

## أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية

أسامة محمد الرواشدة، عثمان محمد الصاوي، محمد سيد أحمد الزغبى، سعيد سلامة إبراهيم

قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

### المخلص

يهدف هذا البحث إلى قياس أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في فنادق العقبة بالمملكة الأردنية الهاشمية؛ وقد تم تطبيق الجزء الميداني باستخدام استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الأردنية ذات الأربعة والخمسة نجوم بمدينة العقبة؛ تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، خلصت النتائج إلى أنه توجد مجموعة من الأبعاد اللازمة لتطبيق القيادة الروحية (الرؤية، الأمل أو الإيمان، حب الإيثار، الدعوة، العضوية). أثبت البحث أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق، كما بين البحث وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، يقظة الضمير، السلوك الحضاري). ويوصي البحث الفنادق في الأردن بضرورة تبني مفهوم القيادة الروحية بأبعادها المختلفة لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشكل فعال والاهتمام بتوفير المتطلبات والخطوات اللازمة لتطبيق القيادة الروحية والتي تزيد من رضا العاملين والعمل على توفير المعلومات الكافية حولها في الفنادق ومراعاة القدرات المختلفة للعاملين.

### معلومات المقالة

#### الكلمات المفتاحية

الروحانية، القيادة؛ القيادة الروحية؛ سلوك المواطنة التنظيمية؛ الفنادق الأردنية.

(JAAUTH)

المجلد 19، العدد 1،

(2020)

ص 247-260.

### الدراسات المرجعية

بالنظر لأهمية تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية، وحيث ثبت إمكانية تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنمط القيادي المتبع بالمنظمة، ولما ثبتت فعالية استخدام القيادة الروحية بالثقافات الغربية من حيث قدرتها على خلق دوافع جوهرية، وتحقيق التعلم التنظيمي للمنظمة. من هنا يأتي هذا البحث عن اكتشاف العلاقة بين القيادة الروحية كتوجه إداري جديد بالأردن وسلوك المواطنة التنظيمية في فنادق العقبة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

### سلوك المواطنة التنظيمية

تتجلى القيادة الروحية عندما يكون الشخص في موقف القيادة، ويقوم بتجسيد القيم الروحية مثل النزاهة والصدق والتواضع، وتقدير الذات واحترام الآخرين، وهذا يمكن العاملين من معرفة معنى عملهم ورسالة منظماتهم، الأمر الذي يترتب عليه نجاح العمل (Fer, 2003). عرفها كل من Ng and Feldman (2011) على أن هذه السلوكيات التي تساعد الشركة على المحافظة على نظامها الاجتماعي. أما معمري و منصور (2014) فقد تكررا أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة،

ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وذو أهمية كبيرة للأداء الناجح والفعال للمنظمة؛ وهو سلوك فردي نابغ من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة، وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسمياً بحد ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

مما لا شك فيه أن الدراسة التي قام بها Organ عام 1997 والتي تناول فيها العلاقة بين رضا العاملين وأدائهم، كانت بمثابة الخطوة الأولى التي وجهت أنظار الباحثين إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أشار إلى أن أحد أسباب فشل الباحثين في إثبات وجود علاقة سببية بين الرضا والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً للإنتاجية المتمثلة في كمية وجودة الإنتاج، وأنه من المتوقع الكشف عن هذه العلاقة عند استخدام سلوك المواطنة التنظيمية التي تتجاوز حدود الالتزام بالأدوار الرسمية باعتبارها نوعاً من أداء العاملين بالمعنى الواسع (جاب الله، 1994).

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يفيد كلا من المنظمة والعاملين، حيث تتمثل الفوائد الخاصة بالمنظمة: في حصول المنظمة على مجموعة من الموظفين يكرسون أنفسهم وعملهم للمنظمة بإخلاص، إن وجود سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الإيثار والوعي والروح الرياضية يقلل من معدل دوران العمالة، وسيظل العاملون المخلصون يعملون في المنظمة لمدة أطول، وينتجون منتجات عالية الجودة والكفاءة، ويساعدون المنظمة على النجاح والتميز، ويمكن الجزم بأن سلوك المواطنة التنظيمية سوف يساعد على وجود بيئة عمل تتسم بالإخلاص والولاء لدى العاملين بما ينعكس على المنظمة في زيادة الإنتاجية وتقليل معدل الدوران؛ أما بالنسبة للفوائد الخاصة بالعاملين: فإنها تتمثل في قدرة المواطنة التنظيمية على تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين حيث يكون السلوك ناتجاً عن حب وود بين جميع الأطراف (المغربي، 2007).

### أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

- الإيثار Altruism: السلوك الاختياري الموجه لمساعدة وتحفيز الزملاء في العمل لأداء واجباتهم بكفاءة، وكذلك معالجة المشكلات التي تواجههم في العمل (Podaskoff *et al.*, 2000).

- الكياسة Courtesy: وتعرف الكياسة بالقدرة على التصرف وفقاً لمجموعة من الصفات الجمالية، مع مراعاة أن يتناسب التصرف مع متطلبات كل موقف، كما يعد الاهتمام الرئيسي للكياسة منصباً على مساعدة الشخص فيما يتعلق بما يجب أن يقدم للآخرين وتهدف الكياسة إلى منع الفوضى والصراع بين العاملين، ومن ثم فهذا السلوك يساعد على الحفاظ على النظام الاجتماعي والانسجام بين جماعة العمل (Wang *et al.*, 2013)، فالعاملون الكيسون يتجنبون خلق المشكلات مع زملائهم مما يقلل من الصراع داخل جماعة العمل، ومن ثم يُجنبون المدير الانشغال بإدارة الأزمات (Ünal, 2013).

- الروح الرياضي Sportsmanship: ورأى Podsakoff *et al.* (2000) إن الروح الرياضي لا يتضمن فقط عدم الشكوى من الأمور غير الملائمة بل يشمل أيضاً الاحتفاظ بالسلوك الإيجابي عندما لا تسير

- الأمر في طريقها الصحيح بالإضافة إلى عدم الاستياء إذا لم يتبع الآخرون مقترحاتهم والاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية في سبيل صالح جماعة العمل وعدم التعامل مع رفض مقترحاتهم بشكل شخصي.
- **يقظة الضمير Consciousness**: هي سمة يقردها بها الإنسان عن باقي المخلوقات الأخرى، وذلك بما يتطلبه من القدرة على الاختيار (Moberg, 1999). وتعد أحد سمات الشخصية ضمن نموذج السمات الخمس الكبرى للشخصية، وتعكس مدى عمل الشخص بجد واجتهاد وتحمل للمسؤولية مع الإصرار والتوجه بالإنجاز (Bowling, 2010).
- **السلوك الحضاري Civic Virtue**: هو سلوك يفيد المنظمة ككل ويظهر جلياً في رغبة الفرد أو استعداداته للمشاركة في أنشطة المنظمة (حضور الاجتماعات، مناقشة سياسة المنظمة، إبداء الرأي فيما يتعلق بالاستراتيجية التي ينبغي على المنظمة اتباعها) وكذلك متابعة البيئة وما تشملها من فرص وتهديدات (الإبقاء دائماً على علم بالتغيرات التي تحدث في بيئة الصناعة ومدى تأثيرها في المنظمة)، بالإضافة إلى الاهتمام بمصلحة المنظمة كالإبلاغ عن المخاطر التي تتعرض لها المنظمة (Podsakoff et al., 2000).
- لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطنة التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك؛ فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، منها: الرضا الوظيفي، السياسة التنظيمية، والقيادة الإدارية (السيسي، 2005؛ معمري ومنصور، 2014).

### القيادة Leadership

تعرف القيادة بأنها التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة (الجيوسي وجادالله، 2000). وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد، مؤلفاته، أو رسوماته أو اختراعاته.

وأوضح رشيد (2016) أن معظم تعريفات القيادة تتفق على وجود مجموعة من العناصر الواجب توافرها لتحقيق مفهوم القيادة، وهي المرؤوسون؛ والفرد وحده لا يمكن أن يقود دون أتباع، امتلاك قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له وأخيراً غاية القائد أن يؤثر في المرؤوسين، وذلك للوصول إلى أهداف محددة للجماعة. ومن مصادر تأثير القوة للقائد في المرؤوسين ما يلي: (1) القوة مرتبطة بالمنصب **Position Power**: القيادة هي وظيفة موجودة في الهيكل التنظيمي وهي تحتاج إلى القوة التي تختلف من شخص لآخر ويتأرجح نجاح القيادة على أساس هذا الاختلاف؛ (2) قوة مرتبطة بشخصية القائد **Personal Power**: هناك خصائص للقائد ينفرد بها وهي مصدر قوة له وترتبط بجوانب فعالة شخصية مثل الخبرة والمرجعية (Geh, 2009).

