



الأنماط القيادية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية  
هنادي محمد أبو المعاطي<sup>١</sup> إبراهيم عبد الحميد الشاعر<sup>٢</sup> سامي وجيه محمود<sup>٣</sup> محمود محمد محمود علي<sup>٤</sup>

١,٢,٣,٤ قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

## المستخلص:

يهدف البحث الي التعرف علي الأنماط القيادية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للعاملين بالفنادق المصرية وذلك من خلال دراسة مفهوم كلاً من الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي وأهميتهم، وأبعادهم، للتعرف علي الأنماط القيادية السائدة لدي الفنادق وبيان أثر كل نمط من هذه الأنماط في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين بصناعة الضيافة . اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية التي طبقت واعتمدت على توزيع استمارات إستقصاء على عينة (٥٠٤) من العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في مدينة شرم الشيخ في قطاع الغرف وقسم الأغذية والمشروبات. أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التبادلية هو أكثر الأنماط القيادية انتشاراً في فنادق العينة يليه نمط القيادة التحويلية، كذلك كان الإلتزام الإستمراري هو النمط المفضل لأفراد عينة الدراسة . ويوصي البحث المنشآت الفندقية بالعمل علي تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية لما له من أهمية بالغة في التأثير والتحفيز والإهتمام بالمروسين، كذلك العمل علي زيادة مستوي الإلتزام العاطفي والمعياري لدي جميع العاملين لما لهما من تأثير هام في أداء ونجاح الفنادق والعمل علي متابعة مستوي الإلتزام الإستمراري بشكل دائم لأنه مؤشر هام علي معدل دوران العمالة.

©2020 World Research Organization, All rights reserved

**Key Words:** Transactional, Leadership, Transformational, Laissez-Fair, Organizational, Commitment.

**Citation:** Abo El Maaty M. H., El Shaer A. I. and Mahmoud W. S., (2020) Leadership Styles and their Relation with Organizational Commitment of Employees in Egyptian Hotels “., No.27 -1 (3) 38 – 53.



مقدمة:

## Leadership Styles الأنماط القيادية

تعتبر القيادة من أهم عناصر نجاح أي منظمة ، وذلك لأن من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف ، فإذا ما توافرت كافة الموارد المادية والبشرية في ظل عجز قيادي غير قادر علي توجيه وتنظيم وتنسيق الموارد البشرية والمادية فلن يكتب النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها. ويتناسب مستوي تحقيق الأهداف مع مستوي قوة القيادة في الإستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم والكشف عن الطاقات الكامنة لديهم للوصول إلي مستوي عال من الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف ( Sousa and Rocha,2018 ).

### مفهوم القيادة

عرفها ( المحاسنة ، ٢٠٠٦ ) بأنها عملية التأثير في نشاط الجماعة بغرض تحقيق الأهداف . في حين اتفق كلاً من ( Larson and Eid,2012;Johanson,2015) بأنها علاقة تجمع الأفراد حول هدف عام أو مهمة معينة وهي القدرة أو المهارة في التأثير علي التابعين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد.

## Transformational Leadership القيادة التحويلية

عرفت القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يهدف إلي تشجيع المرؤوسين علي تحقيق الأهداف من خلال الإهتمام بإحتياجاتهم الشخصية والإيمان بقدراتهم وتحفيزهم لإنجاز الأهداف (Johnson, 2015). وتوجد العديد من الدراسات في مجال القيادة التحويلية اتفقت علي أن القيادة التحويلية لها أربعة أبعاد تتمثل في التأثير المثالي والدافعية الملهمة و الإعتبارات الفردية والحافز الفكري ( Delotell,2014; Johnson, 2015; Nawaz, 2016 )

- التأثير المثالي: يحدث عندما يستطيع القادة اكتساب ثقة واحترام تابعيهم من خلال القيام بالمهام والتضحية بالوقت والجهد في سبيل تحقيق الأهداف (Madanipour, 2013)

- الدافعية الملهمة : تشير إلي الدرجة التي يشرح فيها القائد الرؤية للمرؤوسين بشكل محفز ، فالقائد يحفز المرؤوسين من خلال التحدث بشكل متفائل عن الأهداف المستقبلية وهنا يجب أن يتمتع القائد بمهارات الإتصال الفعال حتي يستطيع شرح الرؤية للمرؤوسين بشكل مقنع (Koech and Namusong,2012).

- الإعتبارات الفردية : ويعني درجة الإعتناء بحاجات المرؤوسين ، والتشجيع الذي يمنحه القائد لهم والإستماع لمطالبهم مما يجعلهم أكثر احتراماً ومساهمة في أداء العمل (McCleskey,2014).

- الحافز الفكري : عُرّف بأنه العملية التي يقوم القائد من خلالها بزيادة وعي المرؤوسين بالمشكلات والنظر إليها من منظور جديد (Delotell,2014).

## Transactional Leadership القيادة التبادلية

عرفت بأنها تعاقب اجتماعي قائم علي أساس فكرة المنفعة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين لإنجاز العمل في مقابل منحهم مكافآت نظير جهدهم (Koech&Namusong,2012). وتوجد العديد من الدراسات



اتفقت علي أن القيادة التبادلية لها بعدين هما المكافآت الشرطية والإدارة بالإستثناء ( Keskes, Bohorquez, 2016; Dahie et al., 2017 )

- المكافآت الشرطية : تعني العملية التي يعد القائد من خلالها التابعين علي منحهم مكافآت اذا تم إنجاز العمل المطلوب (Clinebell, et al, 2013).

