

العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية: الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية

مدوح حسن يونس تقي محروس فهمي بسام سمير الرميدي

قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

الملخص

تعد القيادة عامل أساسي في نجاح المؤسسات التعليمية، بسبب ما تشهده المؤسسات التعليمية من تطورات وتغيرات، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في عالم شديد التغير والمنافسة، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة في تحسين نتائج الأداء بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية، وكذلك استكشاف الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في ذلك. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع عدد ٣٣٠ استمارة استقصاء بشكل إلكتروني من خلال مواقع التواصل الاجتماعي على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات السياحة والفنادق بجمهورية مصر العربية، بينما تم الاعتماد على تحليل ٢٩٤ استمارة صالحة للتحليل. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة تساهم بشكل إيجابي في تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية في كليات السياحة والفنادق. وكذلك تعزز القيادة من نتائج الأداء الأكاديمي والمالي بكليات السياحة والفنادق. كما أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيادة على نتائج الأداء بكليات السياحة والفنادق في وجود إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط. كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء.

الكلمات الدالة: القيادة، إدارة الموارد البشرية، نتائج الأداء تميز الأداء، كليات السياحة والفنادق.

مقدمة

تمثل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نموذجاً إدارياً شاملاً يركز على الجودة فكرياً وتنظيماً، كما أنها تمثل إستراتيجية للتحسين المستمر لضمان تحقيق أهداف الجامعات وكافة الأطراف ذات العلاقة على المدى القصير والطويل. وتقوم الجودة الشاملة في التعليم العالي بتوجيه كافة أنشطة وعمليات الجامعة التعليمية والإدارية والمالية في مختلف المستويات لإشباع رغبات سوق العمل والطلاب، وذلك من خلال تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب (الربيعي وآخرون، ٢٠١٩؛ Baldrige National Quality Program, 2014). وبدخول إدارة الجودة الشاملة في التعليم ظهرت بعض نماذج الجودة في التعليم ومن أهمها نموذج مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige Model) والذي يتضمن سبعة معايير رئيسية وهي (القيادة – التخطيط الإستراتيجي – قياس وتحليل المعلومات – إدارة الموارد البشرية – إدارة العمليات – التركيز على المستفيدين – نتائج الأداء) (العنزى، ٢٠١٨). وتعد القيادة عامل أساسي في نجاح المؤسسات التعليمية، بسبب ما تشهده المؤسسات التعليمية من تطورات وتغيرات، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في عالم شديد التغير والمنافسة، لا مكان فيه إلا للقادرين على التطور وتحقيق الإستمرارية (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٨؛ أحمد وآخرون، ٢٠٢٠؛ Alam et al., 2019).

وتكمن أهمية الدراسة في إبراز دور القيادة في تحسين نتائج الأداء بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية وبالتالي تحسين جودة ونوعية الأداء بتلك الكليات، والوقوف على نقاط قوتها وضعفها، ومن ثم مساعدة إدارتها في الاستفادة من نقاط القوة، وعلاج القصور في الأداء. كما تكمن أهمية الدراسة في الوصول إلى بعض الآليات والمقترحات التي يمكن من خلالها تعزيز تميز وتنافسية كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية مقارنة بمنافسيها من الكليات الأخرى.

وتهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ١- إلقاء الضوء على أهمية القيادة كأحد معايير نموذج مالكولم بالدريج في تحقيق تميز الأداء بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية.
- ٢- إبراز دور القيادة في تحسين نتائج الأداء بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية.
- ٣- استكشاف دور إدارة الموارد البشرية في تحسين نتائج الأداء بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية.

٤- تقديم توصيات مقترحة لتحسين أداء كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية في ضوء نتائج التقييم.

فروض الدراسة

- ١- تؤثر القيادة إيجابياً علي نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية".
- ٢- تؤثر القيادة إيجابياً علي إدارة الموارد البشرية في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية.
- ٣- تؤثر إدارة الموارد البشرية إيجابياً علي نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية.
- ٤- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية.

الإطار النظري

القيادة

تعد القيادة عامل أساسي في نجاح المؤسسات التعليمية، بسبب ما تشهده المؤسسات التعليمية من تطورات وتغيرات، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، في عالم شديد التغير والمنافسة، لا مكان فيه إلا للقادرين على التطور وتحقيق الإستمرارية (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٨؛ أحمد وآخرون، ٢٠٢٠).

كما أن القيادة الأكاديمية في التعليم العالي هي المحرك نحو تحقيق التفوق الأكاديمي والوضعية المؤسسية المرموقة، كما أن القيادة يتبناها المدراء على جميع المستويات في التعليم العالي، وينبغي أن لا يعتبر المدراء في المستويات العليا المسؤولين الوحيدين للحفاظ عليها، أي أن مستقبل المؤسسات الأكاديمية مبنى على تنمية المهارات القيادية الفعالة في كل المستويات التنظيمية (عاشوري وآخرون، ٢٠١٨؛ الرقب، ٢٠٢٠؛ Alvarez, 2016).

مؤشرات معيار القيادة

يمكن توضيح مؤشرات معيار القيادة على النحو التالي:

أ- أخلاقيات أعضاء هيئة التدريس

تسعى المؤسسات التعليمية إلى وضع مجموعة من المواثيق الأخلاقية لضبط سلوكيات أعضاء هيئة التدريس بما يكفل وجود مرجعية أخلاقية تحقق كفاءة وشفافية تلك المؤسسات التعليمية (العنزي، ٢٠١٦؛ Balasubramanian et al., 2012). فأخلاقيات عضو هيئة التدريس هي أخلاق قائمة على التجرد والنزاهة والسلوك البعيد عن الهوى الشخصي والطمع والمصالح الذاتية (عبد الوهاب وآخرون، ٢٠١٨؛ الرقب، ٢٠٢٠).

ب- أخلاقيات العمل

يعد مصطلح أخلاقيات العمل من المصطلحات المركبة التي تجمع بين ما تعنيه كلمة الأخلاق، وما تعنيه كلمة العمل، ولكل مهنة أخلاقياتها (الهزايمة والعطاس، ٢٠١٨؛ القحطاني، ٢٠١٩؛ Ruben, 2007). ويرى خميس (٢٠١٤) أن مصادر المعايير الأخلاقية تتمثل في أربعة مصادر أساسية هي: القانون، واللوائح الحكومية، وقوانين السلوك الأخلاقي للمهنة، والمعايير الشخصية.

ج- جودة الحياة الوظيفية

عرفها إبراهيم (٢٠١٣) بأنها فعالية بيئة العمل التي تجعل المؤسسة ذات معنى، من حيث توافر العناصر الرئيسية المؤثرة في بناء التصورات والقيم الإيجابية لدى العاملين نحو بيئة العمل، وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والأمان الوظيفي، وتطوير الكفاءات، والنمو المهني لهم، والأجور والمكافآت، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين جودة الحياة الوظيفية وأداء أعضاء هيئة التدريس؛ فقد أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت على جودة الحياة الوظيفية أن تحسين جودة الحياة الوظيفية والإهتمام بأبعادها

المختلفة سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والإرتقاء بمستويات ومعدلات الرضا والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، إضافة إلى اشباع حاجاتهم بكافة أشكالها المادية والمعنوية والاجتماعية، وحاجات الاستقرار والأمان الوظيفي (عيد وهمام، ٢٠١٤؛ ماضي، ٢٠١٦؛ الفليوبي، ٢٠١٨؛ Bowe and Bauer, 2007).

