

## القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوي الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق

Mohamed Said Ibrahim Mohamed<sup>1</sup>

Mohamed Abou Taleb Mohamed<sup>2</sup>

Gehan El Amir Abbas<sup>3</sup>

Haitham Abdel Razek El Sawalhy<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Tourism & Hotels, University of Sadat City

<sup>2</sup> Faculty of Tourism & Hotels, University of Sadat City

<sup>3</sup> Faculty of Tourism & Hotels, University of Sadat City

<sup>4</sup> Faculty of Tourism & Hotels, University of Sadat City

### ARTICLE INFO

### المخلص

#### الكلمات الدالة

القيادة الخادمة

الضغوط المهنية

عبء الدور

الفنادق

(JTHH)

Vol. 2 No. 1, (2021)

pp 72-89.

أصبح تطبيق مبادئ القيادة الخادمة أمراً ضرورياً في مؤسسات الضيافة، وذلك في ظل ما تشهده بيئة العمل اليوم من تغيرات وتقلبات، والتي فرضت العديد من التحديات علي تلك المؤسسات. ومن هنا جاء هدف البحث في محاولة للتحقق من العلاقة بين القيادة الخادمة وتأثيرها علي الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات تكونت من ٣١ فقرة بالإعتماد على الدراسات السابقة، وللتحقق من ذلك تم جمع البيانات من خلال استجابات وردود ٣٨٣ مفردة من العاملين بالفنادق محل الدراسة واجاباتهم علي أسئلة اداة الدراسة. أوضحت نتائج الدراسة النظرية بأن ممارسات القيادة الخادمة قد حظيت علي إهتمام بالغ من قبل شركات ادارة وتشغيل الفنادق والمطاعم العالمية، وتجلي هذا الإهتمام في تواجد كل من Marriott International chain & Four Seasons Hotels ضمن قائمة أفضل مئة شركة علي مستوى العالم حسب تصنيف Fortune Magazine لعام ٢٠١٩، حيث تعتمد المجلة في تقييمها لنمط القيادة بتلك الشركات بمدي تبني المدراء لممارسات القيادة الخادمة. في حين، أظهرت نتائج التحليل أن الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى تطبق ممارسات القيادة الخادمة بشكل واضح بمتوسط حسابي مرتفع نسبياً بلغ (٣,٨٥). كما أوضحت النتائج وجود تأثير ذات دلالة احصائية بين قدرة المدراء بالفنادق من خلال ممارساتهم للقيادة الخادمة علي تقليل الضغوط المهنية التي تواجه العاملين بتلك الفنادق.

### ١- مقدمة الدراسة

يُنظر إلي ضغوط العمل علي أنها واحدة من أخطر وأهم القضايا التي تواجه كافة المستويات الوظيفية في الفنادق، فإذا لم يكن الفرد في احسن حالاته وكان يعاني من أثار سلبية ممثلة في الأرهاق والاجهاد الناتج عن الضغوط المهنية، فسوف ينعكس ذلك علي أدائه وتعاملاته علي المستويين الشخصي ومع العملاء، الأمر الذي قد يؤدي إلي انخفاض إنتاجيته وتدني مستوي الخدمات المقدمة، وبالتالي التأثير السلبي علي نشاط وإنتاجية الفندق. ومن هنا تجلت الحاجة إلي نمط قيادي يسهم في الإرتقاء بمستوي الأداء ومواجهة التحديات التي تواجه تلك المؤسسات. (O'Neill & Davis, 2011)

تعتبر القيادة الخادمة من انماط القيادة المتميزة القادرة علي مساعدة مؤسسات الضيافة بصفة عامة والفنادق بصفة خاصة في التغلب علي التحديات والضغوط التي تواجه العاملين بها. كونها تعتمد في المقام الأول علي رعاية مصالح العاملين، وتنمية واثقال مهاراتهم، ومساعدتهم علي حل العقبات التي تواجههم سواء داخل أو خارج بيئة العمل، فضلاً عن تمكينهم بتحقيق أهدافهم، ومن ثم أهداف المنظمة (أبو الذهب، ٢٠١٧). ويتجلى الإهتمام الكبير الذي حظيت به القيادة الخادمة في اعتماد العديد من سلاسل الفنادق العالمية لهذا النمط كأسلوب إداري لها، ويأتي في المقدمة سلاسل فنادق Marriott & Four Seasons، فضلاً عن ممارسة العديد من سلاسل المطاعم العالمية لهذا النمط القيادة كسلسلة ٧-Eleven، Chick-Fil-A، Pizza Hut، KFC، Lobster، Olive Garden، Long John Silver وغيرها. (Shaoping & Dooley, 2019)

بناء علي ما تقدم، يهدف البحث إلي تسليط الضوء علي موضوع القيادة الخادمة وقدرتها في تخفيف الضغوط المهنية التي تواجه العاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. كذلك الإجابة علي الأسئلة التالية:

١- هل تعتمد الفنادق محل الدراسة علي القيادة الخادمة كأسلوب إداري لها؟

٢- ما هو مستوي الضغوطات المهنية التي يتعرض لها العاملون بالفنادق؟

## ١/١ فرض البحث

يهدف البحث إلى التحقق من الفرضية التالية:

H1: يوجد تأثير للقيادة الخادمة علي تخفيف الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق.

## ٢/ أستعراض الدراسات السابقة

## ١/٢ القيادة الخادمة

يرجع الظهور الأول لنمط القيادة الخادمة في بداية سبعينات القرن الماضي على يد Robert K. Greenleaf عام ١٩٧٠م، حيث يعد أول من تناول هذا المفهوم في مقالته الخادم كقائد، والمؤسسة كخادم، والأمناء كخادمين في كتابه القيادة الخادمة رحلة في طبيعة النفوذ الشرعي والعظمة ١٩٧٧م. وقد استوحى Greenleaf تسمية هذا النمط من أحداث رواية الكاتب Herman Hesse والتي تحمل عنوان رحلة إلى الشرق، حيث أفترض Greenleaf أن هذه الرواية تدعم فكرته بأن القائد خادم أولاً، كما ذكر أن هذا النمط قائم على حرص القائد على خدمة الآخرين (Greenleaf & Spears, 2002; Parris & Peachey, 2013).

يقول (Spears, 2005) ان Greenleaf لم يقدم تعريفاً محدداً لمفهوم القيادة الخادمة، فقد ركز بدلاً من ذلك على تقديم وصف لسلوكيات محددة للقائد الخادم في مقالته بعنوان القائد الخادم هو خادم أولاً، فقد وصف القائد الخادم بالفرد الذي يقود فريق العمل بفعالية، ويعمل كواحد منهم، ويركز في عمله على تحقيق الأهداف، ويتعامل بجدية مع كافة القضايا والمشكلات في بيئة العمل، ويتأمل ويتفكر جيداً في كافة الممارسات التي يقوم بها، ما ترك المجال مفتوحاً أمام الباحثين والمهتمين للبحث والتدقيق لتقديم مفهوم واضح ومحدد للقيادة الخادمة. فقد عرف Spears (2005) القيادة الخادمة بأنها ذلك النمط القيادي الذي يوضع فيه القائد خدمة الآخرين بما في ذلك الموظفين، والعملاء والمجتمع في المقام الأول. فيما عرف Doraiswamy (2012,p5) القيادة الخادمة على أنها "الأسلوب القيادي الذي يعتمد على الخدمة المتمركزة على الآخرين، وتمكينهم من النمو والتطور، والاعتماد على الحكمة والمعرفة والخبرة في صنع واتخاذ القرار.

