

## أثر القيادة الخادمة على مستوى الثقة التنظيمية للعاملين بشركات السياحة المصرية

سلمي عبد المالك محمد      تقي محروس فهمي      هبه صلاح زكي

قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

### الملخص

هدفت الدراسة إلي قياس أثر القيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الثقة في الرئيس المباشر، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة الشركة في شركات السياحة فئة "أ". تم تصميم استمارة استقصاء لتجميع بيانات الدراسة حول مدى تبني شركات السياحة للقيادة الخادمة، وكذلك مستوى الثقة التنظيمية فيها. تم توزيع ٤٦٧ استمارة عينة من العاملين شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة بشكل يدوي وإلكتروني. وتم استرداد ٤٣٤ استمارة، وبعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة تم الاعتماد علي تحليل عدد ٤٠٢ استمارة صالحة لتحليل بياناتها باستخدام برنامج SPSS V. 24. وقد توصلت النتائج إلي وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة. كما أبرزت نتائج الدراسة أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي في زيادة مستوى الثقة التنظيمية وأبعادها الثلاثة في شركات السياحة. وقد انتهت الدراسة بوضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحفيز وتشجيع شركات السياحة علي تبني نمط القيادة الخادمة بشكل أكبر وزيادة تأثيره علي الثقة التنظيمية.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، الثقة التنظيمية، شركات السياحة.

### مقدمة

علي الرغم من أن القيادة الخادمة والثقة التنظيمية يمثلان أهمية كبيرة في صناعة الضيافة، إلا أنه لم يتم الاهتمام الكافي بهما في الدراسات السياحية والفندقية. تؤثر القيادة الخادمة والثقة التنظيمية علي عدد من المخرجات الهامة المرتبطة بالعاملين مثل زيادة الرفاهية النفسية للعاملين من خلال تقليل الشعور بالإرهاق العاطفي، وتحسين الالتزام التنظيمي، وتقليل نية ترك العمل، وتقليل الانحرافات الوظيفية (Huang et al., 2016). أضاف Gui et al. (٢٠٢١) أن هناك العديد من الآثار الإيجابية للقيادة الخادمة في صناعة الضيافة، مما أدى إلي زيادة الاهتمام بهذا النمط بشكل كبير في البحوث السياحية والفندقية.

وتعد القيادة الخادمة أحد تلك الأنماط القيادية التي سعت العديد من المنظمات إلي تطبيقها، نظراً لدورها في تحسين أداء المنظمات، وزيادة كفاءتها، وخلق مناخ تنظيمي ينعكس بالإيجاب علي مستوى الثقة التنظيمية لدي العاملين، وكذلك التزامهم التنظيمي، وولائهم، ورضائهم، واستغراقهم في وظائفهم (عبد الله، ٢٠١٨). وتتمثل أهمية القيادة الخادمة أيضاً في زيادة الاهتمام بالمرؤوسين، وتمنحهم الشعور بالاستقلالية، وتقديرهم في العمل، وتمكينهم، والعمل علي تلبية احتياجاتهم الوظيفية والشخصية في العمل، ومساعدة المرؤوسين علي التطوير والنجاح، وتوجيههم بفاعلية نحو تحقيق الأهداف (متعب، ٢٠١٥). والقائد الخادم يسعى لتمكين العاملين معه بدلاً من السيطرة عليهم، كما يستخدم وسائل فعالة لإقناعهم بدلاً من إكراههم، بجانب تشجيع العاملين علي المشاركة والإبداع، وكذلك تحقيق التوافق في الآراء داخل فريق العمل (صلاح الدين، ٢٠١٦).

ويتوقف نجاح المنظمات علي كفاءة العاملين بها، ومن ثم تسعى هذه المنظمات إلي الاهتمام بالعاملين بها من خلال تطبيق الأنماط القيادية الحديثة، والتركيز علي العلاقات القوية القائمة علي أساس الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة، وتشجيع العمل الجماعي، وروح الإبداع والابتكار (عواد، ٢٠٢١). وقد أصبح تعزيز الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل بين العاملين والإدارة، وضمان إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وبدونها لا يمكن أن تستمر المنظمات في بيئة العمل (محمود، ٢٠١٤). وتأكيداً لأهمية الثقة التنظيمية؛ فإنها تحقق فوائد عديدة مثل العمل علي التحفيز والابتكار، وتحقيق أكبر قدر من الاستقرار والارتباط العاطفي للعاملين بالمنظمة. كذلك فهي أيضاً تزيد من التفاعل والتعامل الصادق، وتسهم في تناول الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية، وتساهم في تعزيز الأداء، وارتفاع الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي (درادكة والمطيري، ٢٠١٧). هذا ويعد الشعور بالثقة التنظيمية أحد أهم مصادر رضا العاملين، ومؤشراً لنجاح المنظمات. لذا فإن الحرص علي وجود قيادة خادمة تدعم هذا الشعور سوف يؤدي بالضرورة إلي العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة لكل من المنظمة والعاملين بها.

هناك بعض الدراسات التي تناولت أثر القيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية في الفنادق وشركات الطيران، ولكن لا توجد دراسات سابقة تناولت أثر القيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية في شركات السياحة. من المعروف أن نمط القيادة المطبق في أي شركة يؤثر كثيراً علي عدد كبير من المخرجات التنظيمية سواء بشكل سلبي أو إيجابي. وتوضح الدراسات التي أجرتها مؤسسة "جالوب" أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتكون وظائفهم يستقبلون بسبب مديرهم الغير ناجح أو مديرهم الغير كفاء (دهليز وغالي، ٢٠١٨). وفي إطار ذلك سعت العديد من تلك الشركات إلي تطبيق أنماط قيادية ناجحة لديها القدرة علي تحسين مستوي الأمان الوظيفي لدي العاملين، وتعزيز مستوي الثقة في الإدارة، بجانب خلق مناخ تنظيمي يحفز علي الإبداع والابتكار، ويساهم في تحسين أداء العاملين، ويعزز من قدرات تلك الشركات لمواجهة المنافسة وتحديات بيئة العمل. وتعد القيادة الخادمة أحد الأنماط القيادية التي لديها القدرة علي تحفيز العاملين، وزيادة مستوي رضائهم وولائهم، وتشجيعهم لبذل المزيد من الجهود، وبناء علاقات قوية قائمة علي الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين. بجانب دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال الالتزام بتطوير مهارات وقدرات المرؤوسين، وتمكينهم، وتشجيع العمل الجماعي، والاهتمام بمصالح المرؤوسين، والحكمة في التعامل مع الآخرين، وتطبيق الإدارة بالمشاركة. وبناء علي ما سبق؛ تناقش هذه الدراسة أثر تطبيق نمط القيادة الخادمة في شركات السياحة المصرية كأحد الأنماط القيادية الناجحة علي مستوي الثقة التنظيمية لدي العاملين في تلك الشركات. وعلي الرغم من أهمية القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية إلا أنها لم تلق الاهتمام الكافي في الدراسات السياحية.

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تقييم أثر تطبيق نمط القيادة الخادمة في شركات السياحة علي مستوي الثقة التنظيمية لدي العاملين في تلك الشركات. وينقسم هذا الهدف إلي عدة أهداف فرعية تتمثل في قياس مدي تطبيق أبعاد القيادة الخادمة في شركات السياحة المصرية، وتقييم مستوي الثقة التنظيمية لدي العاملين في شركات السياحة المصرية، وتقييم العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، وتحليل أثر القيادة الخادمة علي مستوي الثقة التنظيمية لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

## الإطار النظري

### ١. القيادة الخادمة

#### مفهوم القيادة الخادمة

أشار هلال وكمال (٢٠١٨، ص ٨١٩) إلي أن هناك من يعرف نمط القيادة الخادمة وفقاً للخصائص التي يمتلكها القائد تجاه العاملين، وهناك من يعرفها وفقاً لأنشطة وممارسات القيادة التي تشمل خدمة العاملين، وتلبية احتياجاتهم، والاهتمام بمصالحهم. وفي كلتا الحالتين يكون الاهتمام منصب علي اهتمام القائد بالعاملين. وعرف رحيم (٢٠١٨، ص ١٢) القيادة الخادمة علي أنها نمط من أنماط القيادة الذي يركز علي تقديم المساعدة والدعم للعاملين، وإمدادهم بالمعلومات الكافية، وإظهار الاحترام والتقدير لهم، وتشجيعهم المستمر بهدف تحقيق الأهداف المحددة، ودعم قدراتهم الإبداعية والابتكارية داخل الشركة. بينما رأي الرويلي (٢٠١٩، ص ١٨) أن القيادة الخادمة هي أسلوب وفلسفة إدارية يتبناها القائد داخل المنظمة لخدمة العاملين بدلاً من السيطرة عليهم، وكذلك لتحفيزهم وإقناعهم بدلاً من إرهابهم وإكراههم علي العمل، ودفعهم للمشاركة والإبداع والمبادرة، والعمل الجماعي. بينما عرف أبو شمالة (٢٠٢٠، ص ٩) القيادة الخادمة علي أنها ذلك النمط الذي يقوم علي مجموعة من المبادئ الرئيسية مثل التركيز علي المرؤوسين، وإعلاء مصلحتهم فوق مصلحته الشخصية، وتعزيز تطورهم ونموهم الشخصي والاجتماعي والمهني، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي تحويل المنظمة إلي منظمة خدمية.

