سلوكيات القادة وديناميكيات التعامل مع الآخرين تزيد ثقة المرؤوسين وتؤدي إلى نتائج إيجابية، كما أكدت على أهمية البعد الأخلاقي في التأثير على الموظفين (Hoch et al., 2016). ومن خلال السمات البارزة والمتداخلة للقيمة التي تستند على نظريات القيادة الأربعة (نظرية القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة والقيادة بالخدمة والقيادة الأخلاقية (Hendrikz & Engelbrecht, 2019) وتطويرها إلى نظرية موثوقة وصالحة لقياس هذه الدراسة.

المحور الثالث: السمات الإدارية للمدير/المشرف

وتشير النتائج الواردة في الجدول (6) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تراوحت بين الموافق بشدة والموافق، على جميع عناصر المحور، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعناصر المحور الثالث السمات الإدارية للمدير/المشرف (3.54 – 4.16) مما يشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة بشكل كبير بتلك السمات للقائد أو المشرف موجودة بالفعل، ويشير ذلك إلى رغبة المرؤوسين في استيعاب القيم والمعتقدات التي تتوافق مع قائدهم، ونتيجة لذلك سيكون لدى المتابعين تفاعلات أكثر، مما يؤدي إلى درجة عالية من التحفيز الفكري التي هي من السمات التي تركز على احتياجات الأفراد (Chen, 2017).

جدول (6) عن آراء أفراد عينة الدراسة حول السمات الإدارية للمدير/المشرف

المحور الثالث: السمات الإدارية (للمدير / المشرف)							
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري
19	ت يناقش موضوع الأخلاقيات والقيم الوظيفية في الاجتماعات العامة مع الإدارة.	47	176	145	45	10.9	.834
		11.4 %	42.6	35.1	10.9	35.1	
20	ت يجد طرقًا لإبصال رؤيته إلى مرؤوسيه .	114	214	82	3	.7	.708
		27.6 %	51.8	19.9	.7	19.9	
21	ت يلتزم بالمبدأ الأخلاقي المتمثل في احترام المرؤوسين	120	206	84	3	.7	.720
		29.1 %	49.9	20.3	.7	20.3	
22	ت يستمع إلى أفكار وتطلعات مرؤوسيه ويستجيب لها	58	258	92	5	1.2	.633
		14.0 %	62.5	22.3	1.2	22.3	
23	ت يطبق الإجراءات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز	100	234	75	4	1.0	.680
		24.2 %	56.7	18.2	1.0	18.2	
24	ت يوفق بين الإجراءات من جهة والقيم الأخلاقية والمعايير المقبولة لدى الأفراد من جهة أخرى.	107	220	85	1	.2	.688
		25.9 %	53.3	20.6	.2	20.6	
25	ت يناقش أخلاقيات وقيم العمل مع الموظفين.	129	221	61	2	.5	.676
		31.2 %	53.5	14.8	.5	14.8	
26	ت يحرص المدير على تقديم فرص التقدم المهني للموظفين بشكل متساوي.	82	247	78	6	1.5	.668
		19.9 %	59.8	18.9	1.5	18.9	
27	ت يعاقب الموظف الذي ينتهك المعايير الأخلاقية.	133	215	63	2	.5	.685
		32.2 %	52.1	15.3	.5	15.3	

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

وتشير النتائج الواردة في الجدول (7) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تراوحت بين الموافق بشدة والموافق، على جميع عناصر المحور، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعناصر المحور الرابع (3.95 –

4.40 مما يشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة بشكل كبير بتلك الفقرات التي تمثل الأداء الوظيفي موجودة بالفعل.

جدول (7) عن آراء أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي

المحور الرابع: (الأداء الوظيفي)							
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري
28	أؤدي واجبات وظيفتي بالأمانة والدقة المطلوبتين.	194	191	28			4.40
		47.0 %	46.2 %	6.8 %			0.614
29	أقوم بالمهام المطلوبة مني على أكمل وجه دون رقابة من مديري.	79	278	56			4.06
		19.1 %	67.3 %	13.6 %			0.570
30	تساهم الأخلاقيات والقيم الوظيفية في تحسين أداء العمل في الفندق.	83	272	58			4.06
		20.1 %	65.9 %	14.0 %			0.582
31	أحقق مؤشرات الأداء المطلوبة مني كما هو متوقع.	91	272	50			4.10
		22.0 %	65.9 %	12.1 %			0.577
32	أنجز المهام المطلوبة مني حسب الوقت مستهدفاً لإنجاز هذه المهام.	84	237	79	13		3.95
		20.3 %	57.4 %	19.1 %	3.1 %		0.721
33	أبادر لمساعدة الزملاء عند تعرضهم لضغوط في العمل.	152	223	38			4.28
		36.8 %	54.0 %	9.2 %			0.620