د- المسؤولية الاجتماعية

أوضح إسماعيل (٢٠١٣) أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الإلتزام من قبل المؤسسات التعليمية من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع. وهناك العديد من الفوائد المباشرة التي تعود على الجامعة حينما تقوم بمسئوليتها الاجتماعية، مثل إعداد أفضل للطلاب لوظائف المستقبل، وقيادة وتطوير المعرفة، وإنعاش الاقتصاد، وتقوية قدرات المجتمع وحل قضاياها، ومتابعة أداء الخريجين ووضعهم النفسي والمادي، وتحسين الأداء الوظيفي (أرتولى وإبراهيم، ٢٠١٣؛ Ruben and Gigliotti, 2019). وهناك أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للجامعات وهي: البعد الإنساني، والبعد الأخلاقي، والبعد القانوني، والبعد الإقتصادي (الحسن، ٢٠١٤؛ العزى، ٢٠١٦).

هـ- تقييم الأداء

لا شك أن التقييم الذاتي للأداء الأكاديمي يمثل المرحلة الأولى والأهم التي تهيئ لأى عملية تقييم خارجية، وأساس للتقدم بطلب الحصول على الإعتماد الأكاديمي من مؤسسات ضمان جودة التعليم العالمية. وكذلك فإن عملية التقييم المستمر للأداء الأكاديمي من شأنها ضمان جودة التعليم الجامعي ومخرجاته والإرتقاء بها لما يلبي الإحتياجات المتنامية للأسواق والمجتمع بشكل عام (الأوضح، ٢٠١٣؛ غبور، ٢٠١٣؛ Campbell, 2017; Menezes et al., 2018).

نتائج الأداء

مؤشرات معيار نتائج الأداء

أ- الأداء الأكاديمي

عرفه جميل والسباب (٢٠٢٠) بأنه المعرفة المكتسبة نتيجة التدريس، ويتم قياسه من خلال اختبارات التحصيل، والتي تهدف إلى قياس التعلم السابق في المجالات الدراسية مثل القراءة والكتابة. كما يمكن تعريف الأداء الأكاديمي بأنه الطريقة التي تتحدد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه الجامعية بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث العلمي، ونشرها من خلال التدريس، وتطبيقها من خلال خدمته وتنميته للمجتمع (أمين وآخرون، ٢٠١٥). ويتم تقييم الأداء الأكاديمي والوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من عدة جهات (أبو دقة والسحار، ٢٠١١؛ جلمبو وفرج الله، ٢٠١١؛ بدح والسليم، ٢٠١٥):

أولاً: تقييم الأداء التدريسي في المحاضرة.

ثانياً: تقييم الأنشطة والإنجازات العلمية كعمل الأبحاث ونشرها والحصول على الجوائز.

ثالثاً: تقييم الأنشطة الوظيفية داخل المؤسسة العلمية كالإرشاد الطلابي والأعمال الإدارية والعضوية في اللجان المساهمة في تخطيط الأهداف الأكاديمية.

رابعاً: تقييم الأنشطة الوظيفية والأكاديمية خارج المؤسسة العلمية ويتمثل ذلك في تقديم الخدمات للمجتمع.

ب- الأداء البحثي

كما أشار إبراهيم ومحمود (٢٠١٧) إلى أن الأداء البحثي هو مجموعة من الممارسات البحثية العلمية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس والباحثون بمؤسسات التعليم الجامعي بهدف التوصل إلى المعارف المتطورة وبناء نظريات والتوصل إلى نتائج تطبيقية تسهم في تنمية المجتمعات وتقيد في حل مشاكلها التنموية المختلفة، ويتطلب ذلك امتلاك أعضاء هيئة التدريس والباحثين الكفاءات البحثية التي تمكنهم من القيام بذلك.

ج- الأداء المالي

يرى أبو القاسم (٢٠١٨) أن الأداء المالي يعبر عن قيمة ومردود الموارد الطبيعية والمادية والمالية مجتمعة معاً، بالإضافة إلى قدرة المؤسسة التعليمية على إشباع رغبات جميع الأطراف المرتبطة بها. ويعد تقييم مستوى الأداء المالي من أهم الركائز التي تقوم عليها عملية الرقابة والضبط ويفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة التعليمية، وتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة، فضلاً عن كونه من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط ومن أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو الدولة (الهدى، ٢٠١٣؛ المعاينة، ٢٠١٤؛ محمد ويوسف، ٢٠١٦).

د- خدمة المجتمع

ذكر سليمان (٢٠١٨) أن خدمة المجتمع تتمثل في الخدمة التي تقدمها الجامعة لمجتمعاتها لمجتمعاتها على أنها نشاط ونظام تعليمي موجه إلى غير طلاب الجامعة، ويمكن عن طريقه نشر المعرفة خارج جدران الجامعة، وذلك بغرض أحداث تغيرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة وواحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة. في حين أشار كلاً من أحمد وسعيد (٢٠١٨) إلى أن خدمة المجتمع تتمثل في كل البرامج والأنشطة المختلفة التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحلي ولسوق العمل عبر التخصصات العلمية المختلفة في أقسام وكليات الجامعة.

ه- سمعة الكليات

يرى القبلان (٢٠١٧) أن سمعة المؤسسات التعليمية هي أصول مؤسسية غير ملموسة تساهم في تحقيق مميزات تنافسية، في حين يرى Lange (٢٠١١) أن السمعة هي تصورات ومواقف يحملها العملاء والمستفيدون حول المؤسسة التعليمية سواء كانت سلبية أو إيجابية. ويؤكد القبلان (٢٠١٧) أن السمعة تعد من أهم مقاييس الحكم على نجاح المؤسسات التعليمية وأصولها القيمة التي تمتلكها وتناضل من أجل تحقيقها.

إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بالجامعات

أشار الجورانة (٢٠١٣) ومعوذ (٢٠١٤) إلى أنها مصطلح يستخدم لوصف جميع الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية المتعلقة بالإستقطاب والاختبار والتعيين وتصميم الوظائف والتدريب والتطوير والتقييم والمكافآت والتوجيه والتحفيز وضبط العاملين في المؤسسة التعليمية.

مؤشرات معيار إدارة الموارد البشرية

أ- التحفيز

عرفه خليل وآخرون (٢٠٢٠) بأنه عملية تحريك الأفراد في الإتجاه الذي تريده له، ويمكن للمؤسسة ككل أن تقدم المضمون الذي يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من الجودة من خلال أنظمة الحوافز والمكافآت. ويمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز إيجابية، وحوافز سلبية (سلامة وأحمد، ٢٠١٥؛ كريم، ٢٠١٧؛ مصطفى، ٢٠٢٠).

ب- التدريب والتطوير

التدريب هو مرحلة مهمة في عملية التعليم لكونه يزود الفرد بالمعارف والمهارات التي تساعد على أداء عمله بالطريقة المثلى (الطريس، ٢٠١٧؛ شعبان، ٢٠١٧؛ الحطاب، ٢٠١٩). ويركز التدريب بمختلف أنواعه على مجموعة من الأهداف تتمثل في: تنمية المعارف، وتنمية المهارات والقدرات، وتنمية السلوك والإتجاهات الإيجابية (صيام، ٢٠١٣؛ العاتى، ٢٠١٦؛ محمد، ٢٠١٧).

ج- الإحتياجات التدريبية

عرفها الجمل وحجة (٢٠٢٠) بأنها جميع التغييرات المطلوب احداثها في الفرد بواسطة التدريب والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته، ومستوى أدائه، والتي تجعله قادراً على أداء مهامه الوظيفية بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.

