

## حزم الجدران الوظيفية كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية

محمد محمود شعيب

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة بني سويف،  
الفندقة والسياحة، كلية المجتمع بالعلا، جامعة  
طيبة،السعودية  
[name\\_mohammed@yahoo.com](mailto:name_mohammed@yahoo.com)

أحمد كرم النجار

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة  
السويس، العلوم الإدارية والمالية، كلية المجتمع، جامعة  
طيبة،السعودية  
[ahmed\\_karam@tourism.suez.edu.eg](mailto:ahmed_karam@tourism.suez.edu.eg)

### الملخص

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على حزم الجدران الوظيفية في الفنادق المصرية، وقياس تأثيرها في تطوير أداء القيادات الإدارية. اعتمد البحث على ثلاثة مناهج أساسية هم: الوصفي والتحليلي والتفسيري؛ تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استقصاء (٤٠٠ استمارة)، وجهت إلى عينة عشوائية من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين في الفنادق موضع البحث، تم تحليل البيانات المتحصل عليها احصائياً باستخدام برنامج SPSS V25. خلصت نتائج البحث إلى انخفاض مستوى تطبيق حزم الجدران السلوكية وحزم الجدران الفنية؛ وجود تأثير إيجابي معنوي لحزم الجدران الوظيفية (حزم الجدران القيادية، حزم الجدران السلوكية، حزم الجدران الفنية، حزم الجدران الانتاجية) في تطوير وتعزيز أداء القيادات الإدارية. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي البحث الفنادق في مصر بضرورة تبني مفهوم حزم الجدران الوظيفية وتطبيق كل أبعادها لما لها من أهمية في تطوير أداء القيادات الإدارية بها؛ ضرورة عقد ورش العمل أو الدورات التدريبية للمدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين بالمنشآت الفندقية بحيث تتضمن المهارات الإدارية والفنية والسلوكية، كما تشمل كافة المهارات الأساسية للوظيفة والجدران السلوكية، وهذه المهارات يمكن الرجوع في حالة النقل أو الترقية أو الحوافز والمكافآت.

**الكلمات المفتاحية:** حزم الجدران الوظيفية، القيادة الإدارية، الأداء، الفنادق المصرية.

### ١. المقدمة

اهتم الباحثون والممارسون والمهتمون بإدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة بموضوع الجدارة اهتماماً كبيراً، نظراً لما تحققه الجدارة من تميز في الأداء، وتمكين الفرد داخل المنظمة؛ وتمثل الجدارة مجموعة من المعارف والسمات والمهارات التي يحتاجها الفرد لأداء الوظائف المطلوبة منه بكفاءة وفعالية. يرجع أصل كلمة جدارة (Competency) إلى كلمة لاتينية "Competere" وتعني ملائمة، وأشار Horton et al. (2002) إلى أنها تعبر عن الأنشطة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها في المستقبل من خلال قدرة الفرد على التأقلم مع تغيرات البيئة المحيطة. ويعتبر بداية ظهور هذا المفهوم إلى عام ١٩٧١ عندما صادف وزارة الخارجية الأمريكية مشكلة تتعلق باختبارات القبول والتعيين لشغل إحدى

الوظائف، واعتمدت هذه الاختبارات على الدقة والتعقيد فقط، والتي ثبت بعد استخدامها لسنوات عديدة عدم وجود علاقة بين نتائج اختبارات المتقدمين للوظيفة، وبين مستوى الأداء الفعلي لشاغلي الوظيفة منهم (بعد التعيين) في العمل؛ لذا لجأت الخارجية الأمريكية إلى McClelland للمساعدة في حل المشكلة، والذي استنبط قائمة الجدارات التي تميز الأفراد المتفوقين عن الآخرين، والتعرفت فيما بعد بنموذج الجدارة (Dana and Peter, 2005؛ ملاحفجي، ٢٠١٤).

### ٢.١ مشكلة البحث

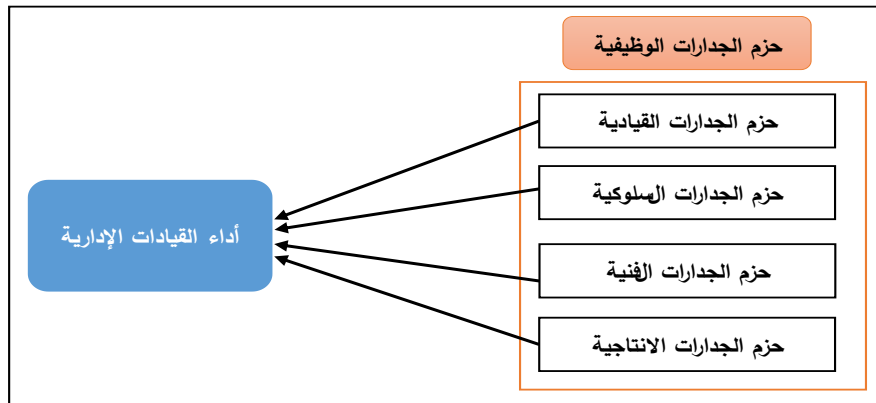
يعتبر العنصر البشري الكفاء في المنظمة من أهم عناصر تحقيق بكفاءة وفاعلية، حيث أنه يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن عدم توفره يحد من كفاءة المنظمة من التكيف والملائمة مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، والذي بدوره يقلل من قدرتها على المنافسة محلياً وإقليمياً وعالمياً، ولذا يجب على المنظمة اتباع الأسس العلمية والاتجاهات الإدارية والممارسات الناجحة ذات العلاقة، ومن أهم هذه الممارسات أو الاستراتيجيات: حزم الجدارات الوظيفية وما تحويه من أساسيات وقواعد لربط أهداف المنظمة بشكل ينسجم مع ما تتطلع إليه مستقبلاً، ومواجهة التحديات والمنافسة الشرسة، العولمة؛ ومن ثم تتمحور مشكلة البحث الحالي في الإجابة على التساؤلين التاليين:

- ما مدى تبني، ممارسة، واقع تطبيق الفنادق المصرية ل حزم الجدارات الوظيفية؟
- ما أثر حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية في الفنادق المصرية؟

### ٣.١ أهداف البحث

١. إلقاء الضوء على حزم الجدارات الوظيفية في الفنادق المصرية.
٢. تقييم مدى تبني وممارسة الفنادق المصرية موضع البحث لحزم الجدارات الوظيفية.
٣. قياس أثر حزم الجدارات الوظيفية في تطوير أداء القيادات الإدارية في الفنادق المصرية.

### ٤.١ نموذج البحث



شكل (١): نموذج البحث.

### ٥.١ فروض البحث

- H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين حزم الجداريات الوظيفية وأداء القيادات الإدارية.
- H2: توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة احصائية بين حزم الجداريات الوظيفية وأداء القيادات الإدارية.
- H3: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى اهتمام الفنادق بحزم الجداريات الوظيفية طبقاً لنوع الإدارة الفندقية.