## ١/١/٢ أبعاد القيادة الخادمة

قامت (Liden et al., 2008) بتطوير نموذجاً للقيادة الخادمة يعتمد على سبعة أبعاد تكمن في المهارات المفاهيمية أي امتلاك المعرفة الكافية عن المؤسسة والمهام؛ ووضع العاملين في المقام الأول؛ والتصرف بشكل أخلاقي؛ والتمكين؛ والمعالجة العاطفية من خلال إظهار الاهتمام بالأمر الشخصية للآخرين؛ مساعدة العاملين على التطور والنجاح؛ وأخيراً الالتزام بتطوير المجتمع. اما (Van Dierendonck & Nuijten, 2011) فقام بتقديم نموذج مكون من ثماني ابعاد هم التمكين؛ والتواضع؛ والأصالة؛ والقبول الشخصي أي القدرة على فهم وإدراك شعور الآخرين؛ والتوجيه؛ وتقديم الخدمة للآخرين وتعني القدرة على تحمل المسؤولية وخدمة الآخرين بدلاً من السيطرة وتحقيق المصلحة الشخصية.

## ٢/١/٢ سمات القيادة الخادمة وخصائص صناعة الضيافة المناظرة لها

اعتبرت بعض الدراسات أن صناعة الضيافة لها بعض الخصائص الفريدة التي تميزها عن غيرها من الصناعات الخدمية، فالاهتمام بالعملاء والانتماء اليهم تعد السمة المميزة لصناعة الضيافة، بينما في بعض الصناعات الخدمية الأخرى تكون العلاقة بين مقدمي الخدمة والعملاء اقتصادية بحتة ويظهر هذا جلياً في إتباع استراتيجيات التسعير الصارمة، وإصدار الفواتير بصورة مباشرة على العناصر أو الخدمات المضافة للعميل. في المقابل، تشتهر صناعة الضيافة بكونها أكثر سخاءً وتوفر العديد من العروض والمنتجات والخدمات الثانوية المقدمة للعملاء والتي لا يتم إصدار فاتورة بها مثل المشروبات الترحيبية أو كعكة عيد الميلاد أو باقة شهر العسل (O'Connor, 2005; Hemmington, 2007).

ويمثل القادة مورد هام وحيوي في صناعة الضيافة، كون تلك الصناعة تعتمد بشكل كبير علي المشاركة البشرية والتفاعل المتبادل بينهم وبين مرؤوسيههم. علاوة علي ذلك، تُعتبر مواقف وسلوكيات القادة وطريقة معاملتهم لمرؤوسيههم عوامل حاسمة في الرضا الوظيفي لهم، وزيادة انتاجيتهم، وبالتالي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة اليهم. وفي نفس السياق، يشير Brownell (2010) إلي أن القيادة الخادمة تحمل في جوانبها تعهدات باستعادة ثقة العملاء ومشاركة العاملين. لذلك يمكننا القول بأن هناك تماثل واضح في العديد من السمات الخاصة بصناعة الضيافة وخصائص القيادة الخادمة.

## ٢/٢ الضغوط المهنية

نشأ مفهوم الضغوط المهنية أو ما يُطلق عليها بضغوط العمل في المنظمات والمؤسسات التي تعتمد بصورة رئيسية على العنصر البشري لتحقيق أهدافها، إذ يُفترض أن يقوم العنصر البشري بواجباته المهنية بأسلوب يعتمد على الفاعلية لتقديم الخدمات على أكمل وجه، الا ان هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيام هؤلاء العاملين بدورهم بصورة كاملة، ويقدر أنها تكلف الشركات الأمريكية ما يصل إلى ٣٠٠ مليار دولار في العام، وهو ما دفع منظمة الصحة العالمية بوصفها وباء الصحة للقرن الحادي والعشرين (Fink,2017).

قدم المعهد الوطني الأمريكي للسلامة والصحة المهنية تعريفاً للضغوط المهنية بأنها الاستجابات الجسدية، والعاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتطابق متطلبات الوظيفة مع إمكانيات الفرد أو موارده أو احتياجاته (Dollard,2001)، وعرفها (Spring & Coos,2008) على أنها حالة من الإجهاد العقلي أو البدني نتيجة عدم الرضا، أو الظروف المحيطة ببيئة العمل، أو نتيجة للتفاعل بين هذه المسببات جميعاً، كما تُعرّف الضغوط المهنية بأنها النتيجة النهائية للمحاولات غير الناجحة للتغلب على المصاعب وظروف العمل السلبية المختلفة. فيما جاء في تعريف المنظمة العربية للتنمية الادارية (٢٠٠٩) للضغوط بأنها حالة ديناميكية يواجه فيها الفرد فرصه تتضمن مكاسب محتملة له، وقيود تحد من قدرته على تحقيق ما يريده، ومطالب قد تتسبب في خسارته بفقده لما يرغب في تحقيقه. وهناك من ينظر اليها بوصفها شكل من اشكال الاثارة النفسية التي يعاني منها الفرد عند تعرضه لتهديد او صراع مع موقف أو عميل أو الزملاء في بيئة العمل (Antonova,2016).

## ١/٢/٢ مسببات ومصادر الضغوط المهنية

لكل فرد دور وظيفي معين، تم تحديده من قبل المنظمة. ويقصد بالدور "مجموعة التوقعات السلوكية، التي يتوقعها الآخرون، ممن لهم علاقة مباشرة بالفرد- سواء كانوا رؤساء، أو زملاء، أو مرؤوسين- من الدور المحدد الذي يقوم به. ويعد الدور الوظيفي، أحد أهم المسببات الرئيسية للضغوط المهنية. خاصة عندما يأخذ أحد الاشكال المتمثلة في غموض الدور الوظيفي، وصراع الدور، وعبء العمل (Sampson & Akyeampong,2014).

## ١/١/٢/٢ غموض الدور

ينشأ غموض الدور، في حالة عدم امتلاك الفرد لمعلومات كافية او واضحة تمكنه من أداء العمل بالطريقة المطلوبة، أو عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه، بمعنى إسناد المهام إلى الفرد، دون وضوح الكيفية التي يمكن من خلالها تنفيذ المهمة. وقد ينشأ غموض الدور الوظيفي ويتسبب في ضغوط كثيرة للفرد، في حالة عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور الوظيفي، وذلك عندما يتجاوز الفرد الأهداف المطلوبة منه، أو يخفق في تحقيقها، أو أن يحقق هذه الأهداف بطريقة غير مألوفة، أو عندما يُحرم من التغذية العكسية، والتي تبين للفرد نتائج عمله، وما يترتب عليها. بل قد يتلقى الفرد تغذية عكسية سلبية، تشير لأخطائه فقط دون ذكر إيجابيات (عسكر، ٢٠٠٣).

