

دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة

أسماء عبدالرؤف خلف عبدالموجود

أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة المنيا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الكريزماتيكى، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، التحفيز الملهم)، وكذلك مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الإدارة الذاتية المسؤولة، الإدارة الأكاديمية المسؤولة، الإدارة الاجتماعية المسؤولة، الإدارة البيئية المسؤولة) لدى العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة، والوقوف على دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية بشركات السياحة فئة (أ). واعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم وتوزيع استمارات الاستبانة على عينة من العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة؛ وذلك لمعرفة رأي عينة الدراسة في دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية بقيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٧٧٥**) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠٠)، ويوصى البحث بإيجاد ثقافة تنظيمية بشركات السياحة تتماشى مع متطلبات القيادة التحويلية تشجع على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجه العمل بطرق علمية من خلال تشجيع العاملين على المساهمة بأرائهم وافكارهم والعمل بروح الفريق الواحد وتحمل المسؤولية واحترام قيمة العمل والإنجاز.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، المسؤولية المجتمعية، التنمية المستدامة، مدينة الغردقة.

المقدمة

يشهد العصر الحالي تطوراً مذهباً وسريعاً في الاتجاهات الحديثة للقيادة، والتي تمر بمرحلة دقيقة من مراحل تطورها في ظل مجموعة من المتغيرات السياسية والإقتصادية والمجتمعية والتقنية، مما يتوقع معه تغيرات حتمية في مختلف المجالات (بدح، ٢٠١٣). وهذا ما دفع العديد من المنظمات إلى تغيير أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن مفاهيم إدارية حديثة تمكنها من البقاء والاستمرارية وزيادة مقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية فظهر مفهوم القيادة التحويلية (Transforming Leadership) في أواخر القرن العشرين، واعتبر أحد أهم الأنماط القيادية الحديثة التي تقوم على تطبيق الإدارة المنتجة بتعزيز قدرات العاملين ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة المنظمات، وهذا المفهوم له أثر إيجابي في تعزيز المسؤولية المجتمعية؛ إذ تعد من أهم الواجبات

الواقعة على عاتق هذه المنظمات، فهي إلتزام مستمر من هذه المؤسسات في تطوير المستوى لأفراد المجتمع وتحسينه من خلال توافر الخدمات المتنوعة التي تسهم في تعزيز علاقة هذه المؤسسة بالمجتمع. فالقادة التحويليون يستحدثون منظمات لها المقدرة على التكيف والإبداع والتعلم والتنمية المستدامة لخدمة المجتمع وقضاياها، وهم الأقدر على إدارة منظمات اليوم في مواجهة مستجدات العصر وظروفه (المعاني، ٢٠١٣).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام الكبير بنمط القيادة التحويلية من قبل المنظمات المعاصرة وإدراكها بأن القائد التحويلي صاحب رؤية يؤثر في العاملين ويشركهم في القيادة ويزيد من دافعيتهم ويحفزهم ويشجعهم على الإبداع مما يزيد من قدرة المنظمات على المنافسة وتحقيق التنمية المستدامة ومواجهة التحديات، إلا أن العديد من المنظمات تفتقر إلى رؤية واضحة في هذا المجال مما أثر على الحد من سلوكيات المسؤولية المجتمعية لديهم. وفي ضوء التطورات التي تشهدها وكالات السياحة والسفر وخصوصا في مجال المسؤولية المجتمعية؛ فإننا مطالبون بدور فعال وإحداث نقلة نوعية في تحقيق وتطبيق المسؤولية المجتمعية والإلتزام بها، وذلك ضمن التخطيط الاستراتيجي لها، وأن تسهم في التنمية المستدامة للمجتمع. وفي ضوء ما سبق، وللوصول إلى الحلول العلمية الواضحة، جاءت الدراسة الحالية لتلبي حاجة مهمة في الوصول للنتائج العلمية.

فرض الدراسة

هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور القيادة التحويلية على تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها لموضوع دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى العاملين في وكالات السياحة والسفر بمدينة الغردقة، وأهمية هذا الموضوع كنمط من أنماط القيادة الحديثة وأثر تطبيقه في المنظمات على اختلافها، وما يحققه لها من تميز في الأداء وقدرة على المنافسة والبقاء في مواجهة التغيرات السريعة في البيئات المحيطة كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة الحالية وتوظيفها في شركات السياحة. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية الموضوع حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثة والتميز العلمي والعملية على حد سواء.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وخصائص القائد التحويلي.

- تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الكريزماطيكي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، التحفيز الملهم)، وكذلك مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الإدارة الذاتية المسؤولة، الإدارة الأكاديمية المسؤولة، الإدارة الاجتماعية المسؤولة، الإدارة البيئية المسؤولة) لدى العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة.
- توضيح دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة.

أدبيات الدراسة

تزايدت أهمية القيادة التحويلية في العصر الحديث بصورة واضحة وذلك بسبب ما تشهده المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتشابكة، وتزايد للمشكلات التنظيمية والإدارية، وعدم القدرة على التنبؤ لمتطلبات البيئة الخارجية، مما يجعل من الضروري تعيين قادة يمتلكون رؤية قوية وواضحة، ويحظون بدرجة كبيرة من الثقة والمصداقية تمكنهم من التأثير الفعال في اتجاهات وقناعات التابعين، وتحفيزهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يدفعهم إلى تبني أنظمة وأساليب جديدة في العمل (حريم، ٢٠٠٦). إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المنظمة من حالة لأخرى أو من ثقافة لأخرى لإحداث تحويل في منظماتهم إلى الوضع المنشود، وكذلك تؤدي إلى زيادة مستويات التحفيز لتحقيق أهدافها والإرتقاء بمستوى أداء العاملين للوصول إلى مستوى أداء عالي يتجاوز المتوقع منهم انجازه (النباتية، ٢٠١٩).

