

**دور سلوكيات القيادة الخادمة في تلبية الحاجات
النفسية الاساسية
(دراسة تحليلية على عينة من الافراد العاملين في
فنادق محافظة البصرة)**

أ. م. د. عمار يوسف ضجر

كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال

نور سمير محسن

كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال

دور سلوكيات القيادة الخادمة في تلبية الحاجات النفسية الاساسية
(دراسة تحليلية على عينة من الافراد العاملين في فنادق محافظة البصرة)

The Role of Servant Leadership Behaviors in Meeting Basic Psychological Needs (An Analytical Study on a Sample of Individuals Working in the Hotels of Basrah Governorate)

**Assoc. Prof. Dr. Ammar Yousef Dhicher
Noor Sameer Mohsin**

Abstract

This study aims to identify the role of servant leadership behaviors in meeting the basic psychological needs of individuals working in hotels in Basra Governorate, and to achieve this goal, the problem of the study was formulated expressed in a main question (What is the role of servant leadership in the hotels of the study sample to meet the basic psychological needs of working individuals?) and for the purpose of reaching answers to the question of the study was formulated hypotheses. The study used quantitative design through the use of the descriptive analytical method. The questionnaire form was adopted as a main tool in collecting data related to the field side of the study, and (285) forms were distributed to the study sample, and all of them were retrieved, and the valid ones for analysis were (210) forms, and the data was processed by statistical programs (SPSS. V.24, AMOS.V. 24) The current study reached a set of conclusions, the most important of which are: the existence of a direct impact and a positive relationship medium for servant

leadership in its dimensions (emotional participation, wisdom, persuasion style) in the basic psychological needs of working individuals. Accordingly, the researcher made a set of recommendations, most notably that hotel management should increase attention to servant leadership behaviors and work to show their characteristics by adopting values, beliefs and human virtues that make the work environment a positive place that works to meet the basic psychological needs of the individuals working in it.

Key Words: *Leadership, Servant Leadership, Basic Psychological Needs, Hotels*

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور سلوكيات القيادة الخادمة في تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين في فنادق محافظة البصرة، ولتحقيق هذا الهدف جرت صياغة مشكلة الدراسة معبرا عنها بتساؤل رئيسي مفاده (ما هو دور القيادة الخادمة في الفنادق عينة الدراسة على تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين؟) ولغرض الوصول إلى إجابات على تساؤل الدراسة تم صياغة فرضياتها. واستعملت الدراسة التصميم الكمي من خلال استعمال المنهج الوصفي التحليلي. إذ اعتمدت استمارة الاستبانة كاداة رئيسة في جمع البيانات التي تتعلق بالجانب الميداني للدراسة، وقد تم توزيع (285) استمارة على عينة الدراسة، وقد تم استرجاعها كلها، وكانت الصالحة منها للتحليل (210) استمارة، وقد تمت معالجة البيانات بواسطة البرامج الاحصائية (SPSS.V.24, AMOS.V. 24) وقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: وجود تأثير مباشر وعلاقة ايجابية متوسطة للقيادة الخادمة بابعادها(المشاركة العاطفية، الحكمة، اسلوب الاقناع) في الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين. وبناءً عليه قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات ابرزها إن على ادارات الفنادق زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة الخادمة والعمل على اظهار سماتها عن طريق التحلي بالقيم والمعتقدات والفضائل الانسانية التي تجعل من بيئة العمل مكاناً ايجابياً يعمل على تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين فيه.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الخادمة، الحاجات النفسية الاساسية، الفنادق

المقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً لمختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع علاقاتها الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه المؤثرات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، لذلك لا بد من توفير الامكانيات التي تسهم في مواجهة الاحداث والتحديات والتطورات أو التغيرات الحاصلة في بيئة العمل، وهذه المهمة لا تحقق إلا في ظل قيادة واعية تواكب التطورات والتحديات في بيئة العمل وتحقق ميزة تنافسية عالمية للمنظمات ومراعاة الجوانب الانسانية.

ففي الأسواق الديناميكية الحالية المتغيرة والمفرطة النشاط، يطرح سؤال مركزي حول كيفية دعم وتحسين أداء الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية. فالمنظمات عادةً تركز على رأس المال البشري باعتباره عاملاً مهماً للميزة التنافسية المستمرة وطويلة الأمد. وبما إن القيادة هي الجانب السائد الذي يتسلل إلى المعتقدات والقيم والأهداف مما يحفز الأفراد العاملين على التعجيل بالأداء وتختلف من فرد لآخر. لذلك فإن القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة ناجح تمارسه العديد من المنظمات بغض النظر عن النوع والحجم. وعلى مدى العقود القليلة الماضية، كانت القيادة الخادمة هي أسلوب قيادة واعد وموضوع بحث ديناميكي أثار اهتماماً كبيراً (Zia et al., 2021: 1, 2). وإن الفرضية المركزية للقيادة الخادمة هي أنها تؤثر على مجموعة واسعة من النتائج التنظيمية والفردية الإيجابية من خلال تعزيز تطوير ورفاهية الافراد العاملين، لا سيما من خلال تلبية حاجاتهم الأساسية. لذلك ومن بين النظريات المختلفة للحاجات البشرية، تعد نظرية تقرير المصير واحدة من أفضل النظريات الراسخة في مجال العمل. فهي تفترض ميلاً فطرياً وعالمياً للأفراد العاملين للتطور من خلال دمج تجاربهم في شعور متماسك

بالذات. وعلى وجه التحديد، هي تفترض أنهم نشطون بشكل طبيعي وفضوليون ومهتمون، وأن تلبية حاجاتهم النفسية الأساسية للاستقلالية والكفاءة والارتباط الاجتماعي تعتبر ضرورية للعمل الفعال ولتحقيق إمكاناتهم الكاملة ونموهم، ونظراً لأن إحدى الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة هي أنها تركز الاهتمام بشكل صريح على تلبية حاجات الأفراد العاملين، فمن المتوقع أن يجد البحث صلة بين القيادة الخادمة وتلبية الحاجات النفسية الأساسية المحددة للأفراد العاملين (Brière et al., 2020: 2). أما بالنسبة للقائد الخادم فإن هدفه الأسمى هو رفاهية المنظمة وخدمة أفرادها العاملين من خلال نهج قيادي يتجاوز المصلحة الذاتية أو الانشغال لخدمة حاجات الآخرين، مما يساعدهم على التطور وإتاحة الفرص لهم للكسب مادياً ومعنوياً. وبمعنى آخر، تركز القيادة الخادمة على كيفية تلبية حاجات الأفراد العاملين وتطورهم الاجتماعي وبناء علاقة ودية معهم، وتمكينهم من أداء عملهم ومساعدتهم على إظهار قدراتهم واستخدام مهاراتهم بأفضل طريقة (Bany Hamdan et al., 2020: 2395).

المبحث الاول: الجانب النظري

اولاً: القيادة الخادمة

1. نشأة وتطور مفهوم القيادة الخادمة:

The Emergence & Development of the Concept of Servant Leadership

لقد برزت القيادة الخادمة كفلسفة بالظهور عندما صاغ Robert K. Greenleaf عبارة "القيادة الخادمة" في "The Leader as Servant"، وهو

مقال نشره لأول مرة في عام 1970 (Kantharia,2011:3). وذلك بعد قضي حوالي 40 عاما في مهنة الادارة و التطوير التنظيمي، فضلا عن كونه و لاكثر من 25 سنة قد عمل كمستشار للعديد من الشركات الامريكية والجامعات ومنظمات المجتمع الاخرى وهو ايضا المكتشف الرسمي للقيادة الخادمة. اذ عرف القائد الخادم بانه الفرد الذي يقوم باتباع الطرائق الصحيحة والمدروسة من اجل خدمة الافراد العاملين، ويمكن اماً في منزلها او اي فرد يتمتع بنفوذ او رأس مال واسع في المنظمة، وأن القيادة الخادمة دائماً ما تقوم بالبحث والاستماع والعمل على الاستجابة السريعة لخدمة الافراد الآخرين وفي جميع الاوقات (Greanleaf as cited in Hamilton & Bean, 2005: 343). وقد اطلق على القيادة الخادمة في العقد الماضي تسمية (الورقة الخضراء) لكونها تعمل على تقديم الخدمات للأفراد العاملين وتحقيق رفاهيتهم وتطوير قدراتهم وتمكينهم من اجل الاعتماد على انفسهم لفترات زمنية طويلة الاجل والعمل بشكل اكثر فعالية (Hanse et al., 2016: 2).

فوفقا لهذه النظرية، القيادة الخادمة تعكس "سلوكيات القيادة التي يتأثر فيها القادة ليكونوا "خادما أولاً" بدلا من "القائد أولاً" ويضعون حاجات أفرادهم العاملين ذات الأولوية القصوى قبل حاجاتهم الخاصة" (Yang, 2017: 4). فالقادة الخادمين يخدمون بدلاً من أن يفرضوا، فهم يمكنون بدلاً من أن يسيطروا. وذلك لإنهم يرون عملهم على أنه دعوة وليس مهنة (Wis,2002 as cited in Muzira & Muzira, 2020: 24). وبشكل عام، يمكن القول بأن القادة الخادمون يعطون الأولوية لتلبية حاجات أفرادهم العاملين، ومساعدتهم على النمو والنجاح وتعزيز مهاراتهم في حل المشكلات قبل كل شيء. مما يؤدي الى ان يرى هؤلاء الأفراد العاملين قائدهم كنموذج يحتذى به ويستخدمون توجه خدمة الآخرين مثله. وبذلك، فإن القادة الخادمون يصممون بيئة تمكن جميع الأفراد العاملين الإداريين وغير

الإداريين من المساهمة في نجاح المنظمة من خلال عرض السلوكيات المبتكرة على مستويات عالية (2: Karatepe et al., 2020). فالقادة الخادمون استباقيون وطموحون ومدفوعون مثلهم مثل أي قائد آخر. ولكن لديهم فقط تركيز مختلف ومجموعة مختلفة من الدوافع التي توجه قيادتهم وصنعهم للقرار. وفي الواقع، أن ما يميز القيادة الخادمة عن أنماط القيادة الأخرى هو التركيز الأساسي على الفرد العامل أولاً (265: Gandolfi & Stone, 2018)، ولهذا فقد اقترح (Greenleaf,1977) بأن القائد الجيد يسعد جوهرياً بخدمة أولئك الذين يخدمونهم والتأكد من أنهم صادقون مع جميع الأفراد العاملين وإدارة التوقعات بطريقة إيجابية. ففي حالة المصداقية والقيادة الخدم الجديرين بالثقة والمسؤولين عن رفاهية أفرادهم العاملين وتقدمهم وتعزيزهم سيتم ضمان مستقبل كافة أصحاب المصلحة (2255: Zargar et al., 2019).