#### أبعاد القيادة الخادمة

تتعدد أبعاد القيادة الخادمة حيث تشمل ٧ أبعاد هي المهارات المفاهيمية (التصور)، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين، ومساعد المرؤوسين علي التطور، والتعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع. تشير المهارات المفاهيمية (التصور) إلي معرفة القائد بكل ما يدور داخل المنظمة، وإلمامه بالمهام المطلوبة منه ومن العاملين بشكل يمكنه من مساعدتهم بشكل فعال، كما يعمل القائد علي تقديم كافة أنواع المساعدة وتسهيل مهام العاملين (العبرية، ٢٠١٨). بينما تشير المعالجة العاطفية (التعاطف - التلاحم العاطفي) إلي قيام القائد بتقديم الدعم العاطفي للعاملين عند وقوع أو حدوث مشكلات نفسية لهم. ويكون القائد الخادم متعاطفاً بشكل كبير، ويُظهر عواطفه للعاملين، ويوفر بيئة عمل تجعل العاملين يعبرون عن مخاوفهم الوظيفية والشخصية (العسيري، ٢٠١٩). كما أن الاهتمام بالمرؤوسين (الإيثار) يشير إلي اهتمام القائد بتلبية احتياجات ورغبات العاملين أولاً قبل تلبية احتياجاته الشخصية (فايد، ٢٠٢٠)، وكذلك إعطاء أولوية كبيرة لمشاكل العاملين في العمل وحلها سريعاً (محمد ومحمد، ٢٠٢٠)، والاهتمام بالاحتياجات العاطفية والمهنية للعاملين داخل وخارج المنظمة، وذلك لمساعدتهم علي النمو والنجاح في العمل، ودعمهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم (محمد، ٢٠٢٠). كما تشير مساعدة المرؤوسين علي التطور إلي حرص القائد علي دعم وتوجيه العاملين مما يحقق نموهم وتطورهم والاهتمام بهم (محمد وآخرون، ٢٠١٩)، وذلك لامتلاك المهارات والخبرات التي تمكنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية (الهنداوي، ٢٠٢٠)، من خلال تدريبهم وتأهيلهم وتزويدهم بالمعارف والخبرات التي تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم المهنية (عقيلات، ٢٠١٩). كما يشير إلي سعي القائد الدائم لدعم ومساعدة العاملين للاستفادة القصوي من إمكانياتهم بكفاءة في عملهم (القرني، ٢٠٢٠). ويشير التعامل الأخلاقي إلي امتلاك القائد لقيم الصدق والثقة والنزاهة كما

يدركها العاملون (إبراهيم والمرزوقي، ٢٠٢١)، وكذلك التعامل بشفافية وصراحة وعدالة مع جميع العاملين (محمد وآخرون، ٢٠١٩). أما التمكين فيشير إلي اتجاه القائد لمنح العاملين بعض السلطات والمسئوليات والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات للتأكيد علي أهمية العمل الجماعي، وإعطاء فرصة لتنفيذ وتجربة أفكار جديدة، وتبادل المعلومات (الجهني، ٢٠١٩؛ الراجحي، ٢٠٢١). وأخيراً يشير خلق قيمة للمجتمع إلي حرص واهتمام القائد بخدمة المجتمع المحيط بالمنظمة، وتشجيع العاملين علي القيام بأدوار خدمية في المجتمع، مما يساعد علي تطوير المجتمع بشكل فعال (سلامة، ٢٠٢٠؛ القرني، ٢٠٢٠).

### خصائص القيادة الخادمة

اختلفت الدراسات في تحديد خصائص وسمات متفق عليها للقيادة الخادمة، وذلك يرجع إلي عدم وجود تعريف واحد متفق عليه للقيادة الخادمة نظراً لتعدد الجوانب والأبعاد المرتبطة بها (الفقاوي، ٢٠١٩). وقد ذكر رحيم (٢٠١٨) أن القيادة الخادمة تتسم ببعض الخصائص مثل تقديم القائد مصلحة المرؤوسين علي مصلحته الشخصية، وتقديم الخدمة لهم لتحفيزهم علي خدمة غيرهم، بجانب كون القيادة الخادمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تهدف إلي تطوير مهارات العاملين لتحقيق نجاح المنظمة ونموها، كما أنها تتميز بتشجيع العاملين علي العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية فيما بينهم، وتوفير المعلومات اللازمة لهم لإشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم. علاوة علي ذلك؛ ذكر عطية والمقدم (٢٠١٨) أن هناك ثلاث سمات أساسية للقيادة الخادمة تتمثل في الشعور بأهمية وضرورة خدمة الآخرين دون النظر للمصلحة الشخصية، والتركيز علي العلاقة مع المرؤوسين وليس العلاقة مع المنظمة فقط، والتركيز علي أهمية تبني اتجاهات وسلوكيات أخلاقية في العمل. وأوضح النايف (٢٠٢٠) أن هناك بعض الخصائص الأخرى للقيادة الخادمة، والتي تشمل الحب أو الود، والتواضع، والعطاء، والرؤية، والثقة، وتفويض السلطة.

### ٢. الثقة التنظيمية

#### مفهوم الثقة التنظيمية

ازداد اهتمام الكثير من خبراء الإدارة بالثقة التنظيمية نظراً لدورها الكبير داخل المنظمات، وأنها تعد الأساس لبناء علاقات اجتماعية قوية داخل المنظمات، كما أن الثقة المتبادلة تعد دافعاً قوياً لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (الحملي، ٢٠٢٠). ترتب علي زيادة الاهتمام بموضوع الثقة التنظيمية وجود العديد من التعريفات لهذا المفهوم (بغريش، ٢٠٢٠). وقد أشار إنشاصي (٢٠١٩) إلي عدم وجود تعريف واحد مشترك أو متفق عليه للثقة التنظيمية، نظراً لتعدد المحاور والأبعاد التي تتناولها الثقة التنظيمية.

يعرف العامري (٢٠١٦، ص ٢٣) الثقة التنظيمية علي أنها تلك العلاقة الإيجابية والقوية بين العاملين والإدارة داخل المنظمة، وكذلك بين العاملين بعضهم البعض، ويكون لهذه العلاقة تأثير واضح في تحقيق أهداف المنظمة، ولا تؤثر تلك العلاقة في عمليات تقييم الأداء. بينما عرفها الحملي (٢٠٢٠، ص ١٦) علي أنها اتجاهات ومشاعر العاملين الإيجابية تجاه منظماتهم، وإيمانهم وإقتناعهم بسياسات وقدرات وخبرات المدير، وحرصهم علي الاستجابة للقرارات والتعليمات الخاصة بالعمل، والتعاون والسعي بشكل جاد نحو تحقيق أفضل النتائج في العمل. كما رأي الهبيدة والسعود (٢٠١٨، ص ٢٥٣) أن الثقة التنظيمية هي شعور العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، مما يدفعهم

إلى التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشاعرهم بصدق ووضوح، ويتعاونون مع بعضهم البعض، وقناعتهم وإيمانهم بأهداف وممارسات وقرارات المنظمة، مما ينعكس على التزامهم بتلك القرارات وسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة.

