

## دراسة العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي للعاملين في الفنادق المصرية

محمد عبدالعزيز سيد أحمد

أحمد كرم النجار

المعهد العالي للسياحة والفنادق

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

بالإسماعيلية – إيجو

العلوم الإدارية والمالية، كلية المجتمع، جامعة طيبة، السعودية

| ملخص   | معلومات المقالة  |
|--|--|
| <p>يهدف البحث الحالي إلى اكتشاف العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المصرية، وقياس التأثير المحتمل لسلوك القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، انخفاض التركيز الذاتي، تقدير الآخرين، القدرة على التعلم) في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المصرية. اعتمد البحث على ثلاثة مناهج، وهي المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري. تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء (460 استمارة) وجهت إلى عينة من العاملين بهذه الفنادق. تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V25. خلصت النتائج إلى تبني المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام لسلوك القيادة المتواضعة بدرجة مرتفعة؛ وجود تأثير سلبي لسلوك القيادة المتواضعة في الاعتراب الوظيفي للعاملين في هذه الفنادق؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الاعتراب الوظيفي تعزى لنمط الإدارة (فنادق السلسلة والفنادق المستقلة). ويوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بالاهتمام بتأصيل سلوك القيادة المتواضعة لدى المدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وأن يكون ذلك أحد معايير اختيار القيادات الإدارية تمتع المدير بصفات القائد المتواضع؛ وضرورة عقد دورات وورش تدريبية دورية بين المدراء من مستويات إدارية مختلفة والعاملين من جميع التخصصات تتسم بالانفتاح والشفافية لتبادل الآراء، والمعارف، والخبرة، والمهارات.</p> | <p>الكلمات المفتاحية<br/>القيادة المتواضعة؛<br/>الاعتراب الوظيفي؛ الفنادق المصرية.</p> <p>(JAAUTH)<br/>المجلد 20، العدد 3،<br/>(2021)<br/>ص 311-329.</p> |

### 1. المقدمة

يعد سلوك القيادة المتواضعة Humble Leadership Behavior من المفاهيم الإدارية التي تسعى منظمات الأعمال، وبصفة خاصة المنظمات الخدمية إلى تطبيقها، لما يحققه هذا السلوك للمنظمة من إنجازات كجعلها قادرة على مواجهة التهديدات والصعاب الناتجة عن التقدم التكنولوجي، السرعة الهائلة في نظم المعلومات، والعولمة، إضافة إلى تحقيق إنسجام المنظمة وتماسكها، وزيادة التفاهم مع العاملين فيها، مما يؤدي إلى بناء سمعة طيبة لدى عملائها، والمجتمع المحيط بها (العبيدي، 2019). ويعد الاعتراب الوظيفي Alienation

Job أحد الظواهر التنظيمية التي قد تحدث في المنظمة، وتحد من تقدم وتطور العاملين، وتؤثر سلباً في أدائهم الوظيفي، مما ينعكس على أداء المنظمة (رشيد و آخرون، 2017).

وعلى الرغم من أن سلوك القيادة المتواضعة اكتسب اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين، والمعنيين بالشأن الأكاديمي في المنظمات العالمية، إلا أنه لا تزال معظم الأبحاث المنشورة تركز على الاستكشاف النظري لسلوك القيادة المتواضعة، وهناك عدد قليل من الدراسات التطبيقية (Li et al., 2016؛ Ding، Jiang et al., 2019؛ Ren et al., 2020؛ et al., 2020؛ العبيدي، 2019؛ فجان و آخرون، 2020) التي تناولت علاقة وتأثير سلوك القيادة المتواضعة في بعض المتغيرات الإدارية (نية ترك العمل، النزاهة السلوكية، التعلم التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية) ، وعليه نتوقع أنه ربما توجد علاقة بين سلوك القيادة المتواضعة وظاهرة الاغتراب الوظيفي، وقد يكون هناك تأثير سلبي لسلوك القيادة المتواضعة في هذه الظاهرة في الفنادق المصرية المبحوثة. في النهاية، شرع الباحثان في استكشاف العلاقة والتأثير المحتمل لسلوك القيادة المتواضعة في الاغتراب الوظيفي، من خلال تحقيق أهداف البحث المتمثلة في: (1) بناء نظري حول سلوك القيادة المتواضعة؛ (2) التحقق من العلاقة بين سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي في الفنادق المصرية المبحوثة، (3) قياس تأثير سلوك القيادة المتواضعة في الاغتراب الوظيفي في الفنادق المصرية المبحوثة.

## 2. الإطار النظري

### مفهوم سلوك القيادة المتواضعة

نشأ التواضع في الثقافة الغربية من الكلمة اللاتينية Humus أو Humi، ويقصد به "على الأرض On the ground أو "الأرض Earth"، بينما في الثقافة الشرقية يعني ليس الغرور، وعادة ما يأخذ القادة المتواضعون زمام مبادرة القيام بأعمال تقلل من مكانتهم، وينظرون أيضاً إلى أنفسهم والآخرين على أساس المساواة، التواضع مستمد من منظور علم النفس الإيجابي (Morris et al., 2005). أوضح (Smith 2009) أن التواضع سمة مجتمعية تحظى بالإعجاب، وصفة مهمة للقيادة، حيث تستلزم القيادة امتلاك القدرة على معرفة عمل الآخرين، تعلم الاستماع، وعدم الحكم بقسوة، وتقديم الثناء، والمكافآت على العمل الجيد.

قدم (Dennis 2009) مجموعة من النصائح للمدراء الذين يرغبون في ممارسة سلوك القيادة المتواضعة: (1) خدمة المرؤوسين بغض النظر عن المنصب؛ (2) دراسة وتحليل الظروف، والتأني في اتخاذ القرارات؛ (3) الاستماع إلى آراء المرؤوسين وانتقاداتهم؛ (4) الاعتراف بأخطائه المهنية؛ (5) تشجيع العمل الجماعي بين المرؤوسين، مع مقاومة الأنانية في اتخاذ القرارات؛ (6) الابتعاد عن التفاخر السليبي؛ (7) التسامح مع المرؤوسين، وتقديم النصح لهم (8) حفظ كرامة ومشاعر المرؤوسين؛ (9) الاستسلام للسلطة، ومقاومة النزعة الثقافية نحو الفردية؛ (10) التحدث جيداً عن المرؤوسين.