ولهذا فإنه يتم النظر إليها على إنها النموذج المثالي للقيادة من خلال تقديم الخدمات للأفراد العاملين، مما دعا المنظمات من أجل الوصول الى هذا المستوى من المثالية العمل على تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات لأجل ارضاء كافة افرادها العاملين (26; Barbuto & Spears , 2010 : Wheeler,2006:301). وبناءً على ما تقدم يمكن القول إن القيادة الخادمة " هي القيادة التي تعتمد على الشعور الطبيعي لدى القائد الذي يقوم بالخدمة أولاً وذلك من أجل تلبية حاجات الافراد العاملين وهي من الاولوية القصوى التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق تلبية حاجاتهم الخاصة وتعمل على مساعدتهم ودعمهم وتشجيعهم وتمكينهم لغرض الاعتماد على انفسهم في اتخاذ القرارات وخلق الاجواء الايجابية في بيئة العمل مما يؤدي الى زيادة الثقة والاحترام فيما

بينهم ومساعدتهم في بناء رؤية مشتركة لهم والتي بدورها تنعكس على تحقيق الاهداف المستقبلية لهم وللمنظمة التي يعملون فيها."

2. اهمية القيادة الخادمة *The Importance of Servant Leadership*

:

إن الاثار المترتبة لتعلم القيادة الخادمة هي ذات فائدة كبيرة لعدم اقتصار تأثيرها فقط على المنظمات وعملها، وانما يمتد ذلك الى التعاملات البشرية بما في ذلك الصناعة والتعليم والحكومة والسياسة والعلاقات الاجتماعية الروتينية وذلك لتاثيرها الايجابي في تعزيز النتائج الايجابية في مجال الديناميكية التنظيمية *Barbuto & (Hayden, 2011: 31)*. وبصورة خاصة تتعزز هذه النتائج من خلال التأثير الايجابي في الافراد العاملين عن طريق مناخ جيد للخدمة، ومساعدة الافراد العاملين وخلق وانشاء بيئة العمل، وبذلك سوف تعزز من خدمة الآخرين، فضلاً عن اثارها في تقليل التكاليف وتحسين الاداء للافراد العاملين وخلق روح العمل الجماعي وخدمة الزبائن *(Hunter et al., 2013: 329)*.

وتكمن اهمية القيادة الخادمة في تلبية الحاجات النفسية الاساسية للافراد العاملين، إذ تعمل على تعزيز الاعمال التي تركز على المعنى في العمل مع الاهداف التي تحقق النمو والتطور ومتابعة انجاز الاعمال بافضل طريقة ممكنة، والبحث عن الفرص لتحقيق طموحات الافراد العاملين *(Van Dierendonck, 2011: 1249)*. ولهذا فقد جادل كل من *Russell & Stone (2000)* بأن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي على المواقف الوظيفية للافراد العاملين وسلوكهم ، والتي بدورها قد تؤثر على كيفية معاملة القادة من قبلهم. حيث يفيد القادة الخادمون الافراد العاملين والفرق والمنظمات من خلال وضع اهتمامات الافراد العاملين أولاً، وتطويرهم، ودمج مساهماتهم في مجموعة تعاونية وجهد تنظيمي. وبمرور الوقت، فإنه من المرجح أن يعبر هؤلاء الافراد العاملين عن امتنانهم

واحترامهم للقادة الخادمين، مما قد يؤثر على نفسية القادة الخادمين وما يترتب على ذلك من سلوك في العمل . لذلك فان سلوكيات القيادة الخادمة هذه من شأنها أن تولد إحساسا بالإنجاز للقائد بسبب تلبية الحاجات النفسية الأساسية للفرد العامل المتمثلة بالاستقلالية والكفاءة والارتباط (Lan et al., 2021: 2) .

3. ابعاد القيادة الخادمة Dimensions of Servant Leadership

وقد اعتمد في البحث في قياس متغير القيادة الخادمة على مقياس (Barbuto & Wheeler, 2006) الذي يتضمن الابعاد التالية (الايثار، المشاركة العاطفية، الحكمة، اسلوب الاقناع، الاشراف التنظيمي) هو الاكثر ملائمة للبحث الحالي كونه الاكثر شيوعا. وفي ما يلي توضيح وشرح لمفهوم هذه الابعاد.

3-1: الايثار Altruistic

تعرف دعوة الإيثار على انها مستوى الاستعداد لخدمة مصالح الافراد العاملين رفيعي المستوى (Zargar et al., 2019: 2253). فالإيثار أو الدعوة الإيثارية هي الخيار النهائي للقادة الخادمين حين يقررون عمداً خدمة الآخرين (Greenleaf, 1977 as cited in Maula-Bakhsh & Abdul Raziq, 2013: 161). لذلك نجد إن القيادة الخادمة تسعى لتحقيق نتائج جيدة وإيجابية وتغيير ملموس في حياة الافراد العاملين عن طريق العطاء وخلق روح العمل والتعاون للوصول الى الاعمال التي تتماشى مع الغرض الحقيقي في الحياة العملية ولأن الهدف النهائي هو خدمة الاخرين فان القيادة الخادمة تسعى دائما ان تكون لديها دافعية عالية من الايثار، وتقوم في البحث وايجاد مصالح الاخرين وتعد هذه الاعمال الاولوية لدى القيادة الخادمة وهم سيعملون بجد ومثابرة لتلبية

حاجات الافراد العاملين (Barbuto & Wheeler, 2006: 318). ولذلك فإن امتلاك الإيثار داخل القائد الخادم مهم جداً لما له من تأثير على المنظمات وأعضاء المنظمة.

3-2: المشاركة العاطفية Emotional Healing

إن للتعاطف في مكان العمل أهمية كبيرة وأن نجاح القيادة الخادمة يعتمد بشكل اساسي على اولئك الذين اصبحوا متعاطفين ومستمعين في الوقت نفسه (Barbuto & Wheeler, 2006: 306). ولذلك فإنه يمكن تعريف القيادة العاطفية بأنها القيادة التي تصف مستوى الحماس والأداء الفعال لتقديم المساعدة للأفراد العاملين في وقت الانزعاج أو الصعوبة (Zargar et al., 2019: 2253, 2254). وعلاوة على ذلك، نجد مقولة إن القائد الخادم يظهر حساسية كبيرة تجاه الآخرين لأنه يهتم بشدة بالآخرين عن طريق المشاركة العاطفية تكون صحيحة خاصة عندما يمتلك القائد الخادم القدرة على مساعدة الآخرين على التغلب على المصاعب ومساعدتهم على التعافي من الصدمة، فلكي يعزز القادة الخادمون الدعم والاستقرار العاطفي داخل المنظمة عليهم ان يعززوا المشاركة العاطفية. إذ أنها تخلق بيئة آمنة وداعمة للأفراد العاملين. حتى يتمكنوا من مناقشة وتسليط الضوء ليس فقط على القضايا الشخصية ولكن المهنية أيضاً (Maula-Bakhsh & Abdul Raziq, 2013: 160).

3-3: الحكمة Wisdom

إن الحكمة يمكن أن تعرف بانها مستوى وعي القائد تجاه الأحداث الحالية أو تلك الموجودة تحت السطح ولكنها قد تحدث في البيئة في المستقبل (Zargar et al., 2019: 2254). وبناءً عليه يمكن فهم الحكمة على أنها مزيج من الوعي بما يحيط بنا وتوقع العواقب وقدرتها على التنبؤ، وبذلك فهي المفتاح للقيادة الخادمة في تحقيق النتائج المرجوة، وتعد الحكمة المثل الاعلى للكمال والعملية الناجحة

ويجب ان يكون هناك جمع بين ذروة المعرفة والفائدة منها اذ يتمتع القادة ذوو الحكمة العالية بالملاحظة والاستباقية في معظم الوظائف والظروف (Barbuto & Wheeler, 2006: 319). فالقائد الحكيم هو الشخص الذي يستطيع ولديه المقدرة على اصدار الاحكام والقرارات المهمة في موقع العمل والذي تكون نتائجه متوقعة وجيدة ويجب ان يكون القائد الخادم من ذوي الخبرة وذكي ومنطقي وصادق ومتعلم وعادل وجدير بالثقة وصبور وذو اخلاق ومستقل وواثق من نفسه وأن تكون لديه القدرة على ملاحظة ودراسة الظروف المحيطة في المنظمة (Hershey & Farrell, 1997: 122).

3-4: اسلوب الاقناع The Style of Persuasive

إن الإقناع يقصد به جعل فرد أو أفراد آخرين يصلون إلى الشعور بالصواب والقبول من خلال إحساسهم البديهي وليس عن طريق تكتيكات الإكراه أو التلاعب، فبواسطة الإقناع، يمكن للقائد الخادم ان يستخدم السلطة بشكل أخلاقي. ولكنه يمكن ان يلجا الى استخدام الإكراه أو تكتيكات التلاعب عندما يكون في محله في بعض المواقف او الحالات وخاصة عندما تكون هناك حالة طوارئ أو بقاء منظمي أو رفاهية الآخرين تكون على المحك وليس بسبب العمل الأناني من جانب الفرد العامل، أن القائد الخادم يسعى دائما إلى الحصول على الإجماع أو الاغلبية أثناء اتخاذ قرارات المجموعة كلما كان ذلك ممكنا. ولكن في حالة عدم موافقة البعض على القرار، فانه سيعمل على التحدث على انفراد مع الأفراد العاملين المعارضين للقرار والذين يتمسكون باعتراضهم ويفهم أسباب ذلك ويعمل على اقناعهم (Kantharia, 2011: 11). فالقيادة الخادمة تركز على التفكير المنطقي والاطر العقلانية وتكون ذات حماسة عالية في اقناع الافراد العاملين من

خلال المهارة التي تمتلكها في قضايا التخطيط والرؤية ويجب ان تكون مقنعة عندما تجد هناك فرص لتحقيق نتائج جيدة وانهم يشجعون دائما الآخرين لتصور مستقبل المنظمة وتقوم على تقديم اسباب مقنعة لجعل الافراد العاملين يقومون بفعل الاشياء (Barbuto & Wheeler, 2006: 319).