### أبعاد الثقة التنظيمية

تنقسم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ٣ أبعاد رئيسية هم الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بالإدارة العليا. تشير الثقة بالمشرفين إلى ثقة المرؤوسين في مشرفيهم في العمل وذلك من خلال العلاقة فيما بينهم (الزهرائي وصانغ، ٢٠١٩). وتتحقق ثقة المرؤوسين في مشرفيهم عندما يمتلكوا بعض القيم الأخلاقية الحميدة والكفاءة والتواصل المستمر مع المرؤوسين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم، وتحفيزهم وتشجيعهم، والعدالة في التعامل معهم (حامد، ٢٠١٩). أما الثقة بزملاء العمل فتشير إلى العلاقات الإنسانية والتعاونية بين العاملين بعضهم البعض داخل المنظمة، والتي تظهر في تبادل المعلومات والأفكار والآراء، والاتصالات المفتوحة بينهم باستمرار، بما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة (محمد، ٢٠٢١). وأخيراً تشير الثقة بالإدارة العليا إلى ثقة المرؤوسين في المنظمة وأنها قادرة على تنفيذ المهام والمسئوليات، والعدالة في اتخاذ القرارات، والتي يجب أن تكون في صالح جميع المرؤوسين بالمنظمة (كاظم، ٢٠١٤)، بجانب التطابق في القيم والمبادئ بين المرؤوسين والمنظمة، ومدى قدرتها على إنجاز كافة الأعمال (النسور، ٢٠١٤).

### الآثار السلبية لانخفاض أو انعدام الثقة التنظيمية في شركات السياحة

هناك بعض الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى انخفاض أو انعدام الثقة داخل المنظمة سواء بين العاملين بعضهم البعض أو بين الإدارة والعاملين أو بين الإدارة العليا نفسها أو في المنظمة بأكملها، مما يؤدي إلى عدم استقرار وتراجع مستوى الأداء بالمنظمة ككل. وتتمثل أهم تلك الأسباب في عدم توافر بيئة عمل جيدة، وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الرواتب والمكافآت، والتخويف والتهديد المستمر للعاملين، والاستبداد في الإدارة، وعدم كفاءة السياسات والإجراءات الإدارية بالمنظمة (زايد، ٢٠١٨). كما أضاف النسور (٢٠١٤) أن هناك بعض الآثار المترتبة على انخفاض أو انعدام الثقة التنظيمية داخل المنظمات، مثل غياب القيم والأخلاقيات داخل العمل، وانخفاض الدوافع لدي العاملين داخل المنظمة، وضعف نظام الاتصالات السائد داخل المنظمة، بجانب عدم الاستعداد لطرح الآراء أو الأفكار الجديدة وعدم قبولها، والتوسع في الرقابة والسيطرة، وتراجع مستوى تنفيذ المهام، وانتشار الصراعات والمشاكل داخل المنظمة.

بينما ذكر زايد (٢٠١٨) أن انخفاض أو انعدام الثقة التنظيمية يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، وتراجع مستوى رضا العاملين، وانخفاض إنتاجية العاملين، وزيادة معدل دوران العمالة، وصعوبة تبادل المعلومات والمعرفة. كما أضاف الرميدي والأسرج (٢٠٢١) أن انخفاض الثقة التنظيمية داخل شركات السياحة يترتب عليه انتشار السلوكيات العدوانية في العمل، وانخفاض درجة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية في صناعة السياحة والضيافة

تلعب القيادة الخادمة دوراً رئيسياً في نجاح مختلف المنظمات، وتكون أكثر فاعلية في الصناعات القائمة على الخدمات مثل صناعة السياحة والضيافة (Elche et al., 2020)، حيث يعد الاتصال بين العميل والموظفين أساس صناعة السياحة والضيافة، ومن ثم ينبغي أن يكون هؤلاء العاملين على مستوى عالي من الأداء. للاحتفاظ بالعاملين المميزين فهناك حاجة إلى تبني أنماط قيادية فعالة. وتعد القيادة الخادمة أحد أنماط القيادة المميزة والواعدة

في صناعة الضيافة (Kaya & Karatepe, 2020). كما تعد القيادة الفعالة ضرورة لزيادة كفاءة التفاعل بين العاملين والعملاء، وزيادة الارتباط العاطفي للعاملين تجاه المؤسسات الفندقية. ونظراً لأن القادة الخادمين يهتمون ويحفظون العاملين لتقديم خدمة متميزة للعملاء، وبالتالي فإن هؤلاء القادة يقودون تلك المؤسسات لتصبح أكثر فاعلية (Elche et al., 2020).

كما تعد القيادة الخادمة أحد أنماط القيادة المميزة التي تعزز قدرة القائد علي تطوير العاملين وتسهيل نجاحهم، وأصبحت من أهم أنماط القيادة في صناعة الضيافة. ونظراً لأن مبادئ القيادة الخادمة تتوافق بشكل كبير مع الهدف من تقديم خدمات متميزة في صناعة الضيافة، فإن هناك بعض المؤسسات الفندقية التي تتبنى مبادئ القيادة الخادمة كأساس لعملياتها التشغيلية مثل فنادق ريتز (Ritz). وقد ازدادت أهمية القيادة الخادمة في صناعة الضيافة. نظراً لعلاقتها الواضحة مع بعض السلوكيات والاتجاهات الوظيفية لدي العاملين مثل الارتباط الوظيفي، والعلاقات التعاونية في العمل (Ye et al., 2019). كذلك تعد القيادة الخادمة مناسبة لتطبيقها في صناعة الضيافة بسبب أثرها الإيجابي علي المرؤوسين، وعلي رأس المال النفسي، ورضاهم الوظيفي، وقدراتهم الابتكارية (Gui et al., 2021). كما أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل قوي علي الرضا الوظيفي، والأداء الفعال، والارتباط الوظيفي لدي العاملين بالفنادق (Kaya & Karatepe, 2020).

وتساهم القيادة الخادمة في زيادة ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق (Elche et al., 2020). وقد توصلت دراسة Koyuncu Et al. (٢٠١٧) إلي أن ارتفاع مستوى رضا العاملين بالفنادق عن القيادة الخادمة يؤدي إلي مستويات مرتفعة من جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كذلك تؤدي القيادة الخادمة من خلال مناخ العمل الإبداعي إلي زيادة مستوى الإبداع الإداري وسلوكيات الإبداع في العمل داخل الفنادق (Karatepe et al., 2020). وقد أبرزت نتائج دراسة Qui et al. (٢٠٢٠) أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وجودة الخدمات في صناعة الضيافة.

وقد اكتسبت القيادة الخادمة أهمية كبيرة في العديد من الدراسات التي تم تطبيقها في المؤسسات السياحية والفندقية، والتي أبرزت العديد من الآثار الإيجابية لتطبيق نمط القيادة الخادمة في تلك المؤسسات، والتي يمكن تلخيصها في تحسين أداء المؤسسات السياحية والفندقية (Chon & Zoltan, 2019)، وتحسين الاستدامة التنظيمية، والمرونة النفسية، والابتكار في المؤسسات الفندقية (Batoool et al., 2021)، وزيادة الثقة التنظيمية، والدعم التنظيمي في الفنادق (Bavik, 2020)، وتقليل معدل دوران العمالة في الفنادق (Zia et al., 2021)، وتعزيز مناخ الثقة والاتجاهات الإيجابية لدي العاملين في مؤسسات الضيافة (Ling et al., 2017)، وزيادة قدرة الفنادق علي خلق القيمة للعملاء (Hsiao et al., 2015).

كما يعد بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمات ذو أهمية كبيرة نظراً لتأثيرها بشكل واضح علي سير العمل بالمنظمة، وتأثيرها علي الكثير من المخرجات التنظيمية مثل تحسين الأداء، وزيادة مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة الإبداع والابتكار في العمل، وكذلك تخفيض معدلات التأخير والغياب عن العمل (برهوم، ٢٠١٧). وقد أصبحت الثقة التنظيمية مصدراً من مصادر استمرار المنظمات ونجاحها في بيئة العمل شديدة التنافسية، حيث تمثل أيضاً مصدراً من مصادر الميزة التنافسية. كما أن الثقة التنظيمية تساهم بشكل واضح في تقليل المشاكل الإدارية وحلها سريعاً (حامد، ٢٠١٩). وتعد الثقة التنظيمية كذلك أحد عناصر الإدارة داخل المنظمات التي تسعى

إلى التغيير والتطوير والتميز (عبد الواحد، ٢٠٢٠). أشار لعون (٢٠١٦) إلى أن الثقة التنظيمية تعزز من قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تقوية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة، بجانب تأثيرها علي تعزيز السلوكيات والاتجاهات الإيجابية لدي العاملين، وزيادة الفاعلية التنظيمية. وفي صناعة السياحة والضيافة؛ أصبح تعزيز الثقة التنظيمية داخل شركات السياحة ضرورة لضمان تقوية العلاقات بين الإدارة والعاملين، وضمان قيام العاملين بتنفيذ كل ما هو مطلوب منهم (الرميدي والأسرج، ٢٠٢١). وتكمن أهمية الثقة التنظيمية في صناعة السياحة والضيافة في زيادة الرضا الوظيفي لدي العاملين في الفنادق ( Güçer & Şerif, 2014)، وزيادة دوافع العاملين في الفنادق (Yılmaz & Toyman, 2021)، وتعزيز ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي العاملين بالفنادق (Yoon et al., 2016)، وتحسين فاعلية استجابة العاملين في المؤسسات الفندقية للاتصالات الإدارية خلال جائحة كوفيد - ١٩ (Guzzo et al., 2021)، وتقليل نية ترك العمل لدي العاملين في شركات السياحة (الرميدي والأسرج، ٢٠٢١).