ويعتمد النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق الأهداف بشكل كبير على أداء المديرين/المشرفين (Nasrun, 2018) ، ويُظهر الأداء مدى حماس الموظفين للقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم داخل الفندق وهو ما يتماشى مع البحث الذي أجراه (Setiawan & Pratama, 2019) ، وبالطبع سيكون الأداء التنظيمي ناجحاً إذا كان مدعوماً بقيادة قوية في إدارة جميع أنشطة المؤسسة (Gangai & Agrawal, 2019) مثل الأبحاث التي أجراها (Yildiz et al., 2014)(Soomro, 2011) Jamal & Francis & Ekaette, 2016) وجدوا جميعاً أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء الموظف، والالتزام الذي يتجاوز المصلحة الذاتية للفرد، والتواضع الشخصي يؤثر على المرؤوسين (Bourne, 2016) وكذلك يعطي أسلوب القيادة القائمة على القيمة تأثيراً مهماً وإيجابياً على أداء الموظف، كما في الدراسة (Rustilah, 2018) لذلك يمكن القول أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة هو شيء قادر على إثارة اهتمام الموظفين، وسيشرح القائد دور موظفيه ويزيد من حافزهم للعمل بحيث يمكن أن يؤثر على الأداء، مما يعني أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة هو أحد المتغيرات المهمة التي يمكنها تحسين أداء الموظف.

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

استخدمت الدراسة تحليل الارتباط لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال البحث عن طريق الاستبيان في محاولة لتحديد العلاقة والأنماط والروابط المهمة والاتجاهات بين متغيرين أو مجموعتي بيانات، ويساعد الارتباط على تحديد غياب أو وجود علاقة بين متغيرين وهي طريقة إحصائية تستخدم لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغيرين وحساب ارتباطهما ببساطة، واستخدمت الدراسة تحليل الارتباط لدراسة العلاقة الخطية البسيطة بين المتغيرات، لأن لدينا سبب جيد للاشتباه في وجود علاقة خطية وسببية بين متغيرين ونرغب في توقع قيم أحد المتغيرين من المتغير الآخر ولذلك استخدمت الدراسة تحليل الانحدار لنجد معادلة لوصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في المحاور الثلاثة والمتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي).

العلاقة بين الأداء الوظيفي وبين الاخلاقيات والقيم الوظيفية والسمات الشخصية للمدير/المشرف والسمات الإدارية للمدير/المشرف

العلاقة بين الأداء الوظيفي وبين الاخلاقيات والقيم الوظيفية

جدول (8): الأداء الوظيفي والأخلاقيات والقيم الوظيفية

المحور الرابع الإداء الوظيفي b4	المحور الأول الاخلاقيات والقيم الوظيفية b1	معامل الارتباط b4 B1	مستوى الدلالة B4 B1	تكرار B4 B1
1.000	.961			
.961	1.000			
.000	.000			
413	413			
413	413			

وتشير النتائج الواردة في الجدول (8) (مصفوفة الارتباط) الى العلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمحور الأول (الأخلاقيات والقيم الوظيفية) بقيمة (.961) بدلالة أصغر من (.001). ويثبت الجدول أن هناك علاقة طردية بينهما.

جدول (9): model summary

معدل	R ¹	R ²	معامل التحديد المعدل
1	.961	.924	.923

وتشير النتائج الواردة في الجدول (9) (Summary Model) الى ظهور ملخص تحليل الانحدار الذي تظهر فيه قيمة الارتباط (R) بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، كما يظهر في هذا الجدول قيمة (R) وقيمة (R2) المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع، التي تدل على ما يساهم به كل متغير من المتغيرات المستقلة من تفسير لتباين المتغير التابع ويضم أيضاً معامل التحديد المعدل.