3-5: الاشراف التنظيمي Organizational stewardship

إن الإشراف التنظيمي، يشير إلى درجة اعتبار القائد للمنظمة كأسرة قائمة لتطوير المجتمع الذي يقع فيه (Zargar et al., 2019: 2254). فالإشراف هو جزء أساسي من القيادة الخادمة، فهو عبارة عن امتلاك وتحمل مسؤولية أفعالك وكذلك فرقك. لا أن توجه أصابع الاتهام إلى الآخرين لأي فشل ولكن أيضاً أن تكون إيجابياً مع أي نكسات تحدث. فهو التركيز على جميع العوامل المجتمعية والتنظيمية أثناء اتخاذ أي قرار بدلاً من التركيز على منفعة الذات. فالإشراف هو تحمل مسؤولية العمل الجماعي. فمع سمة الإشراف، يكون القائد متحمساً للتعلم من الأخطاء ومحاسبة نفسه بدلاً من إلقاء اللوم على الفريق. وبمعنى آخر، أن سمة الإشراف هي شيء يثق فيه القائد في الفريق ويتحمل المسؤولية الكاملة عن الإجراءات التي يتخذها فريقه. فالقائد الجيد لا يلوم أعضاء الفريق ولكنه يضع رأسه عالياً ويعزز ثقتهم (Qureshi & Saraih, 2022: 67). إذ إن الإشراف التنظيمي يتحقق من خلال مدى استعداد القيادة الخادمة في تقديم مساهمة إيجابية للمجتمع من خلال تنمية المجتمع وتقديم البرامج والتواصل مع الافراد العاملين، كما أنه ينطوي على الاخلاقيات او القيم وتحمل مسؤولية العمل والتي تنعكس على رفاهية الكوادر العاملة والتاكيد من أن الاستراتيجيات والقرارات التي تم تنفيذها هي تعكس الالتزام بالوعود من خلال تغيير الامور إلى الافضل مما هي عليه إذ إنهم يعملون أيضاً على تطوير روح العمل الجماعي في مكان العمل والتي تؤدي إلى نتائج إيجابية (Barbuto & Wheeler, 2006: 319).

ثانياً: الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين

1. التطور المعرفي لمفهوم الحاجات النفسية الاساسية وابعادها

Cognitive Development of the Concept of Basic Psychological Needs & its Dimensions

1-1: مفهوم الحاجات النفسية الاساسية

The Concept of Basic Psychological Needs

إن "الحاجة" في اللغة اليومية، نجد أنه يتم استعمال مصطلحها للإشارة إلى سمات أو نتائج مرغوبة محددة. فالأطفال قد يقولون بأنهم بحاجة إلى لعبة في عيد ميلادهم، والمراهقون بأنهم بحاجة إلى هاتف ذكي جديد للبقاء على اتصال أفضل مع أقرانهم، والبالغين بأنهم بحاجة إلى إجازة للتعافي من العمل، وعلى الرغم من اختلاف هذه التفضيلات على نطاق واسع بين الأفراد في كل حالة من هذه الحالات، إلا أن مصطلح "الحاجة" يشير إلى وجود رغبة أو تفضيل معين، وغالباً ما يكون متجذراً في عجز أو نقص عند الفرد (Vansteenkiste et al., 2020: 1).

وفي المقابل، في نظرية تقرير المصير ل (Ryan & Deci 2017 as cited in Vansteenkiste et al., 2020: 1) يتم تعريف مصطلح الحاجة النفسية بطريقة أكثر تحديداً وضيقاً، أي كمغذي نفسي ضروري لتكثيف الأفراد وسلامتهم ونموهم، إذ يوفر هذا التعريف الأكثر تقييداً للحاجات النفسية الأساسية كضروريات الأساس المفاهيمي لوجهة نظر وظيفية شحيحة حول الصحة، بعكس مناهج تسمية الحاجات الأوسع الشائعة في النصف الأول من القرن العشرين، وبما أن هذه النظرية هي عبارة عن نظرية كلية للدوافع البشرية والرفاه وتنمية

الشخصية، إذ تعتبر الحاجات النفسية الأساسية هي العامل التفسيري الأساسي للاختلافات الفردية في اعتماد الدوافع للانخراط في السلوكيات ذات الصلة بالهدف وتجربة الرفاه. إذ تركز هذه النظرية، على وجود ثلاث حاجات نفسية أساسية هي (الكفاءة والارتباط والاستقلالية) والتي تعتبر مغذيات نفسية ضرورية للأداء النفسي الصحي والازدهار للأفراد العاملين (Ryan & Deci, 2017 as cited in Wierls et al., 2022: 2). وهي تركز أيضاً على الحاجات الكامنة في مجالات الاستقلالية والعلاقات والاكتفاء، إذ تؤكد الحاجة النفسية للاكتفاء على كيفية ومستوى أداء الفرد العامل لمهامه والرضا الذي يحصل عليه من القيام بذلك. والحاجة إلى العلاقات تعني حاجة الفرد العامل للتفاعل مع بيئته. إذ يريد الأفراد العاملين الحصول على الرضا من العلاقات التي يقيمونها مع الأفراد الآخرين في بيئتهم. ويريد الفرد العامل أن يتصرف وفقاً لشعوره ويرغب في المضي قدماً و بدء عمل عندما يتعلق الأمر بحاجته إلى الاستقلالية (Avsaroglu et al., 2013: 289).

وبما أن نظرية الحاجات النفسية الأساسية تعتبر واحدة من ست نظريات مصغرة لنظرية تقرير المصير والتي تقترح أن تلبية حاجات الاستقلالية والكفاءة والارتباط أمر ضروري للبشر ليزدهروا (Abun & Maggalanez, 2018: 23, 24). فقد حدد كل من (Deci & Ryan, 2000 as cited in Vansteenkiste et al., 2020: 1, 2) رسمياً هذه الحاجات كحاجات نفسية أساسية، بحجة أن دعمها وإشباعها يمثل مجموعة واسعة من الظواهر عبر مدة النمو والثقافات والاختلافات الشخصية، إذ تم تعريف الحاجات النفسية الأساسية على نطاق واسع على أنها الموارد الحرجة الكامنة وراء الميل الطبيعي للأفراد العاملين للتحرك نحو زيادة التنظيم الذاتي والتكيف والازدهار. وبناءً على ما تقدم اعلاه يمكن القول إن الحاجات النفسية الأساسية "هي نظرية مصغرة من نظريات تقرير المصير التي

تهتم بدراسة التحفيز الداخلي والخارجي واثره على ارتباط العاملين المدرك بالأعضاء الآخرين في مجتمع العلامة التجارية الداخلية، والكفاءة المتصورة، والاستقلالية المدركة في ممارسة هوية دورهم القائم على العلامة التجارية الداخلية مما يزيد من استيعاب هوية دورهم القائم على العلامة التجارية الداخلية.

1-2: ابعاد مفهوم الحاجات النفسية الاساسية

Dimensions of the Concept of Basic Psychological Needs

وقد اعتمد في البحث في قياس متغير الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين مقياس (Morhart et al., 2009) المتكون من ابعاد (الارتباط، الكفاءة، الاستقلالية) لانه الاكثر ملائمة للبحث الحالي وفي ما يلي توضيح وشرح لمفهوم هذه الابعاد.

1-2-1: الارتباط بمجتمع العلامة التجارية

Brand Community

يشير اشباع الارتباط إلى رغبة الفرد في تجربة روابط دافئة وذات مغزى ووثيقة مع الآخرين المهمين (Coxen et al., 2021: 2). حيث ان الحاجة إلى الارتباط تشير إلى الحاجة إلى الشعور بالقرب من الآخرين والتواصل معهم (van Hooff & De Pater, 2019: 1). اما بالنسبة للقادة فإن اشباع حاجة الارتباط لديهم تؤثر على المرح والانفتاح في تواصلهم مع الافراد العاملين لديهم، فعندما يتم استنفاد الحاجة إلى الاشباع، يمكن للقادة تجربة انعدام الأمن الاجتماعي الذي يقلل من الاشباع لحاجة الارتباط. وبعبارة أخرى، قد يترجم اشباع حاجة الارتباط للقائد إلى سلوكيات اجتماعية تجاه الافراد العاملين والتي تؤثر بشكل إيجابي على اشباع حاجة الارتباط للافراد العاملين. فالقادة عندما يشعرون بالارتباط مع الافراد

العاملين لديهم، فإنه من المرجح أن يشعر هؤلاء الافراد العاملين بنفس الشعور، اي بالارتباط أيضاً (Decuyper et al., 2022: 3).

1-2-2: كفاءة الدور Role of Competence

يشير اشباع الكفاءة إلى تجربة الإتقان والفعالية عند الانخراط في المهام (Coxen et al., 2021: 2). فالكفاءة تتعلق بتجربة الفعالية والإتقان. إذ إن الفرد العامل يصبح راضياً عندما يشارك باقتدار في الأنشطة ويختبر الفرص لاستعمال وتوسيع المهارات والخبرات الخاصة به. اما عندما يشعر بالإحباط، فإنه يشعر بعدم الفعالية أو حتى الفشل والعجز (Vansteenkiste et al., 2020: 3). ولهذا السبب يخصص القادة الكثير من الوقت والموارد لمعرفة أفرادهم العاملين بعمق، إذ إن الغرض النهائي هو تطوير ونمو الافراد العاملين. ويجادل العديد من الباحثين بأن القادة يريدون معرفة أفرادهم العاملين، مثل مهاراتهم وأهدافهم، ثم العمل على تطويرهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم أو غاياتهم. ووفقاً لبعض الباحثين، يعطي القادة الأولوية لنمو وتطور الأفراد العاملين لتلبية حاجتهم إلى الكفاءة (Mirza et al., 2023: 67).

