

## دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية

أحمد حسن متولي<sup>1</sup> كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة  
حسام سعيد شحاته<sup>2</sup> كلية السياحة والفنادق، جامعة الإسكندرية

### المخلص

### معلومات المقالة

تلعب أنماط القيادة الإدارية ومن بينها القيادة التحويلية دوراً مهماً في نجاح أو فشل المنشأة الفندقية؛ وذلك لما لها من أهمية بالغة في التأثير في توجيه العاملين وإرشادهم وتقويم سلوكهم وأفعالهم داخل المنشأة. فسلوك العنصر البشري دائماً ما يتأثر بنمط القيادة الإدارية المتبع؛ فكلما كانت القيادة إيجابية هادفة لتحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها بين الأفراد، كلما كان لها تأثير إيجابي في سلوك العاملين وأفعالهم، والعكس صحيح. من هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، ومدى تأثير نمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (الجاذبية القيادية، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الفردية) في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل تلك الفنادق. تم اختيار فنادق الخمس نجوم، لتطبيق الدراسة الميدانية، وتم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية. وحلت النتائج إحصائياً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التحويلية بجميع أبعاده وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية، وكان أكثرها تأثيراً بعد التحفيز الملهم والاستثارة الفكرية على التوالي.

### الكلمات المفتاحية

أنماط القيادة؛ القيادة التحويلية؛ سلوك المواطنة التنظيمية؛ الفنادق.

### (JAAUTH)

المجلد 17، العدد 1،  
(2019)،  
ص 149-162.

### مقدمة

تلعب أنماط القيادة الإدارية دوراً مهماً في نجاح أو فشل المنشأة الفندقية؛ وذلك لما لها من أهمية بالغة في التأثير في توجيه العاملين وإرشادهم وتقويم سلوكهم وأفعالهم داخل المنشأة. فهناك العديد من أنماط القيادة مثل القيادة الديكتاتورية والقيادة المتساهلة والقيادة التبادلية؛ ومن بينها أيضاً القيادة الفاعلة مثل القيادة التحويلية. إن سلوك العنصر البشري دائماً ما يتأثر بنمط القيادة الإدارية المتبع؛ فكلما كانت القيادة إيجابية هادفة إلى تحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها بين الأفراد، كلما كان لها تأثير إيجابي في سلوك العاملين وأفعالهم، والعكس صحيح.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية، وذلك من خلال:

1. التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين حول أبعاد القيادة التحويلية؛
2. التعرف على آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة من العاملين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية؛

<sup>1</sup> Abdou@kfu.edu.sa

<sup>2</sup> Hossam.said@alexu.edu.eg

3. تحديد العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (القيادة الجاذبة - التحفيز الملمم - الاستثارة الفكرية - الاهتمامات الفردية) وسلوك المواطنة التنظيمية والتعرف على أكثر هذه الأبعاد تأثيراً في سلوك المواطنة؛
4. التعرف على عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد كل من القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى للخصائص الديموغرافية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية أم لا.

### فروض الدراسة

- 1- **الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية مجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق الخمس نجوم عينة الدراسة؛
- 2- **الفرض الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين؛
- 3- **الفرض الثالث:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد كل من القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى للخصائص الديموغرافية، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

ويتفرع هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية، وهي:

- 1-3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير النوع؛
- 2-3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر؛
- 3-3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- 4-3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

### الدراسة النظرية :

## ماهية القيادة التحويلية Transformational Leadership

### مفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة الذين حاولوا تقديم تعريفات مختلفة لها. فقد عرفها Burns (2004) بأنها "نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود". بينما عرفها العازمي (2006) بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى، مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وتحفيز العاملين إلى تحقيق تلك الرؤية". أما Gill et al. (2010) فقد عرفها بأنها "القيادة التي تلهم التابعين وتساعد علي تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير". أما المعاني (2013) فقد أشار إلى أن القيادة التحويلية عبارة عن مجموعة من السلوكيات الأخلاقية التي يقوم بها القادة لتحفيز مرؤوسهم إلى إنجاز أعمال ذات قيمة عالية لم يكن متوقع منهم إنجازها، وذلك من خلال إثارة التحديات لديهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم وقيمتها، ودفعهم لتوظيف طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

### أبعاد القيادة التحويلية

اتفق الرقب، (2010) وأبو عايد، (2010) على أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية، تتمثل فيما يلي:

1. **بُعد الجاذبية القيادية (التأثير المثالي):** وتعني تمتع القائد بسمات شخصية فريدة ومميزة (كاريزما) تجعله محل إعجاب وتقدير من قبل الآخرين، مما يدفعهم إلى التأسى به والاستجابة له. ويتصف بهذا النمط القائد الذي تتوافر لديه القدرة على إيصال رؤية معينة إلى مرؤوسيه، ويحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قِبَلهم، فضلاً عن الاهتمام بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوك المشترك.
2. **بُعد التحفيز الملهم:** وتعني قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، وإشراك مرؤوسيه في وضع أهداف المنظمة، ويثير فيهم رغبة التحدي واستثارة روح الفريق والعمل الجماعي، وإظهار الحماسة والتفاؤل في العمل.
3. **بُعد الاستثارة الفكرية:** وتشير إلى قدرة القائد على زيادة وعي العاملين بحجم التحديات التي تواجههم ونشر روح الإبداع والابتكار في بيئة العمل، حيث يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة، وتشجيع التابعين على حل المشاكل بطريقة إبداعية.
4. **بُعد الاهتمام بالمشاعر الفردية للشخص (الاهتمامات الفردية):** حيث يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لكل فرد في المنظمة فيعمل على تطوير مهاراته والارتقاء بمستوى أدائه. فهو يعمل كمدرّب وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويراعي الفروق الفردية بينهم، ويتعامل معهم باحترام، ويعطيهم الثقة والاطمئنان، ويحسن الاستماع إليهم.

### سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) Organizational Citizenship Behavior

#### 1- مفهوم وخصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر الذي استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين كونه أحد السلوكيات الحديثة التي تسهم في تطور المنظمات بشكل كبير، حيث يركز هذا المفهوم على العنصر البشري الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية للمؤسسة، والذي لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي بدونها (العامري، 2003). ظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، وعرفه أبو عابد (2010) بأنه "سلوك طوعي يقوم به الموظف، دون أن ينتظر مكافأة أو حوافز مادية من أجل الارتقاء بالمنظمة". فهو بمثابة شعور داخلي بالمسئولية يدفع الموظف للعمل الطوعي الذي يحقق أهداف المنظمة. وأن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن مجموعة من الخصائص، تتمثل في أنه:

1. سلوك إيجابي يعكس بشكل كبير على الأداء العام للمنظمة والإسهام بشكل فعال في تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية.
2. سلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة للفرد في الوقت الحالي، لكنه ربما يحقق لممارسيه أفضلية وميزة تنافسية عند ظهور فرص تنافسية.
3. يعكس هذا السلوك ولاء الفرد وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها وحرصه على تطويرها والارتقاء بها.

#### 2- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تشير الأبحاث التي تناولت دراسة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية إلى أن هناك اختلافاً بين الكثير من الكُتاب حول أبعاد هذا السلوك، إلا أنه بالرغم من هذا الاختلاف هناك شبه اتفاق على أن سلوك المواطنة التنظيمية يشتمل على خمسة أبعاد رئيسية استناداً إلى نموذج أوران (1988) تتمثل في (Al-sharaf and Rajjani, 2013، والقحطاني، 2014):

1. **بُعد الإيثار:** وهو نمط من السلوك يتضمن مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) بشكل مباشر أو غير مباشر في المهام المتعلقة بالعمل، وبالتالي تعيد المنظمة. ومن أمثلة ذلك مساعدة وتوجيه

- الموظفين الجدد، ومساعدة أشخاص آخرين مكلفين بأعباء عمل إضافية، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو مغادرتهم لأداء مهمات خارجية، الرغبة في التطوع للعمل ساعات إضافية.
2. **بُعد الكياسة:** ويشير إلى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل الذي يشغله، والتزام اللياقة في التعامل مع رؤسائه وزملائه وعملاء المنظمة ومراعاة مشاعرهم.
3. **بُعد الروح الرياضي:** أي تحمل الموظف لأي متاعب أو مشاكل تحدث داخل بيئة العمل دون تذمر، والتخلي بالتسامح والصبر والتكيف مع ظروف العمل الاستثنائية.
4. **بُعد السلوك الحضاري:** وتعني مشاركة الموظف البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، والشعور بالمسؤولية والحرص على متابعة أنشطتها كحضور الاجتماعات غير الرسمية والندوات، والإطلاع على التعليمات التي تصدرها المنظمة وإعلاناتها والحرص على سمعة المنظمة والدفاع عنها وتقديمها للآخرين بصورة جيدة. والحرص على تقديم الاقتراحات البناءة لتحسين العمل وتطويره.
5. **بُعد وعي الضمير:** ويشير إلى تقبل الفرد النفسي لهيكل المنظمة، والوصف الوظيفي، وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وينعكس ذلك على حرصه على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية والإسراع إلي إنجاز المهام الموكلة إليه، واحترام القوانين والأنظمة والتعليمات، والحرص على موارد المنظمة والعمل على زيادة مستوى أدائه عن المستوى المتوقع أو المألوف.