بدأ التطور بمجال القيادة بنظرية السمات ذكر (Daft and Noe 2001) مجموعة من السمات التي تميز القائد الفعال عن غير الفعال، مثل العمل تحت ضغط، الحيوية، السيطرة، المعرفة والخبرة، النضج، والأمانة والاستقامة. وتقتض هذه النظرية أن القائد يولد ولا يصنع، وتقوم على افتراض مجموعة من الصفات والخصائص التي تقدر القدرات القيادية عند البعض (العتيبي، 2007). يعاب عليها عدم الاتفاق على سمات موحدة، وصعوبة توافر جميع

السمات التي حددها الباحثون على اختلاف توجهاتهم في شخص واحد، وبالإضافة لذلك فقد اتضح أن القائد ربما يفقد لسمه أو أكثر من السمات المحددة، ومع ذلك ينجح (Sinha, 2008; Northouse, 2013).

تلى ذلك نظرية الأسلوب القيادي، وقد توسعت هذه النظرية عن النظريات التي سبقتها، حيث تركز على ما يفعله القائد وعلى كيفية تصرفاتهم تجاه الأتباع في السياقات المختلفة؛ وقسم الباحثون سلوكيات القادة إلى نوعين، الأول: سلوكيات المهمة والتي تسهل إنجاز الهدف ومن خلالها يساعد القادة الأتباع على تحقيق الأهداف؛ والثاني: سلوكيات العلاقات الاجتماعية وفيها يساعد القادة المرؤوسين لكي يشعروا بالراحة مع أنفسهم ومع بعضهم (العتيبي، 2007؛ عبد المولى، 2015). أشارت النتائج إلى عدم نجاح نظرية الأسلوب القيادي أو المدخل السلوكي في تحديد مواصفات القيادة الفعالة، فلم يتم الوصول عبره لربط واضح بين نمطي القيادة وتحقيق الفعالية؛ إذ أن العمل بالنمط الموجه بالمهام فقط أو الموجه بالعلاقات فقط لم يؤد لتحقيق المطلوب في كل المواقف، وكذا فإن الاستعانة بالنمطين معاً لم يحقق المطلوب في كل المواقف (Cialdini and Parboteeah, 2005).

كما شهد الفكر الإداري مؤخراً نماذج جديدة في القيادة، ومن أهم نظريات هذا المدخل نظرية القيادة التحويلية، والتبادلية (البناء، 2017). إن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الغامدي، 2001، 2014).

وقد ذكر كل من Woods (2003)؛ حمد (2006)؛ الغزالي (2012)، عبد المولى (2015) أن أبعاد القيادة التحويلية تتمثل في: (1) التأثير المثالي، (2) الاستثارة الفكرية، (3) الاعتبارية الفردية، (4) التحفيز، (5) التمكين. هذا ولم تسلم القيادة التحويلية من بعض الانتقادات وهذا الأمر مع جميع النظريات القيادية وهو بديهي ومتناسب مع الجهد البشري الذي لا يسلم من النقد والفائدة المرجوة. ومن هذه الانتقادات وجود أدلة تشير إلى ارتباط القيادة التحويلية مع تحقيق نتائج إيجابية مثل الفعالية التنظيمية، ومع ذلك لم تثبت الدراسات البحثية بوضوح وجود علاقة سببية واضحة تظهر بين القادة التحويليين والتغيرات المنشودة في الأتباع أو المنظمات (Northouse, 2013).

### القيادة الروحية Spiritual Leadership

وقد نشأت نظرية القيادة الروحية استجابة لاحتياج وجود قيادة أكثر شمولية، والتي تساعد على دمج العناصر الأساسية الأربعة التي تحدد أو تعرف جوهر الوجود الإنساني في بيئة العمل والتي تشمل الجسد (المادي)؛ والعقل (المنطق، التفكير العقلاني)؛ والقلب (العواطف، المشاعر)، والروح (Fry et al., 2011). كما رأى Fry أن الغرض من القيادة الروحية هو الاستفادة من الاحتياجات الأساسية للرفاهية الروحية لكل من القادة والتابعين بحيث يصبحون أكثر التزاماً تنظيمياً وإنتاجياً.

والقيادة الروحية مشتقة من كلمة الروحانية (Spirituality) وهي تعكس وجود علاقة مع السلطة، وتوثر هذه العلاقة في تعامل الفرد مع العالم. والروحانية تهتم بصفات الروح البشرية من حب ورحمة وصبر ورضا وشعور بالمسؤولية، وكل ذلك يجلب السعادة للفرد ونفسه وللآخرين (Fry, 2003). والروحانية في مكان العمل ترتبط بجزء

من القيم التنظيمية النابعة من ثقافة المنظمة التي تعمل على تطوير وتدريب الحياة الداخلية للمرؤوسين، وهذا يعطي شعوراً بالتفوق والانتماء لديهم بغض النظر عن دين الفرد (Jeon, 2011).