1-2-3: استقلالية الدور Role of Autonomy

تشير الحاجة إلى الاستقلالية إلى "الإرادة" والرغبة وتهتم بطموح الافراد إلى التنظيم الذاتي لتجاربهم لضمان اتساق الأنشطة مع إحساسهم بالذات (Coxen et al., 2021: 2)، اما استقلالية الفرد العامل فتشير إلى الدرجة التي يتمتع بها الفرد العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وتخطيط أنشطة العمل والتكيف مع الظروف المتغيرة. إذ تزيد الاستقلالية من فرص نمو الافراد العاملين بالخطوات الأمامية وتشجعهم على قبول المسؤولية الكاملة عن مشاكل الزبائن. وبالمقابل، عندما يتم اخبار الفرد العامل بما يجب فعله بالظبط للزبون فإنه من المرجح أن يتجاهل العلاقة القائمة على العقد بين المنظمة والزبون و يبدأ يلوم مديره أو

المنظمة على عدم رضا الزبائن (Schepers et al., 2012: 12) ، اما بالنسبة للقادة فعندما يشعرون بالنضوب في حاجة الاستقلالية ويحتاجون إلى اشباعها، فانهم سيعملون على استعادة مواردهم من خلال كونهم أكثر دفاعية ومتريدين في التخلي عن السيطرة، وبالعكس ذلك، عندما يتم تلبية حاجتهم إلى الاستقلالية، سيشعرون بتهديد أقل من فكرة تزويد الافراد العاملين باستقلالية مماثلة والتي تترجم إلى سلوك أكثر دعماً للاستقلالية يفيد باشباع حاجة الاستقلالية للأفراد العاملين (Decuyper et al., 2022: 2). إذ يجب على القائد احترام مشاعر الآخرين وأفكارهم واهتماماتهم واقتراحاتهم لتحفيزهم. ويجب عليه أيضا توفير بيئة يشعر فيها الأفراد العاملين بالحرية، وكذلك يجب عليه إعطاء المسؤوليات والسلطات للأفراد العاملين من اجل أن يتمكنوا من اتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف بحرية من أجل تلبية حاجتهم إلى الاستقلالية . (Mirza et al., 2023 : 66)

2. أهمية الحاجات النفسية الاساسية

The Importance of Basic Psychological Needs

يقال إن بيئات العمل التي تلي الحاجات النفسية الأساسية الثلاثة للأفراد العاملين تعزز الدافع المستقل والأداء والرفاهية، وبما أن نظرية تقرير المصير تحدد الآليات التي ينطوي عليها التكامل والنمو النفسي للأفراد العاملين فهي تشير إلى عناصر البيئات الاجتماعية، مثل ممارسات القيادة في المنظمات، التي تسهل أو تقوض عمليات النمو البشري. حيث ان الأساس المنطقي النظري وراء هذه الآليات هو نظرية التكامل العضوي التابعة لنظرية تقرير المصير، وهي نظرية مصغرة خاصة بنظرية تقرير المصير تصور الافراد على أنهم كائنات نشطة

(مؤيدة). فهي تفترض انهم يسعون جاهدين للتنظيم والتطوير الذاتي والنمو من خلال دمج تجاربهم الحياتية في شعور موحد بشكل متزايد بالذات من خلال علاقة جدلية مع بيئتهم، إذ يمكن للدعم الاجتماعي السياقي الذي تفرضه قيادة المنظمة أن يعزز بشكل إيجابي التكامل من خلال "المغذيات" التي تتخذ شكل تلبية الحاجات النفسية الأساسية للاستقلالية والكفاءة والارتباط، مما يخلق سياقاً يعمل فيه الافراد، كافراد عاملين ومديرين، ومن ثم، فإن قيادة المنظمة تشكل البيئة الاجتماعية اليومية إذ يمكن للافراد العاملين تلبية حاجاتهم أو تقويضها. وتوفر نظرية تقرير المصير، من خلال نظرية الحاجات النفسية الأساسية، دليلاً نظرياً على شعبية او رواج نهج القيادة الناشئة والممارسات الإدارية التي تعزز القيادة الذاتية، والقيادة المشتركة، والقيادة التعاونية، والمنظمات ذاتية الإدارة، وغيرها من أشكال التنظيم اللامركزية الأقل هرمية (8: van Tuin et al., 2020).

ففي الواقع، قد يكون الاشباع للحاجة النفسية عنصراً مهماً في تحديد كيفية تصرف القادة وبالتالي في كيفية تقييم الافراد العاملين للقادة والتفاعل معهم. ويشير تبادل القادة والافراد العاملين إلى حقيقة أن القادة يطورون علاقات متباينة مع الافراد العاملين لديهم من حيث التبادلات القائمة على الثقة المتبادلة والاحترام والإعجاب والتأثير والذي يجعلها علاقات عالية الجودة والتي تؤدي بدورها إلى نتائج إيجابية لكلا الطرفين. ونظراً لأن تبادل القادة والافراد العاملين تعتبر عملية مدفوعة بالحاجة وتلبية الحاجات فهي تربط مستويات متعددة من التحليل بعضهم ببعض، ولذلك فان عملية تبادل القادة والافراد العاملين تشكل آلية يتدفق من خلالها اشباع الحاجة النفسية للقائد إلى الافراد العاملين، من وجهة نظر ثنائية. ووفقاً لنظرية تقرير المصير، فإن القادة الذين لديهم دوافع جوهرية هم أكثر ميلاً إلى الاستثمار في رفاة الافراد العاملين لديهم ونموهم النفسي؛ اي انهم سوف يستثمرون أكثر في علاقات (التبادل) معهم عندما يتم تلبية حاجاتهم النفسية

الأساسية (Decuyper et al., 2022: 2).

المبحث الثاني: منهجية البحث

تتعلق منهجية البحث بعرض المسار المنهجي للبحث من خلال مجموعة من الفقرات التالية:

أولاً: مشكلة الدراسة **Research Problem** :

وجاء هذا البحث من اجل تقديم الدعم لقطاع الفنادق في محافظة البصرة الذي يعد واحداً من الركائز الاقتصادية التي يعتمد عليها اقتصاد البلاد والذي يشكل جزءاً من الايرادات المتحصلة له، ولأن نمط القيادة الخادمة كمتغير مستقل يمكن أن يكون له تأثير فعال في تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين كمتغير تابع وطرح نموذج تكاملي وتطبيقه على قطاع الفنادق في محافظة البصرة، لمحاولة تحديد ومعرفة تاثير القيادة الخادمة في تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين، وبناءً على ما تقدم يلخص البحث الحالي مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي :

" ما هو دور القيادة الخادمة لدى الأفراد العاملين في الفنادق عينة الدراسة على تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين؟"

وينفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى تطبيق القيادة الخادمة في الفنادق عينة الدراسة؟
- 2- ما هي الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين في الفنادق عينة الدراسة؟
- 3- ما مستوى تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين في الفنادق عينة الدراسة؟

4- ما دور القيادة الخادمة في تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين في الفنادق عينة الدراسة؟

ثانياً: اهداف الدراسة **Research Objectives** :

يهدف البحث الحالي إلى محاولة بناء نموذج مفاهيمي للمتغيرين والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين) لغرض الوصول إلى الاستدلالات والاستنتاجات التي تبين الواقع الصحيح للمفاهيم وبالتالي تأثيرها في الفنادق في محافظة البصرة والعمل على تقديم التوصيات التي تحاول المساهمة في تحسينها من خلال اختبار العلاقات التالية :

- 1- بناء نموذج مفاهيمي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين) واختبار العلاقات بينها.
- 2- تشخيص مدى التأثير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين).
- 3- تشخيص مدى التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين).

ثالثاً: اهمية الدراسة **The Importance of the Research** :

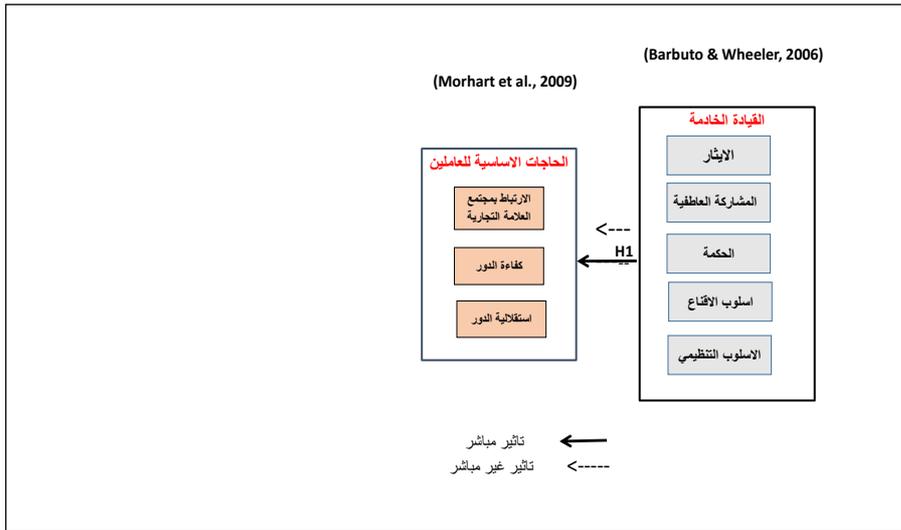
تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من كون إن القيادة الخادمة تعتبر أسلوب قيادة حديث تم الاهتمام به في السنوات الأخيرة بقطاع الضيافة والفندقة، وتبرز اهمية الدراسة الحالية من الآتي:

- 1- الخلفية النظرية التي ستوضحها الدراسة حول مفهوم القيادة الخادمة وسلوكياتها.
- 2- تمثل هذه الدراسة مصدراً مهماً للباحثين في موضوع القيادة الخادمة لما

تشكله من مساهمة متواضعة لرفد المكتبة العراقية.