د- الرضا الوظيفي

يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه جملة القناعات المهنية التي تدفع عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة نحو التفاني والإخلاص في العمل في ضوء الخدمات المقدمة له والتي تشبع احتياجاته الاقتصادية والنفسية (صويص، ٢٠١٨؛ عبد الوهاب وسيفي، ٢٠٢١).

٥- الروح المعنوية

أشار كلاً من علميات (٢٠٠٦) وأبو مالح (٢٠٢٠) إلى أن الروح المعنوية هي حالة ذهنية تحدها المشاعر النفسية الإيجابية التي يحملها الفرد نحو عمله وطريقة إدارة هذا العمل وتنفيذه بشكل صحيح، وقد تتضمن الروح المعنوية إحساساً سلبياً وإحباطاً.

٦- العمل الجماعي

يؤكد مفهوم العمل الجماعي على اشتراك العاملين لتحقيق هدف موحد يتم من خلال الثقة المتبادلة والتواصل الإيجابي، وهو أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يشتركان ارادياً في صنع القرار أثناء عملهما في صنع قرار مشترك (الوهيب، ٢٠١٨؛ العبادله، ٢٠١٩). وهناك مجموعة من الشروط التي تعتبر عناصر لنجاح العمل الجماعي في المؤسسات وهي: تحديد الأدوار، ووضع إطار عمل واضح، والإدارة، والتقييم، والإعداد (الوهيب، ٢٠١٨).

الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية، كما اعتمدت الدراسة على تصميم وإعداد استمارة استقصاء بالإستعانة بدراسة كلاً من أحمد وآخرون (٢٠١٩) وزيدان (٢٠١٩) وغيضان وبطاح (٢٠٢٠) بشكل إلكتروني وارسالها إلى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (٥= موافق تماماً، ٤ موافق، ٣ محايد، ٢ غير موافق، ١ غير موافق تماماً).

وتم إجراء اختبار الثبات (معامل ألفا كرونباخ) لتحديد درجة الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ المقبولة ٠,٧٠ فأكثر. مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد أن أداة الدراسة قادرة علي تحقيق الهدف منها، وصالحة لقياس متغيرات الدراسة.

عينة الدراسة

تم تصميم استمارة استقصاء بشكل إلكتروني من خلال Google Drive وتم إرسال رابط الاستمارة إلي (٣٣٠) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية المتمثلة في جامعة مدينة السادات، جامعة حلوان، جامعة الإسكندرية، جامعة قناة السويس، جامعة الفيوم، جامعة المنصورة، جامعة مطروح، جامعة بني سويف، جامعة المنيا، جامعة الأقصر من خلال وسائل التواصل الاجتماعي (فيس بوك، واتس أب)، وتم الاعتماد علي تحليل ٢٩٤ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، حيث بلغت نسبة الاستجابة ٨٩ %.

الاختبارات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات، والتحقق من الأهداف والفروض علي برنامجي SPSS V.26 و AMOS V.24. بناء علي أهداف وفروض الدراسة وطبيعتها، تم إجراء الاختبارات الإحصائية التالية:

- اختبار الثبات والاتساق الداخلي والصدق: لتقييم درجة الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك لقياس درجة الصدق لها.
- التحليل الوصفي: تم استخدام التكرارات والنسب المئوية في تحديد أهم البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة، بينما تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد استجابات أفراد العينة علي عبارات متغيرات الدراسة.
- طريقة **BOOTSTRAP**: تم استخدام هذه الطريقة لتقييم إذا كان المتغير الوسيط له دور مؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
- تحليل المسار: تم إجراء هذا الاختبار لتقييم العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

يوضح جدول رقم (١) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة من حيث النوع، والسن، والوظيفة، والدرجة العلمية، والقسم العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (١) البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيانات	
٥١,٤%	١٥١	ذكر	النوع
٤٨,٦%	١٤٣	أنثى	
١٢,٢%	٣٦	أقل من ٣٠ سنة	السن
٤٠,٦%	١١٩	٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	
٣٣,٣%	٩٨	٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	
١٣,٩%	٤١	٥٠ سنة فأكثر	الوظيفة
١,٧%	٥	عميد	
٤,٨%	١٤	وكيل	
٥,٨%	١٧	رئيس قسم	
٧٨,٢%	٢٣٠	عضو هيئة تدريس	
٩,٥%	٢٨	هيئة معاونة	
١٤,٢%	٤٢	أستاذ	الدرجة العلمية
١%	٣	أستاذ متفرغ	
٣٧,١%	١٠٩	أستاذ مساعد	
-	-	أستاذ مساعد متفرغ	
٣٨,١%	١١٢	مدرس	
٦,٥%	١٩	مدرس مساعد	
٣,١%	٩	معيد	
٣٥,٧%	١٠٥	دراسات سياحية	القسم العلمي
٣٤,٤%	١٠١	إدارة الفنادق	
٢٩,٩%	٨٨	إرشاد سياحي	
٤,٤%	١٣	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة
١٨%	٥٣	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٢%	٩٤	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
٢٥,٩%	٧٦	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	
١٩,٧%	٥٨	٢٠ سنة فأكثر	
١٠٠%	٢٩٤	المجموع	

يبين جدول رقم (١) أن هناك ١٥١ فرد من العينة كانوا ذكوراً بنسبة ٥١,٤%، بينما شكل الإناث ٤٨,٦% من إجمالي العينة بواقع ١٤٣ فرد. وبالنسبة للسن؛ تبرز النتائج أن أكثر عينة الدراسة كانت أعمارهم تتراوح ما بين (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) بواقع ١١٩ فرد وبنسبة ٤٠,٦%، يليهم من تتراوح أعمارهم ما بين (٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بواقع ٩٨ فرد. أما بالنسبة للوظيفة؛ توضح النتائج أن أكثر من ثلثي عينة الدراسة كانوا أعضاء هيئة تدريس بواقع ٢٣٠ عضو وبنسبة ٧٨,٢%، بينما كان هناك ٢٨ عضو هيئة معاونة بنسبة ٩,٥%، و ١٧ رئيس قسم بنسبة ٥,٨%، و ١٤ وكيل للكلية بنسبة ٤,٨%، وأخيراً ٥ عمداء للكليات بنسبة ١,٧%. وفيما يتعلق بالدرجة العلمية؛ أوضحت النتائج أن هناك ١١٢ مدرس بنسبة ٣٨,١%، و ١٠٩ أستاذ مساعد بنسبة ٣٧,١%، و ٤٢ أستاذ بنسبة ١٤,٢%، و ١٩ مدرس مساعد بنسبة ٦,٥%، و ٩ معيدين بنسبة ٣,١%، وأخيراً ٣ أساتذة متفرغين بنسبة ١%. أما بالنسبة للقسم العلمي؛ هناك ١٠٥ فرد ينتمون لقسم الدراسات السياحية بنسبة ٣٥,٧%،

و ١٠١ فرد ينتمون لقسم إدارة الفنادق بنسبة ٣٤,٤%، و ٨٨ فرد ينتمون لقسم الإرشاد السياحي بنسبة ٢٩,٩%. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة؛ هناك ٩٤ فرد تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة) بنسبة ٣٢%، و ٧٦ فرد تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة) بنسبة ٢٥,٩%.