## ٢/١/٢/٢ صراع الدور

عادة ما يحدث صراع الدور الوظيفي عندما تكون هناك متطلبات متعارضة تقع على عاتق الفرد في بيئة العمل سواء كانت من مدرائه أو مشرفيه أو حتى من زملائه في العمل. علاوة على ذلك، أن تتضمن متطلبات الدور في ذاتها توقعات مختلفة، كتوقع رئيس قسم التسويق من مسؤولي المبيعات زيادة المبيعات، وفي نفس الوقت يرفض زيادة المصاريف البيعية. وقد يحدث صراع الدور عندما تتعارض توقعات الدور مع قيم ومبادئ الفرد، فمطالبة الفرد بإنجاز مهمة تتعارض مع مبادئه، يمكن أن تدفع به إلى معارضة ذلك. ومثال على ذلك، الفرد الذي يعمل بالقطاع الفندقي، ولديه قناعة بأن بعض ما تقدمه الفنادق من أطعمه ومشروبات يتعارض مع ما تنص عليه التعاليم الدينية (عليجات، ٢٠١١).

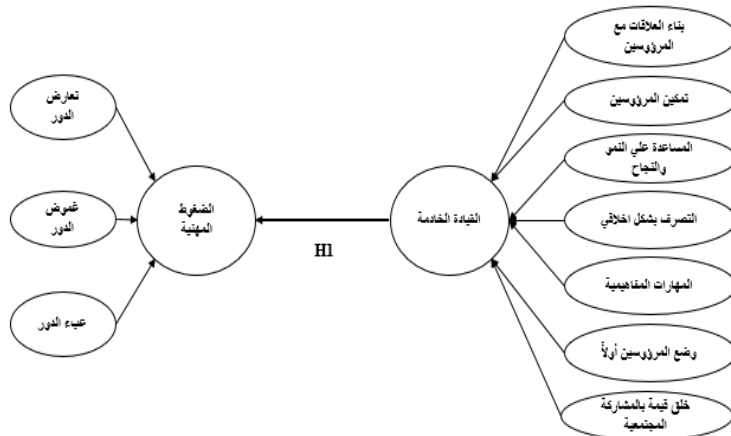
## ٣/١/٢/٢ عبء الدور

إن زيادة المهام الموكلة إلى الفرد أو نقصانها عن المعدل المطلوب، قد تتسبب في إحداث مستويات عالية من الضغوط، ويمكن أن تكون الزيادة في عبء الدور Role Load إما كمية أو نوعية. ويحدث عبء الدور الكمي عندما تكون المهام والأعمال المطلوب من الفرد إنجازها أكبر من الوقت المخصص للأداء، أما عبء الدور النوعي فيحدث عندما يكلف الفرد بأداء أعمال تتطلب مهارات عالية تفوق قدراته ومهاراته، فعندئذ يشعر الفرد بصعوبة العمل ويدرك عدم معرفته بكيفية أدائه لتلك المهام، ومن ثم قد يعاني من توتر وقلق (السميران، والمساعد، ٢٠١٤).

## ٢/٢/٢ دور القيادة الخادمة في معالجة الضغوط المهنية

تشير نتائج دراسة (Krzeminska et al., 2018) أن سلوك القائد الخادم مرتبط بشكل كبير بانخفاض مستوى وحدة الضغوط المهنية لدى الأفراد، الأمر الذي يؤكد على أن استخدام نموذج القيادة الخادمة كأسلوب بديل للقيادة التقليدية، من الممكن أن يساعد أصحاب المؤسسات والمنظمات الخدمية على تقليل المواقف السلبية، والضغوط المهنية التي تواجه العاملين لديها، كونها تهتم بالجوانب النفسية الايجابية لهم، وتحاول جاهدة في ازالة ومعالجة المشاكل الشخصية التي تواجههم، علاوة على تحفيزهم المستمر وتقليل مصادر الضغوط المهنية في بيئة العمل، وذلك لمنع فشل الخدمة المقدمة. لهذا السبب ولأسباب أخرى، تم التأكيد على أهمية منح العاملين بالفنادق صلاحية اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى التسلسل الهرمي الإشرافي، لجعلهم أكثر قدرة على إدارة المواقف غير المتوقعة بنجاح، والتي قد تحدث أثناء تقديم الخدمة، وتتطلب في كثير من الأحيان منهم الخروج من البرنامج النصي للخدمة، وهو الأمر الذي دفع بعض مؤسسات الضيافة كسلاسل فنادق الماريوت والفورسيزونز في البحث عن أساليب وممارسات قيادية تزيد من تحفيز وحث العاملين في مجال تقديم الخدمات (Tongchaiprasit & Ariyabuddhipongs, 2016).

وبناءً على ما سبق، وفي ضوء الدراسات السابقة، فقد تم التوصل إلى نموذج مقترح يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما يوضحه الشكل (١).



الشكل (١) النموذج المقترح

### ٣/ منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد من أفضل المناهج التي تدرس الظاهر الانسانية، كذلك استخدام الأسلوب المسحي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً من خلال جمع المعلومات والبيانات. هذا وقد تم الحصول علي البيانات الاولية من خلال تصميم الاستبانة التي تم توزيعها علي عينة من العاملين بالفنادق محل الدراسة، وذلك بهدف الحصول علي معلومات تخدم أهداف الدراسة، واستخدامها في الأجابة علي أسئلة الدراسة.

#### ١/٣ متغيرات الدراسة واساليب قياسها

##### ١/١/٣ المتغير الخاص بالبيانات الديمغرافية والمتعلقة بالعمل

تم استخدام سبعة اسئلة للتعرف علي البيانات الشخصية للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

##### ٢/١/٣ المتغير المستقل

يتمثل في القيادة الخادمة، والتي تم قياسها عن طريق الأداة التي طورها Ehrhart (2004). وتعتمد تلك الاداة علي الأبعاد السبعة الرئيسية للقيادة الخادمة والمتمثلة في تكوين علاقات مع المرؤوسين، وتمكينهم، ومساعدتهم علي النمو والنجاح، والتصرف معهم بشكل اخلاقي، والمهارات المفاهيمية، ووضع المرؤوسين أولاً، وأخيراً خلق قيمة للمجتمع. وتتكون هذه الأداة من أربعة عشرة فقرة تغطي جانبين اساسيين من جوانب للقيادة الخادمة وهم السلوك الاخلاقي، وإعطاء الاولية للمرؤوسين (Chon & Zoltan, 2019).

##### ٣/١/٣ المتغير التابع

يتمثل في الضغوط المهنية، حيث تم تصميم أداة تعتمد علي مقاييس فرعية منها الأداة التي طورها ( Rizzo et al., 1970) لقياس البعدين المتمثلان في تعارض وغموض الدور، بواقع اربعة فقرات لكل بعد،. في حين، تم الاعتماد علي الأداة التي تم تطويرها من قبل (Cooper & Marshall, 1976; Beehr & Newman, 1978) لتقييم الفقرات الأربعة لعبء الدور.

##### ٢/٣ مجتمع الدراسة وحجم العينة

تهدف الدراسة إلي التعرف علي مدي تأثير للقيادة الخادمة علي الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بنطاق القاهرة الكبرى والبالغ عددهم ٢٢٥٥٧ عامل بالفنادق محل الدراسة (وزارة السياحة والاثار المصرية، ٢٠٢٠). ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلي جميع مفرداته وخاصة في ظل تداعيات جائحة كورونا، فقد تم الاعتماد علي أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة.