ويمكن النظر إلى القيادة الروحانية باعتبارها قوة تحضير للأفراد والشعور بالحياة والارتباط من خلال الرؤية، الأمل، حب الإيثار، توفر تحفيزاً واندماجاً للفرد وتحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وكل ذلك يلبي احتياجاتهم كالشعور بالاستقلالية، العلاقات الاجتماعية، والجدارة (Fry and Slocum, 2008).

ويعرف القائد الروحي بأنه القائد الذي يعطي أهمية بالغة للقيم الروحية عندما يقوم بتوجيه مرؤوسيه؛ فهو يقوم بمساعدة الآخرين وتطوير أنفسهم ويساعد على خلق قيم وأهداف مشتركة في المنظمة ويكون لديه إحساس قوى بمرؤوسيه ويدرك أهمية القيادة في حياه الآخرين. ومن القيم الواجب توافرها في القائد الروحي: التكامل/الأمانة؛ العدالة والمساواة؛ الإيمان بالانضباط والحرية؛ الاهتمام؛ الاستقلال الشخصي؛ الاحترام؛ ومن القيم الأكثر ظهوراً التكامل/الأمانة؛ العدالة/المساواة؛ الحرية/الاستقلالية؛ الاهتمام/الرعاية (Fry, 2003 ; Fry et al., 2005).

### أبعاد القيادة الروحية

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على المقياس (SLT) Spiritual Leadership Test الذي وضعه ( Fry, 2003) وذلك بسبب شموليته، ويتضمن الأبعاد التالية:

**1. الرؤية Vision:** تعنى الرؤية وضع تصور للمستقبل مع بعض التعليق الضمني الصريح لمبررات السعي باجتهد لخلق هذا المستقبل، وللرؤية ثلاث وظائف تتمثل في أنها توضح الاتجاه العام للتغيير، فضلاً عن أنها تبسط وتفسر الآلاف من القرارات، بالإضافة إلى أنها تساعد على تنسيق الإجراءات لكثير من الأفراد بسرعة وكفاءة، وبالتالي تعطى معنى للعمل، وتشجع العاملين، وتؤسس للتميز في العمل (عجوة، 2013)؛ كما تصف الرؤية الطريق المستقبلي للمنظمة، وتشرح أسباب اتخاذ هذا الطريق كما توضح الوضع الحالي للمنظمة (Fry et al., 2011).

**2. الأمل والإيمان Hope/Faith:** الأمل هو الرغبة المصحوبة بتوقع تحقيق الإنجاز، أما الإيمان فهو يضيف اليقين إلى الأمل، ويقوم على القيم والسلوكيات التي تؤكد الثقة في أن ما هو مطلوب ومتوقع سوف يتم تحقيقه، ويعتبر كل من الأمل والإيمان مصدر ثقة بأن المنظمة سوف تحقق رسالتها وأهدافها، كما أنه يساعد الأفراد على أن يكونوا إيجابيين عند النظر للمستقبل (عيسى، 2016).

**3. حب الإيثار Altruistic Love:** إن حب الإيثار في القيادة الروحية يعنى الشعور بالتكامل والتناغم والرفاهية التي يصل إليها القائد من خلال الرعاية والاهتمام والتقدير للنفس وللغير، ومن خلال هذا التعريف يمكن تحديد القيم الخاصة بالإيثار وهي (الصبر، الكرم، اللطف، عدم الحسد، السماحة، التواصل، نكران الذات، ضبط النفس، الثقة، الولاء، الصدق (Fry, 2003)). ويظهر حب الإيثار كمرادف للأعمال الخيرية من خلال (الرعاية، عدم الأنانية، الولاء، والاهتمام، وتقدير الذات والآخرين)، كما أن حب الإيثار له القدرة على التغلب على التأثير السلبي للمشاعر الهدامة مثل الخوف والغضب، كما يندرج تحت حب الإيثار مجموعة من القيم مثل: النزاهة، الصبر، التسامح، التواصل، العرفان، الثقة، الولاء، التعاطف (Fry et al., 2011).

