

القيادة الرشيقة وتأثيرها في جودة الخدمة
(دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات
الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة)

الاستاذ الدكتور
أكرم محسن الياسري
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة
كربلاء
<mailto:Dr.akrem.alyasiry@uokerbala.edu.iq>

الباحث
كمال محمد يعقوب الكعبي
كلية الادارة والاقتصاد-جامعة
كربلاء
kamalkaabi1985@gmail.com

الملخص

يهدف هذا البحث الى معرفة تأثير القيادة الرشيقة بوصفها متغيراً مستقلاً بإبعاده (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) في تعزيز جودة الخدمة بوصفها متغيراً تابعاً من خلال ابعادها (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الامان (الضمان)، الملموسية)، وقد بلغ حجم العينة (٢١٠) موظفاً من موظفين الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتم تصميم استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث، وشملت عينة البحث الموظفين في الجامعات والكليات الاهلية، وتم استخدام عدد من الوسائل والاساليب الاحصائية منها (التحليل العاملي التوكيدي، وتحليل معامل الارتباط البسيط (Pearson)، الوسط الحسابي، ومعامل الاختلاف، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية (Pearson) ونمذجة المعادلة الهيكلية لمعرفة مستوى علاقات التأثير البسيط والمتعدد وقياسها وكذلك قياس علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة لفحص متغيرات البحث وقياسها. كما استعملت البرامج الاحصائية منها (Amose V.23, Spss V.23).

وتم التطرق الى مشكلة البحث واهميتها، وأهدافها، والمخطط الفرضي، وفرضيات البحث، وحدود البحث، ومجتمع البحث وعينته، وادوات البحث، واهم الادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات واهمها توضح (ان هناك علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث) اذ ان الادارة او القيادة العليا في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث يجب عليها تطبيق منهج القيادة الرشيقة من اجل تحقيق اهم الاهداف التي تسعى وراءها على نحو مميز. كما اشتمل البحث على ابرز التوصيات وهي (ضرورة اهتمام الادارات العليا في الجامعات والكليات المبحوثة بالقيادة الرشيقة وجودة الخدمة استخدامهما بشكل أمثل من خلال اتباع افضل الاساليب التي تمكن من تحسين جودة الخدمة).

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، جودة الخدمة.

Agile Leadership and its Impact on Service Quality

(Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Private Universities and Colleges in the Holy City of Karbala)

Researcher

Kamal Mohammed Yaqoub Al-Kaaby

College of Management and Economy
-University of Karbala

Prof. Dr.

Akram Mohsen Al-Yasiri

College of Management and Economy
-University of Karbala

Abstract

This research aims to know the impact of agile leadership as an independent variable by its dimensions (humility, calmness, wisdom, patience, objectivity and trust) in enhancing service quality as a dependent variable through its dimensions (dependency, responsiveness, empathy, safety (guarantee) and tangibility). The sample was (210) employees of private universities and colleges in Holy Karbala by adopting the descriptive analytical approach. A questionnaire was designed as a main tool for collecting data and information required for this research. The researcher used a number of statistical means including (confirmative factor analysis, simple correlation coefficient (Pearson), arithmetic mean, coefficient of variation, standard deviation, relative importance (Pearson), and structural equation modeling to measure the level of simple and multiple influence relationships as well as measuring direct and indirect influence relationships. To measure the research variables, the statistical programs used were (Amose V.23 and SPSS V.23).

The researcher identified the problem and its significance, set the objectives and the hypothesis, show the community, sample and limits of the research, used the suitable tools and statistical means. The research concluded that the most important finding is that there is a significant impact and correlation relationship among the research variables, thus the administration or senior leadership in private universities and colleges must apply the agile leadership approach in order to achieve the most important goals that it seeks in a distinctive way. The researcher recommends the necessity of paying attention to senior administrations in universities and colleges should apply the agile leadership by following the best methods that enable them to improve service quality.

Key words: Agile leadership, service quality.

المقدمة

ينبغي اتباع اسلوب القيادة الرشيقة في المنظمات التي تعد احدى اهم الاساليب والنظم المعتمدة في مواجهة المشكلات والتحديات، التي تُعدّ من مفاهيم القيادة الحديثة في المنظمات العربية والأجنبية، والتي تشتمل على مجموعة من الافكار والاساليب والمبادئ الارشادية والفلسفية والتي يجب على اغلب المنظمات اتباعاً منهجاً من مناهج التحسين والتطوير لجودة الخدمات التي من خلالها تحقيق رضا ومتطلبات العاملين وزبائن المنظمة حالياً ومستقبلاً، والغرض منه الوصول الى الاداء الافضل في ظل الظروف البيئية التنافسية المتقلبة، فضلاً عن ذلك يتم تحسين جودة الخدمات وتطويرها التي تحقق رضا العاملين وزبائن المنظمة حالياً ومستقبلاً وعن طريقها يتم الوصول الى الاداء الافضل في ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة. وكذلك تُعدّ القيادة الرشيقة من الركائز الاساسية في عملية التحسين الوظيفي الذي يهدف الى تحسين مستوى المنظمة وقدرتها من خلال تطبيق اساليب العمل المتطور والمبتكر بهدف الوصول للاداء الافضل الذي يميزها من غيرها من المنظمات من حيث الابداع ومواجهة هذه التحديات والمشكلات والتغلب عليها، فضلاً عن ان جودة الخدمة المقدمة تتحسن تدريجياً في المنظمات عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة له، وهذا التحسن يعد تغيراً جوهرياً هائلاً بالنسبة للمنظمة. وان ممارسات جودة الخدمة تكون أحد مصادر القوى الدافعة للمنظمة في ابداعها وامتيازها، وهذا سوف يؤدي الى بناء علاقات جيدة بين العاملين وزبائن المنظمة وينعكس

ايجاباً على نجاح اعمالها وانجازها بطرق حديثة، ثم بناء هيكل هذا البحث على شكل اربعة مباحث كما يأتي: تطرق المبحث الاول الى (منهجية البحث)، وتناول المبحث الثاني (الجانب النظري للبحث) متغيرات البحث والقيادة الرشيقة وجودة الخدمة. اما المبحث الثالث فقد تخصص (بالجانب الميداني للبحث)، ثم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تمثل التطورات والتغيرات المتجددة في البيئة اليوم تحديات او صعوبات كبيرة في مجال منظمات الاعمال فيجب على هذه المنظمات التحلي بالسمعة الطيبة والحسنة مع مراعاة نواحي جودة الخدمة التي تكون على عاتقها وعدم التغاضي عنها، وكذلك تعد القيادة الرشيقة من أبرز أنواع القيادة الحديثة، ويعود امتيازها الى استنادها الى المبادئ الاخلاقية والتعاونية والمحبة والاحترام، لذلك يعد أمراً مهماً مما يشكل دافعاً للباحث لبيان مستويات وجود تلك المتغيرات والوقوف على النواحي وحجم التأثير والعلاقة بينهما.

وفي ضوء دوافع البحث يتم التطرق الى أسئلة عديدة لتحقيق اهداف ومتطلبات وتوجهات الباحث وهي:

١. ما مستوى توافر سمات القيادة الرشيقة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث في كربلاء المقدسة؟

الخدمة يعدان أداة ذات أهمية في تطوير منظمات الأعمال وبالوقت نفسه جعل تلك المنظمات رشيقة من الناحية التنظيمية.

٤. حداثة البحث الذي تناول متغيرات (القيادة الرشيقة وجودة الخدمة) لكونها من الموضوعات الجديدة التي ظهرت حديثاً في الاعوام الأخيرة وتحظى بالكثير من الاهتمام من المنظمات.

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الحالي اساساً الى توضيح (العلاقة التأثيرية بين القيادة الرشيقة وجودة الخدمة عن طريق عينة من العاملين (الموظفين) في الجامعات والكليات المبحوثة في كربلاء المقدسة، وبعد معرفة مشكلة البحث وأهميته، ويسعى البحث الحالي الى:

١. قياس جودة الخدمة المتوافر وسماات القيادة الرشيقة لدى المسؤولين في الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة في كربلاء المقدسة وفحصها.

٢. توضيح العلاقة بين القيادة الرشيقة وجودة الخدمة في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة.

٣. تعرف الدور الذي تؤديه القيادة الرشيقة في تعزيز جودة الخدمة في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة.

