



## تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين في شركات السياحة المصرية

مرورة سيد وهبه<sup>2</sup>

مرورة صلاح قاعدو<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم.

<sup>2</sup> أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم.

المخلص	معلومات المقالة
<p>تلعب القيادة الخادمة دوراً هاماً في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال إظهار المزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية ورفع مستوى الأداء؛ ولذا يهدف البحث الحالي إلى تحديد تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى؛ من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إختيار عينة الدراسة من العاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) وقد بلغ حجم العينة 332 عامل تم إختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، تم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (23) لإختبار فرضيات الدراسة وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية ، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة إهتمام الإدارة بالرفاهية الشخصية للمرؤسين وتخصيص وقت معين للتحدث معهم في شؤونهم الخاصة ومحاولة تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم وعقد ورش عمل عن نمط القيادة الخادمة وكيفية تفعيله بالشكل الصحيح.</p>	<p>الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، الإيثار، الإحتواء العاطفي، الحكمة، خدمة المجتمع، التمكين، المواطنة التنظيمية</p> <p>(IJTHS), O6U</p> <p>المجلد 4، العدد 2، إبريل 2023 ص 29 - 50</p> <p>تاريخ الاستلام: 2023/3/27 تاريخ القبول: 2023/3/29 تاريخ النشر: 2023 /4/10</p>

## مقدمة

تواجه صناعة السياحة العديد من التحديات التي تفرضاها البيئة الخارجية سريعة التغير، تتمثل أبرزها في المنافسة المتزايدة بين الشركات والركود الإقتصادي العالمي ولتحقيق ميزة تنافسية يحتاج القطاع السياحي إلى الإستفادة من موارده المتنوعة مثل التكنولوجيا والأفراد ، فقد أصبحت الموارد البشرية هي المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية والتي يصعب محاكاتها أو استبدالها من قبل المنافسين (Elche et al ., 2022) . وتعد القيادة الفعالة هي المحدد الرئيسي للمصادر البشرية في إظهار المزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية ورفع مستوى الأداء، وأصبحت احتياجات الموارد البشرية تحظى الآن بإهتمام كبير ومن ثم باتت مناهج القيادة التقليدية غير كافية لتحسين الحافز والروح المعنوية للموارد البشرية . (Chen,2016) لذلك أصبحت هناك حاجة ملحة إلى وجود مناهج القيادة الحديثة في الوقت الحاضر، ومنها على سبيل المثال نمط القيادة الخادمة فقد كان لظهور القيادة الخادمة تأثيراً كبيراً على علاقة القائد بالعاملين بالمؤسسة من خلال اهتمام القائد بإحتياجاتهم ، الإستماع إليهم ، وتقدير تميّتهم الشخصية ، وإظهار الثقة بهم ، والتواضع والتفاني في خدمة العاملين وأصبح هذا النوع من نهج القيادة ضرورياً أيضاً في قطاع الخدمات (Serrano-Quijano, 2020). كما أن القادة الخادمين يعملون على تحسين دافع وقدرات واهتمامات العاملين للإستفادة من سلوكهم في الخدمة و تشكيل الثقافة التنظيمية. أي أن القادة الخدم لهم دوراً حيوياً في تعزيز ثقافة المنظمة وإلهام أتباعهم للإنخراط في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقديم مساهمات كبيرة تتجاوز واجباتهم ومسؤولياتهم المحددة في الوصف الوظيفي أو الإتفاقيات التعاقدية (Frisch & Huppenbauer, 2014).

## الإطار النظري

### القيادة الخادمة

إن القيادة الخادمة هي أسلوب قيادي تروج له المنظمات الخدمية حيث تعطي الأولوية لمصالح واحتياجات العاملين على اهتمامات ومتطلبات الأفراد والمنظمات ( Yang et al., 2017 ) . فتعد القيادة الخادمة محور تركيز الباحثين في الإدارة والقيادة لأنها تلعب دوراً مهماً في تعزيز نمو كل من الشركات والعاملين (Ling et al., 2016) .وتعتبر القيادة الخادمة نهجاً واعداً لقطاع الخدمات لأنها تعزز الروابط المتناغمة بين القادة والمرؤسين و تشمل القيادة الخادمة جميع جوانب القيادة ، بما في ذلك الجوانب الأخلاقية والشخصية (Chiniara & Bentein, 2018) . فيضمن أسلوب القيادة الخادمة نتائج طويلة الأمد على المستويين الشخصي والتنظيمي حيث يركز هذا النهج من الإدارة على الإيثار والسلوك الأخلاقي وخدمة الآخرين كما يعني بإحتياجات العاملين لتشجيعهم على العمل الجاد وتحقيق النجاح (Bao et al., 2018) .وتم ظهور هذا المصطلح لأول مرة في عام 1977، ثم بدأ هذا المصطلح في الإنتشار لاحقاً (Nobari et al., 2014). وترتبط القيادة الخادمة ارتباطاً إيجابياً بالدوافع الجوهرية للعاملين والسلوك الإبداعي في تقديم الخدمة ؛ مما يجعل المديرين يحتاجون الى التخلي عن النمط التقليدي للإدارة (محمد وبرايم، 2022). كما تتميز القيادة الخادمة بتقديم المساعدة والتشجيع المستمر للعاملين وإظهار التواضع لدى القادة ويمكن للقادة الخادمين الذين يهتمون بمرؤوسهم أن يكونوا قدوة ملهمة لهم ، فتعزز القيادة الخادمة ثقافة الإنصاف الحقيقية والإلتزام وخدمة المجتمع ، والتي بدورها تؤثر على فعالية العاملين وأدائهم، حيث أن القادة الخدم يقدمون المساعدة للعاملين من خلال مساعدة المرؤوسين في النمو الوظيفي، التطوير الذاتي والمشاركة الفعالة في التفكير الديناميكي والنقدي (Newman et al., 2017).

## تعريف القيادة الخادمة

تعرف القيادة الخادمة على أنها " الشعور والرغبة في تقديم الخدمة للعاملين والمجتمع وهي وسيلة للتأثير على التابعين داخل المنظمة بطريقة توجههم وتحفزهم نحو أهداف مشتركة محددة" (Aboramadan et al., 2022). وقد عرفها حجازي (2021، ص274) على أنها " العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

وقد أشار إليها (Bao et al. ( 2018) على أنها " أسلوب قيادة يكون فيه القادة لديهم الرغبة في خدمة الآخرين والإعتراف بمسؤوليتهم الأخلاقية ليس فقط لنجاح الأعمال ولكن أيضًا تجاه جميع أصحاب المصلحة التنظيميين ، بما في ذلك مرؤوسهم وعمالهم.

وهي أيضًا مجموعة من الممارسات التي تقوم على فكرة خدمة المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة والإبتكار ضمن فريق العمل، مما يساهم في إنشاء مناخ متماسك بين المرؤوسين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة داخل المؤسسات، والنجاح في تحقيق الأهداف بفاعلية" (أبو طة، 2021، ص10).