**4. الدعوة Calling:** تشير الدعوة إلى تجربة الرقي من خلال خدمة الآخرين؛ وعند قيامهم بذلك فإنهم يستمدون معنأً وهدفاً في حياتهم لأن العاملين لا يسعون فقط إلى الإتقان والكفاءة من خلال عملهم، ولكن يسعون أيضاً للحصول على شعور بأن العمل يحمل بعض المعاني الاجتماعية القيمة. وتعد الدعوة واحدة من الخصائص المتميزة في المجال المهني بشكل عام لأنها تركز على خصائص المعرفة والأخلاق التي تدعو إلى التفاني في خدمة العملاء والالتزام الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة. ولكي يكون قادة المنظمات قادرين على مواجهة تحديات العمل المختلفة عليهم تطوير الشعور بالدعوة من خلال مشاركة العامل وتحديد الهدف، ومن ثم تمثل الدعوة المشاعر التي تدل على أن حياة الفرد مفيدة وقيمة وقادرة على تحقيق أعظم الإنجازات (الحكيم ومهدى، 2017).

**5. العضوية Membership:** وتشمل العضوية القيم الثقافية والاجتماعية التي تسعى إليها المنظمات، ووفقاً لهذا المفهوم فإن العامل يركز على الحاجات الأكثر أساسية والمتمثلة في شعوره بأنه مقدر، وهذا الشعور ينبع إلى حد كبير من العلاقات المتبادلة والاتصالات التي تحدث من خلال التفاعل الاجتماعي والعضوية في الجماعات؛ أيضاً يؤكد العاملون على قيمة انتمائهم وشعورهم بالرابط البيئي أو أنهم ينتمون إلى جزء من مجتمع أكبر، وتؤثر القيادة الروحية بشكل إيجابي في تحقيق الرفاهية الروحية لأنها تقدم نموذجاً لأعضاء المنظمة مبنياً على قيم حب الإيثار واشتراكهم في تطوير رؤية مشتركة بما يولد الأمل/الإيمان في بذل كل ما يلزم لتحقيق رؤية أصحاب المصلحة الرئيسيين وينعكس على الشعور بالدعوة التي تعطي معنى للحياة وتحدث فرقا (الحكيم و مهدى، 2017).

#### مشكلة البحث

يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في أنه لم يتم دراسة العلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال أي دراسة أردنية وخاصة بفنادق العقبة بالمملكة الهاشمية الأردنية؛ كما أن الدراسة اعتمدت على مقياس (Fry et al., 2005) للقيادة الروحية المكون من خمسة أبعاد (الرؤية، الأمل والإيمان، حب الإيثار، الدعوة، العضوية)، وهو ما لم يستخدم كثيراً بالدراسات السابقة.

#### أهداف البحث

1. تحديد مستوى تطبيق مفهوم القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية في الفنادق.
2. قياس أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

#### منهج البحث

تقوم الدراسة على: (أ) الإحصاء الوصفي: تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ الذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات لفقرات قائمة الاستقصاء والتأكد من مدى أهمية الفقرات؛ (ب) الإحصاء الاستدلالي: حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات البحث على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض وهذه الأساليب ما يلي: معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق فقرات الاستبيان؛ معامل التحديد ويستخدم لقياس أثر المتغيرات المستقلة على التابع؛ معامل الارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

### معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان وقبل اعتماد استمارة الاستبيان من قبل الباحث، وما تضمنته من أسئلة كان لابد من اختبار صدق المقياس وقياس ثبات استمارة الاستبيان من قبل المحكمين الصدق الظاهري.

- قياس ألفا كرونباخ للصدق والثبات لاستمارة الاستبيان: للتأكد من قياس ثبات استمارة الاستبيان تم اختيار معامل ألفا كرونباخ والتي أظهرت جميع معاملات الثبات وبذلك تتميز جميع مجالات الاستبيان بدرجة من الثبات. وتم إعداد قائمة الاستقصاء بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت إلى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي: **الجزء الأول**: وهو عبارة عن الجزء الخاص بالقيادة الروحية ويتكون من (20) فقرة. **الجزء الثاني**: وهو الجزء الخاص بسلوك المواطنة التنظيمية ويتكون من (28) فقرة.

### مجتمع البحث

تم إجراء البحث على مجموعة من الفنادق بمدينة العقبة بالأردن نظراً لتنوع السلاسل العالمية بها، حيث بلغ عدد الفنادق 20 فندقاً (8 فنادق من فئة الخمسة نجوم - 12 فندقاً من فئة الأربعة نجوم)، وقد قام الباحث باختيار تلك الفنادق لتطبيق البحث الميداني عليها، واقتصر البحث على عينة من العاملين بالفنادق، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بالفنادق المختلفة حيث بلغ عددهم (6500) مفردة وذلك حتى نهاية عام (2019).