جدول (10) الخاص بالمعاملات الرياضية

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة بيتا	قيمة t	Sig T	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	B1	4973.384	.000	.961	70.522	.000	1.000

وتشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى معرفة العلاقة بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وبين المتغير المتنبئ المتمثل في الرموز (B1) وهو يرمز إلى (المحور الأول الأخلاقيات والقيم الوظيفية)، وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والذي أعتبر أن أي تغير في متغيرات (محور القيادة الأول) كمتغيرات تفسيرية، ومتغير (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع، وأظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ((F البالغة (4973.384) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (92%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R2) ، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والمحور الأول (الأخلاقيات والقيم الوظيفية) (.961). ذات دلالة إحصائية ، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) وللدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (الأخلاقيات والقيم الوظيفية) بمقدار وحدة واحدة يتحسن الأداء الوظيفي بمقدار (.961)، وتتفق نتيجة الدراسة مع (Gerhart, 2008)، (Chandrakumara, 2011)، (Busch & Wennes, 2012)، (Pawirosumarto et al., 2017)، أن الموظفين يتأثرون (بالأخلاقيات والقيم الوظيفية) التي يتم استيعابها والثقافة الأوسع المحمولة في أذهان الأفراد، والقيم الجوهرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالرضا والالتزام التنظيمي والوظيفي، والرغبة في قدر أكبر من التوازن والانسجام بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، وتخلق لدى العاملين الرغبة في

المرونة والإنجاز وتطوير المهارات، وكان خط التضخم للتباين اقل من (5) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل نموذج الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة المحور الاول(الأخلاقيات والقيم الوظيفية) يؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

العلاقة بين السمات الشخصية للمدير/المشرف، والأداء الوظيفي
في الجداول الآتية دراسة مدى تأثير المحور الثاني (السمات الشخصية للمدير/المشرف) كمتغير مستقل على المحور الرابع (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع.

وتشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى العلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمحور الثاني (السمات الشخصية) بقيمة (0.949). بدلالة (0.001). ويثبت الجدول أن هناك علاقة طردية بينهما.

جدول (11): السمات الشخصية للمدير/المشرف والأداء الوظيفي

المحور الرابع الاداء الوظيفي b4	المحور الثاني السمات الشخصية للمدير/المشرف B2	معامل الارتباط b4 B2	مستوى الدلالة B4 B2	تكرار B2 B2
1.000	0.949	1.000	0.000	413
0.949	1.000			413
0.000				
0.000				

جدول (12): model summary

موديل	R ¹	R ²	معامل التحديد المعدل
1	0.949	0.901	0.901

وتشير النتائج الواردة في الجدول (12) (Summary Model) الى ظهور ملخص تحليل الانحدار الذي تظهر فيه قيمة الارتباط (R) بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، كما يظهر في هذا الجدول قيمة (R) وقيمة (R²) المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع، التي تدل على ما يساهم به كل متغير من المتغيرات المستقلة من تفسير لتباين المتغير التابع.

جدول (13): العلاقة بين الأداء الوظيفي والسمات الشخصية للمدير/المشرف

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة بيتا	قيمة t	Sig T	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	B2	3749.541	0.000	0.949	61.233	0.000	1.000

وتشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى معرفة العلاقة بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وبين المتغير المتنبئ المتمثل في الرموز (B2) وهو يرمز إلى (المحور الثاني السمات الشخصية للمدير/المشرف)، وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والذي أعتبر أن أي تغير في متغيرات (محور القيادة الثاني) كمتغيرات تفسيرية، ومتغير (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع. أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (3749.541) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (90%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) ، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والمحور الثاني (السمات الشخصية للمدير او المشرف) (0.949). ذات دلالة إحصائية، حيث

يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) وللدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (السمات الشخصية للمدير أو المشرف) بمقدار وحدة واحدة، يتحسن الأداء الوظيفي بمقدار (.949)، وتتفق نتيجة الدراسة مع (Barrett, 2014)، (Copeland, 2014)، (Frost, 2014)، (Clarke, 2018)، (Manzoor et al., 2019) أن السمات الشخصية للمدير أو المشرف وسلوكياته لا تفيد المدير/المشرف فحسب، بل كل من حولهم أيضاً، مما يؤدي إلى زيادة الترابط، وقد ثبت أن هذه السمات تزيد من مشاركة الموظفين وتحفيزهم، وزيادة المرونة والقدرة على التكيف وزيادة المصداقية بين القادة، وهذه السمات تخلق مؤسسات أكثر استدامة، مبنية على ثقافة ديناميكية ورؤية قائمة على القيمة، وكان خط التضخم للتباين اقل من (5) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعديدية خطية بين المتغيرات، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل نموذج الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة (المحور الثاني) (السمات الشخصية للمدير/المشرف) تؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

