

## القيادة الروحية وتأثيرها في تنمية ولاء العاملين

### دراسة تطبيقية على بعض الشركات السياحية والفنادق المصرية

أحمد كرم النجار  
قسم الدراسات الفندقية

أسماء سعيد سلامة  
قسم الدراسات السياحية

كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى تقييم أبعاد القيادة الروحية في الشركات السياحية/الفنادق، وقياس أثر القيادة الروحية في تنمية ولاء العاملين. وقد تم تطبيق الجزء الميداني باستخدام استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين بالشركات السياحية في القاهرة، والفنادق المصرية ذات الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ؛ تم تحليل البيانات إحصائياً، خلصت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الروحية في تنمية ولاء العاملين. ويوصى البحث الشركات السياحية/الفنادق في مصر بضرورة تبني مفهوم القيادة الروحية بأبعادها المتكاملة لدى المدراء بالإدارات المختلفة لتنمية ولاء العاملين بشكل فعال.

**الكلمات الدالة:** الروحانية ؛ القيادة ؛ القيادة الروحية Spiritual Leadership؛ ولاء العاملين.

### الاستعراض المرجعي

لقد شهد مجال الإدارة الحديثة تقدماً ملحوظاً في السنوات الأخيرة خاصة فيما يخص تطوير أداء المنظمات بصفة عامة والسياحية بصفة خاصة وذلك من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات تستطيع أن تتنافس بهم مع غيرها من نظرائها، ومن بين الموضوعات التي تشغل المنظمات حالياً هو كيفية تحقيق ولاء العاملين بها والذي سينعكس بدوره على العميل من خلال تطبيق مفهوم القيادة الروحية (عيسى، 2016). ولذلك يسعى الباحثان في هذا البحث إلى توضيح العلاقة بين كل من القيادة الروحية وتنمية ولاء العاملين، في بعض الشركات السياحية والفنادق؛ القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين والمنظمة، فهي التي تمكن الأفراد وتحفزهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتدعم الجوانب الإيجابية للمنظمة وتخفف السلبية وتقوم بحل المشكلات التي تواجه العمل من خلال وضع الحلول المناسبة. يتضح مما سبق أن القيادة هي المنوطة بتنمية العاملين وتدريبهم والعمل على مواكبة التغيرات وملاحظة المستجدات التي تحدث للمنظمة وبالتالي استغلالها لمصلحتها (المصرى، 2017).

### مفهوم القيادة الروحية Spiritual Leadership

قبل الحديث عن القيادة الروحية بشكل تفصيلي لابد من إلقاء نظرة سريعة على مفهوم كل من القيادة والروحانية.

### الروحانية Spiritually

لقد ظهر هذا المصطلح منذ عام 1990 في المقالات العلمية وذلك عندما أصبح تأثير الروحانية في القيادة والمنظمات من أهم النقاط في التطوير القيادي والتنظيمي لأي مؤسسة (Adebiyi, 2016). وتعد الروحانية من أهم الأساسيات في أي عمل أو بمعنى آخر هي العنصر الأساسي والرئيسي له، فروحانية مكان العمل هي ثقافة تنظيمية تقوم على تعظيم النتائج الإيجابية للمنظمة ومخاطبة متطلبات العاملين بها وتحقيق احتياجاتهم النفسية والروحية، وعلى ذلك يعتقد "باور" أن القادة هم النقطة المركزية لتسيير روحانية مكان العمل (Stacy, 2014).

هذا ويعد مفهوم الروحانية في مجال العمل مفهوماً مزدوجاً، حيث أن القيم، المواصفات الشخصية واهتمامات العاملين يمكن إدارتها بالشكل الذي لا يتعارض مع زيادة العائد من أرباح المنظمة (Nicolae et al, 2013). ولقد قام كل من "ميتروف ودينتون" (1991) بتعريف الروحانية بأنها ذلك الشعور اللازم لكي يكون الفرد متصلاً بنفسه، الآخرين وبالعالم الكلي. وإذا كانت هناك كلمة واحدة تستأثر بمعنى الروحانية ومرادفة لها وللدور الحيوي الذي تلعبه في حياة الأفراد فستكون هي الترابط (Adebiyi, 2016). ومن المعروف أن الروحانية ترتبط بقيم الفرد والمتمثلة في الحب، التسامح، الرضا، المسؤولية ومشاعر الفرد تجاه نفسه والآخرين، وكون الروحانية تقتصر

على حياة وعقليات الأفراد فإن نادراً ما يتم الانتباه إليها على أنها ضرورة من الضروريات التي لا بد أن تتواجد في مكان العمل، وهذا هو ما أثار اهتمام بعض الدراسات بدمج الروحانية بمكان العمل وممارساته اليومية خاصة بعد زيادة ضغوط العمل، استخدام الانترنت وظهور العولمة وغير ذلك (Kaya, 2015).

وللحديث عن العلاقة بين الروحانية وأداء العمل ينبغي الإشارة إلى جودة حياة العمل والتي تذهب إلى أثر مكان العمل في تحقيق الرضا في كل من حياة العمل، مجالات الحياة غير العملية والحياة بشكل عام. وأهم ما يميز المنظمات ذات الجودة في حياة العمل هو امتلاكها لظروف مناسبة لمكان العمل والذي بدوره يسهم في رضاء العاملين بها، وذلك من خلال الوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي ولأنهم لها. ولابد من التأكيد على أن هذه الاحتياجات يتم تحقيقها عن طريق موارد تنظيمية، وحيث أن العمل يلعب دوراً أساسياً في حياة أغلب الأفراد فإن تلك الموارد لا تؤثر فقط في المصالح المادية والحسية بل أيضاً في المصالح النفسية والروحية لهم (Kara et al., 2013).