#### ٦.١ منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي الذي يقوم على جمع البيانات الميدانية اعتماداً على النظريات والدراسات السابقة مع مراجعة وتقييم هذه النظريات والدراسات واستنتاج الفروض والعلاقات المختلفة وتحديد المفاهيم الرئيسية، والتوصل لأهم المتغيرات والمقياس الذي يمكن استخدامه في تقييم هذه المفاهيم على أرض الواقع. أيضاً استعان الباحثان أيضاً بالفلسفة الوصفية Positivism وهي الفلسفة البحثية التي تعتمد على الأرقام والإحصائيات.

#### ٧.١ مقياس البحث

تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية عن طريق تصميم استمارة استقصاء مكونة من أربعة أقسام على النحو التالي : القسم الأول شمل البيانات الشخصية لعينة البحث؛ القسم الثاني شمل بيانات حول أبعاد حزم الجداريات الوظيفية الذي استقت أسئلته من الدراسات ( Lucia and Lepsinger, 2000 ؛ الزهراني، ٢٠١٢ ؛ السيد والطحان، ٢٠١٤ ؛ ملاحجي، ٢٠١٤ ؛ يوسف، ٢٠١٥)؛ القسم الثالث شمل بيانات حول أداء القيادات الإدارية الذي تم الاعتماد على المقياس المستخدم من قبل (بوخمخ و هروم، ٢٠١٠ ؛ Jabeen, 2011 ؛ صقر، ٢٠١٦ ؛ شعراوي، ٢٠١٧).

#### ٨.١ مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ؛ تم اختيار فنادق الأربع والخمس نجوم لأنها تعتبر من أكثر الفنادق التي تسعى لتطوير العنصر البشري وآليات التعامل معه، كما تم اختيار مدينة شرم الشيخ لأنها تضم أكبر تجمع لفنادق الخمس نجوم سواء التابعة لسلاسل فندقية أو مستقلة بلغ عددها ٥٥ فندقاً من إجمالي ١٠٤ فندقاً؛ أي ما يعادل 52.8% من إجمالي مجتمع البحث (دليل الفنادق المصرية، الإصدار الأخير ٣٤ لعام ٢٠١٥/٢٠١٦) موزعة على النحو التالي: ٣٥ فندقاً تابع لسلاسل و ٢٠ فندقاً تابع لإدارة مستقلة. أما بالنسبة لمفردات البحث فتمثلت في المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين بهذه الفنادق، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على هؤلاء المدراء ٤٠٠ استثمار، وهذا يتفق مع معادلة التي ذكرها (Krejcie and Morgan (1970)، ويظهر جدول (١) معدل استجابة عينة البحث.

جدول (١): معدل استجابة عينة البحث.

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة
٤٠٠	٧٥	٤٥	٢٨٠	٪٧٠

#### ٩.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحثان بتحليل البيانات المجمعة احصائياً باستخدام برنامج SPSS V25، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الثبات Reliability Analysis باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: للتحقق من ثبات المقياس المستخدم في حزم الجدارات الوظيفية؛
- التحليل الوصفي Descriptive Analysis باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، الالتواء، التفرطح: لتحديد مستوى تبني الفنادق موضع البحث لمفهوم حزم الجدارات الوظيفية؛
- تحليل معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression and Correlation Analysis: للتعرف على أكثر حزم الجدارات الوظيفية (حزم الجدارات القيادية، حزم الجدارات السلوكية، حزم الجدارات الفنية، حزم الجدارات الانتاجية) تأثيراً في أداء القيادات الإدارية في الفنادق موضع البحث.
- تحليل مان وتي Mann-Whitney U test: للمقارنة بين فنادق السلسلة والفنادق المستقلة فيما يتعلق بمستوى حزم الجدارات الوظيفية لديها.

#### ٢. الاستعراض المرجعي

##### ١.٢ الجدارات الوظيفية: المفهوم والخصائص

تناول العديد من الباحثين مفهوم الجدارة الوظيفية، حيث عرفها مؤتمر جوهانسبرج عام ١٩٩٥ بأنها مجموعة السمات والصفات الشخصية والمؤهلات العلمية التي تساعد الفرد على تحقيق أعلى معدلات الأداء. واتفق كل من Franklin and Beaumont (1997)؛ Bontius et al. (2001) على أنها تمثل القدرة على استخدام وتطبيق المعارف والمهارات لأداء الأنشطة الوظيفية بأسلوب ملائم لتحقيق المعايير المطلوبة مثل مقابلة طلبات التغيير، كيفية حل المشكلات.

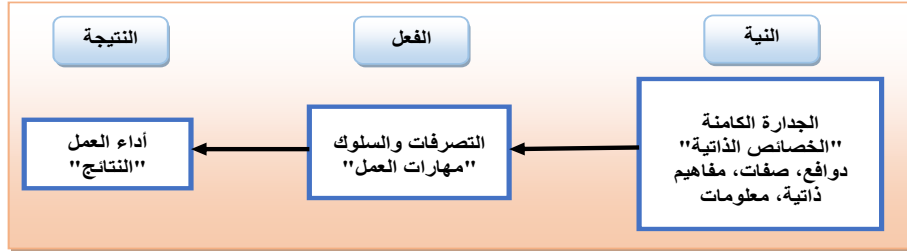
أما Sparrow and Hodkinson (2006) فقد عرفها بأنها قدرة الأفراد على العمل في إطار معرفي يسمح لهم بالاستجابة الملائمة لمختلف المواقف. كما أشار كل من Noordeen et al. (2004) إلى أنها القدرة على الاستجابة للتحديات في نطاق بيئة العمل، أداء العمل بكفاءة وفعالية. وفي نفس السياق عرفها كل من السميريات (٢٠١٨) و Delmia (2016) بأنها مجموعة من الصفات (المعارف، المؤهلات، المهارات) التي يمتلكها الفرد ويستخدمها بطريقة مناسبة لانجاز الأعمال المطلوبة.

ويعرف الباحثان الجدارات الوظيفية اجرائياً بأنها مجموعة من الصفات والسمات الشخصية والمؤهلات العلمية، والممارسات العملية التي يمتلكها الموظف في الفندق، والتي تساعده على تحقيق الأهداف الموكلة إليه بطريقة متميزة ودرجة تفوق المستوى المطلوب.

