

القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية علي الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ

مروة جمال عبد الوهاب أبورية^١

^١مدرس بكلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين القيادة التحويلية في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ والفاعلية التنظيمية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج التحليلي، وتم تصميم استمارة استبيان لجمع بيانات الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين في إدارات الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ حيث تم توزيع نحو ٢٨٠ استمارة استقصاء، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل ٢٢٧ استمارة، بنسبة استجابة بلغت ٨١,١%. وتم استخدام ثلاث برامج إحصائية لتحليل بيانات الدراسة وهم IRTPRO و SPSS V.25 و SAS V.9.1. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للقيادة التحويلية علي كل من الفاعلية التنظيمية والقوة التنظيمية، وكذلك هناك تأثير معنوي وإيجابي للقوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية. كما توصلت الدراسة إلي أن القوة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ.

الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، الفاعلية التنظيمية، القوة التنظيمية، الفنادق الخمس نجوم، شرم الشيخ.

مقدمة

فرض التطور العلمي والتقني على المنظمات الفندقية تطوير القدرات القيادية لمديريها، إذ أن أداء المنظمة الفندقية له صلة وثيقة بنمط القيادة الذي يعتمد عليه القائد، وعلى مدى تأثيره على نوع ومصدر القوة التي يمارس من خلالها القيادة على الآخرين، فالقوة والقيادة هما الأساس في كيفية أداء المنظمات لأعمالها بفاعلية، وجدير بالذكر أن غالبية المؤسسات الفندقية تعتمد علي أساليب إدارية تقليدية ومع تزايد وتيرة المنافسة وحدثها أصبح لزاماً عليها البحث عن أساليب إدارية حديثة لتطوير أدائها (الزق والسعيد، ٢٠١٧) حتي تتمكن من الصمود أمام المنافسة الشرسة، فنمط القيادة المتبع يؤثر سلباً علي أدائها وقدرتها علي تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يستلزم إستخدام القوة التنظيمية، حيث تعد القوة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها فالقوة هي الشيء الأكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة وإستراتيجيتها وقراراتها، كما أن قوة التأثير الذاتية تؤدي إلى نتائج إيجابية تجاه القائد والمنظمة (دوسة وحسين، ٢٠٠٩).

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة علي التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية وذلك من خلال استخدام القوة التنظيمية للمديرين؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو مدى ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية في الفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ؟
- ما هو مستوى تطبيق الفاعلية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة؟
- هل تؤثر القيادة التحويلية في الفنادق علي مستوي الفاعلية التنظيمية؟
- هل تؤثر القوة التنظيمية علي مستوي الفاعلية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من خلال أهمية متغيراته والمتمثلة بالقيادة التحويلية والقوة التنظيمية والفاعلية التنظيمية والتي تساهم في إفادة الفنادق، وذلك لما تمثله من دور حاسم في نجاح الفنادق وبقائها، ولذلك إنطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه القيادة التحويلية والقوة التنظيمية في تعزيز مستوي الفاعلية التنظيمية في الفنادق، فأهمية البحث يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- قلة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، وأثرها علي الفاعلية التنظيمية في الفنادق المصرية.
- بالإضافة إلي ندرة الأبحاث التي تناولت أثر القيادة التحويلية علي مستوي الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط.

- أهمية الدور الذي تؤديه القيادة التحويلية في المنظمات من خلال السعي إلى إثارة الأفراد وتحفيزهم، والإستفادة المثلى من طاقاتهم في تحسين الفاعلية التنظيمية وتبادل الخبرات والتفاعل بين العاملين.
- أهمية القوة التنظيمية كعامل رئيسي في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها فالقوة هي الشيء الأكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها علي فاعلية المنظمة وإستراتيجيتها وقراراتها.
- الإهتمام بدراسة أثر القيادة التحويلية علي مستوي الفاعلية التنظيمية يؤدي إلي نتائج هامة للفنادق فئة الخمس نجوم، وكذلك المؤسسات السياحية والفندقية الأخرى.
- أهمية تحسين مستوي القيادة التحويلية، وانعكاس ذلك علي مستوي فاعليتهم التنظيمية، وتحسين مستوي انتمائهم، وزيادة الارتباط الوظيفي لدي مدراء الفنادق.
- توضيح الدور الذي تلعبه القوة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوي الفاعلية التنظيمية، ومساعدتهم في اختيار أفضل الأدوات الإستراتيجية لدعم وتعزيز الفاعلية التنظيمية، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لتلك الفنادق.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء الضوء علي أهمية القيادة التحويلية، وكيف يمكن للفندق دفع المديرين للوصول لمرحلة الفاعلية التنظيمية عبر آليات عمل وممارسات القوة التنظيمية.
- دراسة مدى ممارسة القيادة التحويلية في الفنادق فئة الخمس نجوم بشرم الشيخ.
- تحليل مستوى ممارسة القوة التنظيمية للمديرين في الفنادق فئة الخمس نجوم بشرم الشيخ.
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم بشرم الشيخ.
- استكشاف الأثر المباشر للقيادة التحويلية علي القوة التنظيمية والفاعلية التنظيمية في الفنادق.
- قياس الأثر المباشر للقوة التنظيمية للمديرين علي مستوي الفاعلية التنظيمية.
- إلقاء الضوء علي الدور الوسيط للقوة التنظيمية لتعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية في الفنادق فئة الخمس نجوم بشرم الشيخ.

فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي اختبار الفرض الرئيسي التالي:

ف١: تؤثر القيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية في وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ.

وينقسم هذا الفرض إلي ثلاث فروض فرعية علي النحو التالي:

- ف١/١: تؤثر القيادة التحويلية علي القوة التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ.
- ف٢/١: تؤثر القيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ.
- ف٣/١: تؤثر القوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ.

الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية

تعريف القيادة التحويلية

يرى عباس (٢٠٠٤) أن القيادة التحويلية تقدم للمرؤوسين توضيحات مفصلة للواجبات والمهام المنوطة بهم عن طريق الحوار، وكذا إشراكهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتجعلهم يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات بعيداً عن الإلتزام بالحلول الروتينية. ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة حيث تعمل على استثارة التابعين وتحول اهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية.

وتعد القيادة التحويلية من أنماط القيادة الحديثة ولها قدرة على مواجهة التحديات (العمرى، ٢٠٠٨)، وترجع أهميتها لكونها تستوعب مشاعر وقيم وإبداع أتباعه ويطور الابتكار (Saenz, 2011)، وتتم عملية دفع العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والأخلاقية.

لذا فالقيادة التحويلية تقوم على قدرة القائد على الارتقاء بمستوى رؤوسيه وخلق البيئة المناسبة للإبداع والتطوير، وتشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها للوصول إلى مستوى عال من الأداء والفاعلية لتحقيق الأهداف (علوان، ٢٠١٧). وقد ذكر علوان (٢٠١٧) عدداً من مفاهيم القيادة التحويلية وفقاً لآراء بعض الباحثين كما يوضحها جدول (١).

جدول (١) مفاهيم القيادة التحويلية

الباحث / السنة	التعريف
Daft and Noe,2001:14	هي التي تمكن القائد من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام لتحقيق أهداف المنظمة
Conger and Kanungo,2007:47	تلك التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب بل تعمل على تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً داخل المنظمة
Shibru and Darshan, 2011:687	نمط قيادي يلهم الأتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة والتأثير العميق في اهتمامات التابعين.
Belle, 2013:2	أسلوب قيادي قائم على تنمية المهارات والقدرات لدى العاملين في المنظمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
فرنش وجوينر، ٢٠١٦ : ٤٤	قدرة المنظمة وتأثيرها على الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف والتركيز على المصلحة العامة لها.