فالعاملون لديهم رغبات روحانية وإشباعها يساعد على إيجاد مناخ عمل فريد وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة؛ فالعلاقة بين كل من الروحانية وأداء العمل هي علاقة قوية تقوم على تقوية القدرات الحسية للأفراد وتعمل على إنتاج المنظمات بشكل أفضل، ويعتبر أداء وحدات العمل المدعومة لاحتياجات الروح أفضل بكثير من مثيلتها التي لا تهتم كثيراً بهذه الاحتياجات، ولذلك فقد رأى كل من "ميتروف ودينتون" (1999) أن المنظمات الروحانية هي منظمات ربحية بالدرجة الأولى (Reza et al., 2015).

### القيادة Leadership

القيادة هي الدافع الأساسي لأي منظمة ترغب في أن تكون لها مكانة بين المنظمات في عصر أصبحت فيه المنافسة تشكل ضرورة ملحة وذلك لضمان تحقيق فرصة للبقاء والوصول إلى مستويات مناسبة من النجاح، ترتبط القيادة بكل من أهمية القائد في المنظمة ومدى تأثيره بسلوك الأفراد التابعين له وذلك لتحقيق أهداف المنظمة (النذير، 2010). تعددت التعريفات التي تناولت القيادة من قبل الباحثين، ولكننا سنركز هنا على تعريف عام شامل وهو القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة؛ وهذا يعني أنها نوع من أنواع التواصل بين الرئيس أو القائد ومروءوسيه يتم فيه تبادل المعارف والتعاون على إنجاز المهام الموكولة إليهم، ولذلك فهي تركز على ثلاث نقاط أساسية: تحديد الاتجاه والرؤية؛ حشد القوى؛ التحفيز (على، بالقاسم، 2010).

وتقوم على ثلاثة أركان، هي (1) القائد: قد يكون هو ذلك الشخص الذي يمتلك موهبة القيادة بالفطرة، أو الذي يكون في حاجة إلى تنمية القيادة لديه عن طريق التدريب والتعليم؛ (2) الموقف: وهو الذي يعطى الفرصة لظهور روح القيادة، فالشخص قد يكون قائداً في موقف وقد لا يكون كذلك في موقف آخر؛ (3) التابعون: يمثلون الأفراد الذين لديهم أفكار واتجاهات وثقافات تؤثر في العلاقة بين القائد وبينهم؛ فكلما وجد انسجام بين القائد والتابعين له أصبح هناك فهم وإدراك للأهداف التي يرغب هذا القائد في الوصول إليها (الجعثنى، 2017). لذلك يمكن القول بأن مكانة القائد تزيد عند التابعين له كلما تعاون معهم وأسدى لهم النصائح، وعلى قدر إلتباعهم لهذه النصائح وإتباع تعليماته يكتسب هذا القائد مزيداً من الإمكانيات القيادية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة (عمار، 2015).

تتبع أهمية القيادة من الدور الذي تقوم به في حياة أي منظمة، وتتمثل في: (1) تحقيق أهداف المنظمة؛ (2) كونها حلقة الوصل بين الأفراد وخطط المنظمة المطلوب تنفيذها؛ (3) تحفيز الأفراد ودعمهم والإشراف على ما يقومون به من أعمال؛ (4) التنمية البشرية للأفراد والمحافظة عليهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي لأي منظمة؛ (5) المتابعة المستمرة لمواكبة أي تغييرات تحدث في بيئة المنظمة والعمل على حل المشكلات ومعوقات العمل (السقاف و أبوسن، 2015).

### القيادة الروحية Spiritual Leadership

الروحانية والقيادة شيان أساسيان لنجاح المنظمة السياحية، واستخدام نظرية القيادة الروحية برفع مستوى هذه المنظمة بقوة ويؤدي إلى نجاحها (Aaron and Denni, 2018). ولقد عرفها Fry (2013) بأنها تضم القيم،

الاتجاهات والسلوكيات اللازمة ليحفز الفرد نفسه والآخرين لكي يشعروا بالرفاهية الروحية من خلال التفوق والانتماء (اليومي، 2016). كما عرفها عجوة (2013) بأنها ظاهرة تحدث في مكان العمل يقوم فيها القائد بتحسين القيم الروحية مثل النزاهة، الصدق والتواضع بحيث يكون موثقاً فيه ويمكن الاعتماد عليه وينال إعجاب الآخرين. في حين عرفها Kara et al, (2013) بأنها مجموعة القيم، المواقف والسلوكيات الضرورية التي تحفز الأفراد والآخرين تحفيزاً جوهرياً بحيث يصبح لديهم حس البقاء الروحي، وهذا يستلزم وجود رؤية تمكن الأفراد من اكتساب خبرة حس الاتصال حتى تصبح لحياتهم معنى؛ إنشاء ثقافة اجتماعية/تنظيمية تقوم على الإيثار وحصول القادة والمرؤوسين على الرعاية، الاهتمام والتقدير الحقيقي لأنفسهم وللآخرين. وفي نفس السياق عرفها عيسى (2016) بأنها المبادئ، القيم والاتجاهات اللازمة لتحفيز التابعين من خلال الثقة، الصدق، ضبط النفس ونكران الذات لتعزيز الالتزام بالعمل ورفع مستوى الإنتاجية.

### مهام القيادة الروحية

أوضح البيومي (2016) أن هناك ثلاث مهام للقيادة الروحية، هي: (1) وضع الرؤية: بمعنى وضع رسالة الشركة السياحية/الفندق والالتزام بها وشعور العاملين بمدى ارتباطهم بها؛ (2) الخدمية: وأحياناً يطلق عليها القيادة الخادمة حيث يقوم القائد بخدمة الآخرين عن حب، ونظراً لأنه لا يستطيع القيام بجميع الأعمال بمفرده فيقوم بتقسيمها على العاملين لديه وذلك من خلال توفير الوقت، المعلومات، وكل الموارد اللازمة لإظهار العمل بالشكل اللائق؛ (3) جدارة المهمة: هي عبارة عن أربع مهام لا بد أن يتحلى بهما رئيس المنظمة السياحية والعاملين بها وهي: التعليم، الثقة، الإلهام واكتساب المعرفة.