من جماع ما سبق ذكره نلاحظ أن الجدارة تتكون من ثلاث عناصر (الفضالة، ٢٠١٨)، وهي:

١. **الخاصية الضمنية:** معناه الجدارة متأصلة في شخصية الموظف بصورة كافية بما يمكنه من التنبؤ بالسلوك في المهام الوظيفية، وتشتمل الجدرة على مجموعة من الخواص، وهي: (١) الدوافع؛ (٢) الصفات؛ (٣) المفهوم الذاتي؛ (٤) المعرفة؛ (٥) المهارة؛

٢. **العلاقات المسببية:** تتمثل في ضرورة تنظيم مكونات المنظمة من هيكل إعداد التقارير الرسمية، نظم العلاقات السببية، ومن ثم فإن الجدارة تنتبأ بالتصرف وأداء العمل، كما يوضح نموذج السريان السببي الذي ينطلق من الدافع/ الصفات، ويمر بالتصرف والمنتهى إلى النتائج (شكل، ٢)؛ ودائماً ما تشتمل الجدارة على نية وهي الدافع أو قوة الخاصية التي تسبب التصرف في اتجاه معين؛



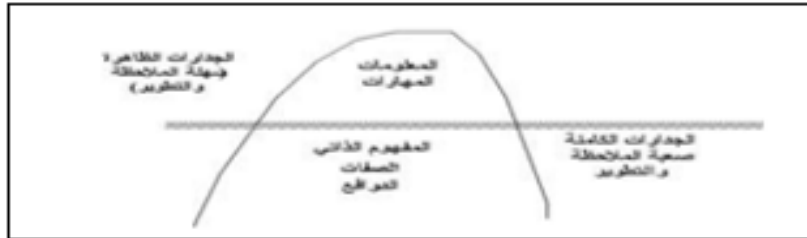
شكل (٢): نموذج السريان السببي للجدارة.

المصدر: الفضالة (٢٠١٨)، ص ١٣.

٣. **المرجع المعياري:** معناه أن الجدارة من الممكن أن تنتبأ بالفرد الذي يجيد القيام بعمل ما، أثناء تعريف للجدارة يعد المرجع المعياري أمراً في غاية الأهمية، فالخاصية لا تعتبر جدارة إلا إذا أنبأت عن شيء له معنى في العالم الحقيقي، فالخاصية التي لا تؤدي إلى فارق في الأداء ليست بجدارة ولا يجب استخدامها لتقييم الأفراد.

وقد ذكر كل من رياض (٢٠٠٩)؛ مصطفى (٢٠١٤)؛ الفضالة (٢٠١٨) مجموعة من الخصائص تتميز بها الجدارة، وهي: (١) الدوافع: وتمثل الأشياء التي يفكر الشخص فيها باستمرار، وتتسبب في إقدامه على تصرف ما، فالدوافع والجدارات عوامل مؤثرة جوهرية تنبئ عما يفعله الأفراد في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة؛ (٢) الصفات: وتمثل المعلومات أو الخصائص المادية، ويعد التحكم الذاتي في المشاعر من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح؛ (٣) المفهوم الذاتي: اعتقاد الفرد أن بإمكانه أن يكون فعالاً في أية حالة تقريباً تعتبر جزءاً من المفهوم الذاتي للفرد؛ (٤) المعرفة: هي المعلومات التي يمتلكها الفرد في مجال معرفي معين، فالدرجات في اختبار المعرفة عادة ما تفشل في

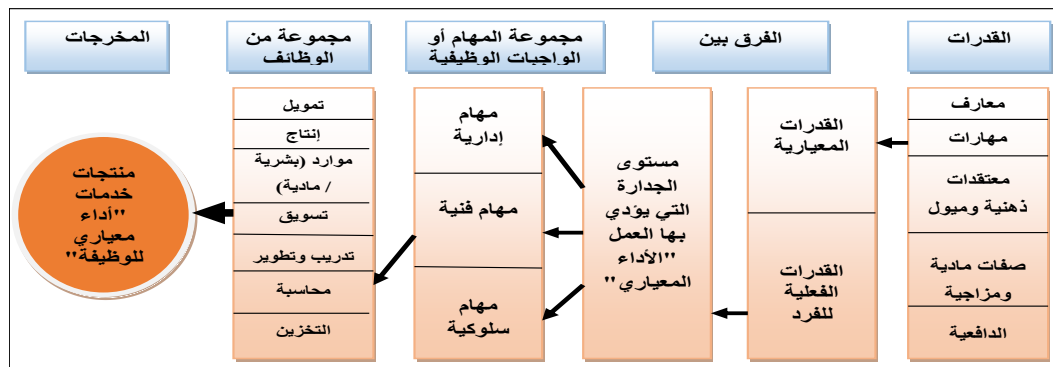
التنبؤ بمستوى أداء العمل لأنها تهتم بقياس المعلومات ليس بالطريقة التي تستخدمها المعلومات في العمل (شكل، ٣)؛



شكل (٣): جدارات المعرفة.

المصدر: رياض (٢٠٠٩)، ص ٤١.

(٥) المهارة: وهي القدرة على أداء مهمة مادية أو ذهنية، وتشمل الجدارات الذهنية أو العقلية التفكير التحليلي، ويوضح الشكل (٤) الخصائص التي تتميز بها الجدارة ومكان كل خاصية.



شكل (٤): ارتباط الجدارة الوظيفية بالمخرجات (أداء معياري للوظيفة).

المصدر: الفضالة (٢٠١٨)، ص ١١.

## ٢.٢ أهمية الجدارات الوظيفية

أوضح كل من David et al. (2004) و طولان (٢٠١٣) الفرق بين إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة (الذي يركز على العنصر البشري الذي يقوم بالعمل) ، وبين المدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية (الذي يركز على الوظيفة نفسها أو العمل نفسه وليس الأشخاص القائمين بالعمل) كما هو موضح بالجدول (٢):

جدول (٢): مقارنة بين المنهج التقليدي في إدارة الموارد البشرية والمنهج المبني على الجدارة الوظيفية.

