

تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة

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 إلى الوقوف على طبيعة العلاقة القائمة على القيمة لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم في مصر ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين في هذه الأقسام، ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استمارة استقصاء خاصة بالموظفين على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق فئة الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى ويبلغ عددها (10) فنادق وتم تحليل (413) استمارة استبيان على عينة عشوائية من العاملين في قسم الأغذية والمشروبات بالفنادق قيد الدراسة، وذلك للتعرف على آراء الموظفين. وقد أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة يحقق تأثيراً مهماً وإيجابياً تجاه أداء الموظف في الفنادق عينة الدراسة، مما يعني أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة هو أحد المتغيرات المهمة التي يمكنها تحسين أداء الموظف، وكذلك أثر أسلوب القيادة القائمة على القيمة على الرضا الوظيفي. كما يجب على المديرين فهم كيف يؤثر سلوكهم على النتائج التنظيمية الوسيطة ولكن أيضاً أي من سلوكياتهم تنتج كل تأثير، ومراعاة السلوك القيادي للمديرين دائماً يجلب الرضا للموظفين ويجعل التواصل المفتوح بينهم وبين القائد ممكناً، وهذا الموقف يقلل من ضغوط العمل داخل المؤسسة الفندقية، ويوفر خلق بيئة تنظيمية من شأنها زيادة أداء الموظفين، وبالتالي يزداد الرضا الوظيفي ويقل معدل دوران الموظفين، كما 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 والرضا.

الكلمات الدالة: القيادة، القيادة القائمة على القيمة، الرضا الوظيفي، الفنادق، مصر.

مقدمة

نهج القيادة القائمة على القيمة هو أحد الأساليب الحديثة التي تم اقتراحها استجابة لبعض التغيرات الرئيسية في بيئات العمل الحالية بسبب الثورة التقنية والمعلوماتية، بحيث يستطيع القائد تحفيز العاملين ويكون قادر على مشاركتهم في القرارات، ويهتم بهم وبتطويرهم مما يعود على أدائهم بشكل إيجابي، حيث إن معظم النجاحات أو الفشل في المؤسسات تعزى إلى كفاءة القيادة أو فشلها، كما أنها تعد المحك الأساسي الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها، فهي تمتلك القدرة على التنسيق بين العديد من المكونات الأساسية للمؤسسة والجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ومن أجل أن تصل إلى مستوى التكامل والشمول بين مدخلات العملية الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهدافها، لذا فلا بد من العمل على تطوير الأنماط القيادية التي تصل بطاقة الإنسان إلى أن تكون سابقة للواقع ومتطلعة للمستقبل، وبهذا تعد القيادة محوراً رئيسياً للعلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولها تأثير مباشر وقوي على الانتاجية لاعتبارها هدف أسمى تعمل كافة المؤسسات على تحقيقه بأعلى كفاية وجودة (نورالدين، 2014) ونهج القيادة يجب أن يأخذ في الاعتبار الموازنة بين الموظفين واستقرار القيم المشتركة مع الاهتمام بالخلافات الشخصية الرئيسية في أن واحد (Boies et al., 2015)، ويتم تحديد عملية النجاح أو الفشل التي تعاني منها معظم المؤسسات من خلال جودة القيادة التي يمتلكها المسؤولين عن قيادة المؤسسة (Sanjiwani & Wisadha, 2016).
نهج القيادة القائمة على القيمة هي عملية تقوم على التأثير الاجتماعي، حيث يسعى القادة للمشاركة التطوعية للمرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Maamari & Saheb, 2018) ولتنفيذ واجباتهم، ويحتاج القائد إلى معرفة ومهارات الأفكار المبتكرة والقدرة على تصفية المعلومات في اتخاذ القرارات الصحيحة للمؤسسة، وإلى 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). وتوجد تصنيفات مختلفة لنظريات القيادة في أدبيات الإدارة، ومع ذلك، فإن النظريات العامة الأكثر شيوعاً هي: نظرية الرجال العظماء، نظرية السمات، النظرية السلوكية، نظرية

المعاملات، وتعد معرفة النظريات والنماذج وفرضياتها مهمة من أجل فهم موضوعات البحوث التي أجريت على أدب القيادة خلال السنوات الماضية (Samul, 2020).

اهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في الوقوف على أثر القيادة بالقيم لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم في مصر ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأقسام، ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عدة أهداف فرعية، هي:

1. التعرف على مكونات نهج القيادة القائم على القيمة وتقديم نموذج مفيد لتعزيز نهج القيادة في مجال الإدارة في الفنادق.
2. التعرف على درجة ممارسة القيادة القائمة على القيمة لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم في مصر.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات العاملين في أقسام الأغذية والمشروبات حول درجة ممارسة مديري ومشرفي هذه الأقسام للقيادة القائمة على القيمة.
4. التعرف على مستوى الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم في مصر.
5. وضع تصور مقترح عن تطوير مهارات نمط القيادة بالقيمة في الفنادق الخمس نجوم.

الإطار النظري للدراسة

تهدف مراجعة الأدبيات إلى تقديم رؤية أعمق لمفهوم القيادة القائمة على القيمة والأداء التنظيمي والرضا الوظيفي، وهي مقسمة إلى عدة أجزاء، الجزء الأول يتناول مفهوم وأهمية القيادة، والجزء الثاني يبحث في القيادة القائمة على القيمة وأهمية القيم في المؤسسات والجزء الثالث يبحث في الأداء التنظيمي وتقييمه، ويقدم الجزء الأخير العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي.

القيادة: المفهوم والأهمية

تعددت التعريفات لمفهوم القيادة، وذلك يرجع لاختلاف وجهات نظر العلماء حول 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 & Artinsenm, 2015). وتُفهم القيادة بشكل متزايد على أنها تنطوي على الإقناع والتفسير بالإضافة إلى القدرة على تحديد قيم المجموعة التي يمثلها القائد وتجدها الخبرة الإدارية والمهارات التقنية ومحو الأمية الثقافية وغيرها من المعارف والمهارات ذات الصلة، ويتحمل القائد الفعال مسؤولية توفير التوجيه ومشاركة المعرفة للموظف لقيادتهم من أجل أداء أفضل (Iqbal et al., 2015) وعندما يكون الموظفون سعداء سيفتخرون بما يفعلونه (Alonderiene & Majauskaite, 2016).

