

الممارسات الإدارية الأخلاقية في صناعة الفنادق المصرية وأثرها في أداء العاملين.

د /إبراهيم السيد رمضان

قسم الدراسات الفندقية - المعهد العالي للدراسات النوعية - الهرم -الجيزة.

الملخص

تسعى المؤسسات الخدمية للوصول إلى رضا العميل لزيادة أرباحها وتحقيق أهدافها، وذلك لن يحدث إلا عن طريق تحسين أداء العاملين داخل الفنادق المصرية. ومن الطرق والأساليب التي تساعد على تحقيق ذلك هي معرفة دور الممارسات الإدارية الأخلاقية لزيادة كفاءة الأداء للعاملين في الفنادق المصرية. ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع 187 إستمارة استقصاء على العاملين في الفنادق فئة خمس نجوم في محافظة القاهرة الكبرى واسترداد 166 استمارة مؤهلة للتحليل بمعدل استجابة (88.7%). وتم أيضا توزيع 7 نماذج استبيان علي مديري الفنادق المختارة لتمثيل العينة بنسبة (21%) من إجمالي مجتمع البحث الذي يمثل 34 فندقاً هم فئة خمس نجوم في محافظة القاهرة الكبرى. وتوصلت نتائج البحث أن هناك تأثيراً معنوياً لممارسات الإدارة الأخلاقية على كفاءة أداء العاملين بالفنادق، وتظهر النتائج أن لدي الإدارة معرفة كافية بالقوانين التي تحكم العمل في الفنادق. وهناك إتفاق بين أفراد العينة على أن الفنادق تعمل على تحسين العلاقة مع الموظفين و زيادة المهارات المطلوبة لهم من خلال تصميم برنامج تدريبي للمديرين والممارسين الأخلاقيين.

الكلمات الدالة: الممارسات الإدارية الأخلاقية، إستجابة العاملين، أداء العاملين، رضا العميل، الفنادق المصرية.

مقدمة:

توجد ممارسات خاطئة وغير مسئولة في كثير من بيئات العمل المتنوعة وكنتيجة لذلك فقد السائحين والزائرين الثقة في قدرة المؤسسات الفندقية على تدريب الأفراد على تبنى السلوكيات والتصرفات الموضوعية والأخلاقية الفعالة.، إن الممارسات الأخلاقية التي يتعلمها الأفراد من خلال المؤسسات الفندقية تنعكس على أدائهم في بيئات العمل داخل الفنادق المصرية وفي وزارة السياحة. يتم التركيز على تعليم الممارسات والسلوك الأخلاقي من خلال خلق بيئة صحية للتعلم حيث يتم تحديد وبناء وتطوير المهارات الضرورية للأفراد لكي يصبحون فيما بعد عاملين وقادة صالحين في إطار ممارساتهم الأخلاقية.، وكثيرا من المؤسسات الفندقية قد صممت لها كودا أو دستور أخلاقي يؤكد ويشدد على المبادئ الأخلاقية الأصيلة ، وأيضا يقوم على المعايير الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها العاملين في هذه المؤسسات الفندقية (جاد الرب، 2010).

وتأتى فكرة البحث لتسليط الضوء على الدور الذى تلعبه الممارسات الإدارية الأخلاقية من أجل زيادة كفاءة الأداء للعاملين فى الفنادق المصرية.

الدراسات الأدبية:

مفهوم السلوك الأخلاقى

ترتبط الأخلاقيات بحجم كبير من الممارسات التى تعكس القيم التى يؤمن بها المجتمع كما يتنوع السلوك الأخلاقى داخل أى مجتمع، ونحن نعرف أن قيما تؤثر على إتجاهاتنا وبالتالي تحدد السمات السلوكية العملية التى نتصرف على أساسها (جاد الرب، 2013) كما يستعرض الباحث أدناه بعضا من التعريفات الأكثر شيوعا للسلوك الأخلاقى مدونة حسب سياق تاريخ صدورهما على النحو التالى:

جدول رقم (1) مفهوم السلوك الأخلاقى

م	المصدر	مفهوم (تعريف) السلوك الأخلاقى
	(المصرى، 2000)	هو السلوك الذى أقره المجتمع بالإستناد إلى مجموعة من القواعد ، والتي تبين للأفراد كيفية وجوب التصرف في الحالات والمواقف التى يتعرضوا لها، دون أن يخالف في ذلك ضمانتهم أو العرف السائد في مجتمعهم.
	(الديحاني، 2008)	هو السلوك الناتج عن الوجدان أو الضمير الأخلاقى، ويكون صحيحا إذا شعر الإنسان بصحته النفسية والعقلية والأخلاقية.
	(البطى، 2014)	هو السلوك المرغوب وفى إطار القيم والإتجاهات وقواعد السلوك، والتي يضعها المجتمع من خلال التشريعات واللوائح والنظم والتقاليد والأعراف، لتنظيم حياة الأفراد والجماعات في المجتمع.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء ماورد بالدراسات السابقة.

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن السلوك الأخلاقى هو عبارة عن مجموعة من الممارسات والواجبات الأخلاقية والتي يتم من خلالها التصرف بطرق متسقة تتفق مع القيم الشائعة في المنظمة وفقا لمبادئ السلوك الصحيح.

مفهوم كفاءة أداء العاملين في الفنادق.

يعد الإهتمام بمفهوم الأداء عموما والأداء العالى أو ما يطلق عليه بعض الباحثين الأداء المتفوق شكل خاص من المفاهيم الإدارية التى حظيت بمستوى كبير من الإهتمام من قبل المنظمات كونه مرتبط ارتباطا وثيقا بهدف ونجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة (العابدى والعبادى، 2007). وكذلك يعد أداء العاملين من المصطلحات والمفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات آثار سلبية على ربحية المنظمة وقد تكون أساسا في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية (يوسف، 2006). أو هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بكفاءة

وفاعلية(يوسف،2006).ويرى(شعبان،2010) أن أداء العاملين المتميز هو "رابطة مجموعة من المتغيرات والمعايير مع بعضها البعض لتكوين ميزة تنافسية تتفوق على منافسيها".
فعالية الممارسات الإدارية الأخلاقية على كفاءة أداء العاملين.

