

أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد «التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية»

د. أميرة أحمد الزهيري

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - فرع البنات (القاهرة)
جامعة الأزهر
جمهورية مصر العربية

الملخص

سعى هذا البحث نحو تحديد تأثير القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين في ظل وجود الثقة في القائد، باعتبارها متغيراً وسيطاً، ويقوم البحث على عينة قوامها 350 من العاملين في قطاع البنوك التجارية. وجمعت البيانات الأولية اعتماداً على المقابلات المتعمقة للباحثة مع العاملين في بنوك القطاع العام الممثل في: (بنك مصر، والبنك الأهلي)، والقطاع الخاص الممثل في (بنك فيصل، والبنك الكويتي)، كما وزعت قوائم استقصاء، قُسمت إلى أربعة أجزاء. الجزء الأول لقياس القيادة الخادمة، والجزء الثاني لقياس الثقة في القائد، والجزء الثالث لقياس الرفاهية النفسية، والجزء الرابع لقياس المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية. وصُمم البحث اعتماداً على أربعة فروض رئيسية. وتبين من الاختبارات الإحصائية وجود تأثير معنوي جزئي بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد، كما ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين، وثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين، كما ثبت وجود تأثير وسيط للثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين. وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات؛ لتعزيز كل من القيادة الخادمة والثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الثقة في القائد، الرفاهية النفسية..

المقدمة

في ظل البيئة سريعة التغيير والتنافس المتزايد الذي تواجهه المنظمات اليوم، والذي يُعد من أحد المتغيرات العالمية، التي تؤثر في إدارة المنظمات؛ مما جعل النمط القيادي التقليدي غير قادر على مواجهة المشكلات في ضوء هذه المتغيرات السريعة، ومع وجود أزمات ومشكلات تعاني منها الكثير من المنظمات، فقد أوضحت الدراسات الحديثة، التي أجرتها منظمة «جالوب» أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم أو يستقيلون منها بسبب مدير غير ناجح أو مدير غير كفء؛ لذا فإن المنظمات اليوم تحتاج إلى نوعية مختلفة من القادة ذوي الخصائص السلوكية، التي تساهم في تحقيق أهدافها (Hunter, 2004)، وهؤلاء القادة لديهم المرونة العالية، التي تمكنهم من الوصول إلى الأهداف، ولديهم القدرة على استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية وتطويرها لصالحها، ومن الأنماط التقليدية الحديثة نمط القيادة الخادمة، التي تستند في جوهرها إلى مشاركة العاملين وتفعيل طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه؛ فهي تشجع العاملين على إحداث التوازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين.

أن القائد الخادم يمتلك شخصية واعية لها نظرة شاملة، فهو شخص إيجابي ومتفائل، ويتعامل مع الآخرين من منطلق أخلاقي؛ وبالتالي تكون الوظيفة له بمثابة مكانة لتحقيق الذات؛ مما ينعكس على تعزيز ثقة المرؤوسين في قيادتهم، الأمر الذي ينعكس على ارتفاع شعور العاملين بالرفاهية النفسية. إن العاملين الأكثر شعوراً بالرفاهية النفسية أكثر استفادة من الفرص المتاحة في بيئات عملهم، وأكثر قدرة على الرؤية الإيجابية وتشجيعاً للعمل الجماعي وأكثر إبداعاً؛ مما ينعكس على ارتفاع سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع مستويات الأداء.

* تم استلام البحث في يوليو 2021، وقبل للنشر في أغسطس 2021، وتم نشره في ديسمبر 2021.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2021، ص ص 53- 86، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.86971.1120

الدراسات السابقة

دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة

دراسة (Ilkhanizadeh & Karatepe, 2018)، واستهدفت تحديد مدى تأثير الثقة، باعتبارها متغيراً وسيطاً، في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا عن الحياة. وطُبقت الدراسة على 99 من مضيفات شركات الطيران في تركيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة ترتبط إيجابياً بالثقة داخل المنظمات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرضا عن الحياة من خلال الثقة داخل المنظمات، باعتبارها متغيراً وسيطاً.

دراسة (Bingham, 2017)، وركزت على تحديد تأثير الثقة والقوة الشخصية، باعتبارهما متغيرين وسيطين، في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي العاطفي، وطُبقت الدراسة على 254 من العاملين في منظمات غير ربحية. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير وسيط للثقة في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي العاطفي، في حين ثبت وجود تأثير وسيط للقوة الشخصية في العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي العاطفي.

دراسة (Jaiswal & Dhar, 2017)، وتناولت تحديد تأثير القيادة الخادمة والثقة في القائد في إبداع العاملين، وطُبقت الدراسة على 48 من فرق العمل في 26 منظمة هندية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة في القائد، واللتين تؤثران بدورهما في إبداع العاملين.

دراسة (Klein, 2014)، وركزت على تحديد التأثير الوسيط لكل من الثقة والتوافق بين العاملين والمنظمة، باعتبارهم متغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الخادمة والارتباط الوظيفي، وطُبقت الدراسة على 233 من العاملين في منظمات اليانصيب Fortune. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بدورها في كل من الثقة وإدراك التوافق، اللذين يؤثران إيجابياً في الارتباط الوظيفي.

دراسة (Kashyap & Rangnekar, 2014)، واهتمت بتحديد تأثير نظام القيادة الخادمة في معدل دوران العمالة من خلال تحديد التأثير الوسيط لإدراك العلامة التجارية لصاحب العمل وثقة المرؤوسين في قائدهم، وطُبقت الدراسة على 253 من العاملين في المنظمات الهندية. وقد أثبتت النتائج أن القيادة الخادمة تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ويتوسط ذلك إدراك العلامة التجارية لصاحب العمل Employer Brand Perception والثقة في القائد.

دراسة (Chan & Mak, 2014)، واهتمت بتحديد تأثير القيادة الخادمة في الاتجاهات الإيجابية لدى المرؤوسين، والمتمثلة في الرضا الوظيفي. ودُرِسَ التأثير الوسيط لكل من الثقة ومدى الخدمة التنظيمية. وطُبقت الدراسة على 218 من العاملين الصينيين في القطاع الخدمي في منظمات صينية. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي، كما ثبت أن القيادة الخادمة يزداد تأثيرها الإيجابي في الثقة والرضا الوظيفي كلما زادت مدة الخدمة التنظيمية.

دراسات تناولت العلاقة بين الثقة والرفاهية النفسية

دراسة (Lalendu et al., 2018)، استهدفت تحديد التأثير المباشر لارتباط العاملين في الثقة، كما استهدفت الدراسة تحديد التأثير غير المباشر لكل من الرفاهية النفسية والقيادة التحويلية في العلاقة بين ارتباط العاملين والثقة داخل المنظمة. وطُبقت الدراسة على 394 من العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات في الصناعات الخدمية للعاملين في شرق الهند. وتوصلت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى الثقة داخل المنظمة يؤدي إلى زيادة إدراك العاملين لكل من الارتباط الوظيفي والقيادة التحويلية والرفاهية النفسية.

دراسة (Rajput & Talan, 2017)، وتناولت تحديد التأثير الوسيط للثقة الشخصية في العلاقة بين التنوع في مكان العمل ورفاهية العاملين. وطُبقت الدراسة على 113 من العاملين في الإدارة الوسطى في منظمات القطاع الخاص العاملة في قطاع التمويل. وتوصلت الدراسة إلى أن التنوع يؤثر إيجابياً في بناء الثقة، التي بدورها تؤثر إيجابياً في رفاهية العاملين.

دراسة (Kelloway et al., 2012)، واهتمت بتحديد تأثير القيادة التحويلية في الرفاهية النفسية للعاملين من خلال دراسة التأثير الوسيط للثقة في القائد. وتمت الدراسة على عينة من 436 من العاملين في شركات الاتصالات في كندا، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورفاهية العاملين، ويتوسط هذه العلاقة الثقة في القائد.

دراسة (Alfes, et al., 2012)، وركزت على تحديد تأثير إدراك ممارسات الموارد البشرية في نواتج الأداء الفردية والمتمثلة (في أداء المهمة، والرفاهية النفسية، وسلوكيات المواطنة، ومعدل الدوران)، كما استهدفت الدراسة تحديد

التأثير الوسيط للثقة في العلاقة بين إدراك ممارسات إدارة الموارد البشرية ونواتج الأداء، وطُبِّقَت الدراسة على 613 من العاملين والمدبرين في منظمات في القطاع الخدمي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للثقة في العلاقة بين ممارسات إدراك إدارة الموارد البشرية ونواتج الأداء الفردية المتمثلة فقط في (الرفاهية النفسية، وأداء المهمة، ومعدل الدوران).

دراسة (Liu et al., 2010)، واستهدفت تحديد التأثير الوسيط للثقة في القائد والكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة التحويلية ورفاهية العاملين. وقد طُبِّقَت الدراسة على 745 من العاملين في الصين، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من الثقة والكفاءة الذاتية للقائد، واللتين تؤثران بشكل إيجابي على رفاهية العاملين.

دراسات تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة ورفاهية العاملين

دراسة (Feng, 2015)، واهتمت بتحديد تأثير القيادة الخادمة في الرفاهية الموضوعية للعاملين Objective Well Being، والتي قيست من خلال حدة الغياب Sickness Absence والرفاهية الشخصية Subjective Well Bein التي قيست من خلال الإنهاك العاطفي Emotional Exhaustion. وطُبِّقَت الدراسة على 216 من العاملين في شركات استشارية في ألمانيا. وهذه الشركات تميزت بأنها متوسطة الحجم، وتمت الدراسة على الشركات أثناء فترة الاندماج. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة ورفاهية العاملين المتمثلة في انخفاض حدة الغياب والإنهاك العاطفي، ويتوسط ذلك كل من الرضا عن الحاجات الأساسية وانخفاض عدم الأمان الوظيفي.

دراسة (Lohry, 2015)، واستهدفت تحديد تأثير القيادة الخادمة في أداء ورفاهية المرؤوسين، وطُبِّقَت الدراسة على 33 من القادة، و86 من المرؤوسين في ست منظمات صغيرة ومتوسطة، تعمل في مجال الخدمات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الأداء ورفاهية المرؤوسين. ويتوسط هذه العلاقة رأس المال النفسي.

دراسة (Bakhsh, 2014)، وركزت على تحديد العلاقة بين خصائص القيادة الخادمة والرفاهية الشخصية للعاملين Subjective Well Being. وقد تناولت الدراسة خصائص خمسة للقيادة الخادمة والمتمثلة في الشفاء العاطفي Emotional Healing، والإيثار Altruism، والتمكين Empowerment، ونمو الأفراد Growth of People، والتصور المفاهيمي Conceptualization. وقد طُبِّقَت الدراسة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاع التصنيع والخدمات في باكستان. ومن خلال استخدام التحليل العاملي استبعد بُعد الإيثار. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين خصائص القيادة الخادمة، المتمثلة في (الشفاء العاطفي، والتمكين، ونمو الأفراد، والتصور المفاهيمي) والرفاهية الشخصية للعاملين.

دراسة (Coetzer et al., 2013)، وتناولت تحديد تأثير القيادة الخادمة في رفاهية العاملين في مكان العمل. وقد أشارت الدراسة إلى أن نظرية متطلبات موارد الوظيفة Job Resource Demand من النظريات التي تصف رفاهية العمل، وتقيس رفاهية العمل من خلال الارتباط بالعمل واحتراق العاملين، وقد طُبِّقَت الدراسة على 186 من العاملين في شركات التشييد في جنوب إفريقيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤدي إلى زيادة رفاهية العاملين من خلال زيادة الارتباط بالعمل وانخفاض الاحتراق الوظيفي لديهم، ويتوسط ذلك موارد ومتطلبات الوظيفة Job Resource Demand.

دراسة (Yi-Chen et al., 2013)، وتناولت تحديد مدي تأثير القيم الروحية للقيادة من خلال دور القيادة الخادمة في تعزيز الدافعية الذاتية Autonomous Motivation للعاملين والرفاهية النفسية لديهم، وطُبِّقَت الدراسة على 265 من الرؤساء والمرؤوسين في صناعات متعددة في تاوان بالصين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين من خلال تعزيز الدافعية الذاتية، باعتبارها متغيراً وسيطاً.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تعمل الدراسة الحالية على سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بكل من القيادة الخادمة والثقة في القائد والرفاهية النفسية؛ فقد تبين من استعراض البحوث السابقة ما يلي:

أبرزت الدراسات السابقة أهمية القيادة الخادمة لارتباطها بالعديد من المتغيرات الشخصية والتنظيمية، مثل: زيادة ثقة العاملين في القائد، وارتفاع مستوى رفاهية العاملين ورضاهم، وارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي والارتباط الوظيفي، وزيادة مستوى التوافق بين العاملين والمنظمة، وارتفاع مستوى الإبداع.

- تناول العديد من الباحثين العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة باعتبار القيادة الخادمة متغيرًا مستقلًا والثقة متغيرًا تابعًا، وأحيانًا متغيرًا وسيطًا، وهو ما تبنته الدراسة الحالية
- تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الخادمة ورفاهية العاملين باعتبار أن القيادة الخادمة متغير مستقل ورفاهية العاملين متغير تابع، وهو ما تبنته الدراسة الحالية.
- ندرة الدراسات التي تناولت الرفاهية النفسية للعاملين؛ حيث إن معظم الدراسات السابقة تناولت رفاهية العاملين بأنواعها: الرفاهية الموضوعية، والرفاهية الشخصية، والرفاهية النفسية، لكن في هذه الدراسة تم التركيز فقط على الرفاهية النفسية.
- تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الثقة والرفاهية النفسية باعتبار الثقة متغيرًا مستقلًا والرفاهية النفسية متغيرًا تابعًا، وهو ما تبنته الدراسة الحالية.
- ندرة الدراسات التي ربطت بين الثقة والرفاهية النفسية؛ كما أن غالبية الدراسات ركزت على الثقة التنظيمية، لكن هذه الدراسة ركزت فقط على الثقة الشخصية الممثلة في الثقة في القائد.
- عدم وجود دراسة عربية أو أجنبية - في حدود علم الباحثة - ربطت بين المتغيرات الثلاث، الممثلة في «القيادة الخادمة» و«الثقة في القائد» و«الرفاهية النفسية».

مشكلة البحث وأهميته

تحتاج المنظمات، على اختلاف طبيعتها ونشاطها، إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسئولة فإنه يتعذر عليها تحقيق أهدافها. ولقد اكتسبت القيادة الخادمة، باعتبارها أحد أساليب القيادة، قدرًا كبيرًا من القبول في المنظمات بسبب النظر إليها باعتبار أنها حل واعد لخلق كوادر قيادية تتصف بالكفاءة والمبادئ والتركيز على العاملين، كما أن القيادة الخادمة هي ممارسة للقيادة التي تضع صالح الآخرين ممن يتبعون تلك القيادة في موقع متقدم قبل مصالحهم الذاتية كقادة (Laub, 2004)؛ لذلك فإن القائد الخادم يحاول تقديم الخدمة أولاً، ولا تقتصر الخدمة على المرؤوسين، بل تمتد لعملاء المنظمة وغيرهم من أصحاب المصالح.

وتعد القيادة الناضجة مصدرًا لخلق ثقة العاملين في قيادتهم، وهذه الثقة تعد من العوامل الحاكمة في نجاح المنظمات؛ فهي تزيد من كفاءة التعاملات بين القادة ومرؤوسهم، كما تزيد من رضا العملاء، وتساعد المنظمات في تقليل عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بتبادل العلاقات، وتدعم الميزة التنافسية للمنظمات.

إن المنظمات في الألفية الجديدة تسعى إلى الاهتمام بالرفاهية النفسية للعاملين لخلق مناخ عمل صحي، يشعر فيه العاملون بالسعادة، فالأفراد السعداء يكونون أكثر ثقة بالنفس وأكثر تقديرًا لذواتهم وأعلى كفاءة اجتماعية، ولديهم استعداد لحل مشكلاتهم بطرق أفضل، وأكثر استعدادًا لتقديم المساعدة الاجتماعية للآخرين؛ مما يمكن من تدعيم المناخ الصحي وارتفاع معدلات الأداء.

وتعمل البنوك بطبيعة نشاطها في بيئة حادة التنافس؛ الأمر الذي يتطلب أسس وأدوات جديدة في المنافسة والتميز المؤسسي، ولكي تستطيع البنوك أن توفر بيئة عمل مناسبة لكل من العاملين والعملاء، وحتى تواكب خدماتها أحدث النظم المصرفية؛ لذا فالعنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية في جودة أداء البنوك لهذه الخدمات المصرفية، وزاد من أهمية العنصر البشري التحولات الجوهرية في خصائص البنوك في الداخل والخارج، ومن أهم هذه الخصائص:

- التحول من أسواق محلية إلى أسواق عالمية.
- التحول من بنوك تنافس محليًا إلى بنوك متحالفة داخليًا وخارجيًا ذات أذرع تنافسية طويلة.
- التحول من خدمات تقليدية إلى خدمات يتعاطف فيها المكون المعرفي الكامن في عقول البشر.
- التحول من عميل محلي إلى عميل عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسيطرة الإنترنت، يتطلب التعامل معه مهارات جديدة غير تقليدية في العنصر البشري داخل البنك.
- مساهمة البنوك بشكل كبير في التوسع في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة انطلاقًا من مبادرة البنك المركزي في عام 2016.