- الإدارة بالإستثناء : حيث يقوم القائد بوضع القواعد والمعايير وتحديد السلطات والمسؤوليات و وظائف كافة المستويات الإدارية بشكل دقيق ويفسح المجال للمرؤوسين في إنجاز مهامهم وأعمالهم دون أن يتدخل إلا في حالة ظهور أخطاء أثناء القيام بالعمل (Keskes, 2014).

## ▪ القيادة الحرة Laissez – Fair Leadership Style

يعرف هذا النمط بنمط إطلاق العنان Free Lien Leadership Style و يسعى القائد في هذا النمط إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و اتخاذ القرارات ، و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل إيماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تنمية قدرات الموظفين، و القائد هنا يميل إلى إسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة عامة و غير محددة ، إيماناً منه بأن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على النفس ( حفيظ ، ٢٠١٣). واتفقت دراسة كلاً من ( كنعان، ٢٠٠٩ ؛ ناصر ، ٢٠١٠ ) أن نمط القيادة الحرة له بعدين هما تفويض السلطة و سياسة الباب المفتوح.

- تفويض السلطة : حيث يميل القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه بشكل كبير من خلال إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات ووضع حلول للمشكلات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل (كنعان، ٢٠٠٩).

- سياسة الباب المفتوح : فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يري أن هذا الأسلوب في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوح لمرؤوسيه ، فيسهل لهم سبل الإتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يصعب عليهم فهمها أو المشكلات التي يصعب عليهم حلها ( ناصر ، ٢٠١٠).

## الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment

يتولد الإلتزام التنظيمي من محصلة التفاعل بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية ، حيث نجد أن الإلتزام التنظيمي هو ادراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به ولذلك يعد الإلتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الممارسات الإبداعية وتحقيق الإستقرار والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ومن ثم تعزيز قدرة المنظمة علي البقاء والنمو المتواصل (Iden, 2014).

### مفهوم الإلتزام التنظيمي

عرف بأنه ارتباط نفسي قوي بين الفرد والمنظمة (Malik , et al , 2010). وعرفه ( البقي ، ٢٠١٢ ) بأنه " الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط والولاء.

### أبعاد الإلتزام التنظيمي

حدد Allen and Mayer عام ١٩٩٠ ابعاد الإلتزام التنظيمي وهي الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري والإلتزام الإستمراري ( Zinsser, 2017).

## - الإلتزام العاطفي Affective Commitment

أشار (Delotell,2014) بأن الإلتزام العاطفي هو قوة ارتباط واندماج الفرد مع منظمته. وقد اتفق كلا من (Ismail,2012 and Mahmoud,2015) علي أن الإلتزام العاطفي يمثل النوع الأكثر أنتشاراً للإلتزام التنظيمي ويعني شعور الفرد وارتباطه النفسي والرغبة في المشاركة والبقاء في المنظمة ، ويرتفع لدي الأفراد عندما يكونوا راضيين عن ادوارهم داخل المنظمة.

## - الإلتزام المعياري Normative Commitment

أشار ( Johnson ,2015) أن الإلتزام المعياري يعني احساس العاملين بالإلتزام الأدبي للبقاء في المنظمة ، وينبع هذا الاحساس غالباً من القيم التي يؤمن بها الفرد سواء قبل التحاقه بالمنظمة من خلال عملية التوافق الإجتماعي او بعد التحاقه بها من خلال عملية التوافق التنظيمي ، ومن ثم فإن سلوكه في هذه الحالة يكون انعكاساً لاحساسه بأن ما يفعله فرض اخلاقي.

## - الإلتزام الإستمراري Continuance Commitment

عرف ( Iden,2014) الإلتزام الإستمراري بأنه الإلتزام المترتب علي تقدير الفرد للمزايا الوظيفية التي يمكن أن يفقدها عند تركه للمنظمة التي يعمل فيها وانتقاله إلي منظمة اخري ، كذلك فإن الإلتزام الإستمراري يبني علي الزمن حيث يقضي الفرد معظم حياته الوظيفية في المنظمة ولذلك يدرك أن تركه للمنظمة سيكون مكلفاً للغاية.

### أهداف البحث

- ١ تحديد النمط القيادي السائد في فنادق العينة
- ٢ تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدي العاملين في فنادق العينة
- ٣ قياس أثر كل نمط قيادي علي الإلتزام التنظيمي للعاملين في فنادق العينة
- ٤ تحديد أفضل الأنماط القيادية تأثيراً في الإلتزام التنظيمي للعاملين بفنادق العينة.

### فروض البحث

- (H١) - يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الإلتزام العاطفي.
- (H٢) - يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والإلتزام العاطفي.
- (H٣) - يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والإلتزام العاطفي.
- (H٤) - يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الإلتزام المعياري.
- (H٥) - يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والإلتزام المعياري.
- (H٦) - يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة و الإلتزام المعياري.
- (H٧) - يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفي الإلتزام الإستمراري.