وقد عرفت أيضا على أنها "فلسفة قيادية تعالج الاهتمامات الأخلاقية وتجارب العملاء ومشاركة الموظفين بجانب خلق ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها حيث يتحد كلاً من القادة والتابعين للوصول إلى الأهداف التنظيمية بدون سلطة رسمية" (السطوحي و آخرون، 2017، ص838).

## أبعاد القيادة الخادمة

تعددت الآراء حول أبعاد القيادة الخادمة وفيما يتعلق بهذه الدراسة ، وبناءً على الدراسات السابقة تم اقتراح مقياس معدل لدراسة أبعاد القيادة الخادمة وتم إختيار خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وتتمثل هذه الأبعاد في ( الإيثار ، الإحتواء العاطفي، الحكمة ، خدمة المجتمع، التمكين ).

جدول رقم (1) أبعاد القيادة الخادمة

أحمد، 2022	Liden, et al., 2008	Barbuto &Wheeler,2006	Dennis &Bocarnea, 2005	Mook,2012
التمكين القيم الأخلاقية خدمة وتنمية المجتمع	المهارات المفاهيمية التمكين مساعدة المرؤوسين الإهتمام بالمرؤوسين التصرف بأخلاق الإحتواء العاطفي خدمة المجتمع	الإيثار الإحتواء العاطفي الحكمة الأداء المقنع خدمة المجتمع التمكين	التمكين الحب التواضع الثقة الرؤية	المهارات المفاهيمية التمكين مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح السلوك الإخلاقي الشفاء العاطفي خدمة المجتمع

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على المراجع المذكورة

## 1- الإيثار

يقصد بالإيثار الرغبة القوية لدى القائد لإحداث التغيير الإيجابي في حياة العاملين، وذلك من خلال وضع القائد اهتمامات مرؤوسيه في مقدمة أولوياته، وأن يعمل جاهداً لتحقيق تلك الاهتمامات (الشرييني وآخرون، 2021). ويقصد به أيضاً الرغبة في الخدمة والإستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل الآخرين (محمد وإبراهيم، 2022). فيجب أن يمتلك القادة الإيثار للتأثير بشكل كبير في المنظمة وأعضائها حيث يتجه القادة الخادمين لخدمة الآخرين (Chon et al., 2019) كما ينال القادة الذين يقدمون التضحية والاهتمام بمصلحة العاملين على مصطلحهم الإحترام والولاء من جانب العاملين مما ينعكس على زيادة انتمائهم للمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وظهور سلوك المواطنة التنظيمية (Hanse et al., 2016) ووفقاً لنظرية القيادة الخادمة، يتمتع القائد الخادم بشخصية إيثارية لصالح أتباعه حيث يقوم بمساعدة العاملين على النمو والتعلم من خلال إتاحة الفرص لتعزيز حالتهم المادية والمعنوية (Eva et al., 2019).

## 2- الإحتواء العاطفي

يشير إلى اهتمام القائد بأتباعه وتقديم الرعاية الكاملة لهم من خلال تقدير أفكارهم وإحترامها (الزعتري، 2020) حيث يعكس هذا البعد قدرة المدير على إحتواء مرؤوسيه فكرياً وعاطفياً من خلال تفهمه لطبائع مرؤوسيه وتقاليدهم التنظيمية التي يحرصون عليها (حجازي، 2021). فمن صفات القائد الناجح إحتواء العاملين من خلال الإنصات الجيد لمشاكل العاملين والتعاطف معهم، فعلى القادة إيجاد بيئات آمنة للعاملين للتعبير عن مخاوفهم الشخصية والمهنية، وبالتالي سيلجأ العاملون الذين يعانون من مشاكل شخصية إلى القادة الذين يجيدون الإحتواء العاطفي (Eva et al., 2019).

## 3- الحكمة

تعبّر عن قدرة القائد على الوعي بالظروف المحيطة، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية (الزعتري، 2020). فالقادة ذوي الحكمة يتمتعون بملاحظة مميزة واستباقية في معظم الوظائف (Gnankob et al., 2022). حيث يعكس بعد الحكمة قدرة القائد على تدبر الأمور وامتلاك الرؤية المستقبلية المبنية على حرصه على مصلحة المنظمة من أجل تميزها عن باقي المنظمات (حجازي، 2021).

## 4- خدمة المجتمع

تعتبر خدمة المجتمع من المبادئ الهامة للقيادة الخادمة فالقيادة تساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين سواء داخل المنظمة أو خارجها (فارس، 2018). ويتمثل هذا البعد في قيام القادة بتشكيل فريق من العاملين لتقديم مساهمة إيجابية للمجتمع من خلال تنمية المجتمع ونشر البرامج التوعوية و مساعدة المرؤوسين على التصرف بشكل أخلاقي وإيجاد قيمة للمجتمع تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية التي تتضمن تقديم الخدمة الإجتماعية الشخصية والتنظيمية (الزعتري، 2020). ويرى (Liden et al., 2014) أن بعد خدمة المجتمع يشمل أخلاقيات وقيمة تحمل المسؤولية تجاه المجتمع والتأكد من أن الإستراتيجيات والقرارات المتخذة تعكس الإلتزام برد الجميل. كما أنهم يعملون على تنمية روح العمل الجماعي في مكان العمل، حيث تركز القيادة الخادمة على خدمة الآخرين بدلاً من الأشخاص الذين يسعون جاهدين لخدمة القائد.

## 5- التمكين

ويعنى قدرة القائدعلى إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في القيادة وصنع القرار، وتقديم المقترحات الإبداعية، وبناء الخطط المستقبلية، والعمل على توفير فرص الدعم والمساندة والتنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمنظمة (أحمد، 2022). كذلك منح العاملين السلطة والصلاحيه التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم على الوجه الأكمل، وتحريرهم من التعليمات الصارمة التي تؤخر إنجازهم المهام المنوطة بهم (أبو طه، 2020). وقد أوضح بعض الباحثين أن القادة الخدم يميلون إلى تشجيع وتقديم المساعدة اللازمة للعاملين من خلال التمكين ، حيث يتم منحهم مسؤولية إنجاز العمل و إتخاذ القرارات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبذلك يتم التخلي عن السيطرة عليهم كما يظهر العاملون الذين يشعرون بالتمكين الولاء والانتماء لمؤسساتهم (2014، Frisc & Huppenbauer).

### سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري الحديث والتي استحوذت على إهتمام الباحثين مؤخراً حيث أنه يعزز من الأداء والفاعلية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة (فارس، 2018). كما أنه من سلوكيات العمل التي تعتبر ذات الصلة بالقيادة الخادمة، فقد خضعت سلوكيات المواطنة التنظيمية لأبحاث عديدة في السنوات الأخيرة لزيادة الرضا الوظيفي والأداء ، ومن أكثر القطاعات التي يجب أن تتمتع بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين هو القطاع السياحي، فقد نال سلوك المواطنة التنظيمية اهتماماً كبيراً في مجالات السلوك وعلم النفس التنظيمي بين العلماء وممارسي الموارد البشرية حيث تم وصف سلوك المواطنة التنظيمية في الأدبيات بأنه سلوك فردي تطوعي يعزز الأداء التنظيمي (Iuu, 2019). ويعد هذا النوع من السلوكيات تطوعية من خلال قيام العاملين بسلوكيات أفضل مما يفرض عليهم القيام به كما أنه في حالة عدم ممارسة العاملين لتلك السلوكيات لا يتم معاقبتهم (2016، Leephaijaroen).

### تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

قام (2018) Organ بتعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "إظهار الفرد جهداً تطوعياً وسلوكاً إضافياً في مكان العمل يتجاوز المعايير والأوصاف الوظيفية المخصصة له".

وعرف أيضاً على أنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، لا ويتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة" (عبد الهادي، 2020، ص37).

بينما عرفه (Suharno et al., 2017) على أنه "السلوك الإنتاجي والتعاوني الذي لم يتم ذكره في الوصف الوظيفي لممارسة العمل من خلال قيام العاملين بسلوكيات إيجابية تعاونية تفاعلية و تطوعية لمساعدة بعضهم البعض".

وقد أشار إليه أحمد (2022، ص298) على أنه "السلوك التطوعي الإختياري الذي يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة دون توقع أي حافز مقابل ذلك"

في حين عرفه (Chen 2016) أنه "مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز المهام بشكل غير مباشر في بيئة العمل ، من خلال مساعدة زملاء العمل ، والحفاظ على الإمتثال لقواعد بيئة العمل ، والمشاركة بفاعلية في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تحمل ظروف العمل دون تقديم أي شكاوى والعمل على تحمل المسؤوليات الإضافية ، ومساعدة الآخرين ، وتجنب الأخطاء في مكان العمل وممارسة السلوكيات الإيجابية ."

وتعرف الباحثتان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "السلوك الإختياري الذي يقوم به العامل طوعية دون إنتظار أى مقابل ولايكون مرتبط بنظام الحوافز الرسمية".

### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن للعاملين الذين يمثلون لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة أن يخلقوا اتصالاً فعالاً بينهم وبين زملائهم ويوفرون بيئة عمل تعاونية ، إذ أن هذا السلوك يحفز الشعور بالسعادة والإنسجام ، مما يسمح بالعمل في بيئة عمل إيجابية (Wu et al., 2014) كما يدفع سلوك المواطنة التنظيمية على بذل جهد إضافي لفهم احتياجات العملاء بدلاً من مجرد بيع المنتجات ، والإستفادة من ميزة جذب العملاء ، وبالتالي تصبح العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض داخل المؤسسة و مع العملاء أقوى وأوثق (Barsulai et al., 2019) بالإضافة إلى ذلك ، يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على تقليل سلوكيات الإنسحاب والتغيب بين العاملين في العمل، كما تعتبر المواطنة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للأداء العام وتؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين مستوى مشاركة العاملين (Suharno et al., 2017). كما يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والإرتقاء بأداء العاملين فعلى الرغم من أنه لايعتبر أداء رسمي إلا انه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة(عبد الهادي،2020). و يوفر سلوك المواطنة التنظيمية وسائل التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة مما يزيد من النتائج الإجمالية المحققة كما يعزز روح الولاء والإنتماء وكذلك تحسين الإتصالات التنظيمية وتطوير علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز بين العاملين والرؤساء بما يؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي إيجابي لتحسين الكفاءة والفاعلية والأداء التنظيمي (Semasinghe,2016).و يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على مواجهة التحديات ، وتحسين بيئة العمل في المستقبل ، وإظهار علاقات جيدة مع العاملين ويرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بسلوك الأشخاص الذين يقدمون مساهمات تطوعية للمنظمة خارج وظائفهم المتعلقة بعملهم مثل الإيثار من خلال مساعدة الآخرين ، اللباقة ، المجاملة والمسؤولية فتتعلق هذه الجوانب بالسلوكيات التنظيمية مثل مساعدة الآخرين في العمل ، وعدم الشكوى من العمل والإستعداد للمشاركة بنشاط في العمل التنظيمي وكذلك الإمتثال للقواعد واللوائح ، والحفاظ على موارد المؤسسة الداخلية (Agustiniingsih et al., 2016). وقد أشار ( Yilmaz ( 2012) إلى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية هام جداً للمنظمات حيث يساعد العاملين في تقديم أفكار رائدة لزملائهم في العمل ؛ فتعمل سلوكيات المواطنة كمحفز للإبتكار والإبداع ، مما يؤثر على سلوك الآخرين بطريقة مواتية تؤدي إلى أعمال إيجابية مبتكرة ، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تحسين التنظيم والأداء من خلال زيادة إنتاجية زملاء العمل ، وتعزيز التعاون عبر مجموعات العمل ، والسماح للمؤسسة بالإستجابة للمتغيرات المستدامة .

## العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد السلوكيات التي لها دوراً هاماً داخل المنظمات، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن أسلوب القيادة أحد المتغيرات الهامة التي تولد تأثيراً على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، فتهتم القيادة الخادمة بتحقيق مصالح العاملين والتابعين بما يتجاوز المصلحة الشخصية للقائد. وقد ذكر العديد من الباحثين أن تطبيق نمط القيادة الخادمة هام جداً لسلوكيات المواطنة التنظيمية لأنها تركز على تنمية التابعين وتحقيق مصالحهم، والقيادة المشتركة وبناء المجتمع وزيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة و يؤدي إتباع أسلوب القيادة الخادمة إلى العمل بروح الفريق ورغبة كل زميل في حل مشاكل زملائه في المؤسسة (Setyaningrum et al., 2017). وزيادة تحمل المسؤولية وكذلك رغبة الشخص في عدم الشكوى عند تعرضه للمضايقات وتجنب حدوث مشاكل شخصية وتنسيق العمل بين الزملاء، أو استشارة الآخرين قبل اتخاذ أي إجراءات من شأنها أن تؤثر عليهم (Dipaola et al., 2001). كما ينعكس أسلوب القيادة الخادمة على المشاركة المثمرة والالتزام في العمل داخل المنظمة من خلال إبداء الآراء والمشاركة في الاجتماعات ومناقشة قضايا العمل مع الزملاء وزيادة الإتصالات التنظيمية (Kumar & Shah, 2015) وقد ذكر (Setyaningrum 2017) أن الهدف الرئيسي من ممارسة نمط القيادة الخادمة ليس توجيه العاملين بواسطة القائد ولكن إعطاء الفرصة لتمكين العاملين من الإشراف على أنفسهم وإتخاذ بعض القرارات الخاصة بالعمل، كما يقوم القائد الخدمي بتقديم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية وكذلك يقوم بتنمية روح المساعدة بين أفراد العمل وكل ذلك سينعكس على تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية فيدفع الأفراد لبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة، كما ينعكس أسلوب القيادة الخادمة على المشاركة المثمرة والالتزام في العمل داخل المنظمة من خلال إبداء الآراء والمشاركة في الاجتماعات ومناقشة قضايا العمل مع الزملاء وزيادة الإتصالات التنظيمية (Shah, 2015, Kumar & Kumar). كما يتضح دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالقيادة الخادمة تهتم بمبادئ المشاركة وتمكين العاملين، والعمل على خدمة المرؤوسين وتحقيق مصالحهم؛ وهذا ينعكس بدوره على نمو سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسة (أحمد، 2022). كما أوضحت دراسة Chiniara & Bentein, 2018 أن ممارسة القيادة الخادمة من خلال عمل الرئيس مع المرؤوسين بشغافيه وعدالة واعطاء العاملين سلطة اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل تؤدي إلى تسهيل الخدمة وزيادة الحافز لديهم لتنمية ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها ونشر صورته جيدة لدي الغير عن المؤسسة وكذلك تنمية ولائهم للمجتمع كما يهتم سلوك المواطنة التنظيمية بأن يقوم التابعين بتقديم خدمات للآخرين وكذلك الحفاظ على رأس مال المؤسسة من خلال تبني هذا السلوك. وقد أثبتت العديد من الدراسات أهمية تطبيق الأساليب المختلفة للقيادة التي أثرت بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية ومن أهمها القيادة الكاريزمية والقيادة التحولية وقيادة المعاملات والقيادة الخادمة وبالرغم من أهمية علاقة القيادة الخادمة بالمواطنة التنظيمية في قطاع السياحة إلا أنه هناك أعداد قليلة جداً من الأبحاث التي تشير إلى تأثير القيادة الخدمية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالقطاع السياحي بالرغم من كثرة الدراسات عن دورها الهام في الشركات التجارية (Tripathi et al., 2017).