3- تقديم الاسس العلمية التي تمكن المنظمات المبحوثة من التعرف على دور سلوكيات القيادة الخادمة وأهميتها في مجال الضيافة والفندقة وممارسته في الميدان باعتبار إن دور الفنادق يعتمد على تقديم افضل خدمة ممكنة لزيائنه.

رابعاً: الاطار المفاهيمي للبحث : Conceptual Framework for Sesearch



(الشكل 1: مخطط الدراسة الفرضي)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه

(الجدول 1: التعريفات الاجرائية للمتغيرات الاساسية وابعادها)

| ت | المتغيرات | التعريف الاجرائي |
|---|--------------------------|---|
| 1 | القيادة الخادمة | وهي الشعور الطبيعي لدى القائد الذي يقوم بالخدمة اولا وذلك من اجل تلبية حاجات الافراد العاملين وهي من الاولوية القصوى التي تسعى المنظمة لتحقيقها (Barbuto & Wheeler, 2006:301). |
| 2 | الايثار | وهو رغبة القائد في صنع عمل ايجابي في حياة الاخرين إذ يضع مصالح الافراد قبل مصلحته وسيعمل بجد لتلبية حاجات الافراد العاملين (Barbuto & Wheeler, 2006: 318). |
| 3 | المشاركة العاطفية | وهي التزام القائد واستخدام مهاراته في تعزيز الشفاء الروحي من المشقة او الظروف الصعبة وعندما يكون القادة من المستمعين المتعاطفين مع الافراد العاملين مما يجعلهم بارعون في خلق بيئات عمل امنة للافراد العاملين (Barbuto & Wheeler, 2006: 318). |
| 4 | الحكمة | هي مزيج من الوعي بما يحيط بنا وتوقع العواقب وقدرتها على التنبؤ، حيث تعتبر مفتاح للقيادة الخادمة في نتائج تقرير المصير ويتمتع القادة ذو الحكمة العالية بالملاحظة والاستباقية في معظم الوظائف والظروف (Barbuto & Wheeler, 2006: 319). |
| 5 | اسلوب الاقتناع | وهو القدرة على استخدام المنطق السليم والتفكير المنطقي والتعاون مع الجميع وهي ذات حماسية عالية في اقناع الاخرين من خلال المهارة التي تمتلكها من اجل تحقيق نتائج جيدة وانجاز الاعمال المطلوبة (Barbuto & Wheeler, 2006: 319). |
| 6 | الاشراف التنظيمي | وتشير الى تقديم القائد المساهمة الايجابية من اجل التواصل مع الافراد العاملين وينطوي ذلك على الاخلاقيات والقيم وتحمل مسؤولية العمل والتي تنعكس على رفاهية الكوادر العاملة ومما يؤدي الى تطوير روح العمل الجماعي في مكان العمل للحصول على نتائج ايجابية (Barbuto & Wheeler, 2006: 319). |
| 7 | الحاجات النفسية الاساسية | وهي عبارة عن ارتباط الافراد العاملين المدرك بالأعضاء الآخرين في مجتمع العلامات التجارية الداخلية ، والكفاءة المتصورة ، والاستقلالية المدركة في ممارسة هوية دورهم القائم على العلامة التجارية الداخلية مما يزيد من استيعاب هوية دورهم القائم على العلامة التجارية الداخلية |

| | | |
|----|-------------|---|
| | | (Morhart et al., 2009: 126). |
| 8 | الارتباط | وهي التأكيد على عضوية الافراد العاملين في مجتمع العلامة التجارية الداخلية، حيث أصبح العاملين يقبلون قيم العلامة التجارية الداخلية على أنها خاصة بهم ، وبالتالي يدركون تطابق القيمة بين قيمهم وقيم العلامة التجارية الداخلية للمنظمة (Morhart et al ,2009 :126). |
| 9 | الكفاءة | وهي عملية تعليم وتدريب الافراد العاملين لتفعيل هوية دورهم القائمة على العلامة التجارية الداخلية للمنظمة بشكل مناسب (Morhart et al ,2009). |
| 10 | الاستقلالية | وهي عملية إظهار الاهتمام بمشاعر الافراد العاملين كأفراد وبالتالي السماح لهم بالاختيار والحرية في كيفية تفسير وتفعيل هوية دورهم الجديدة كممثلين للعلامة التجارية الداخلية للمنظمة (Morhart et al., 2009: 126). |

المصدر/ من اعداد الباحثه بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه

خامساً: تطوير الفرضيات Hypothesis Development :

اعتماداً على الإطار المفاهيمي للدراسة والمتغيرات الرئيسية، فقد انقسمت فرضيات الدراسة إلى فرضيات رئيسة وفرعية:

1-5: العلاقة بين القيادة الخادمة والحاجات النفسية الأساسية للأفراد العاملين
يمكننا صياغة الفرضية التالية :

H1 : توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية للقيادة الخادمة في الحاجات الأساسية للأفراد العاملين
ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:
H1a: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للإيثار في الارتباط بمجتمع العلامة التجارية .

- H1b: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للإيثار في كفاءة الدور.
- H1c: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للإيثار في استقلالية الدور.
- H1d: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للمشاركة العاطفية في الارتباط بمجتمع العلامة التجارية.
- H1e: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للمشاركة العاطفية في كفاءة الدور.
- H1f: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للمشاركة العاطفية في استقلالية الدور.
- H1g: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للحكمة في الارتباط بمجتمع العلامة التجارية.
- H1h: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للحكمة في كفاءة الدور.
- H1i: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للحكمة في استقلالية الدور.
- H1j: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية لأسلوب الاقناع في الارتباط بمجتمع العلامة التجارية.
- H1k: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية لأسلوب الاقناع في كفاءة الدور.
- H1l: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية لأسلوب الاقناع في استقلالية الدور.
- H1m: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للأشراف التنظيمي في الارتباط بمجتمع العلامة التجارية.
- H1n: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للأشراف التنظيمي في كفاءة الدور.
- H1o: يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة احصائية ومعنوية للأشراف التنظيمي في

استقلالية الدور.

سادساً: حدود الدراسة Limits of the Study :

- 1- الحدود المعرفية: تم الاعتماد من قبل الباحثة وبشكل كبير على الكتب والمقالات والرسائل والاطاريح الاجنبية.
- 2 -الحدود العلمية : تتمثل بما جاءت بها الدراسة من الاهداف.
- 3 -الحدود البشرية: عينة من الافراد العاملين في الفنادق في محافظة البصرة.
- 4 -الحدود المكانية: قطاع الفنادق في محافظة البصرة.
- 5 -الحدود الزمانية: وتتمثل خلال فترة اعداد هذه الدراسة والمتمثلة بالفترة من (2023/7/2) وإلى غاية (2023/8/2).

سابعاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة Description of the population & sample of the study

1-7: مجتمع الدراسة Study Population :

تم اختيار القطاع الفندقية كمجتمع للدراسة كونه يقدم خدمات متشابهة تعتمد بالدرجة الأساس على أداء العاملين ودورهم في تقديم الخدمات عند تعاملهم مع الزبائن، فضلاً عن أن القيادة بصورة عامة والقيادة الخادمة تعتبر جانب مهم في هذا القطاع والتي أصبح دورها واضحاً بحسب الدراسات الحديثة في هذا القطاع. وقد تم اختيار خمسة فنادق في محافظة البصرة تتراوح بين ثلاث الى خمس نجوم كمجتمع للدراسة الحالية.

2-7: عينة الدراسة Study Sample :

تم اختيار عينة الدراسة لعدد من الافراد العاملين في قطاع الضيافة (الفنادق)

واستطلاع آرائهم حول موضع الدراسة.

وقد تمثلت عينة الدراسة ب (210) فرد عامل من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (285) فردا عاملا، ومن خلال الاعتماد على الجدول الذي اعتمده كل من (Sekaran & Bougie, 2016: 264) الذي حدد حجم العينة المناسبة لكل مجتمع، حيث ان المجتمع الذي يكون عدده (280) يكون الحجم المناسب له لاختيار العينة هو (162) والمجتمع الذي يبلغ عدده (290) يكون الحجم المناسب لعينته وهي (عينة طبقية عشوائية) هو (165)، وبناءً على ما تم ذكره انفاً فإنه تم توزيع (285) استبانة تم اختيارها بطريقة عشوائية، اذ تم استعادة (210) استبانة منها وقد وجدت هنالك (75) استبانة غير صالحة لغرض التحليل بسبب عدم الاستجابة بصورة صحيحة وتم عدم احتسابها، وبذلك فإن مجموع العينة النهائية للدراسة الحالية بلغ (210) فردا عاملا، والجدول (2) يوضح تفاصيل كل من المجتمع والعينة وكالاتي :

الجدول 2: تفاصيل مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة الخاضعة (للتحليل)

| ت | المكان | مجتمع الدراسة | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المستردة | الاستمارات الخاضعة للتحليل |
|---|-----------------------|---------------|--------------------|---------------------|----------------------------|
| 1 | فندق المها | 11 | 11 | 11 | 9 |
| 2 | فندق شمس البصرة | 28 | 28 | 28 | 25 |
| 3 | فندق Horizon | 30 | 30 | 30 | 26 |
| 4 | فندق مناوي باشا | 30 | 30 | 30 | 21 |
| 6 | فندق Grand millennium | 186 | 186 | 186 | 129 |
| | المجموع | 285 | 285 | 285 | 210 |

المصدر/ من اعداد الباحثة

كما يبين الجدول (3) النسب المئوية والتكرارات من اجل وصف خصائص عينة الدراسة، والذي يتم من خلال تبين ان النسبة المئوية للذكور تمثل النسبة العالية اذ بلغت (81.4 %) كما كانت نسبة العازبين عالية ايضا فقد بلغت (52.9 %) اما من حيث الاعمار فقد بلغت النسبة (61.9%) للافراد العاملين الذين تتراوح اعمارهم بين (20-30 سنة). ومن جانب آخر فقد حصل المؤهل العلمي لشهادة الاعدادية على النسبة العالية اذ بلغت (44.8%)، كما موضح بالجدول أدناه :