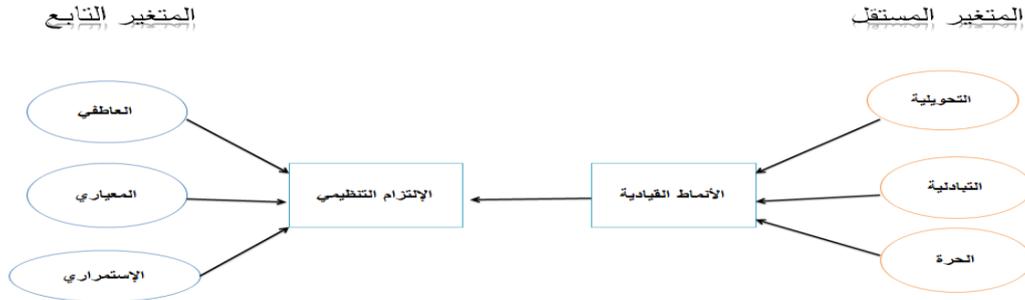
(H٨) - يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية و الإلتزام الإستمراري.

(H٩) - يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة و الإلتزام الإستمراري.

## منهج الدراسة

اعتمد البحث علي المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضع الدراسة. وهدفت مرحلة البحث الوصفي إلي توضيح مفاهيم وأبعاد الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي من خلال الأدب النظري، وتحديد أهداف الدراسة، واستخلاص الفرضيات وفي مرحلة المنهج التحليلي جري الإعتماد علي تفسير العلاقة بين المتغيرات واستنتاج العلاقات السببية بينهما.

## نموذج الدراسة



## الشكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة

### أداة جمع البيانات

استخدم الباحث أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الأولية من خلال استمارة استقصاء تم تصميمها اعتماداً علي الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بعد اجراء بعض التعديلات لتكون مناسبة للبيئة الفندقية وقسمت إلي ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي ، الجزء الأول تضمن فقرات الإستقصاء المتعلقة بالأنماط القيادية (المتغير المستقل) وتم الإعتماد علي مقياس Bass and Avolio, 1997 لتحديد النمط القيادي وهذا المقياس من أهم المقاييس التي استخدمت لقياس الأنماط القيادية و يسمى ( MLQ ) Multifactor Leadership Questionnaire . والجزء الثاني تضمن فقرات الإستقصاء المتعلقة بالإلتزام التنظيمي ( المتغير التابع) وفي هذا الجزء تم الإعتماد علي مقياس Allen and Mayer, 1997 وهو من أشهر المقاييس التي استخدمت لقياس وتحديد نوع الإلتزام التنظيمي وهذا المقياس يسمى ( OCQ ) Organizational Commitment Questionnaire . أما الجزء الثالث فقد تضمن التعرف علي البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.

### مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من فنادق الأربع و الخمس نجوم الموجودة في مدينة شرم الشيخ بواقع ٢٦ فندقاً من فئة الخمس نجوم و ٢١ فندقاً من فئة الأربع نجوم ، وقد تم اختيار هذه المدينة لأن بها أكبر تجمع لفنادق الأربع والخمس نجوم وعددها ١٠٤ فندقاً بواقع ٤٣ فندقاً من فئة الخمس نجوم و ٦١ فندقاً من فئة الأربع نجوم وفقاً للإصدار الأخير من دليل الفنادق المصرية ٢٠١٦-٢٠١٧. وتم اختيار العاملين في فنادق الأربع والخمس نجوم في قطاع الغرف والأغذية والمشروبات وذلك لأنهم الأكثر تعاملًا مع النزلاء والأكثر وعياً وتدريباً وتم توزيع عدد ٧٥٠ استمارة علي مفردات العينة وتم استلام عدد ٥٤٤ استمارة كانت الصالحة منها ٥٠٤ استمارة والغير صالحة منها ٤٠ استمارة بمعدل استجابة بلغ (٦٧%).

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS v23 من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية التالية والتي تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها مثل مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ، والتكرارات، معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) للتحقق من ثبات ومصدقية المقياس ، معامل ارتباط بيرسون لمعرفة قوة العلاقة بين أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد الإلتزام التنظيمي، أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مدى طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد الإلتزام التنظيمي وإختبار فرضيات الدراسة.

## النتائج والمناقشة

### ١- إختبار الإعتدالية لأداة الدراسة: (Reliability)

للتأكد من معامل ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) تم استخدام إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وقد جاءت النتائج كما هو موضح بجدول (١)

### جدول (١) إختبار معامل ألفا كرونباخ

م	المحور ( المتغيرات )	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	القيادة التحويلية	٢٠	٠,٩٦
٢	القيادة التبادلية	١٠	٠,٩٢
٣	القيادة الحرة	٥	٠,٧٧
٤	الأنماط القيادية ككل	٣٥	٠,٨٨
٥	الإلتزام العاطفي	٥	٠,٩٢
٦	الإلتزام المعياري	٥	٠,٨٦
٧	الإلتزام الإستمراري	٥	٠,٨٥
٨	الإلتزام التنظيمي ككل	١٥	٠,٨٨
٧	أداة الدراسة ككل	٥٠	٠,٨٨

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (١) إلى أن جميع أبعادالمقياس المستخدم تتمتع بالثبات حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد ما بين (٠.٧٧): (٠.٩٦). وتدل هذه القيم على تمتع الأداة بدرجة إعتدالية جيدة جداً تجعلها مقبولة لأغراض البحث العلمي كونها أعلى من القيمة المقبولة (0.6).