- تضع البنوك في الوقت الحالي على رأس أولوياتها تحقيق إستراتيجية الشمول المالي؛ لما له من دور إيجابي في تحقيق النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة. وهذه الخصائص تطرح تحديات أمام البنوك المحلية، تتمثل في:
- أهمية تعظيم فرص استثمار وتنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم للإجادة في الأداء، وإعدادهم للتزود بمهارات النفاذ للأسواق المصرفية العالمية من خلال استراتيجيات تنافسية.
- ضرورة الإدراك والتكيف مع ثقافات وقيم واتجاهات نابعة من تعدد جنسيات العملاء والعاملين.
- القدرة على تكوين رؤى استراتيجية عالمية، تأخذ في الاعتبار الاختلافات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتشريعية في السوق أو الأسواق المصرفية المستهدفة.
- وفي ضوء ما سبق ومن خلال ما عُرِضَ من الدراسات السابقة، وعلى الرغم من وجود دراسات ربطت بين القيادة الخادمة وكل من الرفاهية الشخصية والرفاهية الموضوعية، إلا أنه تلاحظ ندرة الدراسات التي ربطت بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية، فضلاً عن عدم وجود دراسة تاريخية ربطت بين كل من القيادة الخادمة والثقة في القائد والرفاهية النفسية - وهذا في حدود علم الباحثة - ومن خلال الدراسة الاستكشافية⁽²⁾ التي تبين فيها أهمية توافر مقومات القيادة الخادمة لتعزيز كل من الثقة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك.

لذا فإن هذا البحث يحاول الإجابة عن السؤال الآتي:

ما دور الثقة في القائد باعتباره متغيراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في قطاع البنوك التجارية المصرية؟

أهداف البحث

- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة في القائد في البنوك التجارية محل البحث.
- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.
- تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.
- تحديد أثر الثقة في القائد - باعتبارها متغيراً وسيطاً - في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.

فروض البحث

- يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد في البنوك التجارية محل البحث.
- يتوقع وجود تأثير معنوي بين أنواع الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.
- يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.
- يتوقع وجود تأثير معنوي للثقة في القائد - باعتبارها متغيراً وسيطاً - في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث.

منهجية البحث

مجتمع البحث وعينته

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص. ويوضح الجدول رقم (1) بيان الأعداد العاملين في البنوك التجارية.

البنوك التجارية	العدد	النسبة
قطاع الأعمال العام	47187	45%
القطاع الخاص	56694	55%
الإجمالي	103881	100%

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء 2019/2020

عينة البحث

قامت الباحثة باختيار عينة من مجتمع الدراسة طبقاً لاستخدام برنامج Sample Size Calculator، وقد بلغ حجم العينة 381، وذلك عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ (5%)

2 تمت الدراسة الاستكشافية من خلال إجراء مقابلة مع (30) من العاملين في البنوك القطاع العام (ممثل في بنك مصر، والبنك الأهلي) والقطاع الخاص ممثل في (بنك فيصل، البنك الكويتي) في الفترة من 2019/11/1 حتى 2019/12/30، وذلك للتعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الخادمة، وأنواع الثقة في القائد، وأبعاد الرفاهية النفسية.

نوع العينة

جدول رقم (2)

أعداد العاملين في البنوك في عينة البحث

م	اسم البنك	أعداد العاملين	النسبة
-	بنوك قطاع الأعمال العام:	-	-
1	البنك الأهلي المصري	17078	37.5%
2	بنك مصر	12548	27.5%
3	بنك القاهرة	7540	17%
-	بنوك القطاع الخاص:	-	-
4	بنك قطر الوطني الأهلي	4997	11%
5	بنك فيصل الإسلامي	2268	5%
6	البنك الكويتي الوطني	1087	2%

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء لجمهورية مصر العربية لسنة 2020/2019

جدول رقم (3)

توزيع حجم العينة

على البنوك المختارة في عينة البحث

م	اسم البنك	مفردات العينة لكل بنك	أعداد مفردات العينة
-	بنوك قطاع الأعمال العام:	-	-
1	البنك الأهلي المصري	$143 = \times 381$	312
2	بنك مصر	$104 = \times 381$	مفردة
3	بنك القاهرة	$65 = \times 381$	مفردة
-	بنوك القطاع الخاص:	-	-
4	بنك قطر الوطني الأهلي	$42 = \times 381$	69
5	بنك فيصل الإسلامي	$19 = \times 381$	مفردة
6	البنك الكويتي الوطني	$8 = \times 381$	مفردة
	الإجمالي	381	381

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول (4)

متغيرات البحث

متغير مستقل	متغير وسيط	المتغير التابع
القيادة الخادمة	الثقة في القائد	الرفاهية النفسية
التمكين	الثقة المبنية	الاستقلال الذاتي
التواضع	على العاطفة	التمكين البيئي
الوقوف بجانب الآخرين	الثقة المبنية	التطور الشخصي
الرعاية	على المعرفة	العلاقات الإيجابية
الأصالة		الهدف من الحياة

المصدر: من إعداد الباحثة

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، وذلك كما يلي:

- الطبقة الأولى: تتضمن بنوك القطاع العام، وهي: البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة.
- الطبقة الثانية: تتضمن ثلاثة بنوك من القطاع الخاص، وهي: بنك قطر الوطني الأهلي، وبنك فيصل الإسلامي، والبنك الكويتي الوطني. وقد اختيرت هذه البنوك لكبر رأس المال وكبر حجم التعاملات فيها. ويوضح الجدول رقم (2) أعداد العاملين في كل بنك من البنوك المختارة في عينة البحث والنسبة المحددة لكل بنك.

تم توزيع حجم العينة السابق الإشارة إليها، وهي 381 مفردة باتباع أسلوب التخصيص المناسب Proportional Allocation حسب النسب المئوية لأعداد العاملين بكل بنك والمذكورة بالجدول رقم (3)، كما يلي: وقد وزعت قوائم الاستقصاء على مفردات العينة، وتم استرداد عدد 350 قائمة؛ وبذلك يتضح عدد القوائم الصالحة للتحليل بمعدل استرداد 92%.

1- وحدات المعاينة

- تتمثل وحدات المعاينة من كافة العاملين في البنوك المختارة بعينة البحث، ووُزعت العينة الخاصة بالعاملين سواء في البنوك التجارية بقطاع الأعمال العام أو القطاع الخاص طبقاً للنسب المئوية التالية لكل مستوى من المستويات الإدارية والوظائف النمطية كما يلي:
- 20% للعاملين بوظائف الإدارة العليا: (نائب مدير، مدير عام، مدير إدارة)
 - 30% للعاملين بالوظائف الإشرافية: (رئيس قسم، مدير مساعد)
 - 50% للعاملين بالوظائف النمطية: (مصرفي أ، مصرفي ب، مصرفي عالي)

متغيرات البحث

اشتمل البحث على المتغير المستقل المتمثل في القيادة الخادمة، والمتغير الوسيط المتمثل في الثقة في القائد، والمتغير التابع، وهو الرفاهية النفسية. ويوضح الجدول رقم (4) متغيرات البحث.

مقاييس متغيرات البحث

1- مقياس القيادة الخادمة Servant Leadership

قيست القيادة الخادمة باستخدام مقياس (Van-Deirendonck et al., 2017)، وهو مقياس مكون من ثماني عشرة عبارة تعكس خمسة أبعاد متمثلة في:

- التمكين Empowerment وعباراته من 1:6
- التواضع Humility وعباراته من 7:9
- الوقوف بجانب الآخرين Standing Back وعباراته من 10:12
- الرعاية Stewardship وعباراتها من 13:15
- الأصالة Authenticity وعباراتها من 16:18

2- مقياس الثقة في القائد Trust in Leader

قيست الثقة في القائد باستخدام مقياس (Mc-Allister, 1995)، وهو مقياس مكون من عشر عبارات تعكس نوعين، هما:

- الثقة المبنية على العاطفة Affect-Based Trust، ويُعد هذا البُعد 5 عبارات ممثلة في العبارات رقم: 19، 20، 21، 22، 23
- الثقة المبنية على المعرفة Cognition-Based trust، ويمثل هذا البُعد 5 عبارات هي: 24، 25، 26، 27، 28

3- مقياس الرفاهية النفسية Psychological Well-Being

قيست الرفاهية النفسية باستخدام مقياس Ryff's (1995) نقلاً عن (Ryff's, 2017) والمكون من ثماني عشرة عبارة تعكس ستة أبعاد تمثلت في:

- الاستقلال الذاتي Self Autonomy وعباراته من رقم 29، 30، 31
- التمكن البيئي Environmental Mastery وعباراته من رقم 32، 33، 34
- التطور الشخصي Personal Growth وعباراته من رقم 35، 36، 37
- العلاقات الإيجابية Positive Relations وعباراتها من رقم 38، 39، 40
- الهدف من الحياة Purpose In Life وعباراتها من رقم 41، 42، 43
- تقبل الذات Self-Acceptance وعباراته من رقم 44، 45، 46

الأساليب الإحصائية

في ضوء أهداف البحث، ولإثبات صحة أو عدم صحة فروضها، قامت الباحثة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- الإحصاء الوصفي:

وتمثل في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

2- الإحصاء التحليلي

- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لقياس صلاحية البناء للمقاييس المستخدمة في الدراسة.
- اختبار الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات مقاييس البحث.
- مصفوفة ارتباط بيرسون لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث واتجاهها.
- اختبار سوبل Sobel Test لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل في المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط .
- اختبار نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام تحليل هياكل العزم Analysis of Moment Structures واستخدم برنامج Amos22، ويتضمن هذا الاختبار قياس العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الكامنة والمشاهدة. ويُعد هذا الأسلوب الأنسب لتحليل البيانات متعددة المتغيرات واختبار الفرضيات؛ حيث يراعي هذا الأسلوب خطأ القياس، ويسمح هذا الاختبار بقياس العلاقات المعقدة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة.

تقنين المقياس

1- ثبات وصدق المحتوى لمتغيرات البحث

أخذت الباحثة في الاعتبار التأكد من صدق المقياس وفقاً للصدق المنطقي والصدق الإحصائي، وفيما يتعلق بالصدق المنطقي أو صدق المحكمين، فقد عُرضَ المقياس على عشرة من الأكاديميين، وثلاثة عشر من مديري البنوك في كل من البنك

جدول رقم (5)
معاملات الثبات والصدق الذاتي
لكل من القيادة الخادمة والثقة
في القائد والرفاهية النفسية
باستخدام ألفا كرونباخ

المحاور	معامل معامل	الثبات الصدق
القيادة الخادمة	0,629	0,79
الثقة في القائد	0,752	0,86
الرفاهية النفسية	0,738	0,85

الأهلي المصري وبنك مصر والبنك الكويتي الوطني. وقد تم التأكد من الصدق المنطقي للأداة، أما بالنسبة للصدق الإحصائي فقد استُخدم كل من معامل ثبات ألفا كرونباخ والصدق العاملي.

أ- معامل ثبات ألفا كرونباخ

استُخدم كل من معامل ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محتوى متغيرات البحث، وقد تبين ما يلي:

- معامل الثبات لإجمالي محاور القيادة الخادمة (0.629) مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (0.79).

- معامل الثبات لإجمالي الثقة في القائد (0.752)، مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (0.86).

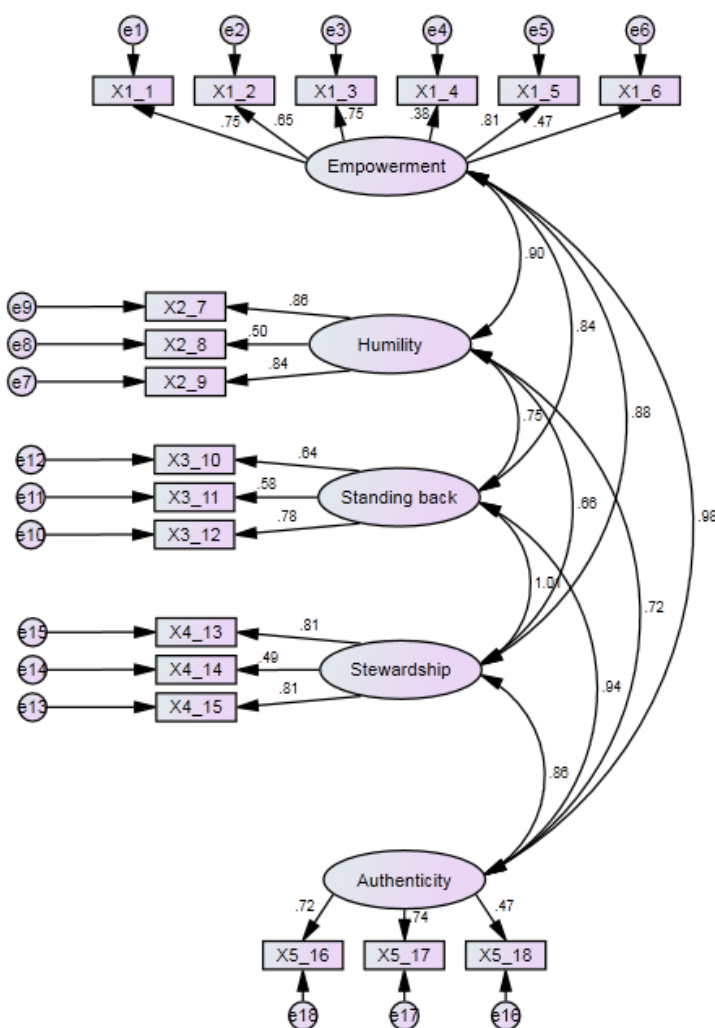
- معامل الثبات لإجمالي الرفاهية النفسية (0.738)، مما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره في الصدق الذاتي؛ حيث بلغ (0.85). ويوضح ذلك جدول رقم (5).

ب- الصدق العاملي للمقاييس المستخدمة

استُخدم التحليل العاملي التوكيدي باستخدام Confirmatory Factor Analysis برنامج Amos 22، للتأكد من بنية المقاييس المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

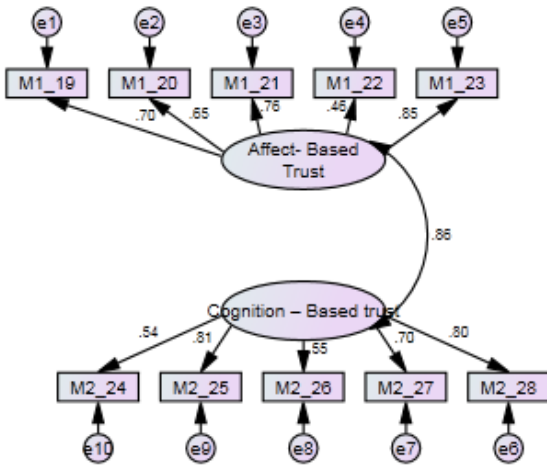
- الصدق العاملي لمقياس القيادة الخادمة:

استُخدم التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من بنية المقياس المستخدم، وذلك عن طريق اختبار نموذج العوامل الخمسة الكامنة لدى عينة البحث؛ حيث افترض أن جميع الأساليب المستخدمة في بنية المقياس، تنتظم على 5 محاور رئيسية، وداخل كل محور مجموعة العوامل الكامنة. والشكل التالي يوضح تشبعات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الخمسة.

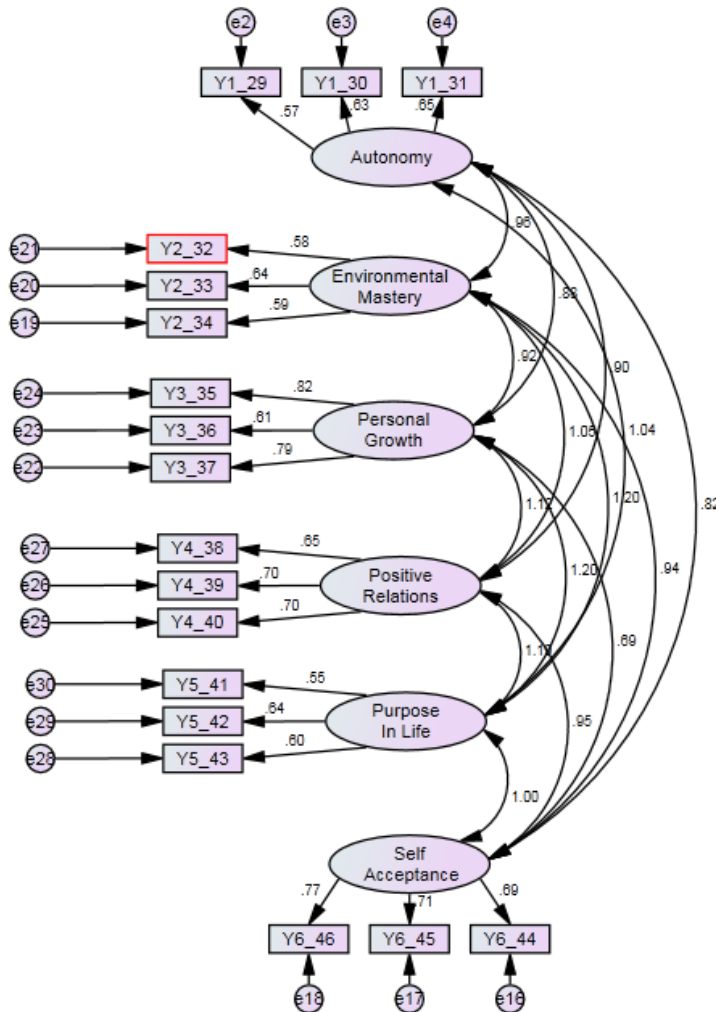


شكل رقم (1) تشبعات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الخمسة لمقياس القيادة الخادمة

يتضح من الشكل رقم (1) وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة، التي تعرف بجودة المطابقة Goodness of Fit، ومن هذه المؤشرات مؤشر المعيارى، وهو عبارة عن قيمة df/ ويسى CMIN/d.f؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين 2 إلى 8، وقد أشارت النتائج إلى صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات جودة المطابقة قبوله لدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمتها 2,917، كما بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة 0,866، ومؤشر جودة التوفيق المعيارى AGFI = 0,843، وبلغ مؤشر CFI = 0,939، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، كما بلغ



شكل رقم (2) تشبعات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحورين لمقياس الثقة في القائد



شكل رقم (3) تشبعات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الستة لمقياس الرفاهية النفسية

مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير RMSE = 0,082، وكلما كانت أقل من أو يساوي 0,08 دل ذلك على المطابقة الجيدة.