وقد لعبت القيادة الخادمة دوراً حيوياً في تحقيق الثقة التنظيمية (Hanif et al., 2020)، حيث تعد الثقة السمة الأساسية للقيادة الخادمة التي تقوم علي تمكين العاملين وإلهامهم، ويمثل القائد الخادم نموذجاً للصدق والنزاهة (Pouramiri & Mehdinezhad, 2017)، حيث تعزز القيادة الخادمة مستوي الثقة التنظيمية من خلال تعزيز تمكين العاملين، وإشراك العاملين، واحترامهم، بجانب تطوير مهارات العاملين، وتوفير التدريب المناسب لهم، والمصادقية المبنية علي النزاهة والكفاءة في العمل ( Ilkhanizadeh & Karatepe, 2018; Joseph & Winston, 2005).

أبرزت نتائج دراسة Choi (٢٠١٨) أن الأبعاد السبعة للقيادة الخادمة المتمثلة في التصور، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمؤوسين، ومساعدة المؤوسين علي النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع يؤثران إيجابياً في تعزيز ثقة العاملين في الفنادق. وأكد أيضاً Ozturk et al. (٢٠٢١) علي أن القيادة الخادمة تعزز الثقة التنظيمية لدي العاملين بالفنادق. كما توصلت دراسة Kim and Min-Kyeong (٢٠١٧) إلي أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي علي زيادة ثقة العاملين في القائد بالموانئ البحرية.

بالإضافة إلي ذلك؛ أوضح Irfan (٢٠٢١) أن للقائد الخادم أهمية في الفنادق من خلال فاعليته في التغيير التنظيمي، وتحفيزه للعاملين لبذل المزيد من الجهود لإحداث التغيير المطلوب، وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن القائد الخادم يدعم الثقة لدي العاملين في القادة بالفنادق. كما أضاف Zargar et al. (٢٠١٩) أن القيادة الخادمة من خلال خصائصها يمكن أن تؤدي إلي زيادة الثقة لدي العاملين في صناعة الضيافة. كذلك أبرزت دراسة Beck (٢٠١٤) أن القائد الخادم يؤثر في الآخرين من خلال بناء علاقات ثقة في الفنادق.

علاوة علي ذلك؛ توصلت دراسة Ling et al. (٢٠١٧) إلي أن للقيادة الخادمة تأثير أكثر أهمية في خلق مناخ من الثقة في صناعة الضيافة. وقد أكدت نتائج دراسة Qiu and Dooley (٢٠٢٢) علي أن هناك علاقة وأثر إيجابي للقيادة الخادمة علي زيادة الثقة في القائد في الفنادق. وأخيراً توصلت دراسة Ilkhanizadeh and Karatepe (٢٠١٧) إلي تأثير القيادة الخادمة في الثقة في المنظمة لدي المضيفات.

وبناءً علي ذلك؛ يمكن صياغة الفرض التالي:

يؤثر تطبيق القيادة الخادمة علي مستوي الثقة التنظيمية لدي العاملين في شركات السياحة المصرية.

## الدراسة الميدانية

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وصفاً شاملاً ودقيقاً من خلال جمع البيانات وتحليلها حول أسلوب القيادة الخادمة، وأثارها المختلفة علي الثقة التنظيمية وأبعادها. كما اعتمدت الدراسة علي إجراء الدراسة الميدانية علي عينة من مجتمع الدراسة للوصول إلي نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

### أداة الدراسة

تم تصميم استمارة استبيان لجمع بيانات الدراسة، وتم تقسيمها إلي ثلاثة محاور رئيسية. المحور الأول يشمل البيانات العامة والوظيفية مثل (النوع، والسن، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة)، المحور الثاني يتناول تقييم درجة تطبيق أسلوب القيادة الخادمة في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، والمحور الثالث لتقييم مستوى الثقة التنظيمية. تم الاعتماد علي دراسة كل من السكر (٢٠١٩) و شراب (٢٠١٨) لقياس القيادة الخادمة، أما الثقة التنظيمية فقد تم قياسها بناء علي دراسة الرميدي والأسرج (٢٠٢١). وقد تم الاعتماد في الإجابة عن عبارات المحورين الثاني والثالث علي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة المطلقة وعدم الموافقة المطلقة (٥= موافق تماماً، ٤= موافق، ٣= محايد، ٢= غير موافق، ١= غير موافق إطلاقاً).

### مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة. ويبلغ عدد شركات السياحة فئة "أ" في مصر ٢٢٠٦ شركة، منها ١٢٥٤ شركة بالقاهرة (Ministry of Tourism and Antiquities, 2021). وقد تم توزيع عدد ٤٦٧ استمارة علي عينة من العاملين شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة بشكل يدوي وإلكتروني. وتم استرداد ٤٣٤ استمارة، وتم الاعتماد علي تحليل عدد ٤٠٢ استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، ووجد أن هناك ٣٢ استمارة غير صالحة للتحليل نظراً لتكرار الإجابة علي بعض الأسئلة أو عدم وجود إجابات علي بعض الأسئلة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفروض، تم استخدام برنامج SPSS V. 24. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- اختبار معامل الثبات والاعتمادية: وتم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- ٢- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري: وذلك لوصف خصائص العينة، وتحديد استجابات أفراد العينة تجاه جميع محاور أداة الدراسة.
- ٣- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- ٤- تحليل الانحدار المتعدد: لتحديد أثر أكثر من متغير مستقل علي متغير تابع، وبيان قيمة تأثير هذه المتغيرات مجتمعة (ربيع، ٢٠٠٨).

### تحليل نتائج الدراسة

أولاً: اختبار الثبات والاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"

جدول رقم (١) قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

المتغيرات	معامل ألف كرونباخ	عدد العبارات
القيادة الخادمة	٠.٩١٩	٢٨
التصور	٠.٨٤٩	٤
المعالجة العاطفية	٠.٨٦٤	٤
الاهتمام بالمرؤوسين	٠.٨٠٤	٤
مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح	٠.٨٤١	٤
التعامل الأخلاقي	٠.٧٢٧	٤
التمكين	٠.٨٣٣	٤
خلق قيمة للمجتمع	٠.٨٢٥	٤
الثقة التنظيمية	٠.٨٩٧	٢٠
الثقة في الرئيس المباشر	٠.٨٣٦	٦
الثقة بزملاء العمل	٠.٨٠٧	٥
الثقة بإدارة الشركة	٠.٨١١	٩

يوضح جدول رقم (١) أن معامل الثبات لمتغير القيادة الخادمة بلغ ٠.٩١٩، وبلغت قيمته لكل بعد من أبعاد القيادة الخادمة: التصور، والمعالجة العاطفية، والاهتمام بالمرؤوسين، ومساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح، والتعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع ٠.٨٤٩، ٠.٨٦٤، ٠.٨٠٤، ٠.٨٤١، ٠.٧٢٧، ٠.٨٣٣، ٠.٨٢٥. علي الترتيب. كما بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير الثقة التنظيمية ٠.٨٩٧، وبلغت قيمته لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية: الثقة في الرئيس المباشر، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة الشركة ٠.٨٣٦، ٠.٨٠٧، ٠.٨١١. علي التوالي. وتدل هذه القيم علي أنها ذات دلالة مرتفعة وجيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج لأنها أعلى من النسبة المقبولة والمقدرة بـ ٠.٧ (Zaki & Al-Romeedy, 2019; Al-Romeedy, 2019).