وهناك أوجه تشابه بين كل من أسلوب القيادة الروحية وأساليب القيادة الأخرى، فمثلاً من الصعب فك شفرة الشبه بين القيادة الروحية ونظيرتها الخادمة فهما يشكلان معاً نمطاً قيادياً تحفيزياً ذا جاذبية خاصة. وفي الوقت الذي أشار فيه Evren and Faith (2011) أن هناك بعدين من أبعاد القيادة الروحية تشترك فيها مع مثيلتها الخادمة وهما الرؤية وحب الإيثار فقد قامت Emily (2002) بالنظر إلى القيادة الخادمة على أنها ذلك الشعور الطبيعي الذي يرغب فيه الفرد في خدمة الآخرين وإشباع احتياجاتهم والباعث والحافز للفرد والآخرين على البقاء الروحي في المنظمة من خلال انتمائهم واتصالهم بها (Godwin, 2014).

### أهداف القيادة الروحية

لقد تم تطوير نظرية القيادة الروحية من خلال نموذج تحفيزي يدمج كلاً من الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار مع روحانيات مكان العمل والبقاء الروحي، وعلى ذلك فإن أهداف القيادة الروحية تتلخص في النقاط الآتية: (1) الانتفاع بمتطلبات كل من القائد والعاملين من أجل البقاء الروحي بالمنظمة واتصالهم بها؛ (2) المساعدة على إيجاد رؤية وقيمة تتوافق مع كل من الفرد والمنظمة؛ (3) تعزيز مستويات أعلى من الصحة النفسية والإيجابية ليس فقط للفرد ولكن للمنظمة ككل والعمل على زيادة إنتاجيتها (Fry et al, 2008).

وعن علاقة الروحية بالقيادة والمنظمات ذكر Bilal and Burke (2016) أن القيادة الرشيدة هي تلك التي تركز على الأداء ولا تبدى أي اهتمام بالوجود الروحي الإنساني، وحيث أن الاتجاه الحديث الآن في القيادة قائم على الروحانية فمن الضروري وجود علاقات قائمة على الثقة، المبادئ والقيم بين المنظمة والعاملين لديها وأن تكون هناك علاقة إيجابية بين الروحانية والقيادة. هذا ويرى بعض الباحثين أن القيادة الروحية تختلف عن نظريات القيادة التقليدية الأخرى فهي تتعامل مع النواحي الروحية للعاملين في المنظمات وينظرون إليها أيضاً على أنها صورة من صور الإيمان ولذلك فهم يطلقون عليها قيادة الإيمان حيث القيم، الأخلاق والبعد عن الصراعات (Karadag, 2009). ويعد هذا الاستعراض الخاص بالقيادة الروحية كان لزاماً الإشارة إلى القائد الروحي باعتباره حلقة الاتصال بين المنظمة والعاملين.

## القائد الروحي Spiritual Leader

هو ذلك الشخص الذي يساعد مرؤوسه لكي يصبح شخصية مكتملة تسعى إلى العمل البناء وذلك عن طريق تواصله مع الذات، الآخرين والمجتمع وتشجيعه بالشكل الذي يجعله يرغب في تحقيق هدف أعظم في الحياة ويعطيه إحساساً قوياً بالتفوق والسمو الذاتي (Chen and Yang, 2012) وأشار (Nicolae et al, 2013) إلى أن احترام القائد لمرؤوسيه تجعلهم يشعرون بأنهم ذو قيمة مما يترتب عليه إظهار ولائهم وانتمائهم للمنظمة. أن سلوكيات القائد تجاه العاملين تجعلهم يتعلقون بالمنظمة وتزداد رغبتهم في البقاء بها. وعلى هذا يمكن القول إن روحانية القائد تؤثر في كل من المنظمة والعاملين التابعين له، ويتميز القائد الروحي بمجموعة من الخصائص (Emily, 2012 ; Nur, 2017)، وهي: (1) إيجاد قيم بين العاملين في المنظمة يتم أخذها من المجتمع لتكون أساس لقيمها؛ (2) توضيح الهويات الأخلاقية للعاملين؛ (3) تعميق وتقوية الشعور بالتواصل مع الآخرين؛ (4) عدم تشغيل العاملين فقط ولكن العمل معهم بفاعلية وخدمتهم بإخلاص لتحقيق نتائج وتغييرات حقيقية على مستوى المنظمة بصفة خاصة والمجتمع بشكل عام؛ (5) تقديم الدعم للأنشطة التي تساهم في تطوير العاملين وبالتالي المنظمة.

## أبعاد القيادة الروحية

أوضح كل من (Fry (2003) ؛ الغزالي والخزاعي (2016) أن القيادة الروحية تشمل على مجموعة من الأبعاد، هي:

1. الرؤية: وتعنى دراسة الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة في ظل وجود منافسة عالمية وذلك عن طريق التنسيق والتفاعل بين جميع أعمالها وأنشطتها؛
2. الأمل/الإيمان: أي التطلع للمستقبل والتوقع الإيجابي عند وضع أهداف المنظمة مع الإيمان بتحقيقها من خلال بذل الجهد؛
3. حب الإيثار: مجموعة القيم والأخلاقيات التي تنشأ بين العاملين في المنظمة ويقومون بتعليمها لغيرهم كمعنى آخر هو الحب للجميع دون استثناء.

ويمكن القول أن القيادة الروحية تعمل على تحفيز وإلهام العاملين وذلك من خلال تقديم رؤية وثقافة تقوم على حب الغير الذي سيترتب عليه زيادة إنتاجية المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وزيادة ولائهم لها، وهذا سينعكس بدوره على رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها وتكرار التعامل معها وبالتالي ستصبح لها ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات (Fry et al, 2008). ومن خلال ما سبق يستنتج أن القيادة الروحية هي أحد أهم أنواع القيادة التي تسعى إلى إرضاء ورغبات العاملين في المنظمة وذلك عن طريق إشباع احتياجاتهم النفسية بالطريقة التي تساعدهم على أداء العمل بكفاءة والاستمرار فيه والتواصل مع الآخرين، وبالتالي الشعور بالانتماء للمنظمة والولاء لها.