- الصدق العامي لمقياس الثقة في القائد:

استُخدِمَ التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من بنية المقياس المستخدم، وذلك عن طريق اختبار نموذج العاملين الكامنين لدى عينة البحث؛ حيث افترض أن جميع الأساليب المستخدمة في بنية المقياس تنتظم على محورين رئيسيين، وداخل كل محور مجموعة من العوامل الكامنة. والشكل التالي يوضح تشبعات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحورين.

يتضح من الشكل رقم (2) وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة، التي تعرف بجودة المطابقة Goodness of Fit، ومن هذه المؤشرات مؤشر المعياري، وهو عبارة عن قيمة $df/CMIN$ ويسمى $df/CMIN$ ؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين 2 إلى 8، وقد أشارت النتائج إلى صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات جودة المطابقة قبوله لدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمتها 3,066، كما بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة 0,940، ومؤشر جودة التوفيق المعياري $AGFI = 0,880$ ، وبلغ مؤشر $CFI = 0,912$ ، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير $RMSE = 0,018$ ، وكلما كانت أقل من أو يساوي 0,08 دل ذلك على المطابقة الجيدة.

- الصدق العامي لمقياس الرفاهية النفسية:

استُخدِمَ التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من بنية المقياس المستخدم، وذلك عن طريق اختبار نموذج العوامل الستة الكامنة لدى عينة البحث؛ حيث افترض أن جميع الأساليب المستخدمة في بنية المقياس تنتظم على 6 محاور رئيسية، وداخل كل محور مجموعة من العوامل الكامنة. والشكل التالي يوضح تشبعات كل محور من المحاور الفرعية مع كل محور من المحاور الستة.

يتضح من الشكل رقم (3) وباستخدام مؤشرات جودة المطابقة التي تعرف بجودة المطابقة Goodness of Fit، ومن هذه المؤشرات مؤشر المعياري، وهو عبارة عن قيمة $df/CMIN$ ؛ حيث يفضل أن

تنحصر قيمته بين 2 إلى 8، وقد أشارت النتائج إلى صدق هذا النموذج؛ حيث حققت مؤشرات جودة المطابقة قبوله لدرجة كبيرة، فقد بلغت قيمتها 2.861، كما بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة 0,738، ومؤشر جودة التوفيق المعياري =0,826=AGFI، وبلغ مؤشر CFI=0,838، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير RMSE = 0,061، وكلما كانت أقل من أو يساوي 0,08 دل ذلك على المطابقة الجيدة.

ومن هنا، يمكن القول أن المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة تتمتع بالصدق للعديد من الأسباب:

- مقياس (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy والذي بلغت قيمته (812.) للقيادة الخادمة، بينما بلغت قيمته (793.) للثقة في القائد كما بلغت قيمته (848.) للرفاهية النفسية وجميع القيم أكبر من 50 وهذا يدل على سلامه حجم العينة.
- درجة المعنوية لاختبار Bartlett's Test of Sphericity تساوي 000. مما يعني وجود ارتباطات بين متغيرات الدراسة، ويوضح ذلك جدول رقم (6).

جدول رقم (6)
اختبار KMO, Bartlett's

متغيرات الدراسة	اختبار KMO	اختبار Bartlett	
		قيمة كا 2	درجات الحرية المعنوية
القيادة الخادمة	812.	4535.3	153
الثقة في القائد	793.	82.1977	45
الرفاهية النفسية	848.	4196.86	153

حدود الدراسة

- 1- حدود موضوعية
 - تناولت الدراسة تحديد التأثير الوسيط للثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين. وقيست القيادة الخادمة من خلال أبعاد محددة دون غيرها من الأبعاد الأخرى تمثلت في: التمكين، والتواضع، والوقوف بجانب الآخرين، والرعاية، والأصالة.
 - ركّز فقط على الثقة الشخصية، الممثلة في الثقة في القائد دون التركيز على الثقة في المنظمات والثقة بين المنظمات، وقيست الثقة في القائد من خلال أنواع الثقة في القائد والممثلة في الثقة المبنية على المعرفة، والثقة المبنية على العاطفة.
 - ركّز على الرفاهية النفسية للعاملين دون تناول الرفاهية الموضوعية والرفاهية الشخصية، وقيست من خلال أبعاد محددة تمثلت في: الاستقلالية، والتمكن البيئي، والتطور الشخصي، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، والحياة الهادفة، وتقبل الذات.
- 2- حدود مكانية: طُبِّقَت الدراسة على البنوك التجارية المصرية في قطاع الأعمال العام، ممثلة في: (البنك الأهلي المصري، وبنك مصر، وبنك القاهرة). والقطاع الخاص ممثله في: (بنك قطر الوطني الأهلي، وبنك فيصل الإسلامي، والبنك الكويتي الوطني)
- 3- حدود بشرية: طُبِّقَت الدراسة على العاملين بوظائف الإدارة العليا: (نائب مدير، ومدير عام، ومدير إدارة) والعاملين بالوظائف الإشرافية: (رئيس قسم، ومدير مساعد)، والعاملين بالوظائف النمطية: (مصري أ، ومصري ب، ومصري عالي)
- 4- حدود زمنية: أُجريت الدراسة الميدانية في الفترة من/11/2019 حتى/30/2019

الإطار المعرفي للبحث

القيادة الخادمة Servant Leadership

1- مفهوم القيادة الخادمة

استخدم مصطلح القيادة الخادمة لأول مرة في إدارة الأعمال بواسطة Robert Greenleaf في مقالته التي نشرها عام 1970 بعنوان «The Servant Leader».

وقد أحدثت المقالة ثورة هائلة في ممارسات القيادة؛ حيث أشارت إلى أن القائد يجب أن يكون خادماً في المقام الأول، وعلى الرغم من أنه قد يكون لمصطلح الخادم دلالات سلبية، فإنه في الواقع العملي يشير إلى العمل من أجل الآخرين، وهو معنى غير سلبي ينطوي على تقديم المساعدة والشعور بالمسئولية تجاه الآخرين؛ مما يسهم في تحقيق مصالح المنظمة.

وقد تعددت تعريفات القيادة الخادمة؛ حيث عرفها (Hale and Fields, 2007: 399) بأنها «التركيز على المرؤوسين؛ حيث يكون القائد الخادم أكثر تركيزاً حول تلقي المرؤوسين للتقديرات المناسبة مقابل إنجازاتهم عوضاً عن تلقي الأوسمة والجوائز لنجاحه؛ حيث يسعى جاهداً إلى بناء بيئة يمتلك فيها المرؤوسين حق التعبير، وفي بعض الحالات قد يقوم القائد الخادم بعمل تضحيات شخصية لتأمين ومشاركة، ورفاهية، وإنجازات تابعة».

ووصف (Liden et al., 2008: 163) القيادة الخادمة بأنها «نظرية يعتمدها القائد لإخراج الأفضل من تابعيه؛ حيث يعتمد القادة على الاتصال وجهًا لوجه لفهم قدرات، واحتياجات، ورغبات، وأهداف، وإمكانات التابعين، كما تختلف القيادة الخادمة عن الأساليب التقليدية للقيادة في أن تركيزها منصب بالكامل على العاملين بجانب التركيز على إقامة علاقات قوية طويلة الأمد معهم».

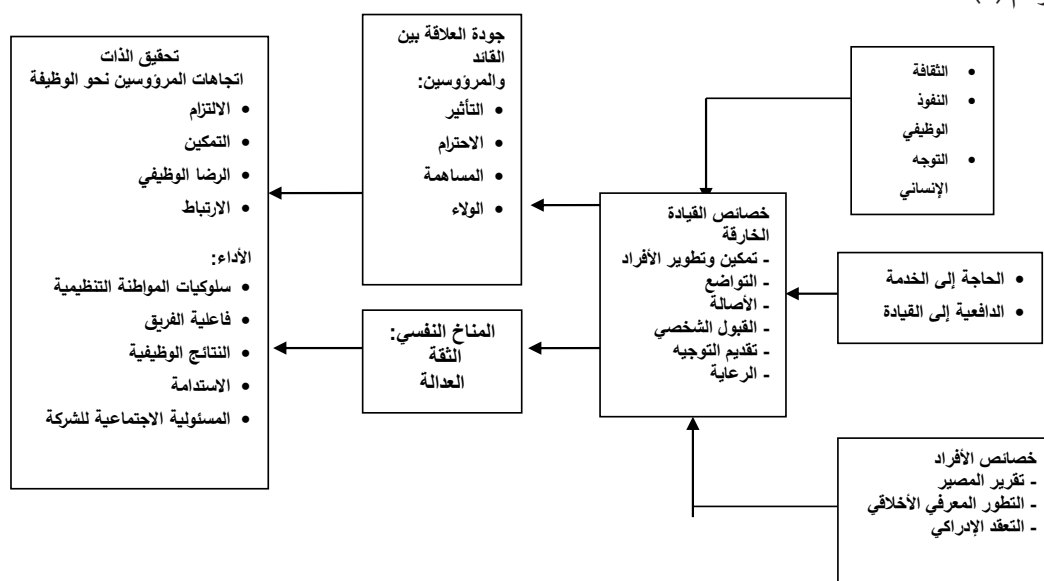
في حين عرف كلٌّ من (Carter & Baghurst, 2014: 455) القيادة الخادمة بأنها «فلسفة قيادية، وتعالج الاهتمامات الأخلاقية، وتجارب العملاء، ومشاركة العاملين بجانب خلق ثقافة تنظيمية فريدة من نوعها؛ حيث يتحد كل من القادة والتابعين للوصول إلى الأهداف التنظيمية بدون سلطة رسمية أو موضوعية».

وعرف (Van Dierendonck & Patterson, 2015: 120) القيادة الخادمة بأنها «نوع من القيادة يركز فيه القائد على خدمة تابعيه من حيث الوصول بالعاملين إلى أقصى إمكاناتهم في مختلف المجالات، مثل: فاعلية المهام، والإشراف المجتمعي، والتحفيز الذاتي، بالإضافة إلى تطوير إمكاناتهم القيادية، كما أكدوا على وجود صفات تجسد جوهر سلوك القيادة الخادمة، وهي: التمكين، والإشراف، والموثوقية، وتوفير التوجيه، والتواضع والفضيلة».

وترى الباحثة أن القيادة الخادمة هي: «القيادة التي تؤمن بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير البيئة والظروف الملائمة، التي تساعد في تطوير وتحسين مهارات الآخرين؛ حتى يتمكن هؤلاء الأفراد على المدى البعيد من العمل باستقلالية في موقف أو ظرف معين من أجل تطوير المنظمة التي ينتمون إليها».

2- محددات ونتائج القيادة الخادمة

قدم (Van Dierendonck, 2011) نموذجاً يوضح العلاقة بين محددات القيادة الخادمة ونتائجها كما هو موضح بالشكل رقم (4):



Source: (Van Dierendonck, 2011)

شكل رقم (4)

يضع هذا النموذج حجر الأساس للقيادة الخادمة ويدمج بين الدافعية للقيادة الخادمة مع الحاجة إلى الخدمة، كما أنه يقر بأهمية الخصائص الشخصية والمظاهر الثقافية، وينتج عن الخصائص الخاصة بالقيادة الخادمة - بالإضافة إلى الخبرات المكونة من قبل المرؤوسين والناجمة عن العلاقة بين القائد والمرؤوسين والبيئة النفسية داخل المنظمة - العديد من النتائج على مستوى المرؤوسين على مستوى المنظمة.

فعلى مستوى المرؤوسين تؤثر في تحقيق الذات والاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة وزيادة الأداء من خلال تحقيق المواطنة وفاعلية فرق العمل، وعلى مستوى المنظمة تؤثر إيجابياً في القيادة الخادمة من خلال تحقيق الاستدامة للشركات والمسؤولية الاجتماعية، وفيما يلي شرح مفصل لكل عنصر من عناصر هذا النموذج:

أ- الدافعية للقيادة الخادمة *The Motivation to Become Servant Leader*

الحاجة إلى الخدمة فضلاً عن الدافعية يمثلان الأساس في هذا النموذج، والدافعية القوية *Motivation Power* تشير إلى الحاجة إلى التأثير حتى يكون أكثر قوة وأكثر تأثيراً. وتم التوصل إلى أن القادة الذين لديهم دافع قوي أكثر فاعلية، وهذا يرتبط بالقيادة الخادمة. وقد صور (Pallerson, 2003) أن القائد الخادم يبدأ من *Love Agape* وهي كلمة يونانية يقصد بها الحب الذي هو مرادف للحب الأخلاقي، ويرى Greenleaf أن القيادة الخادمة تبدأ من الحاجة إلى الخدمة، وتؤدي إلى الدافعية، وهناك من يري أنها تبدأ من الدافعية للقيادة وتشكل الاتجاه نحو الخدمة. ومن الواضح أن القيادة الخادمة تدمج بين المفهومين «الدافعية للقيادة» و«الحاجة إلى الخدمة».

ب- تحديد المصير *Self Determination*

حتى تكون قائداً خادماً ينبغي أن يتوافر لديك القدرة على تحديد مصيرك، وهذا يعني القدرة على إشباع الاحتياجات وتنظيمها إلى أفعال. والقدرة على تقرير المصير تأتي من إشباع ثلاثة احتياجات نفسية: الشعور بالكفاءة، والشعور بالتواصل مع الآخرين، والقدرة على الاستقلالية. وعندما تُشبع هذه الاحتياجات ينشأ الرضا، الذي يعزز الدافعية الشخصية ويعزز الصحة الذهنية، وبالتالي يؤدي إلى القدرة على تقرير المصير. والشخص القادر على تقرير مصيره يكون أفضل في استخدام الموارد وبناء علاقات إيجابية ومساعدة الآخرين في تقرير مصيرهم، وبالتالي فإن القوة لا تأتي من خلال ممارسة الرقابة أو توجيه الآخرين بطريقة سلطوية، وإنما تأتي القوة من خلال قيادة إيجابية قادرة على تزويد الآخرين بالقدرة على تحديد مصيرهم.

ج- التطور المعرفي الأخلاقي *Moral Cognition Development*

يصف التطور المعرفي الأخلاقي المراحل المختلفة التي من خلالها تتطور قيم الأفراد وتفكيرهم وتسهل وتفسر نوازعهم أو رؤيتهم للخير من وراء التفاعلات الاجتماعية، وهي ست مراحل للتطور من الطفولة حتى الرشد (البلوغ)، ومن خلالها يصبح الفرد أكثر وعياً وقدرة على التمييز بين الخطأ والصواب. وأعلى مستوى هو المستوى السادس؛ حيث يصبح الاحترام المتبادل هو المبدأ العالمي الشامل أو المبدأ الأساسي. وبشكل خاص في هذا المستوى يتم تصوير كيف تبدو الأشياء من منظور الآخرين، وتعد جزءاً أساسياً في اتخاذ القرار وفي عملية القرار. ومن خلال تحليل *Meta-Analysis* تُوصّل إلى أهمية النوايا الأخلاقية والسلوك الأخلاقي للقيادة الخادمة، وبالتالي فإنه من المتوقع كلما تحرك الفرد إلى المستوى الأعلى في التفكير/المنطق الأخلاقي فإنه يكون أكثر قدرة على التصرف باعتباره قائداً خادماً.