### عينة البحث:

اقتصر البحث على عينة من العاملين بالفنادق الأربعة والخمسة نجوم في منطقة العقبة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بالفنادق المختلفة بلغت (30) مفردة وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة (95%) ونسبة خطأ (5%)، وتم توزيع عدد (600) استمارة، وتم استبعاد عدد (195) استمارة لنقص الإجابات المتعلقة أو لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبالتالي يصبح إجمالي عدد الاستمارات الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (405) استمارة.

### النتائج والمناقشة

#### معاملات الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء

للتأكد من قياس ثبات استمارة الاستبيان تم اختيار معامل ألفا كرونباخ والتي أظهرت جميع معاملات الثبات وبذلك تتميز جميع مجالات الاستبيان بدرجة من الثبات.

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ للصدق والثبات لقائمة الاستقصاء

م	المتغيرات	الثبات	الصدق
1	القيادة الروحية	0.788	0.888
2	المواطنة التنظيمية	0.882	0.939

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له وهذا يعني أن قيمة معامل الصدق لجميع فقرات الاستبيان.



### الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية تحليل أبعاد القيادة الروحية

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة الروحية.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	الرؤية	3.15	1.055	62.97%
2	الأمل (الإيمان)	3.08	1.037	61.65%
3	حب الإيثار	3.12	1.031	62.36%
4	الدعوة	3.20	1.013	63.99%
5	العضوية	3.07	0.978	61.43%

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعدها الرؤية وبعدها الأمل (الإيمان) وبعدها حب الإيثار وبعدها الدعوة وبعدها العضوية جميعها جاءت متوسطة.

### تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1	الإيثار	3.15	1.006	62.96%
2	الكياسة	3.27	0.992	65.39%
3	الروح الرياضي	3.19	0.989	63.71%
4	يقظة الضمير	3.17	0.960	63.47%
5	السلوك الحضاري	3.34	1.027	66.77%

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المرتبطة ببعدها الإيثار وبعدها الكياسة وبعدها الروح الرياضي وبعدها يقظة الضمير وبعدها السلوك الحضاري جميعها جاءت متوسطة.

### تحليل العلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية

يتطرق هذا الجزء لدراسة العلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في الفنادق موضع التطبيق.

#### 1. معامل الارتباط بين القيادة الروحية وأبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين

جدول (4) ملخص معامل الارتباط بين القيادة الروحية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	الإيثار	الكياسة	الروح الرياضية	يقظة الضمير	السلوك الحضاري
القيادة	0.564	0.331	0.326	0.233	0.242
الروحية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000



ويتضح من الجدول السابق أن هناك ارتباطاً معنوياً ذا دلالة إحصائية بين القيادة الروحية و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جميعاً لدى العاملين في الفنادق موضع الدراسة عند مستوى المعنوية (0.001)، ويتبين كذلك أن هذه العلاقة إيجابية ويتفق ذلك مع دراسة (Mahembe and Engelbrecht, 2014). وقد تم قياس الانحدار لتحديد قيمة هذا التأثير كما يلي.

### 1. بعد الإيثار

جدول (5) علاقة القيادة الروحية بالمواطنة التنظيمية بعد (الإيثار)

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.318	0.316	3.682

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.318$  وهو ما يعني أن القيادة الروحية تفسر التغير في الإيثار لدى العاملين بنسبة 31.8% من أي تغير يطرأ على الإيثار لدى العاملين. مما سبق يمكن القول بأنه توجد علاقة بين القيادة الروحية وسلوك الإيثار ويتفق ذلك مع دراسة (زيد، 2000).

### 2. بعد الكياسة:

جدول (6) علاقة القيادة الروحية بالمواطنة التنظيمية بعد (الكياسة)

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.109	0.107	3.947

يتضح من الجدول أن معامل التحديد  $R^2 = 0.109$  وهو ما يعني أن القيادة الروحية تفسر التغير في الكياسة لدى العاملين بنسبة 10.9% من أي تغير يطرأ على الكياسة لدى العاملين. مما سبق يمكن القول بأنه يوجد أثر معنوي لأبعاد القيادة الروحية في الكياسة لدى العاملين في الفنادق موضع الدراسة ويتفق ذلك مع دراسة (Johen, 2005).

### 3. بعد الروح الرياضي

جدول (7) علاقة القيادة الروحية بالمواطنة التنظيمية بعد (الروح الرياضي)

معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.106	0.104	3.19203

يتضح من الجدول أن معامل التحديد  $R^2 = 0.106$  وهو ما يعني أن القيادة الروحية و تفسر التغير في الروح الرياضية لدى العاملين بنسبة 10.6% من أي تغير يطرأ على الروح الرياضية لدى العاملين. مما سبق يمكن القول بأنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية في الروح الرياضية لدى العاملين في الفنادق موضع الدراسة ويتفق ذلك مع دراسة (المصري، 2015).