## ولاء العاملين Employees' Loyalty

أصبحت المؤسسات السياحية والفندقية في كثير من الدول خاصة النامية تقابل العديد من المشكلات التي ترجع إلى عدم إشباع رغبات واحتياجات العاملين بها مما يتسبب في شعورهم بعدم الانتماء والولاء لها، وهذا يرجع إلى عدم تمكينهم بمعنى عدم منحهم المسؤولية أو إعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المنشأة السياحية التي يعملون بها، لذلك فلا بد للمنظمة أن تقوم بدعمهم، وتحفيزهم ذاتياً ومعنوياً وتنمية مهاراتهم الإبداعية وذلك حتى يولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء لها (النجار، 2015). ومن هنا كان لزاماً إلقاء الضوء على ولاء العاملين داخل الشركات السياحية/الفنادق لأنهم يمثلون عصب المنظمة من حيث المساعدة على تحقيق أهدافها ورفع مستوى المنتجات والخدمات التي تقدمها.

## تعريف الولاء Loyalty

لقد وردت تعريفات كثيرة بشأن الولاء ولكن هناك تعريف عام وشامل وهو قوة تطابق واندماج العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومدى ارتباطه بها. والشخص الذي ينتمي للمنظمة ويبدى ولاءه التام لها غالباً ما يتصف

بالآتي: تقدير قيمة المنظمة وقبوله التام لأهدافها؛ استعداده لبذل أقصى جهد في عمله لكي تصبح المنظمة في مكانة مرموقة؛ رغبته في المحافظة على البقاء والاستمرار بالمنظمة (النجار، 2015).

ويرتكز مفهوم الولاء على ثلاث نقاط هي: (1) الانتماء: يتولد هذا الشعور لدى العاملين في المنظمة نتيجة لإحساسهم بالفخر بها وقناعتهم بأهدافها؛ (2) المشاركة: مدى المساهمة الفعالة للعاملين في جميع أنشطة المنظمة؛ (3) الإخلاص: ويعبر عن رغبة العاملين في الاستمرار في العمل لدى المنظمة رغم كل الظروف المحيطة (خثير، زبير، 2017).

بناءً على هذا الاستعراض تتبلور مشكلة البحث، وأهدافه فيما يلي:

#### مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في عدم قيام شركات السياحة والفنادق بتطبيق أبعاد القيادة الروحية المتمثلة في الرؤية، الأمل، الإيمان، حب الإيثار بالرغم من أنها تسعى للحفاظ على رضا العاملين بها وزيادة ولائهم، الأمر الذي يقضى إلى زيادة معدل دوران العمالة في معظم شركات السياحة والفنادق. وهنا يطرح تساؤلان: ما مدى تطبيق أبعاد القيادة الروحية في الشركات السياحية/الفنادق موضع البحث؟، وما هو تأثير القيادة الروحية في تنمية ولاء العاملين.

#### أهداف البحث

- تقييم أبعاد القيادة الروحية في الشركات السياحية/الفنادق.
- قياس أثر القيادة الروحية في تنمية ولاء العاملين في الشركات السياحية/الفنادق في مصر.
- تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج البحث.

#### فرضيات البحث

- الفرض الأول "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الروحية وتنمية ولاء العاملين".
- الفرض الثاني "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية في تنمية ولاء العاملين".

#### منهج البحث

تم تجميع البيانات الثانوية من خلال المراجع، الدوريات والرسائل العلمية؛ والتوصل من خلالها إلى الفجوة التي يتجه اليها البحث لمعالجتها؛ كما اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي الذي يقوم على جمع وتفسير البيانات الميدانية اعتماداً على الدراسات السابقة مع مراجعة هذه الدراسات وتحديد المفاهيم الرئيسية التي يبني عليها البحث. تم تحديد مدينة القاهرة لاحتوائها على أكبر عدد من الشركات السياحية وشرم الشيخ لأن بها أكبر تجمع لفنادق الخمس نجوم في مصر. تم توزيع 384 استمارة استقصاء على العاملين بـ 25 فندقاً ومنتجعاً، 15 شركة سياحية كعينة عشوائية بسيطة (جدول، 1). صممت استمارة لاستقصاء من جزئين، يمثل الجزء الأول القيادة الروحية، والجزء الثاني يشمل ولاء العاملين؛ استنتجت أسئلتها من نموذج Fry (2008) والذي حدد ثلاثة محاور/أبعاد لقياس القيادة الروحية. وأستخدم مقياس ليكرت (1-5) لمعرفة أجوبة العاملين عن مفردات الاستمارة، حيث أن 1 غير موافق جداً، 5 موافق جداً. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS Version 23). كما استخدم مقياس ألفا كرونباخ لحساب درجة الصدق والثبات، ومؤشرات الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية النسبة المئوية والانحراف المعياري، الانحدار للوصول لنتائج البحث.

#### جدول (1): الاستجابة في عينة البحث.

الشركات السياحية	الفنادق	عدد الاستمارات الموزعة
105	279	عدد الاستمارات الموزعة
16	46	عدد الاستمارات المقفولة
9	32	عدد الاستمارات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة
80	201	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
%76.1	%72.1	معدل الاستجابة

## النتائج والمناقشة

### أولاً: اختبار الثبات والصدق Scale Reliability

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على استمارة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات والصدق. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات البحث، فقد اعتمدت الدراسة على معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ ويكون معامل ألفا كرونباخ جيداً عند 0.7 فأكثر.