عناصر المقارنة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المبتدئة على الجدارة
الأساس	تقوم إدارة الموارد البشرية التقليدية على أساس الوصف الوظيفي وتحليل العمل، ويكون الوصف الوظيفي هو الأساس في عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء وعادة لا يتم تحديد المخرجات أو النتائج التي يجب على الموظف إنجازها	تقوم إدارة الموارد البشرية في المنهج الجديد على مفهوم الجدارة من خلال تحديد المهارات والسمات والمعارف التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية وتضمن الأداء الفعال في الوظائف المختلفة بالمنظمة وتقوم أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة على أساس ذلك.
أسباب استخدام المنهج	ناجمة من فكرة تقسيم العناصر البشرية لأداء مهام محددة وأنشطة معينة ويكونون مسئولون عن تنفيذها.	استخدام المهارات والمعارف البشرية والسمات الشخصية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وإنجاز أهدافها وتحقيق التميز في الأداء.
التحديات التي يواجهها المنهج	تغير مهام العمل بسرعة كبيرة نتيجة سرعة التغيرات والتحول، مما جعل الوصف الوظيفي لا يستطيع التواء بسرعة مع طبيعة التغيرات. بالإضافة إلى أن هذا المنهج لا يستطيع توظيف الموارد البشرية بطريقة تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.	مقاومة بعض المدراء التقليديين أو مقاومة من الموظفين ذوي المهارات الأقل. عدم الاستعداد التنظيمي، وقلة الموارد المتاحة لتنفيذ هذا المنهج الجديد.
الواقعية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية	تتلخص وظيفة إدارة الموارد البشرية في التأكد من موافقة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل والإجراءات والسياسات التنظيمية وعدم مخالفة الإجراءات واللوائح والقوانين.	محاولة تحقيق التميز في الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق اختيار وتنمية والمحافظة على الموارد البشرية المتميزة والقدرة على تحقيق معدلات عالية من الأداء.
تخطيط الموارد البشرية	يركز على أعداد الموارد البشرية وعلى التكلفة، وليس على نوعية الموارد البشرية المطلوبة. يبنى تنبؤاته على افتراض أن المستقبل سيكون مثل الماضي وبالتالي نفس الأفراد الموجودين بالمنظمة سوف يحققوا ما هو مطلوب منهم مستقبلاً. يفضل التركيز على طرق كمية لتخطيط القوى العاملة بالمنظمة "أعداد".	يتم التركيز على نوعية الموارد البشرية والمهارات والمعارف المطلوبة لإنجاز أهداف المنظمة. لا يفترض أن المستقبل سيكون مثل الماضي، أو أن نفس الأفراد سيقومون بنيلية المتطلبات المستقبلية.
عملية الاستقطاب والاختيار	يتم محاولة استقطاب واختيار العناصر البشرية حسب المؤهلات والخبرات المطلوبة طبقاً لمتطلبات الوظيفة. يفترض أن المؤهلات العنصرية أو التعليم والخبرة تؤهل لأداء أنشطة العمل ومهام الوظيفة.	تقوم قرارات الاستقطاب والاختيار على مدى توفر المهارات والمعارف والسمات الشخصية في الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق التميز في الأداء.
عملية تدريب الموارد البشرية	التدريب التقليدي يركز على متطلبات العمل من خلال معرفة الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، أي التركيز على الوظيفة.	قائمة على بناء المهارات والقدرات للعناصر البشرية لتحقيق التميز في الأداء، أي التركيز على الفرد نفسه.
عملية تحفيز الموارد البشرية	محاولة جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تقوم بأداء العمل في المنظمة.	محاولة جذب والمحافظة على الموارد البشرية التي تحاول رفع قدراتها ومهاراتها حتى تحقق التميز في الأداء.
نظام تقييم الأداء	عملية تقييم الأداء للموظفين تجري مرة واحدة في العام. فكرة التغذية العكسية عن مستوى أداء الأفراد يكاد يكون غائباً. انفصال عملية التقييم عن باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.	عملية التغذية العكسية حول أداء الموظف يجب أن تتم بصورة متكررة ومستمرة خلال العام وليست مرة واحدة في العام. تركز على الملاحظات التي تؤدي إلى تحقيق المخرجات، أي يتم تقييم الأداء من خلال معدلات الأداء وربطها بالمهارات والمعارف والسمات المتوفرة في الشخص القائم على إنجاز مهام الوظيفة.

المصدر: David et al. (2004), P 11

كما ذكر مصطفى (٢٠١٤) أن الجدارات الوظيفية تفيد المدراء في: (١) فهم أية جدارات مطلوبة للنجاح في الوظائف؛ (٢) تحديد خطة التعلم والتطوير لأداء الأعمال المطلوبة؛ (٣) تحديد الانجازات التي يحققوها.

وأضاف يوسف (٢٠١٥) أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة تنطوي على استخدام عناصر الجدارات الوظيفية في تحسين عمليات استقطاب، اختيار، تعيين المدراء بالمنظمة، ومن هنا تظهر أهمية الجدارات الوظيفية في: (١) الاختيار والتعيين: تعتمد قرارات الاختيار والتعيين على معلومات متعلقة بإمكانيات النجاح الفعلية للوظائف؛ (٢) الترقية والمسارات الوظيفية: يعتمد المدير في الترقية والتطوير الوظيفي على معلومات موثقة عن احتمالات نجاح الفرد في الوظيفة، ومن ثم تساعد الجدارة المدير في اتخاذ مثل هذه القرارات؛ (٣) التدريب والتطوير: تساعد الجدارة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين حيث توضح الفرق بين ما يتمتع به الموظف فعلياً من مهارات، وبين ما تحتاج إليه الوظيفة؛ (٤) إدارة الأداء: تقوم الجدارة بوضع مؤشرات قياسية للمعايير المطلوبة لتقييم الأداء، وهذه المعايير تتدرج بتسلسل، ومن ثم فهي تقلل الجدل حول تقييم الأداء.

### ٣.٢ أنواع وأطر الجدارات الوظيفية

قسم كل من هلال (٢٠٠٠) الجدارات الوظيفية حسب ما يمتلكه الموظف من هذه الجدارات إلى:  
(١) الموظف المتميز: الذي يمتلك الحد الأقصى من المهارات، والتي تمكنه من تحقيق معدلات أداء قياسية ومتميزة؛ (٢) الموظف المتوسط: الذي يمتلك مجموعة من السمات والمهارات، والتي تحصنه ضد قرارات الفصل والاحتفاظ بوظيفته، حيث لديه الحد الأدنى من هذه السمات؛ (٣) الموظف الضعيف: الذي لا يمتلك السمات والمهارات المطلوبة لأداء مهام وظيفته، ولكنه يعمل بالوظيفة تحت حماية معينة سواء قانونية أو تدخلات شخصية.

في حين قسمها Noordeen et al. (2004) إلى ثلاثة أطر: (١) الجدارة الأساسية Fundamental Competencies: وهي أنواع المهارات والمعارف والسلوكيات التي يجب أن تكون متوفرة في جميع المدراء بالمنظمة أو يشتركوا بها بغض النظر عن نوعية الوظيفة أو المستوى الوظيفي؛ (٢) الجدارة الوظيفية Functional Competencies: وهي التي ترتبط بأنواع المعارف والمهارات السلوكية التي يجب أن تتوفر لأداء الوظائف كل على حده، وذلك لأدائها بكفاءة وفعالية؛ الجدارة المتعلقة بالرؤية المستقبلية Visionary Competencies: وهي أنواع المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالقدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية. أما Brans and Hondeghem (2005) فقد صنفا الجدارات إلى نوعين هما: جدارات فنية؛ جدارات سلوكية، ويمثل هذين النوعين القاعدة الأساسية لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين.

وقد قسمها طولان (٢٠١٥) إلى ثلاثة أقسام: (١) الجدارة الفنية Technical Competency: وهذه الفئة تشير إلى المهارة أو القدرة على استخدام مجموعة المعارف المتعلقة بالوظيفة في إنجاز مهام العمل وبطريقة ملائمة؛ (٢) الجدارة الاجتماعية Social Competency: وهذه الفئة تشير إلى مهارات التعامل مع الأفراد بشكل يسمح بإنجاز مهام العمل؛ (٣) الجدارة الشخصية Personal Competency: وهذه الفئة تتعلق بالصفات الشخصية المطلوبة لإنجاز مهام العمل وتعتبر هذه الفئة مرتبطة ارتباطاً كبيراً بالفئة الاجتماعية السابقة.

