

القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوي رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق

Mohamed Said Ibrahim Mohamed¹

Mohamed Abou Taleb Mohamed²

Gehan El Amir Abbas³

Haitham Abdel Razek El Sawalhy⁴

¹ Faculty of Tourism & Hotels, University of Sadat City

² Faculty of Tourism & Hotels, University of Sadat City

³ Faculty of Tourism & Hotels, University of Sadat City

⁴ Faculty of Tourism & Hotels, University of Sadat City

ARTICLE INFO

المخلص

الكلمات الدالة

القيادة الخادمة

رأس المال النفسي

الفنادق.

(JTHH)

Vol. 2 No. 1, (2021)

pp 132-150.

في ظل الحديث عن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات المعاصرة، لم يعد ينظر المختصون في علم الإدارة إلى رأس المال الاقتصادي على كونه العامل الأساسي للوصول إلى تحقيق ذلك، بل أصبح المورد البشري العنصر الأهم لتحقيق تلك الميزة، الأمر الذي دفع مؤسسات الضيافة إلى تبني الأنماط القيادية التي تعزز من معاني خدمة المرؤوسين، والاهتمام بهم باعتبارهم الركيزة الأساسية في تقديم الخدمات، والعمل على تمكينهم من خلال منحهم مسؤولية اتخاذ القرارات وقدر من الاستقلالية والسلطة التقديرية، مع إشراكهم كحلول أساسية لمعالجة المشكلات في تقديم الخدمات واستعادتها عند الضرورة لتلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم وتوقعاتهم المختلفة.

يهدف البحث إلى معرفة دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لجمع البيانات تكونت من ٤٥ فقرة بالإعتماد على الدراسات السابقة، وللتحقق من ذلك تم جمع البيانات من خلال استجابات وردود ٣٨٣ مفردة من العاملين بالفنادق محل الدراسة واجاباتهم علي أسئلة اداة الدراسة. وتشير النتائج إلي أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي الفنادق محل الدراسة بلغ ٣,٨٥ وهي درجة مرتفعة نسبياً. في حين ابرزت النتائج إرتفاع مستوى رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة بمتوسط حسابي مرتفع ايضاً بلغ (٤,١٢). كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذات دلالة احصائية بين تبني المدراء في الفنادق محل الدراسة لممارسات القيادة الخادمة وبين تعزيز قدرات رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

١/ المقدمة

لم يعد ينظر المختصون في علم الإدارة إلى رأس المال الاقتصادي على كونه العامل الأساسي للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات المعاصرة، بل أصبح المورد البشري العنصر الأهم لتحقيق تلك الميزة، لذا اتجهت معظم المؤسسات إلى البحث عن تفسير الجوانب النفسية الايجابية للأفراد والعمل على تحسينها وتطويرها، إيماناً منهم بمدى انعكاس ذلك ايجابياً على مستوى أدائهم ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ومن هنا ظهرت أشكال مكملة لرأس المال الاقتصادي تمثلت في رأس المال الاجتماعي، ورأس المال البشري، ورأس المال الفكري ورأس المال النفسي (Paek et al.,2015).

لذلك أتضح حاجة المؤسسات لتبني انماط قيادية تركز على خدمة المرؤوسين كمدخل لمصلحتها، ومن إحدى هذه الانماط ظهرت القيادة الخادمة، والتي تركز بشكل أساسي على كون القائد خادماً أولاً، حيث يعمل القائد على خدمة الافراد، واهتمامها بالمرؤوسين، وتشجيعها على تبني مبدأ المشاركة الفعالة ضمن فريق العمل الجماعي، والسعي نحو تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات بعيداً عن الأهداف الشخصية، والتخلي عن المركزية في صنع واتخاذ القرار، وذلك ضمن إطار أخلاقي يتزامن فيه الارتفاع بالأداء للمنظمات ونوعية الإنتاج والعناية الكاملة بالعاملين والاهتمام بهم (سلمان، ٢٠١٩). ويتجلى الاهتمام الكبير الذي حظيت به القيادة الخادمة في اعتماد العديد من سلاسل الفنادق العالمية لهذا النمط كأسلوب إداري لها، ويأتي في المقدمة سلاسل فنادق Marriott & Four Seasons (Shaoping & Dooley,2019).

بناء على ما تقدم، يهدف البحث إلي تسليط الضوء علي موضوع القيادة الخادمة وقدرتها علي تعزيز أبعاد رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. والإجابة على الأسئلة التالية:

(١) هل تعتمد الفنادق محل الدراسة على القيادة الخادمة كأسلوب إداري لها؟

(٢) ما هو مستوي رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة؟

١/١ فرض البحث

يهدف البحث إلى التحقق من الفرضية التالية:

H1: توجد علاقة بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي للعاملين في الفنادق محل الدراسة.

٢/ استعراض الدراسات السابقة

١/٢ القيادة الخادمة

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

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

١/١/٢ أبعاد القيادة الخادمة

يعد Spears (1995) أول من قام بوضع نموذجاً تضمن عشر سمات رئيسية للقائد الخادم تمثلت في الاستماع والتواصل والإصغاء للعاملين؛ والتعاطف؛ والمعالجة أي القدرة على مساعدة فريق العمل ككل؛ والوعي بمعنى أن يكون القائد مستيقظاً؛ والإقناع من خلال السعي إلى التأثير في الآخرين؛ والتصور المتمثل في التفكير في الحاضر والمستقبل؛ وامتلاك البصيرة والحكمة والتنبؤ بالنتائج؛ والقيام بخدمة الآخرين؛ والالتزام بتنمية العاملين؛ وأخيراً خدمة وبناء المجتمع من خلال التأكيد على أن المجتمعات المحلية ضرورية في حياة الأفراد.