اقترح (Owens and Hekman 2012) لأول مرة مفهوم سلوك القيادة المتواضعة، أي القيادة من الأرض أو القيادة من الأسفل إلى الأعلى، وأضاف أن هناك ثلاث سمات مميزة في سلوك القائد المتواضع: (1) الاعتراف بالأخطاء والقيود Admitting their own limitations and deficiencies: أن يعترف القادة بنقاط

ضعفهم وأخطائهم، واستعدادهم لقبول الانتقادات والاقتراحات من المرؤوسين، مما يعزز العلاقة التعاونية فيما بينهم؛ (2) تقدير مزايا ومساهمات المرؤوسين Appreciating the advantages and contributions of subordinates: أنه بإمكان القادة اكتشاف مزايا وإسهامات المرؤوسين، وتقديرها في العمل، والاعتراف بها؛ (3) القابلية للتعلم والتواضع ونمذجتها للمرؤوسين Being a humble learner and a model for subordinates: أن القائد المتواضع لديه قابلية للتعلم من الآخرين، وانفتاح ذهني تجاه الأفكار الجديدة، ودائماً ما تكون ردود فعله بناءة.

وصف (2015) Funck سلوك القيادة المتواضعة على أنها محفز ضروري ومهم لتطوير العاملين في المنظمة، من خلال الاعتراف بالقيود والأخطاء، وخاصة أنهم غالباً صادقون في مجال التحسين، وتعزيز مفهوم التعلم بين العاملين، وتحديد نقاط القوة لديهم، مما يجعلهم قُدوة للتعلم، والتقدم التنظيمي، والتغيير. أيضاً أشار Rego and Simpson (2018) إلى أنها تمثل نهج القيادة الذي يبدأ من الأسفل إلى الأعلى، والتي تنطوي على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، والاستماع إليهم، ومتابعة سلوكياتهم، وهذا يؤكد أن تواضع القائد يعزز توجيه تعلم العامل، والمشاركة في العمل، ويحقق الرضا الوظيفي.

وفي نفس السياق ذكر العبيدي (2019) أنها من القيادات الروحية الواجب اتباعها وتطبيقها، لما تحققه وترسخه من أعلى درجات الرضا بين العاملين، الانتماء التنظيمي. ذكر Ren et al. (2020) أنه يمكن تغيير سلوك القيادة المتواضعة تدريجياً من خلال التدريب، حيث يعتبر التواضع صفة مستقرة نسبياً بالمقارنة مع السمات الأخرى مثل كالنرجسية والتقييمات الذاتية.

### أهمية سلوك القيادة المتواضعة

توصلت دراسة (Li et al., 2016) التي طبقت على الشركات التكنولوجية الصينية إلى وجود تأثير سلبي لسلوك القيادة المتواضعة في نية العاملين لترك العمل، أي أنها تؤدي إلى الحد من معدل دوران العمل. كما توصلت العديد من الدراسات السابقة (Owens and Hekman, 2016؛ Qian et al., 2018؛ Ali et al., 2020) إلى أن سلوك القائد المتواضع يحقق العديد من المزايا، منها: تقدير العاملين وثقتهم في القادة؛ تحسين شعورهم بالكفاءة الذاتية؛ زيادة الرغبة في التفاني؛ زيادة مشاركة الموظف والحرية النفسية؛ تعزيز الثقة بين العاملين؛ خلق جو من التعاون والتنسيق بين أعضاء فريق العمل، وقدرتهم على التغلب على المشكلات؛ تحسين الأداء الابتكاري للعاملين.

أكدت دراسة كل من فنجان وآخرون (2020) و Ding et al., 2020 أن القادة المتواضعين يحققون ميزة تنافسية للمنظمة، من خلال تحسين قدرتها على معرفة التهديدات، واكتشاف الفرص، والاستجابة لها. وتوصلت دراسة (Zhang and Song, 2020) إلى أن سلوك القيادة المتواضعة يؤثر إيجابياً في تحقيق رفاهية العمل من خلال: (1) ما يظهره القادة المتواضعون من وعي ذاتي واضح، والذي يسعون إلى اكتسابه من قبل الموظفين، مما يعزز ثقة الموظفين؛ (2) تقدير هؤلاء القادة لنقاط قوة الموظفين، ومساهماتهم، مما ينعكس إيجاباً على أنفسهم.

### أبعاد سلوك القيادة المتواضعة

لقياس سلوك القيادة المتواضعة، استخدمت الدراسات السابقة (Jason et al., 2012؛ العبيدي، 2019) مقياساً مكوناً من أربعة أبعاد، وهي: القدوة؛ الوعي الذاتي؛ الانفتاح العقلي؛ الإخلاص. في حين استخدمت الدراسات السابقة (Owens and Hekman, 2012, 2016؛ Jiang et al., 2019؛ فجان و آخرون، 2020) مقياساً آخر مكوناً من أربعة أبعاد، وسوف تقوم الدراسة الحالية باستخدام هذا المقياس في اكتشاف العلاقة والتأثير المحتمل بين سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي، نظراً لكثرة استخدامه، وأنسب على أبعاد المقياس السابق المستخدم من قبل (Jason et al., 2012؛ العبيدي، 2019)؛ وتشمل أبعاد المقياس المستخدم في البحث الحالي:

- **الوعي الذاتي Self-Awareness:** ويعني أن القائد المتواضع يدرك جيداً أنه لا يمكن معرفة كل شيء، ويحاول تحديد ما يمتلكه من نقاط القوة والضعف، كما يؤمن بأن محاولته لمعرفة ذاته لا تعني بالضرورة انخفاضاً في قدراته، وإنما هو تقييم صحيح لذاته، كما يحرص هذا القائد على التطوير الوظيفي للعاملين، ويزودهم بمزيد من الفرص؛
- **انخفاض التركيز الذاتي Low Self-Focus:** يقصد به أن القائد المتواضع يسعى إلى نسيان ذاته، والاعتراف بأنه مجرد جزء صغير من هذا الكون، ومن ثم فإنه ينظر للقائد المتواضع على أنه أقل تركيزاً على نفسه، كما أن هذا القائد يوضح لمؤوسيه المعرفة والمهارة، والطريقة اللازمة لأداء الأعمال المطلوبة منهم؛
- **تقدير الآخرين Appreciation of Others:** يعتمد القائد المتواضع إلى تقدير مساهمات مؤوسيه، والثناء عليهم عند أدائهم الأعمال بصورة مثلى، فالعاملين لديهم دوافع نفسية، تجعلهم يعتقدون أن جهودهم توتي ثمارها، ومن ثم فإن هذا التقدير يعمل على تحفيزهم القوي للعمل؛
- **القدرة على التعلم Teach Ability:** يسمح القائد المتواضع لمؤوسيه بإبداء آرائهم، ومقترحاتهم، طرح أسئلتهم، والاستماع إلى انتقاداتهم، والتعبير عن الصعوبات التي تواجههم في العمل، ومساعدتهم على حلها بصبر، ودائماً ما يشجع هذا القائد على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي من شأنها تطوير العمل، كما أنه يسعى باستمرار لتحسين ادائه من خلال التعلم من الآخرين بكل تواضع، ومعالجة نقاط الضعف لديه.