#### منهج الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية داخل عينة من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة والإسكندرية، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بينهما، ومدى تأثير نمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة (الجاذبية القيادية، والتحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية والاهتمامات الفردية) في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين داخل تلك الفنادق.

تم اختيار فنادق فئة الخمس نجوم التي تتبع إدارة سلاسل الفنادق العالمية بالقاهرة والإسكندرية وصممت استمارة استقصاء وُزعت على عينة عشوائية من العاملين داخل هذه الفنادق (20) فندقاً؛ حيث بلغ عدد الاستمارات (600) بواقع (30) استمارة داخل كل فندق استرد منها (344) استمارة بنسبة (57.3%) صالحة للتحليل الإحصائي بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار (25).

وقد صُممت استمارة الاستقصاء وفق أهداف الدراسة وفروضها على النحو التالي:

1. **البيانات الأولية:** وشملت الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تكونت من أربعة متغيرات هي: النوع، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.
2. اشتملت الاستمارة على محورين تضمنت (40) فقرة؛ بواقع (20) فقرة للمحور الأول الذي تناول آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة من العاملين حول أبعاد نمط القيادة التحويلية، و(20) فقرة للمحور الثاني الذي تناول واقع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة لدى العاملين بالفنادق عينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) للتعبير عن مدى الاتفاق أو عدمه مع فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة.

## صدق وثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل الصدق بهدف التأكد من أن أداة الدراسة المستخدمة تكشف عن الظاهرة المراد دراستها، كما تم حساب معامل الثبات للتأكد من درجة الاتساق بين أبعاد الدراسة والحصول على نفس النتائج إذا تكرر جمع نفس المعلومات وقياس نفس الأبعاد أكثر من مرة. وباستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha وجد أن قيم معاملي الصدق والثبات جاءت مقبولة لجميع الأسئلة، إذ تراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.749) و(0.921)، بينما تراوحت قيم معامل الصدق بين (0.865) و(0.960)؛ وكلها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

جدول (1): معاملا الصدق والثبات لأبعاد القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد نمط القيادة التحويلية
0.960	0.921	4	الإيثار	0.886	0.785	6	الاجاذبية القيادية
0.931	0.867	4	الكياسة	0.918	0.843	5	التحفيز الملهم
0.954	0.911	4	الروح الرياضي	0.879	0.772	4	الاستئارة الفكرية
0.925	0.855	4	السلوك الحضاري	0.941	0.886	5	الاهتمامات الفردية
0.865	0.749	4	وعي الضمير	-	-	-	-

## النتائج والمناقشة

## 1- الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

تشير النتائج الواردة في جدول (2) إلى أن ما يقرب من ثلثي أفراد عينة الدراسة (65%) كانت من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (35%). أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد العينة فقد جاء في المرتبة الأولى فئة العمر الأقل من 30 عاماً بنسبة (50%)، يليهم من تراوحت أعمارهم بين 30 إلى 40 عاماً بنسبة (38.1%)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة من زادت أعمارهم عن 40 عاماً بنسبة (11.9%). كذلك أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة (63.9%) ممن حصلوا على مؤهل جامعي بينما جاء من هم حاصلون على دراسات عليا في المرتبة الأخيرة بنسبة (9.3)%. أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، فنجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة (57%) تراوحت سنوات خبرتهم في العمل الحالي من 5 إلى 10 سنوات ثم من كانت سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (33.7%) بينما جاء في المرتبة الأخيرة من زادت عدد سنوات خبرتهم في العمل الحالي عن 10 سنوات بنسبة (9.3%).