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

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

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

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

٢/٢ رأس المال النفسي

عُرف رأس المال النفسي بأنه "الحالة النفسية الإيجابية للفرد القابلة للتطوير والتي تتصف بالفاعلية الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة (Luthans et al., 2015, p2). فيما عرفه الشربيني و عوض (٢٠١٦) بالموارد والقدرات الإيجابية التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في الحالة الإيجابية للعاملين والتي تتميز بثقة الفرد في نفسه، وقدرته على تحقيق أهدافه، وتفاؤله بالمستقبل بالإضافة إلى قدرته على الخروج من الضغوط والمشاكل والأزمات التي يمر بها. وقد عرفه البردان (٢٠١٧) بالحالة الإيجابية للعامل والتي تتسم بثقته في قدراته وبذل الجهود اللازمة للنجاح، مع سعيه نحو تحقيق أهدافه بشتى الوسائل، وتفاؤله بالمستقبل، وقدرته على التحمل والعودة لحالته الطبيعية حال تعرضه للمشاكل في بيئة العمل. يمكن القول إن رأس المال النفسي يتمتع بالعديد من الخصائص، كونه محتوى متعدد الابعاد (Avey, 2014)، وذو مجالاً محدداً، فقد يتمتع الفرد بمستوى مرتفع من رأس المال النفسي لتحقيق أهداف العمل ويكون أكثر مقاومة للمواقف السلبية في العمل. ولكن في مجال آخر، قد يكون الفرد منخفضاً في الأمل والصمود لمثل هذه المشاكل والعوائق الشخصية داخل الأسرة. كما يتميز أيضاً بثبات المحتوى، إذ أن أهم ما يميز به رأس المال النفسي إنه أكثر استقراراً من العواطف ولكن أكثر انفتاحاً للتغيير، ويتميز أيضاً بقدرته تفعيل الرأي الذاتي للفرد، فضلاً عن قابليته للقياس، حيث توجد العديد من الأدوات لقياس أبعاد رأس المال المختلفة (Harms & Luthans, 2012).

١/٢/٢ أبعاد رأس المال النفسي

أجمع العديد من الباحثين في حقل السلوك التنظيمي على تضمين رأس المال النفسي لأربعة ابعاد ايجابية تجسد ميول الفرد لأن يكون محفزاً تجاه انجاز الهدف، وتعد الابعاد التي توصل اليها (Luthans et al., 2008) المتمثلة في الكفاءة الذاتية، والامل، والتفاؤل، والمرونة. هي الابعاد الأكثر استخداماً وتداولاً في العديد من الدراسات (Baron et al., 2013).

١/١/٢/٢ الكفاءة الذاتية

يقصد بها احياناً الثقة أو الفاعلية الذاتية Self-Efficacy ، وقد عرفها (Luthans & Youssef, 2004) بإيمان الفرد وقدرته على حشد موارده المعرفية للحصول على مخرجات محددة، كذلك المثابرة المتعلقة بالتصميم على انجاز المهام المحددة، فقبل البدا في القيام بخطوات ما، يفكر الافراد في قدراتهم وقيمونها، فالأفراد ذو الكفاءة الذاتية العالية يختارون

المهام التي تتسم بقدر كبير من التحدي، ويستثمرون جهودهم في انجاز تلك المهام ويتأبرون اثناء مواجهاتهم للمشاكل (Larson & Luthans ,2006).

٢/١/٢/٢ الأمل

عرف (Snyder & Lopez, 2002) الأمل بأنه إدراك الفرد بامتلاكه لقدرات تستنتج الطرق والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، وكذلك تحفيز الفرد لذاته من خلال امتلاكه طاقة ايجابية لحث الفرد على متابعة الأهداف والتخطيط لتحديد الوسائل البديلة التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف. اما (Avey et al.,2010) فيعرف الامل على أنه امتلاك الفرد للإرادة المقترنة بخطة محددة الأهداف لإنجاز بعض المهام المرغوبة. في حين يراه (Jafri, 2013) على انه اصرار الفرد وقدرته علي تحقيق الأهداف من خلال إيجاد الطرق والوسائل المناسبة للوصول اليها، فضلاً عن إعادة التفكير في طرق بديلة في حالة عدم نجاح تلك الوسائل في تحقيق تلك الأهداف.

٣/١/٢/٢ التفاؤل

يمثل التفاؤل أحد أوجه رأس المال النفسي الذي يقدم مساهمه ايجابية لتحقيق النجاح في الحاضر وفي المستقبل (Avey et al.,2009). ويصف (Luthans et al., 2008) التفاؤل كونه توقع الفرد للنتائج الإيجابية في المواقف المختلفة وفي الأوقات المختلفة، فعند حدوث النتائج السلبية من عملية التغيير يحافظ المتفائلون على الدوافع لتحقيق الأهداف، وذلك لاعتقادهم بأن الفشل لا يعود اليهم وانما يرجع الى شيء ما في الموقف نفسه، وبالتالي فإن إعادة المحاولة لا ينتج عنها الفشل مرة ثانية، فالعاملين المتفائلون يمكنهم التحرك للأمام بتوقعات إيجابية بغض النظر عن المشاكل والعقبات السابقة .