تظهر فعالية الممارسات الإدارية الأخلاقية على كفاءة الأداء الفندقى من خلال معرفة وتحديد مكونات الممارسات الإدارية وهى (تفويض السلطة - المشاركة في إتخاذ القرارات- التحفيز- التدريب- العدالة- فرق العمل..) على كفاءة الأداء الفندقى وذلك على النحو التالى:

إن الإلتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة، وتطور القدرات المهنية للعاملين والتعرف على آخر المستجدات في مجال عمله، والإلتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفى سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء، كما يعتبر عامل أساسي في تحسين كفاءة أداء العاملين في المنظمة ، كما يعزز من الأداء المنظمى من خلال العمل كفريق واحد(حاجي، الصواف،2009)

ويرى (Sabir,et,al,2012) أن هناك تماسكا قويا بين الممارسات الأخلاقية وأداء العاملين، فالعاملون الذى يدارون بإدارة أخلاقية يكونون أكثر إنتاجية لرفع مستوى أداء المنظمة، ووجود علاقة قوية بين القيم الأخلاقية للمنظمة، والإدارة الأخلاقية يزيد من أداء العاملين فيها.

ويرى(العامري،2011)إن إشتراك العاملين في إتخاذ القرارات، وتفويض بعض المهام والصلاحيات للمعاونين يعمل على إشباع حاجات العاملين ، ورفع معنوياتهم، والإستفادة من تنوع الآراء، والأفكار التى تعمل على تحسين وتطوير أساليب إنجاز العمل، والمشاركة تؤدى إلى الوصول إلى البديل الأفضل الذى يحقق الهدف وهو رفع كفاءة أداء العاملين وذلك يوضح الممارسات الإدارية الأخلاقية.

ولقد بين(إبراهيم،2014)أن الإهتمام بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية عند قيام إدارة الموارد البشرية بالإجراءات والأساليب المستخدمة في عملية الإستقطاب والإختيار تساعد بشكل كبير في تعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل، حيث يدرك الأفراد المرشحون للعمل والذين تم اختيارهم أن المعايير والسلوكيات الأخلاقية تحظى بأهمية كبيرة لدى القيادات الإدارية بالمنظمة، الأمر الذى ينعكس إيجابيا في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة. وهذا بالطبع يوضح أن الممارسات الإدارية الأخلاقية لها تأثير فعال على كفاءة الأداء الفندقى.

تعريف ممارسات القيادة الأخلاقية :

يعتبر سقراط أول من أسس علم الأخلاق حيث نادي بالسعادة الإنسانية التي ترد الإنسان إلى الاعتدال، ثم جاء أفلاطون وجعل الفضيلة العليا هي فضيلة العدل التي تتمثل في التوافق والانسجام بين قوى النفس عن طريق العقل(عمران، 2013)، ويمكن تعريف الأخلاق بأنها

دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية، وتحديد الخطأ مقابل الصحيح، الجيد مقابل السيئ (Kinichi & Kreitner, 2007) أي هي المبادئ التي تحكم سلوكيات الأفراد والجماعات، وأيضا القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الفرد والجماعة. وفي السنوات القليلة الماضية، حظيت مواضيع الأخلاقيات والنزاهة بأهمية كبيرة في مجال القيادة (Kalshoven et al., 2011)، وتنقسم النظريات الأخلاقية التي تناولت سلوك القائد الى نوعين؛ الأول: النظريات التي تؤكد نتائج أفعال القائد أثناء العمل (هاوس، 2006)، والنوع الثاني : نظريات لوصف السلوك الأخلاقية المستخدمة في المنظمات هي (الغزي والساعدي، 2002؛ الغزي ونعمة، 2009) نظرية المنفعة، نظرية الحقوق، نظرية العدالة، نظرية الأنانية. من ذلك تستند معظم الدراسات الوصفية العلمية للقيادة الأخلاقية على العمل الذي قام به (Brown et al., 2005) وذلك باستخدام تعريفهم للقيادة الأخلاقية وتطبيق مقياس المقابلة على سبيل المثال؛ (Piccolo, et.al. 2010) ومن خلال منظور التعلم الاجتماعي، عرف (Brown et al., 2005) القيادة الأخلاقية بأنها "ظاهرة للسلوك المعياري المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للأتباع من خلال الاتصال في اتجاهين لغرض اتخاذ القرارات وتعزيزها".

في حين تعرف الممارسات الأخلاقية على أنها تلك الأفعال والتصرفات الأخلاقية للإدارة والتي تشكل معيارا يتمكن من خلاله جميع العاملين بالمنظمات معرفة المتوقع منهم بالإضافة إلى جعل المديرين والموظفين يفكرون ويتخذون القرارات من خلال منظومة أخلاقية. (عمران، 2013) وأن غياب قيم وأخلاقيات العمل يؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي، وإلى تزايد الصراع بين المنظمات (English, 2008)، وتتمتع الممارسات الأخلاقية للقيادة الإدارية بمجموعة من المبادئ هي العدل، الحقوق الشخصية والمنفعة.