كما عرض Lucia and Lepsinger مجموعة من حزم الجدارات الوظيفية، والتي يجب توافرها في الفرد حسب طبيعة الوظيفة (السيد و الطحان، ٢٠١٤؛ يوسف، ٢٠١٥؛ Delcourt et al., 2017)، كما هو موضح بالجدول (٣).

جدول (٣): أنواع الجدارات الوظيفية حسب Lucia and Lepsinger.



طبيعة الوظيفة			حزم الجدارت الوظيفية
وظيفة تنفيذية	وظيفة إدارية	وظيفة فنية	
<b>1 - حزم الجدارت الانتاجية</b>			
✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على الأهداف.</li> <li>• الاهتمام بالجودة ومواعيد التسليم.</li> <li>• الرغبة في التطوير والابتكار.</li> <li>• الرغبة في البحث عن الحلول.</li> <li>• الإخلاص في العمل دون رغبة خارجية.</li> <li>• مهاجمة المشكلات قبل أن تتفاقم.</li> <li>• المبادرة والحماس.</li> </ul>
<b>2 - حزم الجدارت الفنية</b>			
✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على التعامل مع الترميمات والأجهزة والأدوات الضرورية للعمل.</li> <li>• درجات المؤهلات العمية والخبرة العملية.</li> <li>• القدرة على حل المشكلات بالطرق التقليدية.</li> <li>• القدرة على التعامل مع المعلومات.</li> </ul>
<b>3 - حزم الجدارت القيادية</b>			
✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها بالطرق الابتكارية.</li> <li>• القدرة على تنظيم الوقت والمكان وإدارة المشروعات.</li> <li>• القدرة على التأثير الاجتماعي وتعزيز التقود السياسي داخل المنشأة.</li> <li>• القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب.</li> </ul>
<b>4 - حزم الجدارت المملوكية</b>			
✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على الالتزام وإدارة الذات.</li> <li>• درجة عالية من الثقة بالذات.</li> <li>• التروية في معاملة الزملاء والعملاء والعمل في فريق.</li> <li>• القدرة على الاستفادة من التقنية الحديثة.</li> <li>• وجود رؤية واضحة للأهداف الذاتية.</li> <li>• القدرة على التعامل مع الرؤساء وكفئي الأوامر وتنفيذها.</li> </ul>

المصدر: يوسف (٢٠١٥)، ص ٣٩٠.

## ٤.٢ أداء القيادات الإدارية: المفهوم والأنواع وطرق التقييم

تعتبر القيادة الإدارية داخل المنظمة روح الإدارة العامة، حيث أنها تشكل هيئة المنظمة، ولقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية، فقد عرفها عبدالمجيد (٢٠٠٥) بأنها استمرار العمل وفقاً لما يحدده القائد للتأثير في الموظفين واقناعهم لتحقيق أهداف المنظمة. وعرفها صقر (٢٠١٦) بأنها قدرة القائد على التنسيق والتوجيه لجهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية من خلال التأثير فيهم واقناعهم. أشار Miller and Bromiley إلى أن الأداء يعتبر محصلة استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وكيفية

استغلالها بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها في المدى القصير والطويل (بوخمخ و هروم، ٢٠١٠).

ويقسم الأداء إلى ثلاثة أنواع، وهي: (١) أداء المهام: يتمثل في السلوكيات التي تسهم مباشرة في انجاز العمليات في المنظمة كالإنتاج المباشر للسلع والخدمات؛ (٢) الأداء الظرفي: يتمثل في السلوكيات التي تسهم بصورة غير مباشرة في تحويل العمليات في المنظمة كالمناخ التنظيمي؛ (٣) الأداء المعاكس: وهو يختلف عن النوعين السابقين، إذ يتميز بسلوك سلبي في العمل كالتأخير عن أوقات العمل، الانحراف، سوء الاستخدام وغيرها (Gibbs, 2004 ؛ Kiyoshi, 2006). كما يتكون الأداء من مجموعة من العناصر، وهي: (١) المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة؛ (٢) نوعية العمل تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله لذي يقوم به؛ (٣) كمية العمل المنجز وهو مقدار لعمل الذي يستطيع الفرد انجازه؛ (٤) المثابرة وهي الجدية والتفاني في العمل ( Guan and Pang, 2017 ؛ Elnagar, 2019).

وهناك العديد من خطوات تقييم الأداء، وهي: أولاً تحديد معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للأداء الفعال باختلاف مواصفات العمل وشروطه، ويشمل المعيار على مجموعة من الخصائص (١) الصدق، (٢) الثبات، (٣) التمييز، (٤) القبول، (٥) سهولة الاستخدام؛ ثانياً قياس الأداء حيث يتم قياس الأداء من خلال قياس الأداء الفعلي، ومنها: ملاحظة المدراء، التقارير الاحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة؛ ثالثاً طرق تقييم الأداء وتتمثل في التقديرات الشخصية للمدراء في أداء المرؤوسين، ومنها: طريقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية، طريقة التدرج، طريقة التدرج البياني (Jabeen, 2011 ؛ شعراوي، ٢٠١٧).

### ٣. النتائج والمناقشة

#### أولاً: اختبار الثبات والصدق Scale Reliability

أظهرت النتائج بالجدول (٤) أن مقياس أبعاد حزم الجدارات الوظيفية، وأداء القيادات الإدارية في الفنادق قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت ما بين 894. و 948. ، كذلك تراوحت قيم معامل الصدق بين 945. و 974. ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة البحث ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، إذ تجاوز معامل ألفا كرونباخ ٠.٦ وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran & Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق المشار إليها جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

جدول (٤): نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

المتغير / البعد	عدد المفردات	معامل Cronbach's Alpha	معامل المصداقية
<b>حزم الجدارات الوظيفية Functional Competencies Packages</b>			
حزم الجدارات القيادية	٥	.923	.960
حزم الجدارات السلوكية	٥	.931	.965
حزم الجدارات الفنية	٥	.945	.972
حزم الجدارات الانتاجية	٥	.948	.974
أداء القيادات الإدارية <b>Administrative Leaders Performance</b>	١٠	.894	.945

ثانياً: اختبار الاحصاءات الوصفية لاستمارة الاستقصاء

• تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث

يوضح جدول (٥) البيانات الشخصية لعينة البحث، حيث أظهر أن ٢٣١ مديراً من المدراء بالفنادق ذكور بنسبة 82.5%، بينما ٤٩ فقط من الإناث بنسبة 17.5%، مما يوضح التفوق الملحوظ للذكور على الإناث كمدراء أو رؤساء أقسام أو مشرفين بالأقسام المختلفة في الفنادق محل البحث. كما أكدت دراسة (Hopkins and Bilimoria, 2008) أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين القادة الذكور والإناث في شرح الجدارات الوظيفية. وعلى صعيد الحالة الاجتماعية وجد أن عدد المدراء المتزوجين يفوق عدد الغير متزوجين إذ بلغ ٢٠٤ بنسبة 72.8%، وبلغ عدد الغير متزوجين ٧٦ بنسبة 27.2%. وعن السن يتضح وجود تفوق المدراء في المرحلة العمرية الوسطى من ٣٠ إلى ٤٥ عاماً، حيث بلغ عددهم 163 مديراً بنسبة 58.2%، تلاهم المدراء الأكبر من ٤٥ عاماً وعددهم ٦٥ بنسبة 23.3%، ثم المدراء الأقل من ٣٠ عاماً وعددهم ٥٢ بنسبة 18.5%.