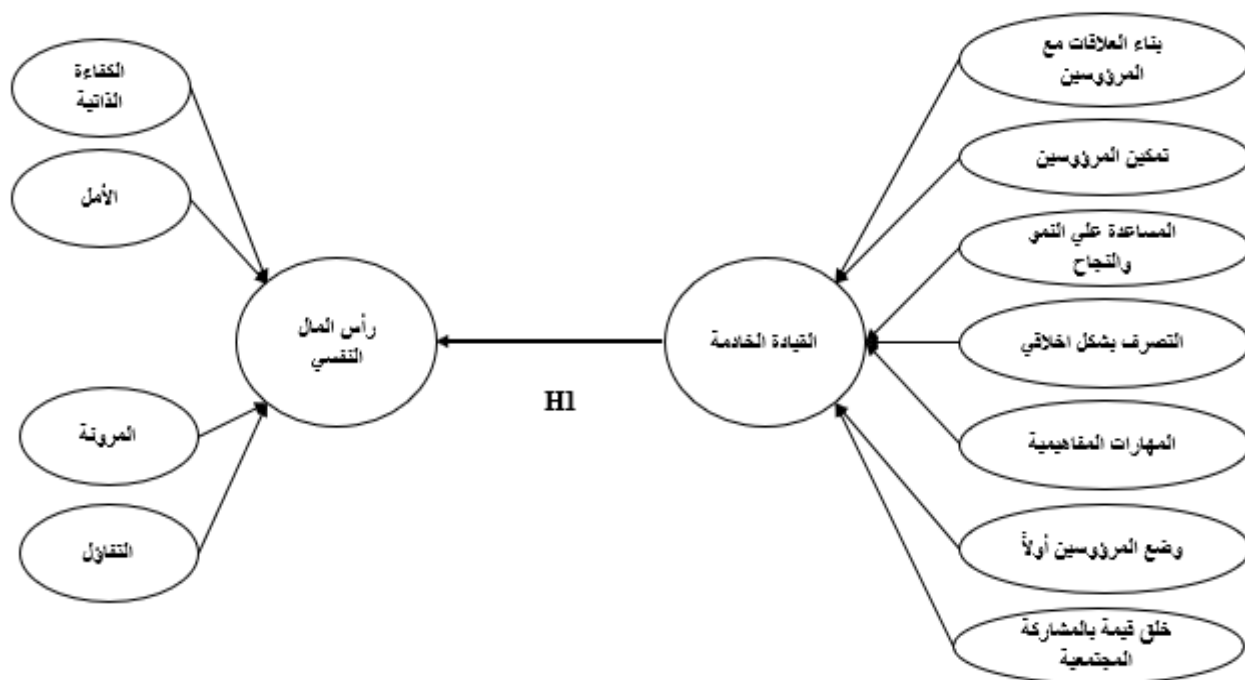
٤/١/٢/٢ المرونة

يصف (Norman, 2006) المرونة بالاستجابة الإيجابية ليس فقط للأحداث المعاكسة بل أيضاً للأحداث الإيجابية والتي يمكن ان تسبب ردود فعل معاكسة من جانب الفرد.، حيث تمثل المرونة القدرة على مواجهة المشاكل والظروف الصعبة وتحملها ومواجهتها والارتداد مرة اخرى لتحقيق النجاح المنشود (Luthans et al.,2008) ، وقد عرفها (Masten et al., 2009,p118) بأنها" أنماط التكيف الإيجابي أثناء أو بعد الشدائد أو المخاطر الكبيرة". ويرى (Li-feng & Hua- 2009) ان المرونة تلعب دوراً جوهرياً في التكيف الصحي للأفراد، وبالذات للأحداث المرهقة، فعند تعرض العالمين للإحباط ومواجهة بعض المعوقات، مع الاخذ في الاعتبار امتلاكهم لمهارات التحمل وقدرة عالية على التكيف وتحويل مسببات الضغط stressors إلى فرص للتنمية والتعلم، فقد يستطيعون التغلب على تلك المعوقات وتحقيق الانجازات في نهاية المطاف.

٢/٢/٢ دور القيادة الخادمة في تطوير وتعزيز أبعاد رأس المال النفسي

قام البعض بالتقريب عن أسباب ومفصلات جديدة تساعد في تحسين الحالة النفسية للأفراد بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلي تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات. ومن هنا تجلت الحاجة إلى تطوير أبعاد رأس المال النفسي. فقد توصل (Davis,2018) أن هناك تأثير للقيادة الخادمة علي رأس المال النفسي.

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



الشكل (١) النموذج المقترح

٣/ منهج الدراسة

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

١/٣ متغيرات الدراسة واساليب قياسها

١/١/٣ المتغير الخاص بالبيانات الديمغرافية والمتعلقة بالعمل

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

٢/١/٣ المتغير المستقل

يتمثل في القيادة الخادمة، والتي تم قياسها عن طريق الأداة التي طورها Ehrhart (2004). وتعتمد تلك الاداة علي الأبعاد السبعة الرئيسية للقيادة الخادمة والمتمثلة في تكوين علاقات مع المرؤوسين، وتمكينهم، ومساعدتهم علي النمو والنجاح، والتصرف معهم بشكل اخلاقي، والمهارات المفاهيمية، ووضع المرؤوسين أولاً، وأخيراً خلق قيمة.

