

2025

دراسات نقدية - ٣

Prepared by

عايد الرشيدى



مهمة (٧)

المهمة (٧)

اختيار رسالة دكتوراه في مجال التخصص
تحديد الفجوات البحثية التي أشار لها الباحث
ثم تحليل مدى إسهام الرسالة محل الدراسة في
تطوير الموضوع البحثي وخلق الفجوات
البحثية

02

رسالة الدكتوراة المختارة

Title	The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance in the Hotel Industry in Bahrain: The Mediating Effect of Employee Voice تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظف في قطاع الفنادق بالبحرين: الدور الوسيط للسلوك الصوتي للموظف رسالة الدكتوراة : باللغة الانجليزية
Citation	Hamad Aldoseri, Alyaa Rabea, "The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance in the Hotel Industry in Bahrain: The Mediating Effect of Employee Voice" (2020). <i>Business Administration Dissertations</i>. 18.
Available at	https://scholarworks.uaeu.ac.ae/business_dissertations/18

United Arab Emirates University
Scholarworks@UAUEU

Business Administration Dissertations

Business Administration

4-2020

The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance in the Hotel Industry in Bahrain: The Mediating Effect of Employee Voice

Alyaa Rabea Hamad Aldoseri

تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظف في قطاع الفنادق بالبحرين: الدور الوسيط للسلوك الصوتي للموظف

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/business_dissertations

Part of the Business Commons

Recommended Citation

Hamad Aldoseri, Alyaa Rabea, "The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance in the Hotel Industry in Bahrain: The Mediating Effect of Employee Voice" (2020). *Business Administration Dissertations*. 18.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/business_dissertations/18

This Thesis is brought to you for free and open access by the Business Administration at Scholarworks@UAUEU. It has been accepted for inclusion in Business Administration Dissertations by an authorized administrator of Scholarworks@UAUEU. For more information, please contact fadi.musa@uaeu.ac.ae.

رسالة الدكتوراة المختارة (يتبع)

United Arab Emirates University
Scholarworks@UAEU

Business Administration Dissertations

Business Administration

4-2020

The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance in the Hotel Industry in Bahrain: The Mediating Effect of Employee Voice

Alyaa Rabea Hamad Aldoseri

تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظف في قطاع الفنادق بالبحرين: الدور الوسيط للسلوك الصوتي للموظف

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/business_dissertations

Part of the Business Commons

Recommended Citation

Hamad Aldoseri, Alyaa Rabea, "The Impact of Ethical Leadership on Employee Performance in the Hotel Industry in Bahrain: The Mediating Effect of Employee Voice" (2020). *Business Administration Dissertations*. 18.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/business_dissertations/18

This Thesis is brought to you for free and open access by the Business Administration at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Business Administration Dissertations by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadi.musa@uaeu.ac.ae.

- رسالة دكتوراة حديثة - ٢٠٢٠ - مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الإمارات العربية المتحدة
- تتناول مفاهيم إدارية حديثة في مجال الإدارة وهو (القيادة الأخلاقية – أداء الموظف) في قطاع الفنادق بالبحرين
- ترتبط بمجال التخصص وهي الإدارة وخاصة انها تتعلق بالقيادة وتأثيرها على أداء الموظفين
- متاحة وسهل الوصول اليها بالموقع الالكتروني للجامعة ومتوفرة بنسخة (PDF) سهلة التحميل والتعامل .

متغيرات الدراسة كما تتضح من العنوان + المحتوى

- المتغير (المستقل) : (Independent variable) القيادة الأخلاقية
- المتغير (التابع) : (Dependent variable) أداء الموظف
- المتغير الوسيط : (Mediating variable) السلوك الصوتي للموظف
- المتغير المعدل : (Moderator variable) التشابه الثقافي

literature remain (Elsetouhi, Hammad, Nagn, & Elbaz, 2018; Ko et al., 2017), and there is still a need to foster a thorough understanding of the process by which ethical leadership stimulates desirable performance results (Byun et al., 2018; Ko et al., 2017; Wahumbwa et al., 2011). Consequently, academics call for extending research on how ethical leadership stimulates employees' work behavior within organizations (Koopman, Scott, Matta, Conlon, & Dennerlein, 2019).