المصدر: علوان، ٢٠١٧

يتضح من خلال الجدول السابق وجود اتجاهات متعددة للباحثين عند تناول مفهوم القيادة التحويلية ومنها الآتي:

١. تؤثر القيادة التحويلية في بناء عمليات التنظيم داخل المنظمة الفندقية من خلال تحفيز الجهود لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.
٢. تعمل القيادة التحويلية على تحقيق رغبات العملاء بأقل التكاليف وبجودة عالية.
٣. التركيز على تحقيق أهداف بعيدة المدى للفندق مما يؤدي إلى جذب أكبر عدد من العملاء.
٤. تعمل القيادة التحويلية على دفع المنظمات الفندقية إلى زيادة الأداء فضلاً عن زيادة الحصة السوقية وبناء الالتزام وتعزيز ثقة المرؤوسين بالقائد والمنظمة معاً وترفع من الروح المعنوية لديهم. ومما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية على إنها السلوك الفعال للقائد وهي تعبر عن العلاقة التبادلية بين القائد والتابعين والتأثير بهم لإتقان عملهم بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق رسالتها المستقبلية.

أهمية القيادة التحويلية

شكّلت التغييرات التي يشهدها العالم ضغوطاً كبيرة على المنظمات والعاملين فيها، مما أدى إلى إحتدام المنافسة بين الفنادق (Abdelhamid, 2017; Al-Romeedy, 2019)، وقد أبرزت هذه الضغوط حاجة الفنادق إلى إستخدام أساليب إدارية حديثة تلبّي إحتياجات المنظمة والعاملين فيها (Zaki and Al-Romeedy, 2018)، كأسلوب القيادة التحويلية والتي تتصف بالقدرة العالية على إدارة الضغوط والتحديات من خلال التركيز على الإبتكار، والإبداع، والتطوير لمواكبة التغييرات المتسارعة (الشمري والسلطان، ٢٠١٨).

ولذلك تتبع أهمية القيادة التحويلية من كونها نمط يسعى القائد من خلاله للوصول إلى دوافع التابعين، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم وإستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، وهذا يؤكد الحاجة للانتقال من القيادة التقليدية التي تقوم بدور المحافظة والإستقرار إلى القيادة الحديثة القادرة على الانتقال والتحول إلى منظمات قادرة على التفاعل مع متطلبات العصر، ومن خلال القيادة التحويلية، التي تتمتع بالجاذبية والإلهام وثقة العاملين، وقدرتها على الإستثارة العقلية لهم، والإهتمام برغباتهم وإحتياجاتهم، مما يؤدي إلى دافعية أقوى للعمل والإنتاجية وفاعلية أكثر داخل المؤسسة الفندقية.

كما أن القيادة التحويلية نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، وأهداف محددة وواضحة، ويشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، ويسعى إلى إحداث التغيير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف مع التغيرات العالمية، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة صحية تقوم على التفاهم والحوار والمشاركة بين المستويات الإدارية، حيث تشجع القيادة التحويلية الموظفين على المشاركة في البرامج لتطوير مهاراتهم، وتحقيق الأداء المتميز (Saenz, 2011).

أبعاد القيادة التحويلية

أشار السائدة والزعبي (٢٠١٥) والرميدي وطلحي (٢٠١٩) إلى أن هناك أربع أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية علي النحو التالي:

١- **التأثير المثالي:** يتم بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالفائد التحويلي يحظى بإعجاب وإحترام التابعين.

٢- **التحفيز الإلهامي:** يركز على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية والأهداف والرؤى المشتركة.

٣- **الإستثارة العقلية:** تعني قدرة القائد على إستثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتصبح جهوداً إبداعية وخالقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات بطرق جديدة، والبحث عن حلول إبداعية لها.

٤- **الإعتبارية الفردية:** ويقصد بها إهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بإحترام.

بالإضافة إلي بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما: التمكين، والمكافآت. ومن خلال هذه الأبعاد يمكن الحكم على مدي فاعلية وكفاءة القيادة التحويلية ومدي قدرتها على النجاح في تحقيق أهدافها وهو ما يستدعي إستخدام القوة التنظيمية وذلك من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة الفندقية (أحمد، ٢٠١٩).

ثانياً: الفاعلية التنظيمية

◆ مفهوم الفاعلية التنظيمية

ترجع أهمية مفهوم الفاعلية لكونها معيار مهم في تحديد مدي نجاح الفندق أو فشله، ولكن هناك صعوبة في الإتفاق على تعريف محدد لها حيث يخط البعض بينها وبين الكفاءة التنظيمية، وقد ميز (Reddin) بين الكفاءة والفاعلية علي أساس أن الكفاءة ترتبط بفعل الأشياء بطريقة صحيحة، وتسعي لحل المشكلات، وحماية الموارد، وخفض التكاليف، في حين ترتبط الفاعلية بفعل الأشياء الصحيحة، وإنتاج بدائل خالقة، وتحقيق النتائج، وزيادة الأرباح (Farahbakhsh, 2007 ; محمد، ٢٠١٥).

قد حدد Hall (١٩٩٢) مفهوم الفاعلية التنظيمية على أنها قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها، بينما بيّن (القيوتي، ٢٠٠٠) أن الفاعلية التنظيمية هي قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء، بينما العامري والغالبي (٢٠٠٧) فقد حدداها على أنها الأداء العالي والمستمر لتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها.

كما أشار الهاشمي والعضايلة (٢٠١٧) إلي إرتباط الفاعلية التنظيمية بمدي قدرة الفنادق على تحقيق أهدافها، والقدرة علي البقاء والنمو والإستمرار في بيئة العمل في ضوء إمكانياتها المتاحة، بينما يري الخوالدة والشورة (٢٠١٨) أن الفاعلية التنظيمية تعد هدفاً ووسيلة، فهي هدفاً تسعى جميع الشركات للوصول إليه فهي ضرورة حتمية لضمان بقاء وإستمرار الفندق في بيئة العمل. وقد ذكر علوان (٢٠١٧) عدداً من مفاهيم الفاعلية التنظيمية وفقاً لآراء بعض الباحثين والتي يوضحها جدول (٢).

جدول (٢) مفاهيم الفاعلية التنظيمية

التعريف	الباحث/ السنة
درجة إدراك المنظمة لأهدافها وتأخذ في إعتبارها التغيرات على مستوى المنظمة والأقسام	Daft,2001:64
قدرة المنظمة على تلبية وتحقيق أهداف أصحاب المصالح	Jones,2001,17
قياس مدى نجاح المنظمات في تحقيق مهامها عبر الإستراتيجيات	Jamrog and Overhat, 2004 :21
قدرة المنظمة علي تحقيق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة	العبادي:٢٠٠٥:٦
النجاح المستمر في تحقيق رسالة أو مهمة المنظمة	Kushner,2006:11
الأداء العالي والمستمر بتحقيق الرسالة والأهداف المحددة في نطاقها	العامري والغالبي: ٣٣٦:٢٠٠٧
درجة الإشباع والرضا وإستغلال الفرص وتجنب التهديدات	أحمد، ٢٠٠٧: ١٠١
قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء بطريقة مثالية أو بطريقة مرضية	الخفاجي والغالبي، ٢٩:٢٠٠٩
هي الإنتاجية المرتفعة والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة والقدرة على الإستقرار والإبداع	الراشدي:٢٠١٠:٣٧

المصدر: علوان، ٢٠١٧.

وتشير الفاعلية التنظيمية إلى الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، وتضمن النمو والاستمرار في بيئة العمل، وتقدم خدمات تلاقي رضا العملاء، وتحقق ميزة تنافسية من خلال الإستغلال الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة لديها.