وقد أظهرت نتائج التحليل التي يوضحها جدول (2) أن معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول من أبعاد القيادة الروحية "الرؤية" 0.941 ، وللبعد الثاني "الأمل/الإيمان" 0.923 ، وللبعد الثالث "حب الإيثار" 0.953. وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس؛ كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمقياس ولاء العاملين 0.879 ، كما بلغ معامل الصدق لأبعاد القيادة الروحية - الرؤية، الأمل/الإيمان وحب الإيثار 0.970 ، 0.960 ، 0.976 ، على التوالي وأيضاً بلغ بعد ولاء العاملين 0.937 ، وهو ما يشير أيضاً إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

#### جدول (2): نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	البعدها/المفردات
		<b>القيادة الروحية</b>
		<b>الرؤية</b>
0.970	0.941	1. المنظمة التي انتمى إليها لديها رؤية تبرر أفضل ما لدى من إمكانيات
0.968	0.938	2. رؤية منظمي مقبولة بالنسبة لي
0.956	0.914	3. أنا ملتزم برؤية منظمي
0.971	0.943	4. عندي إيمان برؤية منظمي
0.959	0.921	5. تحفزني رؤية منظمي للوصول لأفضل أداء
0.992	0.986	
0.960	0.923	<b>الأمل/الإيمان</b>
0.951	0.905	6. أنا على استعداد للقيام بكل ما يلزم لضمان إنجاز رسالة المنظمة لتقتي بها
0.956	0.915	7. أنا على استعداد لبذل جهد إضافي لمساعدة منظمي على النجاح لإيماني بما تصبو إليه
0.953	0.910	8. أقوم بأفضل ما لدى في عملي لإيماني بمنظمي وبقادتها
0.960	0.922	9. أضع الأهداف الطموحة في عملي لأنني لدى ثقة بمنظمي وأريد لها النجاح
0.960	0.921	10. أبرهن على إيماني بمنظمي ورسالتها من خلال عمل كل ما يمكن لكي أساعدها على النجاح
0.976	0.953	<b>حب الإيثار</b>
0.970	0.942	11. منظمي تهتم بموظفيها
0.972	0.946	12. القادة في منظمي "يسيروا كما نسير"، وكذلك "يتحدثون كما نتحدث" ولذلك نشعر بالتكامل
0.972	0.945	13. القادة في منظمي صادقون وأمناء وليس لديهم فخر زائف غير مبرر
0.957	0.943	14. منظمي جديرة بالثقة ولديها ولاء تجاه موظفيها
0.970	0.941	15. منظمي لا تعاقب على الأخطاء التي تحدث بحسن نية
0.937	0.879	<b>ولاء العاملين</b>
0.931	0.868	1. أشعر بالأمان والاستقرار في المنظمة
0.902	0.814	2. يزيد استقرار عملي من ولائي للمنظمة
0.918	0.843	3. هناك وضوح للأهداف في القسم الذي أعمل به
0.883	0.781	4. يؤثر نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في ولائي للمنظمة
0.886	0.786	5. علاقتي بالقسم الذي أعمل به جيدة
0.944	0.892	6. أشعر بالرضا عن ساعات العمل في المنظمة
0.934	0.874	7. أشارك في القرارات التي يتخذها القسم الذي أعمل به

## ثانياً: اختبار الإحصاءات الوصفية لاستمارة الاستقصاء

لمعرفة مدى تطبيق الشركات السياحية/الفنادق موضوع البحث لأبعاد القيادة الروحية؛ تم إجراء اختبار الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الروحية كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3): اختبار الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الروحية.

التفرطح Kurtosis		الالتواء Skewness		الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي Mean	المتغيرات
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic				
					59.4	2.97	أولاً: الرؤية
.29	.35	.14	1.09	1.12	59.6	2.98	المنظمة التي انتمى إليها لديها رؤية تبرز أفضل ما لدى من إمكانيات
.29	.78	.14	1.10	1.01	60.4	3.02	رؤية منظمي مقنعة بالنسبة لي
.29	.77	.14	1.05	1.03	58.2	2.91	أنا ملتزم برؤية منظمي
.29	.61	.14	.92	.96	58.4	2.92	عندي إيمان برؤية منظمي
.29	.96	.14	1.04	.93	60.6	3.03	تحفزني رؤية منظمي للوصول لأفضل أداء
					54.6	2.73	ثانياً: الأمل/الإيمان
.29	1.19	.14	1.35	.97	55.6	2.78	أنا على استعداد للقيام بكل ما يلزم لضمان إنجاز رسالة المنظمة لنقتي بها
.29	1.33	.14	1.21	.92	27	1.35	أنا على استعداد لبذل جهد إضافي لمساعدة منظمي على النجاح لإيماني بما تصبو إليه
.29	1.31	.14	1.26	.91	64.2	3.21	أقوم بأفضل ما لدى في عملي لإيماني بمنظمي وبقيادتها
.29	1.25	.14	1.13	.90	64	3.20	أضع الأهداف الطموحة في عملي لأنني لدى ثقة في منظمي وأريد لها النجاح
.29	1.08	.14	1.22	.96	62.8	3.14	أبرهن على إيماني بمنظمي ورسالتها من خلال عمل كل ما يمكن لكي أساعدها على النجاح
					63.8	3.19	ثالثاً: حب الإيثار
.29	1.05	.14	1.32	.90	62.6	3.13	منظمي تهتم بموظفيها
.29	1.10	.14	.92	.65	65.6	3.28	القادة في منظمي "يسرون كما نسرون"، وكذلك "يتحدثون كما نتحدث" ولذلك نشعر بالتكامل
.29	1.01	.14	1.18	.60	61.4	3.07	القادة في منظمي صادقون وأمناء وليس لديهم فخر زائف غير مبرر
.29	.97	.14	1.16	.78	66.2	3.31	منظمي جديرة بالثقة ولديها ولاء تجاه موظفيها
.29	1.31	.14	1.27	.78	63.4	3.17	منظمي لا تعاقب على الأخطاء التي تحدث بحسن نية

يتضح من الجدول (3) انخفاض تطبيق أبعاد القيادة الروحية في الشركات السياحية/الفنادق :