كما قام (Tripathi & Kohli 2017) بإجراء دراسة حول تأثير القيادة الخدمية على سلوك المواطنة التنظيمية فاتضح أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أنها تعمل على زيادة السلوكيات الإيجابية للعاملين من خلال قيام القائد بالتعامل مع العاملين بإسلوب العاطفة ومشاركة العاملين أمورهم الشخصية والتعامل مع العاملين بأسلوب لائق حيث يتم إشراكهم في اقتراح بعض الممارسات الجديدة التي تحسن أداء المنظمة؛ مما ينعكس على العاملين في أداء العمل

فيقوم كل عامل بالواجبات والمسؤوليات الموكلة له على أكمل وجه ، كما يشجع ذلك العاملين على الإبتكار واقتراح الممارسات التي تحسن بيئة العمل .ويرى عبد الهادي (2020) أن هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية حيث أن سلوكيات القائد الخادم تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية مما يجعل المرؤوسين يقومون بأدوار إضافية في خدمة المجتمع وزيادة إنتماء الفرد لمجتمعه وممارسة الأنشطة التي تخدم المجتمع .وقد أشار ( Emilisa et al. (2022) أنه عندما يمارس القائد أبعاد القيادة الخادمة من خلال تضحية القائد بمصالحه الشخصية من أجل الآخرين لها تأثير مباشر علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال زيادة إلتزام العاملين تجاه القائد و زيادة إنتماء العاملين للمنظمة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أثبتت الدراسات التي قام بها؛ Chiniara& Bentein, 2018؛ Amir,2019؛ Ling et al., 2019 ( Newman et al., 2017) لدراسة العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع التجاري إلى وجود علاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أشارت الدراسات إلى أن احتواء القائد للعاملين ومشاركته معهم في مشاكلهم ومعاملته معهم بشفافيه واعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم الإبداعية والإبتكارية سينعكس على قيامهم بواجباتهم تجاه المنظمة التي يعملون بها مما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية الإبداع لدي العاملين والعمل علي تقبل آراء الغير وتحمل المسؤولية .

### منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى؛ و قد تم إختيار عينة الدراسة من العاملين بتلك الشركات، حيث بلغ عدد العاملين في شركات السياحة المصرية 63000 عامل وفقاً ل Shouk Abou ,et al., 2021 وتم حساب حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون ليصل حجم العينة إلى 382 عاملاً . تم إسترداد 332 إستمارة تمت الإجابة عليهم بشكل كامل من خلال المقابلات الشخصية والاستبيان الإلكتروني الذي تم وضعه على Google form.

### هدف الدراسة

إن الهدف الرئيسي من القيام بهذا البحث هو تحديد تأثير أبعاد القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة فئة ( أ ) بالقاهرة الكبرى .

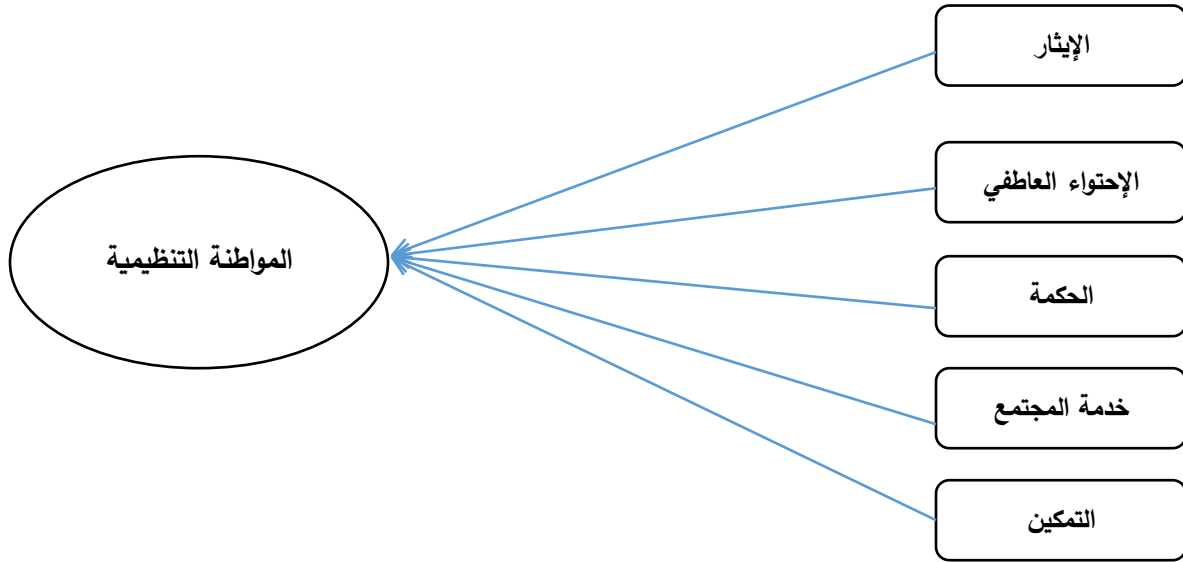
### مشكلة الدراسة

تتبع القيادة الخادمة أسلوب مختلف في الإدارة حيث أنها تسعى لتحقيق مصالح التابعين ، بدلاً من خدمة الأهداف التنظيمية للمنظمة، فالقيادة الخادمة هي وسيلة القادة لخدمة أعضائهم من خلال تقديم أقصى قدر من الخدمة (Coetzer, et al., 2017) علاوة على ذلك ، يدعو عدد كثير من الباحثين إلى ضرورة تبني نهج القيادة الخادمة كوسيلة مناسبة لتلبية الإحتياجات التنظيمية المعقدة حيث أنها تعمل على تمكين العاملين وتطويرهم من خلال مجموعة متنوعة من الآليات التي ستعودهم إلى أن يصبح لديهم ولاء وانتماء لمؤسساتهم بشكل أكبر وأيضاً تدعم القيادة الخادمة السلوك الأخلاقي وسلوك