◆ أهمية الفاعلية التنظيمية

تعد الفاعلية التنظيمية أحد المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مستوي الأداء داخل الفنادق، وتمثل الفاعلية التنظيمية أهمية كبيرة لجميع الشركات، حيث تساهم في زيادة القدرة على تطبيق الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف عن طريق كفاءة إستخدام الموارد المتاحة وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية، ودعم بقائها وإستمرارها في بيئة العمل، بجانب تحسين سمعتها، وزيادة القدرة علي إستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة كافة التحديات بكفاءة، بالإضافة إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة بما يضمن للشركة تحقيق ميزة تنافسية (الخواودة، ٢٠١٨)، وقد أشار علوان (٢٠١٧) إلي التأثير الإيجابي لممارسات القيادة التحويلية علي تعزيز الفاعلية التنظيمية داخل الفنادق.

◆ مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية

شاع إستخدام المؤشرات التقليدية في تقييم الفاعلية التنظيمية للشركات: المرونة، والتطوير، والتماسك، والإشراف، والموثوقية، والتنوع، والتفويض، والتأكيد على النتائج، وتنمية المديرين، واللامركزية، والتخطيط، والتعاون، والأداء، والدعم، والإتصال، كما توجد مؤشرات إقتصادية مثل: الربح والإنتاجية والنمو والكفاءة، وكما يمكن إستخدام مؤشرات: دوران الأفراد، وتأخرهم، وغيابهم، وتكاليف العمل للتعبير عن الفاعلية. ولكن رغم وجود خيارات متنوعة أمام الشركات، لقياس فاعليتها التنظيمية، إلا أن الكثير من الشركات تستخدم الجوانب المالية فقط. وقد ذكر (الخواودة، ٢٠١٧) عدداً من مؤشرات الفاعلية التنظيمية منها ما يلي:

- المرونة، والتطوير، والتماسك، والإشراف، والموثوقية والإنتقاء، والتنوع، والتفويض، والمساومة، والتأكيد على النتائج، وتنمية المدراء، والتنسيق، واللامركزية، والفهم، والصراع، وتخطيط القوى العاملة، والتخطيط والتعاون، والأداة، والدعم، والإستخدام، والاتصال، والدوران.

- الأداء مؤشراً لقياس الفاعلية

- ولذا يتضح عدم الإتفاق علي مؤشرات محددة لتقييم الفاعلية التنظيمية للباحثين في هذا الموضوع، ولذلك تم تحديد الأبعاد الرئيسية التالية لتقييم فاعلية المنظمات وهي (العواودة، ٢٠١٧):
- ١- الأداء المالي: يعكس الإهتمام بأنشطة المنظمة التي تسهم في تحسين الأداء المالي على المدى القصير والطويل الأجل، وتتمثل بمؤشرات صافي الدخل، والعائد على الاستثمار.
 - ٢- خدمة الزبون: وتقيس مؤشرات خدمة الزبون كيف ينظر الزبائن للمنظمة، ورضاء الزبائن والاحتفاظ بهم.
 - ٣- العمليات الداخلية للشركة: وتركز مؤشرات العمليات الداخلية على الإنتاج، واحصائيات التشغيل مثل: سرعة إنجاز الطلبات، وتكلفة كل طلب.
 - ٤- التعلم والنمو: وتركز إمكانية التعلم والنمو على كيفية الإستمرار بإدارة رأس المال البشري في الشركة مستقبلاً بشكل جيد، وتشمل: مقاييس ورضاء العاملين والاحتفاظ بهم، وعدد البرامج التدريبية، وتحسين المنتجات، وتقديم منتجات جديدة.

ثالثاً: القوة التنظيمية

تعد القوة التنظيمية عاملاً رئيسياً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، ولذا فهي ضرورية لعمل القيادة والإدارة (دوسة وحسين، ٢٠٠٩)، وقد أعتبر حنون (٢٠١٧) الموضوع أكثر أهمية في حياة المنظمات لتأثيرها في فاعلية المنظمة، وهو ما يعزز توجهات البحث الحالي.

مفهوم القوة التنظيمية

عرف Robbins (٢٠٠١) القوة التنظيمية بأنها "مقدرة الفرد في التأثير على القرارات، وقد يكون التأثير إستناداً إلى وظيفة الفرد ولكن ليس بالضرورة أن يمتلك الفرد السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير، وحيث أن القوة التنظيمية هي عملية طبيعية في أية جماعة أو منظمة، فإنه يجب التعرف على كيفية الحصول عليها وممارستها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن ذلك سيكون عاملاً مساعداً للمديرين حتي يكونوا أكثر فاعلية (العطية، ٢٠٠٣؛ حنون، ٢٠١٧). ويشير جدول (٣) إلي مفهوم القوة التنظيمية وفقاً لأراء عدد من الباحثين.

جدول (٣) مفهوم القوة التنظيمية

التعريف	الباحث / السنة
إمكانية إمتلاك الأفراد تأثيراً على سلوك أفراد آخرين.	Schermerhorn, et al., 2000: 172
قدرة الأفراد على التأثير في القرارات	Robbins, 2001: 52
القابلية التي يمتلكها أحد الأفراد أو الاقسام لتأثير في الأفراد من أجل تحقيق نتائج مرغوبة	Daft, 2001: 447
القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي.	Daft, 2003: 515
قدرة التأثير التي يمتلكها أحد الأفراد على الآخرين بحكم موقع العمل	Johns and Saks, 2005: 377
قدرة التأثير الكامنة في تغيير سير الأحداث والتغلب على المقاومة وإجبار الآخرين على عمل الأشياء.	Luthans, 2008: 208
احتمال فرض إرادة شخص ما على إرادة وسلوك شخص آخر	عوض، ٢٠٠٨: ٢٠٢

ومما سبق يمكن تعريف القوة التنظيمية بأنها إمكانيات (قدرات) يمتلكها الفرد قد تكون ضمنية أو ظاهرة يحاول من خلالها التأثير في سلوك الآخرين بغية تحقيق هدف معين، بإستخدام أدوات أو وسائل متعددة مثل: السلطة والإكراه، والإقناع، والخبرة، والمرجعية، والمكافأة في محيط بيئة العمل.

٣- أهمية القوة التنظيمية

إن قراءة وفهم واقع القوة هي أمر ضروري لفهم آلية عمل المنظمة والإدارة وكيفية سير عملها في ظل ظروف معينة وكيف يعمل الأفراد فيها وكيف يمكن للشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين وبالنهاية على المنظمة وعلى تنفيذها لواجباتها (شريف وعبد، ٢٠١٥)، حيث تكمن أهمية القوة بقدرتها وتأثيرها الهام والفاعل من خلال العمليات التي تقوم بها وتكتيكاتها وخطتها الاستراتيجية، بالإضافة إلي أن القوة تعتبر عاملاً إيجابياً متى ينظر إليها من حيث أهدافها ودورها في التأثير على الأفراد في سبيل تحقيق أهداف العمل والمنظمة.

٢- أبعاد القوة التنظيمية

تتعدد أبعاد القوة أو مظاهرها بتعدد مصدرها أي الأساس الذي تستند إليه أو تستمد منه الإدارة القوة في ممارسة القيادة، فهناك: القوة الرسمية (قوة المركز القانوني) وقوة المكافأة وقوة العقاب (الإكراه) وقوة المرجعية الكاريزما الشخصية وقوة الخبرة، وقوة المعلومات، وقوة الارتباط وقوة الملكية كلها تمثل أبعاد القوة التي قد تملكها وتمارسها الإدارة كلها أو بعضها في أدائها لمهامها المختلفة.