ويعرفها (Avey et al., 2012) بشمولها صفات وسلوكيات القائد (أي كونه صادقة، ومهتمة بالأفراد الذين يتخذون القرارات المبدئية المتوازنة، ويطلق عليه اسم الشخص الأخلاقي، وكذلك السلوكيات الاستباقية التي تشجع سلوك الموظفين الأخلاقي (أي مناقشة المعايير الأخلاقية مع الموظفين وتقديم المكافآت والعقوبات المناسبة للسلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي)، ويطلق عليها اسم جانب المدير الأخلاقي من قبل. (Brown & Trevino, 2006)

ولقد أشار كل من (Den Hartog & Belschalk, 2012) إلى أن القيادة الأخلاقية هي شكل من أشكال القيمة التي تؤثر على مفهوم الذات ومعتقدات الأتباع، وهذا يؤثر على دوافعهم، ومواقفهم، وسلوكياتهم.

وبناء على ما سبق فإن الأخلاق والقيادة هما مفهومان متكاملان ولا ينبغي التفكير فيهما بشكل منفصل عن بعضها البعض، فالقيادة الأخلاقية هي تطور للمعايير الأخلاقية من أجل توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحتاج القيادة الأخلاقية إلى النظر إليها في بعدين. ففي البعد الأول، تتطلب تنفيذ سلسلة من الأدوار والسلوك المطلوب لمواصلة الوظائف والمهام، والبعد الثاني للقيادة الأخلاقية : يتمثل في تأثير قيم وسلوك ومواقف ومعتقدات الإلتباع للقيادة، وعليه يجب على القائد أن يكون مقنع ومقبولا لدى العاملين في المنظمة الخدمية،(الزبيدي، 2012)

ويشير (Daft, 2004) بأن القائد له تأثيرا مهما على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، وفي الأنظمة والسياسات التنظيمية وبالتالي فإن القيادة الإدارية ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من التابعين.

أبعاد القيادة الأخلاقية:-

1-توافر السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية:-

يؤكد (هاوس،2006) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الإهتمام إلى المبادئ الأساسية : الاحترام، النزاهة، العدالة، الأمانة والاحترام) ويتضمن الاحترام تقدير افكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات. ويؤكد (Kocabas & Karakose, 2009) أن القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة.

2-ممارسات السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية :

اشار (Daft,2004) بان العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، وبراغي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات. ويؤكد (Ponnu&Tennako,2009) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقيا، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي:- بتجنب أذى الآخرين، وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، بالإضافة

إلى منع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، عادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

3- تعزيز السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية :

يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي: (Kinick & Kreiter , 2007)
التصرف أخلاقيا: القائد الذي يمكن أن يكون نمونجا قويا هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.

أ- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية

ب- تطوير مدونات أخلاقية قيمة بمعنى عمل وسائل توضيحية للدستور الأخلاقي من قبل المنظمة.

ج- توفير التدريب الأخلاقي بعمل دورات متخصصة في مجال السلوكيات الأخلاقية الهادفة.

د. توفير نظام مكافئات يعزز السلوك الأخلاقي.

دراسة (Kim, et. al., 2014): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية للإدارة الوسطي علي كل من الإلتزام العاطفي والرضا الوظيفي، وما يتبعه من أثر على الجهد الإضافي ونوايا ترك العمل لمديري الإدارة الوسطي بمجموعة من فنادق الولايات المتحدة الأمريكية، حيث شملت الدراسة علي (324) مدير من الإدارة الوسطي بثلاثين فندقا، ومن أهم النتائج ؛ وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري الإدارة العليا علي الرضا الوظيفي لمديري الإدارة الوسطي، هذا إلى جانب أن هناك تأثير سلبي للإلتزام العاطفي لمدير الإدارة الوسطي علي نوايا ترك العمل بالنسبة لهم، كما أن هناك تأثير إيجابي للجهد الإضافي المبذول لمديري الإدارة الوسطي على الأداء التنافسي للمنظمة.

يعرف التمكين الإداري بأنه الطريقة التي يتم من خلالها زيادة دافعية العمل الداخلي للعاملين، ويتم ذلك من خلال استغراقهم في مهام عملهم، وكذلك تمييزها بأخذ المبادرات المؤثرة إيجابيا في طبيعة عمل الأفراد ودافعيتهم بالتأثير في أبعاد التمكين الإداري والتي تشمل الأثر والقدرة ومعنى العمل والخيار (الضلاعين، 2010). كما يعرف بأنه الأساس الذي يجعل العاملين قادرين على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية الوظيفية وأنها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتهديدات والتطورات المتلاحقة (الكعبي، 2016).

كما أنها الأداة التي تحقق الكفاءة العالية والفاعلية ويجعل للمنظمة قدرة على مواجهة التغيرات، كما أنها وسيلة لزيادة انتماء العاملين لعملهم ويشعرهم بالفخر (Yazdani, 2011)، وأنها وسيلة

إزالة القيود الرقابية الموضوعة من قبل المدراء على موظفيهم في العمل وتحويلها إلى رقابة مجموعة العمل نفسها (kumar and Ananda, 2017) كما تزيل مفهوم البيروقراطية في العمل إلى إقرار مبدأ الثقة في الموظفين الحاليين (حمود، 2010).