### مفهوم الاعتراب الوظيفي

أشار كل من (Vandenberghe (2002 إلى أن الاعتراب الوظيفي Job Alienation يتمثل في ضعف العلاقة بين العامل والوظيفة، وضعف مستوى اندماجه بالعمل، والذي قد يكون سببه فكرياً أو نفسياً أو مهنياً، مما يشعره بعدم الانتماء إلى محيط العمل. في حين عرفه (Balachandran et al. (2007 و O'Donohue and Nelson (2014 بأنه شعور الفرد بالوحدة، وغريته عن مسيرة حياته، وأنه مزيج من العناصر التالية: انعدام القوة، ضعف السيطرة، ضعف المعايير، اللاهؤية، غربة الذات. أما رشيد و آخرون (2017) فقد عرفه بأنه حالة أو شعور العامل بالانفصال النفسي عن وظيفته، وكلما ضعفت علاقة العامل بوظيفته ارتفعت درجة

الاغتراب الوظيفي؛ كما أوضح أن من أهم مظاهر الاغتراب الوظيفي: (أ) الشعور بالعجز؛ (ب) الشعور بعدم الرضا؛ (ج) الشعور بالعزلة الاجتماعية؛ (د) الشعور بالاغتراب عن الذات.

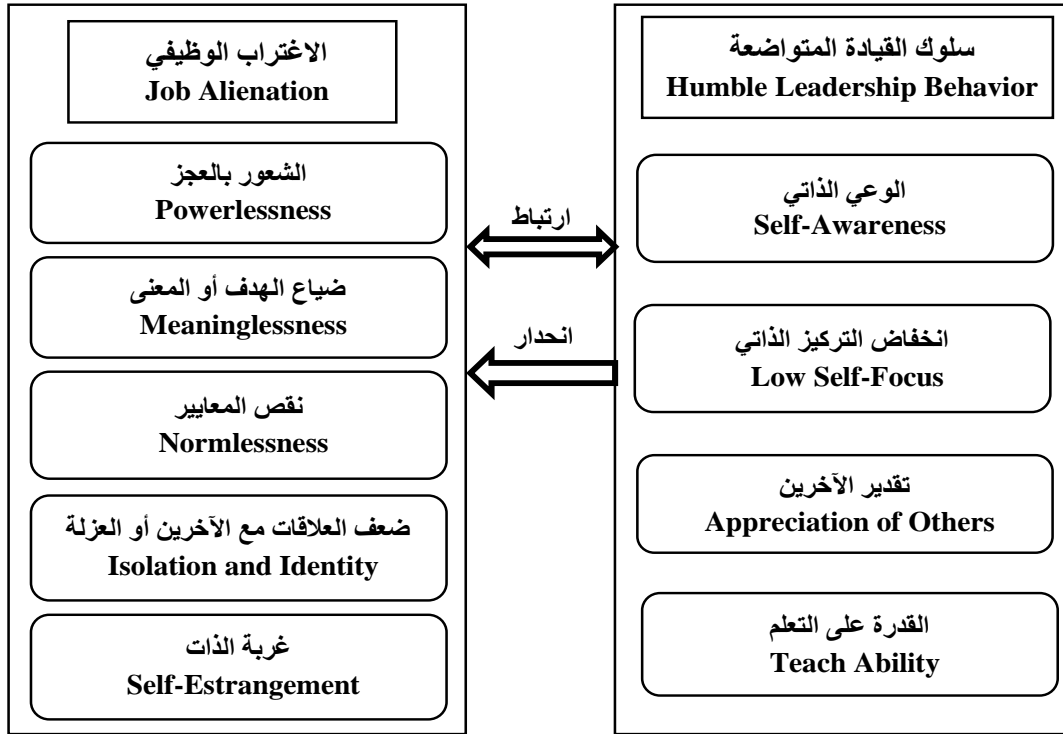
أيضاً أوضح عطا (2018) أنه يمثل شعور الموظفين بضعف انتمائهم للمنظمة وثقافتها السائدة، نتيجة فقدان السيطرة، وعدم قدرتهم على أداء المهام المطلوبة منهم برغبة ومسؤولية، نظراً لعدم توافقها مع طموحاتهم الوظيفية، ورغباتهم الذاتية؛ وأضاف أن هناك عوامل تؤدي إلى حدوث الاغتراب الوظيفي، منها ما يعود للمنظمة، ويشمل: (1) المكننة وهيمنة الآتمة؛ (2) الخلل في تقييم الأداء؛ (3) ضعف نظام الحوافز؛ (4) الاحتفاظ بالمعلومات والخبرات، مع عدم نقلها للعاملين الجدد؛ (5) سعة حجم المنظمة؛ (6) تهميش دور العاملين؛ (7) المنافسة الشديدة والشرسة؛ (8) ضعف مستوى تدريب العاملين؛ ومنها ما يعود للعاملين، ويشمل: (1) نقص كفاءة العاملين؛ (2) عدم التوافق والتكيف بين العاملين ومنظمتهم؛ (3) شعور العاملين بالخوف، وعدم الأمان الوظيفي؛ (4) عدم التخصص في العمل.

أما عن أبعاد الاغتراب الوظيفي، فقد استخدمت الدراسات السابقة (Balachandran et al., 2007)؛ العزاي و السوداني، 2012؛ تاميدي، 2013؛ O'Donohue and Nelson, 2014؛ رشيد و آخرون، 2017؛ عطا، 2018) مقياس (Seeman, 1957) المكون من خمسة أبعاد، وهي: ضعف القدرة على التأثير أو الشعور بالعجز Powerlessness؛ ضياع الهدف أو المعنى (اللاهدفية) Meaninglessness؛ نقص المعايير (اللامعيارية) Normlessness؛ ضعف العلاقات مع الآخرين أو العزلة Isolation and Identity؛ غربة الذات Self-Estrangement. وسوف تعتمد الدراسة الحالية على هذا المقياس لأنه الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل الدراسات المذكورة سابقاً.