ووفقاً لدراسة (Nichols, 2016) فإن القادة أفراد يتم 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 فهم الآخرين والتنبؤ بسلوكهم (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 وتتعلم 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 فن التأثير على الناس بحيث يسعون جاهدين عن طيب خاطر لتحقيق الأهداف وتلعب

القيادة دوراً حاسماً في خلق جو وثقافة حماسية في المؤسسة (Guterres et al., 2020). ويتطلب التغلب على التحديات الحالية في صناعة الضيافة تجاوز أساليب القيادة التقليدية السائدة اليوم، واستكشاف أساليب جديدة لمساعدة الموظفين على إدارة التناقضات المتأصلة في خدمتهم لمعالجة هذه الفجوة (Rescalvo et al., 2021) وحددها (Saputra & Mahaputra, 2022) بأنها الطريقة التي يتواصل بها القائد بشكل عام وتتعلق بالأشخاص والطريقة التي يحفز بها القائد المرؤوسين ويديريهم، والطريقة التي يقدم بها القادة التوجيه لتنفيذ المهام.

بالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم القيادة 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 في أن القيادة هي عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، وهي وظيفة ودور القائد، وقد بذلت الأبحاث السابقة محاولات كبيرة لخلق فهم أكثر شمولية للأدوار القيادية في السياحة والضيافة، وبعد العثور على إجابات في الكثير من الدراسات السابقة أمر مهم للباحثين لأن تطوير بحث الجودة العلمية يتطلب أساساً معرفياً وتحديداً للأوراق المؤثرة للتعرف على الاتجاهات الجديدة وتطبيق المعرفة من الدراسات السابقة المهمة (Gui et al., 2020)، وربط (Northouse 2021) مفهوم القوة بالقيادة كجزء من عملية التأثير (القوة هي القدرة على التأثير)، فالناس لديهم القوة عندما يكون لديهم القدرة على التأثير في معتقدات الآخرين ومواقفهم ومسارات عملهم، وعرف القائد أو القادة على أنهم الأفراد الذين يمارسون السلطة على الآخرين، ونتيجة لذلك، غالباً ما يُنظر إلى السلطة على أنها مرادف للقيادة، بالإضافة إلى أنه غالباً ما يكون الناس مفتونين بكيفية استخدام القادة قوتهم، وإن فهم كيفية استخدام القوة في القيادة مفيد أيضاً في فهم الجانب المظلم للقيادة، حيث يستخدم القادة قوة تأثيرهم لتحقيق أهدافهم، وهذا بدوره سيسمح للباحثين بفهم مجالات البحث المستكشفة بشكل كامل وتحديد مجالات البحث المعزولة والفجوات البحثية المحتملة، والتي تقلل أو تقضي على التطوير غير المتوازن لأبحاث القيادة (Bavik & Koseoglu, 2022)

القيادة القائمة على القيمة

تركز القيادة القائمة على القيم على تحديد الصواب والخطأ، وليس على تحديد من هو على حق ومن هو مخطئ، وتركز على الوسائل المستخدمة بدلاً من الغايات، وتؤكد على الشفافية والنزاهة في التعاملات القيادية، وتسعى القيادة القائمة على القيم إلى إضافة قيمة إلى الأهداف التنظيمية والأشخاص المساهمين في تحقيق تلك الأهداف، وتركز هذه القيادة على إضافة قيمة للمؤسسات بدلاً من الأفراد الذين يشغلون مناصب القيادة، وتساعد في غرس الأخلاق والقيم والمبادئ والنزاهة في المؤسسة (Rao, 2017). والقيادة القائمة على القيم تشكل تحدياً للقادة، حيث يتطلب منهم البحث عن الوسائل المناسبة والبدائل لتحقيق الأهداف في ظل التحديات المختلفة، ومن خلال الأمل، يمكن تسهيل الوعي الذاتي وتحقيق الأهداف المناسبة للقادة والموظفين، ويمكن أن تساعد مسارات الأمل في تعزيز التوازن والشفافية والعلاقات العلائقية بين القادة والموظفين. ويمكن للقيادة الاستفادة من مدخلات وموارد الآخرين للتغلب على العقبات وتحقيق الأهداف (Petersen et al., 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.

أهمية القيم في المؤسسات

تحدد القيم جودة الممارسات الإدارية في المؤسسات، وتساعد القيم في إبراز الأفضل لدينا، والمساهمة في خلق أداء عالي في عملنا وحياتنا (Gerhart, 2008). في دراسة (Chandrakumara, 2011) توصل إلى عدة نقاط لأهمية القيم في المؤسسة، حيث ينظر لقيم الأداء المتعلقة بالعمل، كمورد بشري فريد القدرات والتي يمكن أن تخلق ميزة تنافسية. تشجع القيم الموظفين على التعاون ومساعدة بعضها البعض عند الضرورة، ويتأثرون بالقيم التي يتم استيعابها والثقافة الأوسع المحمولة في أذهان الأفراد، والقيم الجوهرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالرضا والالتزام التنظيمي والوظيفي. تساهم في تصميم سياسات الإدارة والتنشئة الاجتماعية الفعالة، وتساعد في التغييرات الهادفة التي تقوم بها المؤسسة. تساهم في برامج التدريب والتطوير التي تقوم بها المؤسسة. تنمية الرغبة في قدر أكبر من التوازن والانسجام بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، وتخلق لدى العاملين الرغبة في المرونة والإنجاز وتطوير المهارات (Chandrakumara, 2011). وتكمن أهمية القيم في تهيئة الفرد لاختيار السلوك الذي يعزز من توافقه مع الآخرين مما يخلق

نوعاً من الانسجام في فرق العمل ويحسن من الاتصال الإداري الفاعل ويحد من الصراعات التي تؤثر على تحقيق الولاء والنجاح المأمول (عبد الرحيم، 2014).

تُسهّم القيم التنظيمية في تكوين أرضية عمل للتغيير المستقبلي والحد من حالات التمرد كونها مقاييس معتمدة من قبل الجميع، لكن لا يعني هذا أنها لا تتغير بل يتم تعديلها عبر الزمن. يمكن أن يساعد تدعيم القيم داخل المنظمات من تخفيف الحاجة للوائح، كما يمكن ان يقلل من استخدام أنماط الإدارة الأكثر تدخلا من خلال اللوائح والتعليمات (الصميلي، 2014). تركز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من الجهد والمال لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. تساهم القيم في الأبعاد التي تتعلق بالأداء وأهميته، وكذلك الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة على أداء الموظف في أي مؤسسة، وكذلك كفاءة الموظف، ومعايير تقييم الأداء، وأساليب القيادة وأداء الموظف (Pawirosumarto et al., 2017).