٣/١/٣ المتغير التابع

يتمثل في رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، والذي تم قياسه من خلال أداة PCQ24، والتي تم تطويرها والتحقق من صحتها من قبل (Luthans et al., 2007). وتتكون هذه الاداة من ٢٤ بنداً لتقييم الابعاد الاربعة لرأس المال النفسي بواقع ست بنود لكل بعد من تلك الابعاد وهم الكفاءة الذاتية، الامل، التفاؤل والمرونة. (Dawkins et al., 2013).

٢/٣ مجتمع الدراسة وحجم العينة

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

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

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

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

$$\text{حجم العينة} = \frac{(٠.٥٠-١) \cdot ٠.٥٠ \times ٢٢٥٥٧}{(٠.٥٠-١) \cdot ٠.٥٠ + \{(٠.٠٥ \div ٠.٠٥^2) \times ١ - ٢٢٥٥٧\}}$$

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

٤/ نتائج التحليل

١/٤ ترميز متغيرات اداة الدراسة

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

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

تم ترميز واختصار البعد المتمثل في بناء العلاقات مع المرؤوسين (FR)، وتمكين المرؤوسين (ES)، ومساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح (HS)، والتصرف بشكل اخلاقي (BE)، والمهارات المفاهيمية (CS)، ووضع المرؤوسين أولاً (SF)، وخلق قيمة للمرؤوسين بالمشاركة المجتمعية (CV).

٢/١/٤ رأس المال النفسي (PSYCAP) Psychological Capital

تم ترميز واختصار البعد المتمثل الفاعلية الذاتية (SE)، والأمل (HO)، والمرونة (RE)، والتفاؤل (OP).

٢/٤ تقييم نموذج القياس المستخدم في الدراسة

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

١/٢/٤ ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط Alpha Correlation Coefficient، باعتبارها أكثر أساليب تحليل الثبات دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقاييس الخاضعة للاختبار

وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود تلك المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر، ويجب أن لا تقل درجة الثبات الكلي للمقاييس المستخدمة عن ٠.٧٠ (BrckaLorenz et al., 2013) وهو ما يوضحه الجدول (١).

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

م	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha Correlation Coefficient
١	القيادة الخادمة	١٤	٠.٩٦
٢	رأس المال النفسي	٢٤	٠.٩٢

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول (١) أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (٠.٩٢) إلي (٠.٩٦) وهي نسب أعلى من درجة الثبات المطلوبة، وقد اظهرت النتائج أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغير القيادة الخادمة ككل كان مرتفع حيث بلغ (٠.٩٦)، فيما بلغ معامل الثبات لمتغير رأس المال النفسي ككل نسبة (٠.٩٠) وهي نسبة مرتفعه، لذا تعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الإعتدادية والثقة بمتغيرات الدراسة وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل الإحصائي.

٢/٢/٤ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

١/٢/٢/٤ الصدق التقاربي والتمييزي

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

الجدول (٢) حساب الصدق التقاربي لأداة الدراسة

المتغير/ البعد	الثبات المركب	قيمة التباين المشترك
القيادة الخادمة (بناء علاقات مع المرؤوسين)	٠.٩٦٣	٠.٩٢٩
القيادة الخادمة (تمكين المرؤوسين)	٠.٩٢٤	٠.٨٥٨
القيادة الخادمة (المساعدة علي النمو والنجاح)	٠.٨٩٣	٠.٨٠٧
القيادة الخادمة (التصرف بشكل اخلاقي)	٠.٩٢٧	٠.٨٦٤
القيادة الخادمة (المهارات المفاهيمية)	٠.٩٥٤	٠.٩١٣
القيادة الخادمة (وضع المرؤوسين أولاً)	٠.٩٦٤	٠.٩٣١
القيادة الخادمة (خلق قيمة بالعمل الاجتماعي)	٠.٩٦١	٠.٩٢٥
رأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية)	٠.٩٢٩	٠.٦٨٦
رأس المال النفسي (الأمل)	٠.٩٣٠	٠.٦٨٨
رأس المال النفسي (المرونة)	٠.٩٠٥	٠.٦١٤
رأس المال النفسي (التفاؤل)	٠.٨٨٩	٠.٥٧٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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

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

فيما يتعلق بالتحميلات المتقاطعة cross-loadings، فينبغي أن يكون التحميل الخارجي للفقرات الخاصة ببعد ما أكبر من التحميلات المتقاطعة لتلك الفقرات على الأبعاد الأخرى. أما فيما يخص معيار فورنل لاركر Fornell-Larcker criterion، فهذا المعيار يقارن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج مع الارتباطات الأخرى للابعد، حيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج للبعد أكبر من أعلى ارتباط له مع أي بعداً آخر (Hair et al., 2014). وهو ما يوضحه جدول (٣).