تم الاعتماد علي أسلوب العينة الملائمة Convenience sample، والذي يعطي لأفراد المجتمع الاصلي حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة، بحيث لا يكون هناك تحديد مسبق لمن تشملهم العينة، بل يتم اختيار أفراد العينة من بين أوائل مجموعة يتم مقابلتهم، بحيث يوافق هؤلاء علي المشاركة (عبد ماضي، ٢٠١٦). وقد بلغ إجمالي حجم العينة المختارة ٣٧٨ مفردة وفقاً للمعادلة الاحصائية المحددة لحجم العينة (Thompson, 2012).

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\{N-1 \times (d^2 \div z^2)\} + p(1-p)}$$

حيث  $n$  حجم العينة، و  $N$  حجم المجتمع والبالغ (٢٢٥٥٧) عامل، و  $Z$  الدرجة العميارية المقابلة لمستوي المعنوية وتساوي (٠.٠٥)، و  $d$  نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)، و  $p$  القيمة الاحتمالية وتساوي (٠.٥٠).

$$\text{حجم العينة} = \frac{(٠,٥٠-١)٠,٥٠ \times ٢٢٥٥٧}{(٠,٥٠-١)٠,٥٠ + \{ (٠,٠٥^2 \div ٠,٠٥^2) \times ١ - ٢٢٥٥٧ \}} = ٣٧٨ \text{ مفردة}$$

تم توزيع عدد ٦٠٠ استمارة استبيان علي عينة من العاملين بالفنادق محل الدراسة خلال الفترة من أوائل شهر أكتوبر حتي أواخر شهر ديسمبر ٢٠٢٠، وقد تم استلام ٤١٦ استمارة استبيان. وبعد الفحص، تبين عدم سلامة ٣٣ استمارة تم استبعادهم استبعاد لعدم صلاحياتهم للتحليل الاحصائي، وبهذا فقد بلغ عدد الاستمارات القابلة للتحليل ٣٨٣ استمارة.

#### ٤/ نتائج التحليل

##### ١/٤ ترميز متغيرات اداة الدراسة

كخطوة اولي وقبل البدء في تحليل البيانات الاولية للدراسة، تم ترميز كل من الفقرات والابعاد المكونة لمتغيرات اداة الدراسة علي النحو التالي:

##### ١/١/٤ القيادة الخادمة (SL) Servant Leadership

تم ترميز واختصار ابعادها السبعة علي النحو التالي:- بناء العلاقات مع المرؤوسين (FR)، تمكين المرؤوسين (ES)، مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح (HS)، التصرف بشكل اخلاقي (BE)، المهارات المفاهيمية (CS)، وضع المرؤوسين أولاً (SF)، خلق قيمة للمرؤوسين بالمشاركة المجتمعية (CV).

##### ١/١/٤ الضغوط المهنية (OCCUPSTRESS) Occupational stressors

تم ترميز واختصار ابعاده الخمس علي النحو التالي: تعارض الدور (RC)، غموض الدور (RA)، عبء الدور (RO).

##### ٢/٤ تقييم نموذج القياس المستخدم في الدراسة

يتطلب تقييم نموذج القياس المرور عبر مرحلتين من التحليل، تتمثل الاولي في تقدير وحساب الاتساق الداخلي أو ما يسمى بثبات المقياس Alpha Correlation Coefficient، ثم تأتي المرحلة الثانية والتي تُستخدم لحساب معاملات الصدق والذي ينقسم إلي الصدق التقاربي والتمييزي.

##### ١/٢/٤ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقاييس الخاضعة للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود تلك المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ويجب أن لا تقل درجة الثبات الكلي للمقاييس المستخدمة عن ٠.٧٠ (BrckaLorenz et al., 2013) وهو ما يوضحه الجدول (١).

##### الجدول (١) حساب معامل الثبات Alpha Correlation Coefficient لأداة الدراسة

م	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha Correlation Coefficient
١	القيادة الخادمة	١٤	٠.٩٦
٢	الضغوط المهنية	١٢	٠.٩٠

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول (١) أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (٠.٩٠) إلى (٠.٩٦) وهي نسب أعلى من درجة الثبات المطلوبة، وقد أظهرت النتائج أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير القيادة الخادمة ككل كان مرتفع حيث بلغ (٠.٩٦)، فيما بلغ معامل الثبات لمتغير الضغوط المهنية ككل نسبة (٠.٩٠) وهي نسبة مرتفعة، لذا تعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي.

#### ٢/٢/٤ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

##### ١/٢/٢/٤ الصدق التقاربي والتمييزي

يعد الصدق التقاربي Convergent validity والصدق التمييزي Discriminant validity جانبيين أساسيين من طرق إثبات صدق البناء، ويشار إلي الصدق التقاربي بمدى تقارب وتوافق الفقرات المكونة لبعداً ما مع بعضها البعض، ويوجد شرطان لأثبت الصدق التقاربي وهما أن يكون متوسط التباين المستخرج للبعد Average Variance Extracted (AVE) أكبر من ٠.٥٠ وان يكون أقل من قيمة الثبات المركب Composite reliability (Hair et al., 2014).

#### الجدول (٢) حساب الصدق التقاربي لأداة الدراسة

المتغير/ البعد	الثبات المركب	قيمة التباين المشترك
القيادة الخادمة (بناء علاقات مع الرؤوسين)	٠.٩٦٣	٠.٩٢٩
القيادة الخادمة (تمكين الرؤوسين)	٠.٩٢٤	٠.٨٥٨
القيادة الخادمة (المساعدة علي النمو والنجاح)	٠.٨٩٣	٠.٨٠٧
القيادة الخادمة (التصرف بشكل اخلاقي)	٠.٩٢٧	٠.٨٦٤
القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية)	٠.٩٥٤	٠.٩١٣
القيادة الخادمة (وضع الرؤوسين أولاً)	٠.٩٦٤	٠.٩٣١
القيادة الخادمة (خلق قيمة بالعمل الاجتماعي)	٠.٩٦١	٠.٩٢٥
الضغوط المهنية (تعارض الدور)	٠.٩٠٣	٠.٧٠٠
الضغوط المهنية (غموض الدور)	٠.٩٤٦	٠.٨١٥
الضغوط المهنية (عبء الدور)	٠.٨٨٨	٠.٦٦٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول (٢) أن قيمة التباين المشترك لكل من القيادة الخادمة والضغوط المهنية أكبر من ٠.٥٠ وأقل من الثبات المركب، كذلك بلغت قيمة الثبات المركب لمتغيرات الدراسة الثلاث أكثر من ٠.٧٠ وبهذا فقد تحقق شرطي الصدق التقاربي لأداة الدراسة.

أما فيما يخص الصدق التمييزي، فيعرف بالمدى الذي يكون فيه البعد متميزاً عن الأبعاد الأخرى المشتركة معه في تكوين أداة الدراسة، بمعنى مدى التباين الموجود بين الأبعاد بعضها البعض، بالإضافة إلي أن الفقرات المكونة لبعداً ما تقيس هذا البعد ولا تقيس بعداً آخر. ويتم الاعتماد علي معيارين لحساب الصدق التمييزي هما التحميلات المتقاطعة ومعيار فورنل لاركر (Hair et al., 2014).