#### الخصائص الديموغرافية للعينة

جدول رقم (٥) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٦٠
	أنثي	١٤٢
	المجموع	٤٠٢
السن	أقل من ٢٥ سنة	٥٥
	٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	١١٣
	٣٥ - أقل من ٤٥ سنة	١٢١
	٤٥ - أقل من ٥٥ سنة	٨٥
	٥٠ سنة فأكثر	٢٥
	المجموع	٤٠٢
	متوسط	٣٦
بكالوريوس / ليسانس	٣١٨	٧٩.١%

المؤهل	دبلوم	٢٢	٥.٥%
	ماجستير	١٨	٤.٥%
	دكتوراه	٨	٢%
	المجموع	٤٠٢	١٠٠%
الوظيفة	مدير الشركة	٣٣	٨.٢%
	موظف بقسم الطيران	٩٣	٢٣.١%
	موظف بقسم السياحة	٧٨	١٩.٢%
	موظف بقسم التسويق	٣١	٧.٧%
	موظف بقسم السياحة الدينية	٨٢	٢٠.٤%
	موظف بقسم الموارد البشرية	٤٠	١٠%
	موظف بقسم الحسابات	١٦	٤%
	أخرى	٢٩	٧.٢%
	المجموع	٤٠٢	١٠٠%
	عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١٩
٥ - أقل من ١٠ سنوات		١٠٥	٢٦.١%
١٠ - أقل من ١٥ سنة		٦٦	١٦.٤%
١٥ - أقل من ٢٠ سنة		٨٤	٢٠.٩%
٢٠ سنة فأكثر		٢٨	٧%
المجموع		٤٠٢	١٠٠%

يبين جدول رقم (٢) أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت (٦٤.٧%) بواقع ٢٦٠ فرد من إجمالي مجتمع الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٥.٣%) بواقع ١٤٢ فرد من مجتمع الدراسة. ووفقاً للجدول رقم (٢) فقد جاءت الفئة العمرية (٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة) في المرتبة الأولى بواقع ١٢١ فرد ونسبة ٣٠.١%، يليها الفئة العمرية (٢٥ - أقل من ٣٥ سنة) بواقع ١١٣ فرد ونسبة ٢٨.١%، ثم الفئة العمرية (٤٥ - أقل من ٥٥ سنة) بواقع ٨٥ فرد ونسبة ٢١.١%، ثم الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) بواقع ٥٥ فرد ونسبة ١٣.٧%، وأخيراً الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بواقع ٢٥ فرد ونسبة ٧%. وفيما يتعلق بالمؤهل؛ يبين الجدول أن أكثر من ثلثي أفراد العينة حاصلين علي مؤهل دراسي بكالوريوس / ليسانس بواقع ٣١٨ فرد ونسبة ٧٩.١% من إجمالي العينة، يليهم الحاصلين علي مؤهل متوسط بواقع ٣٦ فرد ونسبة ٩%، ثم الحاصلين علي دبلوم بواقع ٢٢ فرد ونسبة ٥.٥%، ثم الحاصلين علي الماجستير بواقع ١٨ فرد ونسبة ٤.٥%، وأخيراً الحاصلين علي الدكتوراه بواقع ٨ أفراد ونسبة ٢%. وفيما يتعلق بالوظيفة؛ تبين النتائج أن هناك ٩٣ فرد يعملون بقسم الطيران بنسبة ٢٣.١% من إجمالي العينة، يليهم من يعملون بقسم السياحة الدينية (الحج والعمرة) بواقع ٨٢ فرد ونسبة ٢٠.٤%، ثم من يعملون بقسم السياحة (داخلية وخارجية) بواقع ٧٨ فرد ونسبة ١٩.٢%، ثم من يعملون في قسم الموارد البشرية بواقع ٤٠ فرد ونسبة ١٠%، ثم من يعملون كمديري للشركات بواقع ٣٣ فرد ونسبة ٨.٢%، ثم من يعملون بقسم التسويق بواقع ٣١ فرد ونسبة ٧.٧%، يليهم من يعملون في وظائف أخرى بواقع ٢٩ فرد ونسبة ٧.٢%، وأخيراً من يعملون بقسم الحسابات بواقع ١٦ فرد ونسبة ٤%. وأخيراً بالنسبة لعدد سنوات الخبرة؛ يبرز الجدول أن نسبة من تبلغ عدد سنوات خبرتهم (أقل من ٥

سنوات) بلغت ٢٩.٦٪ بواقع ١١٩ فرد، يليهم من يتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين (٥ - أقل من ١٠ سنوات) بواقع ١٠٥ فرد وبنسبة ٢٦.١٪، ثم يليهم من يبلغ عدد سنوات خبرتهم (١٥ - أقل من ٢٠ سنة) بواقع ٨٤ فرد وبنسبة ٢٠.٩٪، يليهم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم (١٠ - أقل من ١٥ سنة) بواقع ٦٦ فرد وبنسبة ١٦.٤٪، وأخيراً من تبلغ عدد سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) بواقع ٢٨ فرد وبنسبة ٧٪.

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

#### جدول رقم (٣) درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة وأبعادها في شركات السياحة المصرية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
	٠.٨٣	٤.٠٢	إجمالي القيادة الخادمة
٤	٠.٦٠	٤.٠٢	التصور
١	٠.٩٣	٤.١٦	المعالجة العاطفية
٢	٠.٩٤	٤.١٣	الاهتمام بالمرؤوسين
٦	٠.٩٨	٣.٩٦	مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح
٣	١.٠١	٤.٠٦	التعامل الأخلاقي
٥	٠.٩٩	٤.٠١	التمكين
٧	١.٠٦	٣.٧٥	خلق قيمة للمجتمع

يوضح جدول (٣) درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة في شركات السياحة المصرية. وتُظهر النتائج تطبيق أسلوب القيادة الخادمة بشكل واضح في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٢، والانحراف المعياري ٠.٨٣. كما يُبرز الجدول أن بُعد "المعالجة العاطفية" جاء في المرتبة الأولى من حيث تطبيقه، يليه بُعد "الاهتمام بالمرؤوسين"، ثم بُعد "التعامل الأخلاقي"، ثم بُعد "التصور"، يليه بُعد "التمكين"، ثم بُعد "مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح"، وأخيراً جاء بُعد "خلق قيمة للمجتمع".

#### جدول رقم (٤) مستوى الثقة التنظيمية وأبعادها لدى العاملين في شركات السياحة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
	٠.٨٩	٤.٠٠	إجمالي الثقة التنظيمية
٣	١.٠٤	٣.٩٥	الثقة في الرئيس المباشر
١	١.٠٢	٤.٠٥	الثقة بزملاء العمل
٢	٠.٧٩	٤.٠٠	الثقة بإدارة الشركة

كما يبرز جدول (٤) مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، حيث تُبرز النتائج ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤.٠٠، والانحراف المعياري ٠.٨٩. كما تُبين النتائج بالجدول أن بُعد "الثقة بزملاء العمل" جاء في المرتبة الأولى كأعلي الأبعاد، يليه بُعد "الثقة بإدارة الشركة" في المرتبة الثانية، وأخيراً يأتي بُعد "الثقة في الرئيس المباشر".

#### نتائج اختبار الارتباط (معامل ارتباط سبيرمان)

توضح نتائج جدول رقم (٥) قيمة معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وأبعادها.