هدفت دراسة (Akhavan et al, 2014) إلى معرفة تأثير الأخلاق، وعملية خلق المعرفة على الأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن الأخلاقيات تؤثر إيجابيا وبقوة على الأداء التنظيمي، ولكن لوحظ عدم وجود علاقة كبيرة بين عملية خلق المعرفة والأداء التنظيمي. -تكمُن أهمية التمكين الإداري في كونه يسهم في سرعة إتخاذ القرارات من خلال تقليص الوقت وإطلاق العنان للإبداع والابتكار، تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام بصورة كبيرة، تخفيف العبء على المدراء والرؤساء في المستويات الإدارية العليا، تقليل فرص المراجعة والإشراف المباشر على المرؤسين، الإسهام في إشباع حاجات الأفراد وتخفيف ضغوط العمل عليهم وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع والالتزام بروح الفريق وزيادة الدافعية الذاتية لدى العاملين وتنمية شعورهم بالمسؤولية وتعزيز ولائهم التنظيمي (مصباح، 2016; Hamzeh, 2016). ولتحقيق التمكين الإداري يلزم إتباع عدة خطوات منها إزالة الظروف التي تمنع منح الصلاحية بإجراء تغييرات في التنظيم والتدريب والممارسة، رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية من خلال إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع شأن وقيمة الوظائف والأعمال من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الأدوار، توعية العاملين بالتمكين الإداري وأهميته وإقناعهم بالأثر الإيجابي للتمكين الإداري في تطوير الأداء (Heizer et al., 2012; عبد الحسين، . 2012).

كما تفند نادية (2017) مجموعة أخرى للمبادئ ومنها مبدأ تحقيق نتائج متوازنة من خلال توازن الخطة مع النتائج المحققة الملبية لرغبات وتطلعات العملاء المقيمين، مبدأ إضافة قيمة للزبائن من خلال تحقيق رغباتهم وتطلعاتهم، مبدأ القيادة عن طريق الرؤية، مبدأ النجاح من خلال الأفراد والذي يشير إلى أهمية دور العاملين في تحقيق التميز، مبدأ رعاية الابتكار والإبداع ومبدأ تحمل المسؤولية من خلال تبنى اخلاقيات العمل ووضع قيم ومعايير للسلوك التنظيمي. هناك أبعاد لتحقيق التميز منها تحقيق نتائج غير مسبوقه، وتحقيق الجودة الفائقة الكاملة، بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد غير الملموسة، التفوق بالتركيز على العمليات للإسهام في تحقيق التفوق، التفوق بالتركيز على النتائج، التفوق من خلال التركيز على الأداء المتميز (الشروقي، 2018).

مشكلة البحث

وفي إطار دراسة وتحديد أوجه القصور المتعلقة بالممارسات الأخلاقية في الفنادق المصرية موضع البحث، إتضح أن هناك إنخفاض في مستوى الإهتمام بدعم الممارسات الأخلاقية،

ويتقديم البرامج المتعلقة بتنمية وترسيخ أخلاقيات العمل في هذه المؤسسات الفندقية ، مما ينتج عنه بعض التصرفات السلبية من بعض القيادات الفندقية ، سواء أكان في التعامل مع العاملين، أو عدم الإلتزام باللوائح والقوانين، كذلك عدم الصدق في التعامل، والشعور بالمسئولية. ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في الآتي :

"لا يوجد تأثير معنوي للممارسات الإدارية الأخلاقية على كفاءة أداء العاملين من نظر مديري الفنادق الخمس نجوم محل البحث"

"مدى تأثير الممارسات الإدارية الأخلاقية على سلوكيات العاملين للوصول لرضاء العميل"

أهداف البحث

1. التعرف على الممارسات الإدارية الأخلاقية لمديري الفنادق المصرية.
2. التعرف على طبيعة أثر تطبيق الممارسات الأخلاقية على كفاءة أداء العاملين وكيفية الإستفادة منها في واقع الحياة العملية.
3. محاولة التوصل إلى إطار مقترح لتحسين الممارسات الإدارية الأخلاقية كمدخل لزيادة كفاءة أداء العاملين في الفنادق المصرية.

منهج البحث :

تم تصميم وتوزيع استمارة استقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية للكشف عن مدى تطبيق الممارسات الإدارية الأخلاقية داخل الفنادق، كفاءة أداء العاملين، كفاءة أداء المديرين في العلاقة مع العاملين وقد تمت الإستعانة ببعض المقاييس لتكوين أسئلة الإستمارة وهي العمرى (2017) ، بوسالم (2017)، (Samy et al (2017). وتمثلت عينة الدراسة في الفنادق المصرية بالقاهرة الكبرى والبالغ عددهم 34 فندقا كأفضل فنادق خمس نجوم تبعا لدليل الفنادق المصرية لإصدار الأخير لعام 2017، حيث تم اختيار عدد 7 فنادق لتمثل العينة المنتقاة (21%) من إجمالي مفردات مجتمع البحث وبلغ عدد استمارات الاستقصاء المتحصل عليها من مدراء الفنادق عدد 7 استمارة بواقع استمارة لكل فندق. وتم استرداد عدد (166) استمارة صالحة للعاملين بالفنادق عينة البحث من مجموع 187 إستمارة تم توزيعها بنسبة إستجابة 88.7%. وقد تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson, 2012، حساب الأهمية النسبية وكيفية ترتيبها بناء على مقياس ليكرت الخماسي كالتالي:.

According to Akadiri, (2011), Importance level as follow:

جدول (2)

	Importance level	RII Values
--	------------------	------------

High	H	$0.8 \leq RII \leq 1$
High-medium	H-M	$0.6 \leq RII \leq 0.8$
Medium	M	$0.4 \leq RII \leq 0.6$
Medium-Low	M-L	$0.2 \leq RII \leq 0.4$
Low	L	$0 \leq RII \leq 0.2$

وقد تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version 22، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل ارتباط بيرسون، اختبار الانحدار البسيط.