On the other hand, interest in exploring voice behavior has increased exponentially in recent years (Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015). Moreover, many researchers have considered voice behavior to be an important underlying mechanism through which ethical leadership positively affect followers behavior and attitudes (Ko et al., 2017), and with the recent calls from practitioners for more research into cultural differences in voice behavior (Morrison, 2014), it would be important to investigate the mediating effect of voice behavior along with the moderating effect of cultural similarity.

Hammad and his partners (2017) noted that there has been growing scholarly interest in tourism development and tourism impacts worldwide. Within this spotlight, part of the focus has been channeled to hospitality and tourism activities and development in the Middle East (Seyfi, 2018). However, Cohen E and Cohen S (2015) claimed that development of the hospitality and tourism industry in the Middle East has been understated in the international literature. Some researchers have erroneously attributed a lack of development to the unstable political environment of the Middle East, persistent violence, and frequent disasters (Henderson, 2015; Isaac, Hall, & Higgins-Desbiolles, 2015).

تحديد الفجوات البحثية

من خلال استعراض مشكلة الدراسة وتحليل مجموعة الدراسات السابقة بالرسالة الحالية التي درست العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء أوضح الباحث أن :

- القيادة الأخلاقية تُقدم مجموعة واسعة من النتائج للأفراد والشركات مع اعتبار صوت المجموعة متغير وسيط؛ حيث اثبتت كثير من الدراسات أن القيادة الأخلاقية تؤثر على أداء الموظفين الوظيفي من خلال أهمية المهام والجهد المبذول؛ ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات عديدة في الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية ولا تزال هناك حاجة إلى تعزيز فهم شامل للعملية التي تُحفّز بها القيادة الأخلاقية نتائج الأداء المرغوبة
- لذا يحتاج المجال البحثي الى توسيع نطاق البحث حول كيفية تحفيز القيادة الأخلاقية لسلوك العمل لدى الموظفين داخل المؤسسات .

literature remain (Elsetouhi, Hammad, Nagn, & Elbaz, 2018; Ko et al., 2017), and there is still a need to foster a thorough understanding of the process by which ethical leadership stimulates desirable performance results (Byun et al., 2018; Ko et al., 2017; Wahumbwa et al., 2011). Consequently, academics call for extending research on how ethical leadership stimulates employees' work behavior within organizations (Koopman, Scott, Matta, Conlon, & Dennerlein, 2019).

On the other hand, interest in exploring voice behavior has increased exponentially in recent years (Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015). Moreover, many researchers have considered voice behavior to be an important underlying mechanism through which ethical leadership positively affect followers behavior and attitudes (Ko et al., 2017), and with the recent calls from practitioners for more research into cultural differences in voice behavior (Morrison, 2014), it would be important to investigate the mediating effect of voice behavior along with the moderating effect of cultural similarity.

Hammad and his partners (2017) noted that there has been growing scholarly interest in tourism development and tourism impacts worldwide. Within this spotlight, part of the focus has been channeled to hospitality and tourism activities and development in the Middle East (Seyfi, 2018). However, Cohen E and Cohen S (2015) claimed that development of the hospitality and tourism industry in the Middle East has been understated in the international literature. Some researchers have erroneously attributed a lack of development to the unstable political environment of the Middle East, persistent violence, and frequent disasters (Henderson, 2015; Isaac, Hall, & Higgins-Desbiolles, 2015).

تحديد الفجوات البحثية (يتبع)

- ومن ناحية أخرى، ازداد الاهتمام باستكشاف سلوك التعبير الصوتي بشكل كبير في السنوات الأخيرة حيث اعتبر العديد من الباحثين أن سلوك الصوت آلية أساسية مهمة تؤثر من خلالها القيادة الأخلاقية إيجاباً على سلوك ومواقف المرؤوسين.
- ومع الدعوات الأخيرة من الممارسين لإجراء المزيد من البحوث حول الاختلافات الثقافية في سلوك الصوت ، وجد الباحث انه من المهم دراسة التأثير الوسيط لسلوك الصوت إلى جانب التأثير المُخفف للتشابه الثقافي.

تحديد الفجوات البحثية (يتبع)

literature remain (Elsetouhi, Hammad, Nagn, & Elbaz, 2018; Ko et al., 2017), and there is still a need to foster a thorough understanding of the process by which ethical leadership stimulates desirable performance results (Byun et al., 2018; Ko et al., 2017; Wahumbwa et al., 2011). Consequently, academics call for extending research on how ethical leadership stimulates employees' work behavior within organizations (Koopman, Scott, Matta, Conlon, & Dennerlein, 2019).

