

أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية

The impact of applying distributed leadership and charismatic leadership on organizational cynicism: applied study on the Egyptian travel agents

د. بسام سمير الرميدي*¹

¹ جامعة مدينة السادات، مصر، Bassam.samir@fth.usc.edu.eg

النشر: 2019/03/31

القبول: 2019/03/08

الاستلام: 2019/02/09

ملخص:

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة. ولتحقيق هدف الدراسة؛ قام الباحث بتوزيع 450 استمارة استقصاء علي عينة من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. وتم الاعتماد علي تحليل 407 استمارة صالحة باستخدام برنامج SPSS V.25 و SAS V.9.1. وقد توصلت الدراسة إلي تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بدرجة كبيرة، بجانب انخفاض مستوى التهكم التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلي أن تطبيق القيادة الموزعة والقيادة الملهمة يؤثر معنوياً وعكسياً علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموزعة، القيادة الملهمة، التهكم التنظيمي، شركات السياحة، مصر.

رموز JEL: D07, D62, D15.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of applying distributed leadership and the charismatic leadership on the organizational cynicism of the Egyptian travel agents' employees. To achieve the objective of the study, the researcher distributed 450 survey forms to a sample of employees in the Egyptian travel agents category "A" in the Greater Cairo. Only 407 valid forms for analysis using SPSS V.25 and SAS V.9.1.

The study found that the Egyptian travel agents apply distributed leadership and charismatic leadership, as well as they have a low level of organizational cynicism. The study also found that applying distributed leadership and charismatic leadership has a significant and negative impact on the organizational cynicism of the employees of these agents.

Keywords: distributed leadership, charismatic leadership, organization cynicism, travel agents, Egypt.

(JEL) Classification : D07, D62, D15.

* المؤلف المراسل: د. بسام سمير الرميدي، الإيميل: Bassam.samir@fth.usc.edu.eg

1. مقدمة

تعد القيادة الموزعة والقيادة الملهمة من أنماط القيادة التي لهما دور كبير في مساعدة المديرين لمواجهة تحديات بيئة العمل، بجانب دورهما في زيادة فاعلية المنظمات، وانعكاس ذلك علي أداء العاملين (الحربي، 2016؛ Warfield, 2009).

وتقوم القيادة الموزعة علي مبدأ المشاركة في القيادة داخل المنظمة (صابمة، 2017)، وجماعية المسؤولية داخل العمل. كما تعتمد القيادة الموزعة علي تفويض السلطات والمسئوليات للعاملين لاستغلال طاقاتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة (الشرفي وعبد الله، 2017). بالإضافة إلي ذلك؛ فإن القيادة الموزعة تركز علي زيادة قيمة المرؤوسين، والاعتماد علي الإقناع والتأثير بدلاً من التهديد والتخويف، كما تركز علي مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وإتاحة الحرية للمرؤوسين لإبداء الرأي (درايكة وظافري، 2014؛ اليعقوبية وآخرون، 2015). تركز القيادة الملهمة أيضاً علي دور القائد في تفجير طاقات المرؤوسين، وخلق مناخ عمل إبداعي يشجع المرؤوسين علي تحقيق الأهداف بكفاءة (فري، 2012).

وفي ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة في بيئة العمل، فقد أدركت هذه المنظمات أهمية العنصر البشري كأحد عناصر النجاح الهامة، وكونه مصدراً من مصادر الميزة التنافسية لها (Khan, 2014). وتتوقف قدرة هذه المنظمات علي استغلال قدرات ومهارات العاملين علي نمط القيادة المطبقة، وانعكاسه علي سلوكيات وأداء العاملين، وروحهم المعنوية. وهناك أنماط قيادية تؤدي إلي انحراف سلوكيات العاملين، وانخفاض روحهم المعنوية، وشعورهم بالاحترق الوظيفي، واتجاهاتهم السلبية تجاه المنظمة، وشعورهم بعدم قدرتهم علي حل مشكلاتهم، والشعور بالفشل نتيجة عدم تقدير منظماتهم لهم، وعدم العدالة، مما يؤدي إلي ظهور ما يسمى بالتهكم التنظيمي (رهيو، 2014؛ حسن، 2015؛ خضير وأحمد، 2017). ويعرف (Dean et al.1998) التهكم التنظيمي علي أنه الموقف السلبي الذي يتخذه المرؤوسين تجاه منظماتهم، ويتكون هذا الموقف من ثلاث عناصر هم الاعتقاد بافتقار المنظمة للنزاهة والعدالة والموضوعية، بجانب سلوكياتهم التهامية والانتقاد تجاه المنظمة، ومشاعرهم السلبية تجاه المنظمة (العطوي، 2012؛ العطوي، 2016).

ومن هنا جاءت الدراسة للكشف عن أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي زيادة أو انخفاض مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية.