ولم يتفق الباحثون على مصادر محددة للقوة ويأتي هذا الاختلاف لتباين وجهات النظر في دراسة مصادر القوة، وعليه سيتم عرض بعض وجهات نظر بعض الباحثين في جدول (٤) وهي كالآتي (الحميري والياسري، ٢٠٠٦):

جدول (٤) أبعاد القوة التنظيمية

أبعاد القوة التنظيمية	الباحث/ السنة
الشرعية، المكافأة، المرجعية، الكاريزمية، الخبرة	Luthans, 2008: 449- 455
صنف القوة إلى نوعين الأول قوة الموقع أما الثانية القوة الشخصية وتشمل قوة الخبرة وقوة الإقناع العقلاني، والقوة المرجعية	Schermerhorn, et al, 2000: 311
الخبرة ، المكافأة، الإكراه، الشرعية، والمرجعية	النجمي، ٢٠١٣: ٣٤
المكافأة، العقوبة، الإكراه، الشرعية، المرجعية، الخبرة، والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرار	الخفاجي، ١٩٩٩: ١٢
القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة الارتباط، القوة المرجعية	الجميلي، ٢٠٠٤: ٤١

المصدر: الحميري والياسري، ٢٠٠٦

ويصنف العطية (٢٠٠٣) مصادر القوة إلى قوة الإكراه وقوة المكافأة والقوة الرسمية، وقوة الخبرة، والقوة المرجعية وهي كالآتي:

- **القوة الرسمية:** وهي قدرة الفرد على التأثير على الآخرين بحكم وظيفته حيث تُستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ويستجيب الأفراد لهذه القوة بسبب اعتقادهم أن الفرد يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر، وقد تعرف أيضاً بالقوة الشرعية أو الهيكلية أو القوة المستمدة من موقع المدير في الهيكل التنظيمي، ومصدرها صلاحيات الموقع القانوني وهي السلطات والإمكانات التي يخولها له القانون أو نظام عمل المنظمة.

- **قوة الخبرة:** مصدرها هو المهارة والمعرفة الفنية العلمية والعملية والإدارية التي يمتلكها المدير ويتميز بها ما يجعل العاملين يقبلون آرائه ونصائحه ويطيعون أوامره نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة (مومني وبوسهمين، ٢٠١٨)، كما يعتمد هذا النوع من القوة على الخبرة والتجربة التي يكتسبها الفرد في حياته وذلك عن طريق التخصص أو المهارة والمعرفة من الخبرات التي مر بها، ويكون التأثير نتيجة لقوة الخبرة فعلاً متى استفاد القائد أو المدير من المعلومات السابقة والتجارب التي مر بها، فيسهل عليه التعامل مع التابعين والتأثير فيهم وفي سلوكهم نحو تحقيق الأهداف (أبو زيد، ٢٠١٠)، ونظراً لتعدد المؤثرات والعوامل البيئية وتداخلها لم تعد القوة التقليدية كافية للتأثير في التابعين بل دعت الحاجة إلى أن يلجأ القائد إلى استخدام قوة الخبرة والتجارب للتأثير في التابعين له (العديلي، ١٩٩٥؛ صادق ومحمد، ٢٠١٤).

- **القوة المرجعية:** وتسمى أيضاً بقوة الصفات الشخصية وبقوة الإعجاب أو قوة الاقتداء، مصدرها شخصية المدير الجذابة وصفاته الإيجابية التي تدفع العاملين معه لطاعته والتفاعل معه بإيجابية بشكل طوعي وذاتي، ويعرف القائد الذي يتمتع بمستوى عالي من قوة المرجعية بالقائد الكاريزمي (مومني وبوسهمين، ٢٠١٨). ولذلك تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه وترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم (صادق ومحمد، ٢٠١٤).

- **قوة المكافأة:** يمتلكها الفرد الذي له القدرة على مكافأة الآخرين أو التأثير في قرار مكافئهم مادياً أو معنوية، مما يجعلهم يطيعون أوامرهم وينفذونها، كما أنها تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل (يوسف وناجي، ٢٠١٤)، ومصدرها توقعات العامل أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب وطاعته للمدير سيعود عليه بأنواع عديدة من المكافآت المادية أو المعنوية مثل زيادة الراتب أو الترقية، وجوائز وشهادات تقدير (العديلي، ١٩٩٥؛ صادق ومحمد، ٢٠١٤)

الدراسة الميدانية أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها علي استمارة الاستقصاء. وتكونت تلك الاستمارة من ٤ محاور رئيسية حيث تضمن المحور الأول البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة). وقد تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة في إعداد عبارات الثلاث محاور الأخرى، حيث تم الاعتماد علي مقياس السلطي (٢٠١٥) والريميدي وطلحي (٢٠١٩) في المحور الثاني "القيادة التحويلية" (المتغير المستقل)، ومقياس الزبيدي (٢٠١٧) في المحور الثالث "القوة التنظيمية" (المتغير الوسيط)، ومقياس الهاشمي والعضايلة (٢٠١٧) في المحور الرابع "الفاعلية التنظيمية" (المتغير التابع). ويوضح جدول (٥) توزيع فقرات الاستبيان علي محاور الدراسة.

جدول (٥) توزيع فقرات الاستبيان علي المحاور

المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
البعد الأول "التأثير المثالي"	٩	٩-١
البعد الثاني "الاستنارة العقلية"	٩	١٨-١٠
البعد الثالث "الحافز الإلهامي"	٨	٢٦-١٩
البعد الرابع "الاعتبارية الفردية"	٨	٣٤-٢٧
القيادة التحويلية	٣٤	٣٤-١
البعد الأول "القوة الرسمية"	٦	٤٠-٣٥
البعد الثاني "قوة الخبرة"	٦	٤٦-٤١
البعد الثالث "قوة المكافأة"	٦	٥٢-٤٧
البعد الرابع "قوة المرجعية"	٦	٥٨-٥٣
القوة التنظيمية	٢٤	٥٨-٣٥
الفاعلية التنظيمية	١٦	٧٤-٥٩

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تصميم عبارات المحاور الثلاث، والذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (٥ = موافق بشدة، ٤ = موافق، ٣ = محايد، ٢ = غير موافق، ١ = غير موافق بشدة).

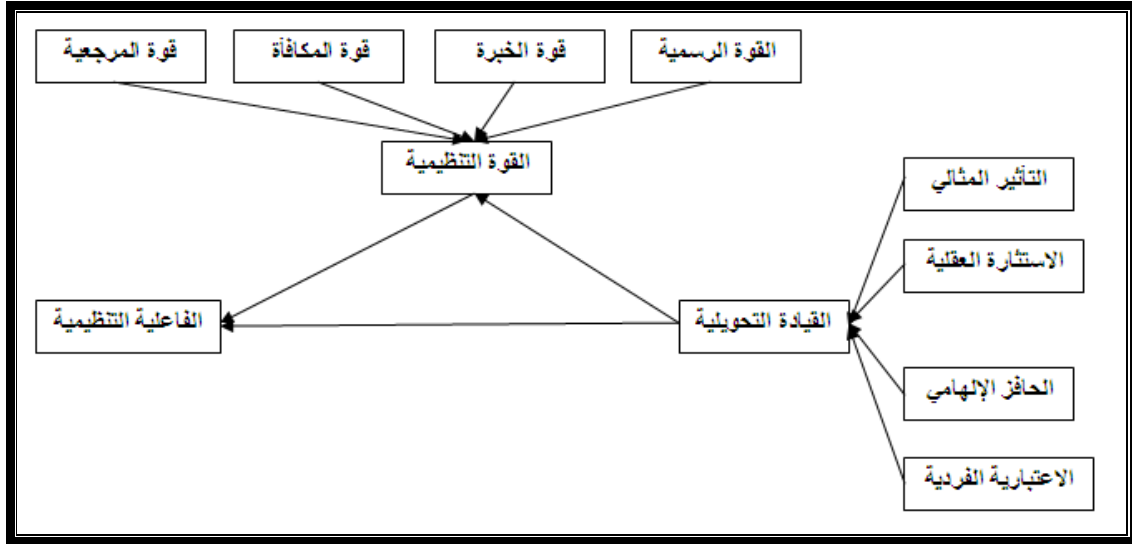
وقد تم إجراء اختبار الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام برنامج IRTPRO، وأظهرت نتيجة هذا الاختبار أن معامل الثبات لجميع المتغيرات بلغ ٨٥%، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة والتي تقدر بـ ٧٠%. وتعتبر هذه القيمة مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والنقطة بمتغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

طبيعة وحجم العينة

تم توزيع عدد ٢٨٠ استمارة علي عينة عشوائية ميسرة من المديرين بفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ، وتم الاعتماد علي تحليل عدد ٢٢٧ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من الاستمارات، حيث بلغت نسبة الاستجابة نحو ٨١,١%.