#### جدول رقم (٥) العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وأبعادها

الثقة في الرئيس المباشر	الثقة بزملاء العمل	الثقة في إدارة الشركة	الثقة التنظيمية
**٠.٧٣٦	**٠.٧٣١	**٠.٦٨٨	**٠.٧٣٤

تُبرز النتائج بجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين القيادة الخادمة وُبعد "الثقة في الرئيس المباشر"، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠,٠٠٠، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٠٧٣٦. كما يبين الجدول أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين القيادة الخادمة وُبعد "الثقة بزملاء العمل" ، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠,٠٠٠، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٠٧٣١. كذلك تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة بين القيادة الخادمة وُبعد "الثقة في إدارة الشركة"، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠,٠٠٠، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٠٦٨٨. وأخيراً تُبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، حيث بلغت المعنوية ٠,٠٠٠,٠٠٠، وبلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٠٧٣٤. وتتفق هذه النتيجة مع عدد كبير من الدراسات السابقة مثل دراسة بن طالب (٢٠١٨) و Kurniawan et al. (٢٠٢٠) و (٢٠١٥) Rastgar and Hashemi و Jenaabadi and Jahantigh (٢٠١٤) و Ramli and Desa (٢٠١٤) و Sendjaya and Pekerti و (٢٠١٠) Bagher Salami et al. و (٢٠١٢) Rezaei et al. و Choi (٢٠٠٨)، حيث أوضحت تلك الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية

#### تحليل الانحدار المتعدد

أولاً: أثر القيادة الخادمة علي الثقة في الرئيس المباشر لدي العاملين في شركات السياحة المصرية

جدول رقم (٦) تأثير القيادة الخادمة علي الثقة في الرئيس المباشر لدي العاملين

Sig.	f	R2	Sig.	t المحسوبة	B	
٠,٠٠٠٠	١٢٠,٠٥٣٦	٠,٦٨٢	٠,٠٠٠٠	١٠,٩٥٣	٥,١٧٢	ثابت الانحدار
			٠,٠٠٠٠	٨,٢٥٢	١,٦٥١	التصور
			٠,٠٠٠٠	٦,٥٢٦	١,٤٣٥	المعالجة العاطفية
			٠,٠٠٠٠	٥,٨٢٣	٠,٩٧٦	الاهتمام بالمرؤوسين
			٠,٠٠٠٠	١,١٧٧	٠,٧١٣	مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح
			٠,٠٠٠٠	٧,٢٧٦	١,٨٣٢	التعامل الأخلاقي
			٠,٠٠٠٠	٦,٠٦١	٠,٩١٠	التمكين
			٠,٠٠٠٠	٧,٧٣١	١,٤٩١	خلق قيمة للمجتمع

يتضح من جدول رقم (٦) أن هناك تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي الثقة في الرئيس المباشر لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ"، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١٢٠,٥٣٦) بمستوي معنوية (٠,٠٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في درجة الثقة في الرئيس المباشر لدي العاملين في شركات السياحة من خلال القيادة الخادمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠,٦٨٢)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الخادمة" يؤثر بنسبة (٦٨,٢٪) في المتغير التابع "الثقة في الرئيس المباشر"، أي أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة درجة الثقة في الرئيس المباشر في تلك الشركات بنسبة ٦٨,٢٪. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Kim and Min-Kyeong (٢٠١٧) التي أكدت علي أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل إيجابي علي زيادة ثقة العاملين في القائد بالموانئ البحرية. كذلك دراسة Qiu and Dooley (٢٠٢٢) التي أوضحت أن هناك أثر إيجابي للقيادة الخادمة علي زيادة الثقة في القائد في الفنادق.

ثانياً: أثر القيادة الخادمة علي الثقة بزملاء العمل لدي العاملين في شركات السياحة المصرية  
جدول رقم (٧) تأثير القيادة الخادمة علي الثقة بزملاء العمل لدي العاملين

Sig.	f	R2	Sig.	T المحسوبة	B	
٠.٠٠٠٠	١١١.١٥٥	٠.٦٦٤	٠.٠٠٠٠	١٠.٣٤٠	٤.٩٢١	ثابت الانحدار
			٠.٠٠٠٠	٧.٦٠١	١.٥٣٣	التصور
			٠.٠٠٠٠	٦.٣١٦	١.٣٩٩	المعالجة العاطفية
			٠.٠٠٠٠	٥.٨٤٣	١.٠٧٩	الاهتمام بالمرؤوسين
			٠.٠٠٠٠	٧.٧٧٤	١.٢١٠	مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح
			٠.٠٠٠٠	٨.٢٩٧	٢.١٠٥	التعامل الأخلاقي
			٠.٠٠٠٠	٥.١٣٦	١.٠٤٣	التمكين
			٠.٠٠٠٠	٥.٥٢٩	١.٠٧٥	خلق قيمة للمجتمع

يتضح من جدول رقم (٧) أن هناك تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي الثقة بزملاء العمل لدي العاملين في تلك الشركات، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (١١١.١٥٥) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في درجة الثقة بزملاء العمل في شركات السياحة من خلال القيادة الخادمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٦٦٤)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الخادمة" يؤثر بنسبة (٦٦.٤٪) في المتغير التابع "الثقة بزملاء العمل"، أي أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة درجة الثقة بزملاء العمل في تلك الشركات بنسبة ٦٦.٤٪.

ثالثاً: أثر القيادة الخادمة علي الثقة بإدارة الشركة لدي العاملين في شركات السياحة

جدول رقم (٨) تأثير القيادة الخادمة علي الثقة بإدارة الشركة لدي العاملين

Sig.	f	R2	Sig.	t المحسوبة	B	
٠.٠٠٠٠	١١٧.٦١٨	٠.٦٧٦	٠.٠٠٠٠	١٢.٦٢٠	٤.٥٥٨	ثابت الانحدار
			٠.٠٠٠٠	٥.٨٤٠	٠.٨٩٤	التصور
			٠.٠٠٠٠	٥.٧٨٦	٠.٩٧٣	المعالجة العاطفية
			٠.٠٠٠٠	١.٨٨٧	٠.١٣٣	الاهتمام بالمرؤوسين
			٠.٠٠٠٠	١.٨٥١	٠.١٧٥	مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح
			٠.٠٠٠٠	٦.٢٦٣	١.٢٠٦	التعامل الأخلاقي
			٠.٠٠٠٠	٣.٦٩٦	٠.٨٨٢	التمكين
			٠.٠٠٠٠	١٠.٢٤٢	١.٥١١	خلق قيمة للمجتمع

يتضح من جدول رقم (٨) أن هناك تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي الثقة بإدارة الشركة لدي العاملين في تلك الشركات، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (١١٧.٦١٨) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في درجة الثقة بإدارة الشركة من خلال القيادة الخادمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٦٧٦)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الخادمة" يؤثر بنسبة (٦٧.٦٪) في المتغير التابع "الثقة بإدارة الشركة"، أي أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة درجة الثقة بإدارة الشركة بنسبة ٦٧.٦٪. وتتفق هذه

النتيجة مع ما توصلت إلي دراسة Ilkhanizadeh and Karatepe (٢٠١٧) التي أبرزت تأثير القيادة الخادمة علي الثقة في المنظمة لدي المضيفات.

رابعاً: أثر القيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية لدي العاملين في شركات السياحة

جدول رقم (٩) تأثير القيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية لدي العاملين

Sig.	f	R2	Sig.	t المحسوبة	B	
٠.٠٠٠٠	١١٥.٠٤٦	٠.٦٧١	٠.٠٠٠٠	١١.٨٩٧	٤.٨٧٦	ثابت الانحدار
			٠.٠٠٠٠	٧.٣٢٩	١.٢٧٣	التصور
			٠.٠٠٠٠	٦.٠٤٥	١.١٥٣	المعالجة العاطفية
			٠.٠٠٠٠	٥.٠٨٩	٠.٨٧٠	الاهتمام بالمرؤوسين
			٠.٠٠٠٠	٤.٨٧٢	٠.٧٠٢	مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح
			٠.٠٠٠٠	٦.٥١٣	١.٤٢٣	التعامل الأخلاقي
			٠.٠٠٠٠	١.٤٨٣	٠.٤٠٢	التمكين
			٠.٠٠٠٠	٨.٥٠٨	١.٤٢٤	خلق قيمة للمجتمع

يتضح من جدول رقم (٩) أن هناك تأثير معنوي للقيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية لدي العاملين في تلك الشركات، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١١٥.٠٤٦) بمستوي معنوية (٠.٠٠٠٠) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في درجة الثقة التنظيمية في شركات السياحة من خلال القيادة الخادمة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (٠.٦٧١)، والتي تعني أن المتغير المستقل "القيادة الخادمة" يؤثر بنسبة (٦٧.١٪) في المتغير التابع "الثقة التنظيمية"، أي أن القيادة الخادمة تساهم في زيادة درجة الثقة التنظيمية في تلك الشركات بنسبة ٦٧.١٪. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة. فقد بينت نتائج دراسة Ozturk et al. (٢٠٢١) أن القيادة الخادمة تعزز الثقة التنظيمية لدي العاملين بالفنادق. كذلك أوضحت دراسة Zargar et al. (٢٠١٩) أن القيادة الخادمة من خلال خصائصها يمكن أن تؤدي إلي زيادة الثقة لدي العاملين في صناعة الضيافة. كما أن نتائج دراسة Beck (٢٠١٤) أبرزت تأثير القائد الخادم علي الآخرين من خلال بناء علاقات ثقة في الفنادق. أكدت دراسة Ling et al. (٢٠١٧) علي أن للقيادة الخادمة تأثير أكثر أهمية في خلق مناخ من الثقة في صناعة الضيافة.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