المواطنة التنظيمية (Elche et al., 2021). وعلى الرغم من أهمية تطبيق نمط القيادة الخادمة في القطاع السياحي إلا أن هناك قليل من الأبحاث حول هذا الموضوع في مجال السياحة (Chia & Chu, 2017؛ Knani, 2022). وتعتبر ندرة هذه الأدبيات المتعلقة بالقيادة الخادمة في صناعة السياحة ظاهرة تفرض علي الباحثين الدراسة وتحتاج إلى مزيد من البحث (Ariza-Montes et al, 2021؛ Arslaner & Boylu, 2017).

### نموذج الدراسة



شكل (1) نموذج الدراسة

### فروض الدراسة

تقوم الدراسة على اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية وذلك من خلال:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإيثار وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإحتواء العاطفي وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحكمة وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين خدمة المجتمع وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ).
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ).

## أساليب جمع البيانات

تم تصميم إستبيان يحتوي علي جزئين الأول خاص بالقيادة الخادمة والجزء الثاني عن سلوك المواطنة التنظيمية وقد تم استخدام مقياس ليكرت (1-5) ثم القيام بعملية توزيع الاستمارات في الفترة من ديسمبر 2022 حتى شهر فبراير عام 2023 علي العاملين بالشركات السياحية فئة (أ).

## تحليل البيانات وتفسير النتائج

بعد الإنتهاء من مرحلة جمع البيانات تم تفرغ هذه البيانات وإدخالها لبرنامج التحليل الإحصائي (spss(23 لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية ثم تم حساب المتوسطات Means وذلك بهدف التعرف على الاتجاه العام للمبحوثين، والإلتواء والانحراف المعياري Deviation Standard لقياس مدى تشتت البيانات من عدمه لتوضيح مدى إتفاق المبحوثين في إجاباتهم.

## محاور الدراسة

### جدول (2) محاور الدراسة

عدد الفقرات	البعد
24	القيادة الخادمة
13	المواطنة التنظيمية

## النتائج والمناقشة

البيانات الديموجرافية الخاصة بعينة الدراسة:

### جدول (3) تحليل البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الوصفية	
59	196	ذكر	النوع
41	136	أنثى	
27	90	20-أقل من 25 سنة	العمر
40	133	25-أقل من 35 سنة	
26	86	35-أقل من 45 سنة	
7	23	45 سنة فأكثر	

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الوصفية	
46,6	155	تعليم جامعي	المؤهل الدراسي
26	86	دبلوم	
15	50	ماجستير	
12,4	41	دكتوراه	
18	60	5-أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة في القطاع السياحي
35,3	117	10-أقل من 15 سنة	
27,7	92	15-أقل من 20 سنة	
19	63	20 سنة فأكثر	

يوضح جدول رقم (3) أن 59% من المشاركين من الذكور ، 41% من الإناث ، و 27% من المشاركين تتراوح أعمارهم من 20 الى أقل من 25 عام ، في حين أن 40% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى أقل 35 ونسبة 26% تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 ، ونسبة 7% من عينة الدراسة أعمارهم 45 سنة فأكثر عام ، وبسؤال المبحوثين عن المؤهل الدراسي اتضح أن 46,6% من المشاركين تعليم جامعي في حين أن نسبة 26% دبلوم، وقد تبين أن نسبة 15% حاصلين على درجة الماجستير واخيرا نسبة 12,4% حاصلين على الدكتوراه. وعند سؤال المبحوثين أيضا عن عدد سنوات الخبرة في مجال العمل السياحي اتضح أن 18% من المشاركين لديهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة في العمل بالشركات السياحية ، و 35,2% لديهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة ، و 27,7% لديهم ما بين 15 إلى أقل من 20 سنة ، و 19% لديهم أكثر من 20 عامًا من الخبرة.

جدول رقم (4) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والالتواء لمتغيرات الدراسة

الإلتواء	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنصر
<b>المواطنة التنظيمية</b>			
1,7-	0,696	4,55	-أتعامل مع زملائي بروح الفريق.
1,3-	0,756	4,43	-اساعد زملائي في حل المشكلات التي تواجههم.
1,5-	0,742	4,46	-أحترم خصوصيات زملائي.
1,5-	0,731	4,42	-اتقبل ملاحظات رؤسائي دون إثارة أى مشاكل.
1,4-	0,816	4,36	-أقوم بواجباتي ومسؤولياتي.
1,5-	0,765	4,44	-أبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.
1,4-	0,671	4,51	-أبادل الخبرات والمعارف مع زملائي.
1,5-	0,731	4,50	-أقترح ممارسات جديدة يمكن أن تحسن الأداء لمنظمتي.
1,7-	0,779	4,49	-أشارك في نشر البرامج التوعوية .
1,5-	0,815	4,45	-أتكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة العمل.
1,5-	0,746	4,45	-أطوع لمساعدة زملائي عند غيابهم عن العمل.
	0,851	4,30	-أتسامح مع زملائي في حالة وجود صراعات ومشاكل بيننا.
1,2-	0,798	4,42	-ألتزم بالوقت المخصص للراحة.
1,3-	0,831	4,46	-أحرص على تكوين صورة ايجابية عن الشركة لدى الغير.
<b>القيادة الخادمة</b>			
<b>الإحتواء العاطفي</b>			
1,2-	0,815	4,35	- رئيسي المباشر يساعدي في حل المشكلات التي تواجهني.
1,4-	0,869	4,30	-يشاركني رئيسي المباشر المناسبات الإجتماعية.
1,5-	0,965	4,22	-يتعامل مع رئيسي المباشر بأسلوب العاطفة أكثر من السلطة الرسمية.
1,6-	0,974	4,24	-رئيسي يتبادل معي الحديث في الأمور الشخصية.
1,4-	1,003	4,25	-أشعر بالإنتماء العاطفي للشركة.
<b>خدمة المجتمع</b>			
1,5-	1,014	4,19	-يشجعني رئيس على العمل التطوعي بشكل مستمر .
1,6-	0,862	4,24	-يقوم رئيسي بمساعدة أفراد المجتمع في حدود قدراته وامكانياته.
1,5-	0,985	4,14	-رئيسي يشجعني على ضرورة الإرتباط بالمجتمع.
1,4-	0,923	4,10	-يشارك رئيسي في الأنشطة المجتمعية.