د- التعقد المعرفي *Cognitive Complexity*

يمثل التعقد المعرفي الخاصية الثالثة من الخصائص الفردية، التي لها دور مؤثر في توجه الشخص نحو القيادة الخادمة، والتعقد المعرفي يعبر عن قدرة الفرد على إدراك السلوك الاجتماعي في الحالات المختلفة، والأفراد الذين يتسمون بذلك يكونون أكثر قدرة على الحكم الدقيق في المواقف الاجتماعية، فالأفراد الذين لديهم تعقد معرفي عالٍ يكون لديهم قدرة عالية على رؤية أبعاد قد يفتقدها أصحاب التعقد المعرفي المنخفض، وهذا يسمح لهم بالحكم الدقيق على المواقف الاجتماعية المختلفة، ومن خلال خصائص القائد القادم فإن القائد الخادم عليه أن يوازن بين التزويد بالاتجاهات وتوجيه المرؤوسين وبين السماح لهم باستخدام خبراتهم وعدم التدخل، فهي تتضمن القدرة على التفكير في ظل مواقف متصارعة، وتتضمن القدرة على التغلب على الاختلافات ورؤية الأفكار.

هـ- الثقافة *Culture*

يوجد بُعدين للثقافة يؤثران في حدوث القيادة الخادمة، وهما: التوجه الإنساني ومسافة السلطة/النفوذ الوظيفي.

- التوجه الإنساني Orientation Human:

ويُقصد به الدرجة التي من خلالها يشجع المجتمع والمنظمة والأفراد على كونهم يتسمون بالعدالة والصدقة والرعاية وإيثار الآخرين.

وقد أوضح (Reyan, 2008) نقلاً عن (Van Dierendenck, 2011) في دراسته أنه من ضمن الدول التي تظهر توجه إنساني هي زامبيا والفلبين وأيرلندا وماليزيا وتايلاند ومصر.

والقيم الثقافية هي التي تعزز التوجه الإنساني، مثل: التركيز على الآخرين والصدقة والتسامح عن الأخطاء، وبالتالي فإنه من المتوقع أن القادة في ظل هذه الثقافات يقدمون اهتمامًا وتمكينًا وقبولًا ورعاية أكثر.

- مسافة السلطة / النفوذ الوظيفي Power Distance

تعكس مسافة السلطة تقبل المجتمع للتوزيع غير متساوٍ للقوة داخل المنظمات، والثقافة التي لديها درجة عالية من مسافة السلطة فإن أفرادها أكثر طاعة لأشكال السلطة، مثل: الوالدين أو الأكبر سنًا أو القادة، وفي هذا السياق فإنه في ضوء مسافة السلطة فإن الأفراد الأقل قوة في مجتمع ما أو منظمة ما يكونون أكثر قبولاً بوضعهم، ويتوقع منها الخضوع إلى السلطة التي يتمتع بها عدد من أصحاب المراكز العليا، ويُلاحظ أن الثقافة التي تتميز بوجود مسافة في السلطة تكون فيها المنظمات مركزية، وعلى العكس كلما كانت الثقافة تتميز بوجود مسافة أقل في السلطة، عزز ذلك تطوير مفهوم القيادة الخادمة؛ لأن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على فكرة المساواة.

و- العلاقة بين القائد الخادم والمرؤوسين The Relationship between Servant Leader and Follower

تُبنى العلاقة بين القائد الخادم والمرؤوسين على اعتقاد، وهو إيمانه بقيمه كل فرد، فهو يقدر و يدرك ويعترف بقدرات كل فرد وما يستطيع أن يتعلمه، وأنه ليس فقط القائد هو الذي يملك الإجابة عن كل الأسئلة، بل يستطيع المرؤوسين أيضًا الإجابة عن العديد من التساؤلات؛ مما يؤدي إلى شعور المرؤوسين بالأمان والثقة. ولبناء علاقة جيدة فإن القائد الخادم يعتمد على الإقناع ومناقشة المرؤوسين، ويحاول دائمًا بناء اتفاق بين أفراد المجموعة، ويعمل على استخدام أسلوب الإقناع من خلال استخدام أدوات، مثل: التفسير والأدلة بالحقائق والإلهام والاستشارات، والأفراد يتبعون القائد الخادم طواعية؛ لأنهم يعتقدون أنه الموجه لهم إلى الطريق الصحيح والعلاقة بينهم تقوم على الولاء والإسهام والتأثير المهني.

ز- المناخ النفسي The Psychological Climate

القائد الخادم يساعد على خلق مناخ نفسي صحي، يقوم على عنصرين رئيسيين، هما: الشعور بالثقة والعدالة. وقد ثبت من خلال العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباط بين الثقة في الإدارة والقيادة الخادمة. كما ثبت أن القائد الخادم يخلق جوًا يتسم بالعدالة، وذلك لأن القائد الخادم لديه شعور باحتياجات المرؤوسين، وبالتالي من المحتمل معاملتهم بسلوك يتسم بالحساسية من الناحية الشخصية، فضلاً عن التوجه الأخلاقي للقائد الخادم على اتخاذ قرارات أخلاقية. كما أن القائد الخادم يركز دائمًا على سعادة العاملين ونموهم، وهذا يتحقق من خلال عدالة المكافآت.

ح- نتائج القيادة الخادمة للمرؤوسين Follower Outcomes of Servant Leadership

نظراً لأن القائد الخادم نمط قيادي يعتمد على التركيز على الأفراد، فإن الدلائل تشير إلى أن القادة الخادمين يجعلون العاملين معهم أكثر رضا والتزامًا، فالقائد الخادم يعمل على خلق اتجاهات إيجابية تجاه الوظيفة من خلال التشجيع على إشباع احتياجات المرؤوسين، وبالرجوع إلى أدبيات القيادة الخادمة فإن هناك ثلاث نتائج على مستوى المرؤوسين مرتبطة بوجود القيادة الخادمة المتمثلة في:

- تحقيق الذات Self-Actualization: يشير تحقيق الذات إلى الشعور بالتطور الشخصي المستمر، وتحقيق إمكانات الفرد وقدراته، وهي ترتبط باحترام وقبول الذات. وتحقيق الذات يعطي للفرد معنى للحياة. والقائد الخادم يساعد مرؤوسيه على التركيز على فرص الترقى من خلال العمل على التركيز على الأهداف المرتبطة بالنمو، والوصول إلى المثالية، والبحث عن الفرص لتحقيق الطموح.

- الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة Positive Job Attitude: حيث تعزز القيادة الخادمة من الاتجاهات الإيجابية، نحو: الوظيفة المتمثلة في الالتزام التنظيمي، والتمكين، والرضا الوظيفي، والارتباط الوظيفي.

- الأداء **Performance**: تعزز القيادة الخادمة الأداء من خلال تنمية المواطنة التنظيمية وفاعلية فرق العمل، فالقيادة الخادمة تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ لأنها تشجع على نمو التفكير الأخلاقي للمرؤوسين، فالمبادئ العالمية أو الشاملة طُبِّقَتْ من قبل القادة، وتساعد على التوازن بين الاهتمامات الشخصية واهتمامات الآخرين، فضلاً عن تأثير القيادة الخادمة في فاعلية الفريق، فقيادة الفريق تتطلب التوجه نحو الهدف، والقدرة على التعامل مع شخصيات مختلفة داخل المجموعة، وخلق التزام موحد، ووجود نوع من التقدير وهذه الخصائص هي أكثر ارتباطاً بالقيادة الخادمة.

- النتائج التنظيمية **Organizational Outcomes**: تؤثر القيادة الخادمة في خلق المسؤولية الاجتماعية وفي تحقيق استدامة الشركات وفي كتاب العملاقة الصغار (Small Giants) للكاتب (Burlinghan, 2005) نقلاً عن (Van Dierendonck, 2011)، الذي أوضح فيه أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تعمل على سياسة العائد على الاستثمار فقط، بل إن من أحد أهدافها الأساسية بالإضافة إلى التأكيد على خلق مكانة لها في مجال العمل هو بناء علاقات مع أصحاب المصالح والمشاركة المجتمعية، والتركيز على جودة الحياة، وأن معظم المالكين لهذه المشروعات تأثروا بهذه الأفكار التي تنبع من وراء القيادة الخادمة.

وتحتاج تطبيق خصائص القيادة الخادمة إلى تكامل بين بناء المسؤولية الاجتماعية لشركات الأعمال مع التحديات التي تواجه ظروف التشغيل اليومي مع التأكيد على أهمية النزاهة والأفق الواسع والمنظور طويل الأجل والسلوك الأخلاقي وأهمية الرعاية للأفراد واحترام التواصل وإدارة المسؤولية خارج المنظمة وجميع هذه المظاهر تأتي من قيادة خادمة.

3- أبعاد القيادة الخادمة

تناول العديد من الباحثين أبعاد القيادة الخادمة، وقد اختلفت الأبعاد باختلاف الباحثين، وفي هذه الدراسة سوف تتناول الباحثة أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر (VanDierendonck et al., 2017)

- الأصالة **Authenticity**: ويقصد بالأصالة التصرف بشكل أخلاقي وموضوعي، رغم الضغوط التي قد يتعرض لها القائد، والقائد الأصيل يتصف بالصدق والأمانة، كما أنه جدير بالثقة، ويمكن الاعتماد عليه، وهو نموذج يحتذى به.

- التمكين **Empowerment**: يمثل التمكين سلوكاً تحفيزياً يهدف إلى مساعدة الآخرين بحيث يكونون أكثر رغبة في مواصلة التطوير والسلوك التحفيزي يساعد الفرد إلى أن يكون صورة قوية عن نفسه ويثق فيها، ويكون مبادراً، وسلوك التمكين يتضمن التشجيع ومشاركة المعلومات والتدريب وتدعيم الابتكار.

- الوقوف بجانب الآخرين **Standing Back**: يتضمن الوقوف بجانب الآخرين إعطاء الآخرين الدعم الضروري، والثقة في إنجازاتهم. وهذا يتضمن أن يقف القائد خلف مشروعه وخلف المهمة المطلوبة حتى يتم إنجازها ويقدر إنجازات مرؤوسيه.

- التواضع **Humility**: التواضع هو قدرة القائد على وضع إنجازات الآخرين وموآههم في المنظور الصحيح. ويمتلك القائد الخادم الجرأة على الاعتراف بأنه باستطاعته الاستفادة من خبرات الآخرين وتجارهم، وأن يأخذ في الاعتبار جميع ملاحظاتهم وتقبل النقد البناء من قبلهم.

- الرعاية **Stewardship**: تصف الرعاية إلى أي مدى يعد القادة منظماتهم؛ لتقديم مساهمة إيجابية لمجموعة العمل وللمجتمع؛ حيث يوجد لدى القائد الخادم شعور قوي بالمسؤولية الاجتماعية، ويعمل على تحفيز المنظمات على تنفيذ الأعمال المعنوية والأخلاقية التي تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصالح.

الثقة *Trust*

1- مفهوم الثقة

اكتسب مفهوم الثقة أهمية حاسمة من وجهة نظر تخصصات متعددة كالاقتصاد، والسياسية، والتسويق، وكذلك السلوك التنظيمي، فمن وجهة النظر التنظيمية أصبح مفهوم الثقة مفهوماً مرادفاً للاستمرارية التنظيمية.

فيعرف (Fukuyama, 1995: 22) الثقة بأنها «التوقع الذي ينشأ داخل المجتمع من السلوك الصادق والتعاوني بناءً على معايير عامة ومشتركة من أعضاء المجتمع».

ويرى (Broom et al., 1997: 98) أن الثقة هي «التنبؤ بأن أحد الأطراف سوف يتصرف بطريقة معينة ومقبولة» وتشير العديد من الدراسات: (Spadaro et al., 2020; Afsar et al., 2020; Tamer & Dereli, 2014) إلى أن الثقة في القائد هي مرادفة للثقة الشخصية. وتعرف الثقة الشخصية طبقاً لـ (McAllister, 1995 : 25) بأنها «مدى اتباع المرء لكلام الآخر وأفعاله وقراراته ورغبته في التصرف على أساس هذا الاقتناع، إذا أخذنا في اعتابارنا أن الآخر، وهو الشخص محل الثقة لن يتصرف إلا إذا أخذ في اعتباره مصلحة الشخص مانح الثقة». ويرى كل من (Kanawattanachai & Yoo, 2002: 189) أن الثقة الشخصية هي «مدى ثقة الشخص واستعداده للتصرف على أساس كلمات الشخص الآخر وأفعاله». ويعرف (Six, 2005: 40) الثقة الشخصية بأنها «حالة نفسية تتكون من النية في قبول تصرفات الطرف الآخر والتأثر بها على أساس أن هذا الطرف الآخر سيقوم بعمل معين بغض النظر عن القدرة على السيطرة والمراقبة للطرف الآخر». ويشير (Jiang et al., 2015: 133) إلى أن الثقة الشخصية هي «سرعة تأثر الشخص مانح الثقة بأفعال الشخص محل الثقة بسبب أفعاله التي تكون خارج سيطرة الشخص مانح الثقة». ويعرف الثقة الشخصية (Spadro et al., 2020: 3) بأنها «حالة نفسية تتضمن سرعة التأثر بأفعال الآخر في التفاعلات الاجتماعية تحت ظروف الاعتمادية والمخاطرة الاجتماعية». وسوف تبني الباحثة تعريف (Mc Allister, 1995) للثقة الشخصية.

2- أنواع الثقة

تناول العديد من الباحثين أنواع الثقة أو ما يطلق عليها أحياناً بمستويات الثقة، وهي ممثلة في الثقة في المنظمات، والثقة بين المنظمات، والثقة الشخصية.

ترى دراسات عديدة أن الثقة في القائد هي بطبيعتها ثقة شخصية (Spadaro et al., 2020; Afsar et al., 2020; Tamer & Dereli, 2014)، ولكن الاختلاف فقط في أطراف العلاقة، فالثقة في القائد طرفي العلاقة فيها القائد وتابعيه أو الرئيس والمرؤوس.

وترى دراسة (Mohammed & Kamalanabhan, 2020) أن الثقة الشخصية تعتمد على طبيعة الموثوق فيه أو الشخص محل الثقة، وما إذا كان الشخص محل الثقة الرئيس أم المرؤوس أم الزملاء.

وتناول Mc-Allister, 1995 نقلاً عن (Tamer & Dereli, 2014) دراسة الثقة الشخصية واعتبرها مرادفاً للثقة في القائد وأشار في دراسته أن الثقة الشخصية/الثقة في القائد هي نوعان أساسيان، هما: الثقة المبنية على المعرفة Trust Based Cognition والثقة المبنية على العاطفة Trust based Affect

أ- الثقة المبنية على المعرفة Cognition Trust based

تبني الثقة القائمة على المعرفة على الاختيار لأننا نختار من نثق فيه، وهذا الاختيار إنما يبني على أسباب منطقية، وهي تشكل دليلاً على جدارة من نثق به، وكما أنها تبني على كفاءة وصدق من نثق به، والثقة تنشأ من المعرفة التراكمية، التي تسمح للشخص مانح الثقة بالتنبؤ بمستوى معين من الثقة فيما يتعلق باحتمال أن يتصرف الشخص محل الثقة كما هو متوقع.

والثقة المبنية على المعرفة تعتمد على عدة عناصر، وهي نجاح التعاملات السابقة، مدى التشابه الاجتماعي والسياق التنظيمي.

فالتعاملات السابقة تعد إحدى العناصر الأساسية في علاقات العمل، وهي عادة ما تكون شخصية وتمتد لفترة من الوقت، وهنا يمكن النظر في سجل العلاقة السابقة، وكيفية قيام من نثق فيه بواجباته المرتبطة بالعمل في الماضي، وبالتالي هما عنصران أساسيان للحكم على جدارة من نثق به، وفيما يتعلق بالتشابه الاجتماعي فهو العنصر الثاني للثقة

القائمة على المعرفة؛ لأن مجموعات الأفراد التي لها نفس الخصائص لديهم القدرة على إنشاء علاقات تتسم بالثقة والحفاظ عليها، وذلك بسبب تشابه نفس الخصائص، مثل: النوع، والعمر، والعرق.

والمكون الثالث للثقة المبنية على المعرفة هو السياق التنظيمي المتمثل في المنظمات الرسمية والاتحادات المهنية، والمؤسسات التعليمية، ومؤسسات الاعتماد؛ حيث تقوم بتعزيز الثقة من خلال الإشارة بأن الأفراد سيستوفون معايير القبول في المنظمات المهنية.

ب- الثقة المبنية على العاطفة Trust Based Affect

المكون الثاني للثقة الشخصية/الثقة في القائد هو المكون العاطفي، فالثقة المبنية على العاطفة تتعلق بالروابط العاطفية بين الأفراد.

فالأفراد هم الذين يقومون باستثمارات عاطفية في هذا النوع من العلاقة من خلال التعبير عن العناية والاهتمام برفاهية الشركاء الأطراف في هذه العلاقة، والإيمان بالأفضلية الجوهرية لهذه العلاقة.

وترتبط الثقة المبنية على العاطفة ارتباطاً وثيقاً بأن تصرفات الشريك/ محل الثقة إنما تبنى على دوافع جوهرية وتتميز بمشاعر الأمان وقوة هذه العلاقة؛ لذا فإن الروابط العاطفية التي تربط الأفراد تمثل محددًا من محددات الثقة المبنية على العاطفة، كما يمثل سلوك الإيثار أحد الخصائص الأساسية التي تتميز به الثقة المبنية على العاطفة، ويُعد من أحد أبعاد المواطنة التنظيمية، وسلوك الإيثار هو سلوك يهدف إلى مساعدة الآخرين في مواقف معينة بشكل مباشر ومقصود.