نتائج التحليل الوصفي

أولاً: القيادة

جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار القيادة

م	القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
١	تعكس رسالة الكلية فلسفتها وأهدافها بصيغة محددة.	٣,٦٦	١,٠٢	٧,٦٧٨	٠,٠٠٠	٢
٢	تحقق الأهداف الاستراتيجية للكلية رؤيتها ورسالتها.	٣,٧٠	٠,٩١٧	٨,٩٩٤	٠,٠٠٠	١
٣	توفر القيادة المناخ الجيد المفعم بالقيم.	٣,٤٥	١,٠١	٥,٢٩٧	٠,٠٠٠	١٢
٤	توفر القيادة مناخاً يشجع العاملين على الابداع والتميز في الأداء.	٣,٥٢	١,٠٤	٥,٨٧٧	٠,٠٠٠	٧
٥	تشجع القيادة كافة العاملين على المشاركة في أنشطة الكلية.	٣,٦٠	٠,٩٦٣	٧,٣٤٢	٠,٠٠٠	٣
٦	تنفذ اقتراحات المتميزين من العاملين بالكلية.	٣,٣٧	٠,٩٢٨	٤,٧١٤	٠,٠٠٠	٢٠
٧	تشجع قيادات الكلية الجهود العلمية المتميزة مادياً ومعنوياً.	٣,٢٧	١,٠٠	٣,١٨٠	٠,٠٠٠	٢٢
٨	تضع القيادة آليات لنشر ثقافة الجودة وضبطها.	٣,٥٦	٠,٩٨٨	٦,٧٣٢	٠,٠٠٠	٥
٩	تحرص القيادة على توجيه العاملين بالكلية بكافة مستوياتهم لممارسة جودة الأداء.	٣,٥٤	٠,٩٨٩	٦,٤٦٩	٠,٠٠٠	٦
١٠	تشارك القيادة في عملية تقييم الأداء المؤسسي للوقوف على مدى تحقيق الجودة في الأداء.	٣,٤٢	١,٠٥	٤,٧٠٢	٠,٠٠٠	١٦
١١	تحرص القيادة على إزالة العوائق التي تحول دون تحقيق الجودة.	٣,٤٨	٠,٩٦٨	٥,٩١٥	٠,٠٠٠	٩
١٢	تمتلك القيادة المهارات اللازمة لابتنكار الاستراتيجيات والنظم الموصلة الى الجودة.	٣,٤٤	١,٠٠	٥,١٧١	٠,٠٠٠	١٣
١٣	تحرص القيادة على عقد لقاءات مستمرة مع المستفيدين لبحث متطلباتهم.	٣,٣٨	١,٠٣	٤,٣٧٤	٠,٠٠٠	١٩
١٤	تدعم القيادة الوحدات التي لم	٣,٤٠	١,٠٩	٤,٣٨٣	٠,٠٠٠	١٨

م	القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
	يصل أداؤها الى مستوى الخطط والأهداف المرجوة.					
١٥	تتحملي القيادة بروح العمل الجماعي	٣,٥٢	١,٠٩	٥,٦٢٥	٠,٠٠٠	٨
١٦	تتصف القيادة بالعدالة وحس المسؤولية	٣,٦٠	٠,٩٨٥	٧,١٧٨	٠,٠٠٠	٤
١٧	تحرص القيادة على إيجاد بيئة عمل تساعد على تحسين الأداء	٣,٤١	١,٠٨	٤,٤٨٤	٠,٠٠٠	١٧
١٨	تمتلك القيادة ابداعاً في تحديد الأولويات الإستراتيجية المراعية للاستجابات الذكية للمخاطر	٣,٤٥	٠,٩٢١	٥,٨٤٧	٠,٠٠٠	١١
١٩	ينظر العاملين إلى القيادة كقدوة حسنة تمنحهم الدافعية والإنجاز	٣,٢٩	١,٠٤	٣,٣٠٢	٠,٠٠٠	٢١
٢٠	تطبق القيادة خططها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة	٣,٤٤	١,٠٠	٥,٢٠٨	٠,٠٠٠	١٤
٢١	تتلاءم آليات صنع القرارات الاستراتيجية مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة	٣,٤٣	١,١١	٤,٦٢٦	٠,٠٠٠	١٥
٢٢	تقوم خطة المؤسسة التعليمية على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته الحالية والمستقبلية	٣,٤٦	١,٠٢	٥,٣٤١	٠,٠٠٠	١٠
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٣,٤٧	٠,٨٢٩	٦,٧٦٣	٠,٠٠٠	

تبرز النتائج بجدول رقم (٢) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار القيادة بلغ (٣,٤٧)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٢٩)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبني معيار القيادة بدرجة مرتفعة نسبياً.

كما تبين النتائج بالجدول أن المتوسطات الحسابية لمعيار القيادة تراوحت ما بين (٣,٧٠) و(٣,٢٧). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٢) التي تشير إلى "تحقق الأهداف الاستراتيجية للكلية رؤيتها ورسالتها" في كأعلى العبارات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٩١٧)، يليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (١) التي تشير إلى "تعكس رسالة الكلية فلسفتها وأهدافها بصيغة محددة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٦) وانحراف معياري بلغ (١,٠٢)، ثم في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٥) التي تشير إلى "تشجع القيادة كافة العاملين على المشاركة في أنشطة الكلية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٦٣)، ثم رابعاً جاءت العبارة رقم (١٦) التي تشير إلى "تتصف القيادة بالعدالة وحس المسؤولية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٨٥)، بينما جاءت العبارة رقم (٧) التي تشير إلى "تشجع قيادات الكلية الجهود العلمية المتميزة مادياً ومعنوياً" كأقل العبارات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧) وانحراف معياري بلغ (١,٠٠).

كذلك يبين الجدول انخفاض درجة التشتت في استجابات عينة الدراسة حول معيار القيادة، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويبرز الجدول أيضاً درجة تقارب عالية في قيم

المتوسط الحسابي لعبارات معيار القيادة، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

جدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار إدارة الموارد البشرية

م	إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
١	يتوافر نظام لاستقطاب الكفاءات العلمية وفق احتياجات الجامعة.	٣,٣٢	١,١١	٣,٤١٣	٠,٠٠١	٥
٢	يوجد خطة واضحة لتطوير الموارد البشرية في الجامعة وفق استراتيجية الجامعة.	٣,٣١	١,١٤	٣,٢٤٨	٠,٠٠١	٧
٣	يتم الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم.	٣,١٨	٠,٩٩٧	٢,١٩٦	٠,٠٣٠	١٤
٤	يتم التطوير المستمر للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية.	٣,٣٢	١,٠٧	٣,٥٣٨	٠,٠٠١	٤
٥	يتم إلحاق الموظفين وأعضاء الهيئة المعاونة الجدد بدورات تدريبية حسب طبيعة أعمالهم.	٣,٤٨	١,٠٨	٥,٢٧٢	٠,٠٠٠	١
٦	يتم متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم للتأكد من استفادتهم من البرامج التدريبية.	٣,٣٤	١,١٣	٣,٥٤٩	٠,٠٠١	٣
٧	يتم اختيار الموظفين بالجامعة وفق أسس واضحة ومعلنة.	٣,٣١	١,١٢	٣,٢١٣	٠,٠٠٢	٦
٨	يتوافر نظام لتفويض الصلاحيات للعاملين بالكلية.	٣,٢٥	١,٠٤	٢,٨٢٦	٠,٠٠٥	١١
٩	يتوافر نظام لتقييم أداء العاملين في الكلية.	٣,٢٧	١,٠٩	٢,٩٢٣	٠,٠٠٤	١٠
١٠	يتوافر نظام للحوافز واضح ومعلن للعاملين بالكلية.	٣,٣٠	١,١٠	٣,٢١٥	٠,٠٠٢	٨
١١	يتم تبنى أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود بالكلية.	٣,٣٦	١,٠٣	٤,١٦٩	٠,٠٠٠	٢
١٢	يتم مشاركة العاملين في تخطيط البرامج التدريبية.	٣,٢٢	١,٠٨	٢,٤١١	٠,٠١٧	١٣
١٣	يتم تصميم برامج تدريبية للعاملين بالكلية حسب احتياجاتهم التدريبية.	٣,٢٧	٠,٩٩٩	٣,٢٠٣	٠,٠٠٢	٩
١٤	يتم التطوير المستمر للأداء الوظيفي لجميع الإداريين بالكلية.	٣,٢٤	١,١٣	٢,٥٢٧	٠,٠١٣	١٢
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٣,٣٠	٠,٩٢٩	٣,٨٠٦	٠,٠٠٠	