أولاً: نشأة القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، فقد ظهر الاهتمام به أواخر القرن الماضي على يد العالم الأمريكي (Games Burns) بسبب حاجة المنظمات لقيادات ابتكارية مؤثرة تتناسب مع معطيات هذا العصر حيث يسعى القادة من خلالها إلى إيجاد رؤية ورسالة مشتركة للمنظمة، والتركيز على الميزة التنافسية والقيم الأخلاقية، كما يعملون على إثارة الدافعية لدى رؤسائهم وتعزيز قدراتهم ومنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات على نحو مستقل وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم وحفزهم مما يقوي العلاقات الإنسانية بينهم ويزيد من انتابحيتهم وإبداعهم في العمل وتعميق شعورهم بالولاء للمنظمة، فيشعر كل واحد منهم بأنه يسهم في النجاح (الجديتاوي، ٢٠١٤). ويرى (Avolio & Bass (2002 أن القيادة التحويلية ليست مقتصرة على الإدارة العليا في المنظمة فحسب، وإنما يمكن أن تكون على مختلف المستويات الإدارية فيها. وقد لخص Burns مفهوم القيادة التحويلية على أنها عملية تحديد السلوك الذي يستخدمه القائد من أجل رفع مستوى وعي التابعين إلى أعلى مستويات من التحفيز والأداء والمثل الأخلاقية فكانت فكرة Games Burns عن القيادة التحويلية البداية لظهور نظريات ودراسات تتناول الموضوع من أوجه مختلفة ومنها نظرية القيادة التحويلية التي أوجدها Bernard Bass

ووضع لها نماذج وأسس يتم من خلالها قياس عناصر السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) والذي يشمل ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وهي الكاريزما (التأثير المثالي) والإستشارة الفكرية والإعتبار الفردي ثم أضاف مكوناً رابعاً أسماه التحفيز الإلهامي عام ١٩٩٠ (Allen, 2014). وفي عام ١٩٩٣ قدم كلا من Bass and Avolio نموذجاً أكثر تطوراً لنظرية القيادة التحويلية والإجرائية والتي تضمنت سبعة أبعاد، أربعة منها تحدد القيادة التحويلية وثلاثة تحدد القيادة الإجرائية وتلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها، ومن ثم توالت الأبحاث والدراسات وقدمت النظرية على شكل برامج تدريبية للعديد من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة (الجديتاوي، ٢٠١٤). وخلال التسعينيات تنامت الأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتي أصبحت تعد من أكثر النظريات القيادية شهرة، وكما يعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته بسبب ما تقوم به من إحداث تغييرات مهمة في بيئات الأعمال، عن طريق إقناع العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (النبابته، ٢٠١٩).

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية:

تعددت المفاهيم التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية نتيجة لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها وفيما يلي عرض لتعريفات القيادة التحويلية كما وردت في عدد من الكتب والمراجع:

القيادة التحويلية Transformational Leadership يعرفها (Burns, 1978) بأنها "عملية يسعى من خلالها الرؤساء والمرؤوسين بمساعدة بعضهم البعض للإرتقاء لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات".

ويعرفها (Avolio et al, 2003) "بأنها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير".

ويشير (المعاني، ٢٠١٣) على أنها "مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي لديهم بأهمية وقيمة أعمالهم والسمو بإهتماماتهم الشخصية لتحقيق إزدهار ومصالح المنظمة ومخاطبة احتياجاتهم العليا".

بينما يرى (اشتوي، ٢٠١٦) على أنها "أسلوب قيادي يهدف للتأثير في اتجاهات وآراء العاملين وجعلهم جزء في منظومة العمل مما يؤدي إلى تمكينهم من المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بإتباع أنظمة وأساليب العمل".

ثالثاً: خصائص القائد التحويلي:

القادة التحويليون يتمتعون بمجموعة من الخصائص وهي كالتالي (ابوالنصر، ٢٠٠٩):

١. يتمتع القائد التحويلي بامتلاكه للخبرات والمهارات الكافية لإتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة الحقائق، وسعيه دائماً للتطوير والتغيير والتحسين المستمر.
٢. ينظر القائد التحويلي إلى الأخطاء على أنها فرص جديدة للتعلم، وقدرته على التكيف مع المشكلات التي تمتاز بالتعقيد وعدم الوضوح.
٣. سعي القائد التحويلي إلى تفويض التابعين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وإعطائهم الحرية الكافية لإنجاز الأعمال الموكولة إليهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر وهذا يتطلب تدريبهم وتوجيههم وتحفيزهم.
٤. تبني القائد التحويلي ثقافة تنظيمية تعتمد على العمل الجماعي والتعاون وتشجيع التابعين على التعلم والاكتشاف وذلك من خلال توفير بيئة عمل قابلة للتطور باستمرار.

أما (واعر، ٢٠١٤) فقد أشار إلى أن هناك خصائص أخرى على القائد التحويلي أن يتمتع بها وتتضمن ما يلي:

- امتلاك القائد التحويلي لسلوكيات إبداعية تسعى دائماً للتطوير والتغيير والتحسين المستمر للعمل عن طريق تشجيع الأفراد والجماعات العاملين بالمنظمات معهم على الإبداع والابتكار وإثارة دوافعهم وتحفيزهم لتحقيق أداء أعلى مما هو متوقع منهم، كما أنه يمتاز بالكاريزما والرؤية المستقبلية وتوجه فكري لتوليد الأفكار الخلاقة والتميزة.
- قدرة القائد التحويلي على إقناع الأفراد العاملين برؤية ورسالة المنظمة وتوجيه مصالحهم الشخصية نحو تحقيق المصالح العليا للمنظمة وأن يكون القائد التحويلي نموذجاً للعدالة والنزاهة والتعاون.

أخيراً تشير الدراسات إلى أن هناك خصائص أخرى يتميز بها القادة التحويليين عن غيرهم من القادة وتكمن فيما يلي (Ronald & Jason, 2006):

١. قدرة القائد التحويلي على إلهام التابعين لتطوير أساليب جديدة لحل المشكلات وتطوير مهاراتهم باستمرار لتمكينهم من إيجاد طرق جديدة في التفكير.
٢. سعي القائد التحويلي لإقامة علاقات جيدة مع التابعين من خلال تمكينهم في العمل.

رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية:

أبعاد القيادة التحويلية التي إعتدها Bass & Avolio تتضمن (Dionne et al, 2014) :

١. التأثير المثالي

التأثير المثالي يعني قدرة القائد التحويلي على بناء قاعدة للمهام المستقبلية تمكن التابعين من بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون أن بإمكانهم إنجازه (ابوالنصر، ٢٠٠٩).

٢. الإستهارة الفكرية

يشير هذا البعد إلى الموقف الذي يستثير فيه القائد جهود أتباعه حتى يكونوا مبدعين، حيث يركز هذا البعد على أسلوب القائد الذي يدعم النماذج الجديدة لأداء العمل من خلال سعي القادة التحويليين للحصول على أفكار وآراء جديدة من قبل المرؤوسين والإستفادة منها بصورة بناءة (أبو قاعد، ٢٠١٤).

٣. التحفيز الإلهامي

يعبر بعد التحفيز الإلهامي عن الإتصال الروحي والرمزي الذي يتبعه القائد للتأثير في المرؤوسيين من خلال تحفيزهم والبعث في نفوسهم حب التحدي والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم . وبالتالي الوصول إلى أعلى المستويات من الإنجاز وتحقيق أهداف أكثر من توقعاتهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال كسب القائد لثقة التابعين ويعتمد في ذلك على الرموز والشعارات واللغة العاطفية والمثل العليا لرفع جهود التابعين وتعميم إيمانهم وإنتمائهم وولائهم للمنظمة (حامد & حسون، ٢٠١٠).

٤. الإعتبار الفردي

الإعتبار الفردي يعني إهتمام عال بالعاملين ومتابعة القادة التحويليين لإحتياجات ورغبات العاملين وإنشاء علاقات جيدة معهم والإهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية، فالقائد التحويلي يعمل كمتابع ومدرب وناصح وموجه ويولي إهتماماً كبيراً لإحتياجاتهم عن طريق الإستماع اليهم وإستيعابها، والقادة يستخدمون أيضاً التفويض كوسيلة للنمو بقدرات الأفراد القيادية (الساعاتي & المساري، ٢٠١٥).

خامساً: المسؤولية المجتمعية

تعتبر المسؤولية المجتمعية من المفاهيم الإدارية والمجتمعية المعاصرة التي لاقت اهتماماً بحثياً كبيراً، فإن المسؤولية الاجتماعية هي الإطار النظري والتطبيقي الذي يخدم كافة فئات المجتمع بما يتلاءم مع المتغيرات التي تخدم المجتمع؛ ويرجع مصطلح مفهوم المسؤولية المجتمعية إلى القرن الثامن عشر حينما أعلن آدم سميث أن المجتمعات ستحقق أفضل تنمية ممكن عندما تتعاون منظمات الأعمال، والمجتمع بل أهم ما يمكن أن تقدمه المنظمات هو إسهامها في رخاء المجتمع. وشهد مفهوم المسؤولية المجتمعية تغيرات كثيرة ومتباينة على مر الزمن، ولا يزال هذا المفهوم يتطور مع تطور المجتمع وتوقعاته (نجادات، ٢٠١٠). وقد عرفت منظمة الأيزو المسؤولية المجتمعية: تعبر عن مسؤوليتها اتجاه تأثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة والمجتمع، والتي

تتبعكس في سلوك أخلاقي من خلال: التنمية المستدامة بما فيها الصحة ورفاهية المجتمع- احترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية - جعلها ضمن ثقافة المنظمة وعلاقتها(أبولنصر، ٢٠١٥).

أما تعريف البنك الدولي للمسؤولية المجتمعية "التزام أصحاب الشركات والمنظمات بالمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع من أجل تحسين مستوى معيشة الأفراد والمجتمع الذي تعمل فيه بما يخدم المجتمع والتنمية في آن واحد"(نجات، ٢٠١٠). ويؤكد العديد من الباحثين على أهمية فهم وتطبيق المسؤولية المجتمعية من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي:

١. الإدارة الذاتية المسؤولة.

٢. الإدارة الأكاديمية المسؤولة.

٣. الإدارة الاجتماعية المسؤولة.

٤. الإدارة البيئية المسؤولة.

ويتضح من العرض السابق لمفهوم المسؤولية المجتمعية عدة نقاط يتعلق أبرزها بما يلي

(أبولنصر، ٢٠١٥):

١- أن المسؤولية الاجتماعية تمثل التزاماً قوياً من المنظمات وأصحاب الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

٢- المنظمات على اختلافها ليس لها دور اقتصادي فقط بل لها دور أكبر يعزز الرفاهية لكافة فئات المجتمع.

٣- تلزم المسؤولية الاجتماعية المنظمات بمسؤوليات متعددة ومتدرجة من حيث الأهمية أو في تحقيق الربح الاقتصادي للمنظمة ثم المسؤولية الأخلاقية لكل فئات المجتمع.

٣- تستخدم كأداة إدارية لتقويم الأداء وتحسين سمعة المنظمة.

وهناك عوامل أساسية يجب توافرها لضمان نجاح برامج المسؤولية المجتمعية:

١. تتمثل في وجود إدارة جيدة تهتم بفئة أصحاب المصالح المعنية بالمسؤولية المجتمعية.

٢. وجود قيادة واعية بأهمية المسؤولية المجتمعية للشركة والمنظمة واعطاء الأولوية في استراتيجيات تخطيط الشركة.

٣. تحسين علاقة الشركة والتعاون الجيد والمستثمرين وبين كل من الحكومة والمنظمات غير الهادفة للربح والمجتمع المدني (فريد، ٢٠٠٨).

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم وتوزيع استمارات الاستبانة على عينة من العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة بلغ عددهم (١٨٢) مبحوث في ٦٩ شركة سياحية فئة (أ) بمدينة الغردقة في الفترة من شهر أغسطس إلى شهر أكتوبر ٢٠٢١؛ وذلك لمعرفة رأي عينة الدراسة في دور القيادة التحولية وتأثيرها في تعزيز المسؤولية المجتمعية للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة. واشتملت الاستبانة على محورين أساسيين القيادة التحولية والمسؤولية المجتمعية.