العلاقة بين السمات الادارية للمدير/المشرف والأداء الوظيفي
في الجداول الاتية دراسة مدى تأثير المحور الثالث (السمات الإدارية للمدير/المشرف) كمتغير مستقل على المحور الرابع (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع

جدول (14): السمات الادارية للمدير/المشرف والأداء الوظيفي

المحور الثالث السمات الادارية للمدير/المشرف	المحور الرابع الأداء الوظيفي	
.956	1.000	معامل الارتباط b4
1.000	.956	B3
.000	.000	مستوى الدلالة B4 B1
413	413	تكرار B3
413	413	B3

يوضح الجدول (14) أن العلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) والمحور الثالث (السمات الإدارية) بقيمة (.956) بدلالة أصغر من (.001). ويثبت الجدول أن هناك علاقة طردية بينهما.

جدول (15): Model summary

معدل التحديد المعدل	R ²	R ¹	موديل
.913	.914	.956	1

الجدول (15) يظهر ملخص تحليل الانحدار الذي تظهر فيه قيمة الارتباط (R) بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، كما يظهر في هذا الجدول قيمة (R) وقيمة (R²) المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع، التي تدل على ما يساهم به كل متغير من المتغيرات المستقلة من تفسير لتباين المتغير التابع.

جدول (16): العلاقة بين السمات الادارية للمدير/المشرف والأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة بيتا	قيمة t	Sig t	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	B3	4343.851	.000	.956	65.908	.000	1.000

وتشير النتائج الواردة في الجدول (16) إلى معرفة العلاقة بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وبين المتغير المتنبئ المتمثل في الرموز (B3) وهو يرمز إلى (المحور الثالث السمات الادارية للمدير/المشرف)، وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والذي أعتبر أن أي تغير في متغيرات (محور القيادة الثالث) كمتغيرات تفسيرية، ومتغير (الأداء الوظيفي) كمتغير تابع، أظهرت نتائج

الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (4343.851) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (91%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والمحور الثالث (السمات الإدارية) (.956)، ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) وللدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (السمات الإدارية) بمقدار وحدة واحدة، يتحسن الأداء الوظيفي بمقدار (.956). وتتفق نتيجة الدراسة مع (Joel & Kelley, 2017)؛ (Nasrun, 2018)، (Manzoor et al., 2019)، (Matira & Awolusi, 2020) أن تعزيز السلوك في السعي لتحقيق هذه الأهداف المؤسسة، يزيد الأداء الوظيفي للموظفين والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، ويمكن ملاحظة أسلوب القيادة كسلسلة من السلوك الإداري والسمات والطريقة، والقدرة على أساس العامل وكذلك مستوى المؤسسة، وكذلك تحسين الروح المعنوية، والشعور بالأمان، ومشاركة الموظفين، والكفاءات العامة اللازمة لأداء وظيفة معينة، ويعتبر المديرين لهم تأثير كبير على موظفيهم ستساعد بالتأكيد الفنادق لتحديد ما ينقص في التطلعات التحفيزية بين المديرين وما يتوقعه الموظفون من قاداتهم / مديروهم في صناعة الفنادق، وكان خط التضخم للتباين اقل من (5) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات، وبذلك نرفض الفرضية الصفريية ونقبل الفرض البديل نموذج الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة (المحور الثالث) (السمات الإدارية للمدير/المشرف) تؤثر على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الملخص والتوصيات

تبحث هذه الدراسة الى الوقوف على طبيعة تأثير القيادة القائمة بالقيم لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم في مصر ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأقسام، وقد تم قياس القيادة القائمة على القيمة من خلال ثلاثة محاور هي (الأخلاقيات والقيم الوظيفية، سمات المدير/المشرف الشخصية، السمات الادارية للمدير/المشرف) كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، ووجدت الدراسة ان أبعاد القيادة القائمة على القيمة لها تأثير إيجابي قوى على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وفقاً لنتائج تحليل الانحدار البسيط والذي أعتبر أن أي تغير في متغيرات (محور القيادة الثالث) كمتغيرات تفسيرية، ومتغير(الأداء الوظيفي) كمتغير تابع، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Busch & Wennes, 2012) في تأثير القيم المتغيرة بشكل كبير على إجراءات العمل وهوية الموظف، ومناخ العمل وإنجازات الموظفين، وأنه يجب أن يكون القادة على دراية كاملة بأهمية العمل على تنمية القيمة في مؤسساتهم، بغرض تحقيق النتائج المرجوة.