الرفاهية النفسية Psychological Well-Being

1- مفهوم الرفاهية النفسية

تعددت وجهات نظر الباحثين في تناول مفهوم الرفاهية النفسية، فيرى كل من (Ryff & singer, 2008: 19) بأنها «مجموعة من المؤثرات السلوكية تدل على ارتفاع مستويات رضا الفرد عن حياته».

ويعرفها كل من (Souri & Hasanirad, 2011: 1542) بأنها «حالة من الشعور الصحي يؤدي إلى الوعي الكامل بالكرامة الشخصية التي تتضمن العناصر الروحية للحياة».

وأشار (Dodge et al., 2012: 223) إلى أن الرفاهية النفسية هي «أكثر من مجرد الشعور بالسعادة؛ فهي الشعور بالرضا، كما تعني تطوير الفرد لذاته وإشباع حاجاته وتقديم المساهمة في مجتمعه».

ويعرفها (Sahebalzamani, et.al, 2013: 38) بأنها «كفاح الأفراد من أجل تحقيق القدرات الحقيقية لإمكاناتهم، فهي عملية إدراكية يمثل الرضا عن الحياة أحد مؤشراتهما».

بينما يرى (Ryff, 2017: 14) أن الرفاهية النفسية هي «الشعور بالنمو الشخصي بالإضافة إلى تحقيق أهداف الفرد في الحياة»

ويعرفها (Kawabata, et.al, 2017: 1975) بأنها «مزيج من المتعة والسعادة التي تؤدي إلى زيادة الحيوية الشخصية»

وبالتالي ترى الباحثة أنه يمكن تعريف الرفاهية النفسية بأنها «حالة وجدانية تتسم بالطابع الإيجابي؛ مع وجود حالة من رضا الفرد عن حياته بشكل عام، وتنعكس في مجموعة من المؤثرات السلوكية المتمثلة في: الاستقلالية، والتمكين البيئي، والتطور الشخصي، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، والحياة الهادفة، وتقبل الذات».

2- أنواع الرفاهية

تناولت دراسة (Posa, 2019) أنواع الرفاهية التي تمثلت في:

- الرفاهية الشخصية Subjective Well-Being: ويقصد بالرفاهية الشخصية الشعور الذاتي بالرفاهية، ويدور هذا النوع حول كيف يكون الفرد سعيدًا وراضيًا عن حياته. وتعكس الرفاهية الشخصية تصورات الأفراد وتقييمهم لحياتهم من الناحية الانفعالية السلوكية، والوظائف والأدوار النفسية الاجتماعية التي تعد أبعادًا ضرورية للصحة النفسية.

- الرفاهية النفسية **Psychological Well-Being**: تختلف الرفاهية النفسية عن الرفاهية الشخصية؛ حيث تتعلق الرفاهية النفسية بالحالة الإيجابية أو الصحة النفسية الجيدة، مثل: القدرة على متابعة الأهداف ذات المغزى، ونمو وتطور وإقامة علاقات جيدة ذات معنى مع الآخرين.
- الرفاهية الموضوعية **Objective Well-Being**: وتتضمن الرفاهية الموضوعية خمسة أنواع، هي: السعادة المادية، والصحة، والنمو والنشاط، والسعادة الاجتماعية، والسعادة الانفعالية. وقد تبني البحث الحالي الرفاهية النفسية.

3- نماذج الرفاهية النفسية

تعدد النماذج المفسرة لمفهوم الرفاهية النفسية وسيتم التركيز على أكثر النماذج شيوعاً، والتي رسخت لهذا المفهوم وطرق قياسه ومؤشراته، وهو نموذج (Ryff, 1989) نقلاً عن (Guirado et al., 2020) للرفاهية النفسية؛ حيث ركز على دمج ثلاثة مجالات رئيسية: (علم نفس النمو، وعلم النفس الإكلينيكي، وبحوث الصحة النفسية)، وقد دمج الرؤى الثلاث في نموذج واحد، وركز في هذا النموذج على أبعاد أساسية، تمثلت في:

- **الاستقلالية Autonomy**: وتشير الاستقلالية إلى قدرة الفرد على اتخاذ القرار، وعلى التفكير، والتصرف بطرق معينة، وتقييم نفسه وفقاً للمعايير الاجتماعية. فالفرد الذي تتوافر لديه الاستقلالية قادر على تحديد ذاته وثقته في آرائه الخاصة، وعلى مقاومة الضغوط الاجتماعية، وضبط وتنظيم السلوك الشخصي الداخلي أثناء التفاعل مع الآخرين. وذلك من خلال قدرته على تقرير مصيره بنفسه واستقلاله بذاته، وأيضاً مدى قدرته على اتخاذ قراراته بنفسه دون الاعتماد على الآخرين.

- **التمكن البيئي Environmental Mastery**: ويشير التمكن البيئي إلى قدرة الفرد على التمكن من تنظيم الظروف المحيطة به ومدى الاستفادة بطريقة فاعلة من هذه الظروف المحيطة، وتوفير البيئة المناسبة، والمرونة الشخصية، وذلك من خلال تغيير البيئة وفق ما يراه ويتناسب معه، وهذا من خلال خبراته الماضية والحاضرة، وما يتوفر له من فرص يُستفاد منها في تحقيق أهداف حياته، ومدى الإحساس بالكفاية والقدرة على إدارة البيئة، حتى ولو كانت على درجة من التعقيد والتحكم فيها، وتُعد هذه السمة من سمات الصحة النفسية، التي تتمثل في القدرة على التجديد، والابتكار، وخلق شخصيات ذات سياقات مناسبة.

- **التطور الشخصي Personal Growth**: ويعرف التطور الشخصي بأنه قدرة الفرد على تنمية وتطوير قدراته، وزيادة فاعليته وكفاءته الشخصية في الجوانب المختلفة، والشعور بالتفاؤل، وذلك من خلال إدراك الفرد لطاقاته والارتقاء بها؛ لكي تتقدم وتزيد باستمرار، ولكي يكون منفتحاً ومستعداً لتلقي أية خبرات جديدة تضاف إلى رصيده من الخبرات التي تسهم في مثل هذا التطور والنمو، بحيث يكون لديه الإحساس بالواقعية، التي سيجد الفرد نفسه بعدها قد تطور بمرور الزمن. إذن تعد الحياة هنا بالنسبة للفرد عملية مستمرة من التعلم والتغير والنمو.

- **العلاقات الإيجابية مع الآخرين Positive Relations with Others**: وتشير العلاقات الإيجابية مع الآخرين إلى قدرة الفرد على تكوين وإقامة صداقات وعلاقات اجتماعية إيجابية متبادلة مع الآخرين على أساس من: الود، والمحبة والألفة، والثقة المتبادلة المتمثلة في القدرة على التعاطف القوي بينهم والتفهم والتأثير والدفء والصداقة والأخذ والعطاء، وغيرها من العلاقات الإنسانية، وهذه من أهم عناصر الصحة النفسية؛ لأنها تعد معياراً للنضج والتوافق والقدرة على تحقيق الذات وتقاسم الوقت مع الآخرين.

- **الحياة الهادفة Purpose In Life**: وتعرف الحياة الهادفة بأنها قدرة الفرد على تحديد أهدافه في الحياة بشكل موضوعي، وأن يكون له هدف ورؤية توجه أفعاله وتصرفاته وسلوكياته مع المثابرة والإصرار على تحقيق أهدافه، أي أن الشخص الذي يتمتع بالصحة النفسية دائماً ما يحمل أهدافاً وأفكاراً توفر له معنىً واضحاً لحياته؛ حيث يمتلك إيماناً بأن أفعاله في الماضي والحاضر كانت ذات مغزى وتوجهه نحو مستقبله حتماً، وتجعله مدرّكاً للغرض من حياته، ويحاول من خلالها إيجاد المعنى لها.

- **تقبل الذات Self- Acceptance**: وتشير إلى القدر على تحقيق الذات والاتجاهات الإيجابية نحو الذات والحياة، وتقبل المظاهر المختلفة للذات بما فيها من جوانب إيجابية وأخرى سلبية، والقدرة على تكوين موقف إيجابي تجاه نفسه، أي الاعتراف بقبول جوانب متعددة من النفس، والشعور الإيجابي تجاه الحياة الماضية.

نتائج البحث الميداني:

تقييم إدراك العاملين للقيادة الخادمة

جدول رقم (7)
المتوسطات والانحرافات المعيارية للقيادة الخادمة

أبعاد القيادة الخادمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط
التمكين	350	3,70	0,54	2
التواضع	350	3,50	0,66	5
الوقوف بجانب الآخرين	350	3,60	0,60	4
الرعاية	350	3,86	0,55	1
الأصالة	350	3,59	0,58	3
المتوسط العام لإجمالي القيادة الخادمة	350	3,66	0,50	

باستخدام المقياس المطبق في البحث أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة، كما هو موضح بالجدول رقم (7)

يتضح من الجدول رقم (7) فيما يتعلق بالقيادة الخادمة أن اتجاهات مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهًا عامًا إيجابيًا في إجمالي القيادة الخادمة بمتوسط حسابي قدره (3,66)، وانحراف معياري (0,50)؛ حيث إن درجة المتوسط الحسابي أو ما تعرف (Cut-Point) حسب المقياس

الخماسي (3 فأكثر) وتُختبر البيانات في ضوءها، وكانت على النحو التالي: تمثل (2,1) دليلاً على عدم الموافقة، وتمثل (3) درجة محايد، وتمثل (5,4) دليلاً على الموافقة.

وهذا الاتجاه الإيجابي لدى مفردات البحث إنما يعكس وجود قيادة مؤمنة بأهمية خدمة العاملين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير البيئة والظروف الملائمة التي تساعد في تطوير وتحسين مهاراتهم؛ حتى يتمكنوا على المدى البعيد من العمل باستقلالية في موقف أو ظرف معين من أجل تطوير البنوك التي يعملون بها.

ويلاحظ أن أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر المستقصى منهم في تحقيق القيادة الخادمة هو بعد الرعاية؛ حيث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (3,86) وانحراف معياري (0,55).

وهذا دليل على أن القادة تعد البنوك لتقديم مساهمة إيجابية لمجموعة العمل وللمجتمع؛ حيث يوجد لدى القائد الخادم شعور قوي بالمسئولية الاجتماعية، ويعمل على تحفيز البنوك من أجل تنفيذ الأعمال المعنوية والأخلاقية التي تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصالح.

تقييم إدراك العاملين للثقة في القائد

باستخدام المقياس المطبق في البحث أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل نوع من أنواع الثقة في القائد، كما هو موضح بالجدول رقم (8)

يتضح من الجدول رقم (8) فيما يتعلق بالثقة في القائد أن اتجاهات مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهًا عامًا إيجابيًا في إجمالي الثقة في القائد بمتوسط حسابي قدره (3,70)، وانحراف معياري (0,51)؛ حيث إن درجة المتوسط الحسابي أو ما تعرف (Cut-Point) حسب المقياس الخماسي (3 فأكثر)، وتُختبر البيانات في ضوءها، وكانت على النحو التالي: تمثل (2,1) دليلاً على عدم الموافقة، وتمثل (3) درجة محايد، وتمثل (5,4) دليلاً على الموافقة.

وهذا الاتجاه الإيجابي لدى مفردات البحث إنما يعكس اقتناع المرؤوسين بكلام وأفعال وقرارات القائد ورغبتهم في التصرف على أساس هذا الاقتناع، إذا أخذنا في اعتبارنا أن القائد (الشخص محل الثقة) لن يتصرف إلا إذا أخذ في اعتباره مصلحة مرؤوسيه.

ويلاحظ أن أكثر الأنواع أهمية من وجهة نظر المستقصى منهم في تحقيق الثقة في القائد هو الثقة المبنية على

العاطفة؛ حيث احتل المرتبة الأولى بمتوسط (3,71) وانحراف معياري (0,58)، وهذا إنما يعكس وجود ارتباط بين العاملين ورؤسائهم؛ حيث يوجد لديهم اهتمامات مشتركة؛ حيث يهتم الرؤساء بمشاكل العاملين معهم، وتقديم الحلول لها، والسؤال عن أحوالهم الشخصية، والإنصات إليهم، كما قد تشير النتائج إلى وجود مناخ يساعد العاملين في التعبير عن آرائهم دون خوف أو عقاب. وأن كثيراً من الرؤساء قد يسعون في كثير من الأحيان إلى تدعيم العلاقات بينهم وبين مرؤوسهم.

جدول رقم (8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للثقة في القائد

أنواع الثقة في القائد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط
الثقة المبنية على العاطفة	350	3,71	0,58	1
الثقة المبنية على المعرفة	350	3,68	0,50	2
المتوسط العام لإجمالي الثقة في القائد	350	3,70	0,51	

تقييم إدراك العاملين للرفاهية النفسية

جدول رقم (9)

أبعاد الرفاهية النفسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط
الاستقلالية	350	3,70	0,55	1
التمكن البيئي	350	3,44	0,60	5
التطور الشخصي	350	3,60	0,54	3
العلاقات الإيجابية	350	3,62	0,64	2
الحياة الهادفة	350	3,70	0,56	1
تقبل الذات	350	3,56	0,58	4
المتوسط العام لإجمالي الرفاهية النفسية	350	3,60	0,50	

باستخدام المقياس المطبق في البحث أمكن حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكل بعد من أبعاد الرفاهية النفسية، كما هو موضح بالجدول رقم (9)

يتضح من الجدول رقم (9) فيما يتعلق بالرفاهية النفسية أن اتجاهات مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهًا عامًا إيجابيًا في إجمالي الرفاهية النفسية بمتوسط حسابي قدره (3,60)، وانحراف معياري (0,50)؛ حيث إن درجة المتوسط الحسابي أو ما تعرف (Cut-Point) حسب المقياس الخماسي (3 فأكثر) واختُبرَت البيانات في ضوءها، وكانت على النحو التالي: تمثل (2,1) دليلاً على عدم الموافقة، وتمثل (3) درجة محايد، وتمثل (5,4) دليلاً على الموافقة.

وهذا الاتجاه الإيجابي لدى مفردات البحث إنما يعكس حالة وجدانية - لدى العاملين بالبنوك محل الدراسة - تتسم بالطابع الإيجابي مع وجود حالة من رضا العاملين عن حياتهم بشكل عام؛ وتنعكس في مجموعة من المؤثرات السلوكية المتمثلة في (الاستقلالية، التمكن البيئي، التطور الشخصي، العلاقات الإيجابية مع الآخرين، الحياة الهادفة، تقبل الذات).

ويلاحظ أن أكثر الأبعاد أهمية من وجهة نظر المستقصى منهم في تحقيق الرفاهية النفسية هما الاستقلالية والحياة الهادفة؛ حيث احتلا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,70) وانحراف معياري على التوالي (0,55)، (0,56).

وهذا يعكس أن العاملين في البنوك يرون أنه حتى تتحقق الرفاهية النفسية يجب أن يتوافر لدى العاملين القدرة على اتخاذ القرار، وعلى التفكير، والتصرف بطرق معينة، والتقييم الذاتي وفقاً للمعايير الاجتماعية؛ أي مدى قدرتهم على تحديد ذاتهم وثقتهم في آرائهم الخاصة، وعلى مقاومة الضغوط الاجتماعية، وضبط وتنظيم السلوك الشخصي الداخلي أثناء التفاعل مع الآخرين. فضلاً عن القدرة على تحديد الأهداف في الحياة بشكل موضوعي، ووجود هدف ورؤية توجه الأفعال والتصرفات والسلوكيات مع المثابرة والإصرار على تحقيق الأهداف.

نتائج اختبار فروض البحث

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار فروض البحث على النحو التالي:

1- اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول من فروض البحث على الآتي: «يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد في البنوك التجارية محل البحث» ولاختبار صحة الفرض قيست معنوية علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والثقة في القائد باستخدام مصفوفة بيرسون، كما قيس تأثير أبعاد القيادة الخادمة في الثقة في القائد باستخدام أسلوب تحليل المسار على النحو التالي:

جدول رقم (10)
مصفوفة الارتباط بين القيادة الخادمة والثقة في القائد

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الارتباط مع المعنوية	الثقة في القائد
التمكين	0,769 ***	دالة
التواضع	0,514 ***	دالة
الوقوف بجانب الآخرين	0,702 ***	دالة
الرعاية	0,853 ***	دالة
الأصالة	0,733 ***	دالة
المتوسط العام لإجمالي القيادة الخادمة	0,829 ***	دالة

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,001)

أ- قياس معنوية علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والثقة في القائد

استخدمت مصفوفة بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد. ويوضح ذلك جدول رقم (10).

بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

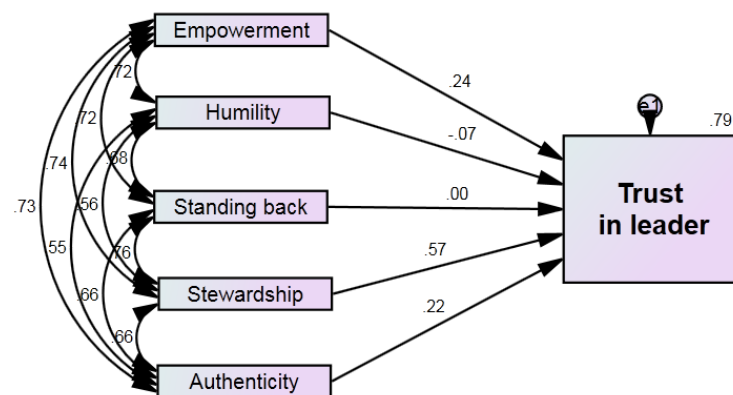
توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد، وهي متمثلة في: (التمكين، التواضع، الوقوف بجانب الآخرين،

الرعاية، الأصالة)، كما ثبت وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين إجمالي القيادة الخادمة والثقة في القائد؛ حيث كان معامل الارتباط تبعاً على النحو التالي: (0,769، 0,514، 0,853، 0,702، 0,829، 0,733)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,001)، وتدلل على أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الخادمة انعكس ذلك على ارتفاع مستوى ثقة العاملين في قائدهم.

ب- قياس تأثير أبعاد القيادة الخادمة في الثقة في القائد:

- معايير تقييم جودة توفيق نموذج تحليل المسارات:

لا يمكن الجزم بمعنوية المسار في النموذج النهائي المقترح حتى يتم التأكد من جودة التوفيق الكلية للنموذج، وتشير مؤشرات الملاءمة للمقياس إلى أن معظم مؤشرات جودة التوافق للنموذج في المستوى المناسب؛ حيث بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة 0,738، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI=0,826، وبلغ مؤشر CFI=0,838، وبلغ مؤشر NFI=0,838، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، وبلغ مؤشر df/يسمى CMIN/d.f؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين 2 إلى 8. كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير RMSE = 0,061، وكلما كانت أقل من أو يساوي 0,08 دل ذلك على المطابقة الجيدة، ومما سبق يمكن الاعتماد على النموذج المقترح في التفسير.



شكل رقم (5) قيم معاملات مسارات العلاقات التآثرية بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد

ويوضح الشكل رقم (5) قيم معاملات مسارات العلاقات التآثرية بين متغيرات نموذج البحث.

- تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح

بعد التحقق إحصائياً من جودة توفيق النموذج الهيكلي المقترح، تُقيم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية لتفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث على النحو الآتي:

يتضح من الجدول السابق رقم (11) ما يلي:

• أن قيمة معامل التحديد (R2) = 0,972، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) بأبعادها المتمثلة في: (التمكين، والتواضع، والرعاية، والأصالة) تفسر 97% من التغير في الثقة في القائد.

• ثبت وجود تأثير معنوي مباشر موجب لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في: (التمكين، والتواضع، والرعاية، والأصالة) على الثقة في القائد؛ حيث بلغ معامل التأثير (0,235، 0,067، 0,572، 0,218) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الخادمة المتمثلة في (التمكين، والتواضع، والرعاية، والأصالة) تؤدي إلى زيادة الثقة في القائد. وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى إيمان القادة بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوفير البيئة والظروف الملائمة، التي تساعد في تطوير وتحسين مهارات العاملين حتى يتمكن العاملون على المدى البعيد من العمل باستقلالية من أجل تطوير البنوك التي ينتمون

جدول (11)

نتائج تحليل المسارات لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد

المتغيرات	معامل التحديد (R2)	معلمة المسار (التأثير المباشر) المعيارية (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة CR	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
التمكين ← الثقة في القائد	0,972	0,235	0,045	4,984	***
التواضع ← الثقة في القائد		0,067	0,029	1,780	**
الوقوف بجانب الآخرين ← الثقة في القائد		0,000	0,037	0,11	0,991
الرعاية ← الثقة في القائد		0,572	0,039	13,537	***
الأصالة ← الثقة في القائد		0,218	0,033	5,746	***

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,001) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01)

إليها، كلما انعكس ذلك على اقتناع المرؤوسين بكلام وأفعال وقرارات قادتهم ورغبتهم في التصرف على أساس هذا الاقتناع؛ لأنهم يرون دائماً أن قادتهم دائماً يحكمهم في أي قرار مصلحة المرؤوسين.

- لم يثبت تأثير لبعده الوقوف بجانب الآخرين في الثقة في القائد؛ حيث ثبت أن معامل التأثير غير دال إحصائياً. مما سبق، يتضح صحة الفرض الأول جزئياً، وهو الذي ينص على أنه «يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد في البنوك التجارية محل البحث؛» حيث ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في: (التمكين، والتواضع، والرعاية، والأصالة) والثقة في القائد، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي بين بعد الوقوف بجانب الآخرين (أحد أبعاد القيادة الخادمة) والثقة في القائد.

2- اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني من فروض البحث على الآتي: «يتوقع وجود تأثير معنوي بين أنواع الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث»، ولاختبار صحة الفرض قيست معنوية علاقة الارتباط بين الثقة في القائد والرفاهية النفسية باستخدام مصفوفة بيرسون، كما قيس تأثير أبعاد الثقة في القائد في الرفاهية النفسية باستخدام أسلوب تحليل المسار على النحو التالي:

أ- قياس معنوية علاقة الارتباط بين الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين

جدول رقم (12)
مصفوفة الارتباط بين الثقة في القائد
والرفاهية النفسية

أنواع الثقة في القائد	معامل الارتباط مع الرفاهية النفسية	المعنوية
الثقة المبنية على العاطفة	0,782 ***	دالة
الثقة المبنية على المعرفة	0,775 ***	دالة
إجمالي الثقة في القائد	0,850 ***	دالة

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,001)

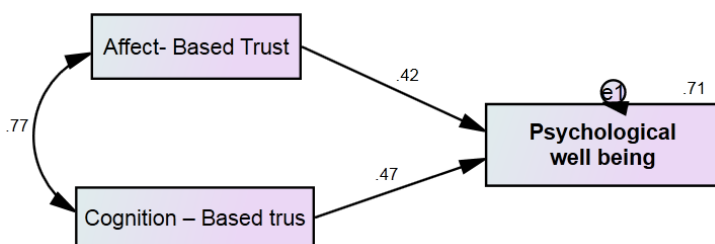
استُخدمت مصفوفة بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين أنواع الثقة في القائد والرفاهية النفسية. ويوضح ذلك جدول رقم (12). بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين أنواع الثقة في القائد المتمثلة في: (الثقة المبنية على العاطفة، والثقة المبنية على المعرفة)، والرفاهية النفسية.
- كما ثبت وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين إجمالي الثقة وإجمالي الرفاهية النفسية؛ حيث كان معامل الارتباط على النحو التالي تبعاً (0,782، 0,77، 0,850) وهو دال إحصائياً عند كل من مستوى معنوية (0,01)، وتدلل على أنه كلما ارتفع مستوى الثقة في القائد انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الرفاهية النفسية للعاملين.

ب- قياس تأثير أنواع الثقة في القائد في الرفاهية النفسية

- معايير تقييم جودة توفيق نموذج تحليل المسارات:

لا يمكن الجزم بمعنوية المسار في النموذج النهائي المقترح، حتى يتم التأكد من جودة التوفيق الكلية للنموذج، وتشير مؤشرات الملاءمة للمقياس أن معظم مؤشرات جودة التوافق للنموذج في المستوى المناسب؛ حيث بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة 0,889، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI=0,890، وبلغ مؤشر CFI، وبلغ مؤشر NFI=1، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، كما بلغ مؤشر 2=2,88 كالمعياري، وهو عبارة عن قيمة df ويسمى CMIN/df؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين 2 إلى 8، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير RMSE = 0,060، وكلما كانت أقل من أو يساوي 0,08 دل ذلك على المطابقة الجيدة.



شكل رقم (6) قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية بين أنواع الثقة في القائد والرفاهية النفسية

مما سبق يمكن الاعتماد على النموذج المقترح في التفسير. ويوضح شكل (6) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث.

- تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح:

بعد التحقق إحصائيًا من جودة توفيق النموذج الهيكلي المقترح، فإنه يتم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية لتفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث على النحو الآتي:

جدول (13)

نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين أنواع الثقة في القائد والرفاهية النفسية

المتغيرات	معامل التحديد (R2)	معلمة المسار (Beta)	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة CR	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
الثقة المبنية على العاطفة ← الرفاهية النفسية		0,420	0,039	9,328	***
الثقة المبنية على المعرفة ← الرفاهية النفسية	0,708	0,474	0,045	10,530	***

*** دال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0,001)

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

- أن قيمة معامل التحديد (R2) = 0,708، وهذا يدل على أن المتغير المستقل بأبعاده المتمثلة في (الثقة المبنية على العاطفة، والثقة المبنية على المعرفة)، والثقة المبنية على المعرفة) تفسر 71% من التغير في مستوى الرفاهية النفسية.
 - ثبت وجود تأثير معنوي مباشر موجب لأبعاد الثقة في القائد، المتمثلة في: (الثقة المبنية على العاطفة، والثقة المبنية على المعرفة) في الرفاهية النفسية؛ حيث بلغ معامل التأثير (0,420، 0,474)، وهو دال إحصائيًا، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الثقة في القائد أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الرفاهية النفسية للعاملين. وهذا يعكس أنه كلما ارتفع مستوى كفاءة القائد وإمكانية الاعتماد عليه، وتوافر المصداقية فيه، وقدرته على القيام بمسؤوليات دوره، فضلاً عن وجود اهتمامات مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين واهتمام الرؤساء بمشاكل العاملين معهم، وتقديم الحلول إليهم، والسؤال عن أحوالهم الشخصية، والإنصات إليهم، فضلاً عن توفير مناخ يساعد العاملين في التعبير عن آرائهم دون خوف أو عقاب. انعكس ذلك على وجود حالة وجدانية لدى العاملين تتسم بالطابع الإيجابي مع وجود حالة من رضا الفرد عن حياته بشكل عام، وتنعكس في مجموعة من المؤثرات السلوكية المتمثلة في (تقبل الذات، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، والنمو الشخصي، ووجود مغزى/هدف من الحياة، والإحساس بالتمكن، والكفاءة في إدارة البيئة)
- مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني، الذي ينص على «يتوقع وجود تأثير معنوي بين أنواع الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث»

3- اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث من فروض البحث على الآتي: «يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث»، ولاختبار صحة الفرض قيست معنوية علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية باستخدام مصفوفة بيرسون، كما قيس تأثير أبعاد القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية باستخدام أسلوب تحليل المسار على النحو التالي:

أ- قياس معنوية علاقة الارتباط بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية:

استخدمت مصفوفة بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية، ويوضح ذلك جدول (14).

بالنظر في مصفوفة الارتباط يتضح الآتي:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية، المتمثلة في (التمكين، والتواضع، والوقوف بجانب الآخرين، والرعاية، والأصالة)، كما ثبت وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين إجمالي القيادة الخادمة وإجمالي الرفاهية النفسية؛ حيث كان معامل الارتباط على النحو التالي: (0,787، 0,648، 0,756، 0,811، 0,673، 0,850) وتدل على أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الخادمة ارتفع مستوى الرفاهية النفسية للعاملين.

جدول رقم (14)

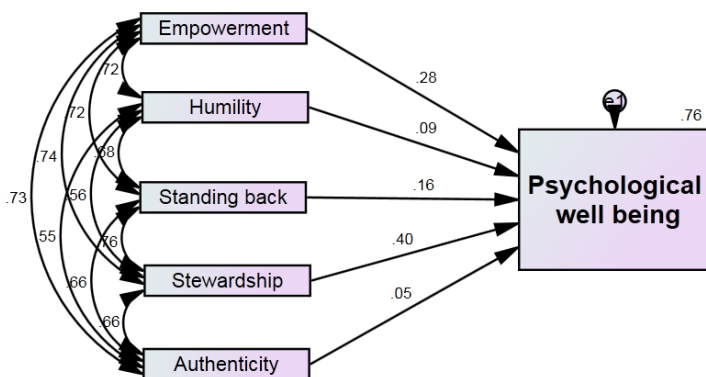
مصفوفة الارتباط بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية

أبعاد القيادة الخادمة	معامل الارتباط مع الرفاهية النفسية	المعنوية
التمكين	0,787 ***	دالة
التواضع	0,648 ***	دالة
الوقوف بجانب الآخرين	0,756 ***	داله
الرعاية	0,811 ***	داله
الأصالة	0,673 ***	دالة
المتوسط العام لإجمالي القيادة الخادمة	0,850 ***	دالة

*** دال إحصائيًا عند مستوى معنوية (0,001)

ب- قياس تأثير أبعاد القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية

- معايير تقييم جودة توفيق نموذج تحليل المسارات



شكل رقم (7) قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية

لا يمكن الجزم بمعنوية المسار في النموذج النهائي المقترح حتى يتم التأكد من جودة التوفيق الكلية للنموذج، وتشير مؤشرات الملاءمة للمقياس أن معظم مؤشرات جودة التوافق للنموذج في المستوى المناسب؛ حيث بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة 0,989، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI=0,950، وبلغ مؤشر NFI = 1، كما بلغ مؤشر CFI، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، كما بلغ مؤشر 2,54 = المعباري وهو عبارة عن قيمة df/يسمى CMIN/d.f؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين 2 إلى 8، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ

التقدير RMSE = 0,070، وكلما كانت أقل من أو يساوي 0,08 دل ذلك على المطابقة الجيدة.

مما سبق يمكن الاعتماد على النموذج المقترح في التفسير.

ويوضح شكل (7) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث.

- تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح

بعد التحقق إحصائياً من جودة توفيق النموذج الهيكلي المقترح، يتم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية لتفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات البحث على النحو الآتي:

يتضح من الجدول رقم (15) ما يلي:

جدول (15)

نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية

المتغيرات	معامل التحديد R2	معلمة المسار (التأثير المباشر) Beta	الخطأ المعياري S.E	قيمة CR	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
التمكين ← الرفاهية النفسية	0,276	0,276	0,048	5,389	***
التواضع ← الرفاهية النفسية	0,089	0,089	0,031	2,176	**
الوقوف بجانب الآخرين ← الرفاهية النفسية	0,755	0,160	0,040	3,365	***
الرعاية ← الرفاهية النفسية	0,405	0,405	0,041	8,831	***
الأصالة ← الرفاهية النفسية	0,046	0,046	0,035	1,128	*

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,001) ** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01) * دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05)

• أن قيمة معامل التحديد (R2) = 0,755، وهذا يدل على أن المتغير المستقل (القيادة الخادمة) بأبعادها المتمثلة في: (التمكين، والتواضع، والوقوف بجانب الآخرين، والرعاية، الأصالة) تفسر 75% من التغير في مستوى الرفاهية النفسية.

• وجود تأثير معنوي مباشر موجب لأبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في: (التمكين، والتواضع، والوقوف بجانب الآخرين، والأصالة) على

الرفاهية النفسية؛ حيث بلغ معامل التأثير (0,276, 0,089, 0,160, 0,405, 0,046) وهو دال إحصائياً، وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى الثقة في القائد أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الرفاهية النفسية للعاملين. وهذا يدل على أن القيادة التي تؤمن بأهمية خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتوفير البيئة والظروف الملائمة، التي تساعد في تطوير وتحسين مهارات الآخرين؛ حتى يتمكن هؤلاء الأفراد على المدى البعيد من العمل باستقلالية في موقف أو ظرف معين من أجل تطوير المنظمة التي ينتمون إليها، فضلاً عن التصرف بشكل أخلاقي وموضوعي رغم الضغوط التي قد يتعرض لها القادة. وقد أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الرفاهية النفسية للعاملين، وقد انعكست في وجود حالة وجدانية لدى العاملين، هذه الحالة تتسم بالطابع الإيجابي مع وجود حالة من الرضا عن حياتهم بشكل عام، وقد انعكست في مجموعة من المؤثرات السلوكية المتمثلة في: (تقبل الذات، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، والنمو الشخصي، ووجود مغزى/ هدف من الحياة، والإحساس بالتمكن والكفاءة في إدارة البيئة).

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث، الذي ينص على أنه «يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث».

4- اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع من فروض البحث على أنه «يتوقع وجود تأثير معنوي للثقة في القائد – باعتبارها متغيراً وسيطاً - في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث»، ولاختبار هذا الفرض فقد استُخدم اختبار (سوبل) و(أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية).

أ- اختبار سوبل Sobel Test

يستخدم لقياس معنوية التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع في وجود المتغير الوسيط، حيث يعتمد الاختبار على معرفة قيمة Z-Value فإذا كانت أكبر من (1.96) يمكن القول أن هناك تأثير غير مباشر حقيقي للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. وتعتمد قيمة Z-Value على معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (الثقة في القائد)، وكذلك معاملات الانحدار غير المعيارية والأخطاء المعيارية للعلاقة بين المتغير الوسيط (الثقة في القائد) والمتغير التابع (الرفاهية النفسية) ويوضح جدول (16) قيمة اختبار سوبل. ويوضح أيضاً أن هناك تأثير غير مباشر له دلالة إحصائية للمتغير الوسيط؛ حيث بلغت قيمة Z-Value في اختبار سوبل (9,1111)، أي أكبر من القيمة (1.96) عند مستوى معنوية (0,001).