هدفت هذه الدراسة إلي تقييم أثر القيادة الخادمة علي الثقة التنظيمية في شركات السياحة المصرية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد علي استمارة استبيان لجمع البيانات من العاملين بشركات السياحة فئة "أ". وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها تبني شركات السياحة المصرية فئة (أ) نمط القيادة الخادمة، وقد جاء بُعد "المعالجة العاطفية" في المرتبة الأولى من حيث تطبيقه، يليه بُعد "الاهتمام بالمرؤوسين"، ثم بُعد "التعامل الأخلاقي"، ثم بُعد "التصور"، يليه بُعد "التمكين"، ثم بُعد "مساعدة المرؤوسين علي النمو والنجاح"، وأخيراً جاء بُعد "خلق قيمة للمجتمع". كما أن هناك ارتفاع في مستوي الثقة التنظيمية في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، وقد جاء بُعد الثقة بزملاء العمل في المرتبة الأولى، يليه بُعد الثقة بإدارة الشركة، وأخيراً بُعد الثقة في الرئيس المباشر. كذلك هناك علاقة

ارتباط معنوية وطرديية بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية وأبعادها، وكانت العلاقة أقوى بين القيادة الخادمة والثقة في الرئيس المباشر، ثم العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة التنظيمية، يليها العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة بزملاء العمل، وأخيراً العلاقة بين القيادة الخادمة والثقة بإدارة الشركة. وأخيراً أوضحت النتائج تأثير القيادة الخادمة معنوياً وإيجابياً علي الثقة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الثقة في الرئيس المباشر، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة الشركة.

### التوصيات

انتهت الدراسة بوضع العديد من التوصيات الموجهة إلي شركات السياحة منها:

١. اهتمام شركات السياحة فئة (أ) بعقد اجتماعات ولقاءات مستمرة مع العاملين للحديث والتحاور مع بخصوص تطوير العمل وتعزيز أداء الشركات، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها. بجانب إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في تطوير الشركة وأدائها.
٢. قيام شركات السياحة فئة (أ) بتحسين جودة الحياة الوظيفية في الشركات بشكل يوفر مناخ تنظيمي إيجابي وداعم للعمل، وداعم أيضاً لإقامة علاقات إنسانية واجتماعية طويلة الأمد بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض، والابتعاد عن الصراعات، بما يعود بالفائدة علي الشركة في النهائية.
٣. مراعاة الجوانب الشخصية والاجتماعية والإنسانية للعاملين بشركات السياحة، ووضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
٤. قيام الاتحاد المصري للغرف السياحية بوضع بعض السياسات والإجراءات الداعمة للثقة التنظيمية مثل توفير الفرص التدريبية الملائمة، ووجود نظم وممارسات إدارية واضحة ومحددة يتم تطبيقها علي جميع العاملين بدون استثناء مثل وجود نظام عادل لتقييم الأداء، ونظم فعالة وعادلة للحوافز والمكافآت، وإجراءات داعمة للاستقرار والأمان الوظيفي، وتشجيع التنافسي الإيجابي بين العاملين.
٥. تبني شركات السياحة ثقافة تنظيمية داعمة لقيم وسلوكيات الشفافية، والعدالة، والنزاهة، والأمان، والكفاءة، وتكافؤ الفرص، والاحترام المتبادل، والعمل الجماعي.
٦. التزام المديرين بشركات السياحة بالتحلي الدائم بالقيم الأخلاقية والعمل علي نشرها لزيادة اهتمام العاملين والاستماع لهم.
٧. ينبغي علي شركات السياحة تنظيم لقاءات واجتماعات دورية مع العاملين لشرح أسباب اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وإطلاعهم علي النتائج التي قد تترتب علي هذه القرارات من أجل دعم الثقة في إدارة الشركة والرؤساء المباشرين.

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، حسام الدين والمرزوقي، أحمد. (٢٠٢١). أنموذج مقترح للقيادة الخادمة في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة، *المجلة العربية للتربية النوعية*، ١٦، ١٤٣-١٨٠.
٢. أبو شمالة، أحمد. (٢٠٢٠). *أثر القيادة الخادمة لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى - غزة.

٣. الجهني، سارة. (٢٠١٩). تصور مقترح لتحسين إدارة المدارس الثانوية باستخدام مدخل القيادة الخادمة، مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٠(١٤)، ١٧٥-٢١١.
٤. الحلبي، نيهال. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
٥. الراجحي، إلهام. (٢٠٢١). القيادة الخادمة لدي قائدات المدارس الحكومية بمكة المكرمة: دراسة تطبيقية، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢)، ٣٧٧-٣٩٦.
٦. الرميدي، بسام والأسرج، أسماء. (٢٠٢١). أثر القيادة الأخلاقية علي نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، ٥(١/١)، ١-١٩.
٧. الرويلي، سمييه. (٢٠١٩). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوي الذكاء العاطفي لدي قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٨. الزهراني، صالح وصائغ، عبد الرحمن. (٢٠١٩). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية علي مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٠٨، ١٩٦-٢١١.
٩. السكر، هديل. (٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها علي الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
١٠. العامري، إبراهيم. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، عمان.
١١. العبرية، نعيمة. (٢٠١٧). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدي مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
١٢. العسيري، حسن. (٢٠١٩). دور القيادة الخادمة كمدخل لجودة الحياة الوظيفية لمعلمي التعليم العام بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٨(٤)، ١٣٧-١٥٠.
١٣. الفقعاوي، هاني. (٢٠١٩). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة ميدانية علي المدرء العاملين في الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة.
١٤. القرني، صالح. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، ٦١(٢)، ٢٩٥-٣٦٨.
١٥. النايف، سعود. (٢٠٢٠). آليات تطبيق القيادة الخادمة في المدارس السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، المجلة التربوية، ٧٨، ٤٥٩-٤٩٠.

١٦. النصور، هبه. (٢٠١٤). أثر الثقة التنظيمية علي التشارك المعرفي في البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية.
١٧. الهبيدة، عهود والسعود، راتب. (٢٠١٨). درجة الثقة التنظيمية لدي القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم، المجلة التربوية الأردنية، ٣(٣)، ٢٥١-٢٧٢.
١٨. الهنداوي، سارى. (٢٠٢٠) دور القيادة الخادمة في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية علي المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
١٩. إنشاصي، رامي. (٢٠١٩). التوجه الإستراتيجي لدي إدارة الجمعيات النسوية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بالثقة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
٢٠. برهوم، أحمد. (٢٠١٧). واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ٧(٢)، ٩١-١٢٢.
٢١. بغريش، نواره. (٢٠٢٠). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدي عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية المسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
٢٢. بن طالب، بدر. (٢٠١٨). درجة مساهمة القيادة الخادمة في تحقيق الثقة التنظيمية لقيادة المدارس الثانوية بمحافظتي حوطة بني تميم والحريق من وجهة نظر المعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسبوط، ٣٤(٤)، ٥٢٩-٥٠٦.
٢٣. حامد، بشارة. (٢٠١٩). الدور المعدل للثقة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والصمت التنظيمي - بالتطبيق علي التعليم العالي والأهلي والأجنبي بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
٢٤. درادكة، أمجد والمطيري، هدي. (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدي مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٣(٢)، ٢٢٣-٢٣٧.
٢٥. دهليز، خالد وغالي، محمد. (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة علي الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٤(٣)، ٤٦٥-٤٩٤.
٢٦. رحيم، محمد. (٢٠١٨). العلاقة التآثرية بين القيادة الخادمة والأداء الإبداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي - بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٢٧. زايد، أسماء. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس.