واتفقت الدراسة مع دراسة (Hoch et al., 2018)، التي قارنت بين الأشكال الثلاثة الناشئة للقيادة ذات التوجه الأخلاقي كما أطلقت عليها (أي القيادة الحقيقية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الخادمة مع القيادة التحويلية)، والتي استخدمها الباحث في بناء النموذج الحالي والقائم على سلوكيات (القائد الديمقراطي والزعيم الكاريزماتي وقائد المعاملات والقائد الخادم، والقائد التحويلي) الذين مثلو الركيزة الأساسية لبناء القيادة القائمة على القيمة. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Snyder et al., 2018) على تتطلب القيادة القائمة على القيمة إلى فهم ثقافة العمل وأهمية ربط القيادة بقيم المؤسسة، ومساعدة القادة على بناء تحديد القيم والتعبير عنها وبناء العمليات والأساليب التي تعزز نوع ثقافة العمل اللازمة للحفاظ على تطوير الجودة، وكذلك مع دراسة (Hendrikz & Engelbrecht, 2019) التي هدفت إلى استخلاص عنصر متكامل لمفهوم القيادة، من خلال السمات البارزة والمتداخلة للقيمة التي تستند على نظريات القيادة الأربعة (نظرية القيادة التحويلية والقيادة الأصيلة والقيادة بالخدمة والقيادة الأخلاقية) وتطويرها إلى نظريات موثوقة وصالحة لقياس هذه الدراسة، والتي اوصت بها دراسة (Copeland, 2014) والتي قدمت توصيات للبحث المستقبلي لتعزيز تطوير وقياس القادة الذين لديهم الأخلاق والأصالة كسلوكيات أساسية لقيادتهم، ويجب أن تستمر أبحاث القيادة والإدارة في هذا المسعى المهم لتحديد وتوضيح والتحقق من صحة تطوير بناء وتطبيق القيادة القائمة على القيم، وطبقاً لنتائج الدراسة الحالية تم تأكيد أن السمات والسلوكيات الشخصية والادارية المتداخلة للمدير/المشرفين صالحة للقياس والتحليل واتضح أنها مؤثرة تأثير عالي على أداء الموظفين ومستويات رضائهم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- 1- أوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للأخلاقيات والقيم الوظيفية على الأداء الوظيفي داخل الفنادق، حيث أن الأخلاقيات والقيم الوظيفية عنصران مهمان في التأثير على الأداء الوظيفي في الفنادق، وذلك من خلال الالتزام بالأخلاقيات داخل بيئة العمل كأحدي الطرق المؤثرة في أداء الموظفين.
- 2- أوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لسمات المدير/ المشرف الشخصية على الأداء الوظيفي، حيث أن سمات المدير/المشرف الشخصية عنصراً مهماً في التأثير على الأداء الوظيفي في الفنادق، ويدل ذلك على أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة له تأثيراً مهماً وإيجابياً على أداء الموظف لما تحتويه الفقرات من صفات شخصية عالية للمدير/المشرف وهذا ما وضحه متوسطات اجابة الموظفين المرتفعة، وأسلوب القيادة القائمة على القيمة هو شيء قادر على إثارة اهتمام الموظفين، وسيشرح القائد دور موظفيه ويزيد من حافزهم للعمل بحيث يمكن أن يؤثر على الأداء
- 3- أوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لسمات المدير/ المشرف الادارية على الاداء الوظيفي، حيث أن سمات المدير/المشرف الادارية عنصراً مهماً في التأثير على الاداء الوظيفي في الفنادق، فقد أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة يحقق تأثيراً مهماً وإيجابياً تجاه أداء الموظف في الفنادق عينة الدراسة، لأنهم بحاجة إلى التوجيه والإرشاد من رؤسائهم، لأن هؤلاء الأشخاص هم الذين يخلقون معنويات عالية وتحفيزاً بين الموظفين، وكذلك يساعدون علي الكشف عن إمكانياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي في العمل، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الرضا عن العمل سيكون له تأثير إيجابي على زيادة أداء الموظف، مما يعني أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة هو أحد المتغيرات المهمة التي يمكنها تحسين أداء الموظف.
- 4- تؤثر القيادة الغير مبنية على القيم سلباً على سلوك الموظفين، وبالتالي على المؤسسة الفندقية وثقافتها، وقد يترك هذا الموظفين يشعرون بالإحباط وعدم الحماس في العمل، وكل هذا يخلق بيئة عمل لا تعزز رفاهية المجتمع.