الأداء التنظيمي

يمكن تعريف قياسات الأداء التنظيمي على أنها نتائج العمل لأنها تقدم أقوى ارتباط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ورضا العملاء، والمساهمات الاقتصادية (Corvellec, 2011) ويعد الأداء التنظيمي من أكثر المصطلحات شيوعاً في يومنا هذا خاصة إدارة كل من القطاعين الخاص والعام، وتم قبول الأداء التنظيمي على نطاق واسع واعتماده في جميع أنحاء العالم، ويشار إلى الأداء على أنه يتعلق بالعمل بالإضافة إلى النتائج المحققة (Tahir, 2015) والأداء التنظيمي يعتمد بشكل كبير على أداء الموظف، التي أظهرت النتائج أن لها تأثيرها الإيجابي الكبير على الأداء التنظيمي، ويتم تعريف أداء الموظف على أنه الوظيفة والأنشطة ذات الصلة التي يتوقعها صاحب العمل ومدى جودة تلك الأنشطة، وهناك عدد من العوامل الأخرى التي قد تؤثر على أداء الموظف الفردي مثل مواقف المدير وأساليب قيادته والثقافة التنظيمية ومشاكل الموظفين والمكافآت المالية (Arif, 2018).

تقييم الأداء

من خلال تقييمات الأداء، يستطيع القادة تحديد ما إذا كان الموظفون قد أنجزوا مهام العمل بطريقة فعالة والتعرف على التحديات التي واجهها الموظفون أثناء الأداء، ويجب أن يدرك القادة أن للموظفين قيمهم وأخلاقهم وفضائلهم وأخطائهم، ويجب استخدام هذه العوامل بأفضل طريقة ممكنة من أجل تحسين الأداء، مع تحقيق الأهداف التنظيمية، وإذا كان الأداء غير مقبول، يتعين على القادة تقديم دعم إضافي من أجل تحسين أداء الموظف من خلال التدريب أو التوجيه (Kirovska & Qoku, 2014) ويتم تقييم النجاح الوظيفي بشكل ذاتي، ويمكن ملاحظة المؤشرات الموضوعية، مثل المسمى الوظيفي والراتب وعدد الترقيات في السنة بشكل مباشر وبالتالي تقييمها، في حين أن النجاح الوظيفي الشخصي هو شعور الفرد بالإنجاز والرضا عن إنجازاته المهنية، على الرغم أن الرضا الوظيفي القوي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي (Karatepe & Vatankhah, 2015) وعملية قياس الأداء وتقييمه هي خطوة في النظام التنظيمي للمؤسسة وتجعل هذه العملية صعبة أو سهلة من خلال دقة مقاييس قياس الأداء، والهدف من النظام التنظيمي في أي مؤسسة هو التأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط له واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات التي يقدمها التقييم والقياس (Alferjany et al., 2018) ويتم إجراء تقييمات الأداء دون تمييز بأي شكل من الأشكال، وذلك لتوفير إحساس بالعدالة لجميع الموظفين عن طريق التواصل الفعال بين الرؤساء المرؤوسين، كما تستخدم نتائج تقييم الأداء لقياس فعالية التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، سيكون المدير قادراً على تصحيح كيفية إجراء اتصال جيد مع المرؤوسين (Syardiansah et al., 2020)، ووفقاً لـ (Kasmir, 2016) فيمكن قياس الأداء من خلال القدرة على إكمال المهام والمسؤوليات المعطاة، وهذا يعني أن العمل يحتوي على عناصر معيارية التي يجب أن يتحقق الإنجاز فيها، والتي تعبر عن الأداء الجيد، ومن خلال تقييم أداء جميع الموظفين لفترات عديدة، تمتلك الشركة مخازن بيانات للموظفين، وهذه البيانات والمعلومات هي بيانات ومعلومات حول الكفاءات والمهارات والمواهب وإمكانات جميع الموظفين، وهذا يعني أن الشركة لديها خريطة لنقاط القوة والضعف لدى موظفيها، والهدف منها توفر فرص العمل العادلة (Bustami & Taufik, 2021).

ويُظهر الأداء مدى حماس الموظفين للقيام بواجباتهم ومسؤولياتهم داخل المؤسسة، ويعد الموظفون أحد أهم الموارد، يعمل الموظفون كمنفذين في تحقيق أهداف المؤسسة، وحتى مرافق العمل على شكل آلات أو معدات

متطورة تتطلب أيضاً عمالاً كمشغلين باستخدام مرافق العمل المختلفة، ويمكن رؤية أداء الموظف من خلال الانضباط، وحسن توقيت إنجاز العمل، والإنتاجية (Setiawan et al., 2020) ومن العوامل التي تؤثر على فعالية القيادة هو الأداء الإداري، المدير الذي يمتلك مهارات في تنفيذ المهام بناءً على أهداف المؤسسة (Su et al., 2022) وذلك لأن الأداء الإداري الأمثل يمكن أن يكون قيمة مضافة في تحقيق الأداء المتزايد للمؤسسة (Amir et al., 2021) ويؤدي أسلوب القيادة إلى خلق جو عمل جيد، وإنشاء نظام للقيم والمعتقدات التي يتم مشاركتها معاً في المؤسسة، وتكون بمثابة خلق ثقافة عمل وثقافة منظمة (Erniwati et al., 2020)، كما أثبت (Purwanto et al., 2020) في دراستهم أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة ومنهج المهارات للموظفين، كما أن أساليب القيادة مهمة جداً أيضاً لما لها من تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

القيادة والرضا الوظيفي

وفقاً لدراسة (Bergheim et al., 2015) فإن الرضا الوظيفي هو مزيج من المواقف الفسيولوجية والنفسية والبيئية التي يمكن للفرد من خلالها الاعتراف بالرضا عن الوظيفة، ووفقاً لـ (Taneja et al., 2015) فإن الرضا الوظيفي هو تحليل لمستوى تقييم الفرد حول كيفية تلبية بيئة مكان العمل لمتطلباته، وسيعمل الموظفون الراضون من أجل النمو لنهوض بالمؤسسة وسيبدلون قصارى جهدهم لجعل ثقافتها التنظيمية صحية (Taneja et al., 2015) ووفقاً لـ (Nie et al., 2015) فإن الرضا الوظيفي هو جانب أساسي يحدد الاتجاه الذي يجذب إليه الموظفون عند الحديث عن التقدير والأجور والتقدم وتحقيق الأهداف التي ترضي رغباتهم، وتنقسم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي إلى مجموعتين، تتكون المجموعة الأولى من معتقدات الأفراد والأحكام القمية والشخصية والعوامل البيئية والخصائص الديموغرافية، والمجموعة الثانية هي العوامل التنظيمية مثل الإدراك الاجتماعي، الجودة وصعوبة العمل، الأجور، التقدير، الفرص الاجتماعية، وظروف العمل (Alper et al., 2015) وعادةً ما تكون السمات الوظيفية الخمس المتمثلة في الراتب وزيادة الفرص والموظفين المشتركين والتوجيه والوظيفة نفسها هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي العام، فإن الرضا الوظيفي ليس من خلال المهمة التي يتحملها الموظف ولكن أيضاً البيئة التي يتفاعل معها الموظف، ويحدث ذلك على أساس العلاقة المتبادلة بين الموظفين والمؤسسة (Lehmann et al., 2016).