On the other hand, interest in exploring voice behavior has increased exponentially in recent years (Mowbray, Wilkinson, & Tse, 2015). Moreover, many researchers have considered voice behavior to be an important underlying mechanism through which ethical leadership positively affect followers behavior and attitudes (Ko et al., 2017), and with the recent calls from practitioners for more research into cultural differences in voice behavior (Morrison, 2014), it would be important to investigate the mediating effect of voice behavior along with the moderating effect of cultural similarity.

Hammad and his partners (2017) noted that there has been growing scholarly interest in tourism development and tourism impacts worldwide. Within this spotlight, part of the focus has been channeled to hospitality and tourism activities and development in the Middle East (Seyfi, 2018). However, Cohen E and Cohen S (2015) claimed that development of the hospitality and tourism industry in the Middle East has been understated in the international literature. Some researchers have erroneously attributed a lack of development to the unstable political environment of the Middle East, persistent violence, and frequent disasters (Henderson, 2015; Isaac, Hall, & Higgins-Desbiolles, 2015).

- كما لاحظ الباحث من خلال استعراضه للدراسات السابقة وجود اهتمام أكاديمي متزايد بتنمية السياحة وتأثيراتها في جميع أنحاء العالم. وفي هذا السياق، تم توجيه جزء من التركيز إلى أنشطة الضيافة والسياحة والتنمية في الشرق الأوسط **ومع ذلك، فإن تطوير صناعة الضيافة والسياحة في الشرق الأوسط قد تم التقليل من شأنها في الأدبيات الدولية.** والتي أرجعها بعض الباحثين، إلى نقص التنمية والبيئة السياسية غير المستقرة في الشرق الأوسط، والعنف المستمر، والكوارث المتكررة.
- إلا ان الباحث يرى بأن الوضع مختلف في البحرين حيث يُعتقد أن قطاع الضيافة والسياحة في البحرين يوفر فرصًا لمزيد من البحث وبشكل أكثر تحديدًا، في صناعة الفنادق كبيئة مناسبة لدراسة تأثير الاختلافات الثقافية، حيث يُعرف أن القوى العاملة في هذه الصناعة متنوعة وتنتمي إلى ثقافات مختلفة.

تحديد الفجوات البحثية (يتبع)

In Bahrain, political turmoil and unrest involving violence acts was experienced in 2011. Nonetheless, the Bahraini government was able to control the situation within a few years, and investments in the hospitality and tourism sector amassed the huge amount of 10 billion USD in 2016 (Writer, 2017), which contributed a total of 9.7% to the Bahraini gross domestic product (GDP) in 2017, and was expected to increase by 3% again by the end of 2018 (World Travel & Tourism Council, 2018). Accordingly, hospitality and tourism sector is believed to provide opportunities for further research (Mustafa, 2010), more specifically, context of hotel industry provides suitable environment for investigating effect of cultural differences as workforce of this industry is known to be diverse and from different cultures.

Studies on ethical leadership have been particularly limited in the hospitality and tourism sector in general and in the context of Bahrain in particular. Also, contextual factors like cultural differences have been overlooked. Voice behavior is considered to be an important underlying mechanism through which ethical leadership positively affect followers behavior and attitudes (Ko et al., 2017). This study aims to fill these gaps by exploring the driving mechanism of employee performance, and the influence of ethical leader behavior on employee performance with voice behavior as a mediator, and cultural similarity as moderator. Findings of this study are beneficial to add to the current stream of research which investigates mechanism through which ethical leadership affects high-performance outcomes (Byun et al., 2018).

- وقد كانت الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية نادرة في قطاع الضيافة بشكل خاص والسياحة بشكل عام، وخاصة في البحرين ، مع تجاهل العوامل المؤثرة مثل الاختلافات الثقافية.
- ويُعتبر سلوك التعبير عن الرأي آلية أساسية مهمة تؤثر من خلالها القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على سلوك ومواقف المرؤوسين
- لذا استهدفت هذه الدراسة (سد هذه الفجوات من خلال استكشاف آلية تحفيز أداء الموظفين، وتأثير سلوك القائد الأخلاقي على أدائهم، حيث يلعب سلوك التعبير عن الرأي دورًا وسيطًا (mediator variable)، والتشابه الثقافي دورًا مُعدل (moderating variable).