مناقشة النتائج:

صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة):

تتضمنت الإستبانة في شكلها الأول ثلاث محاور رئيسية، يقيس المحور الأول البيانات الديموغرافية (النوع، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية)، يقيس المحور الثاني درجة ممارسة القادة بوكالات السياحة والسفر بمدينة الغردقة للقيادة التحولية من خلال خمسة وعشرون متغير، ويتناول المحور الثالث درجة ممارسة القادة بوكالات السياحة والسفر بمدينة الغردقة للمسؤولية المجتمعية من خلال ثمانية عشر متغير، تم التأكد من ثبات وصدق الإستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ حيث تم حساب الثبات والصدق لجميع العبارات، حيث يشير إلى أن معامل الثبات أعلى من (٠,٩٦٨)، فضلاً عن ذلك معامل الصدق أعلى من (٠,٩٨٤)، وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق؛ ومن ثم يمكن الاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها كما هو موضح في الجدول (١):

جدول (١) قيم ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المحور	المتغيرات	عدد المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق*
المحور الأول: درجة ممارسة القادة بوكالات السياحة والسفر بمدينة الغردقة للقيادة التحولية				
	ممارسة القيادة التحولية	٥	٠.٨٩٩	٠.٩٤٨
البعد الأول	التأثير الكريزماتيكى (الجاذبية القيادية)	٥	٠.٨٦٨	٠.٩٣٢
البعد الثاني	رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)	٥	٠.٨٥٥	٠.٩٢٥
البعد الثالث	التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية)	٥	٠.٨١٧	٠.٩٠٤

٠.٩٠٤	٠.٨١٧	٥	التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)	البعد الرابع
المحور الثاني: درجة ممارسة القادة بوكالات السياحة والسفر بمدينة الغردقة للمسؤولية المجتمعية				
٠.٨٩٠	٠.٧٩٢	٤	ممارسة المسؤولية المجتمعية	
٠.٨٥٤	٠.٧٢٩	٣	الإدارة الذاتية المسؤولة	البعد الأول
٠.٨٨٦	٠.٧٨٥	٣	الإدارة الأكاديمية المسؤولة	البعد الثاني
٠.٩٣٦	٠.٨٧٦	٣	الإدارة الاجتماعية المسؤولة	البعد الثالث
٠.٩٧٠	٠.٩٤٠	٥	الإدارة البيئية المسؤولة	البعد الرابع
٠.٩٨٤	٠.٩٦٨	٤٣	الاستبانة ككل	

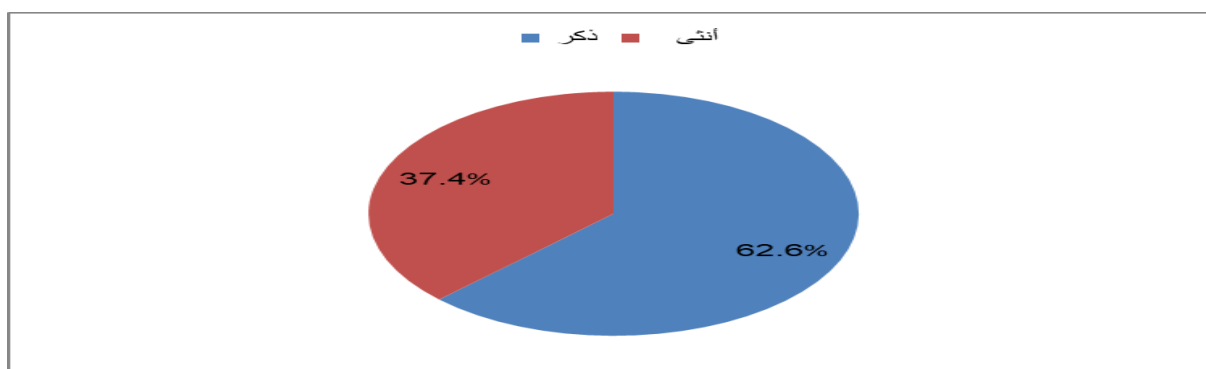
*تم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات

التحليل الوصفي

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وحاولت الباحثة من خلالها وصف موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها.

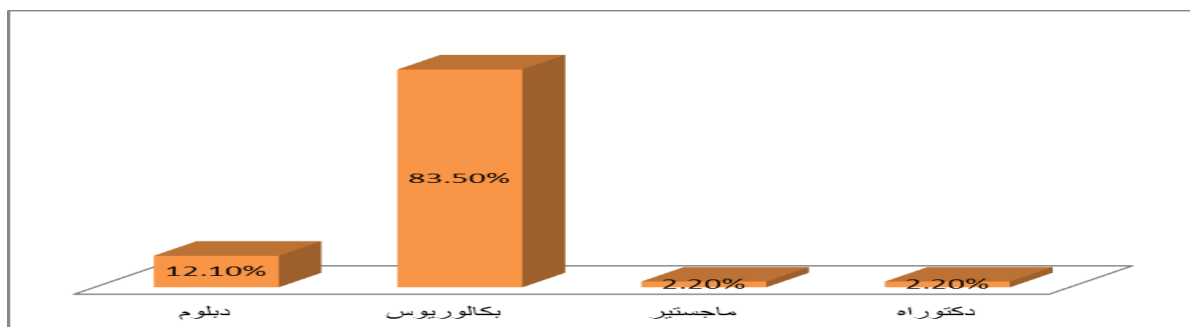
فيما يتعلق بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين نستخلص مايلي:

ويبين شكل (١) أن نسبة عينة الدراسة من الذكور بلغت ٦٢.٦٪، في حين بلغت نسبة للإناث ٣٧.٤٪ من عينة الدراسة. ومما يكون له أثر في توازن آراء عينة الدراسة فيما يخص النوع .