– التكرارات النسبية والانحراف المعياري لإستمارة العاملين بالفنادق جدول (3)

م	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق بشدة %	غير موافق %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشارك القائد المرؤسين في صنع القرارات.	22.9	38.6	16.9	10.8	10.8	2.48	1.259	موافق
2	يتبع القائد مبدأ تفويض السلطة.	22.3	16.9	44.6	10.8	5.4	2.60	1.111	محايد
3	يراعي القائد مبدأ إمكانية تحقيق الهدف المطلوب من أداء العاملين في الفنادق	23.5	44.6	16.9	10.2	4.8	2.28	1.083	موافق
4	لدى الإدارة المعرفة الكافية بالقوانين المنظمة للعمل في الفنادق	16.9	16.3	50.0	11.4	5.4	2.72	1.048	محايد
5	تتم الترقيات في الفنادق بناء على جدارة الموظف لذلك.	16.9	50.0	16.9	10.8	5.4	2.38	1.059	موافق
6	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق الواحد	18.1	16.3	50.6	10.2	4.8	2.67	1.040	محايد
7	تطبق الإدارة مبادئ الثواب والعقاب بين العاملين دون تمييز	22.3	48.2	15.7	9.6	4.2	2.25	1.043	موافق
8	دى الإدارة القدرة على ضبط النفس في المواقف المثيرة للأنفعالات.	22.9	16.3	44.6	9.0	7.2	2.61	1.148	محايد
9	لاتقبل الإدارة الوساطة المخالفة للقانون من أى شخص كان.	23.5	17.5	43.4	9.6	6.0	2.31	1.117	محايد
10	تتصدى الإدارة للممارسات السلبية لأداء العاملين في الفنادق.	23.5	16.9	44.6	10.8	4.2	2.55	1.093	محايد
11	يتم تدريب العاملين على الممارسات الاخلاقية الجيدة في الفنادق.	22.3	39.2	15.7	12.0	10.8	2.73	1.242	موافق
12	لدى الإدارة القدرة على الإقناع فى الحوارات مع الآخرين.	21.1	18.1	34.3	15.7	10.8	2.77	1.254	محايد
	المتوسط العام						2.529		محايد

التحليل والمناقشة

تشير نتائج التحليل لإستمارة العاملين فيما يخص الممارسات الإدارية الأخلاقية إلى أن معظم آراء العاملين تنحصر عند درجة (محايد) و يرون أن هناك فرصاً كبيرة لتحقيق التميز الإداري

الأخلاقي على كافة أقسام الفندق ، فهم يوافقون على أن يشارك القائد المرؤسين فى صنع القرارات وأن تتم الترقيات فى الفنادق بناء على جدارة الموظف وأيضا يوافقون على أن تطبيق الادارة مبدأى الثواب والعقاب بين العاملين دون تمييز، بينما هم محايدون تجاه بقية البنود ، كما تشير النتائج على أنهم موافقون على أن يتم تدريب العاملين على الممارسات الاخلاقية الجيدة فى الفنادق ،عدم تقبل الادارة الوساطة المخالفة للقانون من أى شخص كان ، كذلك تسعى الإدارة إلى تحفيز العاملين من خلال مبدأ إمكانية تحقيق الأهداف. وكل ماسبق يتوافق مع كلا من(جاد الرب،2010)،(حاجى، الصواف،2009)،(العامرى،2011)، (هاوس،2006)حيث يتم التركيز على تعليم الممارسات والسلوك الأخلاقى من خلال خلق بيئة صحية للتعليم حيث يتم تحديد وبناء وتطوير المهارات الضرورية للأفراد لكى يصبحون فيما بعد عاملين وقادة صالحين فى إطار ممارساتهم الأخلاقية،إن الإلتزام بالمعايير الأخلاقية للوظيفة العامة، وتطور القدرات المهنية والتعرف على آخر المستجدات فى مجال عمله، والإلتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية وقواعد السلوك الوظيفى سوف يؤدى إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء، كما يعتبر عامل أساسى فى تحسين كفاءة أداء العاملين فى المنظمة.

تحليل فقرات كفاءة أداء العاملين فى الفنادق (جدول 4)

م	العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق بشدة %	غير موافق %	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية % RII	ترتيب الأهمية النسبية
1	تقدم الفنادق خدمات فندقية متميزة	24.1	18.1	39.2	11.4	7.2	2.60	1.181	0.454	0.520	M
2	يعطى القائد الوقت الكافى للعاملين لشرح وجهات نظرهم	15.1	21.1	45.2	9.6	9.0	2.77	1.106	0.399	0.554	M
3	لدى الفنادق وسائل تطبيقية حديثة تزيد من التحصيل العلمى والمهنى للعاملين.	18.1	24.1	30.1	15.1	12.7	2.80	1.261	0.450	0.560	M
4	تعمل الادارة على استغلال الموارد المتاحة بصورة مثلى.	24.1	36.1	21.1	12.0	6.6	2.41	1.171	0.486	0.482	M
5	تشجع الإدارة على ممارسة الأنشطة للعاملين.	30.1	42.2	18.1	6.0	3.6	2.11	1.021	0.484	0.422	M

وتشير النتائج فى جدول(4) أن معظم آراء العاملين تنحصر عند درجة (محايد) و يرون أن هناك فرصاً كبيرة لقيام الفنادق بتقديم خدمات فندقية متميزة، وإعطاء مديرى الفنادق الوقت الكافى للعاملين لشرح وجهات نظرهم للأرتقاء بالمستوى الإدارى الأخلاقى على كافة أقسام الفندق ويتوافقون مع باقى البنود. ووجد أيضا أن الفنادق لديها وسائل تطبيقية حديثة تزيد من التحصيل العلمى والمهنى للعاملين جاءت فى مقدمة ترتيب الأهمية النسبية بنسبة 0.560 وأيضا إعطاء القائد الوقت الكافى للعاملين لشرح وجهات نظرهم بنسبة 0.554 مما يعنى إجماع عينة الدراسة

من المديرين والعاملين بالموافقة على قيام الإدارة الفندقية بالتشجيع على وجود الوسائل العلمية والتطبيقية الحديثة التي ترفع من كفاءة العاملين وتحسن الأداء الفندقى بينما جاء فى المرتبة الأخيرة قيام إدارة الفنادق بتشجيع العاملين على ممارسة الأنشطة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بنسبة 0.422، وهذا يوضح موافقة عينة الدراسة من المديرين والعاملين فى الفنادق على قيام العاملين بممارسة الأنشطة وإستغلال الموارد المتاحة بصورة مثلى والقيام بخدمات فندقية متميزة تجذب السائحين، وكل ماسبق يتوافق مع آراء كلا من: المصرى، (2000)، العابدى والعابدى، (2007)، يوسف، (2006)، إبراهيم، (2014)، (Ponnu&Tennako, 2009).