#### فرضيات البحث

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق.
- الفرضية الثانية: يوجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي تعزى لنمط الإدارة.

## نموذج البحث



شكل (1) نموذج البحث.

## 3. الدراسة الميدانية

## منهج البحث

اعتمد البحث على ثلاثة مناهج، وهي: (1) المنهج الوصفي في الاستعراض المرجعي لمفهوم سلوك القيادة المتواضعة، وتوضيح أهميتها، وأبعادها المختلفة وفقاً للدراسات السابقة، بالإضافة إلى مفهوم الاغتراب الوظيفي ومظاهره، العوامل المسببة لحدوثه، وأبعاده؛ (2) المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية التي استهدفت جمع البيانات الأولية عن سلوك القيادة المتواضعة من واقع الفنادق المصرية؛ (3) المنهج التفسيري في تفسير البيانات الاحصائية، وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي للوصول إلى النتائج النهائية وتحقيق أهداف البحث.

## عينة البحث

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من العاملين والمدراء بأقسام (الموارد البشرية، المكاتب الأمامية، الإشراف الداخلي) في فنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ. تم اختيار مدينة شرم الشيخ، نظراً لاحتوائها على أكبر عدد من الفنادق الخمسة نجوم في مصر. بلغ عدد الفنادق محل الدراسة 23 فندقاً تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة من أحدث دليل (2016/2015) للفنادق المصرية. استخدم البحث أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية. وقسمت استمارة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي Likert (جدول، 1).

**جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستقصاء.**

| التصنيف      | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد  | موافق | موافق بشدة |
|--------------|----------------|-----------|--------|-------|------------|
| الدرجة       | 1              | 2         | 3      | 4     | 5          |
| المدى        | 1.80-1         | - 1.81    | - 2.61 | -3.41 | 5 -4.21    |
| مستوى التحقق | منخفض جداً     | منخفض     | متوسط  | مرتفع | مرتفع جداً |

يشمل الجزء الأول من استمارة الاستقصاء البيانات الديموغرافية لعينة البحث، الجزء الثاني أبعاد سلوك القيادة المتواضعة، والثالث أبعاد الاغتراب الوظيفي كما هو موضح بالجدول (2).

**جدول (2) مقياس الدراسة.**

| المتغير                                  | البعد  | عدد المفردات | المصدر  |
|--|--|--------------|---|
| سلوك القيادة المتواضعة Humble Leadership | الوعي الذاتي Self-Awareness                              | 3            | (Owens and Hekman, 2012, 2016; Jiang et al., 2019; (فنجان و آخرون، 2020   |
|  | انخفاض التركيز الذاتي Low Self-Focus                     | 3            |   |
|  | تقدير الآخرين Appreciation of Others                     | 3            |   |
|  | القدرة على التعلم Teach Ability                          | 3            |   |
| الاغتراب الوظيفي Job Alienation          | الشعور بالعجز Powerlessness                              | 4            | (Balachandran et al., 2007; العزاوي والسوداني، 2012؛ تاميدي، 2013؛ O'Donohue and Nelson, 2014; رشيد وآخرون، 2017 عطا، 2018) |
|  | ضياح الهدف أو المعنى (اللاهدفية) Meaninglessness         | 4            |   |
|  | نقص المعايير (اللامعيارية) Normlessness                  | 4            |   |
|  | ضعف العلاقات مع الآخرين أو العزلة Isolation and Identity | 4            |   |
|  | غربة الذات Self-Estrangement                             | 4            |   |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على الدراسات السابقة.

وقد تم توزيع عدد 460 استمارة على العاملين بالأقسام المختلفة في الفنادق المبحوثة (23 فندقاً) بواقع 20 استمارة داخل كل فندق، وقد تحصل على عدد 365 استمارة صالحة للتحليل، ليكون معدل الاستجابة 79.3% كما هو موضح بالجدول (3).

## جدول (3) معدل استجابة المبحوثين.

| عدد الاستجابات الموزعة | عدد الاستجابات المفقودة | عدد الاستجابات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة | عدد الاستجابات الصالحة للتحليل | معدل الاستجابة |
|------------------------|-------------------------|--|--------------------------------|----------------|
| 460                    | 63                      | 32   | 365                            | 79.3%          |

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

قام الباحثان بتحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام برنامج SPSS V25، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الثبات Reliability Analysis باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: للتحقق من ثبات المقياس المستخدم في سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين.
- التحليل الوصفي Descriptive Analysis باستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى تبني الفنادق المبحوثة لسلوك القيادة المتواضعة.
- تحليل معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression and Correlation Analysis: للتعرف على أكثر أبعاد سلوك القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، انخفاض التركيز الذاتي، تقدير الآخرين، القدرة على التعلم) تأثيراً في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة.
- تحليل Independent-Samples T-test: للمقارنة بين فنادق السلسلة والفنادق المستقلة فيما يتعلق بمستوى سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي لديها.

## اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث

توضح النتائج بالجدول (4) أن مقياس أبعاد سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي في الفنادق قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت ما بين 0.866 و 0.892 وكذلك تراوحت قيم معامل المصدقية بين 0.931 و 0.944 وأيضاً بلغت قيمة الثبات للنموذج ككل 0.892 وقيمة المصدقية 0.944 ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة البحث تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، حيث تجاوز معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha 0.6 وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran and Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق لمقياس الدراسة جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.



## جدول (4) نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

| المتغير                                     | البعد  | معامل Cronbach's Alpha | معامل المصدقية |
|---|--|------------------------|----------------|
| سلوك القيادة المتواضعة<br>Humble Leadership | الوعي الذاتي Self-Awareness                              | .874                   | .935           |
|   | انخفاض التركيز الذاتي Low Self-Focus                     | .889                   | .943           |
|   | تقدير الآخرين Appreciation of Others                     | .892                   | .944           |
|   | القدرة على التعلم Teach Ability                          | .886                   | .941           |
| الاغتراب الوظيفي<br>Job Alienation          | الشعور بالعجز Powerlessness                              | .866                   | .931           |
|   | ضياع الهدف أو المعنى (اللاهدفية) Meaninglessness         | .868                   | .932           |
|   | نقص المعايير (اللامعيارية) Normlessness                  | .875                   | .935           |
|   | ضعف العلاقات مع الآخرين أو العزلة Isolation and Identity | .876                   | .936           |
|   | غربة الذات Self-Estrangement                             | .869                   | .932           |
| النموذج ككل                                 |  | .892                   | .944           |

## النتائج والمناقشة

## • الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

يوضح جدول (5) توزيع عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة، نمط الإدارة).