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النوع	المتغير	
	التكرارات	النسبة
النوع	ذكر	224
	أنثى	120
العمر	أقل من 30 عاماً	172
	من 30 إلى 40 عاماً	142
	أكثر من 40 عاماً	40
المستوى التعليمي	مؤهل متوسط أو فوق متوسط	92
	مؤهل جامعي (بكالوريوس/ليسانس)	220
	دراسات عليا	32
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	116
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	196

أكثر من 10 سنوات	32	9.3%
------------------	----	------

## 2- آراء عينة الدراسة حول أبعاد نمط القيادة التحويلية

يهدف هذا البند إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين حول أبعاد نمط القيادة التحويلية وإلى مدى يتصف الرؤساء والمشرفون بهذا النمط، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح بجدول (3):

تشير النتائج الواردة في جدول (3) إلى أن غالبية آراء أفراد عينة الدراسة جاءت موافقة على تبني مدراء ورؤساء الإدارات والأقسام لكافة أبعاد نمط القيادة التحويلية ولكن بدرجات متفاوتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد نمط القيادة التحويلية بين (3.88 ، 4.13)، جاء ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي للأبعاد على النحو التالي:

1. بُعد التحفيز الملهم بمتوسط حسابي بلغ 4.13 وانحراف معياري بلغ 0.596.
2. بُعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي بلغ 4.08 وانحراف معياري 0.658.
3. بُعد الجاذبية القيادية بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وانحراف معياري 0.498.
4. بُعد الاهتمامات الفردية بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري 0.706.

### جدول (3): آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد نمط القيادة التحويلية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	<b>بُعد الجاذبية القيادية</b>	<b>4.05</b>	<b>0.498</b>
1	لدى رئيسك المباشر رؤية ورسالة واضحة في العمل يسعى إلى تحقيقها	4.24	1.103
2	يتمتع رئيسك المباشر بالقدرة العالية على الإقناع وزيادة حماس العاملين للعمل	3.76	1.197
3	يتعامل رئيسك المباشر بأسلوب لبق ومتحضر يدفع العاملين لمحاكاته	4.23	0.957
4	يتجاوز رئيسك المباشر عن مصالحه الشخصية بهدف تحقيق المصلحة العامة	4.18	0.932
5	يتمتع رئيسك المباشر بقيم أخلاقية عالية	3.71	1.244
6	يمتلك رئيسك المباشر القدرة على حل المشكلات بشكل يعتمد عليه	4.17	0.938
	<b>بُعد التحفيز الملهم</b>	<b>4.13</b>	<b>0.596</b>
7	يبعث رئيسك المباشر في العاملين روح الحماسة للعمل	4.40	0.776
8	يهتم رئيسك المباشر بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق أهداف ورؤية الفندق	3.83	1.249
9	يعزز رئيسك المباشر روح الفريق في العمل	4.36	0.846
10	يدفع رئيسك المباشر العاملين للمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمل	3.91	1.121
11	يعزز رئيسك المباشر الثقة لدى العاملين بالقدرة على العمل	4.13	1.068
	<b>بُعد الاستثارة الفكرية</b>	<b>4.08</b>	<b>0.658</b>
12	يحث رئيسك المباشر العاملين على الإبداع والابتكار في العمل	4.01	1.212
13	يشجع رئيسك المباشر العاملين على حل المشكلات التي تواجههم بطرق مبتكرة	4.26	0.915
14	يقترح رئيسك المباشر طرقاً جديدة لإنجاز المهام المطلوبة	3.87	1.284
15	يشجع رئيسك المباشر العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	4.19	0.970
	<b>بُعد الاهتمامات الفردية</b>	<b>3.88</b>	<b>0.706</b>
16	يقدر رئيسك المباشر جهودك في العمل	4.16	1.094
17	يهتم رئيسك المباشر بتنمية وتطوير أداء العاملين لرفع مستوى أدائهم في العمل	4.06	1.101
18	يحترم رئيسك المباشر وجهات النظر المتباينة في العمل	3.80	1.203
19	يهتم رئيسك المباشر بالحاجات الشخصية للعاملين بما لا يتعارض مع مصلحة العمل	3.96	1.146
20	يتعامل رئيسك المباشر مع العاملين بتقدير واحترام	3.43	1.246
	<b>المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمحور القيادة التحويلية</b>	<b>4.03</b>	<b>0.392</b>

وأجمالاً تشير نتائج جدول (3) أن مستوى ممارسة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في الفنادق فئة الخمس نجوم عينة الدراسة لنمط القيادة التحويلية جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع أبعاد المحور (4.03) وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات المعاني (2013) والروسان (2017) والتي توصلت جميعها إلى ارتفاع مستوى نمط القيادة التحويلية.