تحليل إستمارة كفاءة أداء المديرين فى العلاقة مع العاملين (جدول 5)

م	العبرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق بشدة %	غير موافق %	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية % RII	ترتيب الأهمية النسبية
1	تحتفظ الفنادق بسجلات موثقة للعاملين يمكن الرجوع إليها.	21.1	21.1	48.2	4.8	4.8	2.51	1.031	0.411	0.502	M
2	توفر إدارة الفندق الموارد اللازمة للإبداع والتميز.	19.9	24.1	33.1	15.1	7.8	2.67	1.183	0.443	0.543	M
3	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دورى	18.1	30.1	39.2	10.2	2.4	2.49	0.983	0.395	0.498	M
4	يتمتع العاملين فى الفنادق بالمهارات المطلوبة	24.1	45.2	18.1	8.4	4.2	2.32	1.044	0.450	0.464	M
5	يحصل العاملين على الدورات التدريبية المتميزة	21.1	36.1	18.1	18.1	6.6	2.53	1.199	0.474	0.506	M

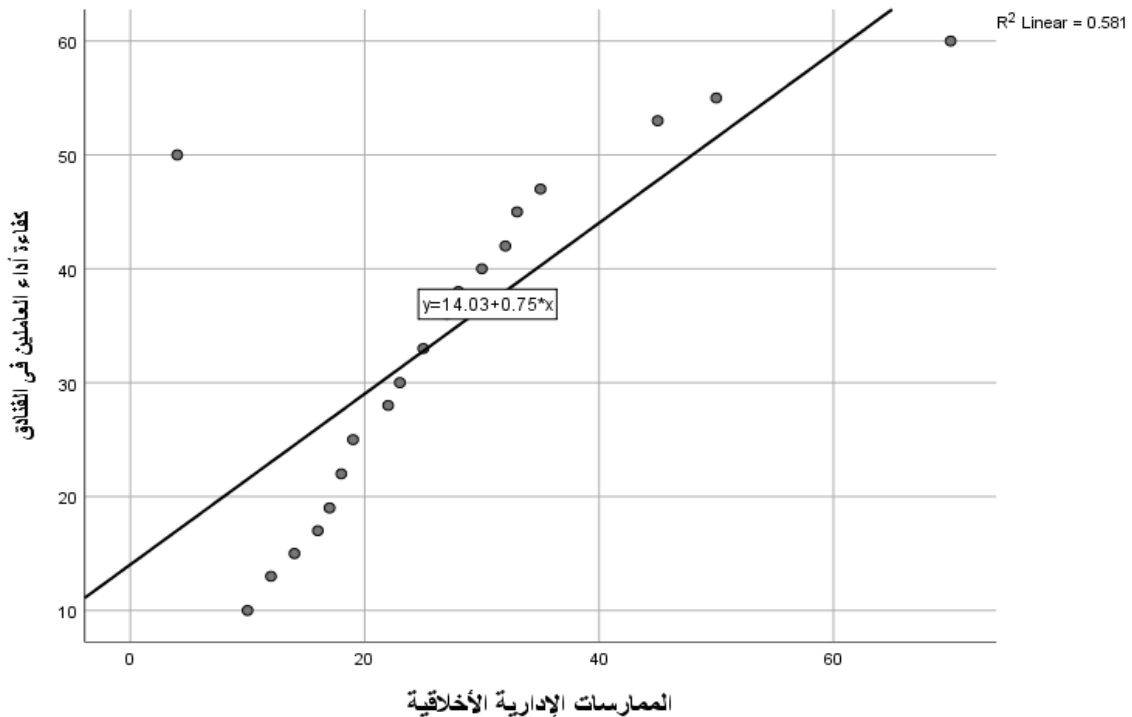
ويتضح من جدول (5) قيام إدارة الفنادق بتوفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز حيث جاءت فى مقدمة ترتيب الأهمية النسبية بنسبة بلغت 0.543 مما يعنى إجماع عينة الدراسة من المديرين والعاملين بالموافقة على قيام الإدارة فى الفنادق بتوفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز، وتصميم برامج تدريبية متميزة، بينما تمتع العاملين فى الفنادق بالمهارات المطلوبة جاءت فى المرتبة الأخيرة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بنسبة بلغت 0.464 مما يعنى موافقة عينة الدراسة من المديرين والعاملين على قيام الإدارة بتقييم أداء العاملين بشكل دورى، والعمل على رفع مستوى المهارات الفنية لديهم بالتركيز على إستمرار البرامج التدريبية الهادفة فى كل الأقسام ويتوافق كل ذلك مع كلا من: شعبان، (2010)، حاجى، الصواف، (2009)، (Kinick & Kreiter, 2007).