فيما يتعلق بالتحميلات المتقاطعة cross-loadings، فينبغي أن يكون التحميل الخارجي للفقرات الخاصة ببعدها أكبر من التحميلات المتقاطعة لتلك الفقرات علي الأبعاد الأخرى. أما فيما يخص معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker

critierion، فهذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج مع الارتباطات الاخرى للابعد، حيث يجب ان يكون الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج للبعد اكبر من اعلي ارتباط له مع اي بعداً اخر ( Hair et al., 2014). وهو ما يوضحه جدول (3).

الجدول (3) حساب الصدق التمايزي باستخدام معيار التحميلات المتقاطعة

المتغير	الفقرات	القيادة الخادمة	الضغوط المهنية	
القيادة الخادمة	FR1	0.845	-0.684	
	FR2	0.851	-0.644	
	ES1	0.751	-0.656	
	ES2	0.778	-0.538	
	HS1	0.796	-0.547	
	HS2	0.750	-0.535	
	BE1	0.825	-0.554	
	BE2	0.817	-0.576	
	CS1	0.838	-0.674	
	CS2	0.849	-0.646	
	SF1	0.865	-0.678	
	SF2	0.873	-0.666	
	CV1	0.801	-0.514	
	CV2	0.841	-0.583	
	الضغوط المهنية	RC1	-0.620	0.803
		RC2	-0.496	0.628
		RC3	-0.708	0.831
		RC4	-0.596	0.767
RA1		-0.624	0.818	
RA2		-0.676	0.833	
RA3		-0.584	0.775	
RA4		-0.596	0.842	
RO1		-0.466	0.678	
RO2		-0.515	0.775	
RO3		-0.373	0.674	
RO4		-0.562	0.835	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.



يوضح الجدول (٣) أن التحميل الخارجي للفقرات الخاصة بالقيادة الخادمة اكبر من التحميلات المتقاطعة لتلك الفقرات علي الضغوط المهنية، كذلك كان التحميل الخارجي للفقرات الخاصة بالضغوط المهنية اكبر من التحميلات المتقاطعة لتلك الفقرات علي من القيادة الخادمة ، وبهذا فقد تحقق الشرط الخاص بثبات معيار التحميلات المتقاطعة.

#### الجدول (٤) حساب الصدق التمايزي باستخدام معيار فورنل لاركر

الضغوط المهنية	القيادة الخادمة	
	.821	القيادة الخادمة
.755	-.746	الضغوط المهنية

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

فيما يخص معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker criterion، يوضح الجدول (٤) أن الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج للقيادة الخادمة اكبر من اعلي ارتباط له مع الضغوط المهنية، كذلك فإن الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج للضغوط المهنية اكبر من اعلي ارتباط له مع القيادة الخادمة، وبهذا فقد تحقق الشرط الخاص بثبات معيار معيار فورنل لاركر.

#### ٣/٤ التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة.

#### ١/٣/٤ التحليل الاحصائي الوصفي للخصائص الديموجرافية والمتعلقة بالعمل لأفراد عينة الدراسة.

فيما يلي نستعرض بالعرض الجدولي البيانات الديموجرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث النوع، والعمر، والحالة الاجتماعية، وكذلك المستوي التعليمي، وبعض البيانات المتعلقة بالعمل والمتمثلة في عدد سنوات الخبرة في مجال الضيافة، واسم الفندق، وكذلك القسم الذي يعمل به (الخطوط الامامية أو الخلفية)، واخيرا مدة العمل تحت إشراف المدير المباشر. وهو ما يوضحة جدول(٥).

#### الجدول (٥) حساب التكرارات الخاصة بالبيانات الشخصية والمتعلقة بالعمل

م	البيانات الشخصية والمتعلقة بالعمل	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	٢٦٤	٦٨.٩%
		انثي	١١٩	٣١.١%
٢	الشريحة العمرية	اقل من ٢٠ عام	٩	٢.٣%
		من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ عام	١٦٤	٤٢.٨%
		من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عام	١٣٨	٣٦%
٣	الحالة الاجتماعية	من ٤٠ عام فأكثر	٧٢	١٨.٨%
		أعزب	١٤٢	٣٧%
		متزوج	٢٣٠	٦٠%
		أخري	١١	٣%

تحت الجامعي	٨٤	٢١.٩%	المؤهل الدراسي	٤
جامعي	٢٧٠	٧٠.٥%		
دبلوم دراسات عليا	١٤	٣.٧%		
ماجستير	١٠	٢.٦%		
دكتوراه	٥	١.٣%		
أقل من ٥ اعوام	٩٨	٢٥.٦%	سنوات الخبرة في مجال الضيافة	٥
من ٥ إلى أقل من ١٠ اعوام	١٥٩	٤١.٥%		
من ١٠ سنوات فأكثر	١٢٦	٣٢.٩%		
الخطوط الامامية	٢٢٨	٥٩.٥%	القسم الذي تعمل به	٦
الخطوط الخلفية	١٥٥	٤٠.٥%		
أقل من ٦ أشهر	٣٠	٧.٨%	مدة العمل تحت إشراف رئيسك في العمل	٧
من ٦ أشهر إلى أقل من عام	٩٥	٢٤.٨%		
من عام فأكثر	٢٥٨	٦٧.٤%		

#### المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول (٥) أن النسبة الأكبر من أفراد العينة جاءت من الذكور بنسبة ٧٠٪ من إجمالي العينة مقابل ٣٠٪ من الإناث. كما جاءت الشريحة العمرية من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ عام في المرتبة الأولى بنسبة تقارب ٤٣٪ تلتها الأعمار من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عام بنسبة ٣٦٪، فيما احتلت شريحة الأفراد المتزوجون المقام الأول بنسبة تعدت ٦٠٪، كذلك فإن أكثر من ٧٠٪ من أفراد العينة حاصلين علي مؤهل جامعي.

فيما يخص البيانات المتعلقة بالعمل في مجال الضيافة، فقد اتضح أن عدد سنوات الخبرة لدي أفراد العينة المحصورة بين الخمس اعوام إلي أقل من عشرة اعوام هي الاعلي بنسبة ٤١.٥٪ فيما جاءت الافراد ذات الخبرة الاعلي من عشرة اعوام في المركز الثاني بنسبة تقارب ٣٣٪ ويمكن تفسير ذلك بأنه نظراً للظروف التي خلفتها تداعيات جائحة كورونا Covid-19 علي القطاع الفندي من تدني نسبة الاشغال، وما تبعه من اعطاء بعض الفنادق اجازات مدفوعة الاجر أو تسريع بعض عاملها، مع استخدام بعضها سياسات الاحتفاظ بالعاملين الأكثر خبرة تحسباً لعودة السياحة عقب انتهاء الجائحة.

فيما يخص توزيع افراد العينة علي الاقسام التي تتعامل مباشرة مع العملاء، او التي لا تتعامل بطريقة مباشرة مع العملاء فجاءت النسبة الأكبر من افراد العينة من الاقسام التي تتعامل مع العملاء مباشرة بنسبة تقارب ٦٠٪. واخيراً فإن مدة عمل الفرد تحت اشراف رئيسه المباشرة تعدت العام بنسبة ٦٧٪، فيما جاء الافراد الذين يعملون تحت اشراف رئيسهم المباشرة لمدة من ستة أشهر إلي أقل من عام في المرتبة الثانية بنسبة تقارب ٢٥٪ من إجمالي افراد العينة.