٢٨. سلامة، رشا. (٢٠٢٠). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة أسيوط، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٦٨، ١٨٠-٢٣٠.
٢٩. شراب، سلامة. (٢٠١٨). أثر القيادة الخادمة علي فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
٣٠. صلاح الدين، نسرين. (٢٠١٦). القيادة الخادمة لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في مصر: نموذج بنائي، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠(١)، ٦٥-١٦٦.
٣١. عبد الله، دهبون. (٢٠١٨). دور القيادة الخادمة في تحقيق الاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعة السليمانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(١)، ٢٢٧-٢٧٨.
٣٢. عبد الواحد، حموده. (٢٠٢٠). التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصي.
٣٣. عطية، غادة والمقدم، مصطفى. (٢٠١٨). اللغة الدافعة كمتغير وسيط بين القيادة الخادمة وكل من سلوك المواطنة التنظيمية والتزام التابعين نحو القائد بالتطبيق علي شركات تجارة تجزئة الأغذية بالإسكندرية - مصر، مجلة الإدارة العامة، ٥٨(٤)، ٧٨٥-٨٣٥.
٣٤. عقيلات، هند. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الخادمة لدي أعضاء هيئة التدريس لدي كلية العلوم والآداب بالنعيرية جامعة حفر الباطن، مجلة دراسات تربوية ونفسية، ١٠٣، ٢٣٥-٢٨٠.
٣٥. فايد، عبد الستار. (٢٠٢٠). القيادة الخادمة مدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالمدارس الحكومية في محافظة الفيوم، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٢٦(٢)، ١٢٥-٢٠٩.
٣٦. كاظم، أميرة. (٢٠١٤). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨(٣١)، ٢٢٧-٢٤٩.
٣٧. لعون، عطية. (٢٠١٦). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
٣٨. متعب، حامد. (٢٠١٥). القيادة الخادمة وأثرها علي فاعلية الفريق - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٧، ١-٣٧.
٣٩. محمد، فتحي؛ أحمد، أشرف؛ المهنا، محمد ومحمد، سيدة. (٢٠١٩). واقع القيادة الخادمة في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، ٣، ١٥٥-٢٠٨.
٤٠. محمد، شليلر ومحمد، شان. (٢٠٢٠). دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، مجلة جامعة دهوك، ٢٣(٢)، ٤٩٤-٥١٤.

- ٤١ . محمد، أسماء. (٢٠٢٠). توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الخادمة والإندماج في العمل بالتطبيق علي العاملين بمصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢، ١-٤٢.
- ٤٢ . محمد، ريم. (٢٠٢١). اتصالات إدارة الأزمات وعلاقتها بالثقة التنظيمية للعاملين وسلوكياتهم للمواطنة التنظيمية - دراسة علي عينة من الشركات الخاصة العائلية العاملة في مصر، مجلة البحوث الإعلامية، ٥٦(٣)، ١٠٨١-١١٤٨.
- ٤٣ . هلال، ناجي وكمال، حنان. (٢٠١٨). الأداء المهني للمعلمين وعلاقته بالقيادة الخادمة لدي مديري التعليم العام: دراسة ميدانية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ٢٤(٤)، ٨١٧-٩٤٢.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
2. Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines—Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
3. Bagher Salami, S., Rezaei Kalidbari, H., & Hassanpour, A. (2010). Investigating the Role of Servant Leadership in Promoting Organizational Trust: A Survey of Employees of Tax Affairs Offices of Guilan Province. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 1389(5), 23-30.
4. Batool, F., Mohammad, J., & Awang, S. R. (2021). The effect of servant leadership on organisational sustainability: the parallel mediation role of creativity and psychological resilience. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 71-95.
5. Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 347-382.
6. Beck, C. D. (2014). Antecedents of servant leadership: A mixed methods study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 299-314.
7. Choi, D. H. (2018). A Study on the Effect of the Servant Leadership Style of Hotel Managers on Employees' Trust. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(8), 524-530.
8. Choi, D. J. (2008). Mediating effect of organizational trust on the relationship between servant leadership and organizational commitment. *The Journal of The Korea Contents Association*, 8(12), 334-346.
9. Chon, K. K. S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3371-3394.
10. Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: the mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2035-2053.
11. Güçer, E., & Şerif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28.
12. Gui, C., Zhang, P., Zou, R., & Ouyang, X. (2021). Servant leadership in hospitality: A meta-analytic review. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(4), 438-458.
13. Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102778.
14. Hanif, M. I., Baloch, Z., & Baig, S. (2020). How Servant Leadership Affect the Organizational Trust with Mediating Role of Technological Innovation?. *International Review of Management and Marketing*, 10(5), 74-84.
15. Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, W. J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45-57.

16. Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H. K., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945-968.
17. Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2018). Does trust in organization mediate the influence of servant leadership on satisfaction outcomes among flight attendants?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 3555-3573.
18. Irfan, S. (2021). Investigating the effects of servant leadership on organizational change through organizational commitment and cultural intelligence; Hotel industry of Erbil. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-14.
19. Jenaabadi, H., & Jahantigh, H. (2014). Investigating the Relationship between Servant Leadership and Organizational Trust among Employees of Technical and Vocational Institutes in Zahedan City. *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(8), 364-372.
20. Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
21. 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*, 32(8), 2497-2517.
22. Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.
23. Kim, J. H., & Min-Kyeong, K. I. M. (2017). The Influence of Captains' Servant Leadership on Leader Trust, Job Satisfaction, and Job Performance in a Marine Industry. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 490-499.
24. Koyuncu, M., Burke, R. J., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083-1099.
25. Kurniawan, I., Putra, I., & Tatminingsih, S. (2020) The Effect of Servant Leadership, Organizational Trust, Leader Trust on Organizational Commitment of Member in Nusa Tenggara Barat Province. *The International Journal of Business Management and Technology*, 4(4), 155-161.
26. Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53-68.
27. McAuley, C. D. (2016). *Servant leadership, exemplary followership, and organizational trust: A quantitative correlational study in performing arts organizations*, Doctoral dissertation, University of Phoenix.
28. Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994.
29. Pouramiri, T., & Mehdinezhad, V. (2017). Servant leadership as a predictor of high school principals' organizational trust. *The New Educational Review*, 47(1), 116-124.
30. Qiu, S., & Dooley, L. (2022). How servant leadership affects organizational citizenship behavior: the mediating roles of perceived procedural justice and trust. *Leadership & Organization Development Journal*.
31. Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.
32. Ramli, A., & Desa, N. M. (2014). The relationship between servant leadership and organizational commitment: The Malaysian perspectives. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(2), 111-123.
33. Rastgar, A., & Hashemi, S. F. (2015). Relationship between Servant Leadership and Creativity: Investigating a Mediating Role of Organizational Trust. *Journal of Innovation and Creativity in Human Science*, 5(2), 97-116.

34. Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M., & Sabet, S. (2012). Servant leadership and organizational trust: the mediating effect of the leader trust and organizational communication. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2(1), 70-78.
35. Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.
36. Ye, Y., Lyu, Y., & He, Y. (2019). Servant leadership and proactive customer service performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1330-1347.
37. Yılmaz, N., & Toylan, N. V. (2021). The Relationships Between Psychological Empowerment Organizational Trust and Employee Motivation: An Empirical Research on Hotel Employees in Istanbul. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(1), 111-130.
38. Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: The mediating role of organizational trust and commitment. *International journal of Contemporary hospitality Management*, 28(8), 1577-1597.
39. Zaki, H. and Al-Romeedy (2019). The Effect of High-Performance Work Practices on the Creative Performance and Talented Employee Retention: The Mediating Role of Job Embeddedness. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 16(1), 48-68.
40. Zargar, P., Sousan, A., & Farmanesh, P. (2019). Does trust in leader mediate the servant leadership style–job satisfaction relationship?. *Management Science Letters*, 9(13), 2253-2268.
41. 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*, 74(8), 821-838.

### **The impact of the servant leadership on the level of organizational trust of the Egyptian travel agents' employees**

**Salma Abdelmalek Mohamed Toka Mahrous Fahmy Heba Salah Zaki**

Tourism Studies Department - Faculty of Tourism and Hotels - University of Sadat City

#### **Abstract**

The study aimed to measure the impact of servant leadership on organizational trust with its dimensions (trust in the direct manager, trust in co-workers, and trust in the company's management). Using a questionnaire, data were collected from a random sample of employees working in Egyptian travel agents category A. A total of 467 questionnaires were distributed. Only 402 questionnaires were valid and analyzed through SPSS V.24. The results showed that there is a significant relationship between servant leadership and organizational trust with its three dimensions. The results of the study also highlighted that servant leadership positively affects the level of organizational trust Egyptian in travel agents.

**Keywords:** servant leadership, organizational trust, travel agents.