اختبار معاملات الانحدار البسيط ونتائج الارتباط بين كل من الممارسات الإدارية

الأخلاقية (متغير مستقل) وكفاءة أداء العاملين فى الفنادق (متغير تابع) جدول (6)

المعنى	معامل ارتباط بيرسون R الاجمالي	قيمة (ت)	معامل الانحدار البسيط	الخطأ المعياري للمعامل البائي	قيمة المعامل البائي	نموذج
0.000	0.762	3.071		4.567	14.026	المتغير المستقل(الممارسات الإدارية الأخلاقية)
0.000	1.000	4.994	0.762	0.150	0.750	المتغير التابع(كفاءة أداء العاملين في الفنادق)

بتحليل معامل الانحدار بين الممارسات الإدارية الأخلاقية كمتغير مستقل وبين كفاءة أداء العاملين في الفنادق كمتغير تابع، وجد أن معامل الانحدار $\beta = 0.762$ أى أنه كلما سعت الإدارة إلى تطبيق الممارسات الإدارية الأخلاقية ومنها تفويض الصلاحيات للعاملين لإتخاذ القرارات المناسبة واعطاء الصلاحيات الكاملة للعاملين لإنجاز أعمالهم ثقة فيهم كلما أدى ذلك إلى رفع كفاءة أداء العاملين في الفنادق، كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار للعلاقة السابقة أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) أى نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل مما يعنى وجود تأثير معنوى ذو دلالة أحصائية للممارسات الإدارية الأخلاقية وذلك على كفاءة أداء العاملين فى عينة الدراسة، ويتوافق ذلك مع **Kim&Bryme,(2011)**، كانت إشارة كل من معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار فى النموذج إشارة موجبه وهذا يعنى أنه كلما زادت الممارسات الإدارية الأخلاقية أدى ذلك بدوره لزيادة كفاءة أداء العاملين فى الفنادق ذات الخمس نجوم محل البحث، ويتوافق ذلك مع كلا من: **Akhavan et al,(2014)**، **مصباح،(2016)**، **hamzeh,(2016)**.



لوحة الإنتشار

الرسم البياني للوحة الإنتشار يوضح أن هناك علاقة خطية قوية جدا بين المتغير المستقل (الممارسات الإدارية الأخلاقية) والمتغير التابع (كفاءة أداء العاملين) وإشارتهما موجبه وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة الممارسات الأخلاقية الإدارية تزداد كفاءة أداء العاملين فى الفنادق.

النتائج والتوصيات :-

-أولا: النتائج

- 1-وجود تأثير معنوى للممارسات الإدارية الأخلاقية على كفاءة أداء العاملين فى الفنادق.
- 2-أظهرت النتائج بأن الإدارة لديها المعرفة الكافية بالقوانين المنظمة للعمل فى الفنادق.
- 3-يوجد إتفاق بين أفراد العينة على أن الفنادق تعمل على تحسين العلاقة مع العاملين وتعمل على زيادة المهارات المطلوبة لديهم وقد لوحظ وجود إتفاق بين النتائج والدراسات السابقة منها: جاد الرب،(2010)، البطى(2014)، حاجى،الصواف،(2009)،،العامرى،(2011)، (Brown & Trevino, (2006)،(Sabir,et,al, (2012) Kim,et.al.,(2014).

ثانيا: التوصيات

- 1-ضرورة وضع نظام عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت يعتمد على جدارة العاملين.
- 2-ضرورة تعامل مديرى الفنادق بشفافية وعدالة مع جميع العاملين.
- 3-تصميم برنامج تدريبى للعاملين ومديرى الفنادق على الممارسات الإدارية الأخلاقية.
- 4-العمل على تقييم أداء العاملين بصفة مستمرة وعمل سجلات خاصة بهم وموثقة من خلال برامج حديثة.
- 5-قيام مديرى الفنادق بصفة مستمرة بتشجيع المهارات المطلوبة وتميئتها من خلال البرامج وتقوية العلاقات مع العاملين.

أولا:المراجع العربية:

1. إبراهيم،دعاء محمد رزق.(2015)نموذج مقترح لحوكمة الشركات كمدخل لتحسين السلوك الأخلاقى فى المنظمات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس.
2. إبراهيم،فرج مخلوف على.(2014)أثر أخلاقيات العمل على الصراع التنظيمى-دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية اللببية العاملة في مدينة بنغازى ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

3. الديحاني، بندر عويدان حمدان، (2008) مدى التزام المديرين بأخلاقيات المهنة في المصارف التجارية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
4. الشروقي، خليفة علي، (2018) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية الملكية للشرطة ، كلية تدريب الضباط ، مملكة البحرين.
5. الضلاعين، علي الفلاح، (2010) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي : دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات- العلوم الإدارية (الأردن)، العدد الأول، ص - 92 .6.
6. العابدي، علي رزاق، العبادي، هاشم فوزي، (2007) إستخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء الجامعي، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد التاسع، العدد 3.
7. العامري، سهيله عبده محمد، (2011) أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الاونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. الكعبي، حميد سالم، (2016) دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي ، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية ، العراق . العدد السادس ، ص.
9. المصري ، محمد عبد الغنى، (2000) أخلاقيات المهنة ، القاهرة، مكتبة الرسائل الحديثة.
10. بيتر نورث هاوس، (2006) القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة، المعيوف، محمد بن معاذ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
11. جاد الرب، سيد محمد، (2010) الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الإجتماعية في منظمات الأعمال المعاصرة، القاهرة، دار النهضة العربية.
12. حاجي ، أنمار أمين، الصواف، محفوظ حمدون، (2009) أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال:

التحديات العالمية والمعاصرة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

13. حسن عبد السلام على عمران،(2013)، "الممارسات الأخلاقية للقيادات الإدارية واثرها على عملية أثرها على عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

14. حمود ، خضير كاظم،(2010)منظمة المعرفة دار ، " صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطب

15. سعد الغزي، مؤيد الساعدي،(2002)، "أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء المجلد 1، العدد

16. سعد الغزي، نعمه حسين نعمه،(2009)، "المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 54.

17. شعبان، عبد الكريم هادي.(2010) دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز - دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، مجلة الغرى للعلوم الإقتصادية، المجلد 3 ، العدد16.