#### ٢/٣/٤ التحليل الاحصائي لاستجابات أفراد العينة حول متغير القيادة الخادمة

يستعرض جدول (٦) نتائج التحليل الاحصائي الخاص والخاص بتحديد مدي ممارسة مدرء ومشرفي الفنادق محل الدراسة لسلوك القيادة الخادمة من وجهة نظر مرؤوسيههم.

الجدول (٦) تحليل اراء واستجابات أفراد الدراسة حول متغير القيادة الخادمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد/ الفقرات
١.٠٠٠	٣.٨٩	بناء العلاقات

٠.٧٥٥	٤.٠٠	التمكين
٠.٩٤١	٣.٧٨	المساعدة علي النمو والنجاح
٠.٩٥٦	٣.٧٧	التصرف بشكل اخلاقي
٠.٨٤٦	٣.٩٦	المهارات المفاهيمية
٠.٩٠٩	٣.٩٩	المروسين أولاً
١.٠٣	٣.٥٧	خلق قيمة من خلال المشاركة المجتمعية
٠.٨٠٣	٣.٨٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الخادمة

\* درجة الاستجابة: ١ = غير موافق على الإطلاق، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق تماماً.

\* الدرجة الاجمالية: من ١ إلى أقل ٢,٣٣ = درجة منخفضة، ومن ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٦ = درجة متوسطة، ومن ٣,٦٦ فأكثر = درجة مرتفعة.

يوضح الجدول (٦) ان درجة تبني المدراء لممارسات القيادة الخادمة وفقاً لمنظور وتقييم رؤوسهم جاءت متوسطة إلي مرتفعة، فمن خلال استعراض التحليل الاحصائي لأبعاد القيادة الخادمة يتضح ان البعد الخاص بتمكين الرؤوسين جاء في مقدمة اهتمامات المدراء بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، بينما جاء البعد المتمثل في وضع الرؤوسين ومصالحهم في المقام الاول بمتوسط حسابي (٣.٩٩) في الترتيب الثاني، فيما حل البعد الخاص بالمهارات المفاهيمية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، بينما جاء البعد المتمثل في بناء العلاقات في المركز الرابع بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، فيما جاء البعد المتمثل في مساعدة المدراء رؤوسهم علي النمو والنجاح في المركز الخامس بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وجاء في الترتيب السادس البعد المتمثل في تعامل المدراء بشكل اخلاقي بمتوسط حسابي (٣.٧٧). واخيراً فقد جاء البعد المتمثل في دعوة المدراء لرؤوسهم في المشاركة المجتمعية في الترتيب السابع والاخير بمتوسط حسابي (٣.٥٧).  
بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي الفنادق محل الدراسة من وجهة نظر رؤوسهم بلغ ٣.٨٥ بانحراف معياري كلي بلغ ٠.٨٠٣ وهي درجة مرتفعة نسبياً.

#### ٣/٣/٤ التحليل الاحصائي للضغوط المهنية لأفراد عينة الدراسة

يستعرض الجدول (٧) نتائج التحليل الاحصائي الخاص بتحديد مستوي الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

#### الجدول (٧) تحليل اراء واستجابات أفراد الدراسة حول مستوي الضغوط المهنية

البعد/ الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعارض الدور	٢.٠١	٠.٧١٠
غموض الدور	١.٧٩	٠.٦٥٨
عبء الدور	١.٩٤	٠.٦٣٣

\* درجة الاستجابة: ١ = موافق تماماً، ٢ = موافق، ٣ = محايد، ٤ = غير موافق، ٥ = غير موافق على الإطلاق.

\* الدرجة الاجمالية: من ١ إلى أقل ٢,٣٣ = درجة منخفضة، ومن ٢,٣٣ إلى أقل من ٣,٦٦ = درجة متوسطة، ومن ٣,٦٦ فأكثر = درجة مرتفعة.

يوضح الجدول (٧) أن مستوي الضغوط المهنية التي يواجهها العاملين في الفنادق محل الدراسة جاء منخفضاً نسبياً بنسبة (١.٩٣). ويرجع ذلك في المقام الأول إلي تدني وانخفاض شعور العاملين بغموض الأدوار، فيما جاء في المرتبة الثانية انخفاض شعور العاملين بأعباء الدور، بينما جاء في المرتبة الثالثة انخفاض شعور العاملين بتعارض الأدوار.

#### ٤/٤ تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين المتغيرات، تم حساب معامل الارتباط البسيط بيرسون Pearson والذي يستخدم في إيجاد العلاقات بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح، دل ذلك علي قوة الارتباط بين الفقرات او المتغيرات. وإذا كانت الاشارة موجبة دل ذلك علي طردية العلاقة، في حين كانت سالبة دل ذلك علي عكسية العلاقة (عشري، ٢٠٢٠)، ويوضح الجدول (٨) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الجدول (٨) حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

عناء الدور	غموض الدور	تعارض الدور	خلق قيمة بالمشاركة المجتمعية	المرووسين أولاً	المهارات المفاهيمية	التعامل بشكل أخلاقي	المساعدة علي النجاح	التمكن	العلاقات بناء	
									1	بناء العلاقات
								1	.701*	التمكن
							1	.704*	.674*	المساعدة علي النجاح
						1	.827*	.654*	.687*	التعامل بشكل أخلاقي
					1	.715*	.647*	.697*	.758*	المهارات المفاهيمية
				1	.819*	.776*	.689*	.637*	.789*	المرووسين أولاً
			1	.752*	.672*	.785*	.782*	.580*	.692*	خلق قيمة بالمشاركة المجتمعية
		1	-	-	-	-	-	-	-	تعارض الدور
			.601*	.672*	.670*	.576*	.601*	.605*	.651*	
	1	.754*	-	-	-	-	-	-	-	غموض الدور
			.460*	.604*	.660*	.526*	.513*	.695*	.649*	
1	.766*	.752*	-	-	-	-	-	-	-	عناء الدور
			.458*	.523*	.513*	.485*	.490*	.502*	.543*	

يوضح الجدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها استنتاج الآتي:

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة بعضها البعض، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٨٠، ٠.٨١٩) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وتؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد القيادة الخادمة في الفنادق محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الضغوط المهنية بعضها البعض، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥١٩) إلي (٠.٧٦٦) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، وتؤكد هذه

العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس الضغوط المهنية لدي هؤلاء العاملين وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً.

- وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين القيادة الخادمة وأبعاد الضغوط المهنية (تعارض الدور، غموض الدور، عبء الدور)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين -0.575 إلى -0.717 وجميعهم ذات دلالة احصائية عالية معنوية عند 0.001.

#### ٥/٤ تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

تم استخدام كل من معامل الارتباط والانحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة وتأثير العلاقة بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل علي الضغوط المهنية كمتغير تابع. وكذلك الإجابة علي أسئلة الدراسة.

١/٥/٤ نتائج اختبار فرضية البحث " تأثير القيادة الخادمة علي الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة" من اجل معرفة تأثير القيادة الخادمة علي تقليل الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة، والاجابة علي فرضية البحث والتي تم صياغتها علي النحو التالي:

**الفرض العدمي:** لا توجد علاقة بين القيادة الخادمة والضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

**الفرض البديل:** توجد علاقة بين القيادة الخادمة والضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

تم استخدام نموذج معامل الانحدار الخطي والذي أعتبرت فيه القيادة الخادمة كمتغير تفسيري والضغوط المهنية كمتغير تابع.. وهو ما تفسره نتائج الجدول (٩).