## جدول (5) توزيع عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية، سنوات الخبرة، نوع الإدارة.

| المتغير          | التكرارات                     | النسبة المئوية % |
|------------------|-------------------------------|------------------|
| النوع            | ذكر                           | 66.8             |
|                  | أنثى                          | 33.2             |
| العمر            | أقل من 30 عام                 | 46.8             |
|                  | من 30 إلى أقل من 45 عام       | 37.8             |
|                  | 45 عام فأكثر                  | 15.4             |
| المؤهل الدراسي   | مؤهل متوسط أو فوق متوسط       | 24.4             |
|                  | مؤهل جامعي (بكالوريوس/ليسانس) | 63.8             |
|                  | دراسات عليا                   | 11.8             |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات                | 28.8             |
|                  | من 5 إلى 10 سنوات             | 57.3             |
|                  | 10 سنوات فأكثر                | 13.9             |
| نمط الإدارة      | فنادق السلسلة                 | 60.3             |
|                  | الفنادق المستقلة              | 39.7             |

تظهر نتائج الجدول (5) أن غالبية أفراد العينة كانت من الذكور بنسبة (66.8%)، بينما بلغت نسبة الإناث (33.2%). أما فيما يخص متوسط أعمار أفراد العينة، فقد جاء في المرتبة الأولى فئة العمر الأقل من 30 عام بنسبة (46.8%)، يليهم من تراوحت أعمارهم بين 30 إلى أقل من 45 عام بنسبة (37.8%)، وجاء في المرتبة الأخيرة من هم أكثر من 45 عام بنسبة (15.4%). أما فيما يخص المؤهل الدراسي فنجد أن غالبية أفراد العينة (63.8%) من حصلوا على مؤهل جامعي (بكالوريوس/ليسانس)، بينما جاء من حصلوا على دراسات عليا (دبلوم/ماجستير/دكتوراه) في المرتبة الأخيرة بنسبة (11.8%). أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة، فنجد أن غالبية عينة البحث (57.3%) تراوحت سنوات خبرتهم من 5 إلى سنوات، ويليهم من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (28.8%) وجاء في المرتبة الأخيرة من هم لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (13.9%). أما عن نوع الإدارة الفندقية، فنجد أن غالبية عينة البحث (60.3%) من ينتموا إلى سلاسل فندقية عالمية، بينما بلغت نسبة (39.7%) ممن ينتموا إلى فنادق مستقلة.

#### • آراء عينة البحث حول أبعاد سلوك القيادة المتواضعة

يهدف هذا الجزء إلى معرفة آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد سلوك القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، انخفاض التركيز الذاتي، تقدير الآخرين، القدرة على التعلم)، وإلى أي مدى يتصف المدراء والمشرفون بهذا السلوك، وللتحقق من هذا تم إجراء اختبار Descriptive Analysis، كما يظهر بالجدول التالي.

جدول (6) آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد سلوك القيادة المتواضعة.

| المفردات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التحقق |
|---|-----------------|-------------------|--------------|
| <b>بعد الوعي الذاتي Self-Awareness</b>                      | <b>3.40</b>     | <b>.656</b>       | متوسط        |
| دائماً ما يراجع رئيسك نفسه حتى في الأمور قليلة الأهمية      | 3.42            | .823              | مرتفع        |
| يعتقد رئيسك أن لدى الآخرين معرفة ومهارات أكثر مما يملك      | 3.40            | .718              | متوسط        |
| يعترف رئيسك بعدم معرفته لأداء عمل عندما لا يستطيع القيام به | 3.36            | .747              | متوسط        |
| <b>بعد انخفاض التركيز الذاتي Low Self-Focus</b>             | <b>3.23</b>     | <b>.876</b>       | متوسط        |
| لا يحب رئيسك لفت الانتباه إلى نفسه                          | 3.30            | .742              | متوسط        |
| يتحفظ رئيسك على سيرته الذاتية                               | 3.18            | .602              | متوسط        |
| لا يهتم رئيسك بالحصول على الشهرة لنفسه                      | 3.20            | .759              | متوسط        |
| <b>بعد تقدير الآخرين Appreciation of Others</b>             | <b>3.65</b>     | <b>.681</b>       | مرتفع        |
| يظهر رئيسك تقديره لمساهمات الآخرين                          | 3.66            | .672              | مرتفع        |
| يأخذ رئيسك بعين الاعتبار نقاط القوة لدى الآخرين             | 3.58            | .603              | مرتفع        |
| دائماً ما يثني رئيسك على الآخرين لمقدراتهم                  | 3.70            | .733              | مرتفع        |

يتبع

| متوسط | 1.24 | 3.39 | بعد القدرة على التعلم Teach Ability     |
|-------|------|------|---|
| مرتفع | 1.16 | 3.50 | رئيسك على استعداد تام للتعلم من الآخرين |
| مرتفع | .872 | 3.45 | لدى رئيسك انفتاح على أفكار الآخرين      |
| متوسط | 1.05 | 3.21 | يتقبل رئيسك النصائح من الآخرين          |
| مرتفع | .937 | 3.42 | المتوسط الحسابي العام                   |

توضح نتائج الجدول (6) أن غالبية آراء عينة البحث جاءت موافقة على تبني المدراء والمشرفون في الفنادق المبحوثة لكافة أبعاد سلوك القيادة المتواضعة، وتراوح المتوسطات الحسابية لها بين المتوسطة والمرتفعة (3.23، 3.65)، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً للمتوسط الحسابي لها على النحو التالي:

- بعد تقدير الآخرين Appreciation of Others بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري 0.681
- بعد الوعي الذاتي Self-Awareness بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف معياري 0.656
- بعد القدرة على التعلم Teach Ability بمتوسط حسابي بلغ 3.39 وانحراف معياري 1.24
- بعد انخفاض التركيز الذاتي Low Self-Focus بمتوسط حسابي بلغ 3.23 وانحراف معياري 0.876

كما تظهر النتائج أن مستوى ممارسة المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفون في الفنادق الخمس نجوم مجتمع البحث لسلوك القيادة المتواضعة جاء مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير سلوك القيادة المتواضعة (3.42) بانحراف معياري 0.937 ولا تتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العبيدي، 2019) بينما تتفق مع دراسة (فنجان و آخرون، 2020) إلى ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد سلوك القيادة المتواضعة.