18. عبد الحسين، صفاء،جواد(2012).اثرالتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني والثلاثون لسنة 2012.

19. عامر، عبد الغنى عبد السلام عبده.(2014). الممارسات الأخلاقية في المستشفيات العامة اليمنية وأثرها على الأداء الكلى، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.

20. على،إياد رحيم.(2015)العلاقة بين أخلاقيات العمل والتميز التنظيمي- بالتطبيق على العاملين في مديرية الزراعة بمحافظة ميسان/ العراق.رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة.

21. **غنى لحام تنای الزبيدي، (2012)** الجوانب الأساسية للنكاه الروحي ودورها في ممارسات القيادة الأخلاقية، دراسة استطلاعية في عينه من كليات جامعة الكوفة"، الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية، المؤتمر العلمي السنوي الخامس، جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد.
22. **محمد ، سيد حسن سيد، (2012)** بناء الدستور الأخلاقي بهدف تحسين الصورة الذهنية للمنظمة- دراسة تطبيقية في الجامعات المصرية ، بحث تكميلي لمعادلة رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس.
23. **مصباح، بهاء الدين عمر، (2016)** متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء إدارة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والتعليم، جامعة الدول العربية، القاهرة.
24. **يوسف ، بومدين، (2006)** إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، الجزائر ، جامعة بومرداس.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. **Akhavan, Peyman, et al. (2014).** Exploring the Relationship Between knowledge creation and organizational performance Case study knowledge – based organization, The Journal of Information and knowledge management system, 44(1): 205-218.
2. **Brown M. E., Trevino L. K. & Harrison, D. A., (2005),** "Ethical leadership: A Social learning Perspective for Construct Development & Testing" Organizational Behaviour and Human Decision Processes, PP, 117-134. 9-9.
3. **Brown ME & Trevino L K, (2006),** "Ethical leadership: A review and future directions" The Leadership Quarterly 595-616.
4. **Deanne Den Hartog & Frank Belschak, (2012),** "Work Engagement & Machiavellianism in the Ethical Leadership Process" JBus Ethics, No. 107:35-4.
5. **English, Brian, (2008),** "Climate for Ethics and Occupationa Organizational Commitment Conflict", Journal of Managemen Development, Vol. 27, No.9.
6. **Hamzeh, A. (2016),** the impact of administrative Empowerment on the organizatione performance at Jordinian industrial companies, journal of Canadian social science, vol 12, pp19-29.
7. **Heizer, J. and Render, B. (2012).**"Operations management", 6th ed., prentice Hall, New Jersey.
8. **James Avey & Tara Wernsing & Polanski Michael, (2012),**" Exploring the Process of Ethical Leadership", the Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership" J BusEthic 107:21 - 34.

9. **Karianne Kalshoven & Den Hartoh Deanne & Hoogh, Annebel,A., (2011)**, "Ethical Leader Behaviour and Big Five Factors Of Personality" *Journal of Business Ethics* PP: 349-366.
10. **Kim, M., Shin, Y., Sung, Y., Choi, J., Kim, M., (2014)**, Top Management Ethical Leadership and Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Climate, *Journal Business Ethics*, [http://link. Springer.com/article/101007/ S10551-014-2144-5](http://link.springer.com/article/101007/S10551-014-2144-5), 21/3/2014.
11. **Kumar, p, J. and Ananda, K.,(2017)** Employee Empowerment – An Empirical Study, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, VOL 17, PP 58-64.
12. **Ponnu Cyril H. & Girinda Tennakoo, (2009)**, " The Association Between Ethical Leadership & Employee Outcomes the Malaysian Caps Electronic", *Journal of Business Ethics & Organization Studies*, Vol. 14, No.1, pp. 21 - 32.

13. **Piccolo, R. F. Greenbaum, R Den Hartog, D. N. & Folger, R., (2010)**, "The Relationship Between Ethical leadership & Core Job Characteristic's" *Journal of Organizational Behaviour*, 259-278.
14. **Richard, Daft L.,(2004)**, " Organization Theory and Design South Western Thomson 8th ed., Ohio. VSA.
15. **Robert Kreitner & Anglo Kinicki, (2007)**, *Organizational Behaviour-Hill ed New York USA*.
16. **Sabir, Suleman, et al. (2012)**, Impact of corporate ethical values On ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and social science*, 3(2).
17. **Turgut Karakose & Ibrahim Kocabas, (2009)**, "An Investigation of Ethical culture in Educational Organization", *African Journal of Business Management*, Vol. 3, No. 10, pp. 5763-5776.
18. **Yazdani, B.; Yaghoubi, N. and Giri, E. (2011)**, "Factors affecting the Empowerment of Employees",*European Journal of Social Sciences – Volume 20, Number 2*.

Abstract

Ethical Management Practices in the Egyptian Hotel Industry and its impact on the performance of workers.

Service organizations seek to reach customer satisfaction to increase their profits and achieve their goals. And this will only happen by improving the performance of workers within Egyptian hotels. The Technique and methods that help to achieve this are to know the role of ethical management practices to increase the efficiency of performance for employees in Egyptian hotels. To achieve the goal of the study, 187 survey forms were distributed to workers in the five-star hotels in the Greater Cairo Governorate, and 166 questionnaires eligible for analysis were retrieved with a response rate (88.7%). 7 questionnaire models were also distributed to managers of selected hotels to represent the sample (21%) of the total research community, which represents 34 hotels, which are five-star in the Greater Cairo Governorate. The results of the research found that there is a moral impact on ethical management practices on the efficiency of the performance of hotel workers. And the results showed that the administration has sufficient knowledge of the laws governing the work in hotels. There is an agreement among the individuals of the sample that hotels work to improve the relationship with employees and Increase the skills required for them by designing a training program for managers and ethical practitioners.