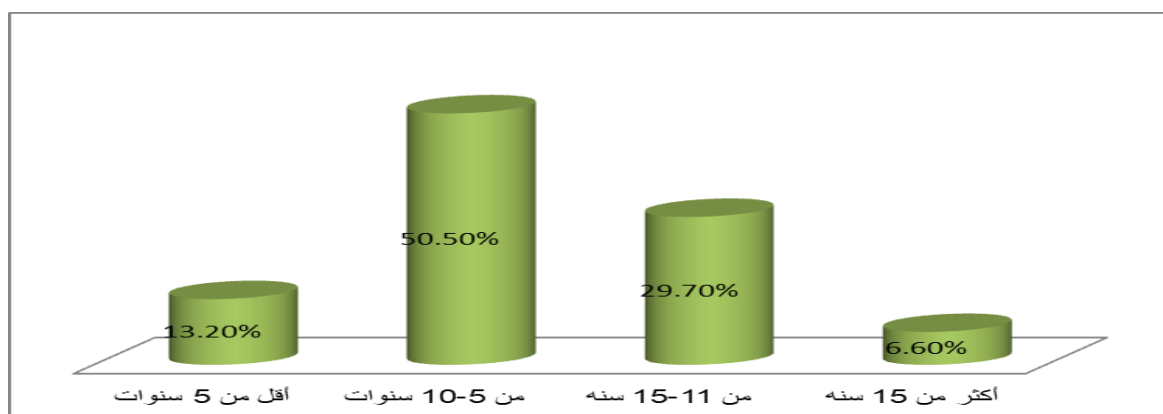
شكل (١): النوع

يوضح الشكل (٢) أن نسبة المؤهل الجامعي بلغت ٨٣.٥٪، بينما بلغت نسبة الدبلوم ١٢.١٪ من عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الأخيرة الحاصلين علي الماجستير و الدكتوراه بنسبة ٢.٢٪، ويعكس هذا ثقة عالية في النتائج لأرتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين والذي يعمل علي الفهم الجيد لموضوع الدراسة.



شكل (٢) المستوى التعليمي

يوضح شكل (٣) الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة، حيث كانت الخبرة الوظيفية من ٥-١٠ سنوات بنسبة ٥٠.٥٪، وفي المرتبة الثانية الخبرة الوظيفية من ١١-١٥ سنة بنسبة ٢٩.٧٪، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الخبرة الوظيفية من أكثر من ١٥ سنة بنسبة ١٠٪.



شكل (٣) الخبرة الوظيفية

المحور الأول: درجة ممارسة القادة بوكالات السياحة والسفر بمدينة الغردقة للقيادة التحويلية

جدول (٢) ممارسة القيادة التحويلية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يحظى القائد باحترام وتقدير جميع العاملين مما يجعله نموذجاً يحتذى به.	صفر	صفر	٣٥.٢	٥٩.٣	٥.٥	٣.٧٠	٠.٥٦٦	١	موافق
يتحلى بالقيم والمبادئ والمثل العليا.	صفر	١.١	٤٠.٧	٥١.٦	٦.٦	٣.٦٥	٠.٦٢٢	٣	موافق
لديه رؤية واضحة لمستقبل الشركة.	صفر	صفر	٤١.٨	٥٠.٥	٧.٧	٣.٦٦	٠.٦١٧	٢	موافق
يشعر بأنه يتصرف كقائد متمرس يمثل	صفر	صفر	٤٥.١	٤٦.٢	٨.٨	٣.٦٤	٠.٦٤٠	٤	موافق

									القوة والثقة بالنفس.
موافق	٥	٠.٦٤٢	٣.٦٣	٧.٧	٤٨.٤	٤٢.٩	١.١	صفر	يملك مقدرة عالية على مواجهة المشكلات .
موافق			٣.٦٦						المتوسط العام

يوضح جدول (٢) آراء المبحوثين حول ممارسة القيادة التحويلية وتتمثل أهمها في "يحظى القائد باحترام وتقدير جميع العاملين مما يجعله نموذجاً يحتذى به" بنسبة ٥٩.٣٪ موافق بمتوسط حسابي ٣.٧٠ وانحراف معياري ٠.٥٦٦ بينما جاء في المرتبة الثانية من ممارسة القيادة التحويلية "لديه رؤية واضحة لمستقبل الشركة" بنسبة ٥٠.٥٪ بمتوسط حسابي ٣.٦٦ وانحراف معياري ٠.٦١٧. بينما جاء في المرتبة الأخيرة "يملك مقدرة عالية على مواجهة المشكلات" بنسبة ٤٨.٤٪ بمتوسط حسابي ٣.٦٣ وانحراف معياري ٠.٦٤٢.

جدول (٣) البعد الأول: التأثير الكريزماتيكى (الجاذبية القيادية)

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	١	٠.٦١٠	٣.٧٤	٨.٨	٥٦	٣٥.٢	صفر	صفر	يشجع الآخرين على تطوير قدراتهم عن طريق التدريب والتعليم.
موافق	٥	٠.٥٩٩	٣.٦٦	٦.٦	٥٢.٧	٤٠.٧	صفر	صفر	ينمي ثقة العاملين بأنفسهم.
موافق	٢	٠.٦٠٠	٣.٧١	٧.٧	٥٦	٣٦.٣	صفر	صفر	يدعم نقاط القوة لدى الآخرين.
موافق	٤	٠.٥٩٢	٣.٦٨	٦.٦	٥٤.٩	٣٨.٥	صفر	صفر	يحترم وجهات النظر المتباينة في العمل.
موافق	٣	٠.٥٨٥	٣.٧٠	٦.٦	٥٧.١	٣٦.٣	صفر	صفر	تحظى جهود العاملين معي في العمل بالثناء والتقدير
موافق			٣.٧٠						المتوسط العام

يوضح جدول (٣) آراء المبحوثين حول التأثير الكريزماتيكى (الجاذبية القيادية) وتتمثل أهمها في " يشجع الآخرين على تطوير قدراتهم عن طريق التدريب والتعليم" بنسبة ٥٦٪ موافق بمتوسط حسابي ٣.٧٤ وانحراف معياري ٠.٦١٠، بينما جاء في المرتبة الأخيرة " ينمي ثقة العاملين بأنفسهم" بنسبة ٥٢.٧٪ بمتوسط حسابي ٣.٦٦ وانحراف معياري ٠.٥٩٩.