تبين النتائج بجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار إدارة الموارد البشرية بلغ (٣,٣٠)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٩٢٩)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبنى معيار إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة. كذلك توضح النتائج بالجدول أن المتوسطات الحسابية لمعيار إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين (٣,٤٨) و(٣,١٨). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (٥) التي تشير إلى "يتم الحاق الموظفين وأعضاء الهيئة المعاونة الجدد بدورات تدريبية حسب طبيعة أعمالهم" في كأعلى العبارات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨) وانحراف معياري بلغ (١,٠٨)، يليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (١١) التي تشير إلى "يتم تبني أسلوب فرق العمل بهدف تحقيق التعاون وتوحيد الجهود بالكلية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦) وانحراف معياري بلغ (١,٠٣)، ثم في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٦) التي تشير إلى "يتم متابعة أداء المتدربين بعد حصولهم على التدريب اللازم للتأكد من استفادتهم من البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤) وانحراف معياري بلغ (١,١٣)، ثم رابعاً جاءت العبارة رقم (٤) التي تشير إلى "يتم التطوير المستمر للأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكلية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٢) وانحراف معياري بلغ (١,٠٧)، بينما جاءت العبارة رقم (٣) التي تشير إلى "يتم الاستفادة من الموارد البشرية المتميزة في تدريب أقرانهم" كأقل العبارات بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٩٧).

كما يبرز الجدول انخفاض درجة التشنت في استجابات عينة الدراسة حول معيار إدارة الموارد البشرية، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويبرز الجدول أيضاً درجة تقارب عالية في قيم المتوسط الحسابي لعبارات معيار إدارة الموارد البشرية، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

سابعاً: نتائج الأداء

جدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) لمعيار نتائج الأداء

م	نتائج الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
	أولاً: الأداء الأكاديمي	٣,٤١	٠,٨٥٧	٥,٦٩٧	٠,٠٠٠	
١	توجد في الكلية استراتيجيات للعملية التعليمية تحقق رسالتها وأهدافها.	٣,٥٢	١,٠٥	٥,٩٢٠	٠,٠٠٠	١
٢	تتلاءم البرامج التعليمية في الكلية مع احتياجات سوق العمل.	٣,٢٨	١,٠٨	٣,١٠٦	٠,٠٠٢	٧
٣	تتوافر الوسائل التعليمية (تكنولوجيا التعليم) اللازمة لإكساب الطلبة المهارات المهنية والتقنية المستهدفة مثل: ورش، مراسم، مختبرات، ملاعب، وما شابه ذلك)	٣,٣٩	٠,٩٦١	٤,٨١٥	٠,٠٠٠	٤
٤	تشارك الكلية الأطراف المجتمعية المختلفة في توفير فرص عمل للخريجين.	٣,٣٧	١,٠١	٤,٣٣٦	٠,٠٠٠	٥
٥	تتصف خطة خدمة المجتمع في	٣,٤٥	١,٠١	٥,٢٩٧	٠,٠٠٠	٢

م	نتائج الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب العبارة
	الكلية بالفعالية.					
٦	توجد مساهمات للطلاب والعاملين وهيئة أعضاء التدريس وهيئة المعاونة في برامج خدمة المجتمع.	٣,٤٥	١,٠٤	٥,٠٧٨	٠,٠٠٠	٣
	ثانياً: الأداء المالي	٣,٢٧	٠,٩٥٨	٣,٣٦٩	٠,٠٠١	
٧	يهدف التخطيط المالي الى تنويع مصادر الدخل وتحقيق الاستدامة المالية للكلية.	٣,٣٥	١,٠١	٤,٠٦٩	٠,٠٠٠	٦
٨	تمتاز مشاركة عميد الكلية ورؤساء الأقسام في عملية وضع الموازنة العامة للجامعة بالفعالية.	٣,٢٣	١,٠٧	٢,٥٨٩	٠,٠١١	٩
٩	يتم تقييم الخطط المالية بكفاءة وفعالية.	٣,٢٣	١,٠١	٢,٧٢٨	٠,٠٠٧	٨
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	٣,٣٦	٠,٨٥٤	٥,٠٦٩	٠,٠٠٠	

توضح النتائج بجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات عينة الدراسة على معيار نتائج الأداء بلغ (٣,٣٦)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٥٤)، مما يدل على أن كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية تتبنى معيار نتائج الأداء بدرجة متوسطة.

كما تبين النتائج بالجدول أن المتوسطات الحسابية لمعيار نتائج الأداء تراوحت ما بين (٣,٥٢) و(٣,٢٣). وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة رقم (١) التي تشير إلي "توجد في الكلية استراتيجيات للعملية التعليمية تحقق رسالتها وأهدافها" في كأعلى العبارات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢) وانحراف معياري بلغ (١,٠٥)، يليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (٥) التي تشير إلي "تنصف خطة خدمة المجتمع في الكلية بالفعالية" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥) وانحراف معياري بلغ (١,٠١)، ثم في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (٦) التي تشير إلي "توجد مساهمات للطلاب والعاملين وهيئة أعضاء التدريس وهيئة المعاونة في برامج خدمة المجتمع" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥) وانحراف معياري بلغ (٣,٤٥) وانحراف معياري بلغ (١,٠٤)، ثم رابعاً جاءت العبارة رقم (٣) التي تشير إلي "تنوافر الوسائل التعليمية (تكنولوجيا التعليم) اللازمة لإكساب الطلبة المهارات المهنية والتقنية المستهدفة مثل: ورش، مراسم، مختبرات، ملاعب، وما شابه ذلك" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٦١)، بينما جاءت العبارة رقم (٨) التي تشير إلي "تمتاز مشاركة عميد الكلية ورؤساء الأقسام في عملية وضع الموازنة العامة للجامعة بالفعالية" كأقل العبارات بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣) وانحراف معياري بلغ (١,٠٧).

كذلك يبرز الجدول انخفاض درجة التشنت في استجابات عينة الدراسة حول معيار نتائج الأداء، مما يدل على التقارب في وجهات نظرهم حول عبارات هذا المعيار. ويبرز الجدول أيضاً درجة تقارب عالية في قيم المتوسط الحسابي لعبارات معيار نتائج الأداء، ويؤكد ذلك قيم مستوي المعنوية لكافة العبارات التي بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود اختلافات في استجابات عينة الدراسة حول عبارات المعيار.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرض الأول

يشير الفرض الأول إلى "تؤثر القيادة إيجابياً علي نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية".

يوضح جدول رقم (٣٧) نتائج قيمة تحليل المسار المباشر من القيادة إلي نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية.