(الجدول3: خصائص عينة الدراسة)

| الفترة | التكرار | % | الفترة | التكرار | % |
|-------------------|----------|-----|------------|---------|-------|
| الجنس | ذكر | 171 | اعدادية | 94 | 44.8 |
| | انثى | 39 | دبلوم | 35 | 16.7 |
| | المجموع | 210 | بكالوريوس | 74 | 35.2 |
| | | | دبلوم عالي | 7 | 3.3 |
| الحالة الاجتماعية | العزب | 112 | المجموع | 210 | 100.0 |
| | متزوج | 98 | | | |
| | المجموع | 210 | | | |
| | | | | | |
| العمر | من 20-30 | 130 | 1 الى 5 | 102 | 48.6 |
| | من 31-40 | 56 | 6 الى 10 | 59 | 28.1 |
| | من 41-50 | 19 | 11 الى 15 | 22 | 10.5 |
| | من 51-60 | 5 | 16 الى 20 | 20 | 9.5 |
| | المجموع | 210 | اكثر من 21 | 7 | 3.3 |
| | | | المجموع | 210 | 100.0 |
| | | | | | |
| | | | | | |

المصدر/ من اعداد الباحثة

ثامناً: الصدق والثبات لاداة الدراسة **Validity & Reliability of the Study Tool**

8-1: صدق المقياس " الصلاحية Scale Validity " :

يستند صدق المقياس الى فحص اداة الدراسة نفسها اي مدى تمثيل المقياس بصدق، بعبارة أخرى يعني الصدق ان هو ان تصبح على يقين بان مجموعة الفقرات (الاسئلة) التي تم استخدامها من اجل تطوير اداة الدراسة يمكن قياسها والاعتماد عليها في هذه الدراسة بشكل صحيح ودقيق ولا تقيس شيئاً اخر (Sekaran & Bougie , 2016 : 220).

8-2: ثبات المقياس Scale Reliability :

يعد ثبات المقياس من الخصائص الاساسية التي تشير إلى مدى استقرار وثبات الاداة المستخدمة في جمع البيانات، وتكمن اهميته في الحصول على النتائج الخالية من الاخطاء من دون وجود تحيز يذكر، وبذلك يكون هذا الاختيار وسيلة مهمة لثبات القياس في ظل الظروف المماثلة وفي مختلف الاوقات، وعبارة أخرى فإن ثبات المقياس هو مؤشر للتماسك والاستقرار الموجودين والذي يمكن تطبيقه لقياس مفهوم معين وما ينتج عنه من نتائج ثابتة ووضوح لفقرات الاستبانة (Sekaran & Bougie , 2016: 223) ، ولغرض ثبات المقياس سوف يتم استخدام (Corrected Item–Total Correlation) والذي يتم من خلاله قياس تاثير كل فقرة من فقرات الاستبانة على المتغيرات الرئيسية ومعرفة مدى علاقتها مع الفقرات الأخرى والذي ينتج عنه إلغاء الفقرات التي ينتج عنها ارتباط اقل من (0.40) ؛ لأنها تعد نسبة غير جيدة لذا سيتم حذفها، اما الفقرات الأخرى التي ينتج عنها ارتباط اكبر من (0.40) فيتم الابقاء عليها لأنها تكون مقبولة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

يعرض هذا المبحث الجانب العملي للبحث، اذ يتضمن بيان صلاحية البيانات المستعملة في البحث ثم تحليل الاستجابات للأفراد العاملين عينة البحث وتفسيرها عن طريق الاحصاء الوصفي ومن ثم القيام باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (القيادة الخادمة) و (الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين) وكما يلي:

اولاً: التحقق من طبيعة توزيع البيانات

تعد عملية التحقق من طبيعة توزيع البيانات آخر خطوة قبل الانتقال تحليل البيانات واستخراج النتائج، يتم ذلك من خلال تحديد نوع توزيع البيانات الذي يحدد بدوره الأدوات الإحصائية المناسبة، في الواقع، عندما تقترب البيانات من التوزيع الطبيعي، يتم استعمال الأدوات الإحصائية التقليدية "الاحصاء المعلمي". وبالمقابل، عندما لا يكون توزيع البيانات طبيعياً، يكون من الضروري استعمال الأدوات الإحصائية غير التقليدية "غير المعلمي" (Field, 2009:145). سيتم استعمال اختبار Skewness & Kurtosis، وهو اختبار شائع توفره معظم برامج الإحصاء، ووفقاً لمستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، يعتبر التوزيع طبيعياً عندما تكون قيمة Z للتمايل والتقلطح ضمن حدود (± 1.96) ، يتم حساب قيمة Z لـ Skewness & Kurtosis عن طريق قسمة القيم المحسوبة على الانحراف المعياري لها (Kerr et al., 2002:49). يمكن الاطلاع على النتائج في الجدول رقم (4).

(جدول 4: التحقق من طبيعة توزيع البيانات)

| Kurtosis | | | Skewness | | | N | |
|---------------|---------------|-----------|---------------|---------------|-----------|-----------|--------------------------------------|
| Z Kurtosis | Std. Error | Statistic | Z Skewness | Std. Error | Statistic | Statistic | |
| -1.323 | 0.334 | -0.442 | -1.761 | 0.168 | -0.296 | 210 | القيادة الخادمة |
| -1.602 | 0.334 | -0.535 | -0.689 | 0.168 | -0.116 | 210 | الحاجات الاساسية للافراد العاملين |

المصدر : نتائج برنامج SPSS V. 24

نتائج الجدول (4) تبين لنا أن قيمة Z للتمايل والتفلطح للمتغيرين في هذه الدراسة لم تتجاوز حدود الـ (±1.96)، ومن ثم، فإن هذا يدل على ان توزيع البيانات قريب لمنحنى التوزيع الطبيعي وأن ادوات الاحصاء المعلمي هو الاكثر تناسب في تحليل البيانات.

ثانياً: صدق وثبات المقاييس

باستعمال التحليل العامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis- CFA) الذي يوفره برنامج (Amos. V. 25)، إذ تم احتساب مؤشرات صدق البناء التوكيدي لمقاييس المتغيرين في الدراسة الحالية. وكشرط لإجراء التحليل العامل التوكيدي وضمان دقة نتائجه يشترط ان تتجاوز العينة (200) استجابة، وهذا الشرط متوفر في الدراسة الحالية لكون حجم العينة النهائية هو (210) استجابة (Kline, 2011:199)، إذ تم التحقق من الصدق بالاعتماد على مؤشرات صدق التقارب لضمان وجود صلاحية وموثوقية المقاييس بالشكل المناسب (Singh, 2007: 203). سيتم التحقق من صدق المقاييس (Validity) من خلال التحقق من مؤشرات صدق التقارب (Convergent Validity) والذي يهدف للتحقق من درجة تقارب بنية المقاييس الفرعية بالدرجة المناسبة (Hair et

112:2017, al.). تنقسم مؤشرات صدق التقارب إلى مؤشرين، يركز المؤشر الاول على احتساب قيم التشعبات المعيارية (Factor loading) لأسئلة كل بنية مقياس تم استخدامه في جمع البيانات، ينبغي أن تكون قيمة التشعب المعيارى اعلى من (0.50) او اعلى من (0.70) بالحالة المثالية، من جهة اخرى، يركز المؤشر الثاني على احتساب قيم متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted [AVE] الذي ينبغي أن يكون اعلى من (0.50) (Hair et al., 2010: 680). يشير الثبات (Reliability) إلى درجة احتمال حدوث النتائج نفسها في حالة استخدام نفس المقاييس لجمع البيانات في وقت لاحق، إذ إن التأكد من الثبات (فضلا عن الصدق) يعطي قوة للمقاييس واطمئنان لاستخدامها في دراسات مستقبلية (4: 2010, Hair et al.). للتحقق من الثبات، تم الاعتماد على مؤشرين للثبات وهما، قيمة الثبات المركب (Composite Reliability) وقيمة كرونباخ الفا (α Cronbach's). ان القيم المقبولة احصائيا للمؤشرين هي تجاوزها قيمة (0.70) (2010: 112, Hair et al.). الجداول (5) و(6) توضح نتائج قيم مؤشرات صدق التقارب والثبات التي تم استخراجها لكل متغير.

المتغير المستقل: القيادة الخادمة يتضمن مقياس المتغير المستقل (القيادة الخادمة) (23) فقرة مقسمة على خمسة ابعاد، اربعة فقرات لبعدى الايثار والمشاركة العاطفية، وخمسة فقرات لإبعاد الحكمة، اسلوب الاقناع، الاشراف التنظيمي. الجدول (5) يوضح مؤشرات صدق التقارب ومؤشري الثبات لمتغير القيادة الخادمة وكالاتي:

(جدول 5: مؤشرات صدق التقارب والثبات للقيادة الخادمة)

| α | CR | AVE | التشبعات المعيارية | الفقرات | |
|----------|-------|-------|--------------------|----------------|-------------------|
| 0.787 | 0.700 | 0.526 | 0.72 | Q1 | الايثار |
| | | | 0.70 | Q2 | |
| | | | 0.71 | Q3 | |
| | | | 0.77 | Q4 | |
| 0.798 | 0.723 | 0.545 | 0.81 | Q5 | المشاركة العاطفية |
| | | | 0.62 | Q6 | |
| | | | 0.78 | Q7 | |
| | | | 0.73 | Q8 | |
| 0.818 | 0.760 | 0.540 | 0.68 | Q9 | الحكمة |
| | | | 0.75 | Q10 | |
| | | | 0.71 | Q11 | |
| | | | 0.76 | Q12 | |
| 0.752 | 0.734 | 0.554 | 0.44 | Q14 | اسلوب الاقتناع |
| | | | 0.74 | Q15 | |
| | | | 0.60 | Q16 | |
| | | | 0.87 | Q17 | |
| | | | 0.74 | Q18 | |
| 0.799 | 0.701 | 0.527 | 0.38 | Q19 | الاشراف التنظيمي |
| | | | 0.67 | Q20 | |
| | | | 0.58 | Q21 | |
| | | | 0.88 | Q22 | |
| | | | 0.74 | Q23 | |

المصدر: نتائج برنامجي الـ Amos & SPSS

من خلال ما تظهره النتائج في الجدول (5)، يتبين بأن هناك فقرتين فقط تم حذفهما لعدم تحقيقهما القيمة المقبولة، الفقرة (Q14) التابعة لبعدها اسلوب الاقتناع،

والفقرة (Q19) التابعة لبعده الاشراف التنظيمي، لتصبح عدد فقرات مقياس القيادة الخادمة النهائية (21) بدلا من (23) فقرة. فضلا عن ذلك، فقد تجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) القيمة المعيارية وهي (0.50). بذلك، فإن مؤشري صدق التقارب قد تحققا لمتغير القيادة الخادمة وابعاده الخمسة، وأخيراً، فإن مؤشري الثبات قد حققا القيمة المعيارية مما لا يشير إلى أي قلق حول ثبات مقياس هذا المتغير.