ووفقاً لنتائج الدراسة، يُلاحظ أن القيمة تنتمي الى مجمل الابعاد التي تشكلت منها أسئلة الاستبيان القائمة على تعاملات وسلوكيات وسمات القادة/ المشرفين والتي تمثلت في (الأخلاقيات والقيم الوظيفية والسمات الشخصية والادارية للقائد/ المشرف) وهذا يعني أن القيمة تكونت من أكثر أنواع القادة تفضيلاً للموظفين بالأغذية والمشروبات وهم القائد الديمقراطي والقائد الكاريزماتي وقائد المعاملات والقائد الخادم، والقائد التحويلي، وتدعم هذه النتيجة ارتفاع متوسطات اجابتهم على محاور الاستبيان، وأنهم بحاجة إلى التوجيه والإرشاد من رؤسائهم لأن هؤلاء الأشخاص هم الذين يخلقون معنويات عالية وتحفيزاً بين الموظفين وكذلك يساعدونهم على الكشف عن إمكانياتهم وتحسين أدائهم الوظيفي في العمل، مما سيكون له تأثير إيجابي على زيادة أداء الموظف.

التوصيات

- في ضوء ما توصلت اليه النتائج، فإن الباحث يقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للسادة القائمين على الإدارة في المؤسسات الخدمية لعلها تسهم وتساعد في تحسين ادائها المستقبلي في مجال الخدمة.
- 1- يجب على المديرين التفاعل بشكل أكبر مع الموظفين من خلال المشاركة في أنشطة التحسين والاعتراف بشفافية بجهود الموظفين والتحسينات التي يقوم بها الموظفون لأن هناك نقص في الحوار والتفاعل مع بعض الموظفين.
 - 2- يجب على القادة والمديرين إظهار علاقة إيجابية وجيدة بين الموظفين من خلال منحهم الاحترام والتقدير والثقة، ولا ينبغي للمديرين والقادة أن يكونوا في الإدارة فقط بصفتهم مديرين رفيعي المستوى ولكن يجب عليهم أن يكونوا قدوة يحتذى بها يتبعون المبادئ الأخلاقية في كل من الجوانب الشخصية والمهنية في حياتهم.
 - 3- في مرحلة التوظيف والاختيار يجب أن يتم تقييم المرشحين لصفات قيادية حقيقية مثل الشفافية والوعي الذاتي، وأيضاً من خلال المقابلات يمكن تحليل قدرة المرشح على إظهار الإجراءات التي تعكس القيم الأخلاقية الداخلية، وربطها مع قيم المؤسسة.

- ٤- يجب أن تركز الفنادق على وحدة أسلوب القيادة لمديري ومشرفي الأقسام التي يستخدمها القادة للتعامل مع مرؤوسيههم لتحقيق الأهداف التي أصبحت بالفعل التزاماً مشتركاً، كما يجب على المديرين فهم كيف يؤثر سلوكهم على النتائج التنظيمية الوسيطة ولكن أيضاً أي من سلوكياتهم تنتج كل تأثير.
- ٥- يجب على المؤسسات الفندقية تطوير القيادة كمصدر للميزة التنافسية، نظراً لأن صناعة الخدمات تميل إلى أن تكون كثيفة العمالة مع قوى عاملة متنوعة ولديها بيئة متغيرة بشكل متزايد، فقد تساعد المهارات القيادية المؤسسات على استخدام الموارد البشرية المتاحة بشكل أكثر فعالية وقد تساعد في زيادة الأداء.
- ٦- يجب تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وخاصة التدريب والتطوير وإدارة الأداء والمكافآت لدعم المشرفين والمديرين لتطوير مهارات التحفيز الملهمه وتشجيعهم على ممارسة هذه المهارات مع موظفيهم، لأن هذه الممارسات تخلق مناخ عمل إيجابياً حيث يمكن للموظفين العمل بشكل منتج ومبدع وتحقيق أعلى ما في إمكاناتهم، ويمكن لبرامج التدريب والتطوير، تطوير هذه الحالة المزاجية بصفه مستمرة.
- ٧- اختارت هذه الدراسة فقط موظفي قسم الاغذية والمشروبات العاملين في الفنادق السياحية كمشاركين في الدراسة، قد تتضمن الدراسات المستقبلية أنواعاً أخرى من الموظفين بالأقسام الأخرى في صناعة الفنادق لتوسيع إمكانية تعميم النظريات المقدمة.