الإلتواء	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنصر
<b>الحكمة (البصيرة)</b>			
1,3-	0,922	3,83	-يتعامل معي رئيسي بعدالة وشفافية.
1,3-	0,881	3,95	-يتعامل رئيسي معي باحترام متبادل.
1,4-	1,049	3,82	-رئيسي يتعامل بأسلوب لائق بالنسبة لي فهو بمثابة قدوة حسنة لي.
1,3-	1,082	3,74	-يقوم القائد بحل المشكلات بطريقة إبداعية.
1,5-	0,915	3,78	-يتسم القائد بالصدق والأمانة.
<b>التمكين</b>			
1,3-	0,986	3,73	-رئيسي يشجعي على إستخدام مواهبي في العمل.
1,5-	0,991	3,72	-رئيسي يعطيني سلطة إتخاذ القرار التي تجعل العمل أسهل.
1,5-	1,008	3,66	-رئيسي يشجعي على تحمل المسؤولية.
1,4-	1,043	3,83	-يهتم رئيسي بتطوير مهاراتي الذاتية.
1,3-	1,001	3,95	-يهتم رئيسي برأيي عند إتخاذ القرارات.
1,3	0,962	3,93	-يمنحني رئيسي حرية التعامل مع المواقف الصعبة.
<b>الإيثار</b>			
1,5-	0,896	3,93	-يضحي رئيسي بمصلحته الشخصية لتلبية احتياجاتي ومتطلباتي.
1,4-	0,786	3,97	-يقدم رئيسي احتياجاتي على احتياجاته الخاصة.
1,5-	0,881	4,11	-ينظر رئيسي إلى أن خدمة الآخرين هي مسؤولية إنسانية.
1,4-	0,730	4	-يقدم رئيسي خدمات لنا دون أن يتوقع منا خدمة.

يتضح من بيانات الجدول رقم (4) أن جميع قيم الإلتواء تنحصر بين +3 و-3 مما يدل على عدم تشتت آراء المبحوثين وهذا ما أكدته قيم المتوسطات الحسابية وقيم الإنحراف المعياري.

جدول (5) قيم المتوسطات والإنحراف المعياري ومعامل الفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط العام	الإنحراف المعياري	الإتجاه	معامل الفا
المواطنة التنظيمية	4,44	0,760	الموافقة	0,874
الإحتواء العاطفي	4,27	0,890	الموافقة	0,888
خدمة المجتمع	4,16	0,966	الموافقة	0,953
الإيثار	4	0,880	الموافقة	0,944
الحكمة	3,82	0,971	الموافقة	0,973
التمكين	3,80	0,990	الموافقة	0,893

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم المتوسط تتجه نحو الموافقة حيث بلغ المتوسط العام لعنصر الإحتواء العاطفي 4,27، يليه، خدمة المجتمع 4,16، ثم الإيثار 4، و الحكمة 3,82، وأخيراً التمكين 3,80، وتشير قيمة الإنحراف المعياري لكل البنود السابقة على عدم تشتت البيانات، كما تم التأكد من المصادقية للإستبيان من خلال قياس درجة الترابط بين العناصر من خلال حساب كرونباخ ألفا، حيث تبلغ قيمة كرونباخ ألفا أعلى من (0.7) وهذا دليلاً كافياً على موثوقية البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

جدول (6) العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية

Sig	F	Sig(T)	T	B	R2	أبعاد القيادة الخادمة
0.000	21,434	0.000	6,878	0,289	%49	الإحتواء العاطفي
		000.0	143,0	0,133		خدمة المجتمع
		0,014	0,495	0,151		الحكمة
		0.024	275,2	0,149		التمكين
		0,000	0,272	0,213		الإيثار

يتضح من بيانات الجدول رقم(6) أن قيمة f تساوي 21,434 وبمستوي معنوية أقل من 0.05 وهو ما يوضح أن نموذج الإنحدار يتنبأ بشكل معنوي بالمتغير التابع كما يوضح أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة وهي أبعاد القيادة الخادمة والمتغير التابع وهو المواطنة التنظيمية ،كما يتضح أيضاً أن قيمة B للمتغيرات المستقلة تساوي الإحتواء العاطفي = 0,289 ، خدمة المجتمع= 0,133 ، الحكمة = 0,151 ، التمكين =0,149، الإيثار = 0,213 وجميعهم بمستوي معنوية أقل من 0.05 وبالتالي يتم قبول فروض الدراسة الخمس والتي توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية داخل الشركات السياحية أي أنه كلما زادت أبعاد القيادة الخادمة كلما زاد سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما أكدته دراسة Elche et al., 2020 حيث أنه عند تطبيق نمط القيادة الخادمة بالمؤسسة يصبح العاملين لديهم ولاء وإنتماء لمؤسساتهم بشكل أكبر وأيضا تدعم القيادة الخادمة السلوك الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية و هذا ما أكدته دراسة Newman et al., 2017 أنه عند تطبيق نمط القيادة الخادمة سيصبح القائد قووة للعاملين، فتعزز القيادة الخادمة ثقافة الإنصاف الحقيقية والإلتزام وخدمة المجتمع ، والتي بدورها تؤثر على فعالية العاملين وأدائهم،حيث أن القادة الخدم يقدمون المساعدة للعاملين (مساعدة المرؤوسين في النمو الوظيفي، التطوير الذاتي والمشاركة الفعالة في التفكير الديناميكي والنقدي).

### اثبات صحة فروض الدراسة

- تم تأكيد صحة الفرض الأول حيث توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإيثار وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) وهذا ما أكدته دراسة محمد وبرايم،2022 ودراسة Hanse et al., 2016 حيث أنه عند تطبيق نهج القيادة الخادمة تزداد الرغبة في الخدمة والإستعداد للتضحية بالمصلحة الذاتية لصالح الآخرين مما يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة لدى العاملين و هذا ما أثبتته دراسة Agustiningsih et al., 2016 حيث يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بسلوك الأشخاص الذين يقدمون مساهمات تطوعية للمنظمة خارج

وظائفهم المتعلقة بعملهم مثل الإيثار من خلال مساعدة الآخرين ، اللباقة ، المجاملة والمسؤولية فتتعلق هذه الجوانب بالسلوكيات التنظيمية مثل مساعدة الآخرين في العمل ، وعدم الشكوى من العمل والإستعداد للمشاركة في العمل التنظيمي .

بالإضافة إلى ذلك ، أقر ( Emilisa ( 2022 أنه عندما يمارس القائد أبعاد القيادة الخادمة من خلال تضحية القائد بمصالحه الشخصية لصالح الآخرين لها تأثير مباشر علي سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال زيادة إلتزام العاملين بآراء القائد و زيادة إلتزام العاملين للمنظمة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة سلوك المواطنة التنظيمية.