جدول رقم (٥) نتائج تحليل المسار المباشر من القيادة إلي نتائج الأداء

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة	النتيجة
القيادة ---> نتائج الأداء	٠,٧١١	٠,١١٥	٦,١٨٣	٠,٠٠٠	دعمت

تُظهر النتائج بجدول رقم (٥) نتائج تحليل المسار المباشر لأثر القيادة علي نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية، حيث بلغت قيمة تحليل المسار المباشر (٠,٧١١)، بمستوي دلالة أقل من ٠,٠٥، مما يعني أن القيادة تؤثر إيجابياً بنسبة (٧١,١%) علي تحسين نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية. تبرز هذه النتيجة أن الزيادة التي تطرأ علي القيادة بمقدار (١) تقابلها زيادة أيضاً في نتائج الأداء بقيمة (٠,٧١١). كما أن قيمة الخطأ المعياري بلغت (٠,١١٥)، وكذلك قيمة (ت) المحسوبة بلغت (٦,١٨٣)، وهي أكبر من (١,٩٦)، مما يؤكد التأثير الإيجابي للقيادة علي نتائج الأداء. في ضوء تلك النتيجة؛ يتم قبول الفرض الأول.

الفرض الثاني

يشير الفرض الثاني إلى "تؤثر القيادة إيجابياً علي إدارة الموارد البشرية في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية".

يُظهر جدول رقم (٣٤) نتائج قيمة تحليل المسار المباشر من القيادة إلي إدارة الموارد البشرية في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية.

جدول رقم (٦) نتائج تحليل المسار المباشر من القيادة إلي إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوي الدلالة	النتيجة
القيادة ---> إدارة الموارد البشرية	٠,٦٣٣	٠,١٠٣	٦,١٤٦	٠,٠٠٠	دعمت

تبرز النتائج بجدول رقم (٦) نتائج تحليل المسار المباشر لأثر القيادة علي إدارة الموارد البشرية في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية، حيث بلغت قيمة تحليل المسار المباشر (٠,٦٣٣)، بمستوي دلالة أقل من ٠,٠٥، مما يعني أن القيادة تؤثر إيجابياً بنسبة (٦٣,٣%) علي تطوير إدارة الموارد البشرية في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية. تبرز هذه النتيجة أن الزيادة التي تطرأ علي القيادة بمقدار (١) تقابلها زيادة أيضاً في إدارة الموارد البشرية بقيمة (٠,٦٣٣). كما أن قيمة الخطأ المعياري بلغت (٠,١٠٣)، وكذلك قيمة (ت) المحسوبة بلغت (٦,١٤٦)، وهي أكبر من (١,٩٦)، مما يؤكد التأثير الإيجابي للقيادة علي إدارة الموارد البشرية. في ضوء تلك النتيجة؛ يتم قبول الفرض الثاني.

الفرض الثالث

يشير الفرض الثالث إلى "تؤثر إدارة الموارد البشرية إيجابياً علي نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية".

يبين جدول رقم (٧) نتائج قيمة تحليل المسار المباشر من إدارة الموارد البشرية إلي نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية.

جدول رقم (٧) نتائج تحليل المسار المباشر من إدارة الموارد البشرية إلي نتائج الأداء

النتيجة	مستوي الدلالة	قيمة ت	الخطأ المعياري	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	٠,٠٠٠	٩,٥١٥	٠,٠٦٦	٠,٦٢٨	إدارة الموارد البشرية ---<

تبرز النتائج بجدول رقم (٧) نتائج تحليل المسار المباشر لأثر إدارة الموارد البشرية علي نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية، حيث بلغت قيمة تحليل المسار المباشر (٠,٦٢٨)، بمستوي دلالة أقل من ٠,٠٥، مما يعني أن إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً بنسبة (٦٢,٨%) علي دعم نتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية. تبرز هذه النتيجة أن الزيادة التي تطرأ على إدارة الموارد البشرية بمقدار (١) تقابلها زيادة أيضاً في نتائج الأداء بقيمة (٠,٦٢٨). كما أن قيمة الخطأ المعياري بلغت (٠,٠٦٦)، وكذلك قيمة (ت) المحسوبة بلغت (٩,٥١٥)، وهي أكبر من (١,٩٦)، مما يؤكد التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية علي نتائج الأداء. في ضوء تلك النتيجة؛ يتم قبول الفرض الثالث.

الفرض الرابع

يشير الفرض الرابع إلي "تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية"

يبين جدول رقم (٨) نتائج تحليل المسار غير المباشر لأثر القيادة علي نتائج الأداء في وجود إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية.

جدول رقم (٨) نتائج تحليل المسار غير المباشر لأثر القيادة علي نتائج الأداء في وجود إدارة

الموارد البشرية كمتغير وسيط

النتيجة	مستوي الدلالة	قيمة ت	الخطأ المعياري	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
دعمت	٠,٠٩٣	٨,٤٣٧	٠,٠٧١	٠,٥٩٩	القيادة ---< إدارة الموارد البشرية --<

يبرز جدول رقم (٨) أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية. فقد بلغت قيمة تحليل المسار غير المباشر للقيادة علي نتائج الأداء في وجود إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط (٠,٥٩٩)، وهي أقل من قيمة المسار المباشر للقيادة علي نتائج الأداء في عدم وجود إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط التي بلغت (٠,٧١١) كما هو موضح في جدول رقم (٨). كذلك توضح النتائج أن العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء أصبحت غير معنوية بعد دخول إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط في النموذج، مما يعني هناك دوراً وسيطاً كلياً لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء. في ضوء ذلك؛ يتم قبول الفرض الرابع.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

١. تساهم القيادة بشكل إيجابي في تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية في كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زيدان (٢٠١٩).
٢. تعزز القيادة من نتائج الأداء الأكاديمي والمالي بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرقب (٢٠٢٠).
٣. تساهم إدارة الموارد البشرية في دعم وتطوير نتائج الأداء الأكاديمي والمالي بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شعبان (٢٠١٧).

٤. أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير للقيادة علي نتائج الأداء بكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية الحكومية في وجود إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط. كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين القيادة ونتائج الأداء وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عاشوري وآخرون (٢٠١٨).

ثانياً: التوصيات

في ضوء من توصلت إليه الدراسة من نتائج، فكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية مطالبة بتعزيز وتحسين مستويات الأداء، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وفي ضوء ذلك توصي الدراسة كليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية بالتوصيات الآتية:

- تطبيق إجراءات التقييم والتقويم المؤسسي المستمر للوقوف علي نقاط القوة والضعف بكليات، بهدف تعظيم الاستفادة من نقاط القوة، وعلاج نقاط الضعف التي قد تضر بالأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي للكلية.
- تبني مبدأ القيادة التشاركية من خلال إشراك كافة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات التي تخصهم لتكون أكثر شفافية وموضوعية، ويكونوا أكثر التزاماً بتنفيذها.
- تبني معايير واضحة لتطوير وتحديث البرامج التعليمية والمقررات الدراسية في ضوء احتياجات ومتطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار.
- التركيز علي إكساب الطلاب مهارات ريادية ومتنوعة من خلال المقررات الدراسية لجعلهم أكثر استعداداً للالتحاق بسوق العمل.
- مراجعة البرامج التعليمية والمقررات الدراسية بشكل دوري للتحقق من تحقيقها لأهدافها، ومواكبتها لاحتياجات سوق العمل.
- وضع خطة مبتكرة لتعظيم دور الكليات في خدمات المجتمع لتشمل العديد من الأنشطة مثل تدريب وتأهيل النساء بالمجتمع المحلي لتوفير فرص عمل لهم، والمساهمة في محو الأمية، وتوفير فرص عمل لأبناء المجتمع المحلي في المؤسسات السياحية والفندقية، والمساهمة في تحسين مستوي المعيشة بالمجتمع المحلي ... الخ.
- ابتكار بعض الأنشطة والممارسات التي تزيد من الموارد المالية للكلية (مثل خدمة التسويق للخير، تقديم دورات تدريبية لمؤسسات سوق العمل السياحي، تقديم استشارات سياحية وفندقية، تقديم استشارات دراسات الجدوى للمشروعات الناشئة ... الخ).
- تفعيل دور الوحدات ذات الطابع الخاص بالكلية، وتشغيلها بالطاقة القصوى لتكون مصدراً هاماً من مصادر الدخل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، خاصة الجدد منهم، لتأهيلهم وسد فجوة المهارات بما يرفع من كفاءتهم التدريسية والبحثية، وعدم الاكتفاء بدورات تدريبية إجبارية لا تحقق الهدف منها.
- وضع خطة تدريبية للجهاز الإداري في ضوء احتياجاتهم التدريبية لرفع كفاءتهم وتمكينهم من أداء أعمالهم الإدارية بشكل فعال.
- وضع سياسة ونظام فعال وموضوعي لتقييم الأداء، وتنفيذه بشكل واقعي لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء بهدف رفع فاعلية وكفاءة أداء الموارد البشرية.

المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، أيمن (٢٠١٣). دور جودة الحياة الوظيفية في التميز في الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الجامعات المصرية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٤، ٣٢٧-٢٨٣.
- إبراهيم، فاطمة ومحمود، وفاء (٢٠١٧). تطوير الأداء البحثي بالجامعات المصرية في ضوء قياس كفاءته النسبية باستخدام مدخل التحليل التطويقي للبيانات: مع التطبيق على جامعة بنها، *دراسات في التعليم الجامعي*، كلية التربية - مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ٣٧، ٣٢٦-٤٧٨.

- أبو القاسم، مدثر (٢٠١٨). بناء نموذج موازنة لتفعيل الأداء المالى في الجامعات: الجامعات الحكومية السودانية دراسة حالة، *المجلة العلمية المركزية*، جامعة الزعيم الأزهرى، ١٩، ٩٣-١١٨.
- أبو دقة، سناء والسحار، ختام (٢٠١١). المعوقات المؤدية إلى تدنى الأداء الأكاديمي للطلاب في الجامعات الفلسطينية في ضوء بعض المتغيرات: الجامعة الإسلامية: دراسة حالة، *مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية*، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ٣٢، ٨٢-١٠٤.
- أبو مالح، عوض (٢٠٢٠). القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٣٤ (٤)، ١٧٢-٢١٢.
- إسماعيل، أسماء (٢٠١٣). المسؤولية الاجتماعية بالجامعات المصرية نحو تنمية المناطق العشوائية: دراسة مطبقة على جامعة حلوان، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية- الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، حلوان، ٩(١)، ٣٥٢٣-٣٦١٧.
- أحمد، أسامة وسعيد، فيصل (٢٠١٨). دور جامعة الزعيم الأزهرى في خدمة المجتمع المحلى في ضوء معايير ضمان جودة مؤسسات التعليم العالى بالسودان، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ١١(٣٦)، ١١-١٣١.
- أحمد، حسين؛ أبو الذهب، سامح ومرزوق، أحمد (٢٠٢٠). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية: بالتطبيق على الجامعات الحكومية بوسط الدلتا، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ١٠، ٣٠٥-٣٥٢.
- أرتولى، عبد المنعم وإبراهيم، عزة (٢٠١٣). نموذج مقترح للمسئولية الاجتماعية للجامعات السودانية، *مجلة الدراسات العليا*، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، ٢(١)، ٧-١٧.
- أمين، رشا؛ على، عبير وجوهر، يوسف (٢٠١٥). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم على ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، كلية التربية، جامعة الفيوم، ٢(٤)، ٨٩-١٣٨.
- الأوضح، حامد (٢٠١٣). أثر موضوعية تقييم الأداء على الإنتماء التنظيمي: دراسة مقارنة بين العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- الجمل، سمير وحجه، ورود (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية للعاملين في المجالس القروية في مدينة دورا، *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، جامعة العربي بن مهدي أم البوقى، ٧(١)، ٣٧٢-٣٩٥.
- الجورانة، مهند (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- الحسن، عصام (٢٠١٤). مدى إسهام تكنولوجيا التعليم في برامج التعليم عن بعد المتبعة بالجامعات السودانية، *مجلة دراسات تربوية*، كلية التربية، جامعة إفريقيا العالمية، ٣، ١١٨-١٥٨.
- الحطاب، نزمين (٢٠١٩). تطوير أنظمة التدريب وتأهيل العاملين في شركات الطيران لغرض تحقيق جودة الحياة الوظيفية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، ١٧(٢)، ١٧٣-١٩٢.
- الرقب، توفيق (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للتمكين الإداري وعلاقته بأخلاقيات العمل الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة التربية*، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٥(١٨٨)، ١١-٦٧.
- الطريس، محمد (٢٠١٧). أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٨(٣)، ١-٥٠.
- العاتى، مقدم (٢٠١٦). أثر الحوافز والتدريب في تنمية رأس المال البشرى: دراسة استطلاعية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

- العبدلة، عيسى (٢٠١٩). أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية: دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع، رسالة ماجستير في منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العزى، عيد (٢٠١٦). أخلاقيات السلوك المهني الأكاديمي في الجامعات الحكومية السعودية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٢(٢)، ٤٩١-٥٣٠.
- الفبلان، نجاح (٢٠١٧). سمعة المؤسسات الأكاديمية ودورها في دعم التخصصات العلمية: دراسة لسمعة قسم المكتبات والمعلومات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمجتمع وبناء استراتيجيات لتعزيزها، اعلم، الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ١٩، ٨١-١٠١.
- القحطاني، أماني (٢٠١٩). أخلاقيات العمل الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات: دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود، **المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،** ٣٩(٤)، ٨٣-١٢٤.
- القليوبي، نهى (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وفقاً لبعض المتغيرات لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية، **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط،** ٣(٤٧)، ٧٢٤-٧٦٠.
- المعاينة، سليمان (٢٠١٤). أثر تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في تحسين الأداء المالي في الجامعات الرسمية الأردنية: جامعة مؤتة نموذجاً، **الثقاف والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية،** ١٤(٧٦)، ١٣٩-١٧٠.
- الهدى، يوسف (٢٠١٣). محاسبة المسؤولية ودورها في تقييم الأداء المالي للجامعات الحكومية: نموذج مقترح للجامعات الحكومية السودانية (جامعة أمدرمان الإسلامية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- الهزايمة، أحمد والعطاس، نور (٢٠١٨). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث، غزة،** ٢(١٤)، ٣٣-٦١.
- الوهيب، عادل (٢٠١٨). مدى أهمية العمل الجماعي وتوفره في برنامج التعليم العالي للطلاب الصم وضعاف السمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين، **مجلة التربية الخاصة والتأهيل، مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل،** ٦(٢٥)، ١٦٠-١٩٢.
- بدح، أحمد والسليم، بشار (٢٠١٥). درجة إلتزام إدارات الجامعات الأردنية الخاصة بمعايير أخلاقيات الأداء الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس،** ١(٣٩)، ٤٥-٨٤.
- جلمبو، هشام وفرج الله، عبد الكريم (٢٠١١). دور البحث العلمي في تحسين جودة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، أعمال مؤتمر البحث العلمي: مفاهيمه- أخلاقياته- توظيفه، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- جمال الدين، نجوى؛ السودى، مبروك وحسنين، محمد (٢٠١٨). فاعلية التنمية الإدارية في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات، آفاق جديدة في تعليم الكبار، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، ٢٣، ٩-٤١.
- خليل، نبيل؛ حامد، ياسر ودياب، عبد الباسط (٢٠٢٠). معوقات تحفيز الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية في مصر، **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج،** ٣، ٩٩-١٦٩.
- خميس، سماح (٢٠١٤). دليل أخلاقيات العمل الجامعي في ضوء التنمية المهنية المستدامة، المؤتمر السنوي الدولي الأول: رؤى مستقبلية لتطوير تربية وتعليم طفل الروضة كموجهات للتميز، كلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، المنصورة.
- سلامه، وجيه وأحمد، أحمد (٢٠١٥). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين بالفنادق المصرية مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس،** ١٢(٢)، ٦٩-٨٤.