الجدول (٣) حساب الصدق التمايزي باستخدام معيار التحميلات المتقاطعة

المتغير	الفقرات	القيادة الخادمة	رأس المال النفسي	
القيادة الخادمة	FR1	0.845	0.566	
	FR2	0.851	0.512	
	ES1	0.751	0.696	
	ES2	0.778	0.560	
	HS1	0.796	0.414	
	HS2	0.750	0.512	
	BE1	0.825	0.409	
	BE2	0.817	0.448	
	CS1	0.838	0.580	
	CS2	0.849	0.587	
	SF1	0.865	0.433	
	SF2	0.873	0.444	
	CV1	0.801	0.398	
	CV2	0.841	0.429	
	رأس المال النفسي	SE1	0.507	0.778
		SE2	0.627	0.795
SE3		0.540	0.759	
SE4		0.500	0.775	
SE5		0.348	0.627	
SE6		0.442	0.778	
HO1		0.459	0.747	
HO2		0.456	0.756	
HO3		0.489	0.758	
HO4		0.493	0.788	
HO5		0.580	0.760	
HO6		0.480	0.760	
RE1		0.527	0.785	
RE2	0.398	0.787		
RE3	0.414	0.553		

0.718	0.366	RE4
0.776	0.409	RE5
0.665	0.406	RE6
0.710	0.369	OP1
0.543	0.225	OP2
0.773	0.431	OP3
0.756	0.473	OP4
0.624	0.426	OP5
0.526	0.264	OP6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول (٣) أن التحميل الخارجي للفقرات الخاصة بالقيادة الخادمة أكبر من التحميلات المتقاطعة لتلك الفقرات علي رأس المال النفسي، كذلك كان التحميل الخارجي للفقرات الخاصة برأس المال النفسي أكبر من التحميلات المتقاطعة لتلك الفقرات علي من القيادة الخادمة ، وبهذا فقد تحقق الشرط الخاص بثبات معيار التحميلات المتقاطعة.

الجدول (٤) حساب الصدق التمايزي باستخدام معيار فورنل لاركر

رأس المال النفسي	القيادة الخادمة	
	.821	القيادة الخادمة
.725	.618	رأس المال النفسي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

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

٣/٤ التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة.

١/٣/٤ التحليل الإحصائي الوصفي للخصائص الديموغرافية والمتعلقة بالعمل لأفراد عينة الدراسة.

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

الجدول (٥) حساب التكرارات الخاصة بالبيانات الشخصية والمتعلقة بالعمل

م	البيانات الشخصية والمتعلقة بالعمل	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	٢٦٤	٦٨,٩%
		انثي	١١٩	٣١,١%
٢	الشريحة العمرية	أقل من ٢٠ عام	٩	٢,٣%
		من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ عام	١٦٤	٤٢,٨%
		من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ عام	١٣٨	٣٦%
٣	الحالة الاجتماعية	من ٤٠ عام فأكثر	٧٢	١٨,٨%
		أعزب	١٤٢	٣٧%
		متزوج	٢٣٠	٦٠%
		أخري	١١	٣%
		تحت الجامعي	٨٤	٢١,٩%

جامعي	٢٧٠	٧٠,٥%	المؤهل الدراسي	٤
دبلوم دراسات عليا	١٤	٣,٧%		
ماجستير	١٠	٢,٦%		
دكتوراه	٥	١,٣%		
أقل من ٥ اعوام	٩٨	٢٥,٦%	سنوات الخبرة في مجال الضيافة	٥
من ٥ إلى أقل من ١٠ اعوام	١٥٩	٤١,٥%		
من ١٠ سنوات فأكثر	١٢٦	٣٢,٩%		
الخطوط الامامية	٢٢٨	٥٩,٥%	القسم الذي تعمل به	٦
الخطوط الخلفية	١٥٥	٤٠,٥%		
أقل من ٦ أشهر	٣٠	٧,٨%	مدة العمل تحت إشراف رئيسك في العمل	٧
من ٦ أشهر إلى أقل من عام	٩٥	٢٤,٨%		
من عام فأكثر	٢٥٨	٦٧,٤%		

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

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

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

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

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

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

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

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١.٠٠٠	٣.٨٩	بناء العلاقات
٠.٧٥٥	٤.٠٠	التمكين
٠.٩٤١	٣.٧٨	المساعدة علي النمو والنجاح
٠.٩٥٦	٣.٧٧	التصرف بشكل اخلاقي
٠.٨٤٦	٣.٩٦	المهارات المفاهيمية
٠.٩٠٩	٣.٩٩	المرؤوسين أولاً

١.٠٣	٣.٥٧	خلق قيمة من خلال المشاركة المجتمعية
٠.٨٠٣	٣.٨٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الخادمة

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

* الدرجة الاجمالية: من ١ إلى أقل ٢.٣٣ = درجة منخفضة، ومن ٢.٣٣ إلى أقل من ٣.٦٦ = درجة متوسطة، ومن ٣.٦٦ فأكثر = درجة مرتفعة.

يوضح الجدول (٦) ان درجة تبني المدراء لممارسات القيادة الخادمة وفقاً لمنظور وتقييم رؤوسهم جاءت متوسطة إلي مرتفعة، فمن خلال استعراض التحليل الاحصائي لأبعاد القيادة الخادمة يتضح ان البعد الخاص بتمكين المرؤوسين جاء في مقدمة اهتمامات المدراء بمتوسط حسابي (٤.٠٠)، بينما جاء البعد المتمثل في وضع المرؤوسين ومصالحهم في المقام الاول بمتوسط حسابي (٣.٩٩) في الترتيب الثاني، فيما حل البعد الخاص بالمهارات المفاهيمية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٣.٩٦)، بينما جاء البعد المتمثل في بناء العلاقات في المركز الرابع بمتوسط حسابي (٣.٨٩)، فيما جاء البعد المتمثل في مساعدة المدراء رؤوسهم علي النمو والنجاح في المركز الخامس بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، وجاء في الترتيب السادس البعد المتمثل في تعامل المدراء بشكل اخلاقي بمتوسط حسابي (٣.٧٧). واخيراً فقد جاء البعد المتمثل في دعوة المدراء لرؤوسهم في المشاركة المجتمعية في الترتيب السابع والاخير بمتوسط حسابي (٣.٥٧).