جدول (٥): البيانات الشخصية لعينة البحث.

النسبة %	التكرار	البيان	
82.5	231	ذكر	الجنس
17.5	49	أنثى	
72.8	٢٠٤	متزوج	الحالة الاجتماعية
27.2	٧٦	غير متزوج	
18.5	52	أقل من ٣٠ عام	السن
58.2	163	من ٣٠ : ٤٥	
23.3	65	أكبر من ٤٥	

42.5	119	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
36.4	102	من ٥ : ١٠ سنوات	
21.1	59	أكثر من ١٠ سنوات	
24.3	68	مؤهل متوسط	المستوى التعليمي
67.1	188	مؤهل عالي " بكالوريوس "	
8.6	24	دراسات عليا	
69.6	195	سلاسل فندقية	نمط الإدارة
30.4	85	إدارة فندقية	

كما أوضح الجداول السابق أنه على صعيد سنوات الخبرة وجد أن أغلب المدراء بالعينة ذو خبرة حديثة أقل من ٥ أعوام، إذ بلغ عددهم 119 مديراً بنسبة 42.5%، ثم مدراء حاصلون على سنوات خبرة بين ٥ : ١٠ سنوات، وعددهم 102 مديراً بنسبة 36.4%، وجاء في المرتبة الأخيرة المدراء الذين تخطت سنوات خبرتهم ١٠ سنوات وبلغ عددهم 59 مدراء بنسبة 21.1%. وعن المستوى التعليمي للمدراء وجد أن 188 مدراء بنسبة 67.1% حاصلون على مؤهلات عليا (بكالوريوس)، تلاهم المدراء الحاصلون على مؤهلات متوسطة وعددهم 68 بنسبة 24.3%، ثم المدراء الحاصلون على دراسات عليا وعددهم 24 بنسبة 8.6%. وعن نمط إدارة الفنادق التابع لها المدراء وجد أن 195 مدير بنسبة 69.6% من إجمالي العينة يتبعون سلاسل فندقية، بينما 85 مدير بنسبة 30.4% يتبعون فنادق مستقلة.

#### • تحليل الاحصاءات الوصفية لأبعاد حزم الجدارات الوظيفية

لمعرفة مدى تطبيق الفنادق لمتغيرات البحث؛ تم إجراء اختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير حزم الجدارات الوظيفية، ومتغير أداء القيادات الإدارية، كما هو موضح بالجدول (٦).

جدول (٦): اختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير تأمين المقدرات الجوهرية.

الدرجة	التفرطح Kurtosis		الالتواء Skewness		النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد المفردات	المتغيرات
	Std. Err	Stati	Std. Err	Stati					
مرتفع	.290	.454	.146	.694	83	.934	4.15	٥	حزم الجدارات القيادية
متوسط	.290	.718	.146	.618	67	1.10	3.35	٥	حزم الجدارات السلوكية

حزم الجدران الفنية	٥	3.21	1.04	64.2	.746	.146	.294	.290	متوسط
حزم الجدران الانتاجية	٥	3.70	1.02	74	.842	.146	.409	.290	مرتفع
أداء القيادات الإدارية	١٠	3.96	.981	79.2	.845	.146	.253	.290	مرتفع

يوضح جدول (٧) أن الأجوبة المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد حزم الجدران الوظيفية كانت بمتوسطات حسابية مرتفعة لكل من بعد حزم الجدران القيادية الذي احتل المرتبة الأولى من حيث الموافقة على تطبيقه بمتوسط حسابي 4.15 بنسبة 83%، وبعد حزم الجدران الانتاجية بمتوسط حسابي 3.70 بنسبة 74%، وكانت متوسطة التطبيق لكل من بعد حزم الجدران السلوكية بمتوسط حسابي 3.35 بنسبة 67%، بعد حزم الجدران الفنية الذي سجل أدنى قيمة بمتوسط حسابي 3.21 بنسبة 64.2%، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري للأبعاد الأربعة بين 0.934 و 1.10 وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيم الإلتواء بين 0.618 و 0.842. وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيم التفرطح بين 0.294 و 0.718. وهي نسب مقبولة، كما يتبين من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي أداء القيادات الإدارية بلغ 3.96 بنسبة 79.2% بانحراف معياري 0.981. وهذا يعني أن درجة تطبيق أبعاد حزم الجدران الوظيفية وأداء القيادات الإدارية كانت مرتفعة باستثناء انخفاض تطبيق كل من بعد حزم الجدران السلوكية و حزم الجدران الفنية؛ وتدل هذه النتائج على أن مدراء الفنادق يدركون مدى أهمية حزم الجدران الوظيفية ومدى الحاجة إلى تطبيقها داخل الفنادق نظراً لدورها الكبير في تطوير أدائهم، وهو ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة (رياض، ٢٠٠٩؛ طولان، ٢٠١٥؛ Elbanawey, 2018).

### ثالثاً: اختبار فروض البحث

#### • الفرض الأول

أظهرت نتائج جدول (٧) ثبوت صحة الفرض الأول من نموذج البحث، والذي ينص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين حزم الجدران الوظيفية وأداء القيادات الإدارية".

جدول(٧): معاملات الارتباط بين أبعاد حزم الجدران الوظيفية و أداء القيادات الإدارية.

حزم الجدران القيادية	حزم الجدران السلوكية	حزم الجدران الفنية	حزم الجدران الانتاجية	أداء القيادات الإدارية
1				

			١	.752	حزم الجدارات السلوكية
		١	.695	.734	حزم الجدارات الفنية
	١	.793	.753	.683	حزم الجدارات الانتاجية
١	.769	.713	.671	.776	أداء القيادات الإدارية

حيث أوضحت نتائج الجدول السابق وجود ارتباط معنوي قوي بين أبعاد حزم الجدارات الوظيفية (حزم الجدارات القيادية، حزم الجدارات السلوكية، حزم الجدارات الفنية، حزم الجدارات الانتاجية) و متغير أداء القيادات الإدارية، وتراوح معامل الارتباط بين 671. حد أدنى و 793. حد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 01. ويمكن تفسير وجود ذلك الارتباط بأن أبعاد حزم الجدارات الوظيفية ربما تؤثر في أداء القيادات الإدارية في الفنادق موضع البحث والدراسة، ومن ثم ثبت صحة الفرض الأول. وهذا يتفق مع دراسة (ملاحجي، ٢٠١٤) التي أوضحت أهمية الجدارات الوظيفية في تحقيق الدافعية اللازمة لتطبيق الحكومة الالكترونية. وأيضاً مع دراسة (Delcourt et al., 2017) التي توصلت إلى وجود ارتباط ايجابي بين حزم الجدارات الفنية وجودة الخدمات في قطاعات الأعمال في ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية.