نموذج الدراسة المقترح

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر تطبيق نمط القيادة التحويلية بفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ علي الفاعلية التنظيمية في ظل وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط. واعتماداً علي هدف الدراسة؛ وبالرجوع إلي عدد من الدراسات السابقة مثل: دراسة نجم وآخرون (٢٠١٠)؛ علوان (٢٠١٧)؛ العثماني (٢٠١٧)؛ تم إعداد نموذج الدراسة كما هو موضح في شكل (١).



شكل (١) نموذج الدراسة المقترح

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها العديد من البرامج الإحصائية، وقد تم استخدام برنامج SPSS Version 25 لاستخراج نتائج التحليل الوصفي، وبرنامج IRTPRO لقياس مستوي الثبات والاتساق الداخلي، وبرنامج SAS 9.1 لبيان العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. وتمثلت الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في اختبار الثبات والاتساق الداخلي لاستمارة الاستقصاء، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط الجزئي، وتحليل الانحدار البسيط، والانحدار المتعدد.

نتائج الدراسة

البيانات الديموغرافية والوظيفية

جدول (٦) البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية (%)	المتغير	التكرارات	النسبة المئوية (%)
النوع			المؤهل الدراسي		
ذكر	٢٠٤	٨٩,٩	بكالوريوس أو ليسانس	٢١٠	٩٢,٥
أنثى	٢٣	١٠,١	دبلوم دراسات عليا	٣	١,٣
المجموع	٢٢٧	١٠٠	ماجستير	٢	٠,٩
			دكتوراه	-	-
			أخرى	١٢	٥,٣
			المجموع	٢٢٧	١٠٠
السن			عدد سنوات الخبرة		
أقل من ٣٠ سنة	١	٠,٤	أقل من ٥ سنوات	١٠	٤,٤
٣٠-أقل من ٤٠ سنة	٧٩	٣٤,٨	٥-أقل من ١٠ سنوات	٦٥	٢٨,٦
٤٠-أقل من ٥٠ سنة	١١٣	٤٩,٨	١٠-أقل من ١٥ سنة	٨٥	٣٧,٤
٥٠ سنة فأكثر	٣٤	١٥	١٥ سنة فأكثر	٦٧	٢٩,٦
المجموع	٢٢٧	١٠٠	المجموع	٢٢٧	١٠٠

يوضح جدول (٦) أن نسبة المشاركين من الذكور بلغت ٨٩,٩% من إجمالي العينة، وبلغت نسبة الإناث ١٠,١%. كما أن هناك ٤٩,٨% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠-أقل من ٥٠ سنة، و٣٤,٨% ممن تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠-أقل من ٤٠ سنة، بجانب أن نسبة ممن تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر بلغت ١٥%، وأخيراً بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة ٠,٤%. أما بالنسبة للمؤهل الدراسي؛ فبلغت نسبة الحاصلين علي بكالوريوس أو ليسانس ٩٢,٥%، وبلغت نسبة الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا ١,٣%، والحاصلين علي ماجستير ٠,٩%، والحاصلين علي مؤهلات أخرى ٥,٣%، بينما لم يوجد أي فرد في العينة حاصل علي درجة الدكتوراه. وبلغت نسبة من تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ١٠- أقل من ١٥ سنة ٣٧,٤%، وبلغت نسبة من تبلغ سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر ٢٩,٦%، كما بلغت نسبة من تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ٥ - أقل من ١٠ سنوات ٢٨,٦%، وأخيراً بلغت نسبة من تقل سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات نحو ٤,٤%.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
مرتفع	١,٠٣	٤,٠٤	القيادة التحويلية
مرتفع	٠,٩٧	٤,٠٦	التأثير المثالي
مرتفع	٠,٨١	٤,١١	الاستثارة العقلية
مرتفع	١,١١	٤,٠١	الحافز الإلهامي
مرتفع	١,١٧	٣,٩٨	الاعتبارية الفردية
مرتفع	٠,٩٤	٤,١١	القوة التنظيمية
مرتفع	٠,٩٢	٤,١٧	القوة الرسمية
مرتفع	٠,٨٨	٤,١٤	قوة الخبرة
مرتفع	١,١٣	٤,٠٠	قوة المكافأة
مرتفع	٠,٩٤	٤,١١	قوة المرجعية
مرتفع	٠,٨٦	٤,١٧	الفاعلية التنظيمية

توضح نتائج الجدول (٧) تطبيق القيادة التحويلية بشكل كبير نسبياً في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٤، والانحراف المعياري ١,٠٣. وهذا يعني إمتلاك مديري هذه الفنادق لبعض المهارات والقدرات التي تمكنهم من تشجيع العاملين علي الابتكار والتجديد، وحث العاملين علي رفع مستويات أدائهم من خلال الحوافز والمكافآت، وامتلاكهم رؤية مستقبلية متميزة، وتشجيع العاملين علي دمج أهدافهم الخاصة مع أهداف الفندق وتحقيقها بكفاءة عالية. وفيما يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية؛ توضح النتائج تطبيقها جميعاً بدرجات متقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لُبعد الاستثارة العقلية ٤,١١، والانحراف المعياري ٠,٨١، وهو ما يعني قدرة المديرين علي جعل العاملين أكثر وعياً وإدراكاً لمشكلات عملهم، وذلك عن طريق الاجتماع بهم والاستماع لأرائهم ومقترحاتهم والعمل بها، كما بلغ المتوسط الحسابي لُبعد التأثير المثالي ٤,٠٦، والانحراف المعياري ٠,٩٧، وهو ما يعني امتلاك المديرين لرؤية مستقبلية، ورغبة قوية لتحقيق أهداف الفنادق التي يعملون بها، وبناء علاقات قوية قائمة علي الاحترام والثقة بين العاملين والإدارة. وبلغ المتوسط الحسابي لُبعد الحافز الإلهامي ٤,٠١، والانحراف المعياري ١,١١، مما يدل علي قدرة المديرين علي تشجيع وتحفيز العاملين علي بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف العمل بكفاءة. وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي لُبعد الاعتبارية الفردية ٣,٩٨، والانحراف المعياري ١,١٧، وهو ما يعني اهتمام هؤلاء المديرين باحتياجات كل موظف داخل الفندق وتحقيقها، بجانب الاهتمام بالنواحي الشخصية لكل العاملين، وتشجيعهم علي التعلم مع مراعاة الفروق الفردية.

وكما تبرز النتائج في الجدول (٧) أيضاً ارتفاع مستوى القوة التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١١، والانحراف المعياري ٠,٩٤، وهو ما يعني قدرة المديرين بتلك الفنادق علي التأثير في سلوكيات العاملين، واتخاذ القرارات التي تتوافق مع أهداف الفنادق. أما بالنسبة لأبعاد القوة التنظيمية؛ تظهر النتائج تطبيقها جميعاً بدرجات متقاربة نسبياً. وقد بلغ المتوسط الحسابي لُبعد القوة الرسمية ٤,١٧، والانحراف المعياري ٠,٩٢، وهو ما يعني امتلاك المديرين سلطة إصدار الأوامر والتعليمات للعاملين للقيام بالمهام المطلوبة، والتزامهم بهذه التعليمات. وقد بلغ المتوسط الحسابي لُبعد قوة الخبرة ٤,١٤، والانحراف المعياري ٠,٨٨، وهو ما يعني قدرة المديرين علي استخدام مهاراتهم وخبراتهم في التأثير علي العاملين. كما بلغ المتوسط الحسابي لقوة المرجعية ٤,١١، والانحراف المعياري ٠,٩٤، وهو ما يعني قدرة المديرين علي التأثير في العاملين من خلال احترامهم له، وتقديرهم لخبرته وقدراته. وبلغ المتوسط الحسابي لُبعد قوة المكافأة ٤,٠٠، والانحراف المعياري ١,١٣، وهو ما يعني قدرة المدراء علي تحفيز العاملين والتأثير عليهم من خلال الحوافز والمكافآت، ويوضح الجدول ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٧، والانحراف المعياري ٠,٨٦، وهو ما يدل علي قدرة الفنادق علي استخدام مواردها لتحقيق أهدافها، وضمان البقاء والاستمرار في بيئة العمل السياحي.