### 3- آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يهدف هذا البند إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وإلى مدى يتم اتباع هذه السلوكيات بين أفراد العينة. ولقياس ذلك تم استخدام نفس المقياس السابق (ليكرت الخماسي) للتعبير عن مدى الاتفاق أو الاختلاف مع فقرات المحور. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح بجدول (4):

وتشير النتائج الواردة في جدول (4) إلى أن آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.00، 4.17) بمتوسط حسابي عام لجميع أبعاد المحور بلغ (4.09).

#### جدول (4): آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	<b>بُعد الإيثار</b>	<b>4.02</b>	<b>0.588</b>
1	يتطوع العاملون لمساعدة زملائهم في العمل لإنجاز المهام الموكلة إليهم على الوجه الأكمل	4.19	0.886
2	يقوم العاملون بأداء عمل زملائهم في حالة غيابهم	3.94	1.017
3	يقوم العاملون بمساعدة الزملاء الجدد للتكيف بشكل سريع مع بيئة العمل في الفندق	4.01	1.176
4	يقوم العاملون بمساعدة زملائهم في العمل لتجاوز المشكلات التي قد تواجههم	3.91	1.208
	<b>بُعد الكياسة</b>	<b>4.16</b>	<b>0.602</b>
5	يتعامل العاملون مع زملائهم في العمل بكياسة ولطف	3.98	1.143
6	يتجنب العاملون إثارة المشاكل والمتاعب أثناء العمل	4.04	1.078
7	يحرص العاملون على احترام مشاعر وخصوصية زملائهم في العمل	4.30	0.991
8	يحرص العاملون على التعامل مع العملاء بلباقة ولطف للارتقاء بمستوى جودة الخدمة.	4.31	0.781
	<b>بُعد الروح الرياضية</b>	<b>4.00</b>	<b>0.737</b>
9	يتكيف العاملون مع ظروف العمل الاستثنائية بدون تذمر أو شكوى	3.86	1.258
10	يتغاضى العاملون عن المضايقات والمشاحنات البسيطة في بيئة العمل	3.82	1.273
11	يرحب العاملون بالنقد البناء لعمليهم	4.23	1.064
12	يتجنب العاملون التشكيك في قدرات زملائهم لتكون بيئة العمل أكثر استقراراً	4.10	1.095
	<b>بُعد السلوك الحضاري</b>	<b>4.08</b>	<b>0.672</b>
13	يلتزم العاملون بقواعد وقوانين العمل بشكل يعكس احترامهم لها	4.41	0.873
14	يحرص العاملون على حضور الاجتماعات واللقاءات باهتمام كبير	4.25	1.002
15	يقدم العاملون المقترحات والمبادرات لتطوير وتحسين ظروف وبيئة العمل	3.76	1.251
16	يسعى العاملون إلى تحسين الصورة الذهنية للفندق لدى الآخرين	3.92	1.183
	<b>بُعد وعي الضمير</b>	<b>4.17</b>	<b>0.546</b>
17	يلتزم العاملون بمواعيد الحضور وساعات العمل الرسمية دون تأخير	4.29	0.934
18	يحافظ العاملون بعناية وحرص شديد على ممتلكات وأصول الفندق	4.12	1.050
19	يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	4.13	1.097
20	يتطوع العاملون للعمل لساعات إضافية دون مقابل إذا تطلبت مصلحة العمل ذلك	4.14	1.089
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوك المواطنة التنظيمية</b>	<b>4.09</b>	<b>0.348</b>

وعلى الإجمال يتضح من جدول (4) أن أفراد عينة الدراسة من العاملين يتمتعون بمستوى عال من سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ما يعكس إلينا من خلال آرائهم حول أبعاد هذا السلوك، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسات بني

عيسي (2006)، والمعاني (2013) والروسان (2017) والتي توصلت جميعها إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة لديهم جاءت مرتفعة.

وعلى الجانب الآخر، تختلف اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العامري (2002) التي أوضحت أن آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية جاءت محايدة نحو بُعدي السلوك الحضاري والروح الرياضية. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة ربما ترجع إلى جمود وبيروقراطية الأنظمة التي تتصف بها بعض الأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع الدراسة ما بين أجهزة حكومية وفنادق استثمارية خاصة تسعى للارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة في ظل بيئة عمل تنافسية.