ويبدو أن رضا الموظفين عن المزايا والامتيازات التي يحصلون عليها تزيد من نيتهم في البقاء بشكل مباشر وغير مباشر عن طريق تعزيز الالتزام التنظيمي الفعال (Antoni et al., 2017) والتي تشكل لهم دوافع لها تأثير إيجابي على الأداء (Bakker & Demerouti, 2017) أي أن الموارد الوظيفية مثل الدعم الاجتماعي تبدأ عملية تحفيزية تعزز الرضا، وبالتالي تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء المرتبط بالعمل، والبعد المهم للرضا الوظيفي هو سلوك الرئيس أو القائد الذي تتمثل مهمته في إدارة أو قيادة الموظفين، فتؤثر طريقة المدير في القيادة ومنهجيته في رعاية الوظيفة على درجة الوفاء، فقد يكون الاهتمام بمعرفة العمال وأفكارهم في شخصية مدير معين، ولكن قد يكون مفقوداً تماماً بالنسبة لمدير آخر (Gupta & Garg, 2017) وقد يُظهر القادة الذين لديهم مستويات أعلى من الاخلاق قدراً كبيراً من المرونة في تفاعلاتهم اليومية، وتفاؤلهم، وأملهم، وثقتهم مع الموظفين (Xu et al., 2017) وغالباً ما يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه مزيج من المشاعر والقيم والتصورات المختلفة التي لدى الشخص حول مهامه (Barnett, 2017) ويمكن أن ينشأ الرضا الوظيفي إذا تحققت توقعاتهم، وأحد توقعاتهم كموظفين هو الحصول على راتب أو أجر عادل، كما أن نظام المكافآت يجب أن يتم منحه بشكل عادل ومناسب للغاية، لأن الموظفين سيشعرون بالرضا عن العمل الذي يقومون به، وسيشجع هذا الموظفين على العمل على النحو الأمثل وخلق روح معنوية عالية في إكمال عملهم، (Sayuti et al., 2019) وتحتاج المؤسسة إلى خلق بيئة مواتية، ومكافآت مناسبة وعادلة، وأعباء عمل تتماشى مع خبرة الموظف وأخيراً سلوك المديرين أو الرؤساء مهم للرضا الوظيفي للموظف لأنه أحد المحركات الرئيسية للانضباط وأداء الموظف الذي سيؤثر على جودة الخدمة، وإذا تمكن القائد من تطبيق القيادة المناسبة، فسيشعر الموظفون بالرضا والتي بدورها يمكنها تحسين أدائهم (Utama & Sari, 2019) وأكد (Stamolampros et al., 2019) أن الموظفين ذوي الرضا الوظيفي المرتفع يقدمون عوائد أعلى، لا سيما في صناعة الضيافة حيث تعتبر جودة الخدمة عاملاً من عوامل النجاح، ومن هذا المنظور، وتعد زيادة الرضا الوظيفي مسألة مهمة للغاية تمكن المؤسسات من تحقيق تمييز في صناعة الضيافة، ويشير الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الموظف اتجاه ظروف العمل من حيث

الارتباط بين الموظف وصاحب العمل او المدير، بينما تتأثر العاطفة بالقيم والمعتقدات المتأصلة داخل الموظفين أنفسهم (Quinlan et al., 2019)، وللرضا الوظيفي تأثير إيجابي وهام على أداء الموظف، حيث سيظهر الموظفون أداءً جيداً إذا شعروا بالرضا في العمل، وفقاً لـ (Masa'deh et al. (2016) و (Puspitawati & Atmaja, 2020) وفي دراسة (Reidhead (2020 تبين أن هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على رضا الموظفين، وذلك عندما تركز إدارة المؤسسة بشكل كبير على توفير ثقافة تنظيمية داعمة، فإنها تساعد في تعزيز مستوى رضا الموظفين، ويعمل الموظفون الراضون في المؤسسة كميزة تنافسية، والرضا الوظيفي هو موقف الموظف تجاه المسؤولية التي يتلقاها، وعادة ما يكون الرضا الوظيفي تقييماً للموظفين عن مدى رضاهم عن وظائفهم ومقارنتهم بالعاملين الآخرين على أساس المعايير النسبية في سياق العمل، وأن المستوى العالي من الرضا الوظيفي كلما زاد، زاد معه شعور الموظفين بالرضاعن وظائفهم، وزاد شعورهم بالسعادة عند العمل في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة ولاء الموظفين للمؤسسة (Khuong & Linh, 2020).

منهجية 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 رضا الموظفين في الفنادق، ولتحقيق ذلك تم تناول الفرضية التالية:

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

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاخلاقيات والقيم الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين في أقسام الأغذية والمشروبات في الفنادق الخمس نجوم في مصر عند مستوى معنوية .05
- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين سمات المدير/المشرف الشخصية والرضا الوظيفي للعاملين في أقسام الأغذية والمشروبات في الفنادق الخمس نجوم في مصر عند مستوى معنوية .05
- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين سمات المدير/المشرف الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين في أقسام الأغذية والمشروبات في الفنادق الخمس نجوم في مصر عند مستوى معنوية .05

مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار فنادق ذات فئة الخمس نجوم، وذلك لعدة اسباب، 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 اقتصرت عينة 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 الصحة 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 للإصدار 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 أن:

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)

$$(1.96)^2$$

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

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

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 اقتصرنا 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 ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات هذا الاستبيان (حيث = 1 غير موافق بشدة، = 5 موافق بشدة)، ويتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم حساب المدي = (5 - 1) / 5 = 0.80

جدول (1): أقسام استمارة الاستقصاء

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

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 الأساتذة 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 اخرى، وتم 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 ألفا كرونباخ) على العينة الكلية للقياس.

جدول (2): معامل ثبات وصدق الاستبيان

م	المحاور	عدد العناصر	صلاحية الفا كرونباخ
1	الأخلاقيات والقيم الوظيفية	9	.966
2	سمات المدير/المشرف الشخصية	9	.924
3	السمات الإدارية للمدير/المشرف	9	.951
4	الرضا الوظيفي	6	.945

المنهج المستخدم في جمع البيانات

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في محاولة لوصف وتقييم وقياس تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا 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 وتفرغ البيانات التي تم جمعها، تم استخدام الاصدار الثاني والعشرين من البرنامج الإحصائي (The SPSS Statistical Package for Social Sciences) في إجراء التحليل 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 الخطى البسيط لدراسة مدى تأثير المحاور الثلاثة الاولية في الاستبيان كمتغير مستقل على المحور الرابع (الرضا الوظيفي) كمتغير تابع، وقد قامت الدراسة بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات الموجودة في الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه على العينة التجريبية وذلك باستخدام معامل الفا كرونباخ.