1.1. مشكلة الدراسة

ازداد الاهتمام مؤخراً بالموارد البشرية داخل شركات السياحة المصرية، لاعتبارها حجر الزاوية في نجاح تلك الشركات، خاصة في بيئة العمل شديدة التنافسية. وقد اتجهت هذه الشركات إلي تطوير أنماط القيادة التقليدية داخلها بهدف الاستفادة من طاقات وقدرات الموارد البشرية، وتحقيق أهدافها بكفاءة ونجاح، والتقليل من معدلات دوران العمالة، وتقليل مستوى الاحتراق الوظيفي، بجانب التركيز علي رفع الروح المعنوية لهم، وتحقيق العدالة التنظيمية. فأنماط القيادة التقليدية لم تعد صالحة لمواكبة متطلبات بيئة العمل الجديدة. وبناءً علي ذلك؛ تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤلات التالية:

- ما هي درجة ممارسة مديري شركات السياحة المصرية للقيادة الموزعة والقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين فيها؟

- ما هو مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية؟

- هل هناك تأثير لتطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي مستوى التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية؟

2.1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- تعد الدراسة الأولى التي تتناول أثر نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة مديري شركات السياحة المصرية في التعرف علي أهمية تطبيق نمطي القيادة

الموزعة والقيادة الملهمة في تقليل التهكم التنظيمي لدي العاملين في تلك الشركات، وتحفيز العاملين واستغلال طاقاتهم لصالح الشركة.

-تبرز نتائج هذه الدراسة مدي قيام شركات السياحة المصرية بتطوير أساليب وأنماط القيادة داخل شركاتهم لمواكبة التطورات والتحديات في بيئة العمل.

-قد تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين والأكاديميين لتناول أثر بعض أنماط القيادة الأخرى علي التهكم التنظيمي، وذلك للوصول إلي أهم الأنماط القيادية التي تقلل مستوي التهكم التنظيمي.

3.1. أهداف الدراسة

-إبراز درجة تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية.

-التعرف علي مستوي التهكم التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية.

-تقييم أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي في شركات السياحة المصرية.

4.1. فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفروض التالية:

1.4.1 يؤثر تطبيق القيادة الموزعة علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

وينقسم هذا الفرض إلي فرضين فرعيين علي النحو التالي:

أ - تؤثر الرسالة والرؤية والهدف علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

ب -تؤثر ممارسات القيادة علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

2.4.1 يؤثر تطبيق القيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

وينقسم هذا الفرض إلي أربع فروض فرعية علي النحو التالي:

أ - تؤثر الثقة بالنفس علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

ب -تؤثر إدارة التغيير علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

ج -يؤثر تمكين العاملين علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

د -يؤثر التوجه الإستراتيجي علي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

2. الإطار النظري

1.1. القيادة الموزعة - المفهوم والأبعاد

أشار (الحري، 2016) إلي ظهور مفهوم القيادة الموزعة عام 1950 علي يد Gip، حيث ارتبط هذا المفهوم بكون القيادة ليست وظيفة فردية، وإنما هي عمل يقوم به فريق عمل متكامل. وبعد ذلك ازداد الاهتمام بهذا النمط، وظهرت له نماذج وأساليب، وأصبح أكثر انتشاراً في الدراسات الإدارية. وتقوم القيادة الموزعة علي أساس تمكين العاملين، ومنحهم المزيد من السلطات والمسئوليات لتطوير العمل داخل المنظمة من خلال تشجيعهم علي الإبداع والابتكار وأخذ زمام المبادرة بالتغيير (Wallach, 2010). ويعرفها (الشريفي وعبد الله، 2017) علي أنها دمج مهارات وخبرات وقدرات المرؤوسين مع القائد بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة، وهو ما يمثل استغلال الخبرة الجماعية لتطوير المنظمة بعكس أنماط القيادة التقليدية. ويرى (Jones, 2014) أن القيادة الموزعة هي نمط قيادي يرتكز علي التكامل والاندماج بين أداء العاملين داخل المنظمة، وذلك في إطار مناخ تنظيمي جيد يسمح بالتغيير والتطوير. ويشير (البشر، 2016) إلي أن القيادة الموزعة هي مجموعة من الأنشطة والممارسات القيادية التي تسمح لجميع العاملين بالمشاركة في صنع القرارات، والتفويض بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

وقد ذكر (عساف والهوير 2018) اتفاق كافة مفاهيم القيادة الموزعة في ارتباطها بقدرة القائد في التأثير علي الآخرين، وصنع القرارات بشكل جماعي، ودعم وتشجيع فرق العمل، والاندماج بين خبرات جميع المنتمين للمنظمة.