## 4. بعد يقظة الضمير

جدول (8) علاقة القيادة الروحية بالمواطنة التنظيمية بعد (يقظة الضمير)

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد
4.287	0.052	0.054

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.054$  وهو ما يعني أن القيادة الروحية تفسر التغير في يقظة الضمير لدى العاملين بنسبة 5.4% من أي تغير يطرأ على يقظة الضمير لدى العاملين. مما سبق يمكن القول بأنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية في يقظة الضمير لدى العاملين في الفنادق موضع الدراسة ويتفق ذلك مع دراسة (المسدي، 2002).

## 5. بعد السلوك الحضاري

جدول (9) علاقة القيادة الروحية بالمواطنة التنظيمية بعد (السلوك الحضاري)

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد
3.9897	0.056	0.058

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد  $R^2 = 0.058$  وهو ما يعني أن القيادة الروحية تفسر التغير في السلوك الحضاري لدى العاملين بنسبة 5.8% من أي تغير يطرأ على السلوك الحضاري لدى العاملين ويتفق ذلك مع دراسة (القحطاني، 2013).

## نتائج البحث

- يمكن استخلاص بعض النتائج المهمة ذات العلاقة بموضوع البحث وذلك على النحو التالي:
- توصل البحث إلى أنه توجد مجموعة من الأبعاد اللازمة لتطبيق القيادة الروحية (الرؤية، الأمل أو الإيمان، حب الإيثار، الدعوة، العضوية).
  - أثبت البحث أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق.
  - بين البحث وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، يقظة الضمير، السلوك الحضاري).

## التوصيات

- الاهتمام بتوفير المتطلبات والخطوات اللازمة لتطبيق القيادة الروحية والتي تزيد من رضا العاملين والعمل على توفير المعلومات الكافية حولها في الفنادق الأردنية ومراعاة القدرات المختلفة للعاملين.
- ضرورة الاهتمام بتوفير الأبعاد اللازمة لتطبيق القيادة الروحية (الرؤية، الأمل أو الإيمان، حب الإيثار، الدعوة، العضوية).
- ضرورة الاهتمام بطبيعة العلاقة الإيجابية بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق.

- الاهتمام بالأثر الإيجابي لأبعاد القيادة الروحية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، يقظة الضمير، السلوك الحضاري) من خلال العمل على زيادة الاهتمام بالوسائل والأبعاد اللازمة لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية.
- أن تهتم إدارة الفنادق الأردنية بزيادة مشاركة العاملين على اختلاف أنواعهم (الرجل والمرأة) في إيجاد الحلول التي يتطلبها العمل بطريقة منطقية والعمل على حل المشاكل التي تواجه الفنادق بصورة أفضل.
- ضرورة العمل من قبل الفنادق على زيادة الاهتمام بالعمل الجماعي الذي يعتمد على تفعيل العلاقات الجماعية بين العاملين في الفنادق الأردنية.

### قائمة المراجع

#### المراجع باللغة العربية

- البنا، محمد أحمد عرابي (2017)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.
- جاب الله، رفعت محمد، (1994)، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول.
- الجبوسي وجاد الله (2000)، "الإدارة: علم وتطبيق". عمان: دار المسيرة، ص 17 - 17
- الحكيم، ليث يوسف ومهدى، آمال كاظم (2017)، "القيادة الروحية وتأثيرها في الاستقامة التنظيمية"، مجلة القادسية الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 2، ص ص 53-88.
- حمد علاء دهام. (2006). أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب. مجلة الدنانير. 1(5)، 134-167.
- رشيد، جغام (2016)، "أثر الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- زايد، عادل محمد (2000)، "تتمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد 55.
- السيسي، شعبان (2005)، "قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تطبيقية على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلد الثاني، العدد الثاني.
- عبد المولى، عصام عبد الطيف (2015)، "نظرية القيادة التحويلية: دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسة القيادة في منظمات الأعمال العربية بحث نوعي للوصول إلى نظرية مجذرة"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- العتيبي، تركي الحميدي جراح. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة التحولية من وجهة نظر المعلمين وانعكاساتها على تحسين الأداء المهني لديهم Childhood and Education Journal, 93(2725), 1-29.
- عوجة، أحمد محمد فتحي أحمد (2013)، "القيادة الروحية: دراسة تطبيقية على المدارس، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 4، ص ص 1-25.
- عيسى، أحمد السيد أحمد (2016)، "أثر تطبيق القيادة الروحية في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف، مجلة التجارة والتمويل، العدد 2، ص ص 134-180.
- الغامدي أحمد سالم(2001)، القيادة التحولية في المؤسسات العامة- دراسة استطلاعية لآراء موظفي، جامعة الملك سعود، السعودية.
- الغزالي فاضل راضي غباش والخزاعي صدام كاظم محمد. (2012). دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي (دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة). (مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية) 95-75.
- القحطاني، سند (2013)، " الأنماط القيادية لمدراء المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى السعودية.
- المسدي، عادل عبد المنعم،(2002)، "محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي بمحافظة الغربية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (1).
- المصري، محمد شفيق سعيد (2015)، "الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- معمري، حمزة، منصور، بن زاهي (2014)، "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، ص ص 43-54.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