النتائج والمناقشة:**الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة****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 الى 45 سنة	203	%49.1

16.2%	67	أكبر من 45 سنة
100%	413	الإجمالي
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل الدراسي
44.3%	183	مؤهل متوسط ذكور
46.2%	191	مؤهل عالي ذكور
1.2%	5	دراسات عليا ذكور
2.9%	12	مؤهل متوسط إناث
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

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 للمبحوثين في الجدول (3) على النحو التالي: يلاحظ أن غالبية المبحوثين هم من الذكور ويحتلون أعلى نسبة من العينة، كما 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 لأقل 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.

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		
2	تناقش موضوع القيم الأخلاقية في الاجتماعات العامة بين الإدارة مع الموظفين.	44	248	100	21		3.76
		10.7	60.0	24.2	5.1		
3	يتم وضع أهداف أخلاقية في خطط وبرامج الفندق لتنفيذها.	62	253	95	3		3.91
		15.0	61.3	23.0	.7		
4	يعتمد الفندق مبادئ أخلاقية معترف بها ومقبولة دينياً واجتماعياً.	67	256	89	1		3.94
		16.2	62.0	21.5	.2		
5	يعترف الفندق بالقواعد أو الاعراف في النظام الاجتماعي ككل كدليل لصحة الأعمال	100	206	107			3.98
		24.2	49.9	25.9			
6	إصدار لائحة لقواعد السلوك المهني للإدارة يساعد على الالتزام بها.	130	233	50			4.19
		31.5	56.4	12.1			
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		
8	تهتم الإدارة بمسألة التزام الموظفين بالأخلاقيات والقيم الوظيفية داخل الفندق.	88	273	52			4.09
		21.3	66.1	12.6			
9	الالتزام بالأخلاقيات هي معايير تقييم أداء الموظفين في الفندق.	66	199	126	22		3.75
		16.0	48.2	30.5	5.3		

وبالنسبة للفقرة السابعة في المحور الأول فكان هو الأدنى في المتوسط الحسابي والأعلى تشتتت 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) 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

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 & Wennes (2012) أن مفاهيم القيادة التحويلية والكاريزمية جعلت القيم واضحة وذات مغزى، وكذلك انعكس 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 وتطويرها إلى نظرية موثوقة وصالحة لقياس هذه الدراسة).

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

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 قاندهم، 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, Wu, 2017).

جدول (6): 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	يُنَاقَشُ موضوع الأخلاقيات والقيم الوظيفية في الاجتماعات العامة مع الإدارة.	47	176	145	45		3.54
		11.4 %	42.6	35.1	10.9		
20	يجد طرقًا لإيصال رؤيته إلى رؤوسيه .	114	214	82	3		4.06
		27.6 %	51.8	19.9	.7		
21	يلتزم بالمبدأ الأخلاقي المتمثل في احترام الرؤوسيين	120	206	84	3		4.07
		29.1 %	49.9	20.3	.7		
22	يستمتع إلى أفكار وتطلعات رؤوسيه ويستجيب لها	58	258	92	5		3.89
		14.0 %	62.5	22.3	1.2		
23	يطبق الإجراءات الإدارية والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون تمييز	100	234	75	4		4.04
		24.2 %	56.7	18.2	1.0		
24	يوفق بين الإجراءات من جهة والقيم الأخلاقية والمعايير المقبولة لدى الأفراد من جهة أخرى.	107	220	85	1		4.05
		25.9 %	53.3	20.6	.2		
25	يناقش أخلاقيات وقيم العمل مع الموظفين.	129	221	61	2		4.15
		31.2 %	53.5	14.8	.5		
26	يحرص المدير على تقديم فرص التقدم المهني للموظفين بشكل متساوي.	82	247	78	6		3.98
		19.9 %	59.8	18.9	1.5		
27	يعاقب الموظف الذي ينتهك المعايير الأخلاقية.	133	215	63	2		4.16
		32.2 %	52.1	15.3	.5		

الرضا الوظيفي

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (7) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تراوحت بين الموافق بشدة والموافق على جميع عناصر المحور، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعناصر المحور الخامس (3.54 – 4.18) مما يشير إلى اتفاق آراء عينة الدراسة بشكل كبير بتلك العبارات التي تمثل الرضا صحيحه، فنجد أن النجاح الوظيفي الشخصي هو شعور الفرد بالإنجاز والرضا عن إنجازاته المهنية، على الرغم أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي (Karatepe & Vatankhah, 2015).

جدول (7): آراء أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي

المحور الخامس: (الرضا الوظيفي)							
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري
28	راضي عن المزايا التي أحصل عليها في الفندق	57	198	113	41	4	364
		13.8 %	47.9	27.4	9.9	1.0	
29	راضي عن إتقاني المهارات اللازمة لعملتي	146	194	73			4.18
		35.4 %	47.0	17.7			
30	عندما أقوم بعملتي، أتلقى التقدير	111	169	100	31	2	3.86

			5.	7.5	24.2	40.9	26.9	%	الذي يجب أن أحصل عليه
.798	3.54		34	168	165	46		ت	يوجد فرصة للتنمية الشخصية في عملي
			8.2	40.7	40.0	11.1		%	
.810	4.10		2	111	145	155		ت	راضي عن مقدار الاحترام والمعاملة العادلة التي أتلقاها من مشرفي
			.5	26.9	35.1	37.5		%	
.708	3.88		1	127	204	81		ت	ارتباطي بمشرفي يعتمد على التشابه بين قيمي وتلك التي يمثلها مشرفي
			.2	30.8	49.4	19.6		%	

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 (الرضا الوظيفي).

العلاقة بين الأخلاقيات والقيم الوظيفية والرضا الوظيفي

لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد فقط في التنبؤ بمتغير تابع، وفي الجداول الآتية لدراسة مدى تأثير المحور الأول (الأخلاقيات والقيم الوظيفية) كمتغير مستقل على المحور الخامس (الرضا الوظيفي) كمتغير تابع.

جدول (8): الأخلاقيات والقيم الوظيفية والرضا الوظيفي

المحور الأول الأخلاقيات والقيم الوظيفية	المحور الخامس الرضا الوظيفي	
.978	1.000	معامل الارتباط b5
1.000	.966	B1
.000	.000	مستوى الدلالة B5 B1
413	413	تكرار B5 B1
413	413	

يوضح الجدول (8) (مصفوفة الارتباط) العلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمحور الأول (الأخلاقيات والقيم الوظيفية) بقيمة (.978) بدلالة أصغر من (.001) ويثبت الجدول أن هناك علاقة طردية بينهما.