إثبات صحة الفروض

الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول (٨) نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	قيمة الارتباط	المعنوية	نوع الارتباط	درجة الارتباط
العلاقة بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية	٠,٧١٣	٠,٠٠٠	طردي	معنوي قوي
العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية	٠,٦٥٩	٠,٠٠٠	طردي	معنوي متوسط
العلاقة بين القوة التنظيمية والفاعلية التنظيمية	٠,٧١١	٠,٠٠٠	طردي	معنوي قوي

توضح نتائج الجدول (٨) وجود علاقة ارتباط معنوية وطردياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغير الوسيط. وتوضح النتائج أن قيمة الارتباط بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية بلغت ٠,٧١٣، وهو ارتباط قوي، مما يعني أنه كلما زاد تطبيق القيادة التحويلية، كلما زاد مستوى القوة التنظيمية داخل فنادق الخمس نجوم بدرجة كبيرة. كما تبرز النتائج أن قيمة الارتباط بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية بلغت ٠,٦٥٩، وهو ارتباط متوسط، مما يعني أن الفاعلية التنظيمية تزداد بزيادة تطبيق القيادة التحويلية بدرجة متوسطة. وقد بلغت قيمة الارتباط بين القوة التنظيمية والفاعلية التنظيمية ٠,٧١١، وهو ارتباط قوي، مما يعني أنه كلما زادت القوة التنظيمية، كلما زادت الفاعلية التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ بدرجة كبيرة.

نتائج الارتباط الجزئي بين المتغير المستقل والمتغير التابع في وجود المتغير الوسيط

جدول (٩) القوة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية

المتغيرات		القيادة التحويلية	الفاعلية التنظيمية	القوة التنظيمية
في حالة وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط	القيادة التحويلية	١,٠٠٠	٠,٦٥٤	٠,٧١٣
	الفاعلية التنظيمية	٠,٦٥٤	١,٠٠٠	٠,٧١١
القوة التنظيمية	القيادة التحويلية	٠,٧١٣	٠,٧١١	١,٠٠٠
	الفاعلية التنظيمية	٠,٧١١	٠,٧١١	٠,٧١١
بعد عزل تأثير القوة التنظيمية كمتغير وسيط	القيادة التحويلية	١,٠٠٠	٠,٦٥٩	٠,٦٥٩
	الفاعلية التنظيمية	٠,٦٥٩	١,٠٠٠	٠,٦٥٩
	القوة التنظيمية	٠,٦٥٩	٠,٦٥٩	١,٠٠٠
	المتغير الوسيط	٠,٦٥٩	٠,٦٥٩	٠,٦٥٩

يتضح من نتائج جدول (٩) أن العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية في وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط بلغت ٠,٦٠٤، بينما بلغت العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية بعد عزل تأثير القوة التنظيمية كمتغير وسيط ٠,٦٥٩، مما يعني أن القوة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية.

تحليل الانحدار البسيط

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار البسيط

Sig.	f	R ²	Sig.	t	B	الأثر
٠,٠٠٠	٣٩٩,٤٧٧	٠,٥٢٨	٠,٠٠٠	٣١,٨٧٥	٤,١١٦	ثابت الانحدار
			٠,٠٠٠	١٩,٤٧٧	٠,٦٩٧	القيادة التحويلية
٠,٠٠٠	٣٤٨,٥٤٧	٠,٤٦٦	٠,٠٠٠	٢٩,٦٤٨	٣,٧٩٢	ثابت الانحدار
			٠,٠٠٠	١٨,٧٩٦	٠,٥٦٣	القيادة التحويلية
٠,٠٠٠	٣٧٥,١٤٦	٠,٤٨٩	٠,٠٠٠	٣١,٣٣٢	٣,٩٧٤	ثابت الانحدار
			٠,٠٠٠	١٩,١١٣	٠,٦٣٣	القوة التنظيمية

يوضح الجدول (١٠) أن هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية علي القوة التنظيمية، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (٣٩٩,٤٧٧) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي القوة التنظيمية من خلال تطبيق القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٥٢٨)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة التحويلية" يؤثر بنسبة (٥٢,٨%) في المتغير التابع "القوة التنظيمية". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة نجم وآخرون (٢٠١٠).

وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الأول الذي يشير إلي "تؤثر القيادة التحويلية علي القوة التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ".

وبذلك تكون معادلة انحدار القيادة التحويلية علي القوة التنظيمية كما يلي:
القوة التنظيمية = ٤,١١٦ + ٠,٦٩٧ × القيادة التحويلية.

كما يبين الجدول أيضاً أن هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة (٣٤٨,٥٤٧) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي الفاعلية التنظيمية من خلال تطبيق القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٦٦)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة التحويلية" يؤثر بنسبة (٤٦,٦%) في المتغير التابع "الفاعلية التنظيمية". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات: Bass and Avolio (1994) السيايدة والزرغبي (٢٠١٥)، العثماني (٢٠١٧)، وعلوان (٢٠١٧). وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثاني الذي يشير إلي "تؤثر القيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ".

وبذلك تكون معادلة انحدار القيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية كما يلي:
الفاعلية التنظيمية = ٣,٧٩٢ + ٠,٥٦٣ × القيادة التحويلية.

علاوة علي ذلك؛ يوضح الجدول أن هناك علاقة تأثير معنوية للقوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٧٥,١٤٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي الفاعلية التنظيمية من خلال تطبيق القوة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٤٨٩)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القوة التنظيمية" يؤثر بنسبة (٤٨,٩%) في المتغير التابع "الفاعلية التنظيمية".

وهذا ما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث الذي يشير إلي "تؤثر القوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ".

وبذلك تكون معادلة انحدار القوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية كما يلي:
الفاعلية التنظيمية = ٣,٩٧٤ + ٠,٦٣٣ × القوة التنظيمية.

تحليل الانحدار المتعدد

جدول رقم (١١) أثر القيادة التحويلية والقوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية

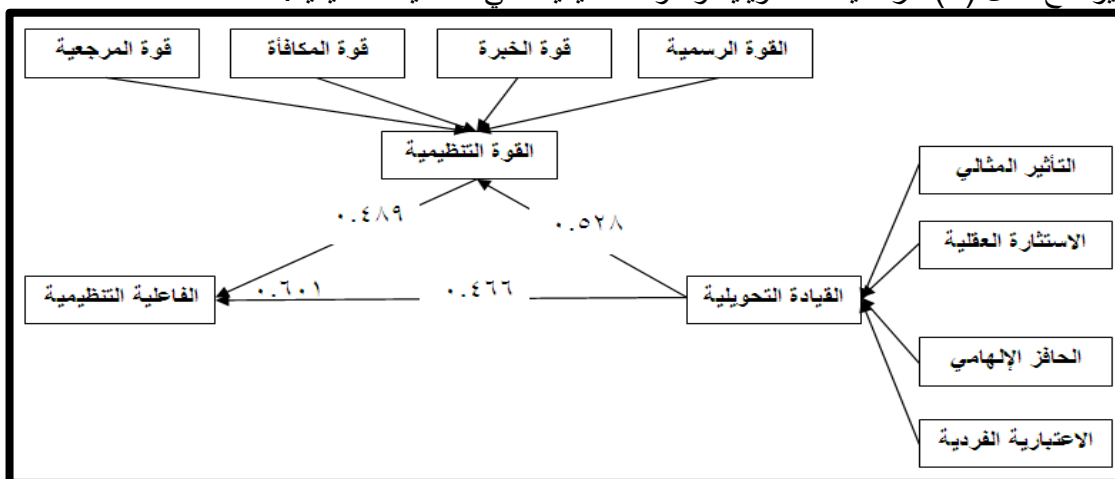
الأثر	B	t المحسوبة	Sig.	R ²	f	Sig.
أثر القيادة التحويلية والقوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية	٤,٦٩٨	٣٢,٣٦٦	٠,٠٠٠	٠,٦٠١	٣٨٧,٤٦٩	٠,٠٠٠
ثابت الانحدار	٠,٤٥٥	١١,٦٧٤	٠,٠٠٠			
القيادة التحويلية	٠,٤٧١	١٤,٣٦٤	٠,٠٠٠			