أما بالنسبة لأبعاد القيادة الموزعة؛ فقد ذكر (نجم وآخرون، 2016) وفقاً لـ (Smith, 2007) أن هناك أربع أبعاد للقيادة الموزعة، وهم الرسالة والرؤية والهدف، والمسئولية المشتركة، وثقافة المنظمة، وممارسات القيادة. وترتكز هذه الدراسة علي البعدين التاليين:

أ. الرسالة والرؤية والهدف: تعبر رسالة المنظمة عن الغرض الذي من أجله نشأت المنظمة. وتعتبر الرؤية عن التوجهات والسياسات الخاصة بالمنظمة، وتعمل علي تشكيل قواعد وسياسات المنظمة. وأخيراً يشير الهدف إلي النتيجة النهائية التي تطمح المنظمة في تحقيقها. ويتمثل الهدف من وراء تطبيق القيادة الموزعة في التكامل والاندماج بين كافة المنتمين للمنظمة مع أهداف وقيم ورؤية المنظمة (*Botha and Triegaardt, 2014*). وقد أضاف (*Woods, 2015*) أن القائد الذي يطبق هذا النمط يكون لديه القدرة علي تشجيع العاملين وزيادة حماسهم، وتفويض السلطات، والعدالة في توزيع المهام، مما يؤدي إلي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. كما أن الرؤية والأهداف المشتركة تعزز الدوافع والالتزام لدي المرؤوسين (*Smith, 2007*).

ب. ممارسات القيادة: ترتبط ممارسات القيادة بالطريقة التي يتعامل بها القائد مع الآخرين (*Gordon, 2005*)، كما أن تلك الممارسات توضح الكيفية التي يتصرف بها القائد داخل المنظمة (*Spillane et al., 2004*). بالإضافة إلي ذلك توضح تلك الممارسات المهام والأنشطة المستخدمة في الأداء، ومن المسئول عن تنفيذ تلك المهام، وما هي الأدوات اللازمة لأداء تلك المهام، وما هي الوظيفة القيادية أو الأهداف التي يشملها تنفيذ تلك المهام (*Spillane, 2006*).

2.2. القيادة الملهمة – المفهوم والعناصر

أشار (*عواد، 2015*) إلي أن القيادة الملهمة يمكن تعريفها وفقاً لـ (*Van Wart, 2014*) علي أنها نمط من أنماط القيادة يقوم علي أن القائد لديه إرادة ورغبة وعزيمة قوية، ومبادراً، ولديه القدرة علي تشجيع وتحفيز وبث الروح الإيجابية في المرؤوسين. كما عرفها (*خليف ومحمد ، 2014، ص50*) علي أنها "القيادة المميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلي استدامة العلاقة مع المرؤوسين علي النحو الذي يؤثر في أدائهم وولائهم". بينما ذكر (*فكري، 2012*) أنه أسلوب مهاري يرتبط بقدرة القائد علي إقناع المرؤوسين، وإلهامهم والتأثير فيهم، وإطلاق طاقاتهم الكامنة واستغلالها علي النحو الأمثل. وأضاف كل (*عبد الله وآخرون، 2012*) و (*زنداح ورفاعي، 2016*) أن القيادة الملهمة يمكن تعريفها وفقاً لـ (*Leary-Joyce, 2012*) علي أنها أحد أنماط القيادة التي تركز علي امتلاك القائد للعزيمة والإرادة التي تجعله يفكر دائماً في المرؤوسين، ويوليهم الاهتمام الأكبر قبل التفكير في نفسه، بجانب قدرته علي توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، والمبادرة، والإبداع، والمرونة، والفاعلية، والاعتراف بالخطأ عند وقوعه.

وفيما يتعلق بعناصر القيادة الملهمة؛ فقد ذكر (الطبي، 2017) أن القيادة الملهمة تتكون من أربع عناصر وفقاً لـ (Greenberg and Baron, 2008)، وهم:

- أ. **الثقة بالنفس**: تشير إلي قدرة القائد وثقته في السيطرة علي المشكلات.
- ب. **إدارة التغيير**: يصاحب التغيير مقاومة كبيرة علي الرغم من أنه شئ مطلوب وحتمي لتطوير المنظمة وتقدمها، والقائد الملهم له دور كبير في التعامل مع تلك المقاومة.
- ج. **تمكين العاملين**: تشير إلي تفويض بعض السلطات والصلاحيات إلي المرؤوسين، وتقديم كل الدعم لهم.
- د. **التوجه الإستراتيجي**: قدرة القائد الملهم علي توقع المستقبل، والعمل وفقاً لهذا التوقع بما يساهم في تطوير المنظمة.