#### • آراء عينة البحث حول أبعاد الاغتراب الوظيفي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد الاغتراب الوظيفي (الشعور بالعجز، ضياع الهدف أو المعنى، نقص المعايير، ضعف العلاقات مع الآخرين، غربة الذات)، وإلى أي مدى تظهر هذه الظاهرة بين أفراد العينة، وللتحقق من هذا تم إجراء اختبار Descriptive Analysis، كما يظهر بالجدول التالي.

#### جدول (7) آراء أفراد عينة البحث حول أبعاد الاغتراب الوظيفي

| المفردات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التحقق |
|--|-----------------|-------------------|--------------|
| بعد الشعور بالعجز Powerlessness                  | 2.32            | .968              | منخفض        |
| أواجه صعوبة في إيجاد الحلول للمشكلات أثناء العمل | 2.39            | .571              | منخفض        |
| تحديات العمل أكبر من قدرتي على العمل             | 2.30            | .093              | منخفض        |
| أشعر بالضعف في عملية اتخاذ القرارات              | 2.18            | .742              | منخفض        |
| أشعر بصعوبة في التعبير عن رأيي بصراحة            | 2.41            | .955              | منخفض        |

يتبع

|           |      |      |   |
|-----------|------|------|---|
| منخفض     | .745 | 1.92 | بعد ضياع الهدف أو المعنى (اللاهدفية) Meaninglessness          |
| منخفض     | .889 | 1.82 | لا يوجد معنى لسياقات وانسيابية العمل                          |
| منخفض     | .801 | 2.48 | العمل الذي أقوم به روتيني، ولا يمثل طموحي                     |
| منخفض جدا | .786 | 1.76 | هناك غموض في الأهداف التي أعمل على تحقيقها                    |
| منخفض جدا | .813 | 1.61 | الأعمال التي أقوم بها مهدرة للوقت                             |
| منخفض جدا | .967 | 1.66 | بعد نقص المعايير (اللامعيارية) Normlessness                   |
| منخفض     | 1.09 | 2.25 | من الصعب الالتزام بالضوابط والمعايير الاجتماعية               |
| منخفض جدا | .687 | 1.58 | أسعى لتحقيق مصلحتي الشخصية حتى وإن كانت على حساب مصلحة الفندق |
| منخفض جدا | .803 | 1.46 | لا أهتم مثل الآخرين بمواعيد وأوقات العمل                      |
| منخفض جدا | .878 | 1.36 | من السهل تحقيق أهدافي من خلال الطرق غير السليمة كالوساطة      |
| منخفض     | .721 | 2.24 | بعد ضعف العلاقات مع الآخرين أو العزلة Isolation and Identity  |
| منخفض     | .815 | 2.34 | أشعر بالغربة عن زملائي، نتيجة عدم ثقتهم بي                    |
| منخفض     | .950 | 2.21 | تتسم علاقاتي مع زملائي بالرسمية                               |
| منخفض     | .789 | 2.14 | أفضل العمل الفردي عن العمل الجماعي                            |
| منخفض     | .768 | 2.28 | ليس لدي قدرة على الانسجام مع زملائي                           |
| منخفض     | .877 | 2.03 | بعد غربة الذات Self-Estrangement                              |
| منخفض     | .919 | 2.19 | يرودني شعور بالفراغ النفسي أثناء أداء الأعمال                 |
| منخفض     | .801 | 1.86 | أكره المشاركة في اتخاذ القرارات                               |
| منخفض جدا | .967 | 1.75 | تعتبر الأعمال التي أقوم بها هامشية                            |
| منخفض     | 1.01 | 2.33 | وظيفتي لا تشبع حاجتي لتأكيد ذاتي                              |
| منخفض     | .672 | 2.04 | المتوسط الحسابي العام   |

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن غالبية آراء عينة البحث جاءت غير موافقة على كافة أبعاد الاغتراب الوظيفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (1.66 ، 2.32)، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً للمتوسط الحسابي لها على النحو التالي:

- بعد الشعور بالعجز Powerlessness بمتوسط حسابي بلغ 2.32 وانحراف معياري 0.968
- بعد ضعف العلاقات مع الآخرين أو العزلة Isolation and Identity بمتوسط حسابي بلغ 2.24 وانحراف معياري 0.721
- بعد غربة الذات Self-Estrangement بمتوسط حسابي بلغ 2.03 وانحراف معياري 0.877

- بعد ضياع الهدف أو المعنى (اللاهدفية) Meaninglessness بمتوسط حسابي بلغ 1.92 وانحراف معياري 0.745

- بعد نقص المعايير (اللامعيارية) Normlessness بمتوسط حسابي بلغ 1.66 وانحراف معياري 0.967

أيضاً تظهر النتائج أن أفراد عينة البحث لا يشعرون بالاعتراب الوظيفي في الفنادق الخمس نجوم مجتمع البحث، وهو ما يظهر في آرائهم حول أبعاد هذه المفهوم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للاعتراب الوظيفي (2.04) بانحراف معياري 0.672 وهو ما ينتاقض مع وصلت إليه دراسة (رشيد و آخرون، 2017؛ عطا، 2018) إلى ارتفاع مستوى الاعتراب الوظيفي لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخفاجي، 2019).

#### • اختبار فروض البحث

الفرضية الأولى تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة".

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، كما يظهر الجدول التالي.

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي.

| الاعتراب الوظيفي Job Alienation |                |                | البعء                 | المتغير                                  |
|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------------|--|
| حجم العينة                      | مستوى المعنوية | معامل الارتباط |                       |  |
| 365                             | .000           | -.771**        | الوعي الذاتي          | سلوك القيادة المتواضعة Humble Leadership |
|                                 |                | -.790**        | انخفاض التركيز الذاتي |  |
|                                 |                | -.881**        | تقدير الآخرين         |  |
|                                 |                | -.862**        | القدرة على التعلم     |  |

\*\*العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (P ≤ 0.01)

تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين أبعاد سلوك القيادة المتواضعة (الوعي الذاتي، انخفاض التركيز الذاتي، تقدير الآخرين، القدرة على التعلم) ومتغير الاعتراب الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (-.771 ، -.790 ، -.881 ، -.862) على التوالي، كما تشير الإشارة السالبة إلى العلاقة العكسية بين أبعاد سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة. وقد ذكر (Owens and Hekman 2012) أن سلوكيات سلوك القيادة المتواضعة كالاعتراف بالأخطاء، والرغبة في رؤية الذات بدقة لدى القادة يمكن ملاحظتها من قبل الزملاء والمرؤوسين، وتنعكس عليهم باستمرار في التعلم والتحسين. وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة".

الفرضية الثانية تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك القيادة المتواضعة في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة".

لبيان الأثر المحتمل لسلوك القيادة المتواضعة بأبعادها (الوعي الذاتي، انخفاض التركيز الذاتي، تقدير الآخرين، القدرة على التعلم) في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما يظهر بالجدول التالي.

**جدول (9) معاملات الانحدار المتعدد بين أبعاد سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي.**

| المتغير التابع (الاعتراب الوظيفي Job Alienation) |      |        |      |        |       |                       |  |
|--|------|--------|------|--------|-------|-----------------------|--|
| R <sup>2</sup>                                   | Sig  | F      | Sig. | T      | β     | الأبعاد               | المتغير المستقل                          |
| .909   | .000 | 888.14 | .000 | -3.74  | -.099 | الوعي الذاتي          | سلوك القيادة المتواضعة Humble Leadership |
|  |      |        | .000 | -4.35  | -.107 | انخفاض التركيز الذاتي |  |
|  |      |        | .000 | -12.88 | -.357 | القدرة على التعلم     |  |
|  |      |        | .010 | -18.57 | -.420 | تقدير الآخرين         |  |

وتشير النتائج بالجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي سلبي لهذه الأبعاد في الاغتراب الوظيفي، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً لقيمة معامل الانحدار على النحو التالي:

- وجود تأثير معنوي سلبي لبعد تقدير الآخرين في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = -.420$ )، كما بلغت قيمة ( $T = -18.57$ ) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.001$  ويعتبر هذا البعد أكثر أبعاد سلوك القيادة المتواضعة تأثيراً في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة.
- وجود تأثير معنوي سلبي لبعد القدرة على التعلم في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = -.357$ )، كما بلغت قيمة ( $T = -12.8$ ) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وهو البعد الثاني في الترتيب تأثيراً في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة.
- وجود تأثير معنوي سلبي لبعد القدرة على التعلم في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = -.107$ )، كما بلغت قيمة ( $T = -4.35$ ) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $\leq 2$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وهو البعد الثالث في الترتيب تأثيراً في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة.

- وجود تأثير معنوي سلبى لبعد القدرة على التعلم في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = -0.099$ )، كما بلغت قيمة ( $T = -3.74$ ) حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها  $2 \leq$  عند مستوى معنوية  $P < 0.01$  وهو البعد الأخير في الترتيب تأثيراً في الحد من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة.

كما توضح النتائج أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 888.14 وثبت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ( $P < .01$ )، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج  $R^2$  بـ 90.9% ويعنى ذلك أن أبعاد سلوك القيادة المتواضعة ككل تفسر 46.2% من التغيير في متغير الاغتراب الوظيفي لدى العاملين، أما الباقي 53.8% يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وللخطأ العشوائى. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Li et al., 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة تأثير سلبى لسلوكيات سلوك القيادة المتواضعة في نية ترك العمل، بينما توصلت دراسة (فنجان و آخرون، 2020) إلى وجود علاقة تأثير إيجابى للقيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي؛ وتوصلت أيضاً دراسة (Ren et al., 2020) إلى وجود علاقة إيجابية لسلوك سلوك القيادة المتواضعة في تعزيز الأداء الريادي وتحقيق الاستدامة.

وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية التي تنص "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لسلوك القيادة المتواضعة في الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الفنادق المبحوثة".

الفرضية الثالثة تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي تعزى لنمط الإدارة"

لاختبار صحة الفرض تم استخدام اختبار Independent-Samples T-test عند مستوى ثقة 95%، كما يظهر بالجدول التالي.

**جدول (10)** تحليل التباين لآراء أفراد عينة البحث حول سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي وفقاً لنمط الإدارة.

| مستوى المعنوية | قيمة (ت) | الفنادق المستقلة (N=145) |                 | فنادق السلسلة (N=220) |                 | متغيرات البحث          |
|----------------|----------|--------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|------------------------|
|                |          | الانحراف المعياري        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري     | المتوسط الحسابي |                        |
| .048*          | -1.679   | .529                     | 3.15            | .624                  | 3.40            | سلوك القيادة المتواضعة |
| .162           | -1.806   | 1.07                     | 1.43            | 1.12                  | 1.95            | الاغتراب الوظيفي       |

تشير النتائج بالجدول (10) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين آراء وتوجهات العاملين نحو سلوك القيادة المتواضعة، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.048)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات العاملين نحو الاغتراب الوظيفي، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.162). وبناء عليه يتم قبول الفرض الصفري "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول سلوك القيادة المتواضعة والاغتراب الوظيفي تعزى لنمط الإدارة،

وهذا يدل على أن فنادق السلسلة العالمية ربما ترسخ سلوكيات سلوك القيادة المتواضعة بين المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام بصورة أكبر من الفنادق المستقلة. ومن ثم يتم رفض الفرض الثالث الذي ينص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي تعزى لنمط الإدارة".

#### 4. الاستنتاجات والتوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، فقد أظهرت النتائج أن: مستوى ممارسة المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين في الفنادق المبحوثة لسلوك القيادة المتواضعة بأبعادها جاء بدرجة مرتفعة؛ العاملون في الفنادق المبحوثة لا يشعرون بالاعتراب الوظيفي في بيئة العمل، وذلك من خلال عدم موافقتهم على أبعاد الاعتراب الوظيفي؛ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد سلوك القيادة المتواضعة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين؛ وجود تأثير معنوي سلبي لسلوك القيادة المتواضعة في الاعتراب الوظيفي لدى العاملين؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول سلوك القيادة المتواضعة تعزى لنمط الإدارة؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول الاعتراب الوظيفي تعزى لنمط الإدارة. وفي ضوء هذه النتائج يوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بـ:

- الاهتمام بتأصيل سلوك القيادة المتواضعة لدى المدراء على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وأن يكون ذلك أحد معايير اختيار القيادات الإدارية تمتع المدير بصفات القائد المتواضع.
- تبني المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام أبعاد سلوك القيادة المتواضعة، بما يساهم في الحد من ظاهرة الاعتراب الوظيفي لدى العاملين، وذلك من خلال تعزيز ثقة العاملين بهذه الأبعاد والعمل على الانسجام معها.
- اهتمام المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام بالحد من شعور العاملين بالاعتراب الوظيفي من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد، احترام حرية الرأي والفكر والاهتمام بمقترحاتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات، وتكليفهم بأعمال ومهام تتوافق مع قدراتهم ورغباتهم الذاتية.
- الابتعاد عن الروتين في إنجاز المهام والأعمال المطلوبة، والبحث عن أعمال تثير العاملين نحو التميز والإبداع والابتكار للارتقاء بمستوى قدراتهم الذاتية.
- عقد دورات وورش تدريبية دورية بين المدراء من مستويات إدارية مختلفة والعاملين من جميع التخصصات تتسم بالانفتاح والشفافية لتبادل الآراء والمعارف والخبرة والمهارات.

#### 5. المراجع

##### المراجع العربية

- الخفاجي، رشا (2019). تأثير مناخ العمل الأخلاقي التنظيمي في الاعتراب الوظيفي: دراسة ميدانية في محطة كهرباء الهارثة في البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، (39)، 135-170.
- العبيدي، عصام (2019). النزاهة السلوكية وانعكاسها في سلوك القيادة المتواضعة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة كلية الإمام الكاظم/أقسام بابل، المجلة العربية للإدارة، 39 (3)، 145-162.



- العزاوي، شفاء؛ السوداني، أثير (2012). تأثير تطوير وصيانة الموارد البشرية في تقليل ظاهرة الاغتراب الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركة العامة للصناعات التعدينية والعزل المائي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 8 (33)، 139-166.
- تاميدي، كرين (2013). أثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، 35 (113)، 332-351.
- رشيد، جوران؛ صادق، زانا؛ ولي، علي (2017). دور ضغوط العمل في الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في القسم الداخلي 18 شباط لجامعة صلاح الدين/اربيل، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (17)، 276-303.
- عطا، خالدية (2018). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة الدنانير، 14، 265-314.
- فنجان، علي؛ فايز، أكرم؛ محمد، منتظر (2020). دور سلوك القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الأساسي/جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 9 (35)، 176-196.

#### المراجع الأجنبية

- Ali, M., Li Zhang, L., Shah, S., Khan, S., and Shah, A. (2020). Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior, *Leadership & Organization Development Journal*.
- Balachandran. M., Raakhee. A.S., and Sananda. Sam Ram. H. (2007). Life satisfaction and alienation of elderly males and females, *Journal of the Indian, Academy of Applied psychology*, 33 (2), 157-160.
- Dennis, H.S. (2009). Leadership: the humble leader, <http://www.biztimes.com/news/2009/2/20/leadership-the-humble-leader>
- Derbali, A. and Elnagar, A.K. (2020). Measuring student and staff satisfaction with university facilities. *Virtual Economics*, 3(3), 1-27.
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., and Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship Behavior: the sequential mediating effect of strengths use and job crafting, *Frontiers in Psychology*, 11 (65), 1-11.
- Funck, M. (2015). Effectiveness of humble leadership for creativity and innovation in context of online-based startups: a qualitative examination. Master of Science in business administration track innovation & entrepreneurship, University of Twente, School of management & governance.

- Jason, H.H., Steve, T.C., and Hung, Y. (2012). The influence of humility on leadership: a Chinese and western review, International conference on economics, business and marketing management, IPEDR, 29.
- Jiang, H., Liu, W., and Jia, L. (2019). How humble leadership influences the innovation of technology standards: a moderated mediation model, Sustainability, 11 (54), 2-20.
- Li, J., Zhuan, Q., and Zhen, Z. (2016). The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention, The Journal of Applied Business Research, 32 (4), 1145-1156.
- Morris, J.A., Brotheridge, G.M., and Urhanski, J.G. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. Human Relations, 58 (10), 1323-1350.
- O'Donohue, W., and Nelson, L., (2014). Alienation and managing human resources, International Journal of Organisational Analysis, 22 (3), 21-33.
- Owens, B.P., and Hekman, D.R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. Academy of Management Journal, 55 (4), 787-818.
- Owens, B.P., and Hekman, D.R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus, Academy of Management Journal, 59 (3), 1088-1111.
- Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., and Chen, H. (2018). Linking empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: the mediating role of feedback-seeking, Frontiers in Psychology, 9.
- Rego, A., and Simpson, A.V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study, Journal of Business Ethics, 148 (1), 205-218.
- Seeman, M. (1957). On the meaning of Alienation, American Sociological Review, 24 (6), 783-791.
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2013). Research methods for business: a skill-building approach. 6th Edition, Wiley, New York.
- SMITH, R. (2009). Humble leadership and the Police Service. SIPR Briefings. [online] 6. <http://www.sipr.ac.uk/downloads/Briefing6.pdf>
- Vandenberghe, F. (2002). Working out Marx: Marxism and the end of the work society Thesis Eleven, 69, 21-46.
- Zheng, Z., and Song, P. (2020). Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being: the roles of psychological safety and error management climate, Frontiers in Psychology, 11 (2), 1-13.



## **Investigating the Relationship between Humble Leadership Behavior and Job Alienation of Employees in Egyptian Hotels**

**Ahmed K Elnagar<sup>1</sup>**

**Mohamed Abd Elaziz Sayed Ahmed<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotels, Suez Canal University; Administrative and Financial, Community College, Taibah University, Saudi Arabia.

<sup>2</sup> The High Institute for Tourism and Hotels in Ismailia (EGOTH)

### **ARTICLE INFO**

**Keywords:**  
Humble Leadership;  
Job Alienation;  
Egyptian Hotels.

**(JAAUTH)  
Vol. 20, No. 3,  
(2021),  
PP. 311-329.**

### **ABSTRACT**

The study aims to identify the relationship between the humble leadership behavior (HLB) and job alienation (JA) of employees in Egyptian hotels; measure the impact of the HLB and JA of employees by using a questionnaire form as the main tool for collecting primary data and directed to a random sample of employees in these hotels. The data obtained were analyzed using SPSS V25. The results showed that there is a significant correlation between HLB (Self-Awareness, Low Self-Focus, Appreciation of Others, and Teach Ability) and JA of employees, and HLB had a negative effect on JA of employees. Also, there were no statistically significant differences between the employees' opinions about JA due to the management style (chain hotels and independent hotels). The research recommends that Egyptian hotels pay attention to rooting the HLB of managers at all levels of administration and that this is one of the criteria for selecting administrative leaderships that the manager has the qualities of a humble leader. And the necessity of holding periodic training courses and workshops between managers of different administrative levels and workers of all disciplines characterized by openness and transparency to exchange views, knowledge, experience, and skills.