توضح نتائج جدول (١١) أن هناك علاقة تأثير معنوية للقيادة التحويلية والقوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٨٧,٤٦٩) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في مستوي الفاعلية التنظيمية من خلال القيادة التحويلية والقوة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٦٠١)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة التحويلية" والمتغير الوسيط "القوة التنظيمية" يؤثران بنسبة (٦٠,١%) في المتغير التابع "الفاعلية التنظيمية". وتشير النتائج ارتفاع تأثير القيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية في وجود القوة التنظيمية كمغير وسيط (٦٠,١%) أكثر من التأثير المباشر للقيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية (٤٦,٦%)، وهو ما يعني التأثير الإيجابي للقوة التنظيمية في تعزيز تأثير القيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ.

وهذا ما يؤكد صحة الفرض الرئيسي الذي يشير إلي "تؤثر القيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية في وجود القوة التنظيمية كمغير وسيط في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ". وبذلك تكون معادلة انحدار القيادة التحويلية والقوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية كما يلي:

$$\text{الفاعلية التنظيمية} = ٤,٦٩٨ + ٠,٤٤٥ \times \text{القيادة التحويلية} + ٠,٤٧١ \times \text{القوة التنظيمية}.$$

ويوضح شكل (٢) أثر القيادة التحويلية والقوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية.



شكل (٢) أثر القيادة التحويلية والقوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية

النتائج والتوصيات

النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قيام فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ بتطبيق القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة نسبياً، وكان بُعد الاستثارة العقلية هو الأكثر ارتفاعاً، يليه بُعد التأثير المثالي، ثم بُعد الحافز الإلهامي، وأخيراً بُعد الاعتبارية الفردية.
- ارتفاع مستوى القوة التنظيمية بشكل نسبي في الفنادق خمس نجوم، وكان بُعد القوة الرسمية هو الأكثر ارتفاعاً، يليه بُعد قوة الخبرة، ثم بُعد قوة المرجعية، وأخيراً بُعد قوة المكافأة.
- ارتفاع مستوى الفاعلية التنظيمية بالفنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ، وقدراتها علي استخدام مواردها بكفاءة عالية، مما يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة العمل السياحي.
- هناك علاقة ارتباطية معنوية وطردية بين القيادة التحويلية والقوة التنظيمية، وبين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية، وبين القوة التنظيمية والفاعلية التنظيمية.
- ارتفاع قيمة الارتباط بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية في وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط أكثر من العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والفاعلية التنظيمية.
- تؤثر القيادة التحويلية بشكل معنوي وإيجابي علي القوة التنظيمية، كما تؤثر القيادة التحويلية بشكل معنوي وإيجابي علي الفاعلية التنظيمية، بجانب التأثير المعنوي والإيجابي للقوة التنظيمية علي الفاعلية التنظيمية في الفنادق خمس نجوم بشرم الشيخ.
- ارتفاع تأثير القيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية في وجود القوة التنظيمية كمتغير وسيط أكثر من التأثير المباشر للقيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية.
- تلعب القوة التنظيمية دوراً وسيطاً وهاماً في تعزيز تأثير القيادة التحويلية علي الفاعلية التنظيمية في فنادق خمس نجوم بشرم الشيخ.

التوصيات

- ضرورة إهتمام الفنادق بتطبيق أحدث أنماط القيادة بشكل مستمر لمواكبة تحديات بيئة العمل والوفاء بمتطلباتها علي أكمل وجه، بجانب تأثير تلك الأنماط علي أداء العاملين وأداء الشركة ككل وقدراتها التنافسية.
- ضرورة قيام الفنادق بإتباع سياسة الباب المفتوح مع جميع العاملين، والاستماع لمشاكلهم والعمل علي حلها باستمرار، مما يحفزهم لبذل المزيد من الجهود داخل العمل.
- ضرورة قيام الفنادق بتشجيع العاملين علي المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير العمل والأخذ بها، مما يولد لديهم شعوراً بقيمتهم داخل الفندق، والذي ينعكس علي فعاليتهم في العمل.
- زيادة حرص المديرين ببناء علاقات قوية قائمة علي الاحترام والثقة مع العاملين داخل الفنادق، مما ينعكس علي زيادة ارتباطهم بوظائفهم وولائهم للعمل بشكل كبير.
- ضرورة اهتمام إدارات الفنادق بكيفية استغلال كافة الموارد المتاحة لديهم، بما يحقق ميزة تنافسية ويضمن للفنادق البقاء والاستمرار في بيئة العمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية.
- الاتجاه لتمكين العاملين بشكل واسع، ومنحهم المزيد من الصلاحيات والسلطات، بما ينعكس علي الفاعلية التنظيمية للفنادق.
- العمل علي تطوير بيئة العمل الداخلية، وتحديث إستراتيجيات وسياسات العمل داخل الفنادق باستمرار بما يواكب التطورات في بيئة العمل، والذي ينعكس بدوره علي فاعلية أداء تلك الفنادق.

المراجع

المراجع العربية

١. أبو زيد، خالد (٢٠١٠): "أثر القوة التنظيمية علي الإبداع الوظيفي، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٢. أحمد ، أسامة (٢٠١٩): "أثر القيادة التحويلية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية" دراسة ميدانية" مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد(٦٣).
٣. أحمد، حسن (٢٠٠٧): "إدارة التخطيط والتنظيم، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
٤. الجميلي، خميس (٢٠٠٤): "أثر الثقافة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي" دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٥. الحميري، عباس؛ والياسري، أكرم (٢٠٠٦): "تحديد أثر القوة والإبداع في إحداث التغيير التنظيمي: بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد، ٤(١٣).
٦. الخفاجي، درويش (١٩٩٩): " القوة التنظيمية".
٧. الخفاجي، نعمة؛ الغالبي، طاهر (٢٠٠٩): "نظرية المنظمة مدخلا لتصميم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
٨. الخوادة، رياض (٢٠١٨): "أثر التسويق الاخضر في الفاعلية التنظيمية في شركات الأدوية الأردنية: الدور الوسيط لسلوك المستهلك الشرائي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١٤ (٤).
٩. الراشدي، محمود (٢٠١٠): "إدارة الموارد البشرية وانعكاسها على الفاعلية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الحرة ، هولندا.
١٠. الرميدي، بسام وطلحي، فاطمة (٢٠١٩): "الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد ٢، العدد (١).
١١. الزبيدي، سحر (٢٠١٧): " القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدي عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القادسية،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٤ (٣).
١٢. الزق، يحيى؛ السعيد، محمد (٢٠١٧): "دور تمكين العاملين في تعزيز الإستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ملحق العدد الأول (يونيو ٢٠١٧).
١٣. السلطي، محمد (٢٠١٥): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، ٢٠١٥.
١٤. السيادة، نوال ؛ الزعبي، زعبي (٢٠١٥): " القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مجلد ١١(١).
١٥. الشمري، عبد الرحمن؛ السلطان، ندي (٢٠١٨): "مدي ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية: دراسة ميدانية علي العاملين في المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٨(١).
١٦. العامري، صالح والغالبي، طاهر (٢٠٠٧): "الإدارة والأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
١٧. العبادي، سمير (٢٠٠٥): "بيئة الأعمال ومركزية اتخاذ القرارات وأثرهما في فاعلية المنظمات، المؤتمر العلمي الرابع: "إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن.