#### • الفرض الثاني

أظهرت نتائج جدول (٨) ثبوت صحة الفرض الثاني من نموذج البحث، والذي ينص على "توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة احصائية بين حزم الجدارات الوظيفية وأداء القيادات الإدارية".

جدول(٨): أثر حزم الجدارات القيادية في أداء القيادات الإدارية.

المتغير التابع (أداء القيادات الإدارية)					المتغيرات المستقلة
نوع التأثير	المعنوية Sig.	قيمة F	قيمة T	معامل الانحدار $\beta$	
إيجابي P	.000	4084.6	54.12	.617	حزم الجدارات القيادية
إيجابي P	.000		5.14	.115	حزم الجدارات السلوكية
إيجابي P	.000		26.43	.430	حزم الجدارات الفنية
إيجابي P	.009		3.62	.104	حزم الجدارات الانتاجية
$R^2 = .977$					

حيث أوضحت نتائج الجدول السابق من خلال استخدام معامل تحليل الانحدار المتعدد أن:  
 - أكثر أبعاد حزم الجدارات الوظيفية تأثيراً في أداء القيادات الإدارية هو بعد حزم الجدارات القيادية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  نحو 617. عند مستوى معنوية أقل من 001. وهو ما يشير

إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق المدراء لحزم الجداريات القيادية كلما زاد مستوى أدائهم في الفنادق). وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (حزم الجداريات القيادية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير طردي في المتغير التابع (أداء القيادات الإدارية) بمقدار 617. وحدة. أيضاً بلغت قيمة  $T$  54.12 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.01. (حيث أن قيمة  $T$  تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$ ). يلي ذلك بعد حزم الجداريات الفنية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  نحو 430. عند مستوى معنوية أقل من 0.01. وهو ما يشير إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق المدراء لحزم الجداريات الفنية كلما زاد مستوى أدائهم في الفنادق). أيضاً بلغت قيمة  $T$  26.43 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.01. (حيث أن قيمة  $T$  تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$ ).

- ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد حزم الجداريات السلوكية في التأثير في أداء القيادات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  نحو 115. عند مستوى معنوية أقل من 0.01. وهو ما يشير إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق المدراء لحزم الجداريات السلوكية كلما زاد مستوى أدائهم في الفنادق). أيضاً بلغت قيمة  $T$  5.14 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.01. (حيث أن قيمة  $T$  تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$ ). وجاء في المرتبة الأخيرة بعد حزم الجداريات الانتاجية حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  نحو 104. عند مستوى معنوية أقل من 0.01. وهو ما يشير إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق المدراء لحزم الجداريات الانتاجية كلما زاد مستوى أدائهم في الفنادق). أيضاً بلغت قيمة  $T$  3.62 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 0.01. (حيث أن قيمة  $T$  تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$ ).

- قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 4084.6 ، وثبت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 0.01 ، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج  $R^2$  بـ 97% ويعنى ذلك أن أبعاد حزم الجداريات الوظيفية ككل تفسر 47.5% من التغير في متغير أداء القيادات الإدارية، أما الباقي 52.5% يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وللخطأ العشوائي؛ ومن ثم فإن حزم الجداريات الوظيفية تساعد على تطوير أداء القيادات الإدارية في الفنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، ومن ثم فقد ثبت صحة الفرض الثاني. وهذا يتفق مع دراسة (Masoud, 2013) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي للجداريات الوظيفية علي أداء الشركات، حيث فسرت الجداريات الوظيفية ما نسبته 57.6% من التباين الكلي لأداء شركات الصناعات الدوائية في الأردن. كما أن دراسة (يوسف، 2015) توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين الأداء وبين حزم الجداريات الوظيفية. وتوصلت دراسة طولان (2015) إلى وجود تأثير فعال وايجابي لحزم الجداريات الوظيفية في إعداد قادة التميز. وفي

نفس السياق توصلت دراسة (Delmia, 2016) إلى وجود ارتباط بين أبعاد حزم الجداريات الوظيفية والأداء الوظيفي في شركات التأمين.

#### • الفرض الثالث

أظهرت نتائج جدول (٩) ثبوت صحة الفرض الثالث من نموذج البحث، والذي ينص على "توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية في مستوى اهتمام الفنادق بحزم الجداريات الوظيفية طبقاً لنوع الإدارة الفندقية".

جدول(٩): اختبار Mann- Whitney U للمقارنة بين الفنادق حسب نوع الإدارة.

المتغير	متوسط الرتبة Mean Rank	قيمة Mann- Whitney U	المعنوية Sig
حزم الجداريات الوظيفية	فنادق السلسلة (N=35)	67.3	.05
	فنادق المستقلة (N=20)		
	143.2		
	105.1		

حيث أوضحت نتائج الجدول السابق أن قيمة اختبار مان وتني Mann- Whitney U 67.3 عند مستوى معنوية أقل من 0.05. كما بلغ متوسط الرتب فنادق السلسلة 143.2 والفنادق المستقلة 105.1 وهذا يدل على أن الفنادق التابعة للسلاسل الأجنبية تدرك مدى أهمية حزم الجداريات الوظيفية داخل بيئة العمل بين القيادات الإدارية وتعمل على تطوير أدائهم بدرجة أكبر من الفنادق المستقلة.

#### ٤. توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يمكن للباحثان تقديم مجموعة من التوصيات:

- ضرورة تبني المنشآت الفندقية مفهوم وفلسفة حزم الجداريات الوظيفية لما لها من أهمية في تطوير أداء القيادات الإدارية.
- ضرورة قيام المنشآت الفندقية بإعداد نماذج جدارية لأداء القيادات الإدارية مثل نظم الترقية ونظم تقييم الأداء، مما يسمح للفندق بتحديد الفجوة بين الجداريات الحالية والجداريات المرجو تحقيقها أو الوصول إليها (لأنه تبين من نتائج البحث انخفاض تطبيق كل من حزم الجداريات الفنية وحزم الجداريات السلوكية).
- ضرورة عقد ورش العمل أو الدورات التدريبية للمدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين بالمنشآت الفندقية بحيث تتضمن المهارات الإدارية والفنية والسلوكية، كما تشمل كافة المهارات الأساسية



للتوظيف والجدارات السلوكية، وهذه المهارات يمكن الرجوع في حالة النقل أو الترقية أو الحوافز والمكافآت.