جدول (٤) البعد الثاني: رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد)

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب مفيدة.	صفر	٢.٢	٤٠.٧	٤٨.٤	٨.٨	٣.٦٤	٠.٦٧٣	١	موافق
يشجع على طرح الآراء والأفكار حتى لو اختلفت مع آرائه.	صفر	١.١	٥٤.٩	٣٩.٦	٤.٤	٣.٤٧	٠.٦٠١	٥	موافق
يشارك الآخرين في التفكير في حل المشكلات التي تواجه العمل بطرق إبداعية.	صفر	١.١	٣٩.٦	٥٦	٣.٣	٣.٦٢	٠.٥٧١	٢	موافق
يقترح طرق جديدة لكيفية اتمام المهام لدى العاملين.	صفر	صفر	٤٦.٢	٤٦.٢	٧.٧	٣.٦١	٠.٦٢٧	٣	موافق
يحث العاملين على الإبداع وتجاوز المألوف في العمل	صفر	صفر	٤٩.٥	٤٥.١	٥.٥	٣.٥٦	٠.٥٩٩	٤	موافق
المتوسط العام						٣.٥٨			موافق

يوضح جدول (٤) آراء المبحوثين حول رعاية الأفراد (مراعاة مشاعر الأفراد) وتتمثل أهمها في " يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب مفيدة" بنسبة ٤٨.٤٪ موافق بمتوسط حسابي ٣.٦٤ وانحراف معياري ٠.٦٧٣، بينما جاء في المرتبة الأخيرة " يشجع على طرح الآراء والأفكار حتى لو اختلفت مع آرائه" بنسبة ٣٩.٦٪ بمتوسط حسابي ٣.٤٧ وانحراف معياري ٠.٦٠١.

جدول (٥) البعد الثالث: التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية)

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يثير في العاملين روح الحماسة للعمل	صفر	١.١	٤٧.٣	٤٤	٧.٧	٣.٥٨	٠.٦٤٩	٣	موافق
يعزز روح الفريق في العمل.	صفر	صفر	٤٠.٧	٤٠.٧	٦.٦	٣.٥٤	٠.٦١٨	٥	موافق
يخلق نوع من التحدي في العمل لتحقيق معدل أداء عالي.	صفر	صفر	٤٨.٤	٤٨.٤	٧.٧	٣.٦٤	٠.٦٢٢	٢	موافق
يشجع العاملين على بذل جهود اضافية لتحقيق أهداف الشركة.	صفر	صفر	٤٢.٩	٤٢.٩	٦.٦	٣.٥٦	٠.٦١٧	٤	موافق
يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم	صفر	٢.٢	٥٣.٨	٥٣.٨	٧.٧	٣.٦٧	٠.٦٤٩	١	موافق
المتوسط العام						٣.٦٠			موافق

يوضح جدول (٥) آراء الباحثين حول التحفيز العقلي (الاستثارة الفكرية) وتتمثل أهمها في " يشارك الآخرين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم " بنسبة ٥٣.٨% موافق بمتوسط حسابي ٣.٦٧ وانحراف معياري ٠.٦٤٩، بينما جاء في المرتبة الأخيرة " يعزز روح الفريق في العمل " بنسبة ٤٠.٧% بمتوسط حسابي ٣.٥٤ وانحراف معياري ٠.٦١٨.

جدول (٦) البعد الرابع: التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية)

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	٢	٠.٦٣٣	٣.٥٧	٦.٦	٤٥.١	٤٧.٣	١.١	صفر	يتحدث عن المستقبل بأمل وتفاؤل ووضوح
موافق	٤	٠.٦٣٧	٣.٥١	٦.٦	٣٨.٥	٥٣.٨	١.١	صفر	يعزز بعد النظر للمستقبل، ويحفز العاملين لتحقيق رؤيه ورسالة الشركة.
موافق	١	٠.٦١٤	٣.٥٨	٥.٥	٤٨.٤	٤٥.١	١.١	صفر	يؤكد على شمولية التطوير لكافة مجالات العمل.
موافق	٣	٠.٦٣٧	٣.٥٣	٤.٤	٤٧.٣	٤٥.١	٣.٣	صفر	يساعد في تعزيز نقاط القوة لدى العاملين.
موافق	٥	٠.٦٠١	٣.٤٨	٤.٤	٤٠.٧	٥٣.٨	١.١	صفر	يؤمن بأن الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات
موافق			٣.٥٣						المتوسط العام

يوضح جدول (٦) آراء الباحثين حول التحفيز الملهم (الدافعية الإلهامية) وتتمثل أهمها في " يؤكد على شمولية التطوير لكافة مجالات العمل " بنسبة ٤٨.٤% موافق بمتوسط حسابي ٣.٥٨ وانحراف معياري ٠.٦١٤، بينما جاء في المرتبة الأخيرة " يؤمن بأن الثقة المتبادلة مدخل للتغلب على الصعوبات " بنسبة ٤٠.٧% بمتوسط حسابي ٣.٤٨ وانحراف معياري ٠.٦٠١.

المحور الثاني: درجة ممارسة القادة بوكالات السياحة والسفر بمدينة الغردقة للمسؤولية المجتمعية

جدول (٧) ممارسة المسؤولية المجتمعية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	١	٠.٥٨٣	٣.٥٢	٤.٤	٤٢.٩	٥٢.٧	صفر	صفر	يشعر بالمسؤولية الأخلاقية تجاه

									الزملاء والعاملين.
موافق	٢	٠.٦٢٠	٣.٤٩	٥.٥	٣٩.٦	٥٣.٨	١.١	صفر	لديه الاستعداد لتحمل أي واجب لخدمة الوطن والمجتمع.
موافق	٣	٠.٥٨٣	٣.٤٨	٤.٤	٣٩.٦	٥٦	صفر	صفر	يلتزم بكافة الإجراءات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل.
موافق	٤	٠.٥٩٢	٣.٤٠	٥.٥	٢٨.٦	٦٥.٩	صفر	صفر	يحترم مبادئ حقوق الإنسان في التعاملات اليومية.
موافق			٣.٤٧						المتوسط العام

يوضح جدول (٧) آراء المبحوثين حول ممارسة المسؤولية المجتمعية وتتمثل أهمها في " يشعر بالمسؤولية الأخلاقية تجاه الزملاء والعاملين" بنسبة ٥٢.٧% محايد بمتوسط حسابي ٣.٥٢ وانحراف معياري ٠.٥٨٣، بينما جاء في المرتبة الأخيرة " يحترم مبادئ حقوق الإنسان في تعاملاتي اليومية " بنسبة ٦٥.٩% محايد بمتوسط حسابي ٣.٤٠ وانحراف معياري ٠.٥٩٢.