١٨. العثماني، عزام (٢٠١٧): "دور القيادة التحولية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة" دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
١٩. العديلي، ناصر (١٩٩٥): "السلوك الانساني والتنظيمي : منظور كلي مقارنة، الرياض، معهد الادارة العامة.
٢٠. العطية، ماجدة (٢٠٠٣): "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، ط١، دار الشروق للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
٢١. العمري، عبد الله (٢٠٠٨): "تأثير القيادة التحولية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الاماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة، القاهرة.
٢٢. العواودة، وليد (٢٠١٧): "أثر المسح البيئي الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية في الشركات الصناعية الكيماوية الأردنية"، مجلة المنارة للعلوم والدراسات، مجلد ٢٣ (١).
٢٣. القريوتي، محمد (٢٠٠٠): "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
٢٤. النعيمي، صلاح (٢٠١٣): "الإدارة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٥. الهاشمي، رياض؛ العضال، علي (٢٠١٧): "أثر جودة الحياة الوظيفية علي الفاعلية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ١٣ (١).
٢٦. حنون، مروة (٢٠١٧): "دور القوة التنظيمية في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدي الأفراد العاملين"، جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصاد.
٢٧. دوسة، طالب؛ حسين، سوسن (٢٠٠٩): "القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السوك الإداري: بحث ميداني في وزارة المهجرين والمهاجرين، مجلة الإدارة والإقتصاد، ع٧٥.
٢٨. عباس، سهيلة (٢٠٠٤): "القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٩. شريف، أثير؛ عبد، صبا (٢٠١٥): "دور القوة التنظيمية في تحديد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: بحث ميداني في مجلس محافظة كركوك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، مجلد ٧ (١٤).
٣٠. صادق، درمان؛ محمد، شليلر (٢٠١٤)، "أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد كليات الإنسانية في جامعة دهوك، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية(رمح)، عمان، الأردن.
٣١. علوان، نوفل (٢٠١٧): "العلاقة بين عوامل تنمية الإبداع الإداري وممارسات القيادة التحولية وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية لأراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولي لمدينة بغداد"، مجلة الغري للعلوم الأقتصادية والإدارية، مج ١٤ (٢).
٣٢. عوض، عامر (٢٠٠٨): "السلوك التنظيمي الإداري"، ط١، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٣٣. فرنش، وندل وجونير، سيسليل (٢٠١٦): " تطوير المنظمات مدخلاً لتعلم السلوك لتحسين المنظمة"، ترجمة وحيد الهندي، مطبعة معهد الادارة العامة، الرياض.
٣٤. محمد، دعاء (٢٠١٥): "التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما: بحث في تطور الفكر الإداري"، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر صفحة ٥، ٦.
٣٥. مومني، سارة؛ بوسهمين، أحمد (٢٠١٨): "أثر القوة التنظيمية علي الإلتزام التنظيمي في المنظمة: دراسة حالة، جامعة طاهري محمد بشار، المجلة الدولية للإقتصاديات وإدارة الأعمال، المجلد ٤ (٢). Available online at [http:// www.refaad.com](http://www.refaad.com).

٣٦. نجم، عبد الحكيم؛ المتولي، محمد وحسانين، جاد الرب (٢٠١٠): "أثر القيادة التحويلية علي القوة التنظيمية بالتطبيق علي الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد ٣٤، العدد ٤.
٣٧. يوسف، عنصر؛ ناجي، ليثيم (٢٠١٤): " أهم المحددات السيكو سوسيلوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد(٧).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdelhamid, B. (2017): "The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies – From Employees Perspectives", *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), pp. 38-56.
2. Al-Romeedy, B. (2019): "Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines – Case Study: Egypt Air", *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), pp.1-15.
3. Bass, B. and Avolio, B., (1994), "Introduction, In. B.M. Bass & B.J. Avolioeds, Improving- organizational effectiveness- through transformational Leadership", Thousand-Oaks, CAS age publication.
4. Belle, N., (2013): "Leading to Make a Difference A field Experiment on the performance Effects of Transformational Leadership perceived social Impact & public service motivation", paper presented at the 11th public management Research conference, Madison, Wisconsin.
5. Conger, J. and Kanungo, R., (2007): "Charismatic Leadership the Elusive Factor in organizational Effectiveness", Jossey-Bass publishers, san Francisco, London.
6. Daft, L. and Noe, A., (2001): "Organizational Behavior", Fortworth Harcourt college publishers.
7. Daft, L., (2001): "Organization Theory and Design", 7th Ed., New York, South Western Publishing.
8. Daft, R.L, (2003): "Management, (6th ed.), United States: South –Eastern.
9. Farahbakhsh, S., (2007): "Managerial Effectiveness in Educational Administration: Concepts and Perspectives", *Management and Administration Society*, Vol. 21(2), pp.33-36.
10. Hall, R., (1992): "Organization: Structure, Process and Outcome", New Delhi.
11. Jamrog, J. and Overhat, T., (2004): "Measuring Organization Effectiveness", 8.
12. Jones, G., (2001):" Organizational Theory: Text & Cases", 3rd ed., Prentice, Hall Inc , New Jersey ,U.S.A
13. Kushner, R., (2006):"Facilitators Guide for Assessing Organizational Effectiveness in National Societies".

14. Luthans, C., (2008): "Organizational Behavior ", 11th ed., McGraw-Hill, Irwin, companies, Inc, New York.
15. Robbins, P., (2001): "Organizational Behavior", 9th ed., New Jersey, prentice hall, Inc.
16. Saenz, H. (2011): "Transformational Leadership" In The Sage Handbook of Leadership, edited by Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson and Mary Bien, London: Sage, p.p.299–310
17. Schermerhorn, J.; John, R. and Hunts, J., (2000): "Osborn Organizational Behavior, 7th ed., New York, John Wiley, Richard N., & Sons, Inc.
18. Shibru, B., and Darshan, G.N., (2011): "Transformational Leadership& its Relationship with subordinate satisfaction with the Leaded the case of Leather Industry in Ethiopia", Inter disciplinary, *Journal of contemporary research in Busines*, Vol.3 (5).
19. Zaki, H. and Al-Romeedy, B. (2018): "Job security as a predictor of work alienation among Egyptian travel agencies' employees, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3 (1).

**The Role of Organizational Power as a Mediator in the Relationship
between Transformational Leadership and Organizational Effectiveness:
An Applied Study on Five Star Hotels in Sharm El-Sheikh**

Marwa Gamal Abouraia¹

¹Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

Abstract

The study aims to identify the relationship between transformational leadership in the five-star hotels in Sharm El Sheikh and organizational effectiveness in light of the organizational power as a mediator. To achieve the objective of the study, the analytical method was used, and a questionnaire was designed to collect the study data. The study population was the directors of the five-star hotel management in Sharm el-Sheikh. A total of 280 survey forms were distributed as a convenience sample. The number of valid forms was 227, with a response rate of 81.1%. Three statistical programs were used to analyze the study data: IRTPRO, SPSS V.25 and SAS V.9.1. The study has reached several results, the most important of which is that there is a significant and positive effect of transformational leadership on both organizational effectiveness and organizational power. There is also a significant and positive effect of organizational power on organizational effectiveness. Additionally, the study found that the organizational power plays mediating role in the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness in five-star hotels in Sharm El-Sheikh.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Effectiveness, Organizational Power, Five Star Hotels, Sharm El Sheikh.