الجدول (٩) تأثير القيادة الخادمة علي الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة

مستوي المعنوية	معامل الأندار Beta	معامل الارتباط R	تأثير ممارسة المدراء للقيادة الخادمة علي الضغوط المهنية للعاملين
0.004	0.120	-0.673	يقضي مديري جزء من وقته في تكوين علاقات جيدة معنا
0.181	0.061	-0.633	يخلق مديري لدينا الاحساس بأهمية وجود روابط وتواصل اجتماعي فيما بيننا
0.000	0.264	-0.620	غالباً ما تؤثر مقترحاتنا وأرائنا على اتخاذ مديري لقرارات تخص تطوير الخدمة
0.012	0.122	-0.504	يحاول مديري الوصول إلى إجماع فيما بيننا حول القرارات المهمة التي يتخذها لتحسين الخدمة المقدمة
0.043	0.069	-0.569	يبذل مديري قصارى جهده في حل مشاكلنا الشخصية والعائلية
0.874	-0.005	-0.547	يضع مديري مسألة تطوير وتنمية مهارتنا الشخصية والمهنية (فرص التدريب وتطوير الذات) ضمن اولوياته
0.487	0.024	-0.567	يتحلى مدراءنا بالصدق والنزاهة في معاملاتهم معنا
0.510	0.023	-0.598	يفعل مديري ما وعدنا به (الترقية- زيادة المرتبات)
0.000	0.181	-0.673	يتميز مديري بقدرته على التعامل الجيد مع المهام اليومية والتوقعات المستقبلية في آن واحد

0.033	0.139	-0.621	يُظهر مديري اهتمامه في إيجاد حلول للمشاكل التي تمنعنا من تقديم خدمة بالشكل المطلوب
0.008	0.132	-0.695	يولد مديري لدينا الشعور بأننا نعمل معه، وليس من أجله
0.005	0.140	-0.669	يعمل مديري بجد في إيجاد الطرق لمساعدتنا على أن نكون الأفضل
0.172	0.057	-0.540	يشجعنا ويدفعنا مديرونا على المشاركة في الأعمال التطوعية الخيرية خارج العمل
0.641	0.022	-0.600	يؤكد مديري دوماً على أهمية رد الجميل للمجتمع
	٠,٧٣٩		معامل الارتباط للنموذج R
	٠,٥٤٧		معامل التحديد في للنموذج R <sup>2</sup>
	٠,٥٥٣-		معامل الانحدار Beta
	٤٥٩,٦٧٩		قيمة ف
	٠,٠٠٠		دلالة ف
	٢١,٤٤٠-		قيمة ت
	٠,٠٠٠		دلالة ت
	١		معامل تضخم التباين
	١		قيمة التسامح
			التداخل الخطي

يوضح الجدول (٩) وجود علاقة خطية سالبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة والضغط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة بمعامل ارتباط (ر) يبلغ ٠,٧٣٩، وأن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة ٤٥٩.٦٨ بدلالة احصائية (٠,٠٠٠) اصغر من مستوي المعنوية (٠,٠٠٠١)، كما تشير النتائج أن متغير القيادة الخادمة قد يفسر حوالي ٥٤.٧% من التباين الكلي الحاصل في الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة، وذلك بالنظر إلي معامل الانحدار (٢).

كذلك، جاءت قيمة بيتا والتي توضح العلاقة بين القيادة الخادمة والضغط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة بقيمة - ٠,٥٥٣ ذات دلالة احصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ما يعني أنه كلما انتهج المدراء بالفنادق محل الدراسة لممارسات القيادة الخادمة بمقدار وحدة كلما ادي ذلك إلي تقليل الضغوط المهنية للعاملين بتلك الفنادق بمقدار -٠,٥٥٣ وحدة.

بناء علي النتائج الواردة من الجدول (٩) نستنتج وجود ثمان ممارسات للقيادة الخادمة ذات دلالة احصائية وتتمتع دون غيرها بتأثير جوهري علي تقليل الضغوط المهنية التي تواجه العاملين بالفنادق محل الدراسة. ويعني هذا أن الفنادق يمكنها مواجهة والتخفيف من الضغوط المهنية التي تواجه العاملين بها من خلال تشجيع المدراء علي بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه، كذلك ضرورة الأخذ بمقترحات وآراء المرؤوسين علي اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخدمة، فضلاً عن اظهار المدراء الأهتمام في إيجاد حلول للمشاكل التي تمنع العاملين من تقديم خدمة بالشكل المطلوب. واخيراً ترسيخ مفهوم وضع المرؤوسين في المقام الاول من خلال مساعدتهم علي أن يكونوا الافضل وانهم شركاء النجاح.

كما يوضح الجدول نتائج التداخل الخطي، حيث أظهرت النتائج عدم وجود مشكلة التداخل الخطي، ، حيث بلغت قيمة التسامح ١ وهي قيمة تزيد عن الحد الادني وهو ٠,٢ ، بينما بلغ معامل تضخم التباين لنموذج الانحدار ١ وهو أصغر من ٥ ما يشير إلي عدم وجود مشكلة تداخل خطي بين متغيري النموذج. كما يمكن كتابة معادلة الانحدار علي النحو التالي:

$$\text{الضغوط المهنية المتوقعة} = ٥,٤٧ + (-٠,٥٥٣) * \text{القيادة الخادمة}$$

في ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل " توجد علاقة للقيادة الخادمة في مواجهة وتخفيف الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

**٥ / التعليق علي نتائج الدراسة**

توصلت الدراسة الحالية إلي مجموعة من النتائج النظرية والميدانية والتي يمكن ابرازها في النقاط التالية:

أ. أوضحت نتائج الدراسة النظرية بأن ممارسات القيادة الخادمة قد حظيت علي إهتمام بالغ من قبل شركات ادارة وتشغيل الفنادق والمطاعم العالمية، وتجلي هذا الاهتمام في تواجد كل من Wegmans Food Market, Marriott International chain and Four Seasons Hotels ضمن قائمة أفضل مئة شركة على مستوى العالم حسب تصنيف Fortune Magazine لعام ٢٠١٩، حيث تعتمد المجلة في تقييمها لنمط القيادة بتلك الشركات بمدى تبني المدراء لممارسات القيادة الخادمة .

ب. أكدت نتائج الدراسة أن الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى تطبق ممارسات القيادة الخادمة بشكل واضح بمتوسط حسابي مرتفع نسبياً بلغ (٣,٨٥). وتشير أيضاً النتائج إلي انخفاض مستوي الضغوط المهنية التي تواجه العاملين بالفنادق محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (١,٩٣).

ت. وجود تأثير ذات دلالة احصائية بين قدرة المدراء بالفنادق من خلال ممارساتهم للقيادة الخادمة علي تقليل الضغوط المهنية التي تواجه العاملين بالفنادق محل الدراسة.