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مدراء ومشرفي الفنادق محل الدراسة من وجهة نظر رؤوسهم بلغ ٣.٨٥ بانحراف معياري كلي بلغ ٠.٨٠٣ وهي درجة مرتفعة نسبياً.

٤/٣- التحليل الاحصائي لمستوي رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة

يستعرض الجدول (٧) نتائج التحليل الاحصائي الخاص بتحديد مستوي رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

الجدول (٧) تحليل اراء واستجابات أفراد الدراسة حول متغير رأس المال النفسي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفاءة الذاتية	٤.١٨	٠.٦٥٦
الامل	٤.١٥	٠.٦٥٧
المرونة	٤.٠٩	٠.٦٤٧
التقاؤل	٤.٠٧	٠.٦٣٧
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال النفسي	٤.١٢	٠.٥٨٥

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

* الدرجة الاجمالية: من ١ إلى أقل ٢.٣٣ = درجة منخفضة، ومن ٢.٣٣ إلى أقل من ٣.٦٦ = درجة متوسطة، ومن ٣.٦٦ فأكثر = درجة مرتفعة.

يتضح من نتائج الجدول (٧) أن أبعاد رأس المال النفسي الأكثر إدراكاً لدي العاملين بالفنادق محل الدراسة تمثل في الكفاءة الذاتية بمتوسط حسابي (٤.١٨) وهو ما يشير إلي الثقة المرتفعة نسبياً لدي العاملين بقدرتهم علي تحليل المشاكل التي تواجههم بصورة دورية اثناء تقديم الخدمة، وإيجاد حلول والتغلب عليها من خلال تحديد الأهداف وعدم التردد في الاتصال

بأفراد من خارج الفندق لمناقشتهم وأخذ نصائحهم في حل تلك المشاكل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Paek et al., 2015) والتي توصلت إلي أن الحالة النفسية الايجابية الأكثر إدراكاً من قبل العاملين بالفنادق هي كفاءتهم الذاتية.

فيما يخص ترتيب أبعاد رأس المال النفسي الأخرى من حيث درجة الاستجابة أفراد عينة الدراسة، فقد جاء بعد الأمل بمتوسط حسابي (٤.١٥) في المرتبة الثانية، ثم بعد المرونة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٠٩)، وأخيراً جاء بعد التفاؤل في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٠٧).

بصفة عامة جاء مستوى رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لأبعاد رأس المال النفسي (٤.١٢) بإنحراف معياري عام (٠.٥٨٥).

٤/٤ تحليل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

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

الجدول (٨) حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

التفاؤل	المرونة	الامل	الكفاءة الذاتية	خلق قيمة بالمشاركة المجتمعية	المروسين أولاً	المهارات المفاهيمية	التعامل بشكل اخلاقي	المساعدة علي النجاح	التمكين	بناء العلاقات
										1
									1	.701**
								1	.704**	.674**
							1	.827**	.654**	.687**
						1	.715**	.647**	.697**	.758**
					1	.819**	.776**	.689**	.637**	.789**
				1	.752**	.672**	.785**	.782**	.580**	.692**

			1	.408**	.415**	.558**	.434**	.495**	.681**	.567**	الكفاءة الذاتية
		1	.779**	.373**	.487**	.669**	.425**	.408**	.643**	.531**	الامل
	1	.771**	.738**	.394**	.392**	.502**	.413**	.504**	.548**	.472**	المرونة
1	.779**	.695**	.723**	.377**	.297**	.423**	.377**	.456**	.561**	.402**	التفاؤل

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي.

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

- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد القيادة الخادمة بعضها البعض، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٥٨٠، ٠.٨١٩) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، وتؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد القيادة الخادمة في الفنادق محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد رأس المال النفسي بعضهما البعض، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٩٥، ٠.٧٧٩) وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١، وتؤكد هذه العلاقة الارتباطية على صدق العبارات في قياس أبعاد رأس المال النفسي للعاملين بتلك الفنادق.
- وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة الخادمة والابعاد الأربعة لرأس المال النفسي (الكفاءة الذاتية، والامل، والمرونة، والتفاؤل) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين ٠.٤٦٩ إلى ٠.٥٧٦.

٥/٤ تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

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

١/٥/٤ نتائج اختبار فرض البحث " تأثير القيادة الخادمة علي رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة"

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي للتحقق من تأثير القيادة الخادمة علي رأس المال النفسي، والاجابة علي فرضية البحث والتي تم صياغتها علي النحو التالي:

الفرض العدمي: لا توجد علاقة بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي للعاملين في الفنادق محل الدراسة.

الفرض البديل: توجد علاقة بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي للعاملين في الفنادق محل الدراسة.

ولإختبار الفرض الأول، تم استخدام نموذج معامل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الخادمة في تنمية وتعزيز أبعاد رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة. وهو ما تفسره نتائج الجدول (٩).