جدول (9): model summary

معامل التحديد المعدل	R ²	R1	موديل
.956	.956	.978	1

الجدول (9) يظهر ملخص تحليل الانحدار الذي تظهر فيه قيمة الارتباط (R) بين المتغير التابع والمتغير المستقلة، كما يظهر في هذا الجدول قيمة (R) وقيمة (R²) المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، التي تدل على ما يساهم به المتغير المستقل من تفسير لتباين المتغير التابع.

جدول (10): العلاقة بين الرضا الوظيفي والأخلاقيات والقيم الوظيفية

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة بيتا	قيمة T	Sig T	معامل تضخم التباين
الرضا الوظيفي	B1	9011.187	.000	.978	94.927	.000	1.000

وتشير النتائج الواردة في الجدول (10) الى معرفة العلاقة بين المتغير التابع (الرضا 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 تغيير في متغيرات (محور القيادة الأول) كمتغيرات تفسيرية، ومتغير (الرضا الوظيفي) كمتغير تابع، وأظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (9011.187) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (95%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والمحور الأول (الأخلاقيات والقيم الوظيفية) (0.978) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (الأخلاقيات والقيم الوظيفية) بمقدار وحدة واحدة، يتحسن الأداء الوظيفي بمقدار (97%). وتتفق نتيجة الدراسة مع (Busch & Wennes, 2012)، (Ahmad & Ghayyur, 2014)، (Pawirosumarto et al., 2017)، أن الموظفين يتأثرون (بالأخلاقيات والقيم الوظيفية) وكذلك لها تأثير على رضا الموظفين، وكان خط التضخم للتباين اقل من (5) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل لأن الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة (المحور الاول الأخلاقيات والقيم الوظيفية) يؤثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

العلاقة بين السمات الشخصية للمدير/المشرف والرضا الوظيفي

في الجداول الاتية دراسة مدى تأثير المحور الثاني (السمات الشخصية للمدير/المشرف) كمتغير مستقل على المحور الخامس (الرضا الوظيفي) كمتغير تابع.

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

المحور الثاني السمات الشخصية للمدير/المشرف	المحور الخامس الرضا الوظيفي	معامل الارتباط b5
.963	1.000	B2
1.000	.963	مستوى الدلالة
.000	.000	B5
		B2
413	413	تكرار
413	413	B5
		B2

يوضح الجدول (11) (مصفوفة الارتباط) العلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمحور الثاني (السمات الشخصية) بقيمة (0.963) بدلالة (0.001) ويثبت الجدول أن هناك علاقة طردية بينهما.

جدول (12): Model summary

معدل	R ¹	R ²	معامل التحديد المعدل
1	.963	.927	.927

الجدول (12) يظهر ملخص تحليل الانحدار الذي تظهر فيه قيمة الارتباط (R) بين المتغير التابع والمتغير المستقل، كما يظهر في هذا الجدول قيمة (R) وقيمة (R^2) المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، التي تدل على ما يساهم به المتغير المستقل من تفسير لتباين المتغير التابع.

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

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة بيتا	قيمة T	Sig T	معامل تضخم التباين
الرضا الوظيفي	B2	5225.829	.000	.963	72.290	.000	1.000

وتشير النتائج الواردة في الجدول (13) الى معرفة العلاقة بين المتغير التابع (الرضا 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 (الرضا الوظيفي) كمتغير تابع، أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (5225.829) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01) وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (92%) من التباين الحاصل في الاداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاداء الوظيفي والمحور الثاني (السمات الشخصية للمدير/المشرف) (.963). ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) وللدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (السمات الشخصية للمدير/المشرف) بمقدار وحدة واحدة، يتحسن الاداء الوظيفي بمقدار (96%) وتتفق نتيجة الدراسة مع (Alper et al., 2015), (Antoni et al., 2017), (Bakker & Demerouti, 2017), (Barnett, 2017), (Xu et al., 2017), (Sayuti et al., 2019) أن القادة الحقيقيين، من خلال دورهم الأخلاقي النموذجي والشفافية واتخاذ القرار المتوازن، أن تخلق الظروف التي تعزز السلوكيات الإيجابية ذات الأدوار الإضافية من المتابعين، وتركز الشفافية على بناء نقاط القوة لدى المرؤوسين، وتوسيع تفكيرهم، وتخلق سياق تنظيمي إيجابي ومتوازن وجذاب، وأن السلوك الشخصي للمديرين دائماً يجلب الرضا للموظفين ويجعل التواصل المفتوح بين القائد ممكناً، وهذا الموقف يقلل من ضغوط العمل داخل المؤسسة، وقد يُظهر القادة الذين لديهم مستويات أعلى من الاخلاق قدراً كبيراً من المرونة في تفاعلاتهم اليومية، وتعاونهم، وأملهم، وثقتهم في الموظفين، وكل ذلك سيشجع الموظفين على العمل على النحو الأمثل في إكمال عملهم، وكان خط التضخم للتباين اقل من (5) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرض البديل حيث أن نموذج الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة المحور الثاني (السمات الشخصية للمدير/المشرف) تؤثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

العلاقة بين السمات الادارية للمدير/المشرف والرضا الوظيفي

في الجداول الاتية دراسة مدى تأثير المحور الثالث (السمات الادارية للمدير/المشرف) كمتغير مستقل على المحور الخامس (الرضا الوظيفي) كمتغير تابع.

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

المحور الثالث السمات الادارية للمدير/المشرف	المحور الخامس الرضا الوظيفي	معامل الارتباط b5	مستوى الدلالة
.961	1.000	B3	B5
1.000	.961	B1	B5
.000	.000	تكرار	B5
413	413	B3	B3
413	413		

يوضح الجدول (14) العلاقة بين متغيرات نموذج الانحدار، حيث كان معامل الارتباط الأعلى بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمحور الثالث (السمات الإدارية) بقيمة (.961) بدلالة أصغر من (.001) ويثبت الجدول أن هناك علاقة طردية بينهما.