- سليمان، هناء (٢٠١٨). تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول، **مجلة كلية التربية بالإسماعيلية**، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٤٢، ٢٢٨-١٥١.
- شعبان، أنغام (٢٠١٧). فاعلية تدريب إدارة الموارد البشرية للقادة الإداريين وعلاقتها في التطوير الإداري في جامعات شمال الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- صيام، محمد (٢٠١٣). تطبيقات التعلم والتدريب الإلكتروني الافتراضى في الجامعات الإلكترونية الافتراضية نموذج الجامعة الافتراضية السورية في التعلم والتدريب الإلكتروني: تجربة الواقع وآفاق التطوير، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**، كلية التربية، جامعة دمشق، ١١(٤)، ١٩٠-٢٠٨.
- صويص، محمد (٢٠١٨). واقع جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٩(٢)، ٤٩٠-٥٢٤.
- عاشورى، إبراهيم؛ خالدى، نعيمة وبوعمامه، مريم (٢٠١٨). القيادة التنظيمية لتحسين الأداء الأكاديمي بالجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، **مجلة الاقتصاد الدولى والعولمة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ١(١)، ١٧٦-١٩٥.
- عبد الوهاب، صوفى وسيفى، يوسف (٢٠٢١). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعة تلمسان، **مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ٤ (١)، ٨٦٢-٨٨٩.
- عبد الوهاب، محمد؛ المسيرى، محمد والبسيونى، مروة (٢٠١٨). أثر القيادة التحويلية على الابتكار بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بالجامعات المصرية الحكومية بمنطقة وسط الدلتا، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ٥، ١-٣٥.
- عليمات، صالح (٢٠٠٦). العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمى، جامعة عدن، ١٦، ٣-١٥.
- عيد، خالد وهمام، أشرف (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس بكليات الشريعة والأنظمة في جامعات المملكة العربية السعودية، إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ١٤٧، ٤٩-٦٢.
- غبور، أماني (٢٠١٣). تصور مقترح لتقييم الأداء المؤسسى لمؤسسات التعليم الجامعى المصرى في ضوء الإتجاهات الحديثة لتقييم الأداء، **دراسات تربوية واجتماعية**، كلية التربية، جامعة حلوان، ١٩(٣)، ٤٠٩-٥٣٤.
- كريم، شعبان (٢٠١٧). التحفيز وأثره في أداء العاملين في المنظمات التعليمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة المرقب، **مجلة القراءة والمعرفة**، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩١، ١٠٩-١٣٢.
- ماضى، خليل (٢٠١٦). الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية**، جامعة القدس المفتوحة، ٢(٥)، ١٠٥-١٣٨.
- محمد، عبد الرحيم ويوسف، كمال (٢٠١٦). المراجعة الإدارية ودورها في تقويم الأداء المالى والإدارى بالجامعات الحكومية السودانية: دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الحكومية السودانية، **مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا**، جامعة النيلين، ٥(٢٠)، ٣٢٨-٣٥١.
- مصطفى، أمل (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإدارى لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس، **مجلة بحوث الشرق الأوسط**، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، ٥٧، ٣٧-٩٦.
- معوض، فاطمة (٢٠١٤). متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإدارى الإسلامى ومتغيرات العصر، **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، ٢٥ (٩٨)، ١٩٩-٢٤٦.

المراجع الأجنبية

- Alam, Q., Aziz, S., Siddiqua, N., Anis, H. A., and Qazi, R. (2019). The leadership role of a principal in the performance of institution in comparison with leadership qualities of Malcolm Baldrige quality model. *leadership*, 6(2),143-150.
- Alvarez, Y. (2016). The Relationship Between the Performance Excellence Framework for Education and Student Achievement (Doctoral dissertation, The Claremont Graduate University).
- Balasubramanian, S., Mathur, M. and Thakur, R. (2012). The Impact of High-Quality Firm Achievements on Shareholder Value: Focus on Malcolm Baldrige and J. D. Power and Associates Awards, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 413-422.
- Baldrige National Quality Program (2014). Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, United States: Department of Commerce.
- Bowe, J. and Bauer, R. (2007). Application of the Baldrige Model for Innovation in Higher Education, *New Directions For Higher Education*, 137, 5-14.
- Campbell, R. (2017). Implementation of the Baldrige Criteria at USAG Eisenhower (Doctoral dissertation, University of Phoenix).
- Menezes, P., Martins, H., and Oliveira, R. (2018). The excellence baldrige criteria in the effectiveness of higher education institutions management. *Brazilian Business Review*, 15(1), 47-67.
- Rahayu, N., Adawiyah, W. and Anggraeni, A. (2019). Malcolm Baldrige Education Criteria For Performance Excellent of Vocational School In Rural Area, International Conference on Rural Development and Entrepreneurship 2019: *Enhancing Small Business and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0*, 5(1), 294-310.
- Ruben, B. (2007). Higher Education Assessment: Linking Accreditation Standards and the Malcolm Baldrige Criteria, *New Directions For Higher Education*, 137, 59-83.
- Ruben, B., and Gigliotti, R. (2019). The excellence in higher education model: A Baldrige- based tool for organizational assessment and improvement for colleges and universities. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(4), 26-37.

**The relationship between Leadership and performance results
in the faculties of Tourism and Hotels in Egyptian Universities:
the mediating role of Human Resource Management.**

Mamdouh Hassan Younes

Toka Mahrous Fahmy

Bassam Samir Al- Romeedy

Abstract

Leadership is a key factor for the success of educational institutions, due to the developments and changes witnessed by educational institutions, in addition to the information and communication technology revolution, in a highly changing and competitive world. The role of human resources management in improving performance results in the faculties of tourism and hotels in Egyptian universities. aim instead of goal, 330 survey forms were distributed electronically through social networking sites to faculty members and assistant staff at the faculties of tourism and hotels in Egyptian universities, while the analysis of 294 valid forms was relied upon for analysis. The study concluded that leadership contributes positively to the development and improvement of human resource management in the faculties of tourism and hotels in Egyptian public universities. The leadership also enhances the results of the academic and financial performance in the faculties of tourism and hotels in the Egyptian public universities. The results of the study also showed that there is an impact of leadership on the performance results in the faculties of tourism and hotels in the Egyptian public universities, in the presence of human resources management as a mediating variable. Human resource management also plays an overall mediating role in the relationship between leadership and performance results.

Keywords: Leadership, Human Resource Management, Performance Results, Performance Excellence, Faculties of Tourism and Hotels.