• تم إثبات صحة الفرض الثاني حيث توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإحتواء العاطفي وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). وهذا ما اثبتته دراسة Tripathi & Kohli 2017 حول تأثير القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية فإتضح أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أنها تعمل على زيادة السلوكيات الإيجابية للعاملين من خلال قيام القائد بالتعامل مع العاملين بإسلوب العاطفة ومشاركة العاملين أمورهم الشخصية والتعامل مع العاملين بإسلوب لائق حيث يشارك العاملين في اقتراح بعض الممارسات الجديدة التي تحسن أداء المنظمة ، مما ينعكس على أداء العاملين فيقوم كل عامل بالواجبات والمسؤوليات الموكلة له على أكمل وجه ، كما يشجع ذلك العاملين على الإبتكار واقتراح الممارسات التي تحسن بيئة العمل وهذا ما أكدته أيضا دراسة Kumar, 2015 حيث ينعكس أسلوب القيادة الخادمة على المشاركة المثمرة والإلتزام في العمل داخل المنظمة من خلال إبداء الآراء والمشاركة في الإجتماعات ومناقشة قضايا العمل مع الزملاء وزيادة الإلتصالات التنظيمية .

وكذلك ما أثبتته دراسة Wu et al., 2014 حيث يمكن للعاملين الذين يمتلكون لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة أن يخلقوا اتصالاً فعالاً بينهم وبين زملائهم ويوفرون بيئة عمل تعاونية إذ أن هذا السلوك يحفز الشعور بالسعادة والإنسجام ، مما يسمح للعاملين بالعمل في بيئة عمل إيجابية .

• تم إثبات صحة الفرض الثالث حيث توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحكمة وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ) من خلال دراسة Semasinghe, 2016 حيث وضحت الدراسة أنه عندما يوجد مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالشفافية يؤدي ذلك إلى نمو سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات وكذلك ما أثبتته دراسة Agustiningsih et al., 2016 حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بسلوك القائد من خلال تعامل القائد مع العاملين بعدالة وشفافية وتطبيق أسلوب لائق في التعامل و الإمتثال للقواعد واللوائح ، والحفاظ على موارد المؤسسة الداخلية وما حققته دراسة Dipaola et al., 2001 أنه عند تطبيق القائد للوائح والقوانين بشفافية ونزاهة يؤدي ذلك إلى زيادة تحمل المسؤولية وكذلك رغبة الشخص في عدم الشكوى عند تعرضه للمضايقات وتجنب حدوث مشاكل شخصية وتنسيق العمل بين الزملاء ، أو إستشارة الآخرين قبل اتخاذ أي إجراءات من شأنها أن تؤثر عليهم كما أوضحت دراسة Chiniara & Bentein, 2018 أن ممارسة القيادة الخادمة من خلال عمل الرئيس مع المرؤوسين بشفافية وعدالة وإعطاء العاملين سلطة إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل تؤدي إلى تسهيل الخدمة وزيادة الحافز لديهم

لتنمية ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها كما أثبتت الدراسات التي قام بها Chiniara & Bentein, 2018 ودراسة Amir, 2019 وايضا دراسة Ling et al., 2019 لبحث العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع التجاري اتضح وجود علاقة بين القيادة الخادمة و سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث اثبتت الدراسات أن احتواء القائد للعاملين ومشاركته معهم مشكلاتهم ومعاملته مع شفافية واعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم الإبداعية والإبتكارية سينعكس على قيام العاملين بواجباتهم تجاه المنظمة التي يعملون بها مما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وتنمية الإبداع لدي العاملين والعمل علي تقبل آراء الغير وتحمل المسؤولية .

• تم اثبات صحة الفرض الرابع حيث توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين خدمة المجتمع وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). وهذا ما أكدته دراسة Setyaningrum et al., 2017 فتهتم القيادة الخادمة بتحقيق مصالح العاملين والتابعين لأنها تركز على تنمية التابعين وتحقيق مصالحهم ، والقيادة المشتركة وبناء المجتمع وزيادة إرتباط العاملين بالمجتمع كما قام (Tripathi & Kohli 2017) بإجراء دراسة حول تأثير القيادة الخادمة على سلوك المواطنة التنظيمية فإتضح أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أنها تعمل على زيادة السلوكيات الإيجابية للعاملين من خلال ممارسة العمل التطوعي بالمجتمع والمشاركة في الأنشطة المجتمعية. ويرى عبد الهادي (2020) أن هناك علاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية حيث أن سلوكيات القائد الخادم تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية مما يجعل العاملين يقومون بأدوار إضافية في خدمة المجتمع وزيادة إنتماء الفرد لمجتمعه وممارسة الأنشطة التي تخدم المجتمع. كما أوضحت دراسة Chiniara & Bentein, 2018 أن ممارسة القيادة الخادمة من خلال عمل الرئيس مع المرؤوسين تؤدي إلى تسهيل الخدمة وزيادة الحافز لديهم لتنمية ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها ونشر صورة جيدة لدي الغير عن المؤسسة وكذلك تنمية ولائهم للمجتمع ، كما يهتم سلوك المواطنة التنظيمية بأن يقوم التابعين بتقديم خدمات للآخرين وكذلك الحفاظ على رأس مال المؤسسة من خلال تبني هذا السلوك وكذلك ما أكدته دراسة Agustiningsih et al., 2016 حيث يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بسلوك الأشخاص الذين يقدمون مساهمات تطوعية للمنظمة خارج وظائفهم المتعلقة بعملهم.

• تم إثبات صحة الفرض الخامس حيث توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين وتعزيز سلوك المواطنة للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). و هذا ما أكدته دراسة أحمد (2022) . حيث أن إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في القيادة وصنع القرار، وتقديم المقترحات التطويرية، وبناء الخطط المستقبلية، والعمل على توفير فرص الدعم والمساندة والتنمية المهنية المستمرة للعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية وقد ذكر (Setyaningrum 2017) أن الهدف الرئيسي من ممارسة نمط القيادة الخادمة ليس توجيه العاملين بواسطة القائد ولكن إعطاء الفرصة لتمكين العاملين من الإشراف على أنفسهم وإتخاذ بعض القرارات الخاصة بالعمل، وكل ذلك ينعكس على تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية مما يدفع الأفراد لبذل جهداً إضافياً لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة، و هذا ما حققته دراسة kumar & Shah, 2015. حيث أن أسلوب القيادة الخادمة سينعكس على المشاركة المثمرة والإلتزام في العمل داخل المنظمة من خلال إبداء الآراء والمشاركة في الإجتماعات ومناقشة قضايا العمل مع الزملاء



وزيادة الإتصالات التنظيمية وقد أشار Yilmaz(2012) أن ممارسة سلوك القيادة الخادمة هام جداً للمنظمات حيث يساعد العاملين في تقديم أفكار رائدة لزملائهم في العمل ؛ فتعمل سلوكيات المواطنة كمحفز للإبتكار والإبداع ، مما يؤثر على سلوك الآخرين بطريقة مواتية تؤدي إلى أعمال إيجابية مبتكرة ، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تحسين الأداء من خلال زيادة إنتاجية زملاء العمل، وتعزيز التعاون عبر مجموعات العمل ، والسماح للمؤسسة بالإستجابة للمتغيرات المستدامة .