جدول (٨) البعد الأول: الإدارة الذاتية المسؤولة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يسهم في صناعة المعرفة ورفع القدرة الفكرية.	صفر	١.١	٤٩.٥	٤٦.٢	٣.٣	٣.٥٢	٠.٥٨٣	١	موافق
يعمل على تهيئة بيئة جاذبة للعاملين في الشركة.	صفر	١.١	٦١.٥	٣٤.١	٣.٣	٣.٤٠	٠.٥٧٣	٣	موافق
يهتم بالعاملين باعتبارهم ثروة من الموارد القيمة للمجتمع	صفر	٢.٢	٥٧.١	٣٧.٤	٣.٣	٣.٤٢	٠.٥٩٦	٢	موافق
						٣.٤٥			موافق

يوضح جدول (٨) آراء المبحوثين حول الإدارة الذاتية المسؤولة وتتمثل أهمها في " يسهم في صناعة المعرفة ورفع القدرة الفكرية" بنسبة ٤٩.٥% محايد بمتوسط حسابي ٣.٥٢ وانحراف معياري ٠.٥٨٣، بينما جاء في المرتبة الأخيرة " يعمل على تهيئة بيئة جاذبة للعاملين في الشركة" بنسبة ٦١.٥% محايد بمتوسط حسابي ٣.٤٠ وانحراف معياري ٠.٥٧٣.

جدول (٩) البعد الثاني: الإدارة الأكاديمية المسؤولة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
موافق	١	٠.٩١٨	٣.٤٥	٥.٥	٣٥.٢	٥٨.٢	١.١	صفر	يساهم بالنقاش البناء في أي قضية تطرح حول تنمية المجتمع وحل مشكلاته.
محايد	٢	٠.٦٤٢	٣.٣٧	٥.٥	٢٩.٧	٦١.٥	٣.٣	صفر	يشارك في الأنشطة والبرامج المجتمعية التطوعية.
محايد	٣	٠.٥٧٧	٣.٣٣	٣.٣	٢٨.٦	٦٥.٩	٢.٢	صفر	يحضر الندوات والملتقيات العلمية ذات الطابع الاجتماعي .
محايد			٣.٣٨						المتوسط العام

يوضح جدول (٩) آراء الباحثين حول الإدارة الأكاديمية المسؤولة وتتمثل أهمها في " يساهم بالنقاش البناء في أي قضية تطرح حول تنمية المجتمع وحل مشكلاته" بنسبة ٥٨.٢٪ محايد بمتوسط حسابي ٣.٤٥ وانحراف معياري ٠.٩١٨، بينما جاء في المرتبة الأخيرة " يحضر الندوات والملتقيات العلمية ذات الطابع الاجتماعي " بنسبة ٦٥.٩٪ محايد بمتوسط حسابي ٣.٣٣ وانحراف معياري ٠.٥٧٧.

جدول (١٠) البعد الثالث الإدارة الاجتماعية المسؤولة

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
محايد	٢	٠.٥٦٩	٣.٣٧	٣.٣	٣١.٩	٦٣.٧	١.١	صفر	تدعم الشركة أنشطة المنظمات الخيرية والمراكز الثقافية والرياضية
محايد	١	٠.٦٦١	٣.٣٨	٧.٧	٢٥.٣	٦٤.٨	٢.٢	صفر	تهتم الشركة بمقترحات وشكاوى العملاء تجاه خدماتها
محايد	٣	٠.٦١٧	٣.٣٤	٦.٦	٢٢	٧٠.٣	١.١	صفر	تهتم الشركة بنوعية وجودة الخدمات المقدمة
محايد			٣.٣٦						المتوسط العام

يوضح جدول (١٠) آراء الباحثين حول الإدارة الاجتماعية المسؤولة وتتمثل أهمها في " تهتم الشركة بمقترحات وشكاوى العملاء تجاه خدماتها" بنسبة ٦٤.٨٪ محايد بمتوسط حسابي ٣.٣٨ وانحراف معياري ٠.٦٦١، بينما

جاء في المرتبة الأخيرة " تهتم الشركة بنوعية وجودة الخدمات المقدمة " بنسبة ٧٠.٣٪ محايد بمتوسط حسابي ٣.٣٤ وانحراف معياري ٠.٦١٧.

جدول (١١) البعد الرابع الإدارة البيئية المسؤولة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يساهم في نشر الوعي البيئي بين فئات المجتمع من خلال الندوات والدورات المتخصصة.	١.١	صفر	٨٠.٢	١٤.٣	٤.٤	٣.١٢	٠.٥٦٦	٥	محايد
يبدى اهتماماً بالدراسات والأبحاث الخاصة بتدوير النفايات والتلوث البيئي.	١.١	صفر	٧٤.٤	١٨.٧	٥.٥	٣.١٦	٠.٥٨١	٤	محايد
يتعاون مع العاملين في إضفاء المنظر الجميل على البيئة .	١.١	صفر	٧٤.٤	١٨.٧	٥.٥	٣.٢٥	٠.٦١٤	٢	محايد
يعتبر الحفاظ على البيئة مسؤولية مشتركة بين الجميع.	١.١	١.١	٧١.٤	٢٢	٤.٤	٣.٢٧	٠.٦١٤	١	محايد
يساهم في حل بعض المشكلات الصحية والبيئية لأبناء المجتمع.	صفر	١.١	٧٨	١٦.٥	٤.٤	٣.٢٤	٠.٥٤٣	٣	محايد
المتوسط العام						٣.٢١			محايد

يوضح جدول (١١) آراء المبحوثين حول الإدارة البيئية المسؤولة وتتمثل أهمها في " يعتبر الحفاظ على البيئة مسؤولية مشتركة بين الجميع" بنسبة ٧١.٤٪ محايد بمتوسط حسابي ٣.٢٧ وانحراف معياري ٠.٦١٤، بينما جاء في المرتبة الأخيرة " يساهم في نشر الوعي البيئي بين فئات المجتمع من خلال الندوات والدورات المتخصصة" بنسبة ٨٠.٢٪ محايد بمتوسط حسابي ٣.١٢ وانحراف معياري ٠.٥٦٦.