## ٢- تحليل الارتباط: (Pearson Correlation Analysis)

### ١,٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

تشير النتائج الإحصائية بجدول رقم (٢) إلى التباين الواضح في استخدام القائد للأنماط القيادية المختلفة، حيث اتضح أن نمط القيادة التبادلية يعد الأكثر شيوعاً بين الأنماط القيادية في الفنادق عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.42) وذلك يجب على التساؤل الأول للدراسة وهو التعرف على أكثر الأنماط القيادية السائدة في الفنادق عينة الدراسة، ويتفق ذلك مع دراسة (Kara et al.,2013) والتي توصلت إلى أن النمط القيادي التبادلي هو النمط الأكثر شيوعاً في الفنادق، ويرجع ذلك إلى أن بيئة العمل الفندقي تتميز بالتغيرات السريعة والمستمرة والمنافسة القوية في سوق العمل، كما يواجه القائد الكثير من التحديات مما يدفعه إلى التعامل بمزيد من الجدية والتوجه بالأداء والمهام والاهتمام بالنتائج والأهداف فيبادر بالتدخل السريع لمعالجة الأخطاء ويأتي بعد ذلك نمط القيادة التحولي بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.42)، ويشير (Zayani, 2008) إلى أن نمط القيادة التحولية يري أن الأفراد يرغبون في العمل الجاد عندما يتم تحفيزهم في ظل بيئة مناسبة وجيدة، والقادة في هذا النمط يدركون جيداً الحاجة إلى التغيير وخلق رؤية جديدة ودعم تلك الرؤية، فالقائد التحولي يسعى دائماً إلى تغيير الثقافة التنظيمية بهدف تحويلها ونقلها مما هي عليه إلى الحالة المثلى. يأتي بالمرتبة الثالثة نمط القيادة الحرة وكان أقل الأنماط القيادية استخداماً بمتوسط حسابي (٢,٨٤) وانحراف معياري (0.42)، وأوضح (ناصر، ٢٠١٠) أن القادة في هذا النمط يتقصدون الدور الاستشاري ويشجعون أفكار الموظفين ويقدمون آرائهم ورؤيتهم عندما يطلب منهم ذلك، ولكن هذا النمط الاستشاري يكون غير فعال إذا سعت المجموعة وراء أهداف لا تتفق مع أهداف المنظمة.

### ٢,٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)

أما فيما يتعلق بأبعاد الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في فنادق العينة فجاءت النتائج بجدول رقم (٢) لتبين أن الإلتزام الإستمراري يعتبر المفضل لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٦٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٤٦). ويعتبر الإلتزام الإستمراري هو الجانب المقابل للإلتزام العاطفي، ويعبر عن ارتفاع تكاليف ترك الوظيفة، فهو يصف حاجة الفرد للبقاء في المنظمة والتي تعتمد على المكاسب التي يتحصل عليها من عمله الحالي و تكاليف ترك هذا العمل (Choo et Al,2016)، يأتي بعد ذلك الإلتزام العاطفي بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري بلغ (٠.51)، ويشير كلا من (Ismail,2012; Mahmoud,2015) إلى أن الإلتزام العاطفي يمثل النوع الأكثر انتشاراً للإلتزام التنظيمي، ويرتفع لدى الأفراد عندما يكونوا راضيين عن أدوارهم داخل المنظمة، وجاء في المرتبة الثالثة الإلتزام المعيارى بمتوسط حسابي (٣,٤9) وانحراف معياري (٠.48) ويشير إلى شعور الفرد بالاضطرار إلى البقاء في المنظمة بسبب التزامه الأدبي تجاه العمل (Shin, 2013)، وللإجابة على التساؤل الثاني للدراسة وهو تحديد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في فنادق العينة فجاءت النتائج بجدول رقم (٢) لتبين أن متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لأبعاد الإلتزام التنظيمي كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد الثلاث (3.56) وهذا يعني أن الفنادق عينة الدراسة تحقق مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### ٣,٢- معاملات الارتباط بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي

تشير نتائج الارتباط بالجدول (٢) إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية قوية بين القيادة التحولية والإلتزام العاطفي ( $R=0.80^{**}$ ) عند مستوى معنويه ( $P \leq 0.01$ ) ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة



(Mahmood,2015) من وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي ويرجع ذلك إلى وجه التشابه في خصائص القيادة التحويلية والالتزام العاطفي ، حيث تسعى القيادة التحويلية إلى زيادة مستويات الأداء التنظيمي من خلال وضع رؤية واضحة للمنظمة (Johnson, 2015). أما الالتزام العاطفي فهو ارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة والاندماج فيها والتوحد مع هويتها نتيجة توافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة ( خشان ، ٢٠١٢). فيما سجل معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والالتزام المعيارى قيمة قدرها ( $R=.78^{**}$ ) عند مستوى معنويه ( $P \leq 0.01$ ) ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة (Shin,2013) من وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة التحويلية والالتزام المعيارى، ويعتبر الالتزام المعيارى أول درجات الالتزام لدى الفرد، ومثل هذا النوع من الالتزام يحتاج الي نمط قيادي يعمل علي تدريبه وتشجيعه و تطوير قدراته الإبتكارية والإبداعية وقدرته علي تقبل التغيير وتجعله أكثر إلتما للمنظمة، وهذا يتناسب مع طبيعة نمط القيادة التحويلية. وسجل معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والالتزام الإستمرارى قيمة قدرها ( $R=.69^{**}$ ) عند مستوى معنويه ( $P \leq 0.01$ ) وتختلف هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة ( Rehman et al.,2012) والتي أكدت علي عدم وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية والالتزام الإستمرارى. كما أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة ارتباط خطية طردية بين القيادة التبادلية والالتزام العاطفى( $R=.73^{**}$ ) عند مستوى معنويه ( $P \leq 0.01$ ) ويتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة (Saqer,2009) من وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة التبادلية والالتزام العاطفي. وسجل معامل الارتباط بين القيادة التبادلية والالتزام المعيارى قيمة قدرها ( $R=.73^{**}$ ) عند مستوى معنويه ( $P \leq 0.01$ ) ويتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة (Keskes,2014) حيث اكدت علي وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة التبادلية والالتزام المعيارى. وسجل معامل الارتباط بين القيادة التبادلية والالتزام الإستمرارى أعلى قيمة ارتباط و قدرها ( $R=.83^{**}$ ) عند مستوى معنويه ( $P \leq 0.01$ ) ويتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة ( Johnson,2015) من وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة التبادلية والالتزام الإستمرارى ، وأوضحت الدراسة أن العاملين الذين يعملون تحت نمط القيادة التبادلية ويكون لديهم التزام استمراري يكون لديهم نية لترك العمل بنسبة ٧٢% عن غيرهم من العاملين .كما أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين القيادة الحرة والالتزام العاطفى ( $R=.54^{**}$ ) عند مستوى معنويه ( $P \leq 0.01$ ) ويتفق ذلك مع دراسة( كريدي، ٢٠١٠) والتي أكدت علي وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الحرة والالتزام العاطفي. وكذلك سجل معامل الارتباط بين القيادة الحرة والالتزام المعيارى قيمة قدرها ( $R=.54^{**}$ ) عند مستوى معنويه ( $P \leq 0.01$ ) واتفق ذلك مع دراسة ( النويقة ، ٢٠١٥) والتي أشارت الي وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الحرة والالتزام المعيارى. فيما سجل معامل الارتباط بين القيادة الحرة والالتزام الإستمرارى قيمة قدرها ( $R=.46^{**}$ ) عند مستوى معنويه ( $P \leq 0.01$ ) واتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة ( Saqer,2009) من وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الحرة والالتزام الإستمرارى، وتشير جميع هذه النتائج الي وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الأنماط القيادية وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي ، ويدلل ذلك علي قوة تأثير الأنماط القيادية في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين .

جدول (٢) معاملات الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة

معامل الارتباط Correlation						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
٦	٥	٤	٣	٢	١			
.69**	.78**	.80**	.66**	.83**	1.00	.42	3.73	القيادة التحويلية
.83**	.73**	.73**	.51**	1.00		.42	3.92	القيادة التبادلية
.46**	.54**	.54**	1.00			.42	2.84	القيادة الحرة
.71**	.80**	1.00				.51	3.59	الإلتزام العاطفي
.74**	1.00					.48	3.49	الإلتزام المعياري
1.00						.46	3.63	الإلتزام الإستمراري

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### ٣. تحليل الإنحدار المتعدد: (Multiple Linear Regression)

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للوقوف على تأثير وعلاقة كل بعد من أبعاد الأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الحرة) مع المتغير التابع (أبعاد الإلتزام التنظيمي) ، وللاجابة على التساؤل الثالث للدراسة وهو بيان أثر كل نمط قيادي على الإلتزام التنظيمي للعاملين في فنادق العينة وكذلك الإجابة على فروض الدراسة جاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية:

#### 1-3- اختبار تأثير الأنماط القيادية (التحويلية – التبادلية – الحرة) في مستوى الإلتزام العاطفي:

يتضح من الجدول (٣) أن نمط القيادة التحويلية يعتبر أقوى الأنماط القيادية تأثيراً في الإلتزام العاطفي، حيث كان التأثير إيجابياً حيث سجلت قيمة معامل الانحدار للقيادة التحويلية (  $\beta = 0.59$  ,  $t = 10.56$  ) و  $p < 0.05$  وهذا يدل على أنه يوجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية كمتغير مستقل والإلتزام العاطفي كمتغير تابع، وبالتالي تتحقق صحة الفرض الأول (H1) وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Clinebell, et al., 2013) حيث أكدت على قدرة نمط القيادة التحويلية على التأثير في مستوى الإلتزام العاطفي للعاملين أكثر من نمط القيادة التبادلية ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) التي أكدت أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير معنوي على الإلتزام التنظيمي. يلاحظ أيضاً وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التبادلية والإلتزام العاطفي حيث سجلت قيمة معامل الانحدار  $\beta$  (  $t = 4.49$  ,  $p < 0.05$  ) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية كمتغير مستقل والإلتزام العاطفي كمتغير تابع، وبالتالي تتحقق صحة الفرض الثاني (H2) . وبذلك تكون النتائج الحالية أتفقت مع دراسة (Susanj and Jakopec, 2012) والتي أكدت على تأثير القيادة التبادلية في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين ، و قد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Limsila and Ogunlana, 2008) والتي توصلت الي أنه لا يوجد تأثير للقيادة التبادلية على الإلتزام العاطفي ، أما فيما يتعلق بنمط القيادة الحرة فلم يكن له تأثير معنوي في مستوى الإلتزام العاطفي، فقد أشارت قيم معامل الانحدار (  $\beta = .04$  ,  $t = 1.02$  ,  $p > 0.05$  ) إلى عدم وجود تأثير معنوي في العلاقة بين القيادة الحرة والإلتزام العاطفي، وبناءً عليه لم يتحقق الفرض الثالث (H3)، وتتفق هذه النتائج مع

دراسة (Mulugeta and Hailemariam, 2018) والتي أشارت نتائجها الي ضعف العلاقة بين نمط القيادة الحرة والإلتزام العاطفي .