3.2. التهكم التنظيمي - المفهوم والأنواع والأبعاد

أشار (كاظم، 2016) إلي أن التهكم يعني رد الفعل الطبيعي الذي يُظهره المرؤوسين نتيجة اللامبالاة والإحباط وخيبة الأمل، وبالتالي يكون لديهم اتجاهات إيجابية أقل تجاه المنظمة، حيث أن فشل المنظمات في تلبية توقعات العاملين والوفاء باحتياجاتهم يُطلق عليه الإحباط وخيبة الأمل الذي يسبب التهكم التنظيمي. فيما ذكر (هيو، 2014) وفقاً لـ (Penny and Spector, 2005) أن التهكم التنظيمي يشير إلي مجموعة من الأفكار والاتجاهات السلبية التي يتبناها العاملين تجاه المنظمة، والذي ينطوي علي ثلاث جوانب رئيسية هم انعدام الثقة بالنفس والصدق داخل المنظمة، والميل للفردية مقابل الجماعية، والسلبية تجاه العمل والسلوك المنظمي. ويرى (نجم وآخرون، 2016، ص ص 186-187) أن التهكم التنظيمي هو "اتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها، ويتكون من ثلاث أبعاد (معرفية وعاطفية وسلوكية)، وذلك كما يلي:

- وجود اعتقاد بأن المنظمة تفنقر إلي النزاهة والاستقامة.
- وجود مشاعر وعواطف سلبية تجاه المنظمة.
- يتبع معتقداته وعواطفه السلبية نزعات سلوكية سلبية تجاه المنظمة".

وقد ذكر كل من (رهيوي، 2014)؛ (كاظم، 2016)؛ (خضير وأحمد، 2017) و (Özler and Atalay, 2011) أن هناك خمس أنواع للتهكم التنظيمي علي النحو التالي:

أ. **التهكم الشخصي**: يرتبط هذا النوع بالنظرة السلبية للسلوكيات البشرية غير القابلة للتغيير، وينطوي علي التقليل من واحتقار العلاقات الشخصية، وضعف الترابط والعلاقات بين الأفراد.

ب. **التهكم الاجتماعي**: يرتبط هذا النوع بانتهاك العقد بين الفرد والمجتمع، وينطوي علي خيبة أمل وإحباط تجاه المجتمع والمؤسسات.

ج. **التهكم المهني**: يُعرف بتهكم العمل، ويتميز هذا النوع بعدم الإدراك، والخلافات، وعدم الاهتمام، وعدم الشفافية (الصراع بين المنظمة والقيم الشخصية).

د. **تهكم العامل**: يرتبط هذا النوع بالمواقف السلبية تجاه المنظمة، والإدارة، والزملاء وكافة عناصر المنظمة نتيجة انعدام الأمان الوظيفي، وضغط العمل. ويمثل هذا النوع نموذج جديد للعلاقة بين العاملين والإدارة، وانعكاس للضغط الوظيفي، والتغيير المستمر، والإدارة غير الفعالة، والتغيير المستمر في أساليب العمل.

هـ. **التهكم نحو التغيير التنظيمي**: ويرتبط هذا النوع بتهكم العاملين عندما لم يحقق التغيير النتائج المرجوة منه، ويزداد هذا السلوك مع الاستمرار في تطبيق التغيير بنفس الأسلوب الخاطئ، والفشل في برامج التغيير المعتمدة من قبل الإدارة.

أما بالنسبة لأبعاد التهكم التنظيمي فقد ذكر كل من (العطوي، 2012)؛ (رهيوي، 2014)؛ (حسن، 2015)؛ (كاظم، 2016)؛ (نجم وآخرون، 2016)؛ (خضير وأحمد، 2017)؛ (Shahzad and Mahmood, 2012) و (Polat, 2013) أن هناك ثلاث أبعاد للتهكم التنظيمي وهم:

أ - **بعد الاعتقاد (البعد المعرفي)**: يشير هذا البعد إلي أن المنظمة تفتقر إلي قيم النزاهة والصدق والأمانة والعدالة، والميل للخيانة، وعدم العمل وفقاً لمبادئ حميدة، والخداع، والاهتمام بمصالحها الشخصية علي حساب العاملين، والتضليل وانعدام الأخلاق. بجانب عدم الشفافية في اتخاذ القرار، وشعور العاملين بأن هناك دوافع خفية وراء القرارات، مما ينعكس علي شعور العاملين بالاحتقار، وعدم الثقة في أقوال الإدارة، وعدم الإيمان بصدق الأفعال.

ب - **البعد السلوكي**: يشير التهكم السلوكي إلي الاتجاهات والتصرفات السلبية والمهينة تجاه المنظمة، بجانب الانتقاد الذي يوجه للمنظمة نتيجة عدم الدقة، وخيانة الأمانة، والذم، وعدم الاهتمام بالعمل، والنقد الحاد، والتكهن بأحداث متشائمة، والتعبير الساخر. وهذه السلوكيات هي نتيجة طبيعية مترتبة علي المعتقدات والعواطف السلبية المتهمكة تجاه المنظمة.

ج - **البعد العاطفي**: يرتبط هذا البعد بردود الفعل العاطفية تجاه المنظمة، مثل الاحتقار والغضب تجاه المنظمة، بجانب شعوره بالإجهاد والضيق والاشمئزاز عندما يفكر في منظمته، والإحباط والكراهية وعدم الراحة. ويتمثل السبب الرئيسي في ظهور ردود الفعل العاطفية السلبية في انعدام العدالة التنظيمية والأمانة، وعدم التعامل باحترام وغياب الكرامة من قبل المنظمة.