جدول (15): Model summary

معدل التحديد	R ²	R ¹	موديل
.924	.924	.961	1

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

جدول (16) العلاقة بين الرضا الوظيفي والسمات الادارية للمدير/المشرف

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة بيتا	قيمة T	Sig T	معامل تضخم التباين
الرضا الوظيفي	B3	4988.083	.000	.961	70.626	.000	1.000

وتشير النتائج الواردة في الجدول (16) إلى معرفة العلاقة بين المتغير التابع (الرضا 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 (الرضا الوظيفي) كمتغير تابع، وأظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (4988.083) 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 الثالث (السمات الادارية للمدير/المشرف) (.961) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) وللدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (المحور الثالث السمات الادارية للمدير/المشرف) بمقدار وحدة واحدة، يتحسن الأداء الوظيفي بمقدار (96%) وتتفق نتيجة الدراسة مع (Utama & Masa'deh et al., (2016), Sari, (2019), Quinlan et al., (2019), Puspitawati & Atmaja, (2020) على أن سلوك المديرين الإداري مهم للرضا الوظيفي للموظف لأنه أحد المحركات الرئيسية للانضباط وأداء الموظف الذي سيؤثر على جودة الخدمة، وإذا تمكن القائد من تطبيق القيادة المناسبة، فسيشعر الموظفون بالرضا والتي بدورها يمكنها تحسين أدائهم، ويشير الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الموظف تجاه ظروف العمل من حيث الارتباط بين الموظف والمدير، بينما تتأثر العاطفة بالقيم والمعتقدات المتأصلة داخل الموظفين أنفسهم، وهذا الدافع يجعل الموظفين يصبحون موجهين نحو الهدف ويركزون على مهامهم، ويمتلك موظفو الضيافة المرتبطون بالعمل الطاقة والحماس اللازمين لتحقيق أهداف عملهم واستثمار مواردهم (المادية) في أداء مهامهم بنجاح، 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 الثالث) (السمات الإدارية للمدير/المشرف) تؤثر على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

الملخص والتوصيات

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة بالقيم لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم في مصر ومستوى الرضا 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، ووجد الباحث 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 إلي 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 أوصت 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 والإدارية 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:

- أوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للأخلاقيات والقيم الوظيفية على الرضا الوظيفي داخل الفنادق، حيث أن الأخلاقيات والقيم الوظيفية عنصراً مهماً في التأثير على الرضا الوظيفي في الفنادق، وذلك من خلال الالتزام بالأخلاقيات داخل بيئة العمل كأحدي الطرق المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- أوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لسمات المدير/ المشرف الشخصية على الرضا الوظيفي، حيث أن سمات المدير/المشرف الشخصية عنصراً مهماً في التأثير على الرضا الوظيفي في الفنادق، ويدل ذلك على أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة له تأثيراً مهماً وإيجابياً على رضا 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 والرضا لدي الموظفين
- أوضحت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي لسمات المدير/ المشرف الإدارية على الرضا الوظيفي، حيث أن سمات المدير/المشرف الإدارية عنصراً مهماً في التأثير على الرضا الوظيفي في الفنادق، فقد أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة يحقق تأثيراً مهماً وإيجابياً تجاه رضا الموظف في الفنادق عينة الدراسة، مما يعني أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة هو أحد المتغيرات المهمة التي يمكنها تحسين الرضا الموظف.
- تؤثر القيادة الغير مبنية على القيم سلباً على سلوك الموظفين، وبالتالي على المؤسسة الفندقية وثقافتها، وقد يترك هذا الموظفين يشعرون بالإحباط وعدم الحماس وعدم الرضا، وكل هذا يخلق بيئة عمل لا تعزز رفاهية المجتمع.

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

التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه النتائج، فإن الباحثين يقدمون مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للسادة القائمين على الإدارة في المؤسسات الخدمية لعلها تسهم وتساعد في تحسين أدائها 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 مديريين رفيعي المستوى ولكن يجب عليهم أن يكونوا قدوة يحتذى بها يتبعون المبادئ الأخلاقية في كل من الجوانب الشخصية والمهنية في حياتهم.
 - 3- يجب أن تركز الفنادق على وحدة أسلوب القيادة لمديري ومشرفي الأقسام التي يستخدمها القادة للتعامل مع مرؤوسيهم 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.
 - 4- تلبية احتياجات الموظفين ومساعدتهم على اكتشاف مواهبهم وتطويرها إلى نقاط قوة وتمكينهم من القيام بالمهام التي لديهم ومنحهم القدرة على التفوق فيها، وهذا بدوره يساهم في استمرار الأداء الفردي والمؤسسي الحقيقي، ويخلق الفرصة أمام الموظفين لرفع معدل التنمية الشخصية في عملهم، مما يعود بالنفع على المؤسسة الفندقية.
 - 5- مراعاة السلوك القيادي للمديرين دائماً يجلب الرضا للموظفين ويجعل التواصل المفتوح بينهم وبين القائد ممكناً، وهذا الموقف يقلل من ضغوط العمل داخل المؤسسة الفندقية، ويوفر خلق بيئة تنظيمية من شأنها زيادة أداء الموظفين، وبالتالي يزداد الرضا الوظيفي للموظفين ويقل معدل دوران الموظفين.
 - 6- ينشأ الرضا الوظيفي إذا تحققت توقعات الموظفين، وإحدى توقعاتهم كموظفين هو الحصول على راتب أو أجر عادل في ظل الظروف الاقتصادية الحالية، كما أن نظام المكافآت يجب أن يتم منحه بشكل عادل ومناسب للغاية، لأن الموظفين سيشعرون بالرضا عن العمل الذي يقومون به، وسيشجع هذا الموظفين على العمل على النحو الأمثل وخلق روح رياضية في إكمال عملهم.

المراجع العربية

- الصميلي أحمد، بن علي (2014). القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي (دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية)، رسالة دكتوراه منشورة في الفلسفة للعلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- عبد الرحيم، عاطف جابر طه (2014). أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد (33)، مجلد (1).
- نور الدين، بوراس (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

References

- 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.
- Alferjany, A. A. M., Salama, A. A., Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2018). The relationship between correcting deviations in measuring performance and achieving the objectives of control-the Islamic University as a model, *International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)*, Vol.2(1), 74-89.

- Alonderiene, R., Majauskaite. M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions, *International Journal of Educational Management*, Vol.30, (1) pp104-164.
- Alper Ay, F., Alper, A., Bircan, H.,& Öncül, M. S. (2015). ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA. *Journal of International Social Research*, Vol. 8(38).
- Amir, A., Ridwan, R., Din, M., Yamin, N., Zahra, F., & Firman, M. (2021). The role of budget participation in improving managerial performance, *Growing Science Journal*, Vol.7 (2), 269-280.
- 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.
- Anna. L, Lubica. B& Ivana, B. (2019). Values-oriented Leadership: Conceptualization and preliminary results in Slovakia *Teorija ir Praktika/Business: Theory and Practice*, Vol. 20, 259-26.
- Antoni, C. H., Baeten, X., Perkins, S. J., Shaw, J. D.& Vartiainen, M, (2017). Reward management: Linking employee motivation and organizational performance . *Journal of Personnel Psychology*, Vol.16 (2), 57–60.
- Arif, S.B. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance the Mediating Role of Organizational Innovation, *SEISENSE Journal of Management*, Vol.1(3), pp.201–21.219.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, Vol, 22(3), 273–285.
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K.and Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Vol. 2(14), 59-85.
- Barnett, D. (2017). Leadership and job satisfaction: Adjunct faculty at a for-profit university. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, Vol. 4(3), 53-63.
- 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.
- Bavik, A., Koseoglu, M. A, (2022). Intellectual structure of leadership studies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30(12) pp. 4562-4591.
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K & Eid, J, (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry, *Safety Science*, Vol. 74, 27-36.
- 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.
- 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), pp.1080-1094.