جدول (٣) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأنماط القيادية (التحويلية – التبادلية – الحرة) في الإلتزام العاطفي

المتغير التابع (الإلتزام العاطفي)							
المعنوية الإجمالية للمتغيرات مجتمع	Model F	معامل التحديد المصحح Adj. R <sup>2</sup>	معامل تضخم التباين VIF	P-قيمة	T-قيمة	معامل بيتا Standardized Beta	أبعاد الأنماط القيادية
٠,٠٠	305.43	.65	4.41	٠,٠٠	10.56	.59	القيادة التحويلية
			3.33	٠,٠٠	4.49	.22	القيادة التبادلية
			1.80	.31	1.02	.04	القيادة الحرة

p<.05; \*\* p<.01\*\*\*

### 2-3- اختبار تأثير الأنماط القيادية (التحويلية – التبادلية – الحرة) في مستوى الإلتزام التنظيمي المعياري:

يتضح من الجدول (٤) أن نمط القيادة التحويلية يعتبر أقوى الأنماط القيادية تأثيراً في الإلتزام المعياري، حيث كان التأثير إيجابياً حيث سجلت قيمة معامل الانحدار للقيادة التحويلية (  $t=8.96$ ,  $p<.05$  ) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية كمتغير مستقل والإلتزام المعياري كمتغير تابع، وبالتالي تتحقق صحة الفرض الرابع (H4) ، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Clinebell, et al., 2013) حيث أكدت علي قدرة نمط القيادة التحويلية علي التأثير في مستوي الإلتزام المعياري للعاملين أكثر من نمط القيادة التبادلية ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) التي أكدت أن القيادة التحويلية ليس لها تأثير معنوي علي أبعاد الإلتزام التنظيمي. تدل النتائج بجدول (٤) على وجود علاقة إيجابية جيدة بين القيادة التبادلية والإلتزام المعياري حيث سجلت قيمة معامل الانحدار (  $t=5.37$ ,  $p<.05$  ) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية كمتغير مستقل والإلتزام المعياري كمتغير تابع، وبالتالي تتحقق صحة الفرض الخامس (H5). و بذلك تكون النتائج الحالية اتفقت مع دراسة (Keskes, 2014) التي توصلت الي وجود علاقة ايجابية بين القيادة التبادلية والإلتزام المعياري، أما فيما يتعلق بنمط القيادة الحرة فلم يكن له تأثير معنوي في مستوي الإلتزام المعياري، فقد أشارت قيم معامل الانحدار  $t=1.70$  (  $p>.05$  ) إلى عدم وجود تأثير معنوي في العلاقة بين القيادة الحرة والإلتزام المعياري، وبناءً عليه لم يتحقق الفرض السادس (H6) ، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Aldaiabat, 2017) والتي أشارت نتائجها الي ضعف العلاقة بين نمط القيادة الحرة والإلتزام المعياري.

جدول (4) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأنماط القيادية (التحويلية – التبادلية – الحرة) في الالتزام المعياري

المتغير التابع (الالتزام المعياري)							
المعنوية الإجمالية للمتغيرات مجتمعة	Model F	معامل التحديد المصحح Adj. R <sup>2</sup>	معامل تضخم التباين VIF	P. قيمة	T-قيمة	معامل بيتا Standardized Beta	أبعاد الأنماط القيادية
.٠٠٠٠	280.91	.63	4.41	٠,٠٠٠	8.96	.51	القيادة التحويلية
			3.33	٠,٠٠٠	5.37	.27	القيادة التبادلية
			1.80	.090	1.70	.06	القيادة الحرة

\*\*\*p<.05; \*\*p<.01

٣,٣- اختبار تأثير الأنماط القيادية (التحويلية – التبادلية – الحرة) في مستوى الالتزام الإستمراضي:

يوضح الجدول (٥) أن نمط القيادة التبادلية يعتبر أقوى الأنماط القيادية تأثيراً في الالتزام الإستمراضي، إذ تبين أن له قدرة تأثير إيجابية كبيرة في تحديد مستوي الالتزام الإستمراضي لعينة الدراسة، حيث سجلت قيمة معامل الانحدار للقيادة التبادلية ( $\beta=0.86$ ,  $t=19.30$ ,  $p<.05$ ) وهذا يدل على أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية كمتغير مستقل والالتزام الإستمراضي كمتغير تابع، وبالتالي تتحقق صحة الفرض السابع (H7)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Clinebell, et al., 2013, Kara et al., 2013) أما نمطي القيادة التحويلية فلم يظهر له تأثيراً معنوياً في الالتزام الإستمراضي، فقد أشارت قيم معامل الانحدار