المتغير التابع: الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين

يتضمن مقياس المتغير التابع (الحاجات الاساسية للأفراد العاملين) (9) فقرة مقسمة على ثلاثة ابعاد (الارتباط، الكفاءة، الاستقلالية) بالتساوي، الجدول رقم (6) يوضح مؤشرات صدق التقارب ومؤشري الثبات لمتغير الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين وكالاتي:

(جدول 6: مؤشرات صدق التقارب والثبات للحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين)

| α | CR | AVE | التشبعات المعيارية | الفقرات | |
|----------|-------|-------|--------------------|---------|-------------|
| 0.779 | 0.815 | 0.683 | 0.83 | Q24 | الارتباط |
| | | | 0.84 | Q25 | |
| | | | 0.82 | Q26 | |
| 0.798 | 0.719 | 0.567 | 0.77 | Q27 | الكفاءة |
| | | | 0.81 | Q28 | |
| | | | 0.67 | Q29 | |
| 0.732 | 0.705 | 0.571 | 0.70 | Q30 | الاستقلالية |
| | | | 0.79 | Q31 | |
| | | | 0.77 | Q32 | |

المصدر : نتائج برنامجي الـ Amos & SPSS

من خلال ما تظهره النتائج في الجدول (6)، يتبين عدم وجود اي فقرة لم تحقق قيمة التشبع المعيارية المقبولة، من ثم لن يتم حذف اي فقرة، فضلاً عن ذلك، فقد تجاوز متوسط التباين المستخرج (AVE) القيمة المعيارية وهي (0.50) ، بذلك، فان مؤشري صدق التقارب قد تحققا لمتغير الحاجات النفسية الاساسية للافراد العاملين وابعاده الثلاثة. وأخيراً، فإن مؤشري الثبات قد حققا القيمة المعيارية مما لا يشير إلى أي قلق حول ثبات مقياس هذا المتغير.

ثالثاً: الاحصاء الوصفي والارتباط:

يوضح الجدول (7) نتائج الاحصاء الوصفي ومعامل الارتباط بين المتغيرات، إذ تشير نتائج الاحصاء الوصفي بأن قيم الاوساط الحسابية للمتغيرات تراوحت ما بين (3.98) لبعده المشاركة العاطفية و(4.26) لبعده اسلوب الاقتناع، هذا يشير الى ان الاستجابة تجاه متغيرات الدراسة وابعادها كانت بمستوى "اتفق". فضلاً عن ذلك، فإن قيم الانحرافات المعيارية كانت منخفضة ومقبولة وتشير إلى أن تشتت البيانات قليلة ومقبولة احصائياً، اما فيما يتعلق بمعامل الارتباط، تشير النتائج إلى أن جميع قيم الارتباط بين المتغيرات والابعاد كانت ايجابية وذات دلالة احصائية ومعنوية، وهذا يؤشر اولياً إلى وجود علاقات التأثير، وبذلك قبول الفرضيات.

جدول 7: نتائج الاحصاء الوصفي والارتباط

| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغيرات |
|----|---|---|---|---|---|---|--------|--------|--------|-------------------|---------------|---------------------|
| | | | | | | | | | 1 | 0.717 | 4.10 | 1 الإيثار |
| | | | | | | | | 1 | .646** | 0.769 | 3.98 | 2 المشاركة العاطفية |
| | | | | | | | 1 | .652** | .572** | 0.631 | 4.26 | 3 الحكمة |
| | | | | | | 1 | .702** | .546** | .591** | 0.648 | 4.26 | 4 اسلوب الاقتناع |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|----|---|
| | | | | | 1 | .699** | .648** | .488** | .519** | 0.666 | 4.24 | 5 | الإشراف التنظيمي |
| | | | | 1 | .702** | .646** | .657** | .619** | .612** | 0.567 | 4.17 | 6 | القيادة الخادمة |
| | | | 1 | .558** | .380** | .443** | .386** | .599** | .473** | 0.776 | 4.03 | 7 | الارتباط بمجتمع العلامة التجارية |
| | | 1 | .701** | .543** | .388** | .543** | .377** | .479** | .449** | 0.605 | 4.20 | 8 | كفاءة الدور |
| | 1 | .623** | .595** | .463** | .365** | .400** | .359** | .461** | .318** | 0.684 | 4.01 | 9 | استقلالية الدور |
| 1 | .646** | .675** | .693** | .599** | .433** | .525** | .430** | .595** | .476** | 0.600 | 4.08 | 10 | الحاجات النفسية الاساسية للإفراد العاملين |

المصدر: نتائج برنامج الـ SPSS

رابعاً: اختبار الفرضيات:

نموذج الدراسة الحالية يتضمن متغيراً مستقلاً واحداً وهو القيادة الخادمة، ومتغيراً تابعاً واحداً وهو الحاجات النفسية الأساسية للأفراد العاملين. على هذا الأساس، سوف يتم الاعتماد على تحليل المسار [Path analysis] لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية لنموذج الدراسة الحالية، أحد التطبيقات الهامة لهذا التحليل هو استخدام برنامج الإحصاء Amos v. 24. سيتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات في هذا التحليل، إذ يُمثل معامل التأثير المعياري (β) حجم التأثير المعياري المقدر، وتمثل قيمة (S.E.) الخطأ المعياري، وقيمة [t] الدرجة التي تمثل معيار قبول الفرضية، والتي تقبل الفرضية عندما تكون قيمة [t] أعلى من ± 1.96 ، فضلاً عن قيمة [p] التي تُمثل المعنوية المقبولة للفرضية، والتي ينبغي أن تكون أقل من (0.05) لقبول الفرضية. الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية للدراسة الحالية وكالاتي:

جدول 8: نتائج اختبار الفرضيات

| النتيجة | P-value | T-value | S.E. | β | الفرضية | |
|---------|---------|---------|-------|---------|---|-----|
| تقبل | *** | 11.268 | .059 | .615 | القيادة الخادمة ◀ الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين | H1 |
| ترفض | 0.751 | 0.318 | 0.062 | 0.023 | الايثار ◀ الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين | H1a |
| تقبل | 0.000 | 5.811 | 0.059 | 0.442 | المشاركة العاطفية ◀ الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين | H1b |
| تقبل | 0.015 | 2.439 | 0.079 | 0.302 | الحكمة ◀ الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين | H1c |
| تقبل | 0.000 | 4.285 | 0.088 | 0.369 | اسلوب الاقتناع ◀ الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين | H1d |
| ترفض | 0.153 | 1.429 | 0.072 | 0.105 | الاشراف التنظيمي ◀ الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين | H1e |

المصدر: نتائج برنامج الـ Amos

ومن خلال الجدول اعلاه نستنتج الآتي:

1- هناك تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية واحصائية للقيادة الخادمة في الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين عند مستوى دلالة معنوية (H1: $P < 0.01$).

2- لا يوجد هناك تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية واحصائية للايثار في الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين عند مستوى دلالة معنوية (H1a: $P > 0.05$).

3- هناك تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية واحصائية للمشاركة العاطفية في الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين عند مستوى دلالة معنوية (H1b: $P < 0.01$).

4- هناك تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية واحصائية للحكمة في الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين عند مستوى دلالة معنوية (H1c: $P < 0.05$).

5- هناك تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية واحصائية لاسلوب لاقتناع في الحاجات النفسية الاساسية للافراد العاملين عند مستوى دلالة معنوية (H1d: $P < 0.01$).

6- لا يوجد هناك تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية واحصائية للاشراف التنظيمي في الحاجات النفسية الاساسية للافراد العاملين عند مستوى دلالة معنوية (H1e: $P > 0.05$).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- توجد بين ابعاد القيادة الخادمة المتمثلة ب(الايثار - المشاركة العاطفية- الحكمة- اسلوب الاقناع-الاشراف التنظيمي) وبين ابعاد الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين والمتمثلة ب(الارتباط- الكفاءة-الاستقلالية) علاقة ارتباط ايجابية ذات تأثير متوسط في هذه الدراسة. وهذا ما اثبتته نتائج هذا البحث.

2- تعد القيادة الخادمة ذات تأثير مباشر ومهم في تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين في قطاع الفنادق بصورة عامة والفنادق العراقية في محافظة البصرة بصورة خاصة.

ثانياً : التوصيات :

وبناءً على الاستنتاجات اعلاه فإنه يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1- اعتماد ممارسة تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين ضمن خطط المنظمة الاستراتيجية وذلك عن طريق توفير فرص التدريب والتطوير لهم.

2- ان تعمل القيادة الخادمة على دعم الدافعية الداخلية للأفراد العاملين وزيادتها. وذلك من خلال دعم شعورهم باهمية الوظيفة التي يؤديونها وانها ليست مجرد عمل روتيني ممل، وأن عملهم هذا سيزيد من معرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم في التعامل مع الزبائن، وخاصة عندما يتوفر لديهم الشعور بالمسؤولية والكفاءة والارتباط بالعمل والاستقلالية في اتخاذ القرارات الخاصة به.

3- على ادارات الفنادق زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة الخادمة والعمل على اظهار سماتها عن طريق التحلي بالقيم والمعتقدات والفضائل الانسانية التي تجعل من بيئة العمل مكاناً ايجابياً يعمل على تلبية الحاجات النفسية الاساسية للأفراد العاملين فيه.