## ٥. المراجع

### أولاً: مراجع باللغة العربية

- بوخمم، عبدالفتاح و هروم، عز الدين (٢٠١٠)، "تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية مركب المجارف والرافعات (IPG) بقسنطينة"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد ٦، ص ص ٥١-٦٧.
- رياض، طه كامل (٢٠٠٩)، "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- الزهراني، عبدالله عطية (٢٠١٢)، "استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٨، العدد ٤، ص ص ٧٠٧-٧٣٥.
- السيد، أشرف ؛ الطحان، عماد (٢٠١٤)، "تأثير حزم الجدارات الوظيفية في تفعيل التسويق الابتكاري: دراسة ميدانية على البنوك المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ١٢، العدد ١، ص ص ٥٣٧-٦٠١.
- شعراوي، محمد فتحي (٢٠١٧)، "استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكاري في قطاع البنوك التجارية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ١١، العدد ٢، ص ص ١١٧-٢١٠.
- صقر، عبدالعزيز محمد (٢٠١٦)، "تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية في ضوء مدخل إدارة التغيير : جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز نموذجاً"، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ص ص ٣٤٩-٣٩٧.
- طولان، محمد صالح (٢٠١٥)، "دور حزم الجدارات الوظيفية في إعداد قادة التميز كمدخل لتنمية رأس المال الفكري: دراسة ميدانية على قطاع البترول"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- عبد المجيد، محمد (٢٠٠٥)، "السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، عمان.
- الفضالة، فهد (٢٠١٨)، "الجدارة في العمل"، جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، المجلد ١٤، العدد ١، ص ص ٦-٢٠.
- مصطفى، محمود أبو بكر (٢٠١٤)، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- ملاحجي، بكري عبدالرحمن (٢٠١٤)، "الجدارات الوظيفية لتطبيق نظم الحكومة الالكترونية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٢٨، العدد ٢، ص ص ٢٣-٣٥.
- هلال، محمد عبدالغني (٢٠٠٠)، "موسوعة تدريب الأسس والمبادئ"، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، ص ص ٢٦.
- يوسف، أدهم محمد (٢٠١٥)، "دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد ١٢، العدد ١، ص ص ٣٧٣-٣٩٧.

### ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية

- **Bontius**, I. Den Bogart, K., Huisman, I. (2001), "The learning of competencies: three typical curriculum designs", Heterogenboseh, The Netherlands: CINOP.
- **Brans**, M., Hondeghem A. (2005), "Competency frameworks in the Belgian governments: causes, construction and contents", Public Administration, Vol. 83, No. 4, pp. 421-427.
- **Dana**, T., Peter. R. (2005), "Job competency expectations for hospitality and tourism employees", Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, Vol. 4, No. 2, pp. 53-64.
- **David D.**, Dubois, A., Sylvia, H. and Horton, S. (2004), "Competency-based human resources management", First Edition, California: Davies-Black Publishing, pp. 11-13.
- **Delcourt**, C., Gremler, D., De Zanet, F. and Van Riel, A. (2017), "An analysis of the interaction effect between employee technical and emotional competencies in emotionally charged service encounters", Journal of Services Management, Vol. 28, No. 1, pp. 85-106.
- **Delima**, V. (2016), "Influence of employees' functional competencies on employees' job performance: a special reference to insurance companies in Batticaloa district", Journal for studies in Management and Planning, Vol. 2, No. 6.
- **Elbanawey**, M. M. (2018), "Proactive personality, job autonomy and career competencies as antecedents of job crafting among academicians in Zagazig university", Science Journal for Commercial Research, Vol. 5, No. 3, pp. 43-76.
- **Elnagar**, Ahmed K. (2019), "TQM & organizational culture in hospitality and tourism". Scholar's Press, German.
- **Franklin**, K., Beaumont, A. (1997), "Vocational qualifications, Scottish vocational qualifications and competence-based education and training", Journal of Vocational Education and Training, Vol. 49, No. 4, pp. 201-211.
- **Gibbs**, John (2004), "Performance measure properties and incentives- institute for the study of labor", No. (1356), On Line, Available at: [www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp](http://www.alazhar.edu.ps/library/aattachedFile.asp)
- **Guan**, J.C., Pang, Lanxin. (2017), "Industry specific effects on innovation performance in China", China Economic Review, Vol. 44, No. 2, pp. 125-137.
- **Hopkins**, M. and Bilimoria, D. (2008), "Social and emotional competencies Predicting success for male and female executives", journal of Management Development, Vol. 27, No. 1, pp. 13-35.
- **Horton**, S., David, D., and Duboi, C. (2001), "Competency management in the public sector: European Variation on A theme", Amsterdam: IOS Press.
- **Jabeen**, M.T. (2011), "Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation: Islamic University of Bahawalpur, Punjab and Pakistan, European Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 4, pp. 175-183.
- **Kiyoshi**, Takahashi. (2006), "Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees", Research paper, Journal: Career Development International, Vol. 11, Iss. 3, p 101.

- **Krejcie**, R.V. and **Morgan**, D. (1970), "Determining sample size for research activities", Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, pp. 607-610.
- **Masoud**, E. M. (2013) "The Impact of functional competencies on firm performance of pharmaceutical industry in Jordan", International Journal of marketing studies, Vol. 5, No. 3, pp.54-67.
- **McClelland**, D.C, (1976), "A guide to job competency assessment", Boston McBer, pp 12-16.
- **Moqvist**, L. (2002), "The competency dimension of leadership: a Study of top managers in Swedish public administration in: Competency management in the public sector. Horton et al (Eds). UK: IOS Press. pp. 91-104.
- **Noordeen**, T., **Gangani**, G., **Mclean**, N. (2004), "Competency based human resource development strategy", Paper presented at the academy of human resource development conference (AHRD), Austin, March 2004, p. 116.
- **Sekaran**, U. and **Bougie**, R. (2013), "Research methods for business: a skill-building approach", 6th Edition, Wiley, New York.
- **Sparrow**, Paul R., **Hodkinson**, Gerard P., (2006), "What is strategic competence and does it matter? Exposition of the concept and research agenda", CAHRS Working Paper Series, pp. 1-44.

## **Functional competencies packages as a Tool for developing administrative leaders' performance: an empirical study on some Egyptian hotels**

**Ahmed K Elnagar<sup>١</sup> Mohamed M. Shoaib<sup>٢</sup>**

<sup>١</sup> Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotels, Suez Canal University; Dept. of Administrative and Financial Sciences, Community College, Taibah University, KSA.

<sup>٢</sup> Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotels, Beni Suef University; Hospitality and Tourism, AL-ULA Community College, Taibah University, KSA.

This research aims at shedding light on the functional competencies packages in Egyptian hotels, besides investigating the impact of functional competencies packages on developing administrative leaders' performance. This research uses quantitative methods to achieve the objectives. A total of ٤٠٠ questionnaires were distributed to managers in 55 four and five-star hotels in Sharm Elsheikh city. All questionnaires returned are 280 and responses rate is 73%. Three main data analysis techniques were employed: descriptive analysis, correlation and multi regression by SPSS V25. The results of data analytical showed that functional competencies packages has a positive effect on developing the administrative leaders' performance in hotels under the research. The research recommends enhancing the role of functional competencies packages as effective tools for developing the administrative leaders' performance in Egyptian hotel.

**Key Words:** Functional Competencies Packages, Administrative Leaders, Performance, Egyptian Hotels.