جدول (٩) تأثير القيادة الخادمة علي أبعاد رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة

مستوي المعنوية	معامل الأندثار Beta	معامل الارتباط R	تأثير ممارسة المدراء للقيادة الخادمة علي رأس المال النفسي للعاملين
0.003	0.247	.555	يقضي مديري جزء من وقته في تكوين علاقات جيدة معنا
0.069	0.150	.500	يخلق مديري لدينا الاحساس بأهمية وجود روابط وتواصل اجتماعي فيما بيننا
0.000	0.485	.697	غالباً ما تؤثر مقترحاتنا وآرائنا على اتخاذ مديري لقرارات تخص تطوير الخدمة
0.158	0.098	.552	يحاول مديري الوصول إلى إجماع فيما بيننا حول القرارات المهمة التي يتخذها لتحسين الخدمة المقدمة
0.550	0.041	.416	يبدل مديري قصارى جهده في حل مشاكلنا الشخصية والعائلية
0.078	0.097	.521	يضع مديري مسألة تطوير وتنمية مهارتنا الشخصية والمهنية (فرص التدريب وتطوير الذات) ضمن اولوياته
0.080	0.106	.404	يتحلى مدراءنا بالصدق والنزاهة في معاملاتهم معنا
0.693	0.027	.445	يفعل مديري ما وعدنا به (الترقية- زيادة المرتبات)
0.000	0.374	.569	يتميز مديري بقدرته على التعامل الجيد مع المهام اليومية والتوقعات المستقبلية في أن واحد
0.001	0.032	.575	يُظهر مديري اهتمامه في إيجاد حلول للمشاكل التي تمنعنا من تقديم خدمة بالشكل المطلوب
0.092	0.145	.424	يولد مديري لدينا الشعور بأننا نعمل معه، وليس من أجله
0.194	0.108	.430	يعمل مديري بجد في إيجاد الطرق لمساعدتنا على أن نكون الأفضل
0.775	0.024	.402	يشجعنا ويدفعنا مديرينا على المشاركة في الأعمال التطوعية الخيرية خارج العمل
0.349	0.082	.428	يؤكد مديري دوماً على أهمية رد الجميل للمجتمع
	٠.٥٩٥		معامل الارتباط للنموذج R
	٠.٣٥٤		معامل التحديد في النموذج R ²
	٠.٤٣٣		معامل الأندثار Beta
	٢٠٨.٣٦		قيمة ف
	٠.٠٠٠		دلالة ف
	١٤.٤٣		قيمة ت
	٠.٠٠٠		دلالة ت

١	معامل تضخم التباين	التداخل الخطي
١	قيمة التسامح	

يوضح الجدول (٩) وجود علاقة خطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة بمعامل ارتباط (ر) يبلغ ٠.٥٩٥ ، وأن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) البالغة ٢٠٨.٣٦ بدلالة احصائية (٠.٠٠٠) اصغر من مستوي المعنوية (٠.٠٠١)، كما تشير النتائج أن متغير القيادة الخادمة قد يفسر حوالي ٣٥.٤٪ من التباين الكلي الحاصل في رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة وذلك بالنظر إلي معامل الانحدار (ر٢).

كذلك جاءت قيمة بيتا والتي توضح العلاقة بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي بقيمة (٠.٤٣٣) ذات دلالة احصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، ما يعني أنه كلما انتهج المدراء بالفنادق محل الدراسة لممارسات القيادة الخادمة بمقدار وحدة تحسن رأس المال النفسي للعاملين بمقدار ٠.٤٣٣ وحدة.

بناء على النتائج الواردة أيضاً من الجدول (٩) نستنتج وجود أربعة ممارسات للقيادة الخادمة ذات دلالة احصائية تتمتع دون غيرها بتأثير جوهري على أبعاد رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة، ويعني هذا أن الفنادق يمكنها تعزيز وتنمية رأس المال النفسي للعاملين لديها من خلال تشجيع المدراء على بناء علاقات طيبة مع رؤوسهم، كذلك ضرورة الأخذ بمقترحات وآراء المرؤوسين على اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخدمة، فضلاً عن اظهار المدراء الأهتمام في إيجاد حلول للمشاكل التي تمنع العاملين من تقديم خدمة بالشكل المطلوب.

يوضح الجدول أيضاً نتائج التداخل الخطي حيث أظهرت النتائج عدم وجود مشكلة التداخل الخطي، إذ بلغت قيمة التسامح ١ وهي قيمة تزيد عن الحد الأدنى وهو (٠.٢)، فيما بلغ معامل تضخم التباين لنموذج الانحدار ١ وهو أصغر من ٥ ما يشير إلي عدم وجود مشكلة تداخل خطي بين متغيري النموذج. ويمكن كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$\text{رأس المال النفسي المتوقع} = ٣.٥٤ + ٠.٤٣٣ * \text{القيادة الخادمة}$$

في ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل القائل "توجد علاقة بين القيادة الخادمة ورأس المال النفسي للعاملين في الفنادق محل الدراسة".

٥/ التعليق على نتائج الدراسة

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

أ. أكدت نتائج الدراسة أن الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى تطبق ممارسات القيادة الخادمة بشكل واضح بمتوسط حسابي مرتفع نسبياً بلغ (٣.٨٥).

ب. ابرزت النتائج إرتفاع مستوي رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً بلغ (٤.١٢).