3. الدراسة الميدانية

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي لجمع البيانات وتحليلها، حيث لا يقتصر هذا المنهج علي جمع البيانات وتبويبها فقط، وإنما يتضمن قدراً من تفسير ومقارنة هذه النتائج، وتحليلها واستخراج النتائج منها (أبو علام، 2004).

2.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها علي استمارة الاستقصاء. وتكونت تلك الاستمارة من 4 محاور رئيسية. تضمن المحور الأول البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة. وقد تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة في إعداد عبارات الثلاث محاور الأخرى، حيث تم الاعتماد علي مقياس (Smith, 2007) في محور القيادة الموزعة (المتغير المستقل الأول)، ومقياس (الطبي، 2017) في محور القيادة الملهمة (المتغير المستقل الثاني)، ومقياس (كاظم، 2016) في محور التهكم التنظيمي (المتغير التابع). ويوضح جدول رقم (1) توزيع فقرات الاستبيان علي محاور الدراسة.

جدول رقم (1) توزيع فقرات الاستبيان علي المحاور

المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الرسالة والرؤية والهدف	8	8-1
ممارسات القيادة	9	17-9
القيادة الموزعة	17	17-1
الثقة بالنفس	8	25-18
إدارة التغيير	7	32-26
تمكين العاملين	8	40-33
التوجه الإستراتيجي	7	47-41
القيادة الملهمة	30	47-18
بعد الاعتقاد	5	52-48
البعد السلوكي	5	57-53
البعد العاطفي	5	62-58
التهكم التنظيمي	15	62-48

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصميم عبارات المحاور الثلاث، والذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (5= موافق تماماً، 4= موافق، 3= محايد، 2= غير موافق، 1= غير موافق إطلاقاً)، وتم قياس ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل ألف كرونباخ، والتي تراوحت قيمته ما بين 0.84 - 0.89، وهو ما يدل علي ثبات أداة الدراسة، والثقة العالية في النتائج.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. ويتراوح عدد العاملين في تلك الشركات ما بين 40-50 ألف موظف، نظراً لعدم وجود إحصائية دقيقة بعدد العاملين في تلك الشركات. ووفقاً لـ Saunders et al. (2009، 212) عندما يتراوح حجم العينة ما بين 10000 - 100000 يصبح حجم العينة 383 مفردة. وبناءً علي ذلك قام الباحث بتوزيع 450 استمارة استقصاء علي عينة من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى، وتم استرداد 422 استمارة، ووجد أن هناك 407 استمارة صالحة للتحليل، و 15 استمارة غير صالحة بسبب نقص البيانات. ويوضح جدول رقم (2) عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية.

جدول رقم (2) عينة الدراسة موزعة حسب النوع والسن والمؤهل التعليمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة

النوع	ك	%	الوظيفة	ك	%
ذكر	254	62.4	موظف بقسم الطيران	116	28.5
أنثي	153	37.6	موظف بقسم السياحة	103	25.3
السن			موظف بقسم السياحة الدينية	75	18.4
أقل من 30 سنة	32	7.9	موظف بقسم التسويق	34	8.4
30 - أقل من 40 سنة	211	51.8	موظف بقسم النقل السياحي	22	5.4
40 - أقل من 50 سنة	123	30.2	موظف بقسم الموارد البشرية	18	4.4
50 سنة فأكثر	41	10.1	أخري	39	9.6
المؤهل التعليمي			عدد سنوات الخبرة		
متوسط	11	2.7	أقل من 3 سنوات	13	3.2
بكالوريوس / ليسانس	385	94.6	3 - أقل من 8 سنوات	105	25.8
دبلوم	7	1.7	8 - أقل من 13 سنة	141	34.6
ماجستير	4	1	13 - أقل من 18 سنة	97	23.8
دكتوراه	-	-	18 سنة فأكثر	51	12.6

4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامجي SPSS V.25 و SAS V.9.1 في تحليل بيانات الدراسة واستخراج النتائج. وقد تم استخدام برنامج SPSS V.25 في حساب معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أما برنامج SAS V.9.1 فقد تم استخدامه في حساب معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

4. نتائج التحليل

1.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (3) التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
مرتفع	0.91	3.75	الرسالة والرؤية والهدف
مرتفع	1.05	3.87	ممارسات القيادة
مرتفع	0.98	3.81	القيادة الموزعة
مرتفع	0.94	3.83	الثقة بالنفس
مرتفع	0.82	3.82	إدارة التغيير
مرتفع	0.89	3.86	تمكين العاملين
مرتفع	0.96	3.82	التوجه الإستراتيجي
مرتفع	0.85	3.83	القيادة الملهمة
منخفض	0.88	1.98	بعد الاعتقاد
منخفض	0.92	2.09	البعد السلوكي
منخفض	0.87	2.03	البعد العاطفي
منخفض	0.82	2.03	التهكم التنظيمي