- Busch, T. and 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 (4), 201-215.
- Bustami, W. M. T. (2021). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, Vol.2 (2), 338.
- Chandrakumara, P. M. K. (2011). Value of values for practicing managers and leaders .Problems and Perspectives in Management, Vol 9(2), PP.80-88.
- Chen, T. J. &Wu, C. M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 (7), 1914-1936.
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values-based leadership: A literature review. *International Journal of leadership studies*, Vol, 8(2), 105.
- Corvallis, H. (2011). New rhetoric and Organization Studies. In Second Conference on Rhetoric and Narratives in Management Research Chapter 2 (pp. 31-48).
- Dagar, A. (2014). Review of performance appraisal techniques, *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, Vol, 5(10), 16-23.
- Gerhart, B. (2008). Cross-cultural Management Research: Assumptions, Evidence, and Suggested Directions, *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol.8(3), pp. 259-274.
- Gilbert, S., &Kelloway, E. K, (2018). Self-determined leader motivation and follower perceptions of leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39(5), 608-619.
- Gui, C., Luo, A., Zhang, P, & Deng, A, (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32(6), 2137-2154.
- Gupta, K. (2017). Investigation of job satisfaction among employees: A case of the hospitality industry in Ambala (India). Gupta, Karnika and Garg, Ishu (2017)," Investigation of Job Satisfaction among Employees: A Case of Hospitality Industry in Ambala (India), *Voice of Research*, Vol. 6(1), 50 -56.
- Gupta, R., Banerjee, P. (2013). HRIS at Nissan: a new era in human resource management. *International Journal of Teaching and Case Studies*, Vol.4 (2), 95-114.
- Guterres, L. F. D. C, Armanu, A, and 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.
- 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.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H.,& Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, Vol.44 (2), 501-529.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, Vol.71, pp.402-420.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol.5(5), pp.1-6.

- Karatepe, O. M., and Vatankhah, S. (2015). High-performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: a study of flight attendants. *Tourism Review*, Vol.70 (1), 56-71.
- Khuong, M., Linh, U. (2020). Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in the hospitality industry. *Management Science Letters*, Vol.10 (14), 3279-3290.
- Kirovska, Z., Qoku, P. N. (2014). System of employee performance assessment: Factor for sustainable efficiency of the organization. *Journal of Sustainable Development*, Vol. 5(11), 25-51.
- Lehmann-Willenbrock, N., Beck, S. J., & Kauffeld, S. (2016). Emergent team roles in organizational meetings: *Identifying communication patterns via cluster analysis*. *Communication Studies*, Vol. 67(1), 37-57.
- 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.
- Maamari, B. E., Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26(4), 630-651.
- Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modeling approach. *Journal of management development*, Vol. 35(5), 681-705.
- Muzinga, L. M., Awolusi, O. D. (2019). Strategic leadership in post-conflict states: A study of The Democratic Republic of Congo (DRC). *Journal of Social and Development Sciences*, Vol.10 (4 (S)), 36-51.
- 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.
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organization. *International Journal of Psychology*, Vol.50 (4), 245-255.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* 2nd ed. *New York: McGraw Hill book company*.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT, Kiyokuni Indonesia, *International journal of law and management*, Vol.59(4), pp.602-614.
- Petersen, K., Youssef-Morgan, C. M. (2018). The “left side” of authentic leadership: Contributions of climate and psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 39 No. 3, pp. 436-452.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health center performance, *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, Vol.2(1).
- Puspitawati, N. M. D., & Atmaja, N. P. C. D. (2020, October). The Effect of Work-Family Enrichment on Job Satisfaction of Working Mothers, *In Journal of International Conference Proceedings (JICP)* Vol. 3(2), pp. 32-40.
- Quinlan, E., Crowe, T., Deane, F. P., & Whittington, M. (2019). Functions of peer mentoring, satisfaction and the “real” relationship in postgraduate psychology

- education, *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. Vol.8 (1), pp52-68.
- Rao, M. S, (2017). Values-based leadership, *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol.10 (2), 5.
 - Reidhead, C. (2020). Impact of organizational culture on employee satisfaction: A case of Hilton hotel, United Kingdom. *Journal of Economics and Business*, Vol. 3(1).
 - 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.
 - Samul, J. (2020). The research topics of leadership: Bibliometric analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 116-143.
 - Samul, J. (2020). The research topics of leadership: Bibliometric analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*, Vol.8 (2) pp116-143.
 - 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.
 - Sayuti, A. J., Hazisma, S., & Riama, L. V, (2019). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Implication towards Employee Performance, *In 1st International Conference One Belt, One Road, One Tourism (ICOBOROT 2018)* Vol.111 (pp. 119-126). <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icoborot-18/125929489>.
 - Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T.& Osito, L. O. (2020). *World-class hospitality management in tourism strategy: The implementation of servant leadership* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
 - 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.
 - Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D, (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' *Online reviews*. *Tourism Management*, Vol.75, 130-147.
 - Su, S. X., Baird, K.,& Nuhu, N. (2022). Controllability of performance measures and managerial performance: the mediating role of fairness. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 313-341.
 - Syardiansah, S., Latief, A., Daud, M. N., Windi, W.,& Suharyanto, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District, *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, Vol.3(2), pp.849-857.
 - Tahir, H. (2015). Leadership style and organizational performance: A comparative study between transformational and transactional leadership styles. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, Vol.2.(2)
 - Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y, (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, Vol. 36(3), 46-56.
 - Utama, M. D. P., & Sari, M. M. R. (2019). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan laba pada kepuasan kerja karyawan PT, Bank Bukopin Tbk. Cabang Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, Vol.29 (1), 437-450.

- Xu, J., Liu, Y., & Chung, B, (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 38 No. 7, 2017 pp. 969-985.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures. University of Nebraska – Lincoln, Vol.42 (3) pp. 198–208, Department Faculty Publications. 127. <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/127>.

The Effect of value-based leadership on employee satisfaction in five-star hotels in Cairo

Abstract

The study aims to identify the nature of the value-based relationship among the managers and supervisors of food and beverage departments in five-star hotels in Egypt and its impact on the job satisfaction 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. The study 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 the employee's performance, as well as the impact of the value-based leadership style on job satisfaction as well. The results showed that the value-based leadership style has a significant and positive effect on the job satisfaction of the employees in the study sample hotels, which means that the value-based leadership style is one of the important variables that can increase job satisfaction, and the study also showed that job satisfaction is not an intermediate variable between the work environment and employee performance is a dependent variable affected by the three leadership axes.

Keywords: Leadership concept, value-based leadership, job satisfaction, hotels, Egypt.