### التوصيات والمقترحات

- ضرورة إهتمام الإدارة بالرفاهية الشخصية للمرؤسين وتخصيص وقت معين للتحدث معهم في شؤونهم الخاصة ومحاولة تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم.
- عقد ورش عمل عن نمط القيادة الخادمة وكيفية تفعيله بالشكل الصحيح.
- التأكيد على أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة.
- ضرورة توفير ظروف عمل ملائمة وتنوع طرق وأساليب العمل داخل المؤسسة بحيث تعطي للعاملين الحماس والإخلاص والإنغماس المتزايد في العمل .
- يجب على القيادات الادارية تبني مفهوم القيادة الخادمة لما له من نتائج إيجابية للمنظمة مثل بناء فريق العمل وبناء الافراد المبدعين والمبتكرين.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو طه، حسام فايز حسني (2020). سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الاقصي، غزة.
- أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن (2022). ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج. م. ع القيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمها. مجلة الإدارة التربوية. 411-229، (35)35
- الزعتري، دنيا نور الدين (2020). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
- السطوحى، محمد عبد العظيم، النجار، حميدة محمد و العشرى، تامر إبراهيم (2017). العلاقة بين القيادة الخادمة وإدارة المواهب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الرابع، 834-877.
- الشريبي، صفاء أحمد، زهرة، وائل محمود و مهنا مدحت عبد الحميد (2021). تأثير القيادة الخادمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (3)45، 24.
- حجازي، سامح سعيد (2021). القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الاداء الجامعي. مجلة البحوث المالية والتجارية، (العدد الثاني-الجزء الأول)، 270-305.
- عبد الهادي، بن براهيم (2020). اثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- فارس، رامي خليل اسماعيل (2018). أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- محمد، لطرش، و ابراهيم، بن يحي (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال 99-82، (1)6.

## ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

- Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundi, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in NPOs: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 109-129.
- Abou-Shouk, M., Elbaz, A. M., & Maher, A. (2021). Breaking the silence of travel agency employees: The moderating role of gender. *Tourism and Hospitality Research*, 1467358420988048

- Agustiniingsih, H. N., Thoyib, A., Djumilah, H., & Noermijati, N. (2016). The effect of remuneration, job satisfaction and OCB on the employee performance. *Science Journal of Business and Management*, 4(6), 212-222.
- Amir, D. A. (2019). The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: the role of trust in leader as a mediation and perceived organizational support as a moderation. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1).
- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Radic, A., Han, H., & Law, R. (2021). Workplace bullying and presenteeism in the cruise industry: Evaluating the effect of social support. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102863.
- Arslaner, E., & Boylu, Y. (2017). Perceived organizational support, work-family/family-work conflict and presenteeism in hotel industry. *Tourism Review*, 72(2), 171-183.
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: A dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.
- Barsulai, S., Makopondo, R., & Fwaya, E. (2019). The effect of organizational citizenship behavior on employee productivity in star rated hotels in Kenya.
- Chen, W. J. (2016). The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 24-32.
- Chia, Y. M., & Chu, M. J. (2017). Presenteeism of hotel employees: interaction effects of empowerment and hardiness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 333-345.
- Chon, K. K. S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The functions of a servant leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 5.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*.
- Dipaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447
- Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035-2053.

- Emilisa, N., Yudhaputri, E., & Febriani, K. (2022, January). The Relationship of Tourism Involvement and Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior in Service Industries: the Mediating Effect of Organizational Commitment. In Proceedings of the First Lekantara Annual Conference on Public Administration, Literature, Social Sciences, Humanities, and Education, LePALISSHE 2021, August 3, 2021, Malang, Indonesia.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123, 23-43.
- Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader. *International Journal of Public Sector Management*.
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader-member exchange among health care professionals. *Journal of nursing management*, 24(2), 228-234.
- Knani, M. (2022). What motivates tourism and hospitality employees to practice presenteeism?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 198-207.
- Kumar, M. M., & Shah, S. A. (2015). Psychometric properties of Podsakoff's organizational citizenship behaviour scale in the Asian context. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(1), 51-60.
- Leephaijaroen, S. (2016). Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Rajabhat University, Thailand. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 37(2), 104-111.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368.
- Luu, T. T. (2019). Building employees' organizational citizenship behavior for the environment: The role of environmentally-specific servant leadership and a moderated mediation mechanism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 406-426.

- Mook, D. E. (2012). Organizational settings and profiles of servant leadership (Doctoral dissertation, The University of Tennessee at Chattanooga).
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of business ethics*, 145, 49-62.
- Nobari, E., Mohamadkhani, K., & Mohammad Davoudi, A. (2014). The relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior of employees at valiasr academic complex, Islamic Azad University-Central Tehran Branch. *International Journal of Management and Business Research*, 4(4), 247-254.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306.
- Semasinghe, W. M. (2016). International Tourism of Post-War Srilanka Development, Challenge and Opportunities. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(6), 1-18.
- Serrano-Quijano, E. J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior of school heads. *International Journal of New Economics and Social Sciences IJONESS*, 12(2), 153-180.
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction.
- Suharno, P., Ketut, S., Setyadi, S., & Farida, E. (2017). The effect of organizational commitment toward turnover intention at Narada school, Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 62(2), 55-66.
- Tripathi, P., & Kohli, N. (2017). Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organization. *Indian Journal of Human Relations*, 51(2), 172-176.
- Wu, J., You, J., Fu, Y., & Tian, Y. (2014, June). An empirical study on the effect of organizational citizenship behavior on subjective well-being and job performance. In *2014 11th International Conference On Service Systems And Service Management (IcSSSM)* (pp. 1-4). IEEE.
- Yang, J., Liu, H., & Gu, J. (2017). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Yılmaz, K. (2012). The relationship between primary school teachers' job satisfaction levels and organizational citizenship behaviors. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.

---

## The Impact of Servant Leadership Dimensions on Organizational Citizenship Behavior by Applying on Employees in Egyptian Travel Agents.

Marwa Salah Kaoud<sup>1</sup>

Marwa Sayed Wahba<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Associate Professor, Tourism Studies Department,  
Faculty of Tourism & Hotels, Fayoum University

### **Abstract**

Servant leadership plays an important role in increasing the competitiveness of organizations by showing more loyalty and belonging to the organization and increasing the behavior of organizational citizenship and increasing the level of performance. Therefore, the current study aims to identify the impact of the dimensions of servant leadership on the behavior of organizational citizenship for employees in tourism companies category (A) in great cairo .In order to achieve the objectives of the study, So it was used the analytical descriptive approach, and the study sample was selected from the employees of the Egyptian tourism companies, category (A). The most important findings of the study are the existence of a statistically significant relationship between the dimensions of servant leadership and the behavior of organizational citizenship. The study presented several recommendations, including the need for management to pay attention to the personal well-being of subordinates and allocate a specific time to talk to them about their private affairs and try to provide solutions to the problems they face. And holding workshops on Servant leadership pattern and how to activate it properly.

**Keywords:** servant leadership ,altruism , emotional containment , wisdom , community service ,empowerment, organizational citizenship.