### اختبار فروض الدراسة

**1- الفرض الأول:** "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية مجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق عينة الدراسة"  
لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد جاءت النتائج في جدول (5):

جدول (5): قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

العنصر	الاحصاءات	الجاذبية القيادية	التحفيز الملهم	الاستشارة الفكرية	الاهتمامات الفردية	نمط القيادة التحويلية
سلوك المواطنة التنظيمية	معامل الارتباط	0.025 -	0.191	0.163	0.036 -	0.125
	مستوى المعنوية	0.650	*0.000	*0.002	0.506	*0.020
	حجم العينة	344	344	344	344	344

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (P ≤ 0.05)

تشير النتائج الواردة في جدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط القيادة التحويلية كمجموعة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.125 بمستوى معنوية بلغ 0.020. وعند تحديد طبيعة العلاقة بين كل بعد على حدة بسلوك المواطنة التنظيمية، أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعدي (التحفيز الملهم، والاستشارة الفكرية) حيث بلغت معاملات الارتباط (0.191 و 0.136) بمستويات معنوية 0.000 و 0.002 على التوالي، بينما أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعدي الجاذبية القيادية والاهتمامات الفردية حيث بلغت مستويات المعنوية (0.650 و 0.506) على التوالي.

ولذا يتم قبول الفرض الأول "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية مجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق عينة الدراسة".

**2- الفرض الثاني:** "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق عينة الدراسة" ولاختبار صحة هذه الفرض تم استخدام اختبار تحليل الانحدار Regression لتحديد مدى تأثير المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في أبعاد نمط القيادة التحويلية، في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)؛ (جدول 6):

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	1.241	4	0.310	5.757	*0.000	0.252	0.064
البواقي	18.268	339	0.054				
الإجمالي	19.508	343					

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (P ≤ 0.05)



يتضح من النتائج الواردة في جدول (6) ما يلي:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة "ف" (5.757)، وذلك عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)، مما يؤكد على وجود تأثير ذي علاقة ارتباط معنوية بينهما بلغت (0.252).
- بلغ معامل التحديد (0.064) وهذا يعني أن أبعاد نمط القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (6.4%) من التباين الذي يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة .

في ضوء ذلك يُقبل الفرض الثاني "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق بعينة الدراسة". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المعاني (2013). وللتعرف على تأثير كل بُعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية على حدة تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتلك الأبعاد وقد جاءت نتائجه على النحو التالي (جدول 7):

جدول (7): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد نمط القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية

العنصر	قيمة B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيادة الجاذبة	- 0.001	- 0.039	0.969	- 0.025	0.001
التحفيز الملهم	0.097	0.187	*0.000	0.191	0.036
الاستثارة الفكرية	0.072	0.161	*0.003	0.163	0.027
الاهتمامات الفردية	- 0.016	- 0.046	- 0.863	- 0.036	0.001

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (P ≤ 0.05)

تشير النتائج الواردة في جدول (7) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من بُعدي التحفيز الملهم، والاستثارة الفكرية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، إذ بلغت مستويات المعنوية (0.000 و 0.003) على التوالي، بينما لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعدي القيادة الجاذبة والاهتمامات الفردية. يرى الباحثان أن هذه النتيجة قد ترجع إلى أن القيادات الإدارية في الفنادق بعينة الدراسة تعمل على بث روح الحماسة للعمل بين العاملين، وتعزز العمل بروح الفريق الواحد، كما تدفع العاملين إلى المشاركة الفعالة بأرائهم ومقترحاتهم في القرارات الخاصة بتطوير العمل، وتهتم بتحفيز عاملها مادياً ومعنوياً. ليس هذا فحسب، بل تهتم أيضاً بتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في تطوير نظم وبيئة العمل، وحل المشكلات التي تواجههم بطرق مبتكرة من خلال تبادل الخبرات فيما بينهم مما يسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

**الفرض 3-1:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير النوع"

لاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار "ت" الإحصائي للعينات المستقلة Independent-Samples T-test، عند مستوى ثقة 95٪، وقد جاءت النتائج كما في جدول (8):

جدول (8): تحليل التباين لآراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع

متغيرات الدراسة	الذكور (ن = 224)		الإناث (ن = 120)		قيمة (ت)	مستوى المعنوية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
نمط القيادة التحويلية	4.00	0.399	4.09	0.371	- 2.037	*0.033
سلوك المواطنة التنظيمية	4.08	0.352	4.09	0.341	- 0.223	0.824

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (P ≤ 0.05)

من خلال النتائج الواردة في جدول (8) يتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة نحو نمط القيادة التحويلية حيث بلغ مستوى المعنوية (0.033)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات أفراد العينة نحو سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.824).

وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرض الصفري "فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية" تُعزى لمتغير النوع وبالتالي يتم رفض فرض البحث الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير النوع".

**الفرض 3-2:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر"

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، وقد أظهرت النتائج (جدول 9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول كل من نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر، حيث جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى تجانس آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة على الرغم من اختلاف أعمارهم. وعليه يمكن قبول الفرض "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير العمر".  
وجدير بالذكر أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات المعاني (2013) والروسان (2017).

جدول (9): تحليل التباين لآراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر

مستوى المعنوية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغيرات الدراسة	
					بين المجموعات	داخل المجموعات الإجمالي
0.408	0.899	0.138	2	0.276	نمط القيادة التحويلية	
					341	52.422
					343	52.698
0.296	1.221	0.148	2	0.295	سلوك المواطنة التنظيمية	
					341	41.222
					343	41.517

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (P ≤ 0.05)

**الفرض 3-3:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي"

لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، وقد أظهرت النتائج بجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول كل من نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى تجانس آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة على الرغم من اختلاف مستوياتهم التعليمية. وعليه نقبل الفرض "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي". وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسات المعاني (2013) والروسان (2017).

جدول (10): تحليل التباين لآراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر

مستوى المعنوية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغيرات الدراسة	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
0.772	0.258	0.040	2	0.080	بين المجموعات	نمط القيادة التحويلية
		0.154	341	52.698	داخل المجموعات	
			343	52.698	الإجمالي	
0.268	1.322	0.160	2	0.319	بين المجموعات	سلوك المواطنة التنظيمية
		0.121	341	41.198	داخل المجموعات	
			343	41.517	الإجمالي	

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (P ≤ 0.05)

**الفرض 3-4:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية". لاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء وتوجهات أفراد عينة الدراسة حول كل من نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، حيث جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة على الرغم من اختلاف عدد سنوات عملهم في الوظيفة الحالية. وعليه نقبل الفرض "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي". وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت إليه دراسات المعاني (2013) والروسان (2017).

جدول (11): تحليل التباين لآراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية وفقاً لعدد

سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

مستوى المعنوية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغيرات الدراسة	
					بين المجموعات	داخل المجموعات
0.206	1.585	0.243	2	0.485	بين المجموعات	نمط القيادة التحويلية
		0.153	341	52.212	داخل المجموعات	
			343	52.698	الإجمالي	
0.100	2.315	0.278	2	0.556	بين المجموعات	سلوك المواطنة التنظيمية
		0.120	341	40.961	داخل المجموعات	
			343	41.517	الإجمالي	

\* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (P ≤ 0.05)

### ملخص النتائج

تتلخص نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- إن مستوى ممارسة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في الفنادق عينة الدراسة لنمط القيادة التحويلية بأبعاده وعناصره المختلفة جاء بدرجة مرتفعة.
- إن أفراد عينة الدراسة من العاملين يتمتعون بمستوى عالٍ من سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث ظهر هذا من خلال التزامهم بمواعيد الحضور وساعات العمل الرسمية دون تأخير، وقواعد وقوانين العمل بشكل يعكس احترامهم لها، وحرصهم على التعامل مع العملاء بلباقة ولطف للارتقاء بمستوى جودة الخدمة الفندقية المقدمة، واحترامهم لمشاعر وخصوصية زملائهم في العمل، وتطوعهم لمساعدة زملائهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم على الوجه الأكمل؛

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نمط القيادة التحويلية مجتمعة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق فئة الخمس نجوم عينة الدراسة؛
- وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية بأبعاده المختلفة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالفنادق عينة الدراسة، حيث جاء كل من بُعدي التحفيز الملهم والاستثارة الفكرية على التوالي كأكثر الأبعاد تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول نمط القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات العمر، أو المستوى التعليمي، أو عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية؛ بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير النوع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى لمتغيرات النوع، أو العمر، أو المستوى التعليمي، وكذا عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية؛ بل جاءت الآراء متجانسة حول جميع أبعاد هذا المحور.