( $\beta=-0.08$ ,  $t=-1.64$ ,  $p>.05$ ) إلى عدم وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الالتزام الإستمراضي، وبناءً عليه لم يتحقق الفرض الثامن (H8)، ويرجع ذلك لعدم تشابه خصائص القيادة التحويلية والالتزام الإستمراضي، حيث يسعى النمط التحويلي إلى تمكين العاملين من تطوير قدراتهم الإبتكارية والإبداعية وقدرتهم على تقبل التغيير وتجعلهم أكثر التزاماً للمنظمة (Johnson, 2015) أما الالتزام الإستمراضي فهو التزام مترتب على تقدير الفرد للمزايا الوظيفية والمنفعة المتبادلة التي يمكن أن يفقدها عند تركه للمنظمة التي يعمل فيها وانتقاله إلى منظمة أخرى (Iden, 2014)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (Saquer, 2009; Rehman et al., 2012) والتي أكدت على عدم وجود تأثير معنوي في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام الإستمراضي، أما فيما يتعلق بنمط القيادة الحرة فلم يكن له تأثير في مستوى الالتزام الإستمراضي، فقد أشارت قيم معامل الانحدار

( $\beta = 0.08$ ,  $t=2.54$   $p<.05$ ) إلى عدم وجود تأثير معنوي في العلاقة بين القيادة الحرة والالتزام الإستمراضي، وبناءً عليه لم يتحقق الفرض التاسع (H9)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Mulugeta and Hailemariam, 2018) والتي أشارت نتائجها إلى ضعف العلاقة بين نمط القيادة الحرة والالتزام الإستمراضي.

جدول (5) تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الأنماط القيادية (التحويلية - التبادلية - الحرة) في الالتزام الإستمراري

المتغير التابع (الالتزام الإستمراري)							
المعنوية الإجمالية للمتغيرات مجتمعة	Model F	معامل التحديد المصحح Adj. R <sup>2</sup>	معامل تضخم التباين VIF	P-قيمة	T-قيمة	معامل بيتا Standardized Beta	أبعاد الأنماط القيادية
. . . . .	389.13	.70	4.41	.10	-1.64	-.08	القيادة التحويلية
			3.33	. . . . .	19.30	.86	القيادة التبادلية
			1.80	.01	2.54	.08	القيادة الحرة

\*\*\*p<.05; \*\*p<.01

### النتائج العامة للدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة التبادلية هو النمط الأكثر استخداما لدي مديري فنادق عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3,91) وانحراف معياري (42,0) كما أظهرت نتائج الدراسة أن نمط الالتزام الإستمراري كان مفضلاً من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3,63) وانحراف معياري بلغ (0.46)

- توصلت الدراسة إلي أن أعلى قيمة ارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي كانت للقيادة التبادلية بالالتزام الإستمراري و قدرها (\*\*R=.83) ويرجع ذلك الي وجه الشبه الكبير بين خصائص القيادة التبادلية والالتزام الإستمراري.

- توصلت الدراسة الي أن قيمة علاقة الارتباط بين نمط القيادة التحويلية وكلا من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري كانت أكبر من قيمة علاقة الارتباط بين نمط القيادة التبادلية وكلا من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري ، أي أن هناك التزام عاطفي ومعياري مرتفع في وجود القيادة التحويلية ويرجع ذلك إلي وجه التشابه في خصائص القيادة التحويلية والالتزام العاطفي والمعياري.

### التوصيات

يمكن توضيح بعض التوصيات للمنظمات الفندقية كالآتي:

١- لا نستطيع إهمال دور القيادة التبادلية كنمط قيادي فعال في تحقيق الأهداف ومناسب للبيئة الفندقية، ولكن لا يمكن الإعتماد عليه بشكل كامل حيث يجب علي القائد التنوع بين الأنماط القيادية الثلاثة التحويلية والتبادلية والحرة وذلك علي حسب المواقف المختلفة وخبرات العاملين المتباينة .

٢- تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية لما له من أهمية بالغة في التأثير والتحفيز والإهتمام بالمرؤوسين من خلال العمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في تحقيق الأهداف ، بالإضافة إلي المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

٣- العمل علي زيادة مستوي الالتزام العاطفي والمعياري لدي جميع العاملين لما لهما من تأثير هام في أداء ونجاح الفنادق من خلال الإهتمام بالمناسبات الخاصة للعاملين مثل أعياد الميلاد أو مناسبات الزواج وذلك



من خلال تجميع العاملين والإحتفال بالعامل صاحب المناسبة وذلك من شأنه أن يقوي التزام وارتباط العامل بالفندق من خلال الإهتمام بمناسباته الخاصة.

## المراجع

- البقي، سعد تراحيب ( ٢٠١٢ ) " الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة " رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض – المملكة العربية السعودية .
- بن حفيظ ، شافية (٢٠١٣) "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدي عينة من معلمي المدارس الإبتدائية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الإجتماعية ، الجزائر.
- خشان ، محمد عبد النبي مصطفى ( ٢٠١٢ ) " توسط عدم الأمان الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية علي العاملين بالكادر العام في قسم التعليم بجامعة المنصورة ، رسالة ماجستير ، قسم ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر.
- الشنطي، محمد عبد الرحمن ( ٢٠١٧ ) " العلاقة بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي : الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية ، المجلد الثاني العدد (٧).
- كريدي ، باسم عباس ( ٢٠١٠ ) " الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي" دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٢ العدد ٣ ، ص٢٢-٤٣ .
- كنعان ، نواف (٢٠٠٩) "القيادة الإدارية" عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط٣.
- المحاسنة ، محمد عبد الرحيم ( ٢٠٠٦ ) " أثر الأنماط القيادية علي الإبداع التنظيمي : دراسة ميدانية علي المدراء العاملين في الجامعة الأردنية " مجلة المحاسبة والادارة والتأمين ، العدد ٦٧ ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة.
- ناصر ، حسن محمود ناصر ( ٢٠١٠ ) " الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين " رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- النويقه ، عطا الله بشير عبود ( ٢٠١٥ ) " أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن" عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٢ ، العدد ١، ص٤٥-٦٤ .
- Aldaiabat, B.(2017) "Impact of Leadership Styles in Organizational Commitment" International Journal of Business and Management Review , Vol.5, No.5, pp.25-37.



- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Bohorquez, N. (2016) "Perception of Leadership Styles, Organizational Commitment and Burn out in Faculty of Colombian University" Dissertation in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration, North central University.
- Choo, J.; Desa, N. and Asaari, M. (2016) "Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict" *Studies in Asian Science*, Vol.3, No.1.
- Clinebell, S., Škudienė, V., Trijonyte, R., Reardon, J.,(2013)" Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment", *Journal of Service Science*, Vol. 6, No. 1
- Dahie, A.; Mohamed, A. and Mohamed, R. (2017) "Leadership Styles and Organizational Commitment: Case Study from University of Somalia" *International Journal Of Engineering Science and Computing*, Vol.7 No. 9.
- Delotell, P. (2014) "Examining the Relationship between Department Chair Leadership Style and Organizational Commitment of Online Adjunct Faculty" Dissertation Submitted to Northcentral in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. *Social and Behavioral Sciences* Vol.229, pp.298-306.
- Iden, L. (2014) "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Multicultural Work Environments in Norway" This Thesis was Written as a Part of the Master of Science in Economics and Business Administration, Norwegian School of Economics.
- Ismail, N. (2012) "Organizational Commitment and Job Satisfaction among Staff of Higher Learning Education Institutions in Kelantan" Master of Human Resource Management, University of Utara, Malaysia.
- Johnson, L. (2015) "Leadership Styles and their Influence on Organization Commitment and Intention to Stay in an Organization" A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- Kara, D.; Uysal, M.; Sirgy, M.; Lee, G. (2013) "The Effect of Leadership Style on Employee Well-being in Hospitality" *International Journal of Hospitality Management*, Vol.34 pp.9-18.



- Keskes, I. (2014) "Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment" *Acritical Review and Discussion of Future Directions Intangible Capital*, Vol. 10, No.1, pp. 26-51.
- Koech, P. and Namusonge, P. (2012) "The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya" *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-12.
- Larsson, G. and Eid, J. (2012) "An Idea on Leadership Theory Integration" *Management Research Review*, Vol.35 No.3 pp.177-191.
- Limsila, K., and Ogunlana, O. (2008). "Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15 (2), 164-184.
- Madainpour, M. (2013) "The Influence of Attachment Style on the Relationship between Leadership, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior" *Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy*, Alliant International University, Los Angeles.
- Mahmood, A. (2015) "Effects of Leadership Styles on Organizational Commitment in Public and Private Sectors of Pakistan" *Master Thesis*, University of Agder, Pakistan.
- Malik, M.; Nawab, S.; Neem, B. and Danish, R. (2010) "Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan", *International Journal of Business and management* Vol.5, No.6.
- McCleskey, J. (2014) "Situational, Transformational, and Transactional Leadership Development" *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 4.
- Mulugeta, A. and Hailemariam, E. (2018) "Employees Perception towards Leadership Style and Organizational Commitment in Public Organizations" *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 8, No. 6, ISSN. 2250-3153.
- Nawaz, A. (2016) "Leadership Theories and Styles: A literature Review" *Journal of Resource Development and Management* Vol.16.
- Rehman, S., Mansoor, M., and Bilal, R. (2012) "The impact of leadership styles on organizational commitment at work place". *Arabian Journal of Business and Management Review*.1 (12): 26-42.



- Saqer, H. (2009) "The Effect of the Perceived Leadership Style on Organizational Commitment" Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, Islamic University, Gaza.
- Shin, Y. (2013) "The Relationship between Leadership Styles , Organizational Commitment and Organizational Outcome in Oklahoma's Volunteer Fire Departments" Submitted to the Faculty of the Graduated College of the Oklahoma State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science.
- Sousa, M. and Rocha, A. (2018) "Leadership Styles and Skills Developed through Game-Based Learning" Journal of Business Research.
- Susanj, Z., and Jakopec, A. (2012) "Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment" Psychological Topics, Vol. 21,
- Zayani, F. (2008)" The Impact of Transformational Leadership on the Success of Global Virtual Teams: An Investigation Based on the Multifactor Leadership Questionnaire "PHD Dissertation, Capella University.
- Zinsser, K. (2017) "Adjunct Faculty Perception of Leadership Styles, Leadership Outcomes, and Organizational Commitment in Online and Faith- Based Education Settings" Dissertation Submitted to the Office of Graduate Studies of Haridn-Simmons University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Education.

## Abstract

The study aimed to identify the leadership styles and their relation with the level of the organizational commitment of the Egyptian hotel employees. Based on quantitative research methods (504) survey was distributed to front line employees. The results were analyzed using the SPSS 23. The results indicated that the transaction leadership style was the predominant style among the leadership styles in the sample hotels followed by the transformational leadership style, as well as the existence of a strong correlation relationship between the leadership styles and the dimensions of the organizational commitment. The study recommends that hotel organizations in Egypt to give more attention and practice the transformational leadership style which has important influence on the level of the affective organizational commitment of employees.