أهمية الدراسة

1.3 Significance and Scope

The significance of this study lies in its contribution to the field of ethical leadership in the hospitality and tourism industry. This research sheds light on voice behavior within this industry, as it demonstrates the role of ethical leadership in improving employee performance and highlights cultural similarity as a potential moderating variable in the multicultural sector. In addition, it provides a new perspective on the role of frontline employees in the hotel industry—an area that has previously been overlooked or underrated. This research is useful to managers and employees of hotels in Bahrain and, since Bahrain shares the same cultural characteristics with other countries in the Middle East, it is believed that the results of the study will also be beneficial to practitioners in other Middle Eastern countries.

From the theoretical standpoint, this study contributes to the literature on ethical leadership, voice behavior, cultural similarity, and hospitality and tourism by employing social learning theory (SLT) and social exchange theory (SET); hence, it provides clarification on employee voice behavior and the role of this in enhancing employee performance in the hospitality and tourism industry. On the practical side, this study also helps to counter the common negative view on employee voice (Burris, 2012) by shedding light on the role of frontline employees' voice.

- من خلال ما تم استعراضه من قبل الباحث من الفجوات البحثية في الدراسات السابقة فإن أهمية هذه الدراسة يمكن تلخيصه في :

الأهمية النظرية:

- تُساهم هذه الدراسة في الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، وسلوك التعبير الصوتي، والتشابه الثقافي، والضيافة والسياحة من خلال توظيف نظرية التعلم الاجتماعي (SLT) ونظرية التبادل الاجتماعي (SET) ؛
- تُعدّ نتائج هذه الدراسة مفيدةً لإضافتها إلى التيار البحثي الحالي الذي يبحث في الآلية التي تؤثر بها القيادة الأخلاقية على نتائج الأداء العالي
- تُقدم الدراسة توضيحًا لسلوكيات التعبير عن الرأي لدى الموظفين في الخطوط الامامية ودورها في تحسين أدائهم في قطاع الضيافة والسياحة.

الأهمية العملية:

- تُساعد هذه الدراسة على مواجهة النظرة السلبية الشائعة تجاه التعبير عن الرأي لدى الموظفين من خلال تسليط الضوء على دور التعبير عن الرأي لدى موظفي الخطوط الأمامية.

This study purports to explain how ethical leadership can enhance employee performance in the Kingdom of Bahrain by analyzing the mediating role of employee voice. It employs a conceptual framework based on social learning (SL) and social exchange (SE) theories to show the significance of employee voice in enhancing employee performance. The present study aims to assist managers in leveraging employee voice; thus, improving employee performance and presenting a different perspective to change the negative view of employee voice. Equally important, it gives support to SLT as well as SET theories as they provide clarification about the role of employee voice.

This study was conducted in the hotel industry in the Kingdom of Bahrain. In particular, data were collected through a survey-questionnaire which was administered to frontline employees and direct managers of four and five-star hotels.

The study findings indicated that ethical leadership of direct manager affects employee performance, while voice partially mediates the relationship between ethical leadership and extra-role performance. Moreover, cultural similarity does not moderate the relationship between ethical leadership and employee voice. The findings of this study also revealed a significant link between the education level and performance of frontline hotel employees in Bahrain. This study provides a number of practical implications for organizations operating in the hotel industry. First, it highlights the role of ethical leadership in improving employee performance. Second, hospitality organizations should foster certain norms that encourage employees to use their voice and motivate managers to listen to their employees' opinions and initiatives. Another important implication of this study is that hotel management does not have to perceive cultural differences as problematic in its efforts to harmonize a diverse workforce. Finally, current study provides insights into the current situation with regards to frontline employees in the hotel industry in the Kingdom of Bahrain.

Keywords: Ethical leadership, Employee voice, Cultural similarity, Social Learning Theory (SLT), Social Exchange Theory (SET), Employee Performance, and Hospitality and Tourism Industry.

نتائج الدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى دعم :

- تأثير القيادة الأخلاقية للمدير على أداء الموظف
- التأثير الوسيط الجزئي للسلوك الصوتي للموظف في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية
- عدم تأثير التشابه الثقافي بين الموظف والمدير على العلاقة بين القيادة الأخلاقية للأول والسلوك الصوتي للثاني
- بيان الارتباط الهام بين المستوى التعليمي لموظفي في الخطوط الامامية في فنادق البحرين وأدائهم

تحليل اسهامات الدراسة

من خلال النتائج السابقة يتضح مدى إسهام الرسالة الحالية في تطوير الموضوع البحثي وغلق الفجوات البحثية فيما يلي:

- مساهمتها في مجال القيادة الأخلاقية في قطاع الضيافة والسياحة.
- تُلقي هذه الدراسة الضوء على سلوك التعبير الصوتي داخل هذا القطاع، حيث تُوضح دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء الموظفين
- تُبرز التشابه الثقافي كمتغير مُعدل محتمل في القطاع متعدد الثقافات.
- تُقدم الدراسة منظورًا جديدًا لدور موظفي الخطوط الأمامية في قطاع الفنادق - وهو مجال لم يُؤخذ في الاعتبار أو لم يُقدّر حق قدره سابقًا.
- يُعد هذا البحث مفيدًا لمديري وموظفي الفنادق في البحرين، ونظرًا لأن البحرين تشترك في نفس الخصائص الثقافية مع دول أخرى في الشرق الأوسط، يُعتقد أن نتائج الدراسة ستكون مفيدة أيضًا للممارسين في دول الشرق الأوسط الأخرى.

Middle East. Research on ethical leadership has typically demonstrated the role played by ethical leadership in producing favorable individual and organizational outcomes; however, the current research also suggests that ethical leadership can be used to improve employee extra-role behaviors through stimulating voice behavior. To achieve this, hotel organizations are recommended to redesign their rewards system and performance practices to reinforce ethical values, recruit and promote candidates who feel comfortable with an ethical leadership style, and organize training courses on the principals of ethical leadership (Montague, Larkin, & Burgess, 2016) through utilizing online and/or built-in training courses.

The findings also shed light on the role of voice of frontline employees, and help to counter the common negative view on employee voice (Burris, 2012). Hence, providing new insights into the leader-follower relationship, where managers are motivated to rely on their employees' voice from one side, and employees are encouraged to use their voice from the other. Several techniques are proposed to encourage voice behavior, such as conducting mentor programs, sharing best practices, and promoting the use of informal social platforms among employees and managers (Xiong, So, Wu, & King, 2019).

Regarding the current situation of frontline employees working in the Bahraini hospitality and tourism industry, the results show that it is dominated by male, non-Bahraini individuals with college/university degrees and with adequate work experience. This situation requires attention from Bahrain government and reevaluation of its "Bahrainization" strategy.

Another interesting finding of this research pertains to the significant relationship between education level and extra-role performance of frontline hotel

تحليل اسهامات الدراسة الحالية

من خلال النتائج السابقة يتضح مدى إسهام الرسالة الحالية في تطوير الموضوع البحثي وغلق الفجوات البحثية فيما يلي:

أولاً : في مجال القيادة الأخلاقية

- تحسين الفهم العام لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الصوتي للموظف

ثانياً : في مجال السلوك الصوتي للموظف

- كشف الدور الحيوي للسلوك الصوتي للموظف في قطاع السياحة والضيافة وتحسين النظرة السلبية السائدة

ثالثاً : في مجال الاختلافات الثقافية

- عدم اعتبار الاختلافات الثقافية معوق في مجال تنظيم القوى العاملة المختلفة في القطاع الفندقي
- بشكل عام تقدم الدراسة رؤية شاملة حول الوضع الحالي لموظفي الخطوط الامامية في قطاع لفنادق والسياحة بالبحرين

of employees' expressing their voice. Voice behavior can be encouraged through facilitating certain practices, such as conducting mentor programs, sharing best practices, and promoting the use of informal social platforms among employees and managers to facilitate the communication process, which in turn will improve overall performance (Xiong et al., 2019). Meanwhile, these efforts should be evaluated on a regular basis to ensure their suitability and effectiveness. Suggested ways include employee's performance appraisals and assessment of employee's absenteeism and attendance (Elsetouhi et al., 2018).

Another important implication of this study relates to the findings on cultural similarity, where promotion and managerial practices and procedures can be developed without considering cultural differences between hotel staff. This means that hotel management does not have to perceive cultural differences as problematic in efforts to organize work teams and harmonize a diverse workforce. For instance, an HR officer of a four-star hotel who participated in the survey complained that foreign managers were continuously seeking to transfer their Bahraini employees to one specific department led by a Bahraini manager due to issues arising from cultural differences. Considering the findings of this research, cultural differences should not, in fact, be a cause for concern.

Finally, this study highlights the significance of college/university education for frontline employees, as personality cannot replace a college/university degree in terms of successful job performance. Therefore, hotel managers should be discouraged from hiring employees without a college/university degree as a way to cut costs.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

