



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا
الدبلوم العالي في ادارة الجودة

دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات

بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مركز السلام الصحي
في قضاء الحي / محافظة واسط

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة

كتب بواسطة:

حامد خضير عبد العباس البدري

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي محمد الحسناوي

تشرين الثاني-2023م

جمادى الاولى-1445هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظًا

الْقَلْبِ لَافْتَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة آل عمران: الآية 159

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذا البحث الموسوم بـ (دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات) و الذي تقدم به الطالب (حامد خضير عبد العباس) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة الجودة .



أ.م. د. صالح مهدي محمد الحساوي

المشرف

2023/11/

توصية السيد رئيس قسم إدارة الأعمال

بناء على التوصيات المتوفرة أرشح هذا البحث للمناقشة.



أ.د. محمود فهد علي الدليمي

رئيس قسم إدارة الأعمال

2023/11/

إقرار المقوم اللغوي

أشهدُ أن بحث الدبلوم العالي في إدارة الجودة / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء الموسوم بـ (دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات) الذي تقدم به الطالب (حامد خضير عبد العباس) قد راجعته من الناحية اللغوية وأصبح بأسلوب علمي سليم خالٍ من الأخطاء اللغوية ... ولأجله وقعتُ.



المقوم اللغوي

م. د. محمد سلام مظهر

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

2023/11/

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة بأننا قد أطلعنا على بحث
الدبلوم العالي الموسوم (دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات)
والتي تقدم بها الطالب (حامد خضير عبد العباس) وقد ناقشنا الطالب في
محتوياته وفيما له علاقة به وفي ضوء ذلك وجدنا بأنه جدير بنيل شهادة
الدبلوم العالي في إدارة الجودة وبتقدير (امتياز).


أ. د. عبد الحسين، جاسم محمد
جامعة كربلاء / كلية الإدارة و الاقتصاد
رئيساً
2023/12/


أ. م. د. صالح مهدي محمد
جامعة كربلاء / كلية الإدارة و الاقتصاد
عضواً ومشرفاً
2023/12/


م. د. رياض حسين عبيس
جامعة كربلاء / كلية الإدارة و الاقتصاد
عضواً
2023/12/

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقرار المشرف العلمي والخبير اللغوي على بحث الدبلوم العالي في إدارة الجودة / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء للطالب (حامد خضير عبد العباس) الموسوم (دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات) أرشح هذا البحث للمناقشة.

أ.د. علي أحمد فارس

رئيس لجنة الدراسات العليا

معاون العميد للشؤون العلمية و الدراسات العليا

2023/11/

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة.

أ.م.د. هاشم جبار الحسيني

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

الإهداء

أهدي جهدي وبعثي وتطبيقاته

إلى من علمني خدمة الناس

والنصيحة والاخلاص في العمل

من أفجعتني فقهه في دراستي

وبقيت روحه وسيرته تلهمني وثقوني

والدي وصديقي ومعلمي

تغمده الله بواسع رحمته

شكر و عرفان

الشكر لله تعالى أولاً وآخر أربنا الرؤوف الرحيم أن وفقنا للدراسة
الجودة وخدمة خلقه، ولرسوله الكريم وأهل بيته الطاهرين صلوات
ربي عليهم أجمعين، الأنموذج الأول والأكمل للقيادة الخادمة والساعين
لإسعاد البشر ورفاههم بالدارين.

وإلى كل من غمنا بعلمه وخبرته، وخصوصاً عمادة كليتنا الموقرة
وقسم إدارة الأعمال وأساتذة المميزين، وقسم الدراسات العليا
وموظفيه المتعاونين، ولجنة المناقشة وجهودهم وملاحظاتهم القيمة، وإلى
الدكتورين الخلوقين عباس لفنة العقابي ووسام عباس المياحي على
إرشادهما العلمية، وإلى من انطلق البحث بين يديه مش في الدكتور
صالح الحسناوي على توجيهاته السديدة وتعامله الطيب العذب.
وإلى زملائي بالدفعه وتعاونهم ومحبهم وإخائهم، وكل من أسهم في
آمال هذه الرحلة البحثية والمنجز العلمي النطيطي، على أتم وجهه،
وبالأخص رفيتي وسندي التي سهرت لمعوثي زوجتي الحبيبة...

المحتويات

الصفحة	الموضوع
--	الآية الكريمة
i	الإهداء
ii	شكر و عرفان
iii	المحتويات
iv	قائمة الاشكال
v	قائمة الجداول
vi	قائمة الملاحق
vii	المستخلص
1	المقدمة
20-3	المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث
4	أولاً: منهجية البحث
13	ثانياً: بعض الدراسات السابقة
13	1- بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة
15	2- بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمات
20	ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
32-21	المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث
22	أولاً: القيادة الخادمة
22	1- مفهوم القيادة الخادمة
24	2- أهمية القيادة الخادمة
26	3- أبعاد القيادة الخادمة
29	ثانياً: جودة الخدمات
29	1- مفهوم جودة الخدمات
30	2- أهمية جودة الخدمات
30	3- أبعاد جودة الخدمات
47-33	المبحث الثالث: الجانب العملي
34	أولاً: فحص مقياس أداة البحث واختبارها
36	ثانياً: الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
43	ثالثاً: اختبار الفرضيات
52-48	المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
53	المصادر والمراجع
I	الملاحق
XIV	المستخلص باللغة الانجليزية

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
5	المخطط الفرضي للبحث	1

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
8	وصف عينة البحث	1
10	مقاييس الدراسة ومصادرها	2
13	بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة	3
17	بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمات	4
35	معايير تقييم نموذج القياس	5
35	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغيري القيادة الخادمة وجودة الخدمات	6
37	تصنيف فئات الاحصاء الوصفي لاستجابات عينة البحث	7
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغير القيادة الخادمة	8
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغير جودة الخدمات	9
43	مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد القيادة الخادمة ومتغير جودة الخدمات	10
45	معامل الانحدار الخطي لتأثير القيادة الخادمة في جودة الخدمات	11
45	معامل الانحدار الخطي لتأثير أبعاد القيادة الخادمة في جودة الخدمات	12

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
II	أسماء المحكمين	1
IV	الاستبانة	2
X	كتاب تسهيل مهمة	3
XI	قيمة الجدولية (F)	4
XII	قيمة الجدولية (T)	5

المستخلص

يهدف البحث للتعرف على دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في مركز السلام الصحي في قضاء الحي/ محافظة واسط، من خلال تساؤل رئيس هو: ما هو تأثير القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات؟

وقد تمثلت مشكلة البحث في عدم معرفة أغلب إدارات المنظمات أهمية وأثر تبنيهم هذا النمط القيادي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في منظماتهم، وقد مثلت القيادة الخادمة المتغير المستقل للبحث وأبعاده هي: (الرؤية، التمكين، المودة الاخلاقية، التواصل، والثقة)، ومثلت جودة الخدمات المتغير التابع وأبعاده هي: (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية).

ومن أجل اختبار الفرضيات الخاصة بالبحث تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي الاحصائي، باعتماد عينة مكونة من (110) فرداً وتوزيع استبانة البحث عليهم، كعينة قصدية لمجتمع البحث وهم العاملون ضمن وحدات المركز الصحي أعلاه، ولغرض تقييم وتحليل استجاباتهم تم استعمال عدد من الأساليب الاحصائية وأهمها: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ، ومتوسط التباين المستخلص، ومعامل الارتباط (بيرسون)، ومعامل الانحدار الخطي) باستخدام برنامجي (Microsoft Office Excel 2010 و SPSS V. 26)، وبناءً على مخرجات التحليل الاحصائي تم وضع مجموعة من الاستنتاجات تؤكد (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية ايجابية بين القيادة الخادمة وجودة الخدمات)، وبناءً على ذلك قدم الباحث مجموعة من التوصيات وأهمها: ضرورة ترسيخ ثقافة القيادة الخادمة لدى المدراء والادارات وحثهم على تبني هذا النمط القيادي لتحفيز العاملين وتمكينهم وتعزيز كفاءتهم وزيادة انتاجيتهم وحرصهم مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بكل حب وتفانٍ في منظماتهم، وضمان رضى المراجعين واسعادهم وتلبية احتياجاتهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، جودة الخدمات.

المقدمة

تنتهج نسبة عالية من إدارات المنظمات منهجيات قديمة في إدارة وقيادة المنظمات ولا سيما الخدمية منها، التي تتمحور أغلبها على التسلط بالقرار والاستبداد بالرأي دون مراعاة آراء العاملين وتحفيزهم وتمكينهم والاهتمام بهم، وهذا ينتج حاجزاً ونفوراً لديهم، مما يؤدي إلى عدم تفانيهم بالعمل وانخفاض جودة الخدمات المقدمة من قبلهم لزبائن هذه المنظمة وعدم تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.

ولمعالجة هذه المشكلة سعى الباحث الى تسليط الضوء على نمط قيادي تفاعلي يراعي فيه قائد المنظمة آراء موظفيه ويهتم بهم ويمكنهم وهو نمط القيادة الخادمة، الذي يُعدّ من نظريات القيادة الحديثة وله مقبولية واسعة وأخذ بالانتشار على صعيد المنظمات العالمية، لما له من دور فاعل في نجاح المنظمات ونموها، فهو يركز على تنمية أهم مورد للمنظمات وهو المورد البشري، وهذا ما جعل هذا النمط يتسابق مع باقي فلسفات القيادة بل ويتكامل معها لإيجاد أجواء إيجابية في المنظمات تحفز المسؤولية الذاتية للعاملين فيها وتعزز مشاركتهم التفاعلية في جودة الانتاج والخدمات.

ونتيجة ارتباط الخدمات بالزبائن بشكل مباشر فإنها تحتاج إلى مهارات ومعايير خاصة وهذا ما توضحه أبعاد جودة الخدمات من الاعتمادية والأمان والتعاطف والملموسية والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وحل مشاكلهم، وهذه الأبعاد تقارب بتوجهها أبعاد القيادة الخادمة من الرؤية والتمكين والمودة الاخلاقية والتعاطف والثقة، وهذا التقارب مقدمة لفهم الترابط بين هذين المتغيرين الذي قدمته فرضيتنا البحث الرئيسية، وهما وجود علاقة تأثير وارتباط بين القيادة الخادمة وجودة الخدمات، التي تم تأكيد صحتها من خلال تحليل النتائج الاحصائية للاستبانة التي وزعت على عينة البحث، وحقت نسبة استجابة عالية، وقد مثلت هذه الاستبانة أداة قياس تواجد متغيرات البحث في هذا العينة ومعرفة أثر القيادة الخادمة كمتغير مستقل على جودة الخدمات كمتغير تابع وارتباطهما.

وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الاحصائية في البحث ومنها: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ، ومتوسط التباين المستخلص، ومعامل الارتباط (بيرسون)، ومعامل الانحدار الخطي)، من خلال استخدام برنامج (SPSS V. 26) وبرنامج (Microsoft Office Excel 2010).

وبناءً على مخرجات التحليل الاحصائي الوصفي الذي انتهجه البحث، وضع الباحث مجموعة من الاستنتاجات تؤكد (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية ايجابية بين القيادة الخادمة وجودة الخدمات)، وبناءً على ذلك قدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة ترسيخ ثقافة القيادة الخادمة لدى المديرين والادارات وتبني هذا النمط القيادي لتحفيز وتمكين موظفيهم مما يؤدي لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بكل حب وتفانٍ.

وتضمن هيكل البحث المبحث الأول الذي تناول الإطار المنهجي للبحث، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، بينما تضمن المبحث الثالث الجانب العملي، وأخيراً المبحث الرابع الذي تناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: منهجية البحث

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

توطئة

تناول الباحثون القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً مع متغيرات متنوعة تابعة كلٌّ حسب بيئة عمله ومنطقته واحتياجاتهما، وعالجوا مشاكلها بالاستناد على الجانب النظري وما فيه من أبعاد بالإضافة للجانب العملي وتطبيقاته، وقد تصدى هذا البحث للجمع بين القيادة الخادمة وجودة الخدمات، وتناول هذا المبحث المنهجية التي انتهجها الباحث للتعامل مع القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً، ومعها جودة الخدمات بوصفها متغيراً تابعاً، وتلاها ذكر الدراسات السابقة المقارنة وكيفية الاستفادة منها.

أولاً: منهجية البحث:

تشتمل منهجية البحث على عدة فقرات وهي كالآتي:

1- مشكلة البحث:

يقوم البحث على تساؤل رئيس هو: (ما مدى تبني الإدارة العليا في عينة البحث لنمط القيادة الخادمة ومدى انعكاسه على تحسين جودة الخدمات؟)، وتنبثق منه التساؤلات الآتية:

- أ- ما هو مستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة في الإدارة العليا في عينة البحث؟
- ب- ما هو مستوى توافر جودة الخدمات في عينة البحث؟
- ت- هل تسهم ممارسة القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات في عينة البحث؟
- ث- ما مدى تأثير القيادة الخادمة بأبعادها في تحسين جودة الخدمات في عينة البحث؟

وهذا ما تم الاجابة عنه في المبحث الرابع الخاص بالاستنتاجات والتوصيات التي بنيت وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي للاستبانة التي أجابت عنها عينة البحث والمتضمن تبني نمط القيادة الخادمة بنسبة جيدة في المنظمة المبحوثة مما انعكس على تحسين جودة الخدمات فيها.

2- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من كونه يتناول دراسة وجود نمط القيادة الخادمة بوصفه متغيراً مستقلاً كونه من الانماط القيادية الحديثة المؤثرة، ودراسة دوره في تحسين جودة الخدمات بوصفه متغيراً تابعاً كأنموذج بحثي يوضح أهمية تبني إدارات المنظمات لهذا النمط القيادي،

وتضمنت هذه الأهمية جانبين آخرين أولهما التطرق وطرح مفاهيم وأبعاد هذا النمط القيادي وكذلك مفهوم وأبعاد جودة الخدمات عند انجاز الجانب التطبيقي في عينة البحث، وما تضمنه من شرح للمستجيبين اثناء ملء الاستبانة الخاصة بمتغيري البحث وأبعادهما، الذي يؤسس لترسيخ ثقافة القيادة الخادمة وأبعاد جودة الخدمات، وثانيهما الجانب الميداني والمتضمن دراسة وجود هذا النمط القيادي بالمنظمات وتأثيره بجودة الخدمات مما يعطي صورة لتشخيص واقع منظماتنا الخدمية وكيفية النهوض بها.

3- أهداف البحث:

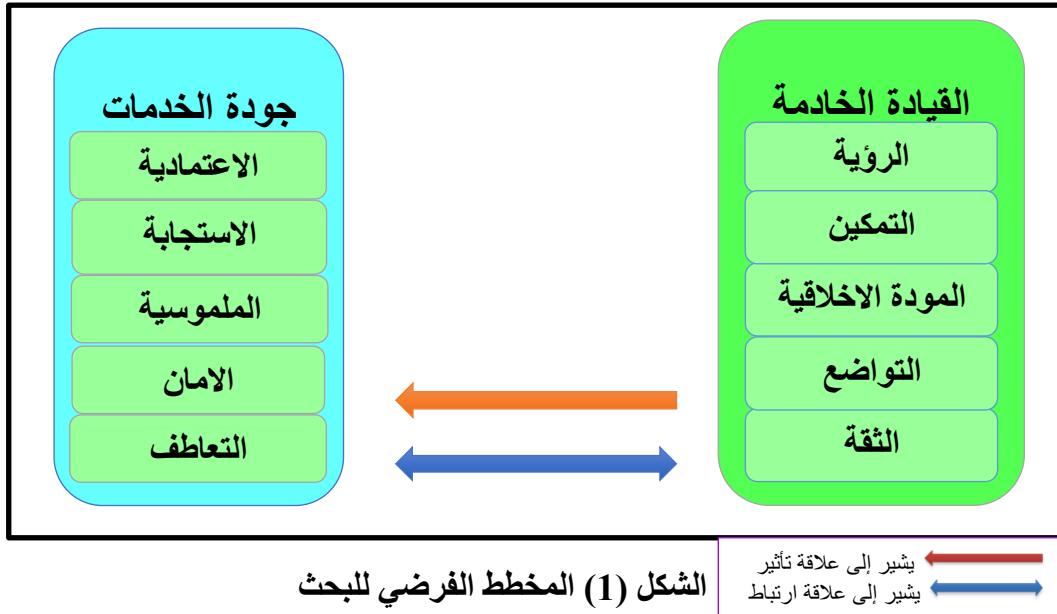
يهدف البحث إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

أ- معرفة مستوى إدراك الموظفين لمدى وجود صفات القيادة الخادمة لدى إدارتهم في عينة البحث، ومن ثمّ تشخيص مقدار تبني هذه الإدارة لهذا النمط القيادي التفاعلي والتوجه والسعي لتفعيله وترسيخه في هذه العينة البحثية.

ب- معرفة مدى جودة الخدمات في مركز السلام الصحي في قضاء الحي، ومن ثمّ إدراك مدى تأثير وارتباط القيادة الخادمة ودورها في رفع مستوى جودة هذه الخدمات وتحسينها للنهوض بعينة البحث المختارة.

4- المخطط الفرضي لمتغيرات البحث:

يمثل المخطط الفرضي بناءً فكرياً يتكون من مجموعة من العلاقات التي تسهم في وضع تصميم ميسر ومبسط لأي ظاهرة يراد دراستها، وكما موضح بالشكل (1).



5- فرضيات البحث:

يستند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين وهما على النحو التالي:

- أ- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الخادمة وأبعادها مع متغير جودة الخدمات، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الرؤية مع متغير جودة الخدمات.
 - 2- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التمكين مع متغير جودة الخدمات.
 - 3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المودة الاخلاقية مع متغير جودة الخدمات.
 - 4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد التواصل مع متغير جودة الخدمات.
 - 5- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الثقة مع متغير جودة الخدمات.
- ب- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة الخادمة وأبعادها مع متغير جودة الخدمات، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الرؤية مع متغير جودة الخدمات.
 - 2- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد التمكين مع متغير جودة الخدمات.
 - 3- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد المودة الاخلاقية مع متغير جودة الخدمات.
 - 4- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد التواصل مع متغير جودة الخدمات.
 - 5- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بُعد الثقة مع متغير جودة الخدمات.

6- حدود البحث:

- أ- **الحدود المكانية:** تم تحديد مركز السلام الصحي في قضاء الحي / محافظة واسط، بجميع وحداته لإجراء الاستبيان الميداني.
- ب- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث للمُدَّة ما بين (2023/7/10 و 2023/10/10).

7- مجتمع وعينة البحث:

وفي ما يلي وصف لمجتمع وعينة البحث:

أ- وصف مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث بكافة الموظفين في مركز السلام الصحي في قضاء الحي / محافظة واسط، الذي يختص بتقديم الخدمات الصحية التي لها تماس مباشر مع حياة المواطنين والرعاية الصحية الأولية لهم، كحملات التوعية الصحية، واللقاحات، والصحة المدرسية، ورعاية الام والطفل، والعناية بصحة الأسنان، وتقديم الخدمات العلاجية للحالات المرضية البسيطة، ومتابعة الأوبئة والحالات المرضية في المنطقة المناطة بهذا المركز، ويشمل المركز وحدات فنية وادارية مختلفة لتنظيم عملها أعلاه ومهامها الأخرى ومن هذه الوحدات: (وحدة الإدارة والذاتية، ووحدات الطبيب والصيدلية والمختبر والاسنان والتذاكر والضماذ ورعاية الام والطفل واللقاحات والصحة النفسية وتعزيز الصحة والتعليم الطبي المستمر وبقية الوحدات الساندة الأخرى)، التي تشمل مجموعة من العاملين من الإداريين والفنيين والحرفيين.

ب- عينة البحث:

شملت عينة البحث الموظفين العاملين في وحدات هذا المركز الصحي الذين يبلغ عددهم (110) فرداً، فهي عينة قصدية شملت كل الموظفين، ولذلك قام الباحث بتوزيع (110) استبانة خاصة بالبحث، وكان عدد الاستبانات المستردة (102) استبانة و(8) منها لم تتم الاجابة عنها، أي بنسبة استجابة بلغت (92.272%). ويوضح الجدول (1) تحليل الجزء الاول من هذه الاستبانة المخصص لمواصفات العينة المبحوثة:

الجدول (1)
وصف عينة البحث

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	42	41.2
		أنثى	60	58.8
		المجموع	102	100
2	الفئة العمرية	20-30 سنة	46	45.1
		31-40 سنة	33	32.4
		41-50 سنة	19	18.6
		51-60 سنة	4	3.9
		المجموع	102	100
3	التحصيل الدراسي	ابتدائية	5	4.9
		متوسطة	4	3.9
		اعدادية	24	23.5
		دبلوم	42	41.2
		بكالوريوس	24	23.5
		ماجستير	3	2.9
		المجموع	102	100
4	المنصب الوظيفي	مدير	1	0.9
		معاون	1	0.9
		مسؤول وحدة	26	25.4
		موظف	74	72.5
		المجموع	102	100
5	عدد سنوات الخدمة	1-10 سنة	54	52.9
		11-20 سنة	32	31.4
		21-30 سنة	12	11.8
		31 سنة فما فوق	4	3.9
		المجموع	102	100

المصدر: من اعداد البحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة من برنامج (SPSS V. 26).

(1) **الجنس:** يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة من الاناث بلغت ما نسبته (58.8%)، وبالمقابل كانت نسبة أفراد العينة من الذكور بنسبة (41.2%)، وهذا يناسب عمل مراكز الرعاية الصحية الأولية التي من أهم مهامها رعاية الأم والطفل الذي يتطلب موظفين أكثر من الاناث للتعامل مع هذه الفئات المستهدفة.

(2) **الفئة العمرية:** يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين عمر (20-30 سنة) هي (45.1%)، وهي النسبة الأعلى بين الفئات العمرية الأخرى وهذا

يدل على أن أغلبية العاملين في عينة البحث من الشباب حديثي التعيين، وتليها الفئة العمرية (31-40 سنة) وبنسبة (32.4%)، ووجود هذه الفئة بنسبة عالية وما قبلها مما يؤشر لوجود طاقات شابة في هذه العينة وهذا يعزز تقديم الخدمات فيها بتفانٍ، أما نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية الثالثة (41-50 سنة) فكانت أقل من سابقتها إذ بلغت (18.6%) ممن يمتلكون خبرة تراكمية تسند الطاقات الشبابية وتوجهها، وكانت أقل نسبة من أفراد هذه العينة هي الفئة العمرية التي هي ما بين (51-60 سنة) وبنسبة (3.9%) وهي نسبة منخفضة بسبب قرب شمول هذه الاعمار بالتقاعد وبداية نهاية خدمتهم الوظيفية.

(3) التحصيل الدراسي: يتضح من الجدول (1) بأن نسبة عالية من أفراد العينة يحملون شهادة الدبلوم وبنسبة (41.2%)، ثم تلاها حملة شهادة الإعدادية والبكالوريوس الذين تساوت نسبتهما إذ بلغت كلتاهما نسبة (23.5%)، ومن بعدهما شهادة الابتدائية التي بلغت (4.9%)، وأعقبها شهادة المتوسطة بنسبة (3.9%)، وأقلها جميعاً شهادة الماجستير إذ بلغت نسبتها (2.9%)، وهذا ما يستدعي ضرورة رفق هذه المنظمات الخدمية بالشهادات العليا لتطويرها علمياً والنهوض بخدماتها وجودتها.

(4) المنصب الوظيفي: يتضح من الجدول (1) بأن الغالبية من أفراد عينة البحث هم موظفون اعتياديون، إذ بلغت نسبتهم (72.5%) لأنهم أعضاء بوحدة المنظمة المبحوثة ويعملون تحت رعاية وتوجيه مسؤولي الوحدات الذين تلي نسبتهم نسبة الموظفين ضمن أفراد عينة البحث إذ بلغت (25.4%)، وهذا يدل على وجود الكثير من الوحدات الخدمية في هذه المنظمة المبحوثة التي تلامس حاجات المرضى والمراجعين، أما النسبة الأقل من أفراد عينة البحث فهي نسبة المدير ومعاونيه الذين بلغ كل منهما نسبة (0.9%)، وهذا حسب هيكلية العينة المبحوثة.

(5) عدد سنوات الخدمة: ومن الجدول (1) يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم الذين يمتلكون سنوات خدمة تتراوح ما بين (1-10 سنة) الذين بلغت نسبتهم (52.9%)، وهذا يؤشر بنظر الباحث على أن المنظمة المبحوثة من المنظمات الفاعلة إذ تمتلك طاقات شبابية، وهذه المنظمة تقع في وسط المدينة وتمتاز بكثرة المراجعين والمرضى لمركزها الحيوي في المدينة، والنسبة التي تلي هذه الفئة من سنوات الخدمة هي من (11-20 سنة) التي بلغت نسبتها (31.4%)، وتليها الفئة ما بين (21-30 سنة) التي بلغت نسبتها (11.8%)، وأقلها الفئة (31 سنة فما فوق) التي بلغت نسبتها (3.9%) لاقتراب هذه الفئة من سن التقاعد ومغادرة أغلبهم الوظيفة.

8- أدوات البحث:

اعتمد الباحث لتحقيق أهداف البحث والمتمثلة بالتعرف على دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات ومن خلال استهداف عينة من موظفي مركز السلام الصحي في قضاء الحى في عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالبحث على الأدوات الآتية:

أ- الجانب النظري: من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتمثل بالكتب والدراسات الاجنبية والعربية، والاطلاع على مجموعة من الدوريات والمقالات العلمية المنشورة في المجلات الاكاديمية المتخصصة والرسائل والأطاريح، وكذلك الاستفادة من شبكة الانترنت للحصول على المصادر والمراجع.

ب- الجانب العملي: اعتمد الباحث من أجل تطبيق الجانب العملي على تصميم استبانة البحث بالاستعانة ببعض الدراسات السابقة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، وعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال لغرض الاستعانة بملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات لفقرات الاستبانة وتلافي الأخطاء والصعوبات الممكنة مواجهتها من قبل أفراد عينة البحث عند اجابتهم، وكما موضح في الملحق (1)، وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي في قياس فقرات الاستبانة، وتضمنت الاستبانة:

الجزء الاول: البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وتشمل: (الجنس، والفئة العمرية، والتحصيل الدراسي، والمنصب الوظيفي، وسنوات الخدمة).

الجزء الثاني: واشتمل على مجموعة من الفقرات، التي تمثل المتغيرات الخاصة بالبحث وهي كالتالي:

1- القيادة الخادمة: وتمثل هذا المتغير بخمسة أبعاد تضمنت (15) فقرة.

2- جودة الخدمات: وتمثل هذا المتغير بخمسة أبعاد تضمنت (20) فقرة.

وكما مفصلة بالجدول (2) لمتغيري البحث وأبعادهما ومصادرهما:

الجدول (2)

مقاييس الدراسة ومصادرهما

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	الفقرات	المصادر
1	القيادة الخادمة	الرؤية	3-1	(Khan, et al., 2016)
		التمكين	6-4	
		المودة الأخلاقية	9-7	
		التواضع	12-10	
		الثقة	15-13	

(علام، 2020)	19-16	الاعتمادية	جودة الخدمات	2
	23-20	الاستجابة		
	27-24	الملموسية		
	31-28	الامان		
	35-32	التعاطف		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصدرين المذكورين

9- التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث وأبعادها:

تم تحديد مصطلحات البحث، وقام الباحث بتعريفها اجرائياً على النحو التالي:

أ- **القيادة الخادمة:** هي نظرية القيادة المستخدمة في المنظمات المتقدمة لإدارة الموظفين وأدائهم بفعالية وكفاءة، وفيها يرغب القائد الخادم في تحفيز المتابعين أو الموظفين بطريقة روحية وقيادتهم بفعالية، وخلق الأمل والمحبة، وتقديم تجربة أكثر فائدة في إقامة العلاقات الشريفة، والمسؤولية الرئيسية للقادة الخادمين هي العمل من أجل توفير الحاجات والرغبات الأساسية للموظفين من خلال مراعاة الاهتمامات الشخصية لهم.

1) **الرؤية:** صورة مفترضة يكونها القائد لما يسعى لحدوثه في المستقبل، مع الاهتمام بموقف المنظمة الحالي والتحديات التي قد تتعرض لها، ومن خلالها يتمكن القائد زيادة فاعلية العاملين من خلال ربط قيمهم الشخصية بتلك الرؤية.

2) **التمكين:** هو إعطاء العاملين القدرة وتمكينهم من اتخاذ القرارات مع عدم وجود القادة، ومشاركة العاملين بالإمكانيات والمهارات لتطوير أداءهم الوظيفي.

3) **المودة الأخلاقية:** وتمثل الحافز الأساس للتعامل مع الآخرين بمقدار كبير من المودة بمختلف الظروف وتشمل القبول والاعتراف والمساواة والثقة التي تمثل دوافع الخدمة الأساسية.

4) **التواضع:** يتمتع القادة الخادمون بالتواضع والشجاعة والبصيرة للاعتراف بأنهم يستفيدون من خبرة الموظفين الأقل قوة، وبذلك يخلق القادة الخادمون ثقافة التعلم وأجواء يستطيع فيها المرؤوسون تقديم أفضل ما لديهم.

5) **الثقة:** هي توقعات مشتركة بين جهتين يتفقان عليها من خلال عقد نفسي بدون كتابة والالتزام به عملياً.

- ب- جودة الخدمات:** تمثل جودة الخدمات مقياساً للكيفية التي تقدم بها المنظمة خدماتها بالمقارنة بما يتوقعه المراجعون.
- (1) **الاعتمادية:** وهي قدرة مقدمي الخدمات على أداء الخدمة التي تعهدوا بها بطريقة يعتمد عليها وبدقة وصحة عالية.
- (2) **الاستجابة:** هي الرغبة في تلبية حاجات المراجعين وتقديم الخدمات السريعة.
- (3) **الملموسية:** ويقصد بها الجوانب المادية الملموسة للتجهيزات المادية كافة الخاصة بالمنظمة من موقعها وامكاناتها ومعداتها واجهزتها الحديثة ومرافقاتها وخدماتها واماكن استقبال وانتظار المراجعين، بالإضافة الى الملاكات التي تكون على درجة عالية من الكفاءة والمهارة.
- (4) **الامان:** وهو مقدار توافر أجهزة الامان والسلامة والاجراءات المتعلقة بها، وحماية الممتلكات وسرية البيانات والمعلومات الشخصية للمراجعين.
- (5) **التعاطف:** وهو تلبية احتياجات المراجعين ومتطلباتهم الفردية وتوقعاتهم وتكون باهتمام وبطريقة مغمورة بالاحترام لتستطيع المنظمات المحافظة على مراجعيها.

10- الأساليب والأدوات الاحصائية المستخدمة لتحليل بيانات البحث:

- استخدم الباحث عدداً من الاساليب والادوات الاحصائية بالاعتماد على البرنامجين الاحصائيين: (SPSS V.26) و (Microsoft Office Excel 2010) وكما يأتي:
- أ- **اختبار الصدق (Validity) للمقياس،** بقياس الصدق التقاربي من خلال قياس متوسط التباين المستخلص (AVE).
- ب- **اختبار الثبات (Reliability) للمقياس،** من خلال قياس ثبات الاتساق الداخلي من خلال استخراج معامل ألفا كرونباخ.
- ت- **المتوسط الحسابي:** ويتضمن تحديد مستوى الاستجابات الخاصة بالاستبانة.
- ث- **الانحراف المعياري:** ويتضمن قياس مدى تشتت اجابات افراد عينة البحث.
- ج- **معاملات الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار الخطي البسيط:** وتتعلق باختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة:

تستعرض هذه الفقرة من البحث أهم الدراسات السابقة التي أجريت في مجال القيادة الخادمة وجودة الخدمات، لأهميتها في الاطلاع على ما تناولته من جوانب نظرية والاستفادة من الجانب العملي والأساليب الإحصائية المتبعة فيها، وملاحظة أوجه التشابه والاختلاف مع البحث الحالي، لاختيار ما هو مناسب منها، وسيتم عرضها وفق محورين يتناول الأول منها بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة، ويتناول المحور الثاني بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمات:

1- بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة:

الجدول (3)

بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الخادمة

أ-	اسم الباحث وسنة البحث
	(Martin,2019)
عنوان البحث	Servant Leadership Characteristics And Empathic Care: Developing A Culture Of Empathy In The Healthcare Setting. (خصائص القيادة الخادمة والرعاية التعاطفية: تطوير ثقافة التعاطف في بيئة الرعاية الصحية).
الهدف من البحث	كان الغرض من هذه الدراسة هو تقييم درجة ظهور خصائص القيادة الخادمة في ممارسات المجموعة الطبية، ودرجة ارتباط خصائص القيادة الخادمة بمقاييس الرعاية التعاطفية.
نوع البحث وأسلوبه	دراسة استطلاعية ميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.
مقياس البحث	تناول البحث مقاييس للقيادة الخادمة وهي: (امتلاك الرؤية، واطهار الابداع، واتخاذ اجراءات شجاعة وحاسمة، والتعبير عن التقدير للمرضى وبناء الفرق والتفاوض بشأن النزاعات) التي لها تأثير ايجابي على الرعاية التعاطفية التي تؤدي بدورها الى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

مجتمع البحث هو الممارسون من المستوى المتوسط، الذين يتألفون من ممارسي التمريض ومساعدى الأطباء ومديري الممارسات في مستشفيات ولاية ميريلاند واستجاب ما مجموعه 189 منهم.	مجتمع وعينة البحث
أظهرت نتائج الدراسة أن خصائص القيادة الخادمة مع أعضاء الفريق يمكن أن تكون بمثابة مكون من استراتيجيات شاملة لتتماشى مع التنفيذ والاستفادة من الكفاءة الثقافية في ممارسات المجموعة الطبية.	نتائج البحث
تناول البحثان القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً، وأثرها في الرعاية التعاطفية بوصفها متغيراً تابعاً وهي جزء من جودة الخدمات.	أوجه التشابه مع البحث
-استخدمت هذه الدراسة أبعاد خاصة بمتغير القيادة الخادمة تختلف عن أبعاد البحث الحالي. -تم استخدام مقياس للاستبانة بخصوص القيادة الخادمة يختلف عن مقياس البحث الحالي. -الاختلاف في بيئة ومجتمع العينة ونوعها.	أوجه الاختلاف مع البحث
اسم الباحث وسنة البحث	ب-
(علام، 2020)	
أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي الحكومي بمحافظة أسوان.	عنوان البحث
معرفة أثر القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الحكومي الطبي بمحافظة أسوان بوصفها متغيراً تابعاً.	الهدف من البحث
دراسة استطلاعية ميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.	نوع البحث وأسلوبه
شملت مقاييس القيادة الخادمة: (المهارات المفاهيمية، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، والتصرف بأخلاق والاهتمام بالمرؤوسين أولاً) أما مقاييس جودة الخدمات الصحية فشملت: (الاعتمادية، والاستجابة، والتعاطف، والأمان، والجوانب المادية الملموسة).	مقياس البحث
العاملون بالقطاع الطبي بالمنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومي بمحافظة أسوان، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بعدد (319) فرد من	مجتمع وعينة البحث

اطباء وصيادلة وهيئة تمريض.	
توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود قصور في حل المشكلات بطريقة ابداعية وعدم منح العاملين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، بالإضافة لحرص القادة على تحقيق نجاحاتهم الشخصية دون الاهتمام بتحقيق أهداف العاملين.	نتائج البحث
تناول كلا الباحثين مدى تأثير القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً في تحسين وتعزيز جودة الخدمات بوصفه متغيراً تابعاً.	أوجه التشابه مع البحث
-استخدام أبعاد خاصة بمتغير القيادة الخادمة تختلف عن أبعاد البحث الحالي. -تم استخدام مقياس للاستبانة بخصوص القيادة الخادمة يختلف عن مقياس البحث الحالي. -الاختلاف في بيئة ومجتمع عينة البحث ونوعها، اذ بحثت هذه الدراسة في المستشفيات في محافظة اسوان بمصر بينما البحث الحالي بحث في أحد مراكز الرعاية الصحية في محافظة واسط في العراق.	أوجه الاختلاف مع البحث
اسم الباحث وسنة البحث	ت-
(حميد، 2021)	
تأثير القيادة الخادمة في السلوك الابداعي: المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً (دراسة تطبيقية لعينة من الأفراد العاملين في شركة نفط البصرة).	عنوان البحث
تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى تأثير القيادة الخادمة على السلوك الابداعي بالإضافة الى تشخيص تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الابداعي في موقع العمل.	الهدف من البحث
دراسة تطبيقية ميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.	نوع البحث وأسلوبه
تناول البحث أسلوب القيادة الخادمة بأبعاده المتمثلة في: (الايثار، اسلوب الاقناع، الحكمة، الاشراف التنظيمي).	مقياس البحث
مجتمع البحث هو العاملين في القطاع النفطي الحكومي في شركة نفط البصرة، وتمثلت عينة البحث بـ (370) موظفاً من مجتمع الدراسة.	مجتمع وعينة البحث
توصلت هذه الدراسة الى الاستنتاجات التالية: - وجود تأثير ايجابي مباشر للقيادة الخادمة في السلوك الابداعي.	نتائج البحث

<p>- كذلك وجود تأثير ايجابي مباشر للقيادة الخادمة في المناخ التنظيمي.</p> <p>- ووجود تأثير ايجابي مباشر للمناخ التنظيمي في السلوك الابداعي.</p>	
<p>تناول البحثان القيادة الخادمة كمتغير مستقل.</p>	<p>أوجه التشابه مع البحث</p>
<p>-تم استخدام مقياس للقيادة الخادمة مختلف عن مقياس البحث الحالي.</p> <p>-الاختلاف في بيئة ومجتمع العينة ونوعها.</p>	<p>أوجه الاختلاف مع البحث</p>

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات.

2- بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمات:

الجدول (4)

بعض الدراسات السابقة التي تناولت جودة الخدمات

أ-	اسم الباحث وسنة البحث
	(خلف وآخرون، 2021)
عنوان البحث	أثر جودة الخدمات الصحية على الأداء الفردي المتميز عن طريق التأثير الوسيط للتمكين الهيكلي (دراسة تطبيقية في مستشفى الحسين التعليمي في الناصرية).
الهدف من البحث	يهدف البحث إلى وصف أثر جودة الخدمات الصحية في مستشفى الحسين التعليمي في الناصرية، وكذلك تأثيرها على الأداء الفردي المتميز وزيادة فاعليته والكشف عن التأثير الوسيط للتمكين الهيكلي في هذه المؤسسة الخدمية الصحية.
نوع البحث وأسلوبه	أجريَ البحث باعتماد الأسلوب الوصفي واستخدام التحليل الكمي لبيان النتائج.
مقياس البحث	تضمنت مقاييس متغيرات البحث الرئيسية وأولها جودة الخدمات وأبعادها: (جودة الخدمات الصحية وأبعادها) (الملموسية، الاعتمادية، التوكيد والثقة، التعاطف، سرعة الاستجابة)، والتمكين الهيكلي وأبعاده (السلطة والصلاحية والمكافأة والتدريب)، والأداء الفعال للأفراد (الكفاءة والفاعلية والتأثير القيادي والشخصي والتأثير الابداعي).
مجتمع وعينة البحث	تمثل مجتمع البحث بالعاملين في مستشفى الحسين التعليمي في الناصرية، وتضمنت عينة البحث (265) من العاملين في هذا المستشفى.
نتائج البحث	استخرجت النتائج التي تدل على أهمية التمكين الهيكلي في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى الحسين العام وأن العاملين يمتلكون كفاءة وفاعلية كبيرة ولهم تأثير شخصي وقيادي لإدارة العمل اليومي مع المرضى.
أوجه التشابه مع البحث	- تناول البحثان جودة الخدمات وبأبعاد متقاربة. - ركز البحثان على جودة الخدمات الصحية.
أوجه الاختلاف	- استخدم البحث متغير جودة الخدمات بوصفه متغيراً مستقلاً ، بينما

مع البحث	استخدمه البحث الحالي بوصفه متغيراً تابعاً. - يوجد اختلاف في بيئة ومجتمع عينة البحث ونوعها.
ب-	اسم الباحث وسنة البحث
	(khudhair,2022)
عنوان البحث	The Role Of Service Quality In Tax Compliance. (دور جودة الخدمة في الامتثال الضريبي).
الهدف من البحث	هدف البحث إلى توضيح دور جودة الخدمة من خلال أبعادها المتمثلة في (الملموسية، الموثوقية، السلامة، الاستجابة، التعاطف) في الالتزام الضريبي مع دافعي الضرائب، أي أداء واجبات والتزامات المكلف من خلال أبعادها (التسجيل، المحاسبة، دفع مبلغ الضريبة).
نوع البحث وأسلوبه	دراسة تطبيقية ميدانية اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.
مقياس البحث	تم توضيح دور جودة الخدمة من خلال أبعادها المتمثلة في (الملموسية، الموثوقية، السلامة، الاستجابة، التعاطف) في الالتزام الضريبي مع دافعي الضرائب، أي أداء واجبات والتزامات المكلف من خلال أبعادها (التسجيل، المحاسبة، دفع مبلغ الضريبة).
مجتمع وعينة البحث	تم أخذ عينة من المكلفين من فروع الهيئة العامة للضرائب المنتشرة في محافظة بغداد والأقضية التابعة لها والبالغ عددها (15) الفروع الضريبية، حيث تم توزيع (215) استبانة لمعرفة انطباعات وردود أفعال المكلفين حول مستوى جودة الخدمة.
نتائج البحث	خلص البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيري البحث اذ كلما زاد الاهتمام بتطوير مستوى جودة الخدمات المقدمة من خلال أبعادها ارتفع معه مستوى الامتثال للضريبة.
أوجه التشابه مع البحث	تناول كلا الباحثين جودة الخدمات بنفس الابعاد.
أوجه الاختلاف مع البحث	- مثلت جودة الخدمات المتغير المستقل في هذه الدراسة بينما في البحث الحالي مثلت جودة الخدمات المتغير التابع. -الاختلاف في بيئة ومجتمع عينة البحث ونوعها.

ت-	اسم الباحث وسنة البحث
	(عثمان، 2023)
عنوان البحث	أثر جودة الخدمات على قيمة العلامة التجارية دراسة ميدانية على المصارف السعودية بمدينة ابها (منطقة عسير).
الهدف من البحث	هدف البحث الى التعرف على أثر أنشطة الجودة على قيمة العلامة التجارية من وجهة نظر العملاء بالمصارف بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.
نوع البحث وأسلوبه	ولتحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي وبعض الأساليب الاحصائية مثل تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث.
مقياس البحث	تمثلت مقاييس جودة الخدمة في ابعادها: (الملموسية والعناية والضمان والاعتمادية والاستجابة).
مجتمع وعينة البحث	تم اختيار عينة الملائمة لعدد (408) لبعض زبائن المصارف بمدينة ابها.
نتائج البحث	توصل البحث لعدة نتائج أهمها أن مستوى موافقة المبحوثين على أثر أنشطة الجودة في قيمة العلامة التجارية كان مرتفعاً، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي جزئي لأبعاد جودة الخدمة على قيمة العلامة التجارية، وأشار البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي جزئي لجودة الخدمة على بعض أبعاد قيمة العلامة التجارية، وأن هنالك انطباع ايجابي عند استخدام أنشطة جودة الخدمة في ابعادها الملموسة والعناية والضمان، أما فيما يتعلق ببعدي الاعتمادية والاستجابة فلم تكن بالدرجة التي ترضي زبائن عينة البحث مما يدل على أن المصارف بمدينة ابها يجب أن تقوم ببعض الإجراءات التسويقية المطلوبة.
أوجه التشابه مع البحث	تناول البحثان أبعاداً متقاربة لجودة الخدمات.
أوجه الاختلاف مع البحث	- تم اعتماد جودة الخدمات بوصفها متغيراً مستقلاً في هذه الدراسة بينما في البحث الحالي اعتمد جودة الخدمات بوصفها متغيراً تابعاً - هناك اختلاف في بيئة ومجتمع البحث وعينته ونوعها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات.

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي وإن تنوعت من حيث الأهداف والمتغيرات المحددة بها والبيئات والمنظمات المختلفة التي طبقت فيها، إلا أنها كانت لها فائدة حقيقية في الجوانب الفكرية والمعرفية للبحث الحالي، ومن خلال اطلاع الباحث لم يجد دراسة مشابهة تتناول متغيري البحث (القيادة الخادمة وجودة الخدمات) بصورة مجتمعة ومطبقة في مراكز الرعاية الصحية الأولية (عينة البحث)، وبذلك يكون هذا البحث اضافة علمية ترفد المكتبة العراقية بأراء وأفكار في هذا المجال.

وبالرجوع لهذه الدراسات وجد الباحث أنه على الرغم من الاختلاف في ميدان وبيئة التطبيق إلا أن هذه الدراسات كانت داعمة لأهداف البحث الحالي، وأشارت في نتائجها للحاجة لمزيد من البحوث والدراسات في مثل هذه المواضيع للتوصل الى مهارات ومعارف جديدة تعزز الجوانب الاكاديمية، وبهذا يُعد هذا البحث استكمالاً للجهود والاهتمامات البحثية السابقة، ومضافاً لما تقدم فقد أستفاد الباحث من الدراسات السابقة بما يلي:

- 1- اغناء الجانب المعرفي والفكري للباحث بتدعيم الاساس العلمي الذي يعتمد عليه في جوانب البحث.
- 2- التعرف من خلالها على كيفية اعداد المنهجية العلمية، وطريقة البناء الفكري للبحث.
- 3- اعانة الباحث في وضع الاطار النظري للبحث بوساطة الاطلاع على المصادر والبحوث المعتمدة.
- 4- كما ساعدت الدراسات السابقة في عملية اختيار المقاييس المناسبة للبحث بوساطة الاطلاع على مجموعة من المقاييس التي تم استخدامها في هذه الدراسات والابحاث، وطريقة صياغة الفقرات الخاصة بالاستبانة، واختيار أكثرها استخداماً.
- 5- الاطلاع على نماذج مختلفة من مجتمعات وعينات البحوث الذي ساعد على ايجاد تصور أنسب لاختيار مجتمع وعينة البحث للدراسة الحالية.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الخادمة

ثانياً: جودة الخدمات

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

توطئة

إذا كان القادة يفتقرون إلى المهارات المناسبة فإن قيادتهم ستكون بشكل سيء، فإذا كان اهتمامهم بتحقيق مكاسب شخصية يفوق اهتمامهم بتقديم الخدمة فإنهم ينتفعون على حساب الآخرين، فغالباً ما يؤدي نهج الخدمة الذاتية إلى مشاكل أكبر وأعمق مثل الفساد والفساد والنزاعات، أما إذا انتهج القادة مهارات القيادة الخادمة فإنهم يختارون خدمة الآخرين بدلاً من استخدامهم، فيصبح هؤلاء القادة الخدم سفراء تغيير مهمين، إذ سيستجيب لهم من حولهم ويحبوا أن يحاكو قادتهم الحقيقيين باهتمامهم بالآخرين ومن ثمَّ يقدمون خدمات بجودة عالية وبكل محبة وتفانٍ، فهؤلاء القادة لهم تأثير عميق وطويل الأمد على منظماتهم ومجتمعاتهم ودولهم. وفيما يلي عرض لمفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وأبعادها، ويليه مفهوم جودة الخدمات وأهميتها وأبعادها:

أولاً: القيادة الخادمة

1- مفهوم القيادة الخادمة:

مصطلح القيادة الخادمة حدد أسسه روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) بوصفه أحد أنواع القيادة الأخلاقية التي تركز على أسلوب المساعدة وتحقيق آمال العاملين والإسهام في رفاه المجتمع، إذ أن هذه القيادة تؤكد على التأثير في العاملين وجعلهم يشاركون من ذواتهم وباختيارهم لتحقيق الاهداف المشتركة وبكل مواردهم وطاقتهم (متعب، 2015 : 8). ونظرية القيادة المستخدمة في المنظمات المتقدمة لإدارة العاملين تعمل على أن يكون أدائهم ذا فاعلية وكفاءة، وفيها يرغب القائد الخادم في تحفيز العاملين بطريقة روحية وبناء الأمل والمحبة لديهم، وتقديم تجربة أكثر فائدة في إقامة العلاقات الشريفة، فالمسؤولية الرئيسية لهذه القيادة هي العمل من أجل توفير الحاجات الأساسية للعاملين من خلال مراعاة الاهتمامات الشخصية لهم (Khan, et al., 2016: 125). ومن أهم أولوياتها تنمية قدرات العاملين وتغذيتهم بالمعرفة الأساسية ليتمكنوا من تحقيق توجهات المنظمة (Mowery, 2017: 12).

فالقائد الخادم هو شخص متواضع وشجاع وبصير وقادر على إدراك أن الآخرين لديهم الكثير ليتعلمه منهم، فهم يخدمون الموظفين من ناحية، ومن ناحية أخرى يقومون بجمع أفكار الموظفين بنشاط واكتشاف إسهاماتهم الفردية، وبهذه الطريقة يبني هؤلاء القادة ثقافة تعلم وبيئة تشجع العاملين على الأداء بأفضل ما لديهم، فهم يعتقدون أن مسؤوليتهم الأساسية هي خدمة موظفيهم أثناء استكشافهم وتنميتهم وتزويدهم بدعم قوي، لا يقتصر على الدعم العاطفي فقط (Cable, 2018). ويتضمن مفهوم هذا النمط من القيادة أساساً عملية لكل من يسعى لخدمة العاملين ليقودهم كمجموعات ومنظمات، لأنه يتجه لتبني القادة مبادئ أخلاقية يجسدونها في عملهم، ومن أهم هذه الأسس هو روح التعاون وتبادل الثقة والحكمة والنظرة البعيدة للأمر والتواصل والاستثمار الأخلاقي للسلطة وتفعيل دور العاملين، ويؤكد جرينليف في بيان منهجيته في بناء منظومة القيادة الخادمة أنه اتجه نحو المثالية عند تكوين رؤيته لهذه المنظومة القيادية، ولكنه مال نحو التوجه العملي عند تطبيقها على أرض الواقع، فإنه بإمكان القائد أن يوازن بين التوجهات المثالية والاحتياجات الواقعية في ممارسته للقيادة (القيسي، 2019 : 73).

فعمل هذه القيادة في الواقع يركز على مصالح الاتباع واحتياجاتهم الذي يعزز شعور الاتباع بالأمان و ينمي الثقة في أجواء العمل (Qiu, et al., 2019). فالقيادة الخادمة ليس مجرد طريقة قيادة فقط بل هي فلسفة ومزيج من المهارات تحسن وضع العاملين وتؤسس لمنظمات جيدة ومن ثمّ مجتمع أكثر عدالة وأرقى رعاية (Best, 2020: 130). لذلك من جملة تعاريف هذا النمط القيادي كونها من نظريات القيادة التي تنطلق بتقديم الخدمات للآخرين كأساس في عملها من خلال دمج الخدمة المتفانية والأخلاقية لهم وتمكينهم وتحفيزهم وزيادة شعورهم كأعضاء مهمين للمنظمة للوصول للأهداف المشتركة، وختمها بكون القيادة الخادمة تضع في أولوياتها مبادئ الثقة والتواضع والإيثار والترفع عن التسلط على العاملين (خضير، 2020 : 167). فهي تركز على خدمة العاملين وسد احتياجاتهم وتوفير الأجواء الملائمة لهم التي تساعدهم في تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ليتمكنوا من العمل بمفردهم حتى وقت الأزمات أو أي ظروف مختلفة وتطوير المنظمة والسير نحو أهدافها (الزهيري، 2021 : 63).

فهذه القيادة إذن هي شكل من أشكال القيادة الداعمة ولدت من فكرة أن هذا القائد يجب أن يخدم الآخرين أولاً ثم يوجههم، فهي أسلوب قيادة يؤكد على بناء قدرات المرؤوسين و يبني علاقات الثقة التي تفيدهم جميعاً وتجعلهم يؤدون أقصى إمكاناتهم للمنظمة وأهدافها، وقد يساء فهم هذه القيادة بأنها تدعم ما يريد الأعضاء القيام به، ولكن هذا يعارض كون القائد يحتاج أن يقدم رؤية ومهمة واضحة تتمثل في قوله أريد أن أفعل هذا ويقترح استراتيجية ويشير الى اتجاه فهو بذلك يوجه الاعضاء وفي

الوقت نفسه يساعدهم بتلبية احتياجاتهم، فإذا كان الاتجاه أنانياً فلا يمكن أن يطلق عليه اسم قائد خادم، فدور القائد بالخدمة هو تحديد هدف نبيل، مثل الإسهام في المجتمع وتحقيق الربح وخدمة الأعضاء الملتمزمين به حتى يتمكنوا من أداء عملهم بشكل أكثر فاعلية وراحة، فالقائد الخادم هو قائد داعم يعامل المرؤوسين بحس الخدمة ويسعى جاهداً لخلق بيئة تزيد من قوة الأعضاء، ولا يتمثل دوره أن يكون كارزميةً أو رفيع المستوى بل أن يخدم الآخرين أولاً ثم يوجههم (Merideme, 2022).

لا تؤدي ممارسة القيادة الخادمة إلى تعزيز رضا الموظفين فحسب بل تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالموظفين حتى مع عدم وجود رواتب أعلى من باقي المنظمات المنافسة، وأصبحت القيادة الخادمة طريقة إدارة محببة تستبدل أسلوب "التسلط والسيطرة" بـ "التعاطف والتمكين" وتجعل تطوير ورفاهية وتمكين العاملين في الطليعة، وتهدف لخلق بيئة مؤاتية تمكن كل فرد في المنظمة من تطوير شخصيته الأصيلة، وفي حين تركز القيادة التقليدية على نجاح العمل أو المنظمة فإن القيادة الخادمة تضع العاملين في المقام الأول وتوظف ذلك لتنمية المنظمة من خلال التزامها والتزامهم، وتساعد في تعزيز الثقة والمساءلة والنمو والادماج في مكان العمل (Collet, 2023).

ومن كل ما تقدم يمكن أن تعرف القيادة الخادمة أنها أسلوب تفاعلي ينتهجه القادة الخدم، يجعل العاملين يعيشون الولاء والانتماء العالي للقائد والمنظمة وأهدافها، من خلال الاهتمام بهم وتمكينهم وتحفيزهم لتحقيق تلك الأهداف بكل حب ودافعية وابداع بمختلف الظروف والتحديات.

2- أهمية القيادة الخادمة:

يتضح من التعريفات السابقة للقيادة الخادمة أهميتها ودورها في تحفيز العاملين والاهتمام بهم لتحقيق أهداف المنظمة وتطلعات قائدها، ولهذا تبدأ الأهمية بالنسبة للاتباع والعاملين ثم للمنظمة ووصولاً للقائد وذلك حسب توجه القيادة الخادمة بجعل العاملين بالمقام الأول.

أ- أهميتها للعاملين:

تساعد القيادة الخادمة للتركيز على القيمة والمهام والمرونة والاستجابة، وتمكين العاملين المبدعين وتزويدهم بالمهارات الأساسية، وبناء فرق العمل (Yoshida, et al., 2013: 1397). وتحفز العاملين لبلوغ مستويات مرتفعة من المعارف والتفكير المنتجة لحياة معتدلة لهم تتسم بالتوازن توصلهم للرضا الوظيفي والالتزام (رحيم، 2018 : 43). فالقيادة الخادمة تهيء الأجواء للأفراد للازدهار والنمو في عملهم من خلال تنمية شخصياتهم وتنظيمهم التي تحتاج إلى التمكين والتحفيز والتعلم، فالقائد قدوة يقتدى به ويمنحهم المعرفة والاستجابة والمتطلبات وكذلك يدرك العاملين الذين

يعملون مع قيادة خادمة أن اهتمام قائدهم بهم يخلصهم من التوترات المنبثقة عن ضغوطات العمل (Sheikh, et al., 2019: 199). ويشعر العاملون وأعضاء الفريق بالتقدير والدعم نتيجة التأثير الايجابي للقيادة الخادمين فيهم بما يعززون فيهم من ثقافة التعاطف والاحترام، فالقيادة الخادمون يعطون الاولوية لخلق بيئة يشعر فيها الجميع بأنهم مسموعون ومفهومون، ويساعدوهم على فهم كيفية إسهام عملهم في نجاح المنظمة وتزويدهم بفرص للنمو والتطور (Ng, Jane, 2023).

ب- أهميتها للمنظمة:

توجد القيادة الخادمة حافز كبير لتعاطف العاملين مع منظماتهم وقيامهم بأدوار اضافية فوق الحدود الوظيفية (رشيد، وآخرون، 2014 : 76)، فهي تحقق مستويات عالية من الأداء التي يتوصل اليها نتيجة تفاعل القائد مع العاملين في المنظمة (Qadri, 2016: 12)، وهذا التفاعل ناتج من تلبية هذه القيادة لمتطلبات أفراد المنظمة لضمان تلبية حاجات الزبائن بشكل جيد، وهذا يتحقق من خلال فكرة الهرم بالمقلوب من خلال وضع أفراد المنظمة في رأس الهرم لأهميتهم ومحوريتهم في انجاز أهداف المنظمة (Coetzer, et al., 2017: 32).

ج- أهميتها للقائد الخادم:

على الرغم من كون القائد الخادم هو أول المضحين في هذا النمط القيادي إلا أنه سيكون الرابع الأكبر بنتاج خدمته للعاملين لذلك يتفق كل من (Russell, 2016: 52-58) وكذلك (Muhtasom, et al., 2017: 71-88) وأيضاً (Muller, et al., 2018: 46-62) على أهمية القيادة الخادمة للقيادة من خلال تحقيق منجزاتهم من خلال تحسين أداء العاملين والعمل الداخلي وزيادة الأرباح وارتفاع مستويات التعلم والابداع والابتكار وتقليل الدوران الوظيفي للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم وارتفاع النمو التنظيمي. وهذه النتائج كلها تصب في مصلحة القائد وتحقيق تطلعاته وأهداف منظمته. ونتيجة تبني العقلية المتواضعة للقائد الخادم وخدمة موظفيهم أثناء استكشافهم وتنميتهم ودعمهم لذا سيشعر الموظفون بالالتزام والتحفيز والنشاط ويقدمون أداءً بأفضل ما لديهم وهذا ما يعين القائد في تحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها (Cable, 2018).

3- أبعاد القيادة الخادمة:

تنوعت نظرة الباحثين لأبعاد القيادة الخادمة ولكنها تشترك في أبعاد أساسية:

أ- الرؤية

يمكن فهم الرؤية أنها صورة مفترضة يكونها القائد بوصفها بحثاً تجريبياً لما يسعى لحدوثه في المستقبل ويتطلع به للمتطلبات القادمة وينتهي لها من خلال الاعداد وتطوير البيانات والمعلومات مع الاهتمام بموقف المنظمة الحالي والتحديات التي قد تتعرض لها، ومن خلالها يتمكن القائد زيادة فاعلية العاملين من خلال ربط قيمهم الشخصية بسمات تلك الرؤية، وبالاعتماد على التجارب الناجحة التي تم الوصول لها يمكن القول أن الرؤية هي من أبعاد وأساسيات القيادة الخادمة المهمة (Khan, et al., 2016: 125). وتعدُّ الرؤية تنبؤاً بالمستقبل، وتتبعث من ادراك القائد للوضع الحالي، ودمجه بالماضي وما سيحدث بالمستقبل، فالقائد باهتمامه بالرؤية يمتلك توجهاً مستقبلياً وتوقعاً لما يحدث لاحقاً (البانية، 2021 : 13).

و غالباً ما ينظر إلى القادة أصحاب الرؤى على أنهم أفراد يتمتعون بشخصية جذابة وملهمة يمكنهم إلهام الآخرين لتحقيق رؤية مشتركة، وعلى سبيل المثال يعد (Elon Musk) الرئيس التنفيذي لشركة (Tesla & SpaceX) قائداً ذا رؤية معروفة، وهو معروف بأفكاره التطلعية والمبتكرة التي تهدف إلى تغيير العالم، وتشمل رؤيته للمستقبل الطاقة المستدامة واستكشاف الفضاء واستعمار المريخ، ومن خلال رؤيته وقيادته يلهم فريقه للعمل الجاد والمجازفة لتحقيق هذه الأهداف (Ng, Jane, 2023).

ب- التمكين

وهو إعطاء العاملين الإمكانية لاتخاذ القرارات بدون الاعتماد على القادة لإسهام العاملين بما عندهم من إمكانيات ومهارات لتطوير أداءهم الوظيفي (Schulkers, 2017: 29). ومن أهم قواعد ومنطلقات القيادة الخادمة هو "التمكين بدل الأمر" فالقادة الخدم مديرون رشيقيون لا يتميزون بالسلطة بل بالتعاطف والتقدير لموظفيهم ويضمنون نجاح المنظمة من خلال منح الموظفين مساحة للتنظيم الذاتي والتنمية الشخصية، فهم يقدمون التوجيه، لكنهم يتخلون عن بعض سلطة صنع القرار لديهم، لذا تتكون كفاءة العاملين ومهامهم في المقام الاول من خلال تحديد احتياجاتهم الفردية وإلهامهم وتحفيزهم وإنشاء رؤى مشتركة للمنظمة معهم (Czechowski, 2021). فالقيادة بالخدمة أسلوب قيادة يركز على نمو ورفاهية وتمكين الموظفين لإنتاج بيئة تكاملية تمكن كل موظف من التطور شخصياً، بينما تركز القيادة التقليدية على نجاح العمل أو المنظمة، لذا يمكن أن يساعد مفهوم القيادة

الخدمة على تعزيز الاندماج في مكان العمل وتمكين العاملين من التعبير عن أنفسهم بحرية أكبر في عملهم ومن ثمَّ يقومون بدورهم بنقل نفس النوع من الدعم إلى زملائهم مما ينتج بيئة ترحيبية تشجع وتمكن النمو والعمل الجيد (White, 2023).

ت- المودة الأخلاقية

تُعَدُّ المودة الأخلاقية منطلقاً أساسياً للقيادة بالخدمة لأنها تمثل الحافز الأساس للتعامل مع الآخرين بمقدار كبير من المودة بمختلف الظروف، وتشمل المودة الأخلاقية القبول والاعتراف والمساواة والثقة التي تمثل دوافع الخدمة الأساسية (Focht, et al., 2015: 51). وهذه المودة والتعاطف هما بمثابة الوقوف مكان الشخص الآخر ومحاولة رؤية الأمور من وجهة نظر ذلك الشخص، فالقادة الخدم عندما يظهرون تعاطفهم فهم يفهمون حقاً أتباعهم وتفكيرهم وشعورهم، وهذا يجعل التابع يشعر بأنه فريد من نوعه (Northouse, 2016: 227).

ويُعَدُّ أهم استثمار للقادة الخدم الحقيقيين هو التعاطف في مجموعتهم، فإنهم يعلمون أنه عندما يكون موظفهم سعيداً بحياتهم الشخصية، فسوف ينعكس ذلك جيداً في عملهم، وكذلك هم منفتحون ويقدررون وجهات النظر المختلفة، وهذا هو السبب في أن القادة الخدم يبذلون دائماً قصارى جهدهم لإظهار أنهم يهتمون بأعضاء الفريق ويقدمون الدعم لهم بأي طريقة ممكنة (Akinola, 2023).

ث- التواضع:

يتمتع القادة الخادمون بالتواضع والشجاعة والبصيرة للاعتراف بأنهم يستفيدون من خبرة الموظفين الأقل قوة، ويسعون بنشاط للحصول على الأفكار والإسهامات الفردية من الأشخاص الذين يخدمونهم، ومن خلال القيام بذلك يبني القادة الخادمون ثقافة التعلم وأجواء يستطيع فيها المرؤوسون تقديم أفضل ما لديهم، والتواضع والقيادة الخادمة لا يعني تدني احترام الذات أو الخنوع، فما يهم كقائد هو زيادة إحساس المرؤوسين بالملكية والاستقلالية والشعور بالمسؤولية، بمعنى تشجيع الموظفين على التفكير بأنفسهم وتجربة أفكارهم الخاصة (Cable, 2018).

وهناك تركيز متزايد على ربط القيادة بالتواضع عند التحدث عن الإدارة الناجحة فالتواضع يتضمن الاستعداد للخدمة، حتى أن فريديريك الكبير عرف الحاكم بأنه "الخدم الأول للدولة" وبهذا المعنى فإن النظرة المتواضعة القديمة للقيادة ستكون بمثابة "التوجه الخدمي" في الإدارة، ولا يتعلق الأمر بالخضوع والقيام بكل ما يريده الموظفون، بل هو توجه القائد نحو الاحتياجات وهو بمثابة موازنة بين الاحتياجات التي يملها السوق على المنظمة والاحتياجات الشخصية والفردية للموظفين، فبهذا يكون القائد هو "خادم لسيدتين" وهذه مهمة ليست سهلة، فإذا توجه للسوق فقط فمن السهل جداً أن يهمل العاملين، خاصة في سوق عمل سريع التغيير فلم يعد بإمكانك تحمل هذا الأمر كمدير، فالقائد

الخادم هو مثل "أصحاب جميع المهن" يكون لطيف، ودود، ويركز على الناس وهو شخص يتبعه الجميع ويحقق نتائج أعمال تجعل كل مجلس إشرافي سعيداً، والتواضع متأصل في النفس إلى حد ما فقط يعتمد الأمر فقط على كيفية استخدامه وتكييفه مع الظروف الخارجية (Strehlau, 2022).

ج- الثقة:

بينت الأبحاث التي تخص الثقة أهميتها لإدارة الأعمال في المنظمات، وأنها تمثل توقعات مشتركة بين جهتين يتفقان عليها من خلال عقد نفسي بدون كتابة والالتزام به عملياً (خوين، 2015 : 170). والثقة من الأبعاد الأساسية في القيادة بالخدمة وتحقق أثراً إيجابياً في انجاح هذه القيادة، فعلماء الاجتماع يؤكدون أنها مهمة لبناء العلاقات بين الوحدات الاجتماعية، ومن وجهة نظر علماء الإدارة فهي عملية مشاركة وتفاعل بين العاملين وتعزيز روح المشاركة في المنظمة وتسخير جهودهم لمستقبل منظماتهم، فالثقة تجعلهم أكثر تفهماً لأدوارهم فيبدلون جهدهم للتميز بهذا الدور، وتمثل الرصيد العاطفي بين العاملين الذي يوصلهم لاتفاق لتحقيق مصلحة المنظمة ومن فيها وتعزز التواصل بينهم، وكلما زادت ثقة العاملين بقيادتهم سينمو دافع تبادل المعلومات فيما بينهم ويزداد التعاون، ومن ثمَّ تحقيق أهداف المنظمة، وتسهم الثقة في تعزيز استقرار المنظمة على مدى بعيد وضمان ولاء العاملين لمنظمتهم (عمر، 2018 : 335).

ثانياً: جودة الخدمات

1- مفهوم جودة الخدمات:

تمثل جودة الخدمة مقياساً للكيفية التي تقدم بها المنظمة خدماتها بالمقارنة بما يتوقعه الزبائن، فالزبائن يقومون بطلب الخدمات تلبية لاحتياجاتهم المحددة عندهم سواء بوعي أو من دونه لمعايير وتوقعات محددة حول اسلوب المنظمة بتقديم الخدمة لتلبية هذه الاحتياجات، حيث تقدم المنظمات المتميزة بالجودة العالية خدمات تنسجم أو تفوق توقعات الزبائن (Lei, 2017: 32). وتتألف جودة الخدمة من الجودتين الفنية والوظيفية، فالفنية هي الجودة الفعلية التي يتلقاها الزبائن، فهي نتاج عملية تقديم الخدمة، بينما الجودة الوظيفية فهي الاجراءات والطرق التي تنتهجها المنظمة في تقديم الخدمة للزبون، من خلال التفاعل النفسي بين مقدم الخدمة والزبون (Gong, et al., 2018: 427).

وجودة الخدمات هي فلسفة ادارية تتضمن أنشطة المنظمات التي تلبي حاجة وتوقعات الزبائن وبأكفأ الطرق وأقلها كلفة، وبالاستخدام الأمثل لإمكانات العاملين ضمن توجه النمو والتطوير المستمر فالمحور البشري محور نجاح تقديم الخدمات وتحسينها (Alayoubi, et al., 2020: 14).

ويمكن وصف جودة الخدمات أنها مجموعة من المواقف التي من خلالها يعطى تقييماً شاملاً وبعيد المدى للخدمة التي يتلقاها الزبائن، فهي نظرة الزبون اتجاه التفوق أو التميز في الخدمات المقدمة إليه (Sibonde, et al., 2021). وهي مجموعة من الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتلبية متطلبات الزبون وتحقيق رضاه وكسب ولائه (جمعة، 2022: 33). وبهذا تُعدُّ جودة الخدمة مقياساً لمدى فهم المنظمة لاحتياجات الزبائن وتلبية توقعاتهم، إذ يعد فهم كيفية تحسين جودة الخدمة لمنتجاتك خطوة حاسمة نحو النمو لأي منظمة، ويعد قياس جودة الخدمة وتحسينها فناً قيماً يتطلب البحث والخبرة، ولا يمكن تحقيق النمو المستدام والاحتفاظ بالزبائن والمراجعين إلا من خلال تقديم خدمة سلسة على مدى فترة طويلة من الزمن (Khadka, et al., 2023).

ومن كل ما تقدم يمكن أن تفهم جودة الخدمات كونها وجود تواصل فعّال وتفهم من قبل المنظمة ومقدمي الخدمة لزبائنهم ومعرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتقديم الخدمة لهم وفق ذلك بشكل دقيق وصحيح وبما يناسب توقعاتهم بل يفوقها أحياناً، وبما يعزز ثقتهم واعتمادهم ويؤدي لرضاهم وولائهم للمنظمة، ويتم ذلك بأقل ما يمكن من التكاليف وبأكفأ الطرق والأساليب.

2- أهمية جودة الخدمات:

أصبح توجه الاقتصاد في الغالب نحو الخدمة، فالخدمات تُعدّ التوجه المركزي للتسويق، فجودة الخدمة تعد أهم عوامل رضا الزبائن وتحسين نظرتهم للمنظمة، لذلك أعطت المنظمات الاهتمام الكبير لجودة الخدمات لتحقيق النجاح وضمان ولاء الزبون (Shokouhyar, et al., 2020: 2). وتبرز أهمية جودة الخدمات لكونها تساعد دائماً لنمو مجال الخدمة، فازدياد عدد المنظمات التي تقدم الخدمة بتزايد سريع مع زيادة حدة المنافسة التي تجعل جودة الخدمة متصاعدة، وهي بذلك تسعى لفهم الزبائن أكثر فهم يريدون التعامل مع المنظمات ذات التعامل الجيد فلا يكفي تقديم خدمات بجودة وسعر جيدين دون اعتماد طرق تعامل جيدة وفهم أكبر للزبائن (خلف، 2022: 167). وتسهم جودة الخدمات مساهمة مهمة في استمرارية تحسين العمليات التنظيمية والانتاجية لأنها تمثل نظاماً إدارياً آمناً لأنظمة العالم المتطور، وكذلك تسهم معاييرها ومقاييسها في توفير بيئة آمنة للعاملين من وجود ضعف الى تعزيز الثقة في انتاجية المنظمة، وتؤدي جودة الخدمات التنظيمية لجذب العاملين مع الحفاظ على الحاليين، فجودة الخدمات تعزز تطلعات الموارد البشرية وتلبية احتياجاتهم، وتعمل على تقوية سمعة المنظمات وتطويرها مع مراعاة معايير الجودة لإنتاجها، وهذه الأهمية تزيد فهم الزبائن وإدراكهم بأن لهم الأهمية الكبرى للمنظمات من خلال تبني توجه يكون محوره الزبون (الكعبي، 2023 : 128).

3- أبعاد جودة الخدمات:

تتضمن جودة الخدمات مجموعة من العناصر والعوامل المحددة لقابلية المنظمات في انتاج وتقديم السلع أو الخدمة المميزة عن باقي المنافسين، ويمكن تعريف أبعاد جودة الخدمات بكونها أنشطة وطرائق وصفات وخصائص ضرورية لتوفير قيمة للخدمة من خلال فهم ومعرفة الترابط واهمية التواصل بين اجزاء المنظمة المرتبطة بهذه الجودة، (الكعبي، 2023 : 128)، وأهم أبعاد جودة الخدمة التي ركز عليها الباحثون هي:

أ- الاعتمادية

وهي قدرة مقدمي الخدمات على أداء الخدمة التي تعهدوا بها بطريقة يعتمد عليها وبدقة وصحة عالية (علام، 2020: 806). فالزبائن يريدون الاعتماد على مقدمي الخدمة لهم، فهم يقدرّون هذه الاعتمادية والموثوقية، فأن تكون موثوقاً أكثر أهمية بثلاث مرات من امتلاك معدات جيدة لامعة أو أزياء ومظاهر رسمية براقية، ولا يعني ذلك أنه يمكن أن يكون الزي الرسمي ممزقاً أو تكون جديراً

بالثقة فقط، بل يجب على مقدم الخدمة القيام بالأمرين معاً، ولكن الافضل بذل افضل الجهود لجعل مقدمي الخدمة أكثر موثوقية وتكون أوامر العمل مكتملة في الوقت المحدد (Arlen, 2022). وتتضمن الاعتمادية بعدين فرعيين الأول وهو التزام المنظمة بعودها للزبائن، والثاني القيام بكل الأعمال والمهام بالصورة الصحيحة (عمر، 2023 : 17).

ب- الاستجابة

يرغب الزبائن من منظمات الخدمة تلبية حاجاتهم الفعلية والمحددة، ومن المهم التركيز على أسلوب الاجابة والانصات لمشاكل الزبائن والاعتناء بأرائهم ومقترحاتهم، وإيجاد درجة من المرونة في القرارات للتكيف مع المتغيرات البيئية بأسرع ما يمكن وبأقل تكاليف (عاصي، 2020 : 70). لذا عرفت الاستجابة أنها الرغبة في تلبية حاجات الزبائن وتقديم الخدمات السريعة، ولضمان الاستجابة وتميزها على المنظمات الاطلاع على عمليات تقديم الخدمات وفق وجهة نظر الزبون بدلاً من وجهة نظر المنظمة، وتختلف مقاييس سرعة الاستجابة التي تمثل رؤية وتوجه المنظمة لمتطلبات العملية الداخلية اختلافاً واضحاً عن متطلباتها لدى الزبائن ودقة مواعيدها، وبذلك تكون الاستجابة تمثل مدى رغبة مقدمي الخدمة وقدرتهم واستعدادهم لتلبية متطلبات الزبائن وتقديم الخدمات لهم بشكل دقيق ودائم عند الطلب (المعموري، 2021 : 101)، إذن فالاستجابة تشير إلى رغبة المنظمة ومقدمي الخدمة في مساعدة الزبائن ودعمهم بطريقة فعّالة (Ahmed, et al., 2023: 211).

ت- التعاطف

ويعرف التعاطف على أنه أحد أبعاد جودة الخدمات ويعني الاهتمام الذي تبديه المنظمات نحو زبائنها (علام، 2020 : 806). ويقصد به وجود اللباقة والأدب في تعاملات مقدم الخدمة مصحوبة بالكماسة والتودد والصدقة مع الزبائن، من أجل بناء علاقات حسنة معهم يملأها الاحترام المتبادل، مضافاً للتعرف الدائم على متطلبات الزبائن واحتياجاتهم واستيعابها، فذلك من عوامل تحسين جودة الخدمة، لذا بُعد التعاطف هو دراية العاملين بمشاكل الزبائن وقدرتهم على تفهمها وحلها (خضير، 2022 : 73). فتوفير الخدمات عند طلب الزبائن لها يعطي أهمية واهتمام عالي بهم، وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم الفردية وانجاز توقعاتهم يجب أن يكون باهتمام وبطريقة مغمورة بالاحترام لتستطيع المنظمات المحافظة على زبائنها (الكعبي، 2023 : 129).

ث- الأمان

يشير هذا البعد الى درجة احساس الزبائن بالثقة والاطمئنان بالنسبة للخدمة المقدمة لهم وبمن قدمها لهم، فهذا البعد مؤثر بشكل كبير على جذب الزبائن عند وفاء المنظمات بوعودها بتنفيذ الخدمة المعلنة (المعموري، 2021: 102). ويمكن فهم الأمان على أنه الحماية من المخاطر والمجازفة أو الخوف أو التردد (meteb, 2022: 455). كما يؤشر الأمان (الضمان) على مقدار مهارة العاملين ومقدرتهم على كسب ثقة الزبائن وجعلهم يشعرون بالراحة والاطمئنان مع العاملين في المنظمة، ومن ثمَّ سيجعل الزبائن يعودون للتعامل مع هذه المنظمة مرة ثانية والاستفادة من عروضها وخدماتها، كما يشير الأمان إلى مقدار توافر أجهزة الأمان والسلامة والاجراءات المتعلقة بها وحماية الممتلكات وسرية البيانات والمعلومات الشخصية للزبائن (متعب، 2023 : 18).

ج- الملموسية

ويقصد بها الجوانب المادية الملموسة في التجهيزات المادية كافة الخاصة بالمنظمة من موقعها وامكانياتها ومعداتها وأجهزتها الحديثة ومرافقاتها وخدماتها واماكن استقبال وانتظار الزبائن، بالإضافة الى الملاكات التي تكون على درجة عالية من الكفاءة والمهارة (علام، 2020: 807). وتُعدّ الملموسية من أبعاد جودة الخدمة التي تقيس كيفية تقديم المنظمة لجودة خدماتها للزبائن، وتشمل الخدمات الملموسة عوامل مثل: (ملابس وسلوك الموظفين، فعالية قسم خدمة الزبائن، طبيعة المواد التسويقية، مظهر مبنى المنظمة، نظافة المرافق)، وتُعدّ هذه الأشياء الملموسة مهمة لأنها تشكل انطباعات الزبائن عن المنظمة (Forsyth, et al., 2022). ويجب أن يكون الزبائن قادرين على الشعور بالجودة العالية لمستوى الخدمة المقدمة، وتعتمد الجودة الشاملة المدركة عمومًا على تجاوز الجودة المتوقعة والخبرة، بشكل عام، وأظهرت أنواع متعددة من الأبحاث أنه يمكن قياس جودة الخدمة إما من خلال: الجودة الفنية – ماذا يكون، أو الجودة الوظيفية - كيفية القيام بذلك، بالإضافة إلى ذلك، يمكننا استخلاص مؤشرات بشكل مستقل لقياس تجارب الخدمة المحددة من خلال الاستبانات والدراسات الاستقصائية (Khadka, et al., 2023) .

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: فحص مقياس أداة البحث واختبارها

ثانياً: الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

ثالثاً: اختبار الفرضيات

المبحث الثالث

الجانب العملي

توطئة

يتناول هذا المبحث الجانب التطبيقي والعملي للبحث المتمثل بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قبل الاستبانة واستخراج النتائج منها، وقد اعتمد الباحث في ذلك على برنامج (SPSS V. 26)، وكذلك تم الاستعانة ببرنامج (Microsoft Office Excel 2010)، وتضمن الجانب التطبيقي للبحث فحص مقياس أداة البحث واختبارها، والاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث وتحليل بياناته، للوصول للنتائج والاستنتاجات.

أولاً: فحص مقياس أداة البحث واختبارها:

تمثل الاستبانة أداة البحث الرئيسة لتجميع البيانات في البحث الحالي، والمستخدمة لقياس متغيرات البحث وتحديد مستويات الاستجابة من قبل أفراد عينة البحث حول متغيراته، ومن خلال نتائجها ستختبر الفرضيات ويحكم على قبولها أو رفضها، ونظراً للأهمية التي تتضمنها أداة القياس لأي بحث، فلا بد من إجراء بعض الاختبارات لضمان دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الخطوات التالية:

1- الصدق الظاهري لأداة القياس: وللتحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس

(الاستبانة) تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال الذين بلغ عددهم خمسة محكمين للتأكد من صدقها الظاهري والملحق (1) يوضح أسماء المحكمين، إذ كان نموذج الاستبانة معداً بشكل خاص لاستطلاع آراء المحكمين عن مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة أو حذف ما يراه المحكمون من عبارات في أي فقرة من فقرات المتغيرات المبحوثة، وبعد تجميع الاستبانات من السادة المحكمين، أجرى الباحث مسحاً للملاحظات ووجهات النظر التي أبدوها بخصوص المتغيرات وأبعادها والفقرات المكونة لها، فضلاً عن مصادر المقاييس المعتمدة، وفي ضوء تلك الأفكار والآراء التي أبدتها المحكمون قام الباحث بتعديل وإعادة صياغة بعض العبارات بما رأى المحكمون ضرورة تعديلها لتكون أكثر وضوحاً ودقة.

2- اختبار الصدق والثبات للمقياس: يتم تقييم مقاييس البحث من خلال ما يعرف بالصدق والثبات، إذ يشير الثبات لدرجة امكانية المقياس بالإتيان بنتائج مماثلة عند اعادة الاختبار، لذلك فهو يكشف عن اتساق المقياس، أما الصدق فيوضح هل أن المقياس يقيس ما يفترض أن يقيسه، لذا فهو يكشف عن دقة المقياس في تمثيل الظاهرة المراد دراستها (Hair, et al., 2010: 165-166). حيث يمكن أن يعرف الاتساق الداخلي من معامل ألفا كرونباخ والصدق من خلال متوسط التباين المستخلص (AVE)، ولغرض تقييم نموذج القياس هناك معايير تستخدم للتقييم التي يوضحها الجدول (5):

الجدول (5)
معايير تقييم نموذج القياس

ت	المعيار	الحدود المقبولة
1	الاتساق الداخلي	ألفا كرونباخ ≥ 0.70
2	الصدق التقاربي	متوسط التباين المستخلص (AVE) ≥ 0.50

المصدر: اعداد الباحث باعتماد (Sarstedt, et al., 2017: 94).

ويستعرض الجدول (6) نتائج تقييم أنموذج القياس، وقد اظهرت أن جميع المؤشرات حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE)، وحققت جميعها القيم المطلوبة لمعامل (ألفا كرونباخ)، لذا من هذا يتضح أن النموذج الذي تم اختباره يحقق المعايير المطلوبة للمصداقية والثبات.

الجدول (6)
نتائج تقييم نموذج القياس لمتغيري القيادة الخادمة وجودة الخدمات

ت	المتغير	الابعاد	معامل ألفا كرونباخ للبعد	معامل ألفا كرونباخ للمتغير	متوسط التباين المستخلص AVE
1	القيادة الخادمة	الرؤية	0.830	0.922	0.613
		التمكين	0.823		0.593
		المودة الاخلاقية	0.790		0.557
		التواضع	0.820		0.680
		الثقة	0.754		0.500

	0.941			جودة الخدمات	
0.598		0.856	الاعتمادية		2
0.607		0.847	الاستجابة		
0.651		0.858	الملموسية		
0.665		0.867	الأمان		
0.652		0.863	التعاطف		

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.26).

يتبين من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمجمل فقرات المتغير المستقل (القيادة الخادمة) بلغت (0.922)، مما يؤشر وجود ثبات مرتفع في فقرات المتغير المستقل بسبب كونها أكثر من الحد الأدنى للقيمة المحددة في البحوث الادارية والسلوكية والبالغة مقدار (0.70) (Hair, et al., 2010: 165-166)، أما قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمجمل فقرات المتغير المعتمد (جودة الخدمات) فقد سجل معامل الثبات قيمة (0.941)، وهذه القيمة تؤشر بشكل مرتفع على تخطي فقرات المتغير التابع الحد الأدنى لاختبار الثبات وهو (0.70)، كما أن جميع المؤشرات حققت القيمة المطلوبة من معيار (AVE)، لذا تدل هذه النتائج على وجود الثبات العالي والصدق في فقرات المتغيرين المستقل والمعتمد ولجميع الفقرات.

ثانياً: الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

وفيه يتم عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها:

وتتضمن هذه الفقرات من المبحث عملية العرض الاحصائي لنتائج الدراسة التطبيقية مع تحليل وتفسير هذه النتائج، وتشمل جانبين: الأول يتعرض إلى متغير القيادة الخادمة وأبعاده، والثاني يتعلق بمتغير جودة الخدمات وأبعاده، وتضمن الجانبين عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة، وتم تحديد مستوى الاجابة في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة، ولكون الاستبانة في هذه الدراسة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أفوق بشدة - لا أتفق بشدة) فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتم تحديد الفئة من ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم القيام بقسمة المدى على عدد الفئات (5) (4=5\4=0.80)، وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في الجدول (7):

الجدول (7)
تصنيف فئات الاحصاء الوصفي لاستجابات عينة البحث

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80-1	منخفض جداً
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5.00-4.21	مرتفع جداً

Source: Mazahreh, A., Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) "The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community". Colleges in Jordan" Journal of Social Sciences 5 (4), P.403.

ويتضمن التحليل الوصفي لمتغيرات البحث جانبين:

أ- الجانب الأول: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (القيادة الخادمة): ويتكون

متغير القيادة الخادمة من خمسة أبعاد رئيسة وبالإمكان تحليل استجابة عينة البحث لها كالآتي:

(1) تحليل استجابة عينة البحث لُبعد الرؤية: يعرض الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (3): (يسعى مديري لتحفيزي للتمسك بالرؤية المشتركة لمركزنا الصحي) الخاصة ببعد الرؤية نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (3.803)، وبانحراف معياري (0.808)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين حصلت الفقرة (2): (نكتب أنا ومديري رسالة واضحة وموجزة تشرح رؤية مركزنا الصحي المستقبلية) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.500) وبانحراف معياري بلغ (0.930)، يُبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لُبعد الرؤية بلغ (3.653)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.867)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع"، وذلك لاهتمام ادارة عينة البحث بالرؤية وكتابتها.

(2) تحليل استجابة عينة البحث لُبعد التمكين: يعرض الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (5): (يمنحني مديري السلطة التي أحتاجها للقيام بعملتي) الخاصة بُبعد التمكين التي نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (3.803)، وبانحراف معياري (0.808)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين حصلت الفقرة (4): (يتيح لي مديري اتخاذ القرارات مع زيادة المسؤولية) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.921) وبانحراف معياري بلغ (0.840)

يبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبُعد التمكين بلغ (3.993)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.845)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع"، وذلك لكون ادارة المنظمة المبحوثة تسعى دائماً لتدريب وتمكين العاملين ومنحهم مهام فيها.

3) تحليل استجابة عينة البحث لبُعد المودة الاخلاقية: يعرض الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (9): (أظهر مديري الرحمة في تصرفاته معي) الخاصة ببُعد المودة الاخلاقية التي نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (4.176)، وبانحراف معياري (0.680)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين حصلت الفقرة (8): (يبني مديري ثقافة تعزز معايير أخلاقية عالية) على أدنى المتوسطات الحسابية (4.029) وبانحراف معياري بلغ (0.737) يُبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبُعد المودة الأخلاقية بلغ (4.107)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.717)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع"، وذلك للتعامل الطيب والاهتمام الذي تبديه ادارة عينة البحث للعاملين معها.

4) تحليل استجابة عينة البحث لبُعد التواضع: يعرض الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (10): (لا يبالغ مديري في تقدير مزاياه أو إنجازاته) الخاصة ببُعد التواضع التي نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (4.058)، وبانحراف معياري (0.830)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين حصلت الفقرة (12): (يتواضع مديري لاستشارة العاملين عندما لا يكون لديه جميع الإجابات) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.892)، وبانحراف معياري بلغ (0.854)، يُبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبُعد التواضع بلغ (3.986)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.863)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع"، وذلك لما تتحلى به ادارة المنظمة المبحوثة من تواضع مع العاملين.

5) تحليل استجابة عينة البحث لبُعد الثقة: يعرض الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (14): (يعلم مديري أنني نزيه) الخاصة ببُعد الثقة التي نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (4.343)، وبانحراف معياري (0.667)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين حصلت الفقرة (13): (يثق مديري بي للحفاظ على اسرار العمل) على أدنى المتوسطات الحسابية (4.088)، وبانحراف معياري بلغ (0.721)، يُبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبُعد الثقة بلغ (3.986)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.711)، وقد حصل هذا

البعد على مستوى إجابة "مرتفع"، وهذا نتيجة وجود ثقة متبادلة بين إدارة العينة المبحوثة والعاملين فيها وحفاظهم على اسرار العمل .

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغير القيادة الخادمة

الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ت	البُعد
مرتفع	0.808	3.803	يسعى مديري لتحفيزي للتمسك بالرؤية المشتركة لمركزنا الصحي.	3	الرؤية
مرتفع	0.930	3.500	نكتب أنا ومديري رسالة واضحة وموجزة تشرح رؤية مركزنا الصحي المستقبلية.	2	
مرتفع	0.861	3.656	يطلب مديري رأيي فيما يتعلق برؤية مركزنا الصحي وتوجهه المستقبلي.	1	
مرتفع	0.816	4.078	يمنحني مديري السلطة التي أحتاجها للقيام بعملتي.	5	التمكين
مرتفع	0.878	3.980	يمنحني مديري الفرص حتى أتمكن تطوير مهاراتي.	6	
مرتفع	0.840	3.921	يتيح لي مديري اتخاذ القرارات مع زيادة المسؤولية.	4	
مرتفع	0.680	4.176	أظهر مديري الرحمة في تصرفاته معي.	9	المودة الاخلاقية
مرتفع	0.735	4.117	يهتم مديري بي حقاً كفرد عامل ويشجعني.	7	
مرتفع	0.737	4.029	يبني مديري ثقافة تعزز معايير أخلاقية عالية.	8	
مرتفع	0.830	4.058	لا يبالغ مديري في تقدير مزاياه أو إنجازاته.	10	التواضع
مرتفع	0.906	4.009	مديري ليس مهتماً بتمجيد ذاته.	11	
مرتفع	0.854	3.892	يتواضع مديري لاستشارة العاملين عندما لا يكون لديه جميع الإجابات.	12	
مرتفع جداً	0.667	4.343	يعلم مديري أنني نزيه.	14	الثقة
مرتفع	0.721	4.117	يمنحني مديري الثقة دائماً بنفستي.	15	
مرتفع	0.745	4.088	يثق مديري بي للحفاظ على اسرار العمل.	13	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبانة في برنامج (SPSS V. 26).

ب- الجانب الثاني: التحليل الوصفي للمتغير التابع (جودة الخدمات): ويتكون

متغير جودة الخدمات من خمسة أبعاد رئيسة وبالإمكان تحليل استجابة عينة البحث لها كالآتي:

(1) **تحليل استجابة عينة البحث لبُعد الاعتمادية:** يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (18): (يحتفظ هذا المركز بسجلات وملفات دقيقة للمراجعين) الخاصة بلبُعد الاعتمادية نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (4.215)، وبانحراف معياري (0.816)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع جداً" في حين حصلت الفقرة (17): (يحرص العاملون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.970) وبانحراف معياري بلغ (0.849)، يُبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبُعد الاعتمادية بلغ (4.098)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.823)، وقد حصل هذا البُعد على مستوى اجابة "مرتفع"، وذلك لحرص العاملين على تحاشي الاخطاء في انجاز المعاملات.

(2) **تحليل استجابة عينة البحث لبُعد الاستجابة:** يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (22): (هناك رغبة واستعداد لدى العاملين لمساعدة المراجعين أو المرضى) الخاصة بلبُعد الاستجابة التي نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (4.264)، وبانحراف معياري (0.702)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين حصلت الفقرة (21): (يتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين أو المرضى على أدنى المتوسطات الحسابية (4.098)، وبانحراف معياري بلغ (0.702)، يبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبُعد الاستجابة بلغ (4.218)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.702)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جداً"، وذلك يعود لهمة العاملين وتقانيهم بخدمة المراجعين.

(3) **تحليل استجابة عينة البحث لبُعد الملموسية:** يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (24): (موقع هذا المركز الصحي ملائم ويسهل الوصول إليها) الخاصة بلبُعد الملموسية التي نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (4.637)، وبانحراف معياري (0.680)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين حصلت الفقرة (26): (تتلاءم التجهيزات والمباني مع تقديم الخدمات المختلفة) على أدنى المتوسطات الحسابية (2.725)، وبانحراف معياري بلغ (0.932)، يُبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لبُعد

الملموسية بلغ (3.600)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.803)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع"، لكون موقع المركز وتجهيزاته تلبى حاجات المراجعين.

(4) تحليل استجابة عينة البحث لُبعد الأمان: يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (29): (يضمن هذا المركز الصحي نشر المعلومات والبيانات بمصداقية وشفافية) الخاصة بُبعد الامان التي نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (4.137)، وبانحراف معياري (0.807)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين حصلت الفقرة (30): (يحافظ العاملون بهذا المركز الصحي على سرية المعلومات التي تخص المركز الصحي) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.843)، وبانحراف معياري بلغ (0.902)، يُبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لُبعد الامان بلغ (3.977)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.840)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع"، وذلك لحرص العاملين على تقديم افضل الخدمات ونشر المعلومات بشفافية والحفاظ على سرية معلومات الخاصة بعملهم.

(5) تحليل استجابة عينة البحث لُبعد التعاطف: يعرض الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لإجابات عينة البحث ومن ملاحظة الفقرة (33): (يضع هذا المركز الصحي مصلحة المراجعين أو المرضى في مقدمة اهتماماته) الخاصة بُبعد التعاطف التي نجدها قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغت (4.176)، وبانحراف معياري (0.788)، يُبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، ضمن مستوى اجابة "مرتفع" في حين حصلت الفقرة (34): (تسود الروح المرحة والصدقة في التعامل داخل هذا المركز الصحي) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.990)، وبانحراف معياري بلغ (0.826)، يُبين انسجام اجابات أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة وهي ضمن مستوى اجابة "مرتفع"، ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام لُبعد التعاطف بلغ (4.083)، وبانحراف معياري عام بلغ (0.793)، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "مرتفع"، وذلك لوجود روح التعاون بين العاملين لخدمة المراجعين والاهتمام بهم.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة لأبعاد متغير جودة الخدمات

الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ت	البُعد
مرتفع جداً	0.816	4.215	يحتفظ هذا المركز بسجلات وملفات دقيقة للمراجعين.	18	الاعتمادية
مرتفع جداً	0.762	4.205	يحرص هذا المركز الصحي على حل مشكلات المراجعين أو المرضى المختلفة.	19	
مرتفع	0.867	4.000	يتميز العاملون في هذا المركز الصحي	16	

			بالمعرفة والكفاءة في تقديمهم للخدمات.		
مرتفع	0.849	3.970	17	يحرص العاملون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات.	
مرتفع جداً	0.702	4.264	22	هناك رغبة واستعداد لدى العاملين لمساعدة المراجعين أو المرضى.	الاستجابية
مرتفع جداً	0.753	4.254	20	يتم تقديم الخدمات للمراجعين أو المرضى بسرعة.	
مرتفع جداً	0.655	4.254	23	يتم إعلام المراجعين أو المرضى بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاؤ منها.	
مرتفع	0.696	4.098	21	يتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين أو المرضى.	
مرتفع جداً	0.576	4.637	24	موقع هذا المركز الصحي ملائم ويسهل الوصول إليها.	
مرتفع جداً	0.760	4.235	27	توجد لوحات إرشادية لتسهيل الوصول إلى وحدات هذا المركز الصحي.	الملموسية
معتدل	0.932	2.803	25	تتوفر التجهيزات الحديثة والتكنولوجيا اللازمة لتسهيل الخدمات.	
معتدل	0.943	2.725	26	تتلاءم التجهيزات والمباني مع تقديم الخدمات المختلفة.	
مرتفع	0.704	4.137	28	يضمن هذا المركز الصحي نشر المعلومات والبيانات بمصداقية وشفافية.	الأمان
مرتفع	0.807	4.107	29	يحافظ العاملون بهذا المركز الصحي على معاملات المراجعين أو المرضى من التلف والضياع.	
مرتفع	0.902	3.843	30	يحافظ العاملون بهذا المركز الصحي على سرية المعلومات التي تخص المركز الصحي.	
مرتفع	0.949	3.823	31	يمتلك العاملون بهذا المركز الصحي إماماً كاملاً بالقوانين والتعليمات.	
مرتفع	0.788	4.176	33	يضع هذا المركز الصحي مصلحة المراجعين أو المرضى في مقدمة اهتماماته.	
مرتفع	0.792	4.156	32	يظهر العاملون الود في علاقتهم مع المراجعين أو المرضى.	التعاطف
مرتفع	0.764	4.009	35	يشعر المراجع أو المريض عند زيارته هذا المركز الصحي أنه معروف لدى العاملين.	
مرتفع	0.826	3.990	34	تسود الروح المرحة والصدافة في التعامل داخل هذا المركز الصحي.	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبانة في برنامج (SPSS V. 26).

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

تنقسم هذه الفقرة إلى جانبين أساسيين: الأول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، أما الجانب الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة، إذ اعتمد الباحث باختبار الفرضيات على مصفوفة الارتباط (معاملات الارتباط البسيط (Pearson)) و(معامل الانحدار الخطي)، ولتحقيق أهداف البحث تم تناول اختبار فرضياته ضمن جزئين هما:

أ- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة: وتتعلق هذه الفقرة باختبار

المسارات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة، وجودة الخدمات) من خلال مسارات الفرضيات التي تم بناؤها بشكل تصوري عن طبيعة العلاقات تلك وكما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى : تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير المعتمد، إذ كشف الجدول (10) مصفوفة معامل الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير القيادة الخادمة ومتغير جودة الخدمات. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فإن الجدول المتعلق بالارتباط يشير إلى حجم العينة (102)، ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (5%) فتكون درجة الثقة (95%)، وإذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بأن الارتباط معنوي عند مستوى (1%) وتكون درجة الثقة (99%).

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية تفصيلها بالجدول (10) وشرحها بعده:

الجدول (10)

مصفوفة معامل الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد القيادة الخادمة ومتغير جودة الخدمات

المتغير التابع	المتغير المستقل وابعاده	الرؤية	التمكين	المودة الاخلاقية	التواضع	الثقة	القيادة الخادمة
جودة الخدمات	Pearson Correlation	0.458**	0.542**	0.498**	0.497**	0.648**	0.641**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	102	102	102	102	102	102

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل بيانات الاستبانة ببرنامج (SPSS V. 26)

1) الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الرؤية مع متغير جودة الخدمات: إذ يظهر تحليل الارتباط الظاهر في الجدول (10) بأن هنالك علاقات

ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد الرؤية ومتغير جودة الخدمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.458)، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الأولى.

(2) الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التمكين مع متغير جودة الخدمات، إذ يظهر تحليل الارتباط الظاهر في الجدول (10) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التمكين ومتغير جودة الخدمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.542)، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثانية.

(3) الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد المودة الأخلاقية مع متغير جودة الخدمات: إذ يظهر تحليل الارتباط الظاهر في الجدول (10) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد المودة الأخلاقية ومتغير جودة الخدمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.498)، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

(4) الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد التواضع مع متغير جودة الخدمات: إذ يظهر تحليل الارتباط الظاهر في الجدول (10) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد التواضع ومتغير جودة الخدمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.497)، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

(5) الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لبعد الثقة مع متغير جودة الخدمات: إذ يظهر تحليل الارتباط الظاهر في الجدول (10) بأن هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بُعد الثقة ومتغير جودة الخدمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.648)، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير المباشر واتجاهها بين متغيرات الدراسة وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الخادمة بأبعادها وجودة الخدمات)، اعتمد الباحث في اختبار فرضيات التأثير المباشرة على معامل الانحدار الخطي باستخدام برنامج (SPSS V. 26) وظهرت النتائج كما في الجدول (11):

جدول (11) معامل الانحدار الخطي لتأثير القيادة الخادمة في جودة الخدمات

جودة الخدمات							المتغير التابع
Sig.	F الجدولية %1	F	T الجدولية %1	T	R ²	B	المتغير المستقل
0.000	6.864	69.570	2.364	8.341	0.410	0.641	القيادة الخادمة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبانة ببرنامج (SPSS V.26).

يلاحظ من الجدول (11) لتقدير الانحدار الخطي بين متغير القيادة الخادمة ومتغير جودة الخدمات أن معامل الانحدار (B) الذي يمثل التأثير المباشر للقيادة الخادمة بلغ (0.641)، وهذا يعني أنه إذا تغيرت القيادة الخادمة وحدة واحدة فإن جودة الخدمات تتغير بمقدار (64%)، علماً أن الانموذج قيمته معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة مقدار (8.341) وهي أكبر من قيمة (T) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (2.364) كما في الملحق (5)، مضافاً لذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R²) مقدار (0.410)، وهذا يعني أن (41%) من اجمالي التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها بوساطة القيادة الخادمة وباقي النسبة لمتغيرات أخرى يمكن تتبعها بدراسات أخرى، لذلك يتم قبول فرضية وجود تأثير معنوي للقيادة الخادمة في جودة الخدمات، كما تحققت معنوية الانموذج ككل بدلالة اختبار (F) التي بلغت (69.570)، وهي أكبر من قيمة (F) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (6.864) كما في الملحق (4) عند مستوى معنوية (1%). وتتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية كما في الجدول (12):

جدول (12)

معامل الانحدار الخطي لتأثير أبعاد القيادة الخادمة في جودة الخدمات

جودة الخدمات						المتغير التابع
F الجدولية %1	F	T الجدولية %1	T	R ²	B	أبعاد المتغير المستقل (القيادة الخادمة)
6.864	26.583	2.364	5.156	0.210	0.458	الرؤية
	41.674		6.456	0.294	0.542	التمكين
	32.965		5.742	0.248	0.498	المودة الاخلاقية
	32.731		5.721	0.247	0.497	التواضع
	72.549		8.516	0.420	0.648	الثقة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبانة ببرنامج (SPSS V.26).

(1) **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الرؤية في متغير جودة الخدمات: يلاحظ من الجدول (12) لتقدير الانحدار الخطي بين بُعد الرؤية ومتغير جودة الخدمات أن معامل الانحدار (B) الذي يمثل التأثير المباشر لبُعد الرؤية بلغ (0.458)، وهذا يعني أنه إذا تغير بُعد الرؤية وحدة واحدة فإن جودة الخدمات تتغير بمقدار (45%)، علماً أن الانموذج قيمته معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة مقدار (5.156) وهي أكبر من قيمة (T) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (2.364) كما في الملحق (5)، مضافاً لذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار (0.210)، وهذا يعني أن (21%) من إجمالي التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها بواسطة بُعد الرؤية وباقي النسبة لمتغيرات أخرى يمكن تتبعها بدراسات أخرى، لذلك يتم قبول فرضية وجود تأثير معنوي لبُعد الرؤية في جودة الخدمات، كما تحققت معنوية الانموذج ككل بدلالة اختبار (F) التي بلغت (69.570)، وهي أكبر من قيمة (F) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (6.864) كما في الملحق (4) عند مستوى معنوية (1%).

(2) **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد التمكين في متغير جودة الخدمات: يلاحظ من الجدول (12) لتقدير الانحدار الخطي بين بُعد التمكين ومتغير جودة الخدمات أن معامل الانحدار (B) الذي يمثل التأثير المباشر لبُعد التمكين بلغ (0.542)، وهذا يعني أنه إذا تغير بُعد التمكين وحدة واحدة فإن جودة الخدمات تتغير بمقدار (54%)، علماً أن الانموذج قيمته معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة مقدار (6.456) وهي أكبر من قيمة (T) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (2.364) كما في الملحق (5)، مضافاً لذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار (0.294)، وهذا يعني أن (29%) من إجمالي التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها بواسطة بُعد التمكين وباقي النسبة لمتغيرات أخرى يمكن تتبعها بدراسات أخرى، لذلك يتم قبول فرضية وجود تأثير معنوي لبُعد التمكين في جودة الخدمات، كما تحققت معنوية الانموذج ككل بدلالة اختبار (F) التي بلغت (41.674)، وهي أكبر من قيمة (F) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (6.864) كما في الملحق (4) عند مستوى معنوية (1%).

(3) **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد المودة الاخلاقية في متغير جودة الخدمات: يلاحظ من الجدول (12) لتقدير الانحدار الخطي بين بُعد المودة الاخلاقية ومتغير جودة الخدمات أن معامل الانحدار (B) الذي يمثل التأثير المباشر لبُعد المودة الاخلاقية بلغ (0.498)، وهذا يعني أنه إذا تغير بُعد المودة الاخلاقية وحدة واحدة فإن جودة الخدمات تتغير بمقدار (49%)، علماً أن الانموذج قيمته معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة مقدار (5.742) وهي أكبر من قيمة (T) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (2.364) كما في الملحق (5)، مضافاً لذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار (0.248)، وهذا يعني أن (24%) من إجمالي التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها بواسطة بُعد المودة الاخلاقية وباقي النسبة لمتغيرات أخرى يمكن تتبعها بدراسات أخرى، لذلك يتم قبول فرضية وجود تأثير معنوي لبُعد المودة الاخلاقية في جودة الخدمات، كما تحققت معنوية الانموذج ككل بدلالة اختبار (F) إذ بلغت (32.731)، وهي أكبر من قيمة

(F) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (6.864) كما في الملحق (4) عند مستوى معنوية (1%).

(4) الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التواضع في متغير جودة الخدمات: يلاحظ من الجدول (12) لتقدير الانحدار الخطي بين بُعد التواضع ومتغير جودة الخدمات أن معامل الانحدار (B) الذي يمثل التأثير المباشر لبُعد التواضع بلغ (0.497)، وهذا يعني أنه إذا تغير بُعد التواضع وحدة واحدة فإن جودة الخدمات تتغير بمقدار (49%)، علماً أن الانموذج قيمته معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة مقدار (5.721) وهي أكبر من قيمة (T) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (2.364) كما في الملحق (5)، مضافاً لذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار (0.248)، وهذا يعني أن (24%) من اجمالي التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها بوساطة بُعد التواضع وباقي النسبة لمتغيرات أخرى يمكن تتبعها بدراسات أخرى، لذلك يتم قبول فرضية وجود تأثير معنوي لبُعد التواضع في جودة الخدمات، كما تحققت معنوية الانموذج ككل بدلالة اختبار (F) التي بلغت (32.731)، وهي أكبر من قيمة (F) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (6.864) كما في الملحق (4) عند مستوى معنوية (1%).

(5) الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الثقة في متغير جودة الخدمات: يلاحظ من الجدول (12) لتقدير الانحدار الخطي بين بُعد الثقة ومتغير جودة الخدمات أن معامل الانحدار (B) الذي يمثل التأثير المباشر لبُعد الثقة بلغ (0.648)، وهذا يعني أنه إذا تغير بُعد الثقة وحدة واحدة فإن جودة الخدمات تتغير بمقدار (64%)، علماً أن الانموذج قيمته معنوية احصائياً، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة مقدار (8.516) وهي أكبر من قيمة (T) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (2.364) كما في الملحق (5)، مضافاً لذلك بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مقدار (0.420)، وهذا يعني أن (42%) من اجمالي التغيرات في جودة الخدمات يمكن تفسيرها بوساطة بُعد الثقة وباقي النسبة لمتغيرات أخرى يمكن تتبعها بدراسات أخرى، لذلك يتم قبول فرضية وجود تأثير معنوي لبُعد الثقة في جودة الخدمات، كما تحققت معنوية الانموذج ككل بدلالة اختبار (F) التي بلغت (32.731)، وهي أكبر من قيمة (F) الموجودة في الجدول القياسي (الجدولية) وهي (6.864) كما في الملحق (4) عند مستوى معنوية (1%).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

ثانياً: التوصيات

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

توطئة

يتناول هذا المبحث أهم ما توصل إليه الباحث من استنتاجات وتوصيات بعد الاطلاع على الكتب والدوريات والدراسات وبعض المواقع على شبكة الانترنت ومن خلال تحليل البيانات والمخرجات الخاصة بأدوات الاختبار وهي الاستبانة التي تم عرضها على موظفي هذا المنظمة المبحوثة، ولذلك كان التركيز على الاجابات الخاصة بأبعاد المتغيرات المبحوثة من خلال تحليلها واستخراج النتائج منها وكتابة الاستنتاجات على ضوءها.

أولاً: الاستنتاجات :

توصل البحث لمفهوم القيادة الخادمة وأهميتها وأبعادها ودورها في بناء المنظمات، وتوصل أيضاً لمفهوم جودة الخدمات وأهميته وأبعاده، واستطاع إيجاد علاقة ارتباط بين هذين المتغيرين من خلال التحليل الاحصائي المستخرج من الجانب العملي للدراسة وتم التوصل لمجموعة من النتائج وأهمها انتهاج إدارة هذا المنظمة نسبة جيدة من خصائص وأبعاد القيادة الخادمة وهذا مؤشر ايجابي، ومن خلال الاستقصاء والمتابعة لإدارات المنظمة المبحوثة كانت النتيجة كون الإدارة الحالية تتمتع بالثقافة العالية والخلق الطيب الذي مهد لانتهاجها مثل هذا النمط القيادي الأخلاقي الخادم، وهذا أدى لتمييز سمعة هذه المنظمة بأنها من المنظمات الصحية التي تقدم خدمة متفانية وتحقق نتائج طيبة في التقييمات الشهرية والسنوية في دائرة صحة واسط وهذا مؤشر على دور وأثر القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات.

وعلى الرغم من ارتفاع نسبة الكثير من فقرات أبعاد جودة الخدمات إلا أن قسماً منها كان دون المستوى المطلوب كتدني نسبة وجود الاجهزة والبنية الحديثة، وهذه المتطلبات محكومة بالنظم الوزارية المركزية المقيدة بقلّة التخصيصات ومن ثمّ ينعكس أثرها على نسبة من جودة الخدمات، وهذا ما يميز القطاع الخاص بكونه يمول بنيته واجهزته بالتمويل الذاتي بخلاف القطاع الحكومي المعتمد على الميزانيات السنوية المثقلة وذلك ينعكس على المنظمات التابعة له. ومما تقدم ومن متابعة مؤشرات اجابات الاستبانة ونتائجها توصل الباحث للاستنتاجات التالية:

- 1- إن نسبة جيدة من موظفي المنظمة المبحوثة لديهم توجه واهتمام بمشاركة ادارتهم برسم رؤية مستقبلية لتطويرها وتقديم خدمات متميزة للمراجعين والمرضى، وهذا من أهم ابعاد القيادة الخادمة بامتلاكها رؤية مستقبلية تتشارك بها مع العاملين.
- 2- وجود ادراك من قبل موظفي المنظمة المبحوثة أن إدارتهم تتجهم لتمكينهم وتحفيزهم ومنحهم الصلاحيات لإنجاز المهام الموكلة اليهم على اتم وجه بما يحقق رضا المراجعين والمرضى، وهذا من أهم نقاط قوة المنظمات وتعزيز دورها الريادي.
- 3- شعور موظفي المنظمة المبحوثة بوجود تعامل أخلاقي واحترام من ادارة هذه المنظمة، ويتضح ذلك من خلال اشاعة روح المحبة والتعاون والعمل بروح الفريق والعائلة الواحدة.
- 4- وجود تفاعل من قبل الموظفين في هذه المنظمة المبحوثة مع سمة تواضع ادارتهم وتفاعلها الايجابي معهم وتبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، فذلك يبني جو من التعاون وتبادل الخبرات الذي يعزز دور المنظمات وتعزيز عملها لتحقيق أهدافها.
- 5- وجود توجه لموظفي المنظمة المبحوثة لتقديم أفضل الخدمات للمراجعين والمرضى من خلال التعامل بمحبة ولطف وارشاد وتوجيه المراجعين وتحقيق رضاهم من خلال الخدمة المتفانية التي تم غرسها من قبل ادارة المنظمة في نفوس كل الموظفين.
- 6- اتضح العلاقة الوثيقة بين اتصاف الإدارة بصفات القيادة الخادمة وجودة الخدمات المقدمة في هذه المنظمة المبحوثة، والتغير الملحوظ بجودة الخدمات مع هذه الإدارة الجديدة، وبالاستمرار بتعزيز خصائص وابعاد القيادة الخادمة سيوضح ارتفاع جودة الخدمات وفق نتائج تحليل تأثير وارتباط متغيري البحث.
- 7- على الرغم من تبني ادارة عينة البحث لنسبة جيدة من أبعاد وصفات القيادة الخادمة إلا أن مفهوم القيادة الخادمة وتطبيقاتها لم يدخل أروقة المنظمات ولم تسمع به أغلب الادارات مع أهميته ودوره في تطوير المنظمات وهذا ما يحتم على كل الباحثين تكثيف البحث به ونشر ثقافة القيادة بالخدمة وإكمال باقي جوانب هذا البحث.

ثانياً التوصيات:

بعد استعراض أهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث، وهي من مخرجات الجانب النظري واستطلاع مفهوم وأهمية متغيرات البحث وتحليل بيانات الجانب العملي، وبالاعتماد عليها يضع الباحث مجموعة من التوصيات المفيدة لترسيخ ثقافة القيادة الخادمة ومن ثمّ تحسين جودة الخدمات في هذه المنظمة المبحوثة ومثيلاتها:

1- ضرورة ترسيخ مفاهيم ومهارات وسلوكيات القيادة الخادمة عند الإدارات ومسؤولي الوحدات ومن يتم ترشيحهم لمواقع ادارية بالمستقبل، لضمان توفر هذه المهارات القيادية المؤثرة عندهم وتحفيز الموظفين لانتهاجها.

2- المداومة على تحفيز الموظفين للمشاركة في كتابة رؤية ورسالة المنظمة ضمن توجه المنظمة وأهدافها وبتوجيه من ادارتهم لترسيخ شعورهم أنهم يسهمون في تقرير مصير منظماتهم وتطويرها الدائم والتفاعل المستمر مع نشاطاتها وتقديم افضل الخدمات لمراجعيهم.

3- تفعيل برامج التدريب والتطوير المستمرة لتعزيز امكانيات الموظفين ومنحهم وفقاً لذلك ذلك سلطةً ومهاماً اضافية تعزز جودة الخدمات، ومن ثمّ تحقيق رضا أعلى من قبل المراجعين، والحفاظ على الدور الريادي لهذه المنظمات.

4- اشاعة روح المحبة بالمبادرات المتنوعة، وحفظ مكانة كل الموظفين وكرامتهم، والاهتمام بهم وتعزيز التواصل معهم والسعي لتلبية احتياجاتهم بما يعزز ولاءهم للمنظمة وتفانيهم بتحقيق أهدافها بتقديم افضل الخدمات لمراجعيها.

5- التأكيد على الإدارات بعدم التعامل بتعالٍ وتسلط مع الموظفين، والتركيز على التعاون والتواصل، والتخلص من أي مسببات للتنافر والتشاحن فيما بينهم، وجعل الموظفين فريقاً واحداً متحداً ومتعاوناً، فذلك يعزز تماسك المنظمة وتوجهها لإنجاز المهام على أتم وجه.

6- أهمية تعامل الادارات بصدق دائم وغرس الثقة في نفوس الموظفين لضمان ولائهم للمنظمة وتمسكهم بتحقيق أهدافها وشعورهم أنها جزء من حياتهم، بما يعزز الدوافع لتفانيهم بأداء مهامهم وحتى اعانة باقي الموظفين في سد أي ثغرات في المنظمة، والاستمرارية بتقديم خدمات بجودة عالية تديم رضا المراجعين وتلبية احتياجاتهم.

- 7- التركيز على تعريف الادارات ومسؤولي الوحدات والموظفين بمعايير الجودة الخاصة بالخدمات المقدمة للمراجعين والتأكيد على تطبيقها وتضمينها بخطة المنظمة، فأول الطريق لتحقيق الجودة وتحسينها المستمر هو معرفة معاييرها والسعي الدائم للتطور والتميز في الأداء.
- 8- توجيه الباحثين للتوسع في بحث كيفية تطبيق القيادة الخادمة وخصوصاً في المنظمات الخدمية وترسيخها بنفوس العاملين، وكذلك تضمين ثقافتها في المؤسسات التربوية والتعليمية لإنشاء أجيال تؤمن بأهمية تبني هذا النمط الاخلاقي في القيادة وادارة الأمور ونبذ الأساليب التسلطية التي غرستها الانظمة الاستبدادية المتوالية والتي أنتجت منظمات لا تهتم برضا مراجعيها وتلبية احتياجاتهم وبالتالي يعانون عند مراجعتهم مع وجود جودة منخفضة في الخدمات المقدمة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

*القرآن الكريم

أ- الرسائل والأطاريح:

1- جمعة، مصطفى حسن، (2022)، "دور استعمال تقانات المعلومات في تحسين جودة الخدمات بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في أمانة بغداد/دائرة المشاريع"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

2- خضير، سامر منصور، (2020)، "دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية في شركة توزيع المنتجات النفطية فرع كربلاء" رسالة دبلوم عالي ادارة مشاريع مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

3- رحيم، محمد محي، (2018)، "العلاقة التآثيرية بين القيادة الخادمة والاداء الابداعي للعاملين من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي"، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.

ب- الكتب:

4- القيسي، خليل عوض، (2019)، "المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم"، الموصل- دار اليازوري العلمية.

5- البانية، سارة عبد العزيز،(2021)، "العلاقة بين ممارسة قائدات المدارس للقيادة الخادمة وتنمية رأس المال البشري في المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة"، السعودية - جدة: جامعة دار الحكمة الاهلية.

ج- البحوث والمقالات والدوريات:

6- خضير، ثائر عدنان، (2022)، "دور جودة الخدمة في الامتثال الضريبي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد: 61.

7- خلف، نور صبري، (2022)، "تأثير ادارة علاقة الزبون في تحسين جودة الخدمات الفندقية دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 69.

- 8- خوين، سندس رضوي، (2015)، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الافراد بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة، العدد:35.
- 9- رشيد، صالح عبد الرضا، ومطر، ليث علي (2014)، "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، Journal of Economics and Administrative Sciences، المجلد: 20، العدد: 76.
- 10- الزهيري، أميرة أحمد، (2021)، "أثر القيادة الخادمة على الرفاهية النفسية للعاملين دراسة التأثير الوسيط للثقة في القائد بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية" جامعة الازهر/ كلية التجارة، المجلة العربية للإدارة، المجلد:41، العدد: 4.
- 11- عاصي، رسول روضان، (2020)، "تقييم جودة الخدمة المقدمة في المديرية العامة للتنمية الصناعية"، كلية المنصور الجامعة ، مجلة المنصور، المجلد:34، العدد: 34.
- 12- علام، وليد كامل محمد، كامل، (2020)، "أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي الحكومي بمحافظة اسوان دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد: 11، العدد: 4.
- 13- عمر، آمنة خطاب، (2023)، "دور جودة الخدمات في تعزيز أخلاقيات المنتج الوردي- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في متاجر المفرد في مدينة تكريت"، جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة اقتصاديات الاعمال للعلوم التطبيقية، المجلد: 4، العدد: 3.
- 14- عمر، إيمان موفق، (2018)، "خصائص القيادة الخادمة لدى القيادات الادارية لمنظمات التعليم العالي جامعة تكريت أنموذجاً"، جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية الاقتصادية، المجلد: 4، العدد:34.
- 15- الكعبي، كامل محمد يعقوب (2023)، "القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة" (دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة)، مجلة السبب، السنة: التاسعة، العدد: 1.
- 16- متعب، حامد كاظم، (2015)، "القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد: 8.
- 17- متعب، رنا سالم، (2023)، "انشطة التعهيد واثرها في تحسين جودة الخدمة في شركة آسياسيل للاتصالات، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسياسيل للاتصالات، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، العدد: 6.

18- المعموري، أسامة حمزة عبود، (2021)، "تأثير البراعة التسويقية في تحسين جودة الخدمة"،
المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد: 17، العدد: 69.

ثانياً: المصادر والمراجع بالانكليزية:

A- Books:

- 19- Coetzer, -M., Frederic , Bussin., Mark , Geldenhuys, Madelyn , et al. (2017). The Function of A Servant Leader Ship" Administrative Sciences, University of Johannesburge.
- 20- Focht, A. (2011). *Identifying primary characteristics of servant leadership: A Delphi study*. Regent University.
- 21- Gong, T., & Yi, Y. (2018). *The effect of service quality on customer satisfaction, loyalty, and happiness in five Asian countries*. Psychology & Marketing, 35(6), 427-442.
- 22- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. Springer.
- 23- Hair, J. F., Wolfinbarger, M. F., Ortinau, D. J., & Bush, R.: (2010). *Essentials Of Marketing Research*.
- 24- Lei, J. I. A. O. (2017). Factors influencing information service quality of the information platform of Wenzhou Municipal People's Hospital.
- 25- Mowery, M. (2017). *Creating a Servant Leadership Culture*, South-western: Ten principles of servant leadership, E, 4.
- 26- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- 27- Schulkers, J. L. (2017). *Servant leadership and affective commitment to change in manufacturing organizations* (Doctoral dissertation, Walden University).

B- Journals and periodicals:

- 28- Ahmed, E. Y., & Al Ameri, A. A. L. K. (2023). The Relationship and Impact of Customer Relationship Management Techniques on Service

- Quality: An Exploratory Study in the Dora Municipality. *Journal of Techniques*, 5(1).
- 29- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(3), 11-26.
- 30- Best, C. (2020). Is there a place for servant leadership in nursing?. *Practice Nursing*, 31(3), 128-132.
- 31- Khan, A., Khan, A. U., & Zeeshan, M. (2016). Consequences of Servant leadership style on employees Motivation (Empirical study on private and public sector Universities Employees). *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6, 124-138.
- 32- Mazahreh, A., Hammad, H., & Abu-Jaber, H. (2009). The attitudes of instructors and faculty members about the quality of technical education programs in community colleges in Jordan. *Journal of Social Sciences*, 5(4), 401-407.
- 33- Meteb, R. S. (2022). The Role of Outsourcing Some Activities in Improving the Quality of Service Provided to the Customer Exploratory Research in Asiaceil Communications. *Tikrit Journal of Administrative And Economics Sciences*, 18,(58), part 2, 447-462.
- 34- Muhtasom, A., Mus, H. A. R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). Influence of servant leadership, organizational citizenship behaviour on organizational culture and employee performance at Star Hotel in Makassar. *Star*, 486(206), 410.
- 35- Muller, R., Smith, E., & Lillah, R. (2018). Perceptions regarding the impact of servant leadership on organisational performance in the Eastern Cape. *International Journal of Business and Management Studies*, 10(1), 46-62.

- 36- Qadri, M. A. (2016). The Concept of Applied Leadership in the Contemporary World. *Journal of Education and Practice*, 7(4), 17-23.
- 37- Qiu, S., & Dooley, L. (2019). Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 193-212.
- 38- Russell, E. J. (2016). Servant leadership's cycle of benefit. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 3(1), 3.
- 39- Sheikh, A. A., Ishaq, Q., & Inam, A. (2019). Fostering creativity through servant leadership: Mediating role of knowledge sharing, thriving at work and burnout. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12(2), 198-212.
- 40- Shokouhyar, S., Shokoohyar, S., & Safari, S. (2020). Research on the influence of after-sales service quality factors on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102-139.
- 41- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.

C- Articles From The Internet:

- 42- Akinola, E. (2023), "Servant Leadership: Principles, Advantages and Disadvantages": <https://businessyield.com/ru/business-strategies/servant-leadership>, Retrieved 8 18, 2023, from BUSINESS STRATEGIES.
- 43- Arlen, C. (2022), "The 5 Service Dimensions All Customers Care About", <https://www.serviceperformance.com/the-5-service-dimensions-all-customers-care-about>, Retrieved 9 12, 2023, from (Service Quality), ServicePerformance.

- 44- Cable, D. (2018), "Servant Leadership Practices to Maximize Employee Potential", <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/5373#:~:text=>, Retrieved: 8 24, 2023, from DIAMOND Harvard Business Review.
- 45- Cable, D. (2018), "The Highest State of Being a Leader Is to Be Like A "Servant" in the eyes of employees", <https://www.hbrchina.org/2018-07-10/6193.html>. Retrieved 8 7, 2023, from Harvard Business Review
- 46- Collet, S. (2023), "Do's and Don'ts of servant leadership": <https://www.cio.de/a/do-s-und-don-ts-der-dienenden-fuehrung,3691069>. Retrieved: 8 7, 2023, from CIO.
- 47- Czechowski, (2021), "Servant Leadership – Leadership as a helping hand": <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/servant-leadership-fuehrung-als-helfende-hand.html>. Retrieved 8 13, 2023, from Institute for Management Consulting.
- 48- Forsyth, E., Allison, J., & Samoszuk, S. , (2022, 5 14), "Service Quality Overview & Dimensions", <https://study.com/academy/lesson/service-quality-definition-dimensions.html>, Retrieved 9 14, 2023, from study.com.
- 49- Khadka, N., & David, N. (2023), "Service Quality: What is Service Quality + Top 5 Components?", <https://www.questionpro.com/blog/ja/%E3%82%B5%E3%83%BC%E3%83%93%E3%82%B9%E5%93%81%E8%B3%AA>, Retrieved 9 3, 2023, from (questionpro) Service Quality.
- 50- Merideme (2022), "What is servant leadership? 10 characteristics", https://www.kaonavi.jp/dictionary/servant_leadership/. Retrieved 7 28, 2023, from Talent management kaonavi, Kaonavi HR Glossary, Human resource development.
- 51- Ng, Jane, (2023), " Effective Visionary Leadership: A Practical Guide 6+ Years 2023", : <https://ahaslides.com/zh-CN/blog/visionary-leadership/>. Retrieved 8 10, 2023, from Visionary Leadership style.

- 52- Sibonde, A. H., & Dassah, M. O. (2021), " The relationship between employee motivation and service quality: Case study of a selected municipality in the Western Cape province, South Africa": <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/499>, Retrieved 8 23, 2023 Africa's Public Service Delivery & Performance Review.
- 53- Strehlau, D. (2022), "Humility is an Ornament- How Much of It is Posible in Everyday Leadership?", <https://www.bdu.de/fachthemenportal/hr-management/bescheidenheit-ist-eine-zier-wie-viel-davon-ist-im-fuehrungsalltag-moeglich/#:~:text=>, Retrieved 8 25, 2023, from ANXO Management Consulting.
- 54- White, S. K. (2023), "What is Servant Leadership?": <https://www.computerwoche.de/a/was-ist-servant-leadership,3552648>, Retrieved 8 14, 2023, from computerwoche.

الملاحق

الملحق (1) المحكمين

الاسم	الاختصاص الدقيق	الجامعة/الكلية/القسم
أ. د. عادل عباس عبد	الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال
أ. م. د. يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال
أ. م. د. بشرى محمد علوان	موارد بشرية	جامعة كربلاء/كلية التربية للعلوم الانسانية
أ. م. د. محمد تركي عبد العباس	ادارة انتاج وعمليات	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال
أ. م. د. ضياء فالح بناي	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال

الملحق (2)



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال/ الدراسات العليا

م/ تحكيم استبانة بحث

الاستاذ الفاضل الدكتور.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تعد استمارة الاستبانة التي بين أيديكم، مقياساً لمتغيرات البحث الموسوم **(دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات / بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مركز السلام الصحي في قضاء الحي)** ، الذي يشكل جزءاً من متطلبات دراسة الدبلوم العالي في إدارة الجودة، ونظراً لما نتوسمه فيكم من خبرة ودراية في هذا المجال نرجو من جنابكم الكريم قراءة العبارات والتفضل بإبداء رأيكم حول الأبعاد والفقرات الواردة في الاستبانة مع بيان الملاحظات الضرورية التي ستخدم البحث في ضوء المحاور التالية :

- 1- هل أن الأسئلة تقيس متغيرات البحث.
- 2- مدى وضوح كل فقرة مندرجة تحت كل بعد وقياس الغرض الذي وضعت من أجله.
- 3- مدى انتماء كل فقرة لكل بعد.
- 4- مدى إمكانية إضافة فقرات أخرى إلى الأبعاد المحددة واستبعاد الفقرات غير المناسبة.

ملاحظة : سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

.....مع فائق الاحترام والامتنان.

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي محمد الحسناوي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

1445هـ

الباحث

طالب الدبلوم العالي

حامد خضير عبد العباس البديري

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

2023م



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م/استمارة الاستبانة

السادة المحييين الكرام..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

إيماناً بقيمة البحث العلمي ودوره في حل المشكلات المرتبطة بالواقع العلمي للمؤسسات العراقية، اذ يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان **(دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات / بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مركز السلام الصحي في قضاء الحي)**، وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة، واستكمالاً لهذا البحث نضع بين أيديكم استمارة استبانة أعدت لقياس متغيرات هذا البحث، ولكونكم المعنيين بالأمر، وانطلاقاً من ما تتمتعون به من دراية وخبرات مهنية، لذا نرجو من جنابكم الكريم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع الفقرات ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف الباحث الوصول إليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط التالية:

- الإجابة سوف تكون لأغراض علمية بحثية، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
- يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الموجود.
- يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونيه يعكس الواقع أو هو قريب منه.

مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم معنا..

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

صالح مهدي محمد الحسنوي

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

1445هـ

الباحث

طالب الدبلوم العالي

حامد خضير عبد العباس البدري

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

2023م

استبانة دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات

المحور الأول : البيانات الشخصية العامة التي تخص المستجيب:

ملاحظة : ضع إشارة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً لكل فقرة من الفقرات الآتية :-
أولاً: الجنس: ذكر () ، أنثى () .

ثانياً : الفئة العمرية: 30-20 سنة () ، 40-31 سنة () ،
50-41 سنة () ، 60-51 سنة () ، 60 فأكثر () .

ثالثاً: التحصيل الدراسي: ابتدائية () متوسطة () ، إعدادية () ،
دبلوم () ، بكالوريوس () ، دبلوم عالي () ، ماجستير () ، دكتوراه () .

رابعاً: سنوات الخدمة: 10-1 سنة () ، 20-11 سنة () ،
30-21 سنة () ، 31 سنة فما فوق () .

خامساً : المنصب الوظيفي: مدير () ، معاون () ، مسؤول وحدة () ، موظف () .

المحور الثاني : متغيرات البحث:

أولاً: المتغير المستقل: **القيادة الخادمة**: هي نظرية القيادة المستخدمة في المنظمات المتقدمة لإدارة العاملين بجعل أدائهم ذا فاعلية وكفاءة، وفيها يرغب القائد الخادم في تحفيز العاملين بطريقة روحية وخلق الأمل والمحبة، وتقديم تجربة أكثر فائدة في إقامة العلاقات الشريفة، والمسؤولية الرئيسة للقيادة الخادمين هي العمل من أجل توفير الحاجات والرغبات الأساسية للعاملين من خلال مراعاة الاهتمامات الشخصية لهم، ولها أبعاد خمسة:

وقد استخدم مقياس القيادة الخادمة بالاعتماد على المقياس الذي استخدمه (Khan) المتضمن للأبعاد الخمسة التالية وهي: (الرؤية، والتمكين، والمودة الاخلاقية، والتواضع، والثقة) (Khan, et al., 2016 : 129)

أ- الرؤية: صورة مفترضة يكونها القائد لما يسعى لحدوثه في المستقبل، مع الاهتمام بموقف المنظمة الحالي والتحديات التي قد تتعرض لها، ومن خلالها يتمكن القائد زيادة فاعلية العاملين من خلال ربط قيمهم الشخصية بتلك الرؤية.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يطلب مديري رأبي فيما يتعلق برؤية مركزنا الصحي وتوجهه المستقبلي.					
2	نكتب أنا ومديري رسالة واضحة وموجزة تشرح رؤية مركزنا الصحي المستقبلية.					
3	يسعى مديري لتحفيزي للتمسك بالرؤية المشتركة لمركزنا الصحي.					

ب- التمكين: هو إعطاء العاملين القدرة وتمكينهم من اتخاذ القرارات في حال عدم تواجد القادة، ومشاركة العاملين بالإمكانيات والمهارات لتطوير أداءهم الوظيفي.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
4	يتيح لي مديري اتخاذ القرارات مع زيادة المسؤولية.					
5	يمنحني مديري السلطة التي أحتاجها للقيام بعملية.					
6	يمنحني مديري الفرص حتى أتمكن تطوير مهاراتي.					

ت- المودة الأخلاقية: وتمثل الحافز الاساس للتعامل مع الآخرين بمقدار كبير من المودة بمختلف الظروف وتشمل القبول والاعتراف والمساواة والثقة التي تمثل دوافع الخدمة الاساسية.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
7	يهتم مديري بي حقاً كفرد عامل ويشجعني.					
8	يبني مديري ثقافة تعزز معايير أخلاقية عالية.					
9	أظهر مديري الرحمة في تصرفاته معي.					

ث- **التواضع:** يتمتع القادة الخادمون بالتواضع والشجاعة والبصيرة للاعتراف بأنهم يستفيدون من خبرة العاملين، وبذلك يخلق القادة الخادمون ثقافة التعلم وأجواء يستطيع فيها العاملون تقديم أفضل ما لديهم.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
10	لا يببالغ مديري في تقدير مزاياه أو إنجازاته.					
11	مديري ليس مهتمًا بتمجيد ذاته.					
12	يتواضع مديري لاستشارة العاملين عندما لا يكون لديه جميع الإجابات.					

ج- **الثقة:** هي توقعات مشتركة بين جهتين يتفقان عليها من خلال عقد نفسي بدون كتابة والالتزام به عملياً.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13	يثق مديري بي للحفاظ على اسرار العمل.					
14	يعلم مديري أنني نزيه.					
15	يمنحني مديري الثقة دائماً بنفسني.					

ثانياً: **المتغير التابع: جودة الخدمات:** تمثل جودة الخدمات مقياساً للكيفية التي تقدم بها المنظمة خدماتها بالمقارنة بما يتوقعه الزبائن (المراجعين أو المرضى).

أ- **الاعتمادية:** وهي قدرة مقدمي الخدمات على أداء الخدمة التي تعهدوا بها بطريقة يعتمد عليها وبدقة وصحة عالية.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
16	يتميز العاملون في هذا المركز الصحي بالمعرفة والكفاءة في تقديمهم للخدمات.					
17	يحرص العاملون على الدقة ومنع الأخطاء في المعاملات.					
18	يحتفظ هذا المركز بسجلات وملفات دقيقة للمراجعين.					
19	يحرص هذا المركز الصحي على حل مشكلات المراجعين أو المرضى المختلفة.					

ب- **الاستجابة:** هي الرغبة في تلبية حاجات المراجعين أو المرضى وتقديم الخدمات السريعة.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
20	يتم تقديم الخدمات للمراجعين أو المرضى بسرعة.					
21	يتم الاستجابة الفورية لمشكلات المراجعين أو المرضى.					
22	هناك رغبة واستعداد لدى العاملين لمساعدة المراجعين أو المرضى.					
23	يتم إعلام المراجعين أو المرضى بمواعيد تقديم الخدمات والانتهاء منها.					

ت- الملموسية: ويقصد بها الجوانب المادية الملموسة في كافة تجهيزات المادية للمنظمة من موقعها وامكانياتها ومعداتها واجهزتها الحديثة ومرافقاتها وخدمات واماكن استقبال وانتظار المراجعين أو المرضى، بالإضافة الى الملاكات التي تكون على درجة عالية من الكفاءة والمهارة.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
24	موقع هذا المركز الصحي ملائم ويسهل الوصول إليها.					
25	تتوفر التجهيزات الحديثة والتكنولوجيا اللازمة لتسهيل الخدمات.					
26	تتلاءم التجهيزات والمباني مع تقديم الخدمات المختلفة.					
27	توجد لوحات إرشادية لتسهيل الوصول إلى وحدات هذا المركز الصحي.					

ث- الامان: وهو مقدار توفر أجهزة الامان والسلامة والاجراءات المتعلقة بها وحماية الممتلكات وسرية البيانات والمعلومات الشخصية للمراجعين أو المرضى.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
28	يضمن هذا المركز الصحي نشر المعلومات والبيانات بمصداقية وشفافية.					
29	يحافظ العاملون بهذا المركز الصحي على معاملات المراجعين أو المرضى من التلغ والضياع.					
30	يحافظ العاملون بهذا المركز الصحي على سرية المعلومات التي تخص المركز الصحي.					
31	يمتلك العاملون بهذا المركز الصحي إلمام كامل بالقوانين والتعليمات.					

ج- **التعاطف** : وهو تلبية احتياجات المراجعين أو المرضى ومتطلباتهم الفردية وتوقعاتهم وتكون باهتمام وبطريقة مغمورة بالاحترام لتستطيع المنظمات المحافظة على مراجعيها.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
32	يظهر العاملون الود في علاقتهم مع المراجعين أو المرضى.					
33	يضع هذا المركز الصحي مصلحة المراجعين أو المرضى في مقدمة اهتماماته.					
34	تسود الروح المرحية والصدقة في التعامل داخل هذا المركز الصحي.					
35	يشعر المراجع أو المريض عند زيارته هذا المركز الصحي أنه معروف لدى العاملين.					

الملحق (3)
كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

التاريخ: 26/9/2023

العدد د ع 6 : 2023

إلى / مركز السلام الصحي

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / د. حامد خضير عبد العباس / دبلوم عالي / إدارة جودة / قسم إدارة الأعمال لبحث الموسوم (دور القيادة الخادمة في تحسين جودة الخدمات) وذلك لغرض تزويده بالبيانات والمعلومات الخاصة بموضوع أكمل متطلبات البحث

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

د. علي أحمد فارس

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2023/9/26

صورة عنه إلى /

- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .
- الدراسات العليا / الصادرة .

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية

graduate@business.uokerbala.edu.iq
/http://business.uokerbala.edu.iq

hussam

الملحق (4) قيم (F) الجدولية

Critical Values of the *F*-Distribution: $\alpha = 0.01$

Denom. d.f.	Numerator Degrees of Freedom									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4052.181	4999.500	5403.352	5624.583	5763.650	5858.986	5928.356	5981.070	6022.473	6055.847
2	98.503	99.000	99.166	99.249	99.299	99.333	99.356	99.374	99.388	99.399
3	34.116	30.817	29.457	28.710	28.237	27.911	27.672	27.489	27.345	27.229
4	21.198	18.000	16.694	15.977	15.522	15.207	14.976	14.799	14.659	14.546
5	16.258	13.274	12.060	11.392	10.967	10.672	10.456	10.289	10.158	10.051
6	13.745	10.925	9.780	9.148	8.746	8.466	8.260	8.102	7.976	7.874
7	12.246	9.547	8.451	7.847	7.460	7.191	6.993	6.840	6.719	6.620
8	11.259	8.649	7.591	7.006	6.632	6.371	6.178	6.029	5.911	5.814
9	10.561	8.022	6.992	6.422	6.057	5.802	5.613	5.467	5.351	5.257
10	10.044	7.559	6.552	5.994	5.636	5.386	5.200	5.057	4.942	4.849
11	9.646	7.206	6.217	5.668	5.316	5.069	4.886	4.744	4.632	4.539
12	9.330	6.927	5.953	5.412	5.064	4.821	4.640	4.499	4.388	4.296
13	9.074	6.701	5.739	5.205	4.862	4.620	4.441	4.302	4.191	4.100
14	8.862	6.515	5.564	5.035	4.695	4.456	4.278	4.140	4.030	3.939
15	8.683	6.359	5.417	4.893	4.556	4.318	4.142	4.004	3.895	3.805
16	8.531	6.226	5.292	4.773	4.437	4.202	4.026	3.890	3.780	3.691
17	8.400	6.112	5.185	4.669	4.336	4.102	3.927	3.791	3.682	3.593
18	8.285	6.013	5.092	4.579	4.248	4.015	3.841	3.705	3.597	3.508
19	8.185	5.926	5.010	4.500	4.171	3.939	3.765	3.631	3.523	3.434
20	8.096	5.849	4.938	4.431	4.103	3.871	3.699	3.564	3.457	3.368
21	8.017	5.780	4.874	4.369	4.042	3.812	3.640	3.506	3.398	3.310
22	7.945	5.719	4.817	4.313	3.988	3.758	3.587	3.453	3.346	3.258
23	7.881	5.664	4.765	4.264	3.939	3.710	3.539	3.406	3.299	3.211
24	7.823	5.614	4.718	4.218	3.895	3.667	3.496	3.363	3.256	3.168
25	7.770	5.568	4.675	4.177	3.855	3.627	3.457	3.324	3.217	3.129
26	7.721	5.526	4.637	4.140	3.818	3.591	3.421	3.288	3.182	3.094
27	7.677	5.488	4.601	4.106	3.785	3.558	3.388	3.256	3.149	3.062
28	7.636	5.453	4.568	4.074	3.754	3.528	3.358	3.226	3.120	3.032
29	7.598	5.420	4.538	4.045	3.725	3.499	3.330	3.198	3.092	3.005
30	7.562	5.390	4.510	4.018	3.699	3.473	3.304	3.173	3.067	2.979
31	7.530	5.362	4.484	3.993	3.675	3.449	3.281	3.149	3.043	2.955
32	7.499	5.336	4.459	3.969	3.652	3.427	3.258	3.127	3.021	2.934
33	7.471	5.312	4.437	3.948	3.630	3.406	3.238	3.106	3.000	2.913
34	7.444	5.289	4.416	3.927	3.611	3.386	3.218	3.087	2.981	2.894
35	7.419	5.268	4.396	3.908	3.592	3.368	3.200	3.069	2.963	2.876
36	7.396	5.248	4.377	3.890	3.574	3.351	3.183	3.052	2.946	2.859
37	7.373	5.229	4.360	3.873	3.558	3.334	3.167	3.036	2.930	2.843
38	7.353	5.211	4.343	3.858	3.542	3.319	3.152	3.021	2.915	2.828
39	7.333	5.194	4.327	3.843	3.528	3.305	3.137	3.006	2.901	2.814
40	7.314	5.179	4.313	3.828	3.514	3.291	3.124	2.993	2.888	2.801
41	7.296	5.163	4.299	3.815	3.501	3.278	3.111	2.980	2.875	2.788
42	7.280	5.149	4.285	3.802	3.488	3.266	3.099	2.968	2.863	2.776
43	7.264	5.136	4.273	3.790	3.476	3.254	3.087	2.957	2.851	2.764
44	7.248	5.123	4.261	3.778	3.465	3.243	3.076	2.946	2.840	2.754
45	7.234	5.110	4.249	3.767	3.454	3.232	3.066	2.935	2.830	2.743
46	7.220	5.099	4.238	3.757	3.444	3.222	3.056	2.925	2.820	2.733
47	7.207	5.087	4.228	3.747	3.434	3.213	3.046	2.916	2.811	2.724
48	7.194	5.077	4.218	3.737	3.425	3.204	3.037	2.907	2.802	2.715
49	7.182	5.066	4.208	3.728	3.416	3.195	3.028	2.898	2.793	2.706
50	7.171	5.057	4.199	3.720	3.408	3.186	3.020	2.890	2.785	2.698
60	7.077	4.977	4.126	3.649	3.339	3.119	2.953	2.823	2.718	2.632
70	7.011	4.922	4.074	3.600	3.291	3.071	2.906	2.777	2.672	2.585
80	6.963	4.881	4.036	3.563	3.255	3.036	2.871	2.742	2.637	2.551
90	6.925	4.849	4.007	3.535	3.228	3.009	2.845	2.715	2.611	2.524
100	6.895	4.824	3.984	3.513	3.206	2.988	2.823	2.694	2.590	2.503
120	6.851	4.787	3.949	3.480	3.174	2.956	2.792	2.663	2.559	2.472
140	6.819	4.760	3.925	3.456	3.151	2.933	2.769	2.641	2.536	2.450
180	6.778	4.725	3.892	3.425	3.120	2.904	2.740	2.611	2.507	2.421
200	6.763	4.713	3.881	3.414	3.110	2.893	2.730	2.601	2.497	2.411
∞	6.635	4.605	3.782	3.319	3.017	2.802	2.639	2.511	2.407	2.321

الملحق (5)
قيم (T) الجدولية

Upper critical values of Student's t distribution with ν degrees of freedom

ν	Probability of exceeding the critical value					
	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
1.	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	318.313
2.	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327
3.	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215
4.	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173
5.	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893
6.	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208
7.	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.782
8.	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.499
9.	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.296
10.	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.143
11.	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.024
12.	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.929
13.	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852
14.	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787
15.	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733
16.	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686
17.	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646
18.	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610
19.	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579
20.	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552
21.	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527
22.	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505
23.	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485
24.	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467
25.	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450
26.	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435
27.	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421
28.	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408
29.	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396
30.	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385
31.	1.309	1.696	2.040	2.453	2.744	3.375
32.	1.309	1.694	2.037	2.449	2.738	3.365
33.	1.308	1.692	2.035	2.445	2.733	3.356
34.	1.307	1.691	2.032	2.441	2.728	3.348
35.	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724	3.340
36.	1.306	1.688	2.028	2.434	2.719	3.333
37.	1.305	1.687	2.026	2.431	2.715	3.326
38.	1.304	1.686	2.024	2.429	2.712	3.319
39.	1.304	1.685	2.023	2.426	2.708	3.313
40.	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307
41.	1.303	1.683	2.020	2.421	2.701	3.301
42.	1.302	1.682	2.018	2.418	2.698	3.296
43.	1.302	1.681	2.017	2.416	2.695	3.291
44.	1.301	1.680	2.015	2.414	2.692	3.286
45.	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690	3.281
46.	1.300	1.679	2.013	2.410	2.687	3.277
47.	1.300	1.678	2.012	2.408	2.685	3.273
48.	1.299	1.677	2.011	2.407	2.682	3.269
49.	1.299	1.677	2.010	2.405	2.680	3.265
50.	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	3.261

ν	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
51.	1.298	1.675	2.008	2.402	2.676	3.258
52.	1.298	1.675	2.007	2.400	2.674	3.255
53.	1.298	1.674	2.006	2.399	2.672	3.251
54.	1.297	1.674	2.005	2.397	2.670	3.248
55.	1.297	1.673	2.004	2.396	2.668	3.245
56.	1.297	1.673	2.003	2.395	2.667	3.242
57.	1.297	1.672	2.002	2.394	2.665	3.239
58.	1.296	1.672	2.002	2.392	2.663	3.237
59.	1.296	1.671	2.001	2.391	2.662	3.234
60.	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232
61.	1.296	1.670	2.000	2.389	2.659	3.229
62.	1.295	1.670	1.999	2.388	2.657	3.227
63.	1.295	1.669	1.998	2.387	2.656	3.225
64.	1.295	1.669	1.998	2.386	2.655	3.223
65.	1.295	1.669	1.997	2.385	2.654	3.220
66.	1.295	1.668	1.997	2.384	2.652	3.218
67.	1.294	1.668	1.996	2.383	2.651	3.216
68.	1.294	1.668	1.995	2.382	2.650	3.214
69.	1.294	1.667	1.995	2.382	2.649	3.213
70.	1.294	1.667	1.994	2.381	2.648	3.211
71.	1.294	1.667	1.994	2.380	2.647	3.209
72.	1.293	1.666	1.993	2.379	2.646	3.207
73.	1.293	1.666	1.993	2.379	2.645	3.206
74.	1.293	1.666	1.993	2.378	2.644	3.204
75.	1.293	1.665	1.992	2.377	2.643	3.202
76.	1.293	1.665	1.992	2.376	2.642	3.201
77.	1.293	1.665	1.991	2.376	2.641	3.199
78.	1.292	1.665	1.991	2.375	2.640	3.198
79.	1.292	1.664	1.990	2.374	2.640	3.197
80.	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195
81.	1.292	1.664	1.990	2.373	2.638	3.194
82.	1.292	1.664	1.989	2.373	2.637	3.193
83.	1.292	1.663	1.989	2.372	2.636	3.191
84.	1.292	1.663	1.989	2.372	2.636	3.190
85.	1.292	1.663	1.988	2.371	2.635	3.189
86.	1.291	1.663	1.988	2.370	2.634	3.188
87.	1.291	1.663	1.988	2.370	2.634	3.187
88.	1.291	1.662	1.987	2.369	2.633	3.185
89.	1.291	1.662	1.987	2.369	2.632	3.184
90.	1.291	1.662	1.987	2.368	2.632	3.183
91.	1.291	1.662	1.986	2.368	2.631	3.182
92.	1.291	1.662	1.986	2.368	2.630	3.181
93.	1.291	1.661	1.986	2.367	2.630	3.180
94.	1.291	1.661	1.986	2.367	2.629	3.179
95.	1.291	1.661	1.985	2.366	2.629	3.178
96.	1.290	1.661	1.985	2.366	2.628	3.177
97.	1.290	1.661	1.985	2.365	2.627	3.176
98.	1.290	1.661	1.984	2.365	2.627	3.175
99.	1.290	1.660	1.984	2.365	2.626	3.175
100.	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174
∞	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090

Abstract

The aim of this research is to identify the role of servant leadership in improving the quality of services from the point of view of employees at Al-Salam Health Center in Al-Hay District/Wasit Governorate, through a main question: What is the impact of servant leadership in improving the quality of services? The problem of the research was that most organizations' managements did not know the importance and impact of adopting the servant leadership style in improving the quality of services provided in their organizations.

In order to achieve the research objectives, two main hypotheses were developed, and five sub-hypotheses branch out from each hypothesis. The first main hypothesis and its sub-hypotheses dealt with the correlation between the first variable, which is servant leadership (the independent variable), and its dimensions (vision, empowerment, moral affection, Humility, trust), and the second variable, which is the quality of services (the dependent variable) and its dimensions (reliability, responsiveness, empathy, safety, tangibility). The second main hypothesis, along with its sub-hypotheses, dealt with the effect of the first variable and its dimensions on the second variable. The researcher developed a hypothetical chart that shows the nature The type of relationship between the research variables and their dimensions.

In order to test the research hypotheses, the researcher used the analytical descriptive statistical approach, where a sample consisting of (110) individuals was adopted and the research questionnaire was distributed to them, as a purposive sample of the research community, who are the employees working within the health center units above. For the purpose of evaluating and analyzing the responses of the research sample, a number of Among the statistical methods, the most important

of which are: (arithmetic mean, standard deviation, Cronbach's alpha coefficient, average variance extracted, correlation coefficient (Pearson), and linear regression coefficient). Based on the outputs of the statistical analysis, the researcher developed a set of conclusions that confirm (the existence of a correlation relationship and an effect with a positive moral significance). Between servant leadership and quality of services). Accordingly, the researcher presented a set of recommendations, the most important of which is the necessity of establishing a culture of servant leadership among managers and departments and adopting this leadership style to motivate their employees, which leads to improving the quality of services provided to citizens with love and dedication.

key words:

Servant leadership, quality services.

**The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University of Karbala / College of
Administration and Economics
Department of Business Administration
/ Graduate Studies
Higher Diploma in Quality Management**



The role of servant leadership in improving the quality of services

**Analytical research of the opinions of a sample of workers at Al
Salam Health Center In Al-Hay District / Wasit Governorate**

**A research submitted to the Council of the College of
Administration and Economics / University of Karbala,
Which is part of the requirements for obtaining the Higher
Diploma in Quality Management**

Written By:

Hamid Khudair Abdel Abbas Al-Badri

Supervised By

Assistant Professor Dr

Saleh Mahdi Muhammad Al-Hasnawi

1445 A.H.

2023 A.D.