#### المراجع باللغة الإنجليزية

- Bowling, N. A.; Beehr, T. A.; Bennett, M. M. and Watson, C. P. (2010). "Target personality and workplace victimization: A prospective analysis" *Work and Stress*, 24 (2), 140-158.
- Cialdini, R.B. and parboteeah (2005) "Multinational Management: A Strategic Approach", 3<sup>rd</sup> Edition, Thomson- Western, Ohio. USA, p.576.
- Daft, R. L. (2001). "The leadership experiences. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.

- Fry, L. (2003). "Toward a theory of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, No. 14, pp. 693-727.
- Fry, L. (2005). "Toward a paradigm of spiritual leadership", *The Leadership Quarterly*, No. 16, pp. 619-622.
- Fry, L. and Slocum, J. (2008). "Maximizing the triple bottom line through a strategic scorecard business model of spiritual leadership" *Organizational Dynamics*, 37, 86-96.
- Fry, L. Hannah, S. Noel, M. and Walumbwa, F. (2011). "Impact of spiritual leadership on unit performance", *The Leadership Quarterly*, No. 22, pp. 259- 270.
- Geh, E. Z. Y. (2009), "A Study of the effects of Mediators between Spirituality at work and Organizational Citizenship Behavior", Master Thesis, Singapore Management University.
- Jeon, K. S. (2011), "The Relationship of Perception of Organization Performance And Spiritual Leadership, Workplace Spirituality, And Learning Organization Culture In The Korean Context", PhD dissertation, The Graduate School, The Pennsylvania State University, USA.
- Johns, G. and Saks, A. M. (2005) "Organizational Behavior" McGraw-Hill/Irwin, Boston, USA, p.362.
- Ng, T. W. H. and Feldman, D. C. (2011), "Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and nonlinear moderating effects of organizational tenure", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 40, No. 3, PP. 1-10.
- Northouse, P. (2013). "Leadership theory and practice. 6th. ed. San Francisco CA: Sage Publications
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S.B.; Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000), "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of management*, Vol. 26, No. 3, PP. 513-563.
- Sinha, J. B. P. (2008) "Culture and Organization behavior", Sage Publications, New Delhi, India, p.205.
- Tourish, D. (2014). "Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory", *Leadership*, 10(1), 79-98.
- Ünal, Ö. (2013). "Willingness to pay as an economic instrument for coastal tourism management: Cases from Mersin, Turkey" *Tourism Management*, 36, 279-283.
- Wang, J. (2013), "Work stress as a risk factor for major depressive episodes Cambridge University Press", *Psychological Medicine*, Vol. 35, No. 3, PP. 865-871.
- Woods, G. (2007). "The 'Bigger Feeling' The Importance of Spiritual Experience in Educational Leadership", *Educational Management Administration and Leadership*, 35(1), 135-155.



## The Effect of Spiritual Leadership on Enhancing Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study on Some Jordanian Hotels

Osama M. AlRawashda, Osman M. Elsayy, Mohamed S. Elzoghbi, and Said S. Ibrahim  
Hotel Studies Department, Faculty of Tourism and Hotels, Suez Canal University

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Spirituality;  
leadership; spiritual  
leadership;  
organizational  
citizenship behavior;  
Jordanian hotels.

**(JAAUTH)**  
**Vol. 19, No. 1,**  
**(2020),**  
**PP. 247-260.**

### Abstract

This research aims at investigating the effect of Spiritual Leadership on enhancing organizational citizenship behavior at Aqaba hotels in Jordan. Questionnaires were distributed among the employees of four and five-star hotels at Aqaba. The collected data were statistically processed and analyzed by SPSS. The results showed that there was a positive relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behavior. The research recommends that hotels in Jordan need to adopt the concept of spiritual leadership with its various dimensions in order to develop organizational citizenship behavior among the employees effectively.