المراجع باللغة العربية:

- بوزوينة محمد، حرش وهيبه (2017). أثر جودة أنظمة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الفندقية "دراسة حالة فندق النصر، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- القطرانة، زياد حمد (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، ص5، رقم الايداع 2016/10/4640، الناشر شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahmad, M., & Ghayyur, M. (2014). How Value Based Leadership Influences Logistic Support Services and Employees Satisfaction, *International Review of Management and Business Research*, Vol 3(1), 55.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions, *International Journal of Educational Management*. Vol 30 (1), 104-164.
- Ali, F. (2015). Service quality as a determinant of customer satisfaction and resulting behavioral intentions: A SEM approach towards Malaysian resort hotels. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, Vol 63(1), 37-51.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 22(3), 304-323.
- Amir, A., Ridwan, R., Din, M., Yamin, N., Zahra, F., & Firman, M. (2021). The role of budget participation in improving managerial performance. *Accounting*, Vol.7(2), pp.269-280.
- Anna.L, Lúbia.B, Ivana, B. (2019). Values-oriented Leadership-Verslas: Teorijair praktika/ Business: *Theory and Practice* Vol. 20, pp. 259-269 <https://doi.org/10.3846/btp.2019.25>
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol 58(4), 364-373.

- Betty M.R, Andrew N.M, Tamara S.T & Ashley L.R (2016). Infants' generalizations about other people's emotions: *Foundations for trait-like attributions, Developmental Psychology*. Vol 52 (3), 364-378.
- Bell, R. M. (2013). Charismatic leadership case study with Ronald Reagan as an exemplar, *Emerging Leadership Journeys*, Vol 65(1), 83-91.
- Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The leadership quarterly*, Vol 26(6), 1080-1094.
- Busch, T., & Wennes, G. (2012). Changing values in the modern public sector: the need for value-based leadership, *International Journal of Leadership in Public Services* Vol. 8 No. 4, pp. 201-215.
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values-based leadership: A literature review. *International Journal of leadership studies*, Vol 8(2), 105.
- Czabanowska, K. M., & Rethmeier, K. (2016). Value-based leadership is an integral part of a public health leadership curriculum Katarzyna Czabanowska. *European Journal of Public Health*, Vol 26(suppl_1),
- Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism Management*, Vol 63, 66-76.
- Elsetouhi, A. M., Hammad, A. A., Nagm, A. E. A., & Elbaz, A. M. (2018). Perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors. *Tourism Management*, Vol 65, 100-115.
- Gangai, K. N., & Agrawal, R. (2019). The linkage between ethical leadership and employee engagement for managerial performance: A critical review. *BULMIM Journal of Management and Research*, Vol.4(1), pp.11-21.
- Gilbert, S., & Kelloway, E. K. (2018). Self-determined leader motivation and follower perceptions of leadership, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 39, (5).619-608.
- Guterres, L. F. D. C., Armanu, A., & Rofiaty, R. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance, *Management Science Letters*, Vol 10(7), 1497-1504.
- Heled, E., Somech, A., & Waters, L. (2016). Psychological capital as a team phenomenon: Mediating the relationship between learning climate and outcomes at the individual and team levels. *The Journal of Positive Psychology*, Vol 11(3), 303-314.
- Hendrikz, K., & Engelbrecht, A. S. (2019). The principled leadership scale: An integration of value-based leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 45(1), 1-10.
- Hui, C. H., Chiu, W. C., Yu, P. L., Cheng, K., & Tse, H. H. (2007). The effects of service climate and the effective leadership behavior of supervisors on frontline employee service quality: A multi-level analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 80(1), 151-172.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic. And servant leadership explains variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, Vol 44(2), 501-529.