جدول رقم (16)
نتائج اختبار سوبل

مسار المتغير الوسيط	الأثر Effect	الخطأ المعياري S.E	Z-value	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
القيادة الخادمة ← الثقة في القائد ← الرفاهية النفسية	0,3554	0,0390	9,1111	***

*** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,001)

ب- اختبار نموذج البحث باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية

يوضح شكل (8) قيم معاملات مسارات العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث باستخدام تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية، ويحتوي هذا النموذج على ثلاثة أنواع من المتغيرات.

- المتغيرات المشاهدة Ob-

هي مجموعة served Variables

المتغيرات التي استخدمت

للاستدلال عن المتغيرات الكامنة،

وعُيِّنَ عنها في شكل مستطيل،

وتشمل: التمكين، والتواضع،

والوقوف بجانب الآخرين،

والرعاية، والأصالة، والثقة المبنية

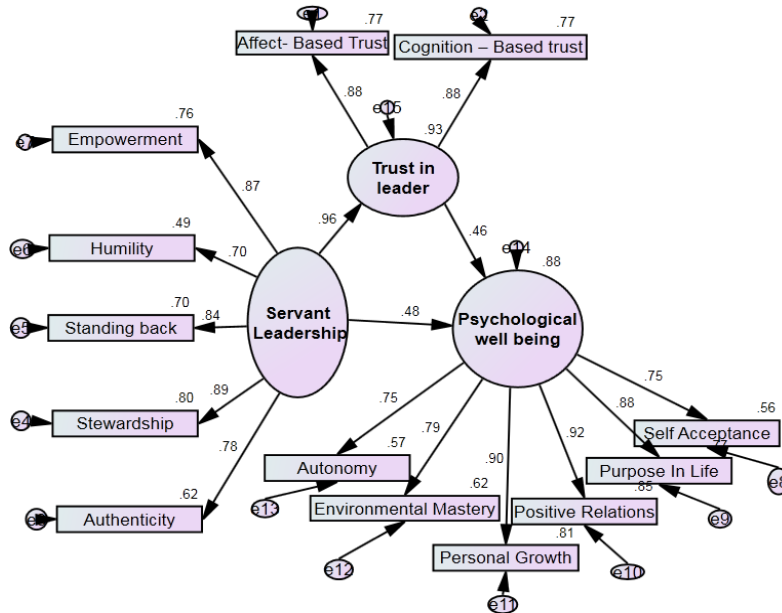
على المعرفة، والثقة المبنية على

العاطفة، وتقبل الذات، والهدف

من الحياة، والعلاقات الإيجابية،

والتطور الشخصي، والتمكين

البيئي، والاستقلال الذاتي.



شكل رقم (8) قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية بين متغيرات نموذج البحث

- المتغيرات الكامنة Latent Variable: وهي متغيرات نظرية أو افتراضية لا يمكن قياسها بصورة مباشرة، ولكن يمكن الاستدلال على قيمتها من المتغيرات المشاهدة، وتمثل الشكل الدائري، وتشمل: القيادة الخادمة، الثقة في القائد، الرفاهية النفسية.

- المتغيرات خارج القياس **Exogenous Variables**: وتعتبر عن معامل الخطأ في القياس، وهي المتغيرات (e1) إلى (e13) تعبر القيمة على الأسهم عن التأثيرات الكلية لكل متغير، وتشمل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات، ويمكن تفسيرها كما يلي:

معلمة المسار بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الرفاهية النفسية) = 0,48

معلمة المسار بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير الوسيط (الثقة في القائد) = 0,96

معلمة المسار بين المتغير الوسيط (الثقة في القائد) والمتغير التابع (الرفاهية النفسية) = 0,46

تشير مؤشرات الملاءمة للمقياس ككل طبقاً لمعايير القياس الخاصة بنموذج تحليل المسار أن الملائمة الكلية للنموذج مرتفعه، وهذه المعايير تتمثل في عدة مؤشرات؛ حيث بلغ مؤشر جودة التوفيق GFI قيمة 0,867، ومؤشر جودة التوفيق المعياري AGFI = 0,859، وبلغ مؤشر NFI = 0,833، كما بلغ مؤشر CFI = 0,843، وكلما اقتربوا من الواحد دل ذلك على المطابقة الجيدة، كما بلغ مؤشر = 2,79 المعياري، وهو عبارة عن قيمة df/ ويسمى CMIN/d.f؛ حيث يفضل أن تنحصر قيمته بين 2 إلى 8، كما بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير RMSE = 0,088، وكلما كانت أقل من أو يساوي 0,08 دل ذلك على المطابقة الجيدة.

ويشير الجدول رقم (17) إلى نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد نموذج البحث.

جدول (17)

نتائج تحليل المسار لقياس العلاقة بين متغيرات وأبعاد نموذج البحث

المتغيرات	المسار	المتغيرات	معلمة المسار (التأثير المباشر) Beta	التأثير غير المباشر الكلي	التأثير الكلي	الخطأ المعياري .S.E	قيمة CR	مستوى المعنوية المحسوبة (P)
التمكين	←	القيادة الخادمة	0,871	----	0,871	0,055	18,68	***
التواضع	←	القيادة الخادمة	0,699	----	0,699	0,072	13,96	***
الوقوف بجانب الآخرين	←	القيادة الخادمة	0,836	----	0,836	0,062	17,58	***
الرعاية	←	القيادة الخادمة	0,893	----	0,893	0,057	19,02	***
الأصالة	←	القيادة الخادمة	0,784	----	0,784	0,064	15,70	***
الثقة المبنية على العاطفة	←	الثقة في القائد	0,875	----	0,875	0,081	12,28	***
الثقة المبنية على المعرفة	←	الثقة في القائد	0,876	----	0,876	0,039	22,54	***
الاستقلال الذاتي	←	الرفاهية النفسية	0,753	----	0,753	0,065	14,56	***
التمكن البيئي	←	الرفاهية النفسية	0,788	----	0,788	0,071	15,46	***
التطور الشخصي	←	الرفاهية النفسية	0,898	----	0,898	0,063	17,62	***
العلاقات الإيجابية	←	الرفاهية النفسية	0,92	----	0,92	0,073	18,45	***
الهدف من الحياة	←	الرفاهية النفسية	0,876	----	0,876	0,065	17,35	***
تقبل الذات	←	الرفاهية النفسية	0,748	----	0,748	0,067	14,928	***
القيادة الخادمة	←	الثقة في القائد	0,962	----	0,962	0,06	17,60	***
الثقة في القائد	←	الرفاهية النفسية	0,464	----	0,464	0,181	2,212	*0,027
القيادة الخادمة	←	الرفاهية النفسية	0,481	0,447	0,928	0,199	2,307	*0,021

*** p<0.001 ** p<0.05

يتضح من الجدول السابق رقم (17) وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشر لأبعاد القيادة الخادمة في إجمالي القيادة الخادمة على النحو التالي:

- معامل تأثير التمكين في القيادة الخادمة (0.871)
- معامل تأثير التواضع في القيادة الخادمة (0.699)
- معامل تأثير الوقوف بجانب الآخرين في القيادة الخادمة (0.863)

- معامل تأثير الرعاية في القيادة الخادمة (0.893)
- معامل تأثير الأوصال في القيادة الخادمة (0.784)
- ويلاحظ أن أكثر الأبعاد تأثيراً في القيادة الخادمة في نموذج تحليل المسار تمثل في بُعد الرعاية.
- وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة لأنواع الثقة في القائد في إجمالي الثقة في القائد على النحو التالي:
- معامل تأثير الثقة المبنية على العاطفة (0,875)
- معامل تأثير الثقة المبنية على المعرفة (0.876)
- ويلاحظ أن أكثر الأنواع تأثيراً في الثقة في القائد في نموذج تحليل المسار تتمثل في الثقة المبنية على المعرفة.
- وجود علاقة تأثيرية موجبة ومباشرة لأبعاد الرفاهية النفسية في إجمالي الرفاهية النفسية على النحو التالي:
- معامل تأثير الاستقلال الذاتي في الرفاهية النفسية (0.753)
- معامل تأثير التمكين النسبي في الرفاهية النفسية (0.788)
- معامل تأثير التطور الشخصي في الرفاهية النفسية (0.898)
- معامل تأثير العلاقات الإيجابية في الرفاهية النفسية (0.920)
- معامل تأثير الهدف من الحياة في الرفاهية النفسية (0.876)
- معامل تأثير تقبل الذات في الرفاهية النفسية (0.748)
- ويلاحظ أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الرفاهية النفسية في نموذج تحليل المسار تتمثل في العلاقات الإيجابية.
- كما يتضح من الجدول الآتي:

تأثير الثقة في القائد باعتبارها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية.

ولتحديد تأثير القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية من خلال المتغير الوسيط، وهو الرفاهية النفسية حُدد التأثير الكلي، وهو حاصل مجموع التأثير المباشر وغير المباشر؛ حيث يمثل التأثير المباشر في تأثير القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية، في حين يمثل التأثير غير المباشر في تأثير القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية في ظل المتغير الوسيط، وهو الثقة في القائد ويتضح من الجدول الآتي:

التأثير الكلي = التأثير المباشر + التأثير غير المباشر.

التأثير الكلي للقيادة الخادمة في الرفاهية النفسية =

التأثير المباشر للقيادة الخادمة في الرفاهية النفسية + التأثير غير المباشر نتيجة المتغير الوسيط الثقة في القائد

$$\text{التأثير الكلي} = 0.447 + 0.481 = 0.928$$

ويتضح من المعادلة السابقة ما يلي:

التأثير المباشر = وهو التأثير نتيجة علاقة مباشرة بين المتغير المستقل/ القيادة الخادمة، والمتغير التابع/ الرفاهية النفسية، وكانت قيمته 0.481 وهي دالة إحصائياً.

التأثير غير المباشر = وهو التأثير نتيجة دخول المتغير الوسيط، وهو الثقة في القائد في العلاقة بين المتغير المستقل، وهو القيادة الخادمة/ والمتغير التابع، وهو الرفاهية النفسية، وكانت قيمته (0.447) وهي دالة إحصائياً.

ويلاحظ أن معامل التأثير الكلي 0.928 وهو دال إحصائياً؛ حيث كان التأثير المباشر 418، وزاد هذا التأثير عندما دخل التأثير غير المباشر، المتمثل في الثقة في القائد، والذي بلغ 0.447.

ووجود تأثير معنوي للثقة في القائد باعتبارها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية؛ يدل على وجود قيادة تتسم بالتصرف بشكل أخلاقي وموضوعي، وتهدف لمساعدة العاملين ليكونوا أكثر رغبة في تطوير البنوك التي يعملون بها، وتشجيعهم على الابتكار ومشاركة المعلومات معهم، وإعطائهم الدعم والثقة في إنجازاتهم، والأخذ في الاعتبار ملاحظاتهم وتقديم المساهمة الإيجابية للعاملين في البنك، والشعور الدائم من قبل القادة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البنوك التي يعملون فيها، كل ذلك ينعكس على التوقعات الإيجابية للوثقة للمرؤوسين تجاه قائدهم، والتي تنعكس في اقتناع المرؤوسين بكلام وأفعال وقرارات رؤسائهم، وهذه الثقة في القائد انعكست على وجود حالة وجدانية إيجابية

مع حالة من رضا الفرد عن حياته بشكل عام، وتنعكس في مجموعة مؤثرات سلوكية متمثلة في (تقبل الذات، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، والنمو الشخصي، ووجود مغزى الهدف من الحياة، والإحساس بالتمكن والكفاءة في إدارة البيئة). مما سبق يتضح صحة الفرض الرابع، الذي ينص على أنه «يتوقع وجود تأثير معنوي للثقة في القائد باعتبارها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث».

النتائج

نتائج البحث على مستوى النظرية:

- تهتم القيادة الخادمة بتجاوز الاهتمام بالنفس أو الانشغال بالذات لخدمة احتياجات الآخرين، ومساعدتهم على النمو والتطور، وتزويدهم بالفرص اللازمة للكسب مادياً وعاطفياً؛ فضلاً عن العمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- تعددت أبعاد القيادة الخادمة بين الباحثين، وقد تناول البحث الحالي الأبعاد المتمثلة في: (التمكين، التواضع، الوقوف بجانب الآخرين، الرعاية، الأصالة)
- تناول العديد من الباحثين مستويات الثقة، وهي متمثلة في: الثقة في المنظمات، الثقة بين المنظمات، الثقة الشخصية. وقد تناول البحث الحالي الثقة الشخصية، وهي نوعان: الثقة المبنية على العاطفة، والثقة المبنية على المعرفة.
- تتعدد أنواع الرفاهية، وتتمثل في: الرفاهية الشخصية، والرفاهية الموضوعية، والرفاهية النفسية. وتبني البحث الحالي الرفاهية النفسية.

نتائج البحث على مستوى التطبيق:

- ارتفاع إدراك العاملين للقيادة الخادمة؛ حيث اتسمت اتجاهاتهم بالإيجابية على المستوى الإجمالي وعلى مستوى كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في: (التمكين والتواضع، والوقوف بجانب الآخرين، والرعاية، والأصالة).
- ارتفاع إدراك العاملين للثقة في القائد؛ حيث اتسمت اتجاهاتهم بالإيجابية على المستوى الإجمالي وعلى مستوى كل نوع من أنواع الثقة في القائد المتمثلة في: (الثقة المبنية على العاطفة، والثقة المبنية على المعرفة).
- ارتفاع إدراك العاملين لمستوى الرفاهية النفسية؛ حيث اتسمت اتجاهاتهم بالإيجابية على المستوى الإجمالي، وعلى مستوى كل بعد من أبعاد الرفاهية النفسية، المتمثلة في: (الاستقلال الذاتي، والتمكين البيئي، والتطور الشخصي، والعلاقات الإيجابية، والهدف من الحياة، وتقبل الذات).
- ثبتت صحة الفرض الأول جزئياً، وينص على أنه «يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد في البنوك التجارية محل البحث»؛ حيث ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة المتمثلة في: (التمكين، والتواضع، والرعاية، والأصالة، والثقة في القائد)، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي بين بعد الوقوف بجانب الآخرين (أحد أبعاد القيادة الخادمة) والثقة في القائد.
- ثبتت صحة الفرض الثاني، الذي ينص على أنه «يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث»
- ثبتت صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه «يتوقع وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث»
- ثبتت صحة الفرض الرابع الذي ينص على أنه «يتوقع وجود تأثير معنوي للثقة في القائد - باعتبارها متغيراً وسيطاً - في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين في البنوك التجارية محل البحث»

التوصيات

تعزيز القيادة الخادمة في البنوك من خلال الآتي:

- تعميم مفهوم القيادة الخادمة على مستوى مديري البنوك وترسيخه من خلال إدراجه في الدورات التدريبية التي يتلقاها المدبرون، وتدريبهم على أساليب القيادة الخادمة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها، وإدراج أبعادها ضمن معايير تقييم أداء المديرين.

- تفعيل مجموعة من المؤشرات يتم في ضوءها اختيار القيادات الإدارية بمختلف المستويات الإدارية بالبنوك؛ وذلك في ضوء توافر خصائص وسمات، مثل: التواضع، والوقوف بجانب الآخرين، والرعاية، والأصالة، والتمكين.
- خلق الشعور لدى العاملين بأهميتهم من خلال أن يضع القادة في المقام الأول مصلحة العاملين؛ لأنهم يعملون من خلال مفهوم السلطة الأخلاقية التي تبنى على أساس التضحية من أجل الصالح العام.
- تقديم القائد النقد في صورة بناءة، وأن يتسم بالتعاون وتقدير مجهودات العاملين والقدرة على بناء الفريق والعمل من خلال الجماعة.
- تشجيع الابتكار والإبداع في العمل، ومساعدة العاملين على النمو من خلال توفير فرص التعلم لهم؛ مما يزيد من إمكاناتهم وتحسين مستوى أدائهم بما يتناسب مع المستجدات.

تعزيز الثقة في القائد في البنوك من خلال الآتي:

- فتح قنوات الاتصال بين القائد والمرؤوسين؛ ليكونوا على علم بالقرارات والسياسات ومنطقيتها، وهنا يمكن استخدام عدة وسائل، مثل: الإدارة بالتجوال، وسياسة الباب المفتوح، والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة.
- وجود معايير وقيم يتمثلها القائد وينشرها ويرى صداها في سلوك المرؤوسين، وهنا يحتاج القائد إلى بذل جهد خاص في تعزيز تلك القيم وترسيخها من خلال تمثيل السلوك المرغوب والقدوة في القول والعمل، والحفاظ على الالتزامات في جميع العلاقات وفي كل الأوقات، وأن يتصف بالنزاهة والأمانة ويلتزم بالشفافية والموضوعية في تعاملاته مع جميع المرؤوسين.
- تعزيز ثقة القائد في مرؤوسيه من خلال إظهار الثقة في قدراتهم وقراراتهم، وتعزيز ودعم مبادراتهم ومقترحاتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل، واحترامهم لهم، وتفويض صلاحيات كافية لهم، وسعيه للعدل والموضوعية وعدم التحيز في تقييم أدائهم.