- بالنسبة للبعد الأول "الرؤية": بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد على مقياس ليكرت الخماسي لأجوبة العاملين 2.97 بنسبة 59.4%، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لمفرداته بين 2.91 و 3.03، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري بين 0.93 و 1.14 مما يدل على وجود تجانس مقبول في أجوبة مفردات البحث للمقياس المستخدم؛ أيضاً تراوحت قيمة الالتواء بين 0.92 و 1.10، قيمة التفرطح بين 0.35 و 0.96، إذ أنه لم تصل قيمته إلى 1.5 والتي تثبت وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها. وهذا يدل على انخفاض مستوى إدراك العاملين لبعد الرؤية من أبعاد القيادة الروحية.
- بالنسبة للبعد الثاني "الأمل/الإيمان" بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد على مقياس ليكرت 2.73 بنسبة 54.6%، حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لمفرداته بين 1.35 و 3.21، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري بين 0.91 و 0.97 مما يدل على وجود تجانس مقبول في أجوبة مفردات البحث؛ كما تراوحت قيمة الالتواء بين 1.13 و 1.35، قيمة التفرطح بين 1.08 و 1.33، أي لم تصل قيمته إلى 1.5 والتي تثبت وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها. وهذا يدل على انخفاض مستوى إدراك العاملين لبعد الأمل/الإيمان من أبعاد القيادة الروحية.

• بالنسبة للبعد الثالث "حب الإيثار": بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.19 بنسبة 63.8%، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي لمفرداته بين 3.07 و 3.31، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري بين 0.60 و 0.90 مما يدل على وجود تجانس مقبول في أجوبة مفردات البحث للمقياس المستخدم؛ أيضاً تراوحت قيمة الالتواء بين 0.92 و 1.32، قيمة التفرطح بين 0.97 و 1.31، إذ أنه لم تصل قيمته إلى 1.5 والتي تثبت وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها. وهذا يدل على انخفاض مستوى إدراك العاملين لبعد حب الإيثار من أبعاد القيادة الروحية. ويوضح جدول (4) موافقة العاملين بالشركات السياحية/الفنادق على أن المؤسسات التي يعملون بها تسعى لكسب وتنمية ولائهم عنها، إذ تراوحت قيمة المتوسط الحسابي على مقياس ليكرت لمتغير ولاء العاملين بين 3.58 بنسبة 71.6% و 4.18 بنسبة 83.6%، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري بين 0.78 و 1.34 مما يدل على وجود تجانس مقبول في أجوبة مفردات البحث للمقياس المستخدم؛ كما تراوحت قيمة الالتواء بين 0.60 و 1.13، قيمة التفرطح بين 0.42 و 1.07، إذ أنه لم تصل قيمته إلى 1.5 التي تثبت وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها.

جدول (4): اختبار الإحصاءات الوصفية لمتغير ولاء العاملين.

التفرطح Kurtosis		الالتواء Skewness		الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي Mean	المتغيرات
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic				
.29	.52	.14	.76	1.16	76.8	3.84	أشعر بالأمان والاستقرار في المنظمة
.29	.97	.14	.63	1.34	74	3.70	يزيد استقرار عملي من ولائي للمنظمة
.29	.88	.14	.60	1.30	71.6	3.58	هناك وضوح للأهداف في القسم الذي أعمل به
.29	.42	.14	.82	1.18	76.8	3.84	يؤثر نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في ولائي للمنظمة
.29	.74	.14	.65	1.26	73	3.65	علاقتي بالقسم الذي أعمل به جيدة
.29	.53	.14	.79	1.18	76	3.80	أشعر بالرضا عن ساعات العمل في المنظمة
.29	1.07	.14	1.13	.78	83.6	4.18	أشارك في القرارات التي يتخذها القسم الذي أعمل به

### ثالثاً: اختبار فرضي البحث

#### أ. اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

ينص الفرض الأول من فرضي البحث أنه "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الروحية وتنمية ولاء العاملين". وقد أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة؛ حيث يوضح جدول (5) وجود ارتباط معنوي بين جميع مفردات أبعاد متغير القيادة الروحية (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار)، وتراوح معامل الارتباط بين 0.63 كحد أدنى، 0.88 كحد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 0.01.

جدول(5): معاملات الارتباط بين مفردات متغير القيادة الروحية.

	SL1	SL2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	SL15
SL1	1														
SL2	.70	1													
3	.81	.72	1												
4	.73	.73	.74	1											
5	.71	.80	.80	.78	1										
6	.74	.76	.80	.78	.77	1									
7	.78	.82	.83	.70	.73	.81	1								
8	.71	.70	.88	.79	.76	.82	.73	1							
9	.70	.78	.81	.72	.70	.86	.79	.70	1						
10	.71	.79	.78	.67	.73	.74	.84	.73	.81	1					
11	.71	.76	.85	.67	.78	.72	.68	.69	.69	.68	1				
12	.84	.75	.75	.73	.79	.81	.63	.69	.69	.76	.78	1			
13	.70	.68	.85	.75	.85	.70	.72	.70	.72	.76	.88	.70	1		
14	.81	.71	.70	.71	.80	.70	.82	.70	.77	.74	.67	.79	.78	1	
SL15	.69	.81	.70	.82	.81	.81	.65	.66	.71	.69	.83	.63	.67	.77	1

SL: Spiritual Leadership.

SL1 – SL15: Items of the Spiritual Leadership.

All Correlations are significant the 0.01.



أيضاً يوضح جدول (6) وجود ارتباط معنوي بين جميع مفردات متغير ولاء العاملين، وتراوح معامل الارتباط بين 66. حد أدنى، 83. حد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 01.

جدول(6): معاملات الارتباط بين مفردات متغير ولاء العاملين.

	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7
EL1	1						
EL2	.70	1					
EL3	.81	.72	1				
EL4	.73	.68	.74	1			
EL5	.71	.80	.80	.78	1		
EL6	.69	.76	.66	.78	.77	1	
EL7	.78	.82	.83	.70	.73	.81	1

EL: Employees Loyalty. EL1 – EL7: Items of the Employees Loyalty. All Correlations are significant the 0.01.