ت. وجود تأثير ذات دلالة احصائية بين تبني المدراء في الفنادق محل الدراسة لممارسات القيادة الخادمة وبين تعزيز قدرات رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

٦/ توصيات الدراسة

أثارت نتائج الدراسة ومحدداتها عدداً من النقاط التي من الممكن أن تكون مجالاً ثرياً للدراسات المستقبلية، فعلى الرغم من إظهار نتائج الدراسة أن المتغير المستقل المتمثل في القيادة الخادمة ذو علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ويؤثر بشكل

مباشر علي تعزيز رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة، إلا انه يفسر حوالي ٣٥.٤% من التباين الكلي الحاصل في رأس المال النفسي للعاملين، لذا ينبغي إجراء مزيد من الدراسات لتحديد المتغيرات الأخرى التي قد تساهم بالنسبة المتبقية في تفسير التباين في رأس المال النفسي للعاملين بالفنادق محل الدراسة.

المراجع العربية

البردان، محمد فوزي. (٢٠١٧). دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية. رسالة دكتوراة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

سلمان، هاني فؤاد (٢٠١٩). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي، جامعة الأزهر، فلسطين.

http://www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp?id_no=0052104

الشربيني، صفاء أحمد، وعوض، محمد جمال (٢٠١٦). العلاقة بين أبعاد المال النفسي وسلوكيات المواطنة: بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الاعمال العام بالدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية. المجلد الرابع، العدد الأول.

المراجع الأجنبية

Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2),141-149.

Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17-28.

Avey, J.B., Luthans, F., & Jensen, S.M. (2009). Psychological Capital a Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management*, 48(5), 677–693.

Baron, R.A., Frankline, R.J., & Hmielesski, K. M. (2013). Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress: The Joint Effects of Selection and Psychological Capital, *Journal of Management*. Vol. 42 No. 3, 742–768. DOI: 10.1177/0149206313495411.

BrckaLorenz, A., Chiang, Y. & Nelson Laird, T. (2013). Internal Consistency Reliability, FSSE Psychometric Portfolio, Vol. 160, pp. 1-4.

Brownell, J. (2010), “*Leadership in the service of hospitality*”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51 No. 3, pp. 363-378.

Davis,L, J. (2018). The Relationship Between Servant Leadership and Psychological Capital: A Follower’s Perspective. PHD. George Washington University. <https://search.proquest.com/openview/aab16f5042d9a8d0183df5f4180213d3/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Dawkins, S., Martin, A., Scott, J. & Sanderson, K., (2013). ‘Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86, 348–370. <https://doi.org/10.1111/joop.12007>

Doraiswamy, I. (2012). Servant or Leader? Who will stand up please? *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 178-182.

Ehrhart, M.G. (2004), “*Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior*”, *Personnel Psychology*, Vol. 57 No. 1, pp. 61-94.

-
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). SAGE.
- Harms, P. D., Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 589-594.
- Jafri ,M, H. (2013). A Study of the Relationship of Psychological Capital and Students' Performance. *Business Perspectives and Research*, 1(2), 9-16. <https://doi.org/10.1177/2278533720130202>.
- Larson, M., & Luthan, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 13-45.
- Liden, R.C., Wayne, S., Zhao, H. and Henderson, D. (2008), "Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *Leadership Quarterly*, Vol. 19 No. 2, pp. 161-177. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Li-feng & Hua-li .(2009) "The relationship between academic stress and psychological distress: The moderating effects of psychological capital," 2009 International Conference on Management Science and Engineering, Moscow, pp. 1087-1091, doi: 10.1109/ICMSE.2009.5318122.
- Luthans F, Youssef CM. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organ. Dyn.* 33:143–60
- Luthans F., Youssef-Morgan C. M., & Avolio B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York, NY: Oxford University Press; 10.1177/1548051812465893.
- Luthans, F., Norman, S, M., Avolio, B, J. & Avey, J, B. (2008). The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate Employee Performance Relationship. *Journal of Organizational Behavior* 29, pp. 219–238; doi: 10.1002/job.507
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital*, Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers, J. E, & Reed, M. G. J. (2009). Resilience in development. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 117–131). New York, NY: Oxford University Press.
- Norman, S. M. (2006). The role of trust: Implications for psychological capital and authentic Leadership, Unpublished doctoral dissertation. University of Nebraska.
- O'connor, D. (2005), "*Towards a new interpretation of "hospitality"*", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, pp. 267-271.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim,T.T., & Lee,G. (2015).Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale, *International Journal of Hospitality Management* 50, 9–26. DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.07.001.
- Parris, DL & Peachey, J. (2013). 'A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts', *Journal of Business Ethics*, vol. 113, no. 3, pp. 377-393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>

- Shaoping,Q. & Dooley,L. (2019) "Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry", *Leadership & Organization Development Journal*, p 1-21. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0148>
- Snyder, C. R. & Lopez, S. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Spears, L, C (2005). *The Understanding and Practice of Servant Leadership*. School of Leadership studies Regent University: shorturl.at/akFJ8
- Spears, L. (1995). Tracing the growing impact of servant leadership. In L. Spears (Ed.), *Insights on servant leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 1-12). New York, NY: John Wiley and Sons
- Thompson, S, K. (2012). *Sampling, Third Edition*. John Wiley & Sons, Inc.
- Van Dierendonck, D. & Nuijten, I. (2011), "The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 No. 3, pp. 249-267.