يوضح جدول رقم (3) ارتفاع المتوسط الحسابي لمتغيري القيادة الموزعة والقيادة الملهمة. بالنسبة لدرجة تطبيق نمط القيادة الموزعة في شركات السياحة المصرية؛ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.81، والانحراف المعياري 0.98 مما يدل علي تطبيقها بدرجة مرتفعة في شركات السياحة المصرية فئة "أ". كما كان بُعد ممارسات القيادة أكثر الأبعاد تطبيقاً بمتوسط حسابي بلغ 3.87، ثم بُعد الرسالة والرؤية والهدف بمتوسط حسابي بلغ 3.75. أما بالنسبة لدرجة تطبيق نمط القيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.83، والانحراف المعياري 0.85، مما يدل علي ارتفاع درجة تطبيق القيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وقد كان بُعد تمكين العاملين هو الأعلى من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي 3.86، يليه بُعد الثقة بالنفس بمتوسط حسابي 3.83، ثم بُعد إدارة التغيير بمتوسط حسابي 3.82، وبنفس قيمة المتوسط الحسابي لإدارة التغيير يأتي أخيراً بُعد التوجه الإستراتيجي.

ويوضح الجدول أيضاً انخفاض مستوى التهكم التنظيمي بين العاملين في شركات السياحة المصرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.03، والانحراف المعياري 0.82، وقد كان بُعد الاعتقاد هو الأكثر انخفاضاً بمتوسط حسابي 1.98، يليه البعد العاطفي بمتوسط حسابي 2.03، وأخيراً البعد السلوكي بمتوسط حسابي 2.09.

2.4. نتائج معامل ارتباط بيرسون

جدول رقم (4) العلاقة بين متغيرات الدراسة

درجة الارتباط	نوع الارتباط	المتغير التابع		المتغيرات المستقلة
		التهكم التنظيمي		
معنوي متوسط	عكسي	**0.668-		الرسالة والرؤية والهدف
معنوي متوسط	عكسي	**0.680-		ممارسات القيادة
معنوي متوسط	عكسي	**0.686-		القيادة الموزعة
معنوي قوي	عكسي	**0.725-		الثقة بالنفس
معنوي متوسط	عكسي	**0.693-		إدارة التغيير
معنوي متوسط	عكسي	**0.691-		تمكين العاملين
معنوي متوسط	عكسي	**0.688-		التوجه الإستراتيجي
معنوي قوي	عكسي	**0.710-		القيادة الملهمة

يوضح جدول رقم (4) وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد القيادة الموزعة والتهكم التنظيمي؛ توضح النتائج أن هناك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية ومتوسطة بين بُعد الرسالة والرؤية والهدف، وممارسات القيادة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.668 و -0.680 علي الترتيب، كما أن هناك علاقة ارتباط عكسية ومعنوية ومتوسطة بين القيادة الموزعة والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.686. أما بالنسبة للعلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة والتهكم التنظيمي؛ فقد أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية ومعنوية وقوية بين بُعد الثقة بالنفس والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط -0.725. بينما كانت هناك ارتباط عكسية ومعنوية ومتوسطة بين أبعاد إدارة التغيير وتمكين العاملين والتوجه الإستراتيجي والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة الارتباط -0.693 و -0.691 و -0.688 علي الترتيب. كما أن هناك ارتباط عكسية ومعنوية وقوية بين القيادة الملهمة والتهكم التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط -0.710.

3.4. تحليل الانحدار البسيط

جدول رقم (5) أثر أبعاد القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي

Sig.	f	R2	Sig.	t المحسوبة	B	الأثر
0.000	326.021	0.446	0.000	29.977	4.977	أثر الرسالة والرؤية والهدف
			0.000	18.056-	0.740-	علي التهكم التنظيمي
0.000	348.699	0.463	0.000	31.225	4.739	أثر ممارسات القيادة علي
			0.000	18.673-	0.699-	التهكم التنظيمي
0.000	449.168	0.526	0.000	35.773	4.615	أثر الثقة بالنفس علي التهكم
			0.000	21.194-	0.674-	التنظيمي
0.000	375.011	0.481	0.000	32.372	4.727	أثر إدارة التغيير علي التهكم
			0.000	19.365-	0.705-	التنظيمي
0.000	370.125	0.478	0.000	32.246	4.709	أثر تمكين العاملين علي التهكم
			0.000	19.239-	0.695-	التنظيمي
0.000	363.332	0.473	0.000	32.070	4.683	أثر التوجه الإستراتيجي علي
			0.000	19.061-	0.693-	التهكم التنظيمي

يوضح جدول رقم (5) أن هناك تأثير معنوي وعكسي لأبعاد نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي. بالنسبة لأثر أبعاد القيادة الموزعة علي التهكم التنظيمي؛ توضح النتائج أن بُعد الرسالة والرؤية والهدف يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة 44.6% علي التهكم التنظيمي، وهذا يعني أن الرسالة والرؤية والهدف تؤدي إلي خفض مستوي التهكم التنظيمي بنسبة 44.6% لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الأول. كما توضح النتائج أن بُعد ممارسات القيادة يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة 46.3% علي التهكم التنظيمي، وهذا يعني أن ممارسات القيادة تساهم في خفض مستوي التهكم التنظيمي بنسبة 46.3% لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول.