كما يوضح جدول (7) وجود ارتباط معنوي بين جميع مفردات أبعاد متغير القيادة الروحية (الرؤية، الأمل/الإيمان، حب الإيثار) وبعده ولاء العاملين، وتراوح معامل الارتباط بين 68. كحد أدنى، 73. كحد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 01.؛ أقوى علاقة ارتباط معنوي كانت بين بعد الرؤية (القيادة الروحية) وبعده ولاء العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 73. عند مستوى معنوية 01.، وكانت أضعف علاقة ارتباط بين بعد الأمل/الإيمان (القيادة الروحية) وبعده ولاء العاملين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 68. عند مستوى معنوية 01.

جدول(7): معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

ولاء العاملين	حب الإيثار	الأمل/الإيمان	الرؤية	
			1	الرؤية
		1	.72	الأمل/الإيمان
	1	.69	.66	حب الإيثار
1	.70	.68	.73	ولاء العاملين

All Correlations are significant the 0.01.

ويمكن تفسير وجود ذلك الارتباط بأن كل أبعاد القيادة الروحية تؤثر في ولاء العاملين، من جانب المدراء والزملاء بما يشمل (رعاية العاملين واهتمام بهم وبظروف عملهم)، وكل ذلك بالتأكيد يؤثر في ولاء العاملين في هذه الشركة السياحية/الفندق.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الروحية وولاء العاملين".

#### ب. اختبار علاقة الانحدار بين متغيرات البحث

ينص الفرض الثاني على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية في ولاء العاملين". وقد أظهر التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول (8)، إذ تبين من المرحلة الأولى (طريقة Enter) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 87.59، وثبتت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 001.، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج  $R^2$  48.7% ويعنى ذلك أن أبعاد القيادة الروحية ككل تفسر 48.7% من التغير في بعد ولاء العاملين، أما الباقي 51.3% فيرجع إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وإلى الخطأ العشوائي، أيضاً يتضح من النموذج وجود تأثير معنوي لكل من بعد الأمل/الإيمان وحب الإيثار عند مستوى معنوية أقل من 05.، وكذلك وجود تأثير معنوي لبعده الرؤية عند مستوى معنوية 001.

جدول (8): معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الروحية في ولاء العاملين.

الترتيب	المتغير التابع (ولاء العاملين)												المتغيرات المستقلة
	المرحلة الثانية طريقة (Stepwise)						المرحلة الأولى طريقة (Enter)						
	R <sup>2</sup>	Sig	F	Sig.	T	β	R <sup>2</sup>	Sig	F	Sig.	T	β	
الأول				.000	15.71	.685				.000	4.02	.518	الرؤية
الثاني	48.6	.000	131.29	.000	4.93	.448	48.7	.000	87.59	.024	2.73	.233	الأمل/الإيمان
الثالث				.000	2.96	.269				.043	.768	.053	حب الإيثار

يتضح من جدول (8) إنه تبين من المرحلة الثانية (طريقة Stepwise) أن النموذج معنوي إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج 131.29 عند مستوى معنوية 0.001 ، وبلغت قيمة معامل التحديد للنموذج R<sup>2</sup> 48.6% ويعنى ذلك أن أبعاد القيادة الروحية تفسر 48.6% من التغير الحادث في بعد ولاء العاملين أما الباقي 51.4% فيرجع إلى أخرى لم تدرج في النموذج، وإلى الخطأ العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن بعد الرؤية هو الأكثر تأثيراً في بعد ولاء العاملين يليه بعد الأمل/الإيمان ثم بعد حب الإيثار.

وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح عدم صحة الفرض الثاني الذي ينص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الروحية في تنمية ولاء العاملين".

ويستنتج من هذه النتيجة أنه كلما تحسنت أبعاد القيادة الروحية الثلاثة تحسن بعد ولاء العاملين للشركة السياحية/الفندق؛ ويمكن إرجاع ذلك إلى أن تحسن بعد الرؤية والاهتمام به ينعكس على شعور العاملين بالرضا والولاء حيث يتعرفون على توجهات الإدارة التي يعملون بها خلال الفترة المقبلة مما ينعكس بالتالي على معرفتهم بفرص الترقى ، المكافآت والحوافز المتاحة لهم. هذا وأن مشاركتهم والإنصات لآرائهم يؤديان إلى إيمانهم بالرؤية وأملهم في تحقيقها، ومن ثم الولاء ؛ كما أن إحساسهم باهتمام وعدالة المدراء وتعاونهم (حب الإيثار) ينمي شعورهم بإتاحة فرص الترقى دون تمييز مما يزيد من ولائهم لشركة السياحة/الفندق >

#### توصيات البحث

- ضرورة تبنى مفهوم القيادة الروحية لدى المدراء بالإدارات المختلفة داخل الشركات السياحية/الفنادق، وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية لتعريفهم بمفهوم القيادة الروحية وأهمية تطبيقها في ممارستهم الإدارية المختلفة؛ فهي تؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالرفاهية الروحية، ارتفاع مستوى سعادة العاملين، رفع مستوى الالتزام التنظيمي، زيادة الإنتاجية والتحسن المستمر، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي؛
- حث المدراء على الاهتمام بالرؤية الخاصة بإداراتهم إذ توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدها الرؤية في بعد ولاء العاملين، وذلك من خلال: (1) مشاركة العاملين في وضع الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بإداراتهم، وبالتالي التزامهم بتطبيقها ؛ (2) توضيح الرؤية النهائية للشركة السياحية/الفندق للعاملين وتعريفهم بما تعنيه ودور كل منهم في تحقيق الأهداف والرسالة وصولاً لتحقيق الرؤية.
- ضرورة تعليم المدراء كيف يتحقق بعد الأمل/الإيمان نظراً لأهميته في جعل العاملين يتطلعون نحو المستقبل، فقد توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدها الأمل/الإيمان في بعد ولاء العاملين، وذلك من خلال ربط تحقيقهم للأهداف ، الخطط الإستراتيجية والرسالة بمكافآت مادية مجزية لأنها تعد محفزاً للأمل في تحقيق الرؤية.
- التأكيد على مفهوم حب الإيثار، حيث توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدها حب الإيثار في بعد ولاء العاملين، وذلك من خلال: (1) تعريف المدراء بمفهوم حب الإيثار في إطار نظرية القيادة الروحية؛ (2) التأكيد على أهمية عدم المعاقبة على الأخطاء التي تحدث بحسن نية؛ (3) أهمية ترسيخ فكرة ولاء المنظمة تجاه موظفيها، وذلك بمساعدتهم مادياً أو معنوياً للمساعدة المادية أو المعنوية.

## المراجع

### مراجع باللغة العربية

- 1- الغزالي، راضى؛ الخزاعي، صدام (2016) دور القيادة الروحية في تعزيز التماثل التنظيمي "دراسة تحليلية في العتبة العلوية المطهرة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 4.
- 2- النجار، أحمد (2015)، اثر التوجه بالسوق في تنمية ولاء العميل: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس.
- 3- النذير، عبدالله ثانی (2010)، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجي الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة نفال الجزائر نموذجاً - رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السائنة، وهران، الجزائر.
- 4- عيسى، أحمد (2016)، أثر تطبيق القيادة الروحية على الالتزام التطبيقي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الطائف، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني.
- 5- البطي، أحمد على (2015) الولاء التنظيمي وأثره على تحسين الأداء في الجامعات الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 6، العدد 1، جمهورية مصر العربية.
- 6- خثير، محمد؛ زبير، محمد (2017)، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، العدد 17، الجزائر.
- 7- الجعثنى، ختام (2017)، درجة ممارسة مدرء المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 8- عمار، كيرد (2015)، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي، محند أولحاج، البويرة الجزائر.
- 9- على، بالحسن وبالقاسم، عدوان (2010)، الملتقى التوجيهي الإعلامي الجهوى للجنوب، الجزائر، وزارة التربية الوطنية.
- 10- البيومي، أسامة (2016)، علاقة القيادة الروحية بجودة حياة العمل: بالتطبيق على العاملين بجامعة دمياط، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 11- عجوة، أحمد (2013)، القيادة الروحية: دراسة تطبيقية على المدارس، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 4.
- 12- المصري، نور (2017)، درجة الذكاء الروحي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة ممارستهم للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 13- السقاف وأبو سن (2015)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي "حالة تطبيقية: على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً"، اليمن - صنعاء، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية، العدد 16.

مراجع باللغة الانجليزية

- 1- Adebisi, B.M. (2016), Evaluating Fry's Spiritual leadership theory in Nigeria, PhD dissertation, School of Business and leadership, Regent University.
- 2- Stacy.B.,(2014)The relationship Between leadership Spirituality and Ethical Behavior: An Explanatory Model, PhD dissertation, Capella university, school of Business and Technology.
- 3- Aaron T. and Denni. A., (2018), Religious Tourism and Spiritual leadership development: christen leadership conferences, journal of Hospitality and Tourism management.
- 4- Bilal. A, Yousry.B and Burke.U (2016) Linking spiritual leadership and employee pro- environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation and environmental passion, Journal of Environmental psychology.
- 5- Kaya, A.K. (2015), The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviors: A Research on school principals behaviors, Educational science.
- 6- Kara. D. Muzaffer.I. Joseph. M. and Gyumin. L, (2013), The effects of leadership style on employee well-being in hospitality, International journal of hospitality management.
- 7- Nicolae.M; Irana.I. And Elena .N (2013), The research agenda of spiritual leadership, where do we stand? Review of International comparative management, Vol.14, Issue.4.
- 8- Reza.S; Javad.K; Pool.K. And Hasan.D., (2015) " Study of the effect of spiritual leadership on organizational performance: on empirical study of hotel industry" International journal of culture, Tourism and hospitality Research.
- 9- Chen.Y. and Yang.C,(2012)"The Impact Of Spiritual Leadership On Organizational Citizenship Behavior: A Multi sample Analysis, Jobs ethics
- 10- Evren. A – Faith. S,(2011), "The Relationship between spiritual leadership and issues of spirituality, : International Journal Of Business And Management.
- 11- Godwin. A, (2014) "Exploring The Effectiveness Of spiritual leadership in entrepreneurial Firms IN Ghana", PhD dissertation School Of Business Leadership Regent University.
- 12- Nur. Binti Abdul Wahid,(2017)" The Influence of spiritual leadership and Workplace Spirituality on Knowledge Sharing Behavior", PhD dissertation Faculty Of Business And Accountancy University Of Malaya Kuala Lumpur.
- 13- Fry.L .Louis w. (2013)"Spiritual leadership And Organizational Performance" . An Exploratory Study: Matherly Tarlatan State university central Texas, academy of management meeting, Atlanta,Georgia.
- 14- Karadag, E, (2009) Spiritual leadership and organizational culture: A Study OF Structural Equations modeling, Engine Karadag Educational Sciences.
- 15- Fry.L .Louis w., and John w. Slocum JR. (2008), Maximizing The Triple Bottom Line Through spiritual leadership Organization Dynamics.
- 16- Emily. R. Lean (2012),"The Construct Development OF spiritual leadership, PhD Dissertation, University Of Arkansas, Fayetteville.

**Spiritual Leadership and Its Effect on Employees' Loyalty Enhancement  
An Applied Study on Some Tourist Companies and Egyptian Hotels**

Asmaa S. Salma Ahmed K. Elnagar

This research aims to investigate the impact of spiritual leadership on employees' loyalty enhancement in some tourist companies and Egyptian hotels. This research uses quantitative methods to achieve the objectives. Questionnaires were distributed to employees of 17 tourist companies in Cairo and 27 five star hotels in Sharm Elsheikh city. Three main data analytical techniques were employed: descriptive analysis, correlation and multi regression (SPSS V23). The results showed that spiritual leadership had a positive effect on employees' loyalty. The research recommends tourist companies/hotels to apply the concept of spiritual leadership to improve employees' loyalty through training courses for managers to explain the importance of spiritual leadership and its advantages to hotel and employees.