معامل ارتباط بيرسون

جدول (١٢): معامل ارتباط بيرسون بين دور القيادة التحويلية على تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة.

المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون		المتغير المستقل
تعزيز المسؤولية المجتمعية	القيمة الاحتمالية لمعامل ارتباط بيرسون	قيمة معامل ارتباط بيرسون	دور القيادة التحويلية
	٠,٠٠٠	**٠,٧٧٥	

يوضح الجدول السابق أنه توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة احصائية بين دور القيادة التحويلية على تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة. بقيمة معامل ارتباط بيرسون (**٠,٧٧٥) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠٠)، وهذا ما يؤكد صحة الفرض (H0) أنه يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور القيادة التحويلية على تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى العاملين بشركات السياحة فئة (أ) بمدينة الغردقة.

نتائج الدراسة

من خلال المناقشات التي تم تداولتها الدراسة في السياق السابق يمكن الخروج ببعض النتائج من الدراسة وهي على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الدراسة ثبات وصدق الإستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ حيث تم حساب الثبات والصدق لجميع العبارات، حيث يشير إلى أن معامل الثبات أعلى من (٠,٩٦٨) ، فضلاً عن ذلك معامل الصدق أعلى من (٠,٩٨٤)، وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.
- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة عينة الدراسة من الذكور بلغت ٦٢.٦٪، في حين بلغت نسبة للإناث ٣٧.٤٪ من عينة الدراسة. ومما يكون له أثر في توازن آراء عينة الدراسة فيما يخص النوع .
- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة المؤهل الجامعي بلغت ٨٣.٥٪، بينما بلغت نسبة الدبلوم ١٢.١٪ من عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الأخيرة الحاصلين علي الماجستير و الدكتوراه بنسبة ٢.٢٪، ويعكس هذا ثقة عالية في النتائج لأرتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين والذي يعمل علي الفهم الجيد لموضوع الدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة الخبرة الوظيفية لعينة الدراسة، حيث كانت الخبرة الوظيفية من ٥-١٠ سنوات بنسبة ٥٠.٥٪، وفي المرتبة الثانية الخبرة الوظيفية من ١١-١٥ سنة بنسبة ٢٩.٧٪، بينما جاء في المرتبة الأخيرة الخبرة الوظيفية من أكثر من ١٥ سنة بنسبة ١٠٪.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والمسؤولية المجتمعية بقيمة معامل ارتباط بيرسون (**٠,٧٧٥) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠٠)

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثة بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- إيجاد ثقافة تنظيمية بشركات السياحة تتماشى مع متطلبات القيادة التحويلية تشجع على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجه العمل بطرق علمية من خلال تشجيع العاملين على المساهمة بأرائهم وافكارهم والعمل بروح الفريق الواحد وتحمل المسؤولية واحترام قيمة العمل والإنجاز.
- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شركات السياحة وذلك لزيادة فاعلية المسؤولية المجتمعية.
- ضرورة وجود إدارات متخصصة للمسؤولية المجتمعية داخل شركات السياحة تتولى تخطيط البرامج وتنفيذها والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، على أن تتبع الإدارة العليا تبادل الخبرات والتجارب العملية فيما بينها والتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل الممارسات في المسؤولية المجتمعية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو قاعد، غادة حسن محمد على (٢٠١٤)، "مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبوالنصر، مدحت محمد (٢٠٠٩)، "قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة"، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبوالنصر، مدحت محمد (٢٠١٥)، "المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات"، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- اشتيوي، محمد (٢٠١٦)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.
- الجديتاوي، جاد الله هزاع عوض (٢٠١٤)، "أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الساعاتي، عفاف حسن هادي والمساري محمود عايد حسن (٢٠١٥)، "أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة جامعة بابل.
- المعاني، أيمن عودة (٢٠١٣)، "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

- النابتة، بسمة إسماعيل (٢٠١٩) ، "أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل - المرونة المنظمة كمتغير وسيط في الخطوط الجوية الملكية الاردنية والشركات التابعة لها"، جامعة العلوم الاسلامية ، عمان .
- بدح، أحمد (٢٠١٣) ، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية.
- حامد، سهير عادل وحسون، شغافي محمد علي (٢٠١٠) ، " الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية" ، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد.
- حريم، حسن (٢٠٠٦) ، "مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الادارية وظائف المنظمة"، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- فريد، كريمان (٢٠٠٨)، "المسؤولية الاجتماعية التسويق الاجتماعي: جهود اتصالية فعالة لحل مشاكل المجتمع"، ط١، دار النهضة اللبنانية، القاهرة، مصر .
- نجادات، عبد السلام محمد حسين (٢٠١٠) ، "دور الجامعات الأردنية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والأمنية تجاه مجتمعاتهم"، المؤتمر الدولي الثاني لقسم الاجتماع بكلية الآداب بجامعة الزقايق: الجامعات العربية والمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعاتها . مجلد ٢ ، القاهرة، مصر .
- واعر، وسيلة (٢٠١٤) ، " دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

- Allen, Jim. M. (2014), "Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development", Journal of Business Studies Quarterly, 5(2), 001- 031.
- Avolio, Bruce J. Bass, Bernard M. Jung, Dong I. Berson, Yair. (2003), "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", Journal of Applied Psychology, 99 (4), 411-409.
- Avolio, B. & Bass, S. (2002). "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A field

- Experiment", Academy of Management Journal, Vol.45, No.4, P. 735 -744
- Burns, James Macgregor. (1978)," Leadership", New York, Harper & Row.
 - Dionne, S. and Yammarion, F. and Atwater, L. and Spangler, W. (2014),"Transformational Leadership and Team Performance", Journal of Organizational Change Management, 01(4), 011-093.
 - Ronald, F. and Jason, A. (2006)," Transformational Leadership and Job Behaviors: the Mediating Role of Core Job Characteristics", Academy of Management Journal, 29(4), 341-321.