وفيما يتعلق بأثر أبعاد القيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي؛ فقد أوضحت النتائج أن بُعد الثقة بالنفس يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة 52.6% علي التهكم التنظيمي، ويعني ذلك أن الثقة بالنفس تؤدي إلي تقليل مستوي التهكم

التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة بنسبة 52.6%. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثاني.

كما يؤثر بُعد إدارة التغيير معنوياً وعكسياً بنسبة 48.1% علي التهكم التنظيمي، وهذا يعني أن إدارة التغيير تساهم في تقليل مستوي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة بنسبة 48.1%. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الثاني. بالإضافة إلي ذلك توضح النتائج أن بُعد تمكين العاملين يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة 47.8% علي التهكم التنظيمي، وهذا يعني أن تمكين العاملين يساهم في خفض مستوي التهكم التنظيمي بنسبة 47.8% لدي العاملين في شركات السياحة. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيسي الثاني. وأخيراً تبرز النتائج أن بُعد التوجه الإستراتيجي يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة 47.3% علي التهكم التنظيمي، وهذا يعني أن التوجه الإستراتيجي يؤدي إلي تقليل مستوي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة بنسبة 47.3%. وهذا يثبت صحة الفرض الفرعي الرابع للفرض الرئيسي الثاني.

4.4 تحليل الانحدار المتعدد

جدول رقم (6) أثر أبعاد القيادة الموزعة مجتمعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي

Sig.	f	R2	Sig.	t المحسوبة	B	الأثر
0.000	180.262	0.472	0.000	30.844	4.856	ثابت الانحدار
			0.000	2.611-	0.287-	الرسالة والرؤية والهدف
				4.423-	0.451-	ممارسات القيادة
0.000	111.756	0.527	0.000	31.046	4.567	ثابت الانحدار
			0.000	5.439-	0.769-	الثقة بالنفس
			0.000	6.551-	0.873-	إدارة التغيير
			0.000	7.423-	0.766-	تمكين العاملين
			0.000	9.821-	0.636-	التوجه الإستراتيجي

يوضح جدول رقم (6) أن هناك تأثير معنوي وعكسي للقيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي. وتوضح النتائج أن أبعاد القيادة الموزعة مجتمعة تؤثر معنوياً وعكسياً علي التهكم التنظيمي بنسبة 47.2%، وهذا يعني أن تطبيق القيادة الموزعة يساهم في تقليل مستوي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بنسبة 47.2%. وهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي الأول. كما تبرز النتائج أن أبعاد القيادة

الملهمه مجتمعة تؤثر معنوياً وعكسياً علي التهكم التنظيمي بنسبة 52.7%، وهذا يعني أن تطبيق القيادة الملهمه يساهم في تقليل مستوي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بنسبة 52.7%. وهذا يثبت صحة الفرض الرئيسي الثاني.

5. الخاتمة

توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج الهامة. من أهم هذه النتائج تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بدرجة كبيرة نسبياً، بجانب انخفاض مستوي التهكم التنظيمي لدي العاملين في تلك الشركات بدرجة ملحوظة. كما توصلت الدراسة إلي أن تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمه يساهمان في خفض مستوي التهكم التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، وأن أثر القيادة الملهمه أكبر من أثر القيادة الموزعة نسبياً. وفي ضوء تلك النتائج يجب علي شركات السياحة المصرية الاهتمام والتركيز علي الاستغناء عن الأنماط القيادية التقليدية، والقيام بتطبيق أنماط القيادة الحديثة لمواكبة متطلبات العمل داخل وخارج الشركات، بجانب الاهتمام بخلق مناخ عمل إيجابي، وتهيئة الظروف المثالية داخل الشركة، والتي تتعكس علي زيادة فاعلية أداء العاملين، ومن ثم تحقيق الأهداف بكفاءة. كما يجب علي شركات السياحة المصرية تطبيق مبدأ الهدم الخلاق الذي يقوم علي استبدال كافة الأنظمة والهياكل وأساليب العمل القديمة والتقليدية بأخرى حديثة لضمان مواجهة تحديات بيئة العمل السياحي.

6. المراجع

1.6 المراجع العربية

1. أبو علام رجاء، (2004)، مناهج البحث والعلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
2. البشر، فاطمة، (2016)، واقع ممارسة رؤساء الأقسام التربوية للقيادة الموزعة بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 7، 213-267.
3. الحربي خليل، (2016)، واقع ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الموزعة بجامعة طيبة: دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية - جامعة الأزهر، (2)170، 674-708.
4. حسن مرفت، (2015)، خرق العقد النفسي كوسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والتهكم التنظيمي: دراسة ميدانية علي مصلحة الضرائب العامة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة بورسعيد، 3، 452-488.