تعزيز رفاهية العاملين في البنوك من خلال الآتي:

- أن تكون الرفاهية في مكان العمل جزءًا أساسيًا من ثقافة البنوك؛ لأن تأثيراتها لصالح البنوك من خلال تحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين.
- اعتماد ممارسات رفاهية العاملين ضمن إستراتيجيات الشركة والتركيز على توفير فرص التدريب والتطوير.
- زيادة الدافعية الداخلية للعاملين؛ وهذا يتحقق من خلال شعور العاملين بأهمية الوظيفة التي يؤديونها، وأنها ليست مجرد نشاط روتيني ممل، وأن العمل يزيد من معرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم، وعندما يتوافر لديهم الشعور بالمسئولية والحرية في اتخاذ القرارات، وحينما يكون هناك تواصل فعال مع زملائهم وأنهم جزء من المهمة يؤديها فريق العمل في الشركة.
- أهمية وجود مبادرات خاصة بالاهتمام بالتوازن والتكامل بين أعباء العمل والأعباء الأسرية من خلال وجود برامج للإرشاد والتوجيه المهني.
- مرونة إجراءات العمل وهذا من خلال توفير ساعات العمل المرنة وإمكانية حصول العاملين على جدول عمل مرن، ومرونة مساحة التقييم بناءً على الإنجاز وليس من الضرورة الالتزام والتواجد في مكان العمل، ومرونة المكافآت والأجور، وهذا بناء على الإنتاج وليس بناء على الوقت.
- اهتمام الإدارة في البنوك بصحة وسلامة العاملين فيها من خلال تقديم خدمة صحية تليق بعاملها، ويتم هذا من خلال تقديم أحدث التقنيات الممكنة وإجراء فحوص شاملة للعاملين وتوفير التطعيمات ضد الأوبئة، وتوفير ظروف عمل صحية من خلال اختيار مكان مناسب للعمل وخاضع لمعايير السلامة والصحة، وتنظيم وإتاحة مجال لاستراحة العاملين من أجل استعادة نشاطهم، والتدريب المستمر للعاملين على قواعد السلامة والصحة المهنية من خلال المحاضرات والتدريبات الميدانية.

المراجع

- Afsar B.; Al-Ghazali B. M.; Cheema S. & Javed, F. (2020). "Cultural Intelligence and Innovative Work Behavior: The Role of Work Engagement and Interpersonal Trust" *Uropean Journal of Innovation*, <https://www.emerald.com/insight/1460-1060.DOI10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Alfes, K.; Shantz, A.; Truss, C. (2012). "The Link between Perceived HRM Practices Performance and Well-Being: The Moderating Effect of Trust in The Employer", *Human Resource Management Journal*, Vol. 22, No 4, pp. 409–427.
- Bakhsh, R. M. (2014). "Relationship between Servant Leadership and Subjective Well-Being: Evidence from Manufacturing and Services Based SMEs in Pakistan", *Journal of Management Sciences*, Vol. 5, (1), pp. 62-85, 2018.
- Bingham, G. E. (2017). "Personal Power and Trust as Mediators of the Relationship between Servant Leadership and Affective Organizational Commitment", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Nova Southeastern University.
- Broom, G. M.; Casey S. & Ritchey, J. (1997). "Toward a Concept and Theory of Organization-Public Relationships", *Journal of Public Relations Research*, 9, pp. 83-98.
- Carter, D. & Baghurst, T. (2014). "The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement", *Journal of Business Ethics*, 124, pp. 453-464.
- Chan, C. & Mak, W. (2014). "The Impact of Servant Leadership and Subordinates' Organizational Tenure on Trust in Leader and Attitudes", *Personnel Review*, Vol. 43, Issue: 2, pp.272-287.
- Coetzer, M. F.; Bussin, M. H. R. & Geldenhuys, M. (2017). "Servant Leadership and Workrelated Well-Being in Aconstruction Company", *Journal of Industrial Psychology*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>.
- Dodge, R.; Daly, A.; Huyton, J. & Sanders, L. (2012). "The Challenge of Defining Well Being", *International Journal of Well-Being*, 2 (3), pp. 222-235.
- Feng, X. (2015). "Thriving in Times of Uncertainty: Servant Leadership as a Pathway to Basic Need Satisfaction, Well-being and Retention", *Dissertation.PHD*, Shanghai, China.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. The Free Press, New York, NY.
- Guirado, C. B.; Rubio. L; Dumitrache C. G. and Coronado, J. R. (2020). Active Aging Program in Nursing Homes: Effects on Psychological Well-Being and Life Satisfaction", *Psychosocial Intervention*, 29 (1), pp. 49-57.
- Hale, J. R. & Fields, D. L. (2007). *Exploring Servant Leadership Across Cultures: A Study of Followers in Ghana and the USA*. SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi and Singapore, Vol. 3, (4), pp. 397–417, DOI:10.1177/1742715007082964 <http://lea.sagepub.com>
- Hunter, J. C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become A Servant Leader*. WaterBrook.
- Ilkhanizadeh, Shiva & Karatepe, Osman. M. (2018). "Does Trust in Organization Mediate the Influence of Servant leadership on Satisfaction Outcomes among Flight Attendants?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30, No. 12, pp. 3555-3573.
- Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. (2017). "The Influence of Servant Leadership, Trust in Leader and Thriving on Employee Creativity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38, Issue: 1, pp. 2-21.

- Jiang, X.; Jiang, F.; Cai, X. and Liu, H. (2015). "How Does Trust Affect Alliance Performance? The Mediating Role of Resource Sharing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 45, pp. 128-183.
- Kanawattanachai, P.; Yoo, Y. (2002). "*Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams*," Case Western Reserve University, USA . Sprouts: Working Papers on Information Systems, 2, (10). <http://sprouts.aisnet.org/2-10>.
- Kashyap, V. & Rangnekar, S. (2014). "Servant Leadership, Employer Brand Perception, Trust in Leaders and Turnover Intentions: A Sequential Mediation Model", *Rev Manag Sci*, pp. 437-461.
- Kawabata, M.; Yamazaki, F.; Guo, D. W. & Chatzisarantis, N. L. (2017). "Advancement of the Subjective Vitality Scale: Examination of Alternative Measurement Models for Japanese and Singaporeans", *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 27 (12), pp. 1793-1800. <https://doi.org/10.1111/sms.12760>.
- Kellowaya, E. K.; Turnerb, N; Barlingc, J. and Loughlina, C. (2012). "Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership" *Work & Stress*, Vol. 26, No. 1, pp. 39-55.
- Klein, N. D. (2014). "The Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement: The Mediating Roles of Trust and Fit", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Omaha, NE University.
- Lalatendu, K.; Sajeet, P.; Nrusingh, P. (2018). "Pursuit of Organizational Trust: Role of Employee Engagement, Psychological Well-Being and Transformational Leadership", *Asia Pacific Management Review*, 23, pp. 227-234.
- Laub, J. (2004). "Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies", *Proceedings of the 2004 Servant Leadership Research Roundtable*. http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/laub_
- Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H. & Henderson, D. (2008). "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment", *The Leadership Quarterly*, 19, (2).pp. 161-177.
- Ledingham, J. and Bruning, S. (1998). "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship", *Public Relations Review*, 24, (1), pp. 55-56.
- Liu, J.; Siu, O. and Shi, K. (2010). "Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy", *Applied Psychology: An International Review*, 59 (3), pp. 454-479.
- Lohrey, S.(2015). "The Effects of Servant Leadership on Follower Performance and Well-Being: Underlying Mechanisms, Boundary Conditions and the Role of Training", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Aston University.
- Mc Allister, D. G. (1995). "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *The Academy of Management Journal*, 38, pp. 24-59.
- Mohammed, N. & Kamalanabhan, T. J. (2020). Interpersonal Trust and Employee Knowledge Sharing Behavior Creative Performance as the Outcome VINE", *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 50, No. 1, pp. 94-116.
- Posa, J. (2019). "Predictors of Psychological Well-Being: Perceived Organizational Support, Work Engagement and Psychological Empowerment", *Unpublished Doctoral Dissertation*, Capella University.
- Rajput, Namita and Talan Amogh. (2017). "Interpersonal Trust as the Mediator of Workplace Diversity and Well-Being of Employees", *Indian Journal of Health & Wellbeing*, Vol. 8, Issue 7, pp. 668-673.

- Ryff, C. & Singer, B. (2008). "Know Thyself and Become What You Are : A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being", *Journal of Happiness Studies*, 9, pp. 13-39.
- Ryff, C. D. (2017). "Eudaimonic Well-Being, Inequality and Health: Recent Findings and Future Directions", *International Review of Economics*, 64 (2), pp.159-178.
- Sahebalzamani, M.; Farahani, H.; Abasi, R. and Talebi, M. (2013). "The Relationship between Spiritual Intelligence with Psychological Well-being and Purpose in Life of Nurses", *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, Vol. 18, Issue 1, pp. 38-41.
- Souri, H. and Hasanirad, T. (2011). "Relationship between Resilience, Optimism and Psychological Well-Being in Students of Medicine", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30, pp. 1541-1544.
- Spadaro, G.; Gangl, K.; Van Prooijen, J. W.; Van Lange PAM and Mosso CO. (2020). "Enhancing Feelings of Security: How Institutional Trust Promotes Interpersonal Trust", *PLoS ONE*.15 (9), pp. 1-22.
- Six, F. (2005). *The Trouble with Trust the Dynamics of Interpersonal Trust Building*. Cheltenham and Northampton, MA, Edward Elgar.
- Tamer, I. and Dereli, B. (2014). *The Relationship between Interpersonal Trust, Peer Support and Organizational Commitment*. Bireylerarasi Güven, İşgören Desteği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, 11(42), 175-196. <https://doi.org/10.14783/od.v11i42.500006551>.
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant Leadership: A Review and Synthesis", *Journal of Management*, 37, pp. 1228-1261.
- Van Dierendonck, D. & Patterson, K. (2015). "Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research", *Journal of Business Ethics*, 128, pp. 119-131.
- Van Dierendonck, D.; Sousa, M.; Gunnasdóttir, S.; Bobbio, A. Jari Hakanen; Verdorfer, A.; Duyan and Carvajal, R. (2017). "The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey : A Comparative Study across Eight Countries", *Adm.Sci*. Issue 7, <https://doi.org/10.3390/admsci7020008>.
- Yi, Chen; C. Chen; C. V. and I, Li, C. (2013). "The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well-Being", *Journal of Religion and Health*, Vol. 52, No. 2, pp. 418-438.

الملاحق

قائمة الاستقصاء

الجزء الأول:

أمام سيادتكم بعض العبارات التي تعبر عن مدى توافر خصائص القيادة الخادمة لدى قادتكم، برجاء وضع علامة (صح) أمام واحدة فقط من الاختبارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظركم ومن واقع ما هو موجود بالمنظمة التي تعمل بها.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق محايد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق
1	يقدم لي رئيسي في العمل المعلومات التي احتاجها لأداء العمل بشكل جيد.				
2	يشجعي رئيسي علي استغلال موهبتي.				
3	يساعدني رئيسي علي تطوير نفسي.				
4	يساعد رئيسي فريق العمل علي توليد أفكار جديدة.				
5	يوفر لي رئيسي في العمل السلطة الكافية لاتخاذ القرارات والتي تسهل أداء العمل.				
6	يقدم لي رئيسي الكثير من الفرص لتعلم مهارات جديدة.				
7	يتعلم رئيسي في العمل من الانتقادات الموجه له.				
8	يتعلم رئيسي من وجهات النظر وآراء الآخرين المختلفة.				
9	يضع رئيسي في العمل انتقادات المرؤوسين موضع التنفيذ.				
10	يقف دائماً رئيسي مع مرؤوسيه ويمنحهم الثقة كاملة				
11	يقدر رئيسي في العمل إنجازات مرؤوسيه				
12	يظهر رئيسي الاستمتاع بنجاح الآخرين مقارنة بنجاحه الشخصي				
13	يظهر رئيسي الاهتمام بالمرؤوسين المتميزين.				
14	يمتلك رئيسي رؤية طويلة الأجل.				
15	يؤكد رئيسي علي المسؤولية الاجتماعية تجاه عملنا.				
16	يتعرف رئيسي علي نقاط الضعف وأوجه التصور في الشركة.				
17	يراقب رئيسي في الشركة ما يحدث حوله باستمرار.				
18	يظهر رئيسي مشاعره الحقيقية تجاه مرؤوسيه.				

الجزء الثاني:

أمام سيادتكم بعض العبارات التي تعبر عن الثقة في رؤسائكم برجاء وضع علامة (صح) أمام واحدة فقط من الاختبارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظركم ومن واقع ما هو موجود بالمنظمة التي تعمل بها.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق محايد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق
19	نشرت أنا ورئيسي في العديد من الاهتمامات والمشاعر				
20	أستطيع التحدث بحرية مع رئيسي.				
21	أشعر أنا ورئيسي بخسارة إذا تم نقل أحدنا من موقعه في الشركة.				
22	يهتم رئيسي بمشاكلي ويساعدني في تقديم الحلول لها				
23	أنا ورئيسي بذلنا الكثير من الجهد في تدعيم العلاقة بيننا				
24	يتميز رئيسي بالتفاني في أداء عمله				
25	إذا توفر لرئيسي الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة فإنه يمكنه تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية.				
26	يمكن الاعتماد على رئيسي في أداء الوظائف شديدة الصعوبة				
27	عندما يتعامل زملائي مع رئيسي بشكل شخصي يجوده موضع ثقهم				
28	يتميز العاملون بالمهارة العالية في أداء أعمالهم.				

الجزء الثالث:

أمام سيادتكم بعض العبارات التي تعبر عن الرفاهية النفسية برجاء وضع علامة (صح) أمام واحدة فقط من الاختبارات الخمسة المقابلة لكل عبارة بما يعبر عن وجهة نظركم ومن واقع ما هو موجود بالمنظمة التي تعمل بها.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
29	من الممكن أن أغير قراراتي إذا تم الاعتراض عليها من قبل الآخرين.				
30	لدي الثقة في معظم ما أقوم به.				
31	أتصرف وفقاً لما اعتقد أنه مهم وليس وفقاً لما يتفق مع آراء الآخرين.				
32	أشعر بأنني مسئول عن الوضع الذي أعيش فيه.				
33	لا أشعر بالضغوط والإجهاد نتيجة لزيادة أعباء ومتطلبات الحياة اليومية.				
34	أدير معظم مسؤوليات حياتي اليومية بشكل جيد.				
35	لدي القدرة علي اكتساب الخبرات من المواقف المختلفة.				
36	لدي الاستعداد لتعلم طرق جديدة لتطوير ذاتي.				
37	أميل إلى التغيير في حياتي.				
38	لا أجد صعوبة في المحافظة علي العلاقات الطيبة مع الآخرين.				
39	يصفني الآخرون بأنني شخص معطاء وعلي استعداد أن أشارك بوقتي مع الآخرين.				
40	لدى علاقات كثيرة تنسم بمشاعر طيبة والثقة في الآخرين.				
41	أفكر في اليوم الذي أعيش فيه كما أشغل نفسي بالتفكير في المستقبل				
42	بعض الأفراد لا أهداف لهم في الحياة ولكنني لست واحد منهم.				
43	لدي رؤية جيدة عما أحاول إنجازه في الحياة.				
44	عندما أنظر في حياتي أشعر بالسعادة لسير الأمور علي النحو الذي سارت عليه.				
45	أشعر بالرضا والثقة في نفسي.				
46	أشعر أنني حققت في حياتي ما كنت أتمناه.				

الجزء الرابع

- النوع: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة من 25 - أقل من 35 سنة من 35 - أقل من 45 سنة من 45 - أقل من 55 سنة
- الخبرة الوظيفية: أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنة من 10 - أقل من 15 سنة من 15 - أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر
- المستوى الوظيفي: وظائف الإدارة العليا نائب المدير مدير عام مدير إدارة
- وظائف الإدارة الإشرافية: رئيس قسم مدير إدارة
- وظائف نمطية: مصرفي أ مصرفي ب مصرفي عالي

The Effect of Servant Leadership on the Psychological Well-being of the Workers: A Study of the Mediating Effect of Trust in a Leader “Applied on the Egyptian Commercial Banking Sector”

Dr. Amira Ahmed El-Zohiry

Assistant Professor, Department of Business Administration

Al-Azhar University - Girls Branch (Cairo)

Amira_elzohiry2013@yahoo.com

ABSTRACT

This research sought to determine the effect of servant leadership on the psychological well-being of the workers in the presence of trust in leader as a mediating variable, and was conducted on a sample of 350 workers in the commercial banking sector.

The primary data was collected based on the researcher’s in-depth interviews with employees in the public sector banks (Banque Misr, National Bank of Egypt) and in the private sector (Faisal Islamic Bank, National Bank of Kuwait), and the survey lists distributed were divided into four parts.

The first part to measure servant leadership, the second part to measure trust in leader, the third part to measure psychological well-being, and the fourth part to measure personal and functional variables.

The research was designed based on four main hypotheses. It has been proven that there is a significant effect between the dimensions of trust in leader and the psychological well-being of the workers, between the dimensions of servant leadership and the psychological well-being of the workers, and a mediating effect between the servant leadership and the psychological well-being of the workers.

The research made several recommendations to enhance servant leadership, trust in leader and the psychological well-being of the workers.

Keywords: *Servant leadership, Psychological Well-Being, Trust in Leader.*