٤. معرفة الدور الذي تؤديه القيادة الرشيقة بتطبيق جودة الخدمة التعليمية في للجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة.

٢. ما مستوى تطبيق جودة الخدمة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث في كربلاء المقدسة؟

٣. كيف تؤثر القيادة الرشيقة في جودة الخدمة في الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث في كربلاء المقدسة؟

ثانياً: اهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يبيده الباحثون من أسلوب التأثير في منافسة المنظمات وامكانياتها على البقاء والثبات والاستمرار في البيئات التي تتسم بالتعقيد والتغير الكبير والمتحولة من المستقرة إلى الديناميكية. ولا يكتفي البحث بتحليل العلاقة والترابط المحتملة بل يعمل أيضاً على التحقق من قدرة الاستفادة من طبيعة الارتباط بين القيادة الرشيقة وجودة الخدمة، ومن خلال ما تقدم يمكن ان يكتسب البحث أهميته بالآتي:

١. الاهتمام المتزايد للجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بالسعي المتواصل للوصول إلى المزية التنافسية من خلال جودة الخدمة التي تقدمها مقارنةً بالجامعات الاخرى.

٢. يقوي هذا البحث الجهد المبذول للدراسات السابقة التي تشير (على حد علم الباحث) إلى عدم وجود دراسة تجمع بين متغيرات البحث الحالي على نحو مباشر، ويعد هذا البحث من أولويات الجهود المصاغة للبحث في علاقة المتغيرات التي جرى قياسها واختبارها.

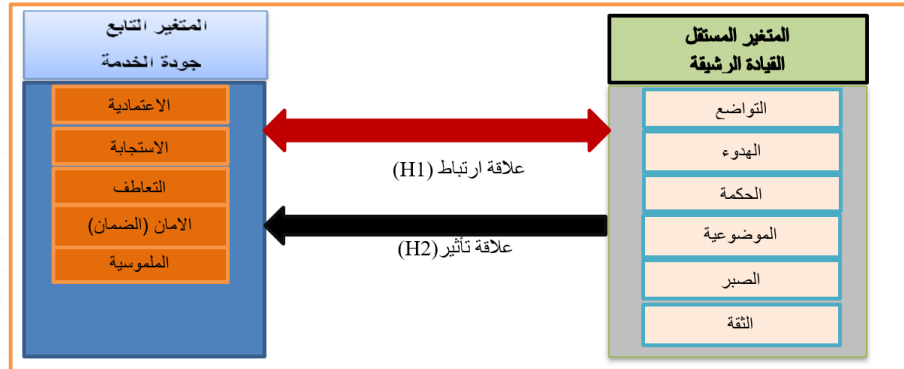
٣. كون متغير القيادة الرشيقة مع متغير جودة

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يتم تكوين مخطط فرضي للبحث من خلال علاقة التأثير والارتباط بين المتغيرات وهما (القيادة الرشيقة، وجودة الخدمة) وبين الشكل (١) نموذج المخطط الفرضي للبحث والذي نستطيع توضيحه بما يأتي:

١. المكون الأول لمخطط البحث (المتغير المستقل) يمثل القيادة الرشيقة وأبعادها السبعة هي (التواضع والهدوء، الحكمة والصبر والموضوعية والثقة).
٢. المكون الثاني لمخطط البحث (المتغير التابع) يمثل بجودة الخدمة وأبعادها الخمسة هي (الاعتمادية والاستجابة والتعاطف والامان والضمان) والملموسية).

الشكل (١) لنموذج المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

خامساً: فرضيات البحث

تم تكوين فرضيات للبحث الحالي بوصفها أجراء للإجابة عن التساؤلات التي تم صياغتها في مشكلة البحث، إذ تم تقسيم الفرضيات على فرضيتين رئيسيتين على النحو الآتي:

سابعاً: مجتمع وعينته البحث

تشمل عينة البحث عدداً من المدرء والمعاونين ومدرء الشعب والوحدات ومجموعة من الموظفين في المنظمات (الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء) عينة البحث، إذ بلغ حجم أفراد مجتمع

١. الفرضية الرئيسة الأولى H1: - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيقة بأبعادها وجودة الخدمة بأبعادها.
٢. الفرضية الرئيسة الثانية H2: - لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الرشيقة بأبعادها في متغير جودة الخدمة بأبعادها.

سادساً: حدود البحث

١. الحدود البشرية: يتكون البحث الحالي من مجموعة من (المدرء والمعاونين ومدرء الشعب والوحدات والموظفين العاملين في الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة).
٢. الحدود الزمانية: تستند الحدود الزمانية لهذا البحث عند المدة التي تم اجراء البحث فيها وهي المدة المذكورة بين (٢٠٢٠ / ٨ / ٢٠) وبين (٢٠٢١ / ٦ / ١٦). إذ كانت هذه المدة تغطي عملية جمع البيانات والمصادر وتوزيع الاستبانة وجمعها، والهدف منها هو جمع المعلومات والبيانات من افراد العينة المبحوثة.

١. التحليل العاملي التوكيدي: ويستعمل هذا التحليل للتحقق من الصحة والصدق البنائي لأداة القياس.

٢. اختبار كولموكوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test): يستخدم هذا الاختبار من أجل التأكد من ان البيانات تتوزع ضمن منطقة منحني التوزيع الطبيعي.

٣. معامل بيرسون: -التأكد من الاتساق الداخلي في اجوبة عينة البحث.

٤. معامل كرو نباخ الفا اختبار معامل الثبات لمتغيرات البحث.

٥. الوسط الحسابي: تحديد مستوى اجوبة افراد العينة الاتجاه متغيرات البحث.

٦. الانحراف المعياري: -لييان التشتت في اجوبة عينة البحث.

٧. معامل الاختلاف والاهمية النسبية: -عرض نتائج التحليل الاحصائي ووصفها وتشخيصها لمتغيرات البحث.

٨. النسبة الحرجة (CR): توضح القيم المعنوية لمتغيرات البحث.

٩. ٩-معامل الارتباط البسيط: لتحديد قياس قوة الارتباط بين المتغيرات.

١٠. معامل التحديد (R^2): يبين مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والمتغير الوسيط الذي يمكن تفسيرها وتحليلها من خلال المتغير المستقل.

١١. تحليل المسار واسلوب النمذجة المعادلة: لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي من خلال المتغير الوسيط.

البحث (٩٥٧) فرداً، وكان العدد الموزع (٢١٠) استبانة، وقد كان عدد الاستبانات المسترجعة (١٩٠) استبانة، وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١٧٨) استبانة، وكانت عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل (١٢) استبانة وبلغت نسبة الاستجابة بصورة صحيحة على الاستبانة ما يقارب (٨٤,٧٦%).

ثامناً: ادوات البحث

تشمل ادوات البحث الحالي في استمارة الاستبانة قسمين والتي يتم الاستفادة منها عن طريق الحصول على البيانات والمعلومات. القسم الاول يتعلق بالمعلومات العامة الخاصة بأفراد عينة البحث وتشمل (النوع الاجتماعي (الجنس) والمنصب الوظيفي والحالة الاجتماعية والعمر والتحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة الاجمالية) اما القسم الثاني ويتعلق بمتغيرات البحث وابعاده (المتغير المستقل) القيادة الرشيدة وابعاده (التواضع والهدوء والحكمة والصبر والموضوعية والثقة) و(المتغير التابع) جودة الخدمة وابعاده (الاعتمادية والملموسية والاستجابة والامان و(الضمان)، التعاطف).

تاسعاً: اهم الادوات الاحصائية المستخدمة

تم استخدام البحث الحالي اهم الأدوات والاساليب الاحصائية وقد اعتمدت على البرامج الاحصائية (23Amos. V.23, SPSS. V.) وتشمل ما يأتي:

المبحث الثاني: الجانب النظري

جدول (١) يوضح بعض إسهامات الباحثين في مفهوم القيادة

الرشيقة

للبحث

أولاً: مفهوم القيادة الرشيقة

قبل التطرق الى مفهوم القيادة الرشيقة نتكلم على طبيعة القيادة في المؤسسات او المنظمات الرشيقة إذ تُعدّ القيادة عموماً أحد العناصر المهمة ذات الانجاز العظيم في عمل المنظمة، إذ تُعدّ القيادة احدى الفعاليات الإنسانية اللازمة لتحقيق اغراض الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، في حين يرى (جواد، ٢٠٠٠: ٢٩) ان القيادة هي الوظيفة التي من خلالها يقوم المشرف (القائد) بتوجيه أو التأثير في آراء أفراد آخرين وعواطفهم أو في سلوكياتهم حتى يتمكن من تأدية الأعمال المكلفة بها.

وكما يتم التطرق الى النهج الرشيق ضمن مفهوم القيادة الرشيقة والذي يتمثل في التركيز على التسهيلات والتحسينات المستمرة من اجل سير المستوى المطلوب في المنظمة ووضع الزبائن والمنتج في مركز الاهتمام (Fowler & High smith, 2001:28-35).

والقيادة وفق رأي (Hasibuan, 2010:194) بأنه السلطة التي يؤثر من خلالها القائد في سلوك العاملين، ويستطيع من خلالها جذبهم للعمل معاً، والعمل على نحو جيد لإنجاز الأهداف التنظيمية المطلوبة في المنظمة.

ت	اسم الباحث	المفهوم
١	(Jungblom, 2012: 59)	ان القيادة الرشيقة تمثل التصرفات التي تخلق أو تحقيق القيمة أو الغرض المطلوب. او هي تمثل تلك التصرفات التي تحقق اعلی قيمة مطلوبة وتقليل مستويات الضياع والعلاقات التي تكون غير منتجة وانخفاض مستوى التعاون او هي التصرفات التي لا تحقق الغرض او الهدف ولكن من دون خسائر في الموارد.
٢	(٤,٣: ٢٠١٥، حفيظة)	العملية التي يؤثر فيها الرئيس في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المشاركة بجهودهم للقيام بعمل معين والهامهم ليقدموا أحسن ما لديهم لتحقيق النتائج المطلوبة وتحفيزهم لتحقيق اهدافهم.
٣	(Lean EnterPrise Institute, 2017:13)	ان القيادة الرشيقة تضع فكرة أساسية هي ازالة او التخلص من الأنشطة غير ذات القيمة الاضافية وتعظيم التدفق الانتاجي الجيد من خلال العملية داخل المنظمة.
٤	(٢: ٢٠١٩، وقرشي، زكري)	وان مفهوم القيادة الرشيقة يقصد به التحول من مجال الادارة بعد ان تحقيق النجاح الى للتكنولوجية المعلومات والاتصالات المتطورة بعملها في الكثير من المنظمات والقطاعات منها التعليمية والصحية وغيرها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة.

٣. تعزيز جودة الخدمات المقدمة للزبون من خلال التحسينات الحاصلة في عمل المنظمة وسيؤدي الى تدفق الزبائن له وفضلاً عن تقليل أوقات الانتظار وأوقات اكمال تقديم الخدمة.
٤. تحسين رضا الزبون من خلال تخفيض الهدر أو القضاء عليه الذي يحصل اثناء عملية تبادل المنفعة بين المنظمة والزبائن من خلال الافراد العاملين في المنظمة.

ثالثاً: خصائص القيادة الرشيقة

- حدد (Orr & Doss) (Orr, 2005: 348-349)،
٢٠٠٧: ١-٩) خمس ممارسات (خصائص) للقيادة الرشيقة وهي:
١. التواصل مع مجموعات العمل وإشراكهم.
 ٢. التركيز على العمليات.
 ٣. دعم الاشخاص العاملين وتقديرهم.
 ٤. تمسك القيادة - باستخدام الفلسفة الممتازة في القيادة.
 ٥. نشر البرنامج السياسي والشخصي.

رابعاً: ابعاد القيادة الرشيقة

هناك مجموعة من الابعاد التي تمثل القيادة الرشيقة والتي يتم تناوؤها في ادناه وفق آراء الباحثين المذكورين في كل بعد وباتفاقهم مع المقياس (Ligunblom, 2012).

١. التواضع (Humility): ان التواضع الفعلي لا يمكن التخلي عنه فهو يعبر عن موقف الحياة، هو كذلك سمة الصلة. ويمكن تعلمه مثل

يرى الباحث حسب ما تم ذكره اعلاه إذ إنه حصر القيادة الرشيقة في مجموعة الوسائل التي يتم تطبيقها بهدف إضافة القيمة وتخفيض الهدر يعني عدم استمرار القيادة الرشيقة من دون العنصر البشري لأنه سوف يصل إلى اتجاه يحتاج فيها إلى العنصر البشري من خلال ما يمتلكون من آراء تطويرية واختراعية أو التحسين المستمر.

ثانياً: أهمية القيادة الرشيقة

إنَّ القيادة الرشيقة ذات أهمية بالغة وكذلك تستطيع المنظمات تحقيق المزية التنافسية والامتياز من المنظمات الاخرى وذلك عن طريق امتلاكها المهارات والخبرات من العاملين ويجب على المنظمة ان تقابل خبرات ومهارات العاملين وتحقيق متطلباتهم وتوقعاتهم مقابل ما يقدمونه لها، وإن اعتماد القيادة الرشيقة يؤدي إلى تكرار تصميم العمليات لكي تصبح ابتكارية مما يسمح للعناصر البشرية في المنظمة بأن تكرر النشاطات التي تحقق أكبر زيادة على القيمة (Heinritz, 2006: 8)، (Bell, 2006: 34-51).

إنَّ أهمية القيادة الرشيقة او مدخل الرشاقة تتمثل بالجوانب الآتية: (Naraghi & Ravipati, 2009: 21).

١. العمل على تمكين الافراد العاملين من خلال استعمال الأدوات الرشيقة في حل المشكلات والمواقف الحرجة التي يواجهونها التي تُعدّ فرصة لإغناء وظائفهم.
٢. تسهيل عملية التحسين في مجال عمل المنظمة من خلال تقليل الكلف وتعزيز الطاقات.

الصبر على مراحل وبما يجعل القائد لديه القدرة على التعامل مع الاخفاقات التنظيمية فضلاً عن التصرف بتعقل اثناء الازمات وما يجب القيام به من اجل النهوض بواقع العاملين داخل المنظمة (Hueiju, Yu & Fang, Wenchang, 2009, 894).

٥. الموضوعية (Objectivity): ترتبط الموضوعية بالعقلانية التي يستطيع بها القائد امتلاك عقول العاملين والتأثير في سلوكياتهم فهي تُعدّ من ابرز مميزات مناهج التفكير العلمي فالواقع يرى أنّ الموضوعية تتجلى في جميع تفاصيل التفكير الشخصي المتعلق بادراك الخطأ ومحاولة التفكير بالمعالجات الناجحة لها ضمن المنهجية الادراكية العقلية واضحة المعالم (Elmiliani, M., 1998:98).

٦. الثقة (Trust): هي الاحساس الحسن الذي يمتلكه الشخص نحو شخص آخر من خلال ثقته في انجاز الاعمال والافعال المتفق عليها (Oxford, 2003:799) وتشكل الثقة التنظيمية العامل الاساس في العمل التنظيمي إذ ان المنظمة لا تقدر العمل بصورة جيدة من دون وجود الثقة لأنه لا تستطيع تحقيق اي غاية من غاياتها التي تروم اليها (zeynep Oktug, 2012:3)، وكذلك يعبر عن الثقة بانها التصور والايان القوى إذ ان المنظمة تمارس اجراءات وسياسات وممارسات مفهومة ونزيهة وموثوق بها، ويجب ان يكون هناك رضا عن قيمها واهدافها ورسالتها وغاياتها وتوجهاتها (Onataen Etyl, 2014:19) (Rasina).

الفضائل الاخرى، هي عملية عميقة تحتاج الى الحكم الذاتي وان هذه الطريقة صعبة تحتاج إلى الالتزام وتتطلب تغيير جوهري في الشخص، ويتجسد بصورة واضحة للأفراد بالاستناد الى المقارنة بينهم. كذلك يأخذ الكثير من الصعوبة للحكم على مدى وجوده في القيادة (Vera and Rodriguez, 393: 2004).

٢. الهدوء (The calm): توضح اهمية وجود صفة الهدوء في القيادة وخاصة عند وضع القرارات المصيرية او المتعلقة بالعاملين فالهدوء يمكن القائد من التفكير بتمعن وبعمق وبطريقة افضل لمعالجة المشكلات الصعبة فضلاً عن التآني في النظر للموضوع من جميع النواحي ومن ثم الابرز في التصرف والقرار وهذا الوضع يعزز من ايجاد افضل المعالجات وتنظيم مجريات العمل وتحدياته (Kinsey, 2010:3).

٣. الحكمة في التصرف (The wisdom to act): فالحكمة طريقة متقدمة من التفكير القائم على الاستدلال المنطقي والقراءة الموضوعية لماهية القرار استناداً الى معيار الخبرة العملية والتجارب والممارسات وغيرها من العوامل المساعدة على تحقيق معيارها في التصرف (Ligunblom, 2012:10).

٤. الصبر (Patience): مهماً للقيادة، ان تحقيق التفوق ولا يعني فقط امتلاك الحماس والقدرة والمعرفة او الجهد وانما يجب التحلي بمهارة الصبر القائمة على بصيرة ادارية عالية وهذا لا يعني التكاسل او الخمول او التجاهل وغيرها من معايير المضیعة الطموح، فالعمل الحقيقي لا يتحقق من غير

٤	Pakurur (&Olah:2019:24)	بأنها تحقق او انجاز المزية التنافسية المستدامة للمنظمة.
---	----------------------------	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

ويرى الباحث أن جودة الخدمة هيكل الوسائل والطرق والتقنيات والادوات والاساليب المتبعة التي تستخدمها المنظمات او الشركات لتحقيق مزيته التنافسية وتحقيق وكسب رضا الزبون ومن ثم بناء شخصية بارزة ومتميزة تجعلها متفوقة على المنظمات والشركات المنافسة في ظل الظروف البيئية المعقدة وسريعة التغير.

سادساً : اهمية جودة الخدمة

مع ارتفاع المنافسة، وتزايد مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن باستطاعتها أن تصنع من جودة الخدمة مصدراً اساساً لقدرتها التنافسية، وبصورة عامة حسب وجهة نظر عدد من الكتّاب والباحثين فبالإمكان بلورة اهمية جودة الخدمات (الدرادكه، ٢٠٠١: ١٥١)، (Zeithaml، 2004:42)، (etal، 2016:251)، (Heizer.etal، الطائي وآخرون، ٢٠١٨: ٤٣) وفقاً على وفق الاتي:

١. تشارك جودة الخدمات مشاركة فاعلة في الاستمرار في تحسين العملية التنظيمية والانتاجية.
٢. تبرز أهمية جودة الخدمات لأنها تمثل نظاماً ادارياً آمناً لأنظمة العالم المتقدم.

خامساً : مفهوم جودة الخدمة

ان جودة الخدمة تُعدّ اليوم أمراً ضرورياً لتفوق اي منظمة عن طريق تلبية رغبات زبائنها، إذ إنّ تطور المنظمات في تقديمها يُعزز من مركزها التنافسي، لذا أصبحت جودة الخدمة ورضا الزبائن والمحافظة على علاقات طويلة الامد معهم من القضايا الرئيسة لبقاء المنظمات الناجحة (Adem&Devi,2015:73)، فجودة الخدمات التنظيمية ايضاً هي فلسفة ادارية لها خصائص وصفات علمية تبرز نتائجها بأنها ذات الجودة العالية (Fitzgerald.et al,2017:161)، وايضاً (فهي تمثل مجموعة سمات وخصائص لخدمة او سلعة ما والتي تشبع رغبات الزبائن النهائية) (Hazelkorn.etal,2018:15).

جدول (٢) بعض اسهامات الباحثين لمفهوم جودة الخدمة

ت	الباحث	المفهوم
١	Joshi. Et al,2014:56	قدرة المنظمات على التخلص من المشكلات في عملياتها وتحديث المعلومات والبيانات بهدف انتاج المنتجات التي تحقق رضا الزبون.
٢	(Brysland& Curry, 2016: 389)	تقديم جهد بصورة غير مرئية وبطريقة تستطيع ان تحقق السعادة للمستفيد وقيمة مفضلة بصورة أكثر خبرة من المنافسين.
٣	(Mwita) (, 2018: 37)	مجموعة من الصفات الجوهرية التي تتصف بها الخدمة والتي يمكن ان تفي برغبات ومتطلباته.

٣. تسهم معايير او مقاييس جودة الخدمات في حماية الافراد العاملين من الضعف لتعزيز الثقة في منتجات المنظمات.
 ٤. تسعى المنظمات الى جذب الافراد العاملين الجدد مع الاحتفاظ بالحاليين من خلال العناية بجودة الخدمات التنظيمية.
 ٥. تعزيز طموحات الموارد البشرية وانجازها واشباع متطلباتهم.
 ٦. العمل على تعزيز سمعة المنظمة وتنميتها مع مراعاة مقاييس الجودة لمنتجاتها.
 - ويرى الباحث ان اهمية جودة الخدمة وفق معرفته يجب تحقيقها من خلال مراعاة الآتي:
 ١. كسب ثقة الزبون بالمنظمة ورضاه من خلال الخدمات التي تقدمها المنظمة له والجودة العالية في تلك الخدمات.
 ٢. زيادة إدراك الزبائن ووعيهم بان لهم اهمية بالنسبة للمنظمة ويكون ذلك من خلال تبني فلسفة عمل محورها الزبون.
- سابعاً: أهداف جودة الخدمة**
- وفق آراء عدد من الباحثين يمكن الاشارة الى اهم اهداف جودة الخدمات بالآتي: ((مجيد واخرون، (٢٠١٥: ١٩)، (Axel,2015:3)، (Slack. et al,2018:81).
١. تطوير كفاءة ونوعية الخدمات المقدمة من اجل توفير بيئة عمل ملائمة.
 ٢. صياغة الاهداف بصورة واضحة وتوثيق العمليات الادارية وترسيخها وتوفير المعلومات

ثامناً: ابعاد جودة الخدمة

تتصف أبعاد جودة الخدمة بمجموعة متنوعة من العوامل او العناصر التي تحدد قدرة المنظمة في إنتاج وتقديم السلع او الخدمات مميزة عن المنافسين، وتعرف أبعاد الجودة بأنها «مجموعة من الأنشطة والطرائق والصفات والخصائص الضرورية لإيجاد او العثور على قيمة للمنتج أو الخدمة عبر معرفة

وفهم الترابط والتواصل بين الأقسام والفروع ذات العلاقة بالجودة في المنظمة (الشركة)» (الجبوري، ٢٠٠٨: ١٠٥).

إذ يتم ذكر وبيان أو توضيح أو عرض أهم أبعاد جودة الخدمة التي يركز عليها الكتاب والباحثون بالتفاف مع مقياس (Hoffman & Bateson, 2011).

١. الاعتمادية (Reliability): ويتحدث عنها (Mehran, et.al, 2012: 160) بأنها الاستطاعة على أداء الخدمة بصورة صحيحة وبالوقت المحدد، وذلك يستند على شروط منها أن يكون عمل جميع الأشياء بالوقت المحدد، والمبادرة بمعالجة المشكلات، والتطبيق والتنفيذ الصحيح والموثوق للخدمات والعزيمة على العمل من غير عيوب، وكما يرى (الموسوي، ٢٠١٣: ٢٩٢) بأن الاعتمادية هي احتمالية وتقدير أداء المنتج للوظائف المعينة من غير عطل تحت ظروف عمل محددة في مدة زمنية معينة.

٢. الاستجابة (Responsiveness): يقصد بها استعداد الافراد العاملين في المنظمة لمساعدة المستفيدين ومنحهم خدمة مباشرة، وهي إمكانية على جعل الخدمة متوافقة مع حاجات الزبون أيضا (Zeithaml et.al, 2006: 117) وكما تمثل تحولات المنافسة إلى تحسين العديد من الطاقات الجديدة في التعلم السريع، والتنسيق، والاتصالات، وتنفيذ مجموعة من الابتكارات العملية المعروفة بـ (سرعة الاستجابة) (Richardson, 2013: 400).

٣. التعاطف (Empathy): يمثل العطف توفير الخدمات عند الطلب من اجل إعطاء أهمية

قصوى للمستفيد. ان تلبية الاحتياجات والمتطلبات الفردية للزبون وانجاز توقعاته ومتطلباته يجب ان يكون باهتمام وبصيغة محترمة لكي تستطيع المنظمة المحافظة على زبائنها (20: Siddiqi, 2013, Keisidou & et al, 2013).
٤. الامان (الضمان) (Assurance): يقصد بالآمان الكافي المحيط بموقع الخدمة، والإحساس بالآمان والضمان في الحصول على الخدمة الحسنة او الجيدة، والحفاظ على خصوصيات وسرية المستفيدين من الخدمة، وإحساسهم بالطمأنينة والامان على أرواحهم وممتلكاتهم (الزيدي وحسن، ٢٠١٠: ١٠٧-١٤٤)، وكذلك يتم التطرق عن بعد الامان في جودة الخدمات ابراز دور المنظمة المقدمة لزبائنها وأمن عملياتها من المهارة والكفاءة والمعرفة في أداء خدماتها (Hoffman, Bateson, 2011: 330).

٥. الملموسية (Tangibility): ينظر (الطويل وآخرون، ٢٠١٠: ١٠) ان الملموسية يقصد بها الاشياء التي تزيد من كسب الزبائن للمنظمة وقبولهم بمقدم الخدمة نفسه وكذلك تشمل التصميم او المظهر الخارجي للمبنى من اماكن الترفيه والراحة فضلاً عن الوسائل التثقيفية باستعمال اجهزة العرض والبرامج التعليمية (الخرائط والبوسترات والكتب) فضلاً عن عنصر اخر ذي اهمية عالية جداً وهو نظافة المكان. وتعتبر الملموسية من مظاهر التسهيلات المادية من المعدات والاجهزة والافراد ومواد الاتصالات (Keller & Kotle, 2012: 374).

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

الجدول (٣): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات

البحث

N		179	179
Normal Parameters	Mean	3.5223	3.3872
	Std. Deviation	.79348	.89177
Most Extreme Differences	Absolute	.049	.060
	Positive	.049	.060
	Negative	-.038	-.042
Test Statistic		.049	.060
Asymp. Sig. (2-tailed)		.180 ^c	.096 ^c

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

(كانت حجم عينة البحث الصالحة التحليل (١٧٨) موظفاً من موظفين الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة).

ثانياً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة أو عدمها بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في الموازنة بين عدة من نماذج للعوامل بهذا المجال، والتثبت من صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات البحث. ولتقييم جودة مطابقة النموذج يتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة الظاهرة في الجدول (٤)، الهدف منها هو اختبار مطابقة النموذج الهيكلي المصمم لغرض قياس الصدق التوكيدي الخاص بمتغيرات البحث، وتقديرات المعلمة المعيارية التي تكون مجدية عند تجاوزها (٠,٤٠).

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار من أجل التأكد من ان البيانات تتوزع ضمن منطقة منحني التوزيع الطبيعي، وفي الدراسات السلوكية يكتسب اختبار التوزيع الطبيعي اهمية بالغة للتأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، إذ يمكن للباحث استخدام الاحصاءات المعلمية في حال توزعت البيانات طبيعياً واستخدام الاحصاءات اللامعلمية في حال عدم توزيع البيانات طبيعياً.

ولغرض تحديد طبيعة توزيع بيانات البحث الحالي اعتمد الباحث على اختبار كولموكوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov test) للتأكد من ذلك.

اذ توضح نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (٣) بان احصائية الاختبار قد بلغت (٠,٠٦٠)، (٠,٠٤٩) للمتغيرات الرئيسة للبحث (القيادة الرشيقة، وجودة الخدمة) على التوالي، في حين بلغ مستوى المعنوية لإحصائية الاختبار (٠,٠٩٦)، (٠,١٨٠) للمتغيرات توالياً، وهي اعلى من مستوى التقييم المعيارى البالغ (٠,٠٥) ومن ثم فهو غير دال معنوياً، وهذا يعني أن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبار.

جدول (٤) : مؤشرات وقاعدة مطابقة نماذج التحليل العاملي

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
١	النسبة بين قيم Cmin ودرجات الحرية df	اقل من ٥
٢	مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI	أكبر من ٠,٩٠
٣	مؤشر المطابقة المتزايدة (Incremental Fit indices IFI	
٤	مؤشر توكر ولوس (Tucker-Lewis Index TLI	
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Root Mean Square Error of Approximation RMSEA	اقل من ٠,٠٨

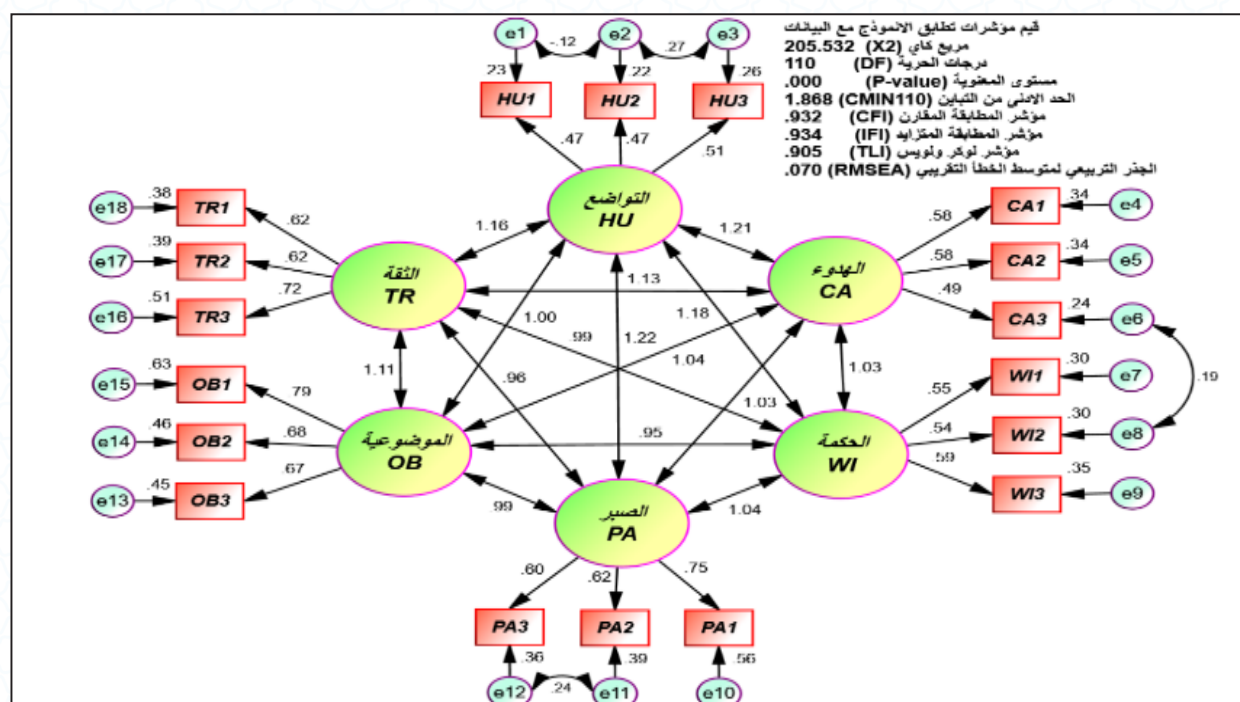
١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرشيقة

يوضح الشكل (٢) الانموذج الهيكلي الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرشيقة، اذ نلاحظ ان مؤشرات مطابقة الأنموذج جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وهذا الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة بعد ان تم اجراء اربعة مؤشرات تعديل، ويتضح أنَّ جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير القيادة الرشيقة قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) وهذه النسب ظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية بفقراتها وكانت كلها نسباً معنوية، وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٥) التي اتضح أنها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى هذه المعلمات وصدقها. وهذا يؤكد أنَّ متغير القيادة الرشيقة يقاس بـ (١٨) فقرة موزعة على ستة ابعاد فرعية بالتساوي.

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المؤشرات اعلاه

وفي ضوء ما تقدّم فإنّ النتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس المتغيرات كالاتي:

الشكل (٢) : التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس القيادة الرشيقة



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

جدول (٥) : مسارات ومعلومات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الرشيدة

Paths			Estimate	S.E.	C.R.	P
HU1	<---	التواضع	1.000			
HU2	<---	التواضع	1.111	.209	5.306	***
HU3	<---	التواضع	1.182	.200	5.925	***
CA1	<---	الهدوء	1.000			
CA2	<---	الهدوء	1.062	.155	6.859	***
CA3	<---	الهدوء	.939	.157	5.965	***
WI1	<---	الحكمة	1.000			
WI2	<---	الحكمة	1.136	.194	5.844	***
WI3	<---	الحكمة	1.109	.179	6.194	***
PA3	<---	الصبر	.851	.106	8.032	***
PA2	<---	الصبر	.874	.103	8.462	***
PA1	<---	الصبر	1.000			
OB1	<---	الموضوعية	1.204	.125	9.605	***
OB2	<---	الموضوعية	1.038	.124	8.383	***
OB3	<---	الموضوعية	1.000			
TR3	<---	الثقة	1.000			
TR2	<---	الثقة	.989	.116	8.516	***
TR1	<---	الثقة	.958	.113	8.457	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V. 23).

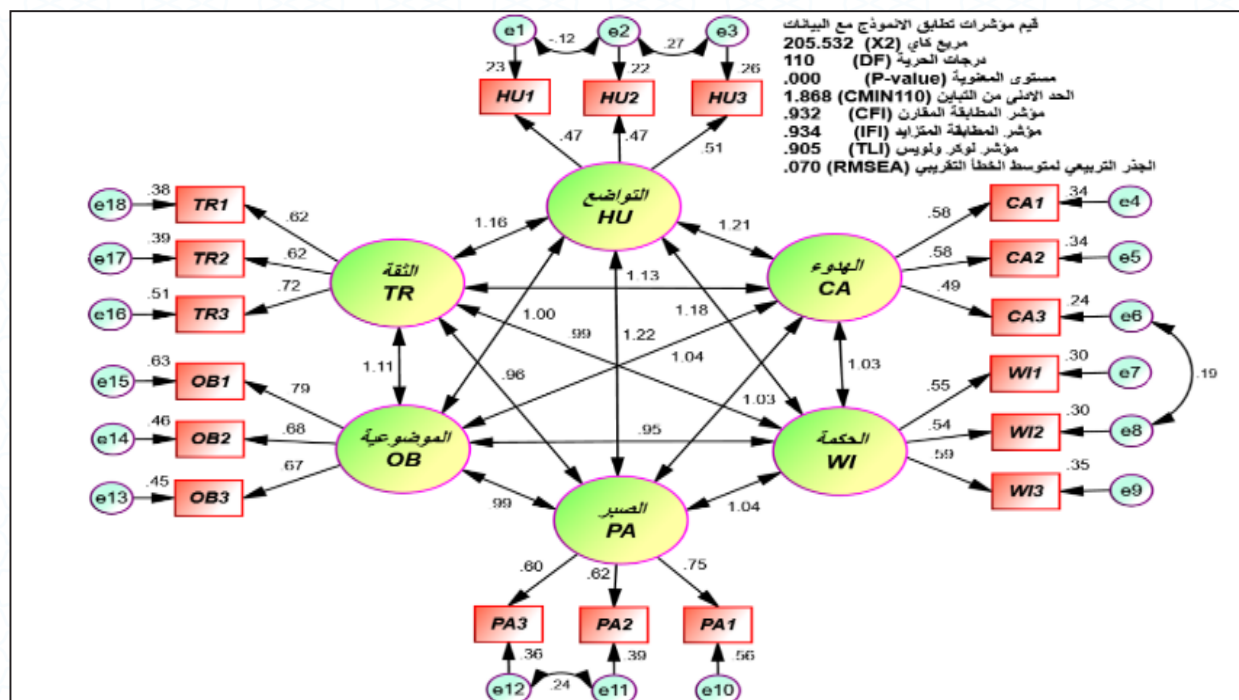
(كانت حجم عينة البحث الصالحة التحليل (١٧٨) موظفاً من موظفين الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة).

بفقراتها وكانت كلها نسباً معنوية، وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٦) التي اتضح انها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى هذه الملاحظات وصدقها. وهذا يؤكد أن متغير جودة الخدمة يقاس بـ (١٥) فقرة موزعة على خمسة ابعاد مترابطة بواقع (٣) لكل بعد.

٢. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة

يوضح الشكل (٣) الانموذج الهيكلي الخاص بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة، اذ نلاحظ ان مؤشرات مطابقة الأنموذج جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وهذا الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة بعد اجراء ستة مؤشرات تعديل. ويتضح أن جميع تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات متغير جودة الخدمة قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) وهذه النسب ظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية

الشكل (٣): التحليل العاملي التوكيدي لمقياس جودة الخدمة



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23).

جدول (٦): مسارات ومعلومات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير جودة الخدمة

Paths	Estimate	S.E.	C.R.	P
RL3 <---	1.463	.160	9.140	***
RL2 <---	1.096	.129	8.488	***
RL1 <---	1.000			
RE3 <---	1.246	.110	11.293	***
RE2 <---	1.235	.111	11.141	***
RE1 <---	1.000			
SY3 <---	1.292	.128	10.121	***
SY2 <---	.816	.108	7.563	***
SY1 <---	1.000			
SA3 <---	1.027	.065	15.812	***
SA2 <---	.729	.087	8.415	***
SA1 <---	1.000			
TA3 <---	1.009	.090	11.256	***
TA2 <---	1.224	.112	10.974	***
TA1 <---	1.000			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V. 23).

(كانت حجم عينة البحث الصالحة التحليل (١٧٨) موظفًا من موظفين الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة).

الملموسية	٧٩٠٠.	٠,٨٨٩
جودة الخدمة	٩٤٥٠.	٠,٩٧٢

ثالثاً: اختبار معامل الثبات

يشير الثبات إلى اتساق مقياس البحث وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس من خلال مدة زمنية مختلفة (Field, 2009: 67). ويعد معامل (Cronbach's Alpha) من أشهر الأساليب التي تعبر عن ثبات المقاييس السلوكية وتتراوح قيمته بين (٠ - ١) وتكون قيم كرونباخ الفامقبولة إذا تجاوزت قيمه (٠,٧٠) وتكون عالية الموثوقية إذا تجاوزت قيم (٠,٨٠) وتكون المقاييس ضعيفة الموثوقية إذا كانت قيمة المعامل دون (٠,٦٠) (رشيد ودخيل، ٢٠١٨: ٤٥٩). ولأغراض البحث الحالية يوضح الجدول (٧) قيم معامل الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية.

الجدول (٧): قيم معاملات الثبات والصدق الهيكلي

لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية

المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية	كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
التواضع	٠,٧٢٢	٠,٨٥٠
الهدوء	٠,٧٧٨	٠,٨٨٢
الحكمة	٠,٧٦١	٠,٨٧٢
الصبر	٠,٧٤٨	٠,٨٦٥
الموضوعية	٠,٧٦٢	٠,٨٧٣
الثقة	٠,٧٨٨	٠,٨٨٨
القيادة الرشيدة	٩١٩٠.	٠,٩٥٩
الاعتمادية	٠,٧٣٥	٠,٨٥٧
الاستجابة	٠,٨٢٩	٠,٩١٠
التعاطف	٧٦٥٠.	٠,٨٧٥
الامان	٧٧٤٠.	٠,٨٨٠

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

(كانت حجم عينة البحث الصالحة التحليل (١٧٨) موظفاً من موظفين الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة).

وفي إطار النتائج الظاهرة في الجدول اعلاه يتضح ان معاملات كرونباخ الفا قد تراوحت بين (٠,٩-٤٥٠,٧٢٢) وجميع هذه المعاملات قد فاقت النسبة المقبولة (٠,٧٠) وكذلك معاملات الصدق الهيكلي التي تعتمد في حسابها على معاملات الثبات. مما يؤكد توافر ثبات عالٍ ومقبول لمقاييس البحث ومدى دقتها وقدرتها على قياس متغيراتها بوضوح وتحقيق الغرض الذي اعدت من اجله.

رابعاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصه:

١- وصف متغير القيادة الرشيدة

يمكن وصف متغير القيادة الرشيدة وابعاده الفرعية اجمالياً وتشخيصه، اذ يظهر الجدول (٨) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الرشيدة والذي يقاس بستة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٥٢٢) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٩٣) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (٢٢,٥٢٪) وبلغت الاهمية النسبية (٧٠,٤٤٪)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير القيادة الرشيدة قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان قادة

الكليات والجامعات عينة البحث على اهتمام كبير بالسلوكيات الايجابية كونها تحقق افضل اسلوب تأثير في الاخرين من حيث السلوك المتواضع والهدوء في التعاطي مع المواقف والصبر والموضوعية في تفسير مواقف الاخرين زد على ذلك اهمية الثقة والحكمة في اتخاذ القرارات.

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد القيادة الرشيدة الفرعية ميدانياً على مستوى عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالآتي (الثقة والصبر والتواضع، الهدوء والموضوعية والحكمة) على التوالي بحسب اجابات العينة المبحوثة، كما موضح في الجدول (٨).

الجدول (٨) : وصف متغير القيادة الرشيدة بأبعاده وتشخيصه

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	التواضع	٣,٥٤٨	٠,٩٠١	٢٥,٣٨	٧٠,٩٥	٣
٢	الهدوء	٣,٥٠٧	٠,٨٩٨	٢٥,٦٢	٧٠,١٣	٤
٣	الحكمة	٣,٤٧٥	٠,٨٥٢	٢٤,٥٣	٦٩,٥٠	٦
٤	الصبر	٣,٥٥١	٠,٩٦٧	٢٧,٢٢	٧١,٠٢	٢
٥	الموضوعية	٣,٤٩٤	٠,٩٧٢	٢٧,٨٣	٦٩,٨٧	٥
٦	الثقة	٣,٥٥٩	٠,٩٦٥	٢٧,١٣	٧١,١٧	١
المعدل العام لمتغير القيادة الرشيدة		٣,٥٢٢	٠,٧٩٣	٢٢,٥٢	٧٠,٤٤	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel (SPSS).

(كانت حجم عينة البحث الصالحة التحليل (١٧٨) موظفاً من موظفين

الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة).

٢- وصف متغير جودة الخدمة وتشخيصه
يمكن وصف متغير جودة الخدمة وتشخيصه، اذ يظهر الجدول (٩) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير جودة الخدمة والذي يقاس بخمسة ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (٣,٣٨٧) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٩٢) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (٣٣,٢٦٪) و بلغت الاهمية النسبية (٧٥,٦٧٪)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير جودة الخدمة قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية وفق اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على ان الكليات والجامعات عينة البحث تهتم الى حد ما بجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها للطلبة وهذا

يؤكد اهمية سعيها وضرورته

لتحقيق مستويات متقدمة من اعتمادية الخدمة والاستجابة للتطور في الخدمات التي تقدمها الجامعات المناظرة وتطوير البنى التحتية بهدف توفير المتطلبات الضرورية لتقديم الخدمة التعليمية. اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد جودة الخدمة الفرعية ميدانياً على مستوى الكليات والجامعات

عينة البحث فقد جاء

ترتيبها كالآتي (الاعتمادية

والتعاطف والامان

والاستجابة والملموسية) على التوالي بحسب اجابات

العينة المبحوثة، كما موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩) : وصف وتشخيص متغير جودة الخدمة بأبعاده

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
١	الاعتمادية	٣,٥٠٣	٠,٩٠٣	٢٥,٧٨	٧٠,٠٦	١
٢	الاستجابة	٣,٣٣٧	٠,٩٦٤	٢٨,٩٠	٦٦,٧٤	٤
٣	التعاطف	٣,٤٤١	٠,٩٠٧	٢٦,٣٧	٦٨,٨٣	٢
٤	الامان	٣,٤٣٢	٠,٩٨٣	٢٨,٦٥	٦٨,٦٤	٣
٥	الملموسية	٣,٢٢٤	١,١١٩	٣٤,٧٣	٦٤,٤٧	٥
المعدل العام لمتغير جودة الخدمة		٣,٣٨٧	٠,٨٩٢	٢٦,٣٣	٦٧,٧٥	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel (SPSS).

(كانت حجم عينة البحث الصالحة التحليل (١٧٨) موظفاً من موظفين الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة).

خامساً: اختبار فرضيات البحث

١. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيدة وجودة الخدمة)

يتضح من الجدول (١٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرشيدة وجودة الخدمة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٤٨٢,٠**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١٪) اي بنسبة ثقة (٩٩٪).

وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتم قادة الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بالسلوكيات الرشيدة وتبنيها في تصرفاتهم اليومية من حيث تواضع سلوكياتهم وهدوئهم والتعامل بحكمة في مختلف المواقف والصبر على الاخطاء او قصورات الاداء وموضوعيتها والثقة في الاخرين من شأنه ان يعزز بؤادر تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة. وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

الجدول (١٠) : علاقات الارتباط بين القيادة الرشيدة بأبعادها وجودة الخدمة

القيادة الرشيدة	الثقة	الموضوعية	الصبر	الحكمة	الهدوء	التواضع	المتغيرات
جودة الخدمة	٤٨٢.***	٤٤١.***	٣٨٣.***	٣١٢.***	٣٥٣.***	٥٥٢.***	Pearson Correlation
	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	Sig. (2tailed)
	١٧٨	١٧٨	١٧٨	١٧٨	١٧٨	١٧٨	n

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V. 23).

(كانت حجم عينة البحث الصالحة التحليل (١٧٨) موظفاً من موظفين الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة).

٢- اختبار فرضية التأثير الرئيسة الثانية: (توجد علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية للقيادة الرشيقة في جودة الخدمة)

يوضح الشكل (٤) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة الرشيقة في جودة الخدمة، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.066$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.٨٠).

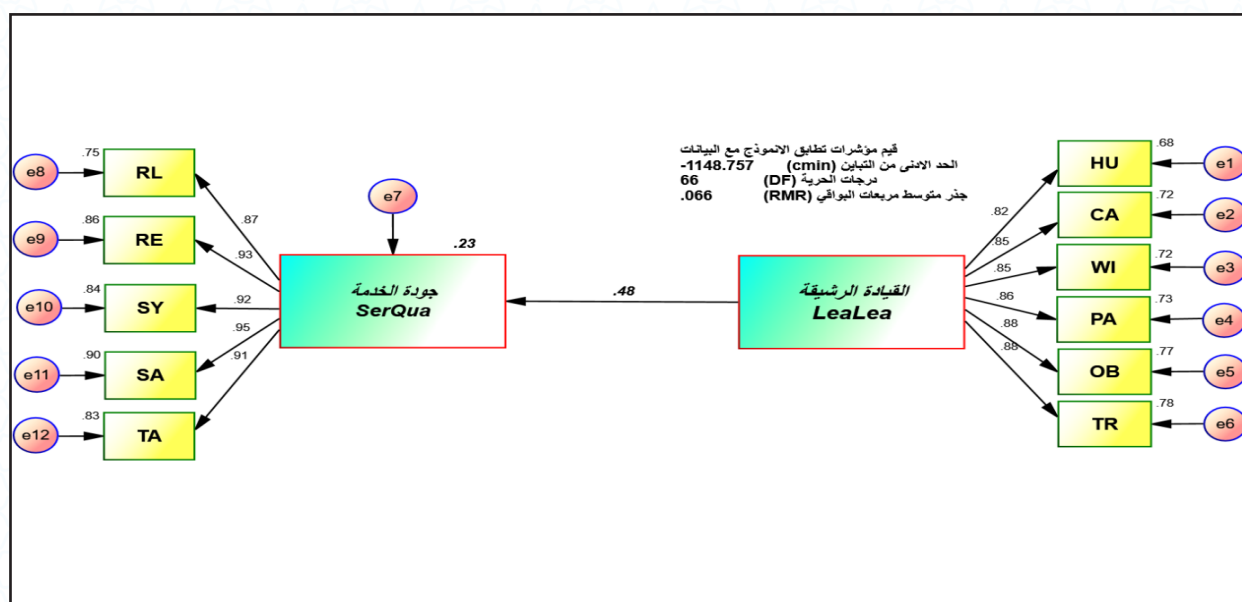
ويتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعيارى) قد بلغ (٠,٤٨) وهذا يعني ان القيادة الرشيقة تؤثر في متغير جودة الخدمة بنسبة (٤٨٪) على مستوى الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث، وهذا يعني ان جودة الخدمة ستزداد بمقدار (٤٨٪) في حال زيادة اهتمام القادة بالسلوكيات الرشيقة وحدة واحدة.

كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (١٠) البالغة (٧,٣٣٩) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٤) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠,٢٣) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير جودة الخدمة يعود (٢٣٪) منها الى تغير القيادة الرشيقة والنسبة المتبقية البالغة (٧٧٪) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الشكل (٤) : تأثير القيادة الرشيقة في جودة الخدمة



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

جدول (١١): مسارات اختبار تأثير القيادة الرشيقة في جودة الخدمة ومعلماته

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
SerQua <--- AgiLea	.482	.542	.074	7.339	***

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.23).

(كان حجم عينة البحث الصالحة التحليل (١٧٨) موظفاً من موظفين الجامعات والكليات الاهلية في كربلاء المقدسة).

وكفاءتهم في تقديم الخدمات التعليمية والعلمية.

٤. استنتج ان تحلي قادة الكليات والجامعات الاهلية عينة البحث بالصبر وعدم التسرع في اتخاذ القرار على مواقف بسيطة قد تكون غير دالة على حقيقة المواقف ومتابعة الاداء ومواقف العمل بهدوء وصبر من شأنه ان يعزز جهود التابعين في تحسين جودة الخدمة.

٥. ان تمتع قادة الكليات والجامعات عينة البحث بالموضوعية والواقعية للنظر في حقيقة الامور والمواقف والنظرة العادلة والنزاهة في تبني المواقف والابتعاد عن المحسوبيات والعلاقات الشخصية في التعامل مع التابعين من شأنه ان يعزز مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة.

٦. ان الكليات والجامعات عينة البحث تهتم الى حد ما بجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها للطلبة وهذا يؤكد اهمية سعيها وضروته لتحقيق مستويات متقدمة من اعتمادية الخدمة والاستجابة للتطور في الخدمات التي تقدمها الجامعات المناظرة وتطوير البنى التحتية بهدف توفير المتطلبات الضرورية لتقديم الخدمة التعليمية.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

١. إدراك قادة الكليات والجامعات عينة البحث اهمية السلوكيات المتواضعة وبساطة التصرفات وعفوية التعامل مع الاخرين وتبني الشخصية المتواضعة من شأنه ان يلفت التابعين لأهمية هذه السلوكيات وتبنيها في مجمل تعاملاتهم اليومية وهذا يدعم توجهات تعزيز جودة الخدمة التعليمية.

٢. ان قادة الجامعات والكليات عينة البحث يتمتعون بشخصية هادئة في تعاملهم مع مجمل المواقف التي يمرون بها زد على ذلك فان سلوكهم الهادئ يكسبهم امكانية رفيعة في مواجهة التحديات وحل المشاكل التي تواجههم.

٣. ان قادة الجامعات والكليات عينة البحث يتمتعون بمستوى مرتفع من الحكمة في تصرفاتهم ومجمل سلوكياتهم اليومية وهذا يؤهلهم لاتخاذ قرارات حكيمة ورشيدة تؤسس وتدعم فاعلية التابعين

ثانياً: التوصيات

ان يعزز امكاناتهم في قيادة مواقعهم الوظيفية وتحملهم مسؤوليات كبيرة ومهام جديدة وهذا عالٍ يدعم توجهات التابعين ويزيدهم قناعة بقادتهم ويعزز جهود الجميع في تحسين مستوى جودة الخدمة.

٦. يتطلب من قادة الكليات والجامعات عينة البحث ان يكون لديهم لاهتمام كبير بالسلوكيات الايجابية كونها تحقق أفضل اسلوب تأثير في الآخرين من حيث السلوك المتواضع والهدوء في التعاطي مع المواقف والصبر والموضوعية في تفسير مواقف الآخرين فضلاً عن اهمية الثقة والحكمة في اتخاذ القرارات.

المصادر والمراجع

المصادر العربية والاجنبية

اولاً: الكتب العربية:

١. الجبوري، ميسر ابراهيم احمد، «نظم ادارة الجودة»، ط ١، دار أبن الاثير، الموصل، ٢٠٠٨.
٢. جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي، ط ١، دار الحامد، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
٣. الدرادكة، مأمون، ادارة الجودة الشاملة، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
٤. مجيد، سوسن شاكر والزيادات، محمد عواد، ادارة الجودة الشاملة - تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط ٢، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥.
٥. الموسوي، منعم زمير، ادارة الانتاج والعمليات النظرية والتطبيق، ط ١، دار زهران للنشر والتوزيع،

١. يتوجب اهتمام قادة الجامعات والكليات الاهلية عينة البحث بالسلوكيات الرشيدة وتبنيها في تصرفاتهم اليومية من حيث تواضع سلوكياتهم وهدوئهم والتعامل بحكمة في مختلف المواقف والصبر على الاخطاء او قصورات الاداء والثقة في الآخرين من شأنه ان يعزز بؤادر تحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

٢. ان أحد المطالبات والتوصيات ان يكون القادة في الجامعات والكليات عينة البحث يتمتعون بسلوك متواضع ويتبنون شخصية بسيطة ويحافظون على علاقات دافئة مع التابعين بهدف تعزيز ادائهم والخدمات التي يقدمونها.

٣. على قادة الكليات والجامعات عينة البحث ان يتحلوا بالسلوك الحكيم والتروي في عمليات اتخاذ القرار والحكم على اداء التابعين بحكمة فضلاً عن ذلك سوف يؤدي الى معالجة الازمات بورع وحلم واستشارة الآخرين ممن لديهم خبرة في هذا المجال من شأنه ان يحسن مستوى جودة الخدمة.

٤. يجب على قادة الكليات والجامعات عينة البحث ان يتمتع بمستوى من الموضوعية العالية وواقعية في التعامل مع التابعين وتقييم ادائهم على وفق ومعايير عادلة وتحفيزهم على وفق الاستحقاق والاداء المقدم من قبلهم مما يؤدي الى زيادة رغبة مشاركتهم في تقديم مستويات اداء عالٍ من خلالها تتحقق جودة الخدمة المطلوبة.

٥. على قادة الكليات والجامعات عينة البحث ان يتحلوا بمستوى مرتفع من الثقة من شأنه

عمان، الاردن، ٢٠١٣.

ثانياً: البحوث والدوريات والمجلات:

١. الزبيدي، غني دحام وحسن، رضا عبد المنعم محمد، العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما في جودة الخدمة الصحية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والمرضى في بعض مستشفيات بغداد/ الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ال عدد ٤٢، ٢٠١٠.

٢. رشيد، اسوان ودخيل، شياء، معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفيديوية على الهاتف المحمول، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٤)، العدد (٤٤)، ٢٠١٨.

٣. الطائي، علي حسون ورؤوف، محمد عماد، عوامل الاختيار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة في صورة التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٤، العدد ١٥٣، جامعة بغداد، ٢٠١٨.

٤. الطويل، أكرم احمد والجليلي، حسيب ووهاب رياض وهاب، «إمكانية إقامة ابعاد جودة الخدمات الصحية»، بحث عمل، جامعة الموصل، ٢٠١٠.

ثالثاً: الرسائل واطاريح:

١. حفيظة، مدفوني، دور القيادة في تحسين أداء العاملين. دراسة حالة مؤسسة نفضال منطقة الغاز المميع / ام البواقي. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير / جامعة ام البواقي / الجمهورية الجزائرية، ٢٠١٥.

٢. رزقي، رزق وقريشي، محمد، «أثر الادارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية» دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الاطفال بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠١٩.

المصادر الاجنبية:

First: books

1- Axel, Franzen, AusgewahlteInstrumente Der Personalentwicklung, FurKmu (German Edition), AkademikerVerlag, 2015.

2- Bell, Steve, Lean Enterprise system Using IT for Continuous Improvement, John & Sons Inc, New Jersey, USA, 2006. 4 Drew, John,

3- Field, A. “ Discovering Statistics Using SPSS “ 3rd ed, Sage, Oriental Press, Dubai, 2009

4- Fitzgerald, Maurice & Fitzgerald, Peter, Customer-Centric Cost Reduction: How to Invest and Improve Profits With Out Sacrificing Your Customers Customer Strategy Apr: 125, Published in Switzerland, First Edition. 16, 2017.

5- Hazelkorn, Ellen & Coates, Hamish & McCormack, Alexander C., Quality Performance and Accountability in Higher, Education AdwardEigar Publishing Inc, US