5. الحلبي محمود، (2017)، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
6. خضير آراند وأحمد شهناز، (2017)، الدعم التنظيمي المدرك والتوافق المهني وأثرهما في خفض ظاهرة التهكم التنظيمي - بحث ميداني لآراء عينة من العاملين في ديوان وزارة الشباب، مجلة الدنانير، 10، 287-325.
7. خليف سلطان ومحمد وزيرة، (2014)، القيادة الملهمة والمفاجأة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة، (13)7، 43-70.
8. درادكة أمجد وظافري محمد، (2014)، درجة ممارسة القيادة الموزعة لدي مديري مدارس التعليم العام بمدينة الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية - جامعة عين شمس، 15(4)، 399-426.
9. رهيو سحر، (2014)، دور العدالة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي كلية التربية - جامعة القادسية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(10)، 183-224.
10. زنداح سامي ورفاعي ممدوح، (2016)، أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة المنصورة، 2، 47-65.
11. الشريف، عباس وعبد الله إيناس، (2017)، القيادة الموزعة لمديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 32(4)، 13-42.
12. صايمة سمية، (2017)، درجة ممارسة المديرين للقيادة الموزعة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، 6(20)، 213-231.
13. عبد الله نورة؛ عواد عمرو والوقفي محمد، (2012)، العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوك الأخلاقي: دراسة تطبيقية علي القطاع الرياضي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة فكر وإبداع، 72، 287-300.
14. عساف محمود والهور وفاء، (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين في محافظات غزة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، 7(2)، 94-109.

15. العطوي عامر، (2012)، تفسير ظاهرة التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيني لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل سمنت المثني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(2)، 8-48.
16. العطوي عامر، (2016)، طبيعة وأسباب التهكم التنظيمي بين الموظفين العراقيين: دراسة تجريبية عقلية باستخدام السيناريوهات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت، 23(2)، 277-311.
17. عواد عمرو، (2015)، تأثير القيادة الملهمه في السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة المنصورة، 3، 229-271.
18. فنري نور، (2012)، أثر القيادة الملهمه علي سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي مركز المؤتمرات في القاهرة، مجلة فكر وإبداع، 65، 571-595.
19. كاظم أميرة، (2016)، تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 12(50)، 215-246.
20. نجم عبد الحكيم؛ شيت أحمد والقصبي مني، (2016)، تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة علي أبعاد الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية علي العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، 40(1)، 423-455.
21. نجم عبد الحكيم؛ عبد اللطيف محمد والحديدي إسلام، (2016)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم لجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، 40(2)، 183-213.
22. اليعقوبية سوسن؛ الغنوصي سالم والعاني وجيهة، (2015)، درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، المجلة التربوية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، 4(3)، 78-99.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Botha, R. J., & Triegaardt, P. K. (2014). Distributive Leadership as Management Strategy for School Effectiveness: The Place and Role of the OSCAR Coaching Model in South African Schools. *Journal of Social Sciences*, 40(2), 251-260.
2. Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
3. Gordon, Z. (2005). The effect of distributed leadership on student achievement (Doctoral Dissertation, Central Connecticut State University, 2005).
4. Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). Behavior in organizations. prenhce -Hall, N.J.

5. Jones, S., Harvey, M., Lefoe, G., & Ryland, K. (2014). **Synthesising theory and practice: Distributed leadership in higher education**. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 603-619.
6. Khan, M. A. (2014). **Organizational Cynicism and Employee Turnover Intention: Evidence from Banking Sector in Pakistan**. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 8(1), 30-41.
7. Leary-Joyce, J. (2012). *Inspirational manager: how to build relationships that deliver results*. Pearson UK.
8. Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). **A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector**. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38.
9. Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). **Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity**. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 777-796.
10. Polat, S. (2013). **The impact of teachers organizational trust perceptions on organizational cynicism perception**. *Educational Research and Reviews*, 8(16), 1483-1488.
11. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). **Research methods for business students**. Pearson education.
12. Shahzad, A., & Mahmood, Z. (2012). **The mediating-moderating model of organizational cynicism and workplace deviant behavior: Evidence from banking sector in Pakistan**. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 580-588.
13. Smith, L. M. (2007). **Study of teacher engagement in four dimensions of distributed leadership in one school district in Georgia** (Doctoral dissertation, the Graduate Faculty of Georgia Southern University).
14. Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. (1st ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Leadership Library in Education.
15. Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). **Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective**. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.
16. Van Wart, M. (2014). **Dynamics of leadership in public service: Theory and practice**. Routledge.
17. Wallach, C. A. (2010). **Distributed Leadership and Decision Making in High School Conversions** (Doctoral dissertation, University of Washington).
18. Warfield, C. A. (2009). **A social network analysis of distributed leadership in schools** (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania).
19. Woods, P. A. (2015). Distributed **leadership for equity and learning**. *Revista Lusófona de Educação*, 30, 175-187.