4- على ادارات الفنادق أن تهتم بصحة وسلامة افرادها العاملين من خلال تقديم خدمة صحية تليق بهم من خلال تقديم احدث التقنيات الممكنة واجراء الفحوص الشاملة لهم مع توفير الاطعمة ضد الاوبئة لهم، وكذلك توفير مكان عمل مناسب خاضع لمعايير السلامة والصحة، مع تنظيم واطاحة مجال الاستراحة لهم من اجل أن يستعيدوا نشاطهم، مع الاستمرار في تدريبهم على قواعد السلامة والصحة المهنية من خلال المحاضرات الميدانية والندوات حول الموضوع .

ثالثاً : المحددات : Limitations :

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الباحثة لاكمال اجراءات الدراسة الحالية، إلا أنها مثل غيرها من الدراسات الاخرى، قد واجهت مجموعة من المحددات كعالمي الكلفة و الوقت اللذين يعدان ذوا تاثير طبيعي في اثراء نتائج الدراسة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة في (قطاع الضيافة) على مجموعة مختلفة من الفنادق التي تقع في اماكن متفرقة في محافظة البصرة، ويعتبر عامل الوقت والتاخير في استرجاع الاستبانة من المراحل المهمة في عملية البحث، إذ تم الاكتفاء في تطبيق هذا البحث في قطاع الضيافة في محافظة البصرة فقط واستبعدت باقي محافظات العراق لبعده المسافة وزيادة الكلفة، وبذلك يمكن تلخيص المحددات بالاتي :

- 1- الوقت وهو احد المحددات الرئيسية التي تستند اليها الدراسة الحالية فضلاً عن التاخير في استرجاع الاستبانة من الفنادق .
- 2- اقتصر تطبيق الدراسة الحالية على القطاع الخدمي الخاص بالضيافة (قطاع الفنادق) في محافظة البصرة وبالتالي فان شمول قطاعات اخرى يمكن أن يقود إلى نتائج اكثر دقة .

3- استندت الدراسة الحالية على عدد محدد من الابعاد التي كانت مناسبة مع الواقع العملي لعينة الدراسة اي الافراد العاملين في الفنادق .

رابعاً : البحوث المستقبلية : **The Future Researches**

1- تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات اخرى (المطاعم والكافيهات، مراكز التسوق الكبرى، ...الخ) والتي تستطيع من خلالها تعميم النتائج او الحصول على نتائج اكثر دقة .

2- العمل على تطوير نموذج الدراسة الحالية وتحسينه من قبل الباحثين الاخرين عن طريق اضافة المزيد من الابعاد التي لم يتم ذكرها في الدراسة الحالية مثل (التمكين للقيادة الخادمة، الحاجة الاضافية لمعنى العمل لبعد الحاجات النفسية الاساسية) والتي يمكن ان تقود إلى نتائج اكثر دقة وعملية وافادة في الدراسات المستقبلية.

3- العمل على محاولة اجراء دراسة مقارنة تجمع بين القطاعين العام والخاص لغرض معرفة اوجه التشابه والاختلاف بالمتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية .

المصادر References

الكتب BOOKS

- 1- Field, A. (2009), Discovering Statistics Using SPSS. Thrid Edition.
- 2- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B.J. & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis. 7th ed. Pearson prentice Hall.
- 3- Kerr, A. W., Hall, H. K., & Kozub, A. K. (2002), Doing Statistics with SPSS. SAGE Publications, London.
- 4- Kline, R. B. (2011), Principles and practice of structural equation modeling. 3rd ed., New York: Guilford Press.
- 5- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016), Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.
- 6- Singh, K. (2007), Quantitative social research methods. New Delhi. Sage Publications.

المقالات والدوريات والاطاريح Journal, Periodicals & Theses

- 1- حميد، غسان عبد الجليل. 2020. "تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابداعي: المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً (دراسة تطبيقية لعينة من الافراد العاملين في شركة نفط البصرة)" ، (رسالة ماجستير، جامعة البصرة، البصرة، العراق).
- 2- Abun, D. & Maggalanez, T. (2018), "Psychological need satisfaction at work of faculty and employees of divine word colleges in region I, Philippine and their work engagement." International Journal of Applied Research, Vol. 4, No. 3, p.p. 21-30.
- 3- Avsaroglu, S., Unuvar, S. & Uslu, M. (2013), "The Effects of Hotel Employees' Psychological Needs on Their Self-Respect." International Journal of Academic Research, Part B, Vol. 5, No. 2, p.p. 288-296.

- 4- Bany Hamdana, K., Al-Zubi, H. A. & Barakat, S. (2020),” Servant leadership and its impact on organizational citizenship behavior: Exploring the mediating role of job satisfaction.” *Management Science Letters*, Vol. 10, p.p. 2395–2402.
- 5- Barbuto Jr, J. E. & Wheeler, D. W. (2006),“ Scale development and construct clarification of servant leadership.” *Group & Organization Management*, 31(3), p.p. 300-326.
- 6- Barbuto, J. E. & Hayden, R. W. (2011),” Testing relationships between servant leadership dimensions and leader member exchange (LMX).” *Journal of Leadership Education*, 10(2), p.p. 22-37.
- 7- Brière, M., Le Roy, J. & Meier, O. (2020),” Linking servant leadership to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory.” *J. Appl. Soc. Psychol.* Vol. 0, p.p.1–14.
- 8- Coxen, L., van der Vaart, L., Van den Broeck, A. & Rothmann, S. (2021),” Basic Psychological Needs in the Work Context: A Systematic Literature Review of Diary Studies.” *Frontier in Psychology*, Vol. 12, Article 698526, p.p.1-18.
- 9- Decuyper, A., Bauwens, R. & Audenaert, M. (2022),” Leader Psychological Need Satisfaction Trickle Down: The Role of Leader-Member Exchange.” *Frontiers in Psychology*, Vol.13, Article 799921, p.p.1-14.
- 10- Gandolfi, F. & Stone, S. (2018),” Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership.” *Journal of Management Research*, Vol.18, No.4, p.p. 261-269.
- 11- Hamilton, F. & Bean, C. J. (2005),” The importance of context, beliefs and values in leadership development.” *Business ethics: A European review*, 14(4), p.p.336-347.

- 12- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K. & Winkel, J. (2016),” The impact of servant leadership dimensions on leader–member exchange among health care professionals.” *Journal of nursing management*, Vol. 24(2), p.p. 228-234.
- 13- Hershey, D. A. & Farrell, A. H. (1997),” Perceptions of wisdom associated with selected occupations and personality characteristics.” *Current Psychology*, Vol. 16(2), p.p.115-130.
- 14- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. & Weinberger, E. (2013),” Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization.” *The Leadership Quarterly*, Vol. 24(2), p.p. 316-331.
- 15- Kantharia, B. N. (2011), “ Servant Leadership: An Imperative Leadership Style for Leader Managers." *NICOM 2011 / LDT – 21*, p.p.1-14.
- 16- Karatepe, O. M., Aboramadan, M. & Dahleez, K.A. (2020),” Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, p.p.1-21.
- 17- Lan, Y., Xia, Y. & Yang, L. (2021),” Effects of servant leadership on the leader’s innovative behavior. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 49(10), e10782, p.p.1-13.
- 18- Maula-Bakhsh, R. & Abdul Raziq (2013),” Development of Conceptual Link between Servant Leadership & Employee Subjective Well-being.” *J. App. Em. Sc*, Vol. 4, Issue 2, p.p. 157-168.

- 19- Mirza, F., Younus, S., Hasan, A., Yousaf, J. & Hafeez, N. (2023),” Prioritizing those who follow: How do Transformational leadership and Servant leadership stimulate on employee outcomes? Using Self-determination Theory.” *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, Vol. 3, Issue, 2, p.p.61-90.
- 20- Morhart, F. M., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009),” Brand-Specific Leadership :Turning Employees into Brand Champions”. *Journal of Marketing*, Vol. 73 , p.p.122–142.
- 21- Muzira, D. R. & Muzira, R. (2020),” The Concept of Servant Leadership in Business Management .” *East African Journal of Education and Social Sciences EAJESS* Vol.1, No. 1 , p.p. 24-32.
- 22- Qureshi, M. A. & Saraih, U. N. (2022), “ Servant Leadership Philosophy and Practice: Development of Training Activities to Implement Servant Leadership in Organisations.” *International Journal of Business and Technopreneurship*, Vol. 12, No 2, p.p. 63-76.
- 23- Schepers, J., Falk, T., de Ruyter, K., de Jong, A. & Hammerschmidt, M. (2012), “Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement When Shaping Frontline Employee Behavior?” *Journal of Marketing*, Vol. 76 , p.p.1 –20.
- 24- Spears, L. C. (2010), ” Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders” . *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- 25- Van Dierendonck, D. (2011),” Servant leadership: A review and synthesis.” *Journal of management*, 37(4), p.p. 1228-1261.
- 26- van Hooff, M. L. M. & De Pater, I. E.(2019),” Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need

- strength.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, p.p.1-9.
- 27- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M. & Soenens, B. (2020),” Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions”. *Springer Science & Business Media .Motivation and Emotion*, Vol. 44, p.p.1–31.
- 28- van Tuin, L., Schaufeli, W. B. & van Rhenen, W. (2020),” The Satisfaction and Frustration of Basic Psychological Needs in Engaging Leadership.” *JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES*, Vol. 14, No. 2, p.p.6-23.
- 29- Wierds, C. M., Faulkner, G., Rhodes, R. E., Zumbo, B. D. & Beauchamp, M.R. (2022), ”Psychological needs and exercise behaviour : a comparison of two psychological needs models.” *Psychology & Health*, p.p.1-19.
- 30- Yang, J., Liu, H. & Gu, J. (2017),” A multi-level study of servant leadership on creativity.” *Leadership & Organization Development Journal*, p.p.1-29.
- 31- Zargar, P., Sousan, A. & Farmanesh, P. (2019),” Does trust in leader mediate the servant leadership style – job satisfaction relationship? “ *Management Science Letters*, Vol.9, p.p. 2253–2268.
- 32- Zia, M.Q., Naveed, M., Bashir, M.A. & Iqbal, A. (2021),” The influence of servant leadership on employees’ outcomes via job embeddedness in hospitality industry.” *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, p.p.1-17.