- IKW Lai, M Hitchcock (2016). A comparison of service quality attributes for stand-alone and resort-based luxury hotels in Macau: 3-dimensional importance-performance analysis. *Tourism Management*, Vol 55, 139-159.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., & Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, Vol 5(3), 87-92.
- Kraemer Jr, Harry. M. (2011). From values to action: The four principles of values-based leadership. John Wiley & Sons, Inc., publication.
- Leparleen, C.S (2014). Leadership styles and performance of commercial banks in Kenya, A research project submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of the Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/74683>.
- Luo, Z., Marnburg, E., & Law, R. (2017). Linking leadership and justice to organizational commitment: The mediating role of collective identity in the hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 29 No. 4, pp. 1167-1184.
- Manik. E. (2016). The influence of transformational leadership on achievement motivation and organizational climate and employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 6(12), pp.599-608.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 26 No. 4, pp. 630-651.
- Mahaputra, M. R. (2021). Literature Review The Effect of Organizational Internal Control, Leadership Style and Organizational Commitment on Managerial Performance. *Journal of Law, Politic and Humanities*, Vol.1 (3), 144-153.
- Mavhungu, D., & Bussin, M. H. (2017). The mediation role of motivation between leadership and public sector performance. *Sa Journal of human resource management*, Vol. 15(1), pp.1-11.
- Mekonnen Tadesse, W. (2017). Women in management: Challenges and gaps in public institutions in Ethiopia. *Journal of International Women's Studies*, Vol. 18(2), 105-117.
- Nasrun, M. (2018). The Effect of TQM And Budget Participation On Managerial Performance In Corporate Manufacturing In Industrial Area Makassar. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, Vol. 1(1), pp.70-84.
- Nichols, A. L. (2016). What do people desire in their leaders? The effect of leadership experience on desired leadership traits, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 37 No. 5, pp. 658-671.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia, *International journal of law and management*. Vol. 59 No. 6, pp. 1337-1358.
- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2018). The effect of transformational leadership style, work motivation, and work environment on employee performance in mediation by job satisfaction variables in Pt. Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review*, Vol. 18(2), 165-176.
- Rao, M. S. (2017). Values-based leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol.10 (2), 5.

- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy, and job satisfaction in China: *the moderating role of guanxi*. *Personnel review*. Vol. 46 No. 2, pp. 371-388.
- Rescalvo-Martin, E., Gutierrez-Gutierrez, L., & Llorens-Montes, F. J. (2021). The effect of paradoxical leadership on extra-role service in the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 33 No. 10, pp. 3661-3684.
- Sangak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, Vol.16 (62).
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study), *Dinasti International Journal of Management Science*, Vol.3 (4), 762-772.
- Setiawan, A., & Pratama, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, Vol.11(1), pp.19-33.
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016, August). The interaction effect of job redesigns and job satisfaction on employee performance. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. *Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 4 No. 2, pp. 162-180.
- Snyder, K., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2018). Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development, *Business Process Management Journal*. Vol. 24 No. 6, pp. 1289-1301.
- Su, S. X., Baird, K., & Nuhu, N. (2021). Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30(2), pp.313-341.
- Wilderom, C. P., Van den Berg, P. T., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance, *The leadership quarterly*, Vol.23 (5), 835-848.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. Vol.42 (3), pp. 198–208.

Website:

- Cherry Kendra, (2022). What Is Democratic Leadership, <https://www.verywellmind.com/what-is-democratic-leadership-2795315>

The relationship between value-based leadership and job performance of Egyptian hotel employees: An applied study

Abstract

The current research aims to identify the nature of the relationship between leadership by values among managers and supervisors of food and beverage departments in five-star hotels in Egypt and the level of job performance of employees in these departments, to achieve this goal, several sub-goals emerged, namely identifying the components of the value-based leadership approach and providing a useful model to enhance the leadership approach in the field of management in hotels, as well as identifying the degree of practicing value-based leadership among managers and supervisors of food and beverage departments in five-star hotels in Greater Cairo in Egypt. To achieve this goal, a survey form was designed For employees, a random sample of the study population in five-star hotels in Greater Cairo was distributed to the study sample, which numbered (10) hotels. (413) questionnaires were analyzed on a random sample of workers in the food and beverage department of the hotels under study, to identify the opinions of employees. The study showed that the value-based leadership style has an important and positive impact on the employee's performance, so it can be said that the value-based leadership style is something that can arouse the interest of employees. The leader will explain the role of his employees and increase their motivation to work so that it can affect performance. Value-based leadership on the employee's performance, the results showed that the value-based leadership style achieves an important and positive effect on the employee's performance in the study sample hotels, which means that the value-based leadership style is one of the important variables that can improve employee performance.

Keywords: leadership styles, value-based leadership, job performance, hotels, Egypt.