**٦ / توصيات الدراسة**

يحتاج المدراء في الفنادق اما أن يتمتعوا بصفات القائد الخادم، أو أن يتم تدريبهم علي كيفية تحسين هذا النوع من القيادة، فالقيادة الخادمة مجموعة من المهارات التي يتم التدريب عليها وتطويرها وممارستها عن قصد وبأتقان تام. علاوة علي ذلك، فهي ليست إطاراً صارماً، بل تتطور وتنمو مثل أي شخص، بالإضافة إلي كونها تستغرق وقتاً طويلاً والهاماً داخلياً ودفاعاً خارجياً. وفي ضوء ذلك تقترح الدراسة تبني الفنادق طريقتين لخلق ثقافة القائد الخادم، كونها لا تحدث بين عشية وضحاها، بل تحتاج إلي وقت ومساعدة من قبل الإدارة العليا. وتتمثل تلك الطرق في تضمين القيم والمبادئ العامة للقيادة الخادمة في رؤية ورسالة واضحة للفندق، كذلك تدريب الفنادق لمدرائها والمستويات الاشراف بها علي ثقافة القائد الخادم.

**٧ / آفاق البحوث المستقبلية**

أثارت نتائج الدراسة ومحدداتها عدداً من النقاط التي من الممكن أن تكون مجالاً ثرياً للدراسات المستقبلية، فعلي الرغم من إظهار نتائج الدراسة أن المتغير المستقل المتمثل في القيادة الخادمة ذو علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية ويؤثر بشكل مباشر في تقليل الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة، إلا انه يقدر حوالي ٥٤.٧% من التباين الكلي الحاصل في الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة ، لذا ينبغي إجراء مزيد من الدراسات لتحديد المتغيرات الأخرى التي قد تساهم بالنسبة المتبقية في تفسير التباين في الضغوط المهنية للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

## المراجع العربية

- أبو الدهب، محمد صبحي أحمد (٢٠١٧). دور القيادة الخادمة في الحد من التهكم التنظيمي العاملين في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، العدد الرابع، ص ١٠٢-١٢٣.
- السميران، تامر حسين، والمساعد، عبد الكريم عبد الله (٢٠١٤). سيكولوجية الضغوط النفسية وأساليب التعامل معها. الطبعة الأولى. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان. ص ١٥٧-١٦٠.
- عسكر، على (٢٠٠٣). ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها: الصحة النفسية والبدنية في عصر التوتر والقلق، دار الكتاب الحديث، الكويت، الطبعة الثالثة، ص ١٠٩.
- عشري، تامر ابراهيم (٢٠٢٠). رأس المال النفسي الإيجابي كوسيط بين المتعة في مكان العمل والارتباط الوظيفي. المجلة العلمية للأقتصاد والتجارة، جامعة المنصورة، مصر. ص ٤٤٧.
- عليما، خالد عيادة (٢٠١١). ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. دار الخليج، الطبعة الأولى، عمان.
- عليما، خالد عيادة (٢٠١٤). أثر غموض الدور الوظيفي على الأداء. دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
- المصري، رامي. (٢٠١٢) غموض الدور الوظيفي وأثره على تفويض الصلاحيات. دراسة تطبيقية على وزارة الحكم المحلي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية. غزة. ص ٩
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٩). إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، مصر، ص ٥٠.

## المراجع الاجنبية

- Antonova, E. (2016). Occupational stress, job satisfaction, and employee loyalty in hospitality industry a comparative case study of hotels in Russia, Master Thesis submitted in influence of degree Master of Science in international tourism, model. Vienna university.
- [Bavik, A. \(2020\), "A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality", \*International Journal of Contemporary Hospitality Management\*, Vol. 32 No. 1, pp. 347-382. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0788>](https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0788)
- Beehr, T.A., Newman, J.E., 1978. Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology* 31 (4), 665–669.
- BrckaLorenz, A., Chiang, Y. & Nelson Laird, T. (2013). Internal Consistency Reliability, FSSE Psychometric Portfolio, Vol. 160, pp. 1-4.
- Brownell, J. (2010), “*Leadership in the service of hospitality*”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51 No. 3, pp. 363-378.
- Chon, K., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3371-3394. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0935>
- Cooper, C.L., Marshall, J., 1976. Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill-health. *Journal of Occupational Psychology* 49 (1), 11–28.
- Dollard .M.F. (2001) .Work stress theory and interventions: From evidence to theory. The National Occupational Health and Safety Commission Symposium of the OHS Implications of Stress, Commonwealth of Australia 3-57.



- Doraiswamy, I. (2012). Servant or Leader? Who will stand up please? *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 178-182.
- Ehrhart, M.G. (2004), "*Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior*", *Personnel Psychology*, Vol. 57 No. 1, pp. 61-94.
- Fink G. (2017). Stress, Definitions, Mechanisms, and Effects Outlined: Lessons from Anxiety. In: Fink G, ed. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, Volume 1 of the *Handbook of Stress Series*. San Diego: Elsevier Inc.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. 25th anniversary Ed. New York: Paulist Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Hemmington, N. (2007), "*From service to experience: understanding and defining the hospitality business*", *The Service Industries Journal*, Vol. 27 No. 6, pp. 747-755.
- Hemmington, N. (2007), "*From service to experience: understanding and defining the hospitality business*", *The Service Industries Journal*, Vol. 27 No. 6, pp. 747-755.
- Hon, A.H.Y., Chan, W.W.H. & Lu, L. (2013). Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: The role of task feedback from supervisor. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.33, pp. 416-424.
- [Krzeminska, A.](#), [Lim, J.](#) and [Härtel, C.E.J.](#) (2018), "Psychological Capital And Occupational Stress In Emergency Services Teams: Empowering Effects of Servant Leadership and Workgroup Emotional Climate", *Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions (Research on Emotion in Organizations, Vol. 14)*, Emerald Publishing Limited, pp. 189-215. <https://0810biugg-1106-y-https-doi-org.mplbci.ekb.eg/10.1108/S1746-979120180000014017>
- Liden, R.C., Wayne, S., Zhao, H. and Henderson, D. (2008), "Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *Leadership Quarterly*, Vol. 19 No. 2, pp. 161-177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- O'connor, D. (2005), "*Towards a new interpretation of "hospitality"*", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, pp. 267-271.
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work Stress and Well-being in the Hotel Industry. *International journal of hospitality management*, 30(2), 385-390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>
- Parris, DL & Peachey, J. (2013). 'A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts', *Journal of Business Ethics*, vol. 113, no. 3, pp. 377-393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Sampson, WG., Akyeampong, O. (2014) Work-related Stress in Hotels: An Analysis of the Causes and Effects among Frontline Hotel Employees in the Kumasi Metropolis, Ghana. *J Tourism Hospit* 3: 127. doi:10.4172/2167-0269.1000127
- Shaoping,Q. & Dooley,L. (2019) "Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry", *Leadership & Organization Development Journal*, p 1-21. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0148>

- Spears, L, C (2005). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. School of Leadership studies Regent University: [shorturl.at/akFJ8](http://shorturl.at/akFJ8)
- Spears, L. (1995). Tracing the growing impact of servant leadership. In L. Spears (Ed.), *Insights on servant leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 1-12). New York, NY: John Wiley and Sons
- Spring, B. & Coos, H. (2008) *Stress as precursor of Schizophrenia Episodes*, r.w.j Neufeld (ed) *Psychological stress and psychopathology* McGraw Hill, USAP.33.
- [Thompson](#), S, K. (2012). *Sampling*, Third Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhiphongs, V. (2016). International Journal of Hospitality Management Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33–40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011), “The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 No. 3, pp. 249-267.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>