### التوصيات

1. ضرورة أن تُولي الإدارات العليا للفنادق اهتماماً خاصاً بتأصيل نمط القيادة التحويلية لدى جميع المدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية، مع الاهتمام عند اختيار القيادات الإدارية بأن تتمتع بصفات القائد التحويلي الذي يمتلك القدرة على بث الثقة والحماس وروح العمل كفريق واحد بين رؤوسيه، وتشجيعهم على المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير العمل، وحل المشكلات التي قد تواجههم بطرق مبتكرة.
2. تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين داخل المنشآت الفندقية لما له من دور فعال في تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة، وتحسين بيئة العمل، وتقليل الصراعات والمشاحنات، وتخفيض حدة وضغوط العمل.
3. زيادة الدافعية لدى العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية بشكل فعال.
4. عقد دورات تدريبية بهدف التعريف بممارسات القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، لخلق جيل جديد من القادة والمدراء قادرة على مواكبة تطورات العصر.

### الدراسات المستقبلية

- يعتبر موضوع القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية من الموضوعات الإدارية المعاصرة التي لم تلقَ اهتماماً كافياً من قِبَل الباحثين في مجال السياحة والضيافة، ولذا يُقترح القيام ببعض الدراسات التي نتناول:
- أثر بعض الأنماط القيادية الأخرى (مثل القيادة الديكتاتورية - القيادة المتساهلة - القيادة التبادلية ... الخ) في سلوك المواطنة التنظيمية.
  - أثر سلوك المواطنة التنظيمية في أداء العاملين في الفنادق وشركات السياحة.
  - واقع سلوك المواطنة التنظيمية ونمط القيادة التحويلية في الفنادق الاقتصادية، وفنادق الأربع والثلاث نجوم، والفنادق المستقلة غير التابعة لشركات سلاسل فندقية.
  - أثر نمط القيادة التحويلية في رضا وولاء العاملين في الفنادق.

### مراجع باللغة العربية

- أبو عايد، محمود (2010)، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، الطبعة الأولى، دار الأمل للنشر والتوزيع، أريد، الأردن.
- الإسماعيل، جابر شعيب (2019)، دور القيادة التحولية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (2) العدد (1)، ص 41-62.
- الرفاعي، زهراء (2013)، علاقة نمطي القيادتين التحولية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الرقب، أحمد (2010)، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الروسان، عصمت محمد على (2017)، القيادة التحولية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطننة التنظيمية للمعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (6) العدد (12)، ص 166-181.
- الشلهوب، شروق (2011)، درجة امتلاك سمات القيادة التحولية لدى القيادات التربوية لإدارة التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز.
- العازمي، محمد، (2006)، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العامري، أحمد بن سالم (2002)، السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطننة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9) العدد (1)، ص 19-39.
- العطوي، عايد (2011)، أثر القيادة التحولية على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في وزارة العدل السعودية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- القحطاني، عبد السلام (2014)، سلوك المواطننة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المعاني، أيمن عودة (2013)، أثر القيادة التحولية على المواطننة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (9) العدد (2)، ص 225-258.
- بني عيسى، أحمد (2006)، أثر القيادة التحولية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

### References in English

- Al-sharaf, H. and Rajiani, I. (2013), Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees: The Role of Leadership Practices, International Journal of Business and Management, Vol. (8), No. (6), pp. 47-54.
- Burns, J. (2004), Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness, Grove Press, New York, U.S.A.
- Gill, A., Flaschner, A., and Bhutani, S. (2010), "The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress", Business and Economics Journal, Vol. 2010: BEJ-3, pp. 1-11.



**Journal of Association of Arab Universities  
for Tourism and Hospitality (JAAUTH)**

Vol. 17 No. 1, 2019, pp. 149-162.

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg>



---

**Studying the Relationship between Transformational Leadership Style  
and Organizational Citizenship Behavior in Egyptian Hotels**

Ahmed Hassan Metowaly  
Faculty of Tourism and Hotels,  
Mansoura University

Hossam Said Shehata  
Faculty of Tourism and Hotels,  
Alexandria University

---

**ARTICLE INFO**

**Keywords:**

Leadership Styles;  
Transformational  
Leadership;  
Organizational  
Citizenship Behavior;  
Hotels.

**(JAAUTH)**  
**Vol. 17, No. 1,**  
**(2019),**  
**pp. 149-162.**

**Abstract**

This study aims to investigate the relationship between transformational leadership style and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in five-star hotels in Cairo and Alexandria. To achieve this aim, a questionnaire form was developed and distributed to a random sample of employees in the investigated properties. The data were statistically processed. The findings of field study illustrated a significant relationship between the transformational leadership style and OCB. Also, there was a significant impact of transformational leadership dimensions on organizational citizenship behavior. On the other hand, there were no significant differences among respondents regarding transformational leadership style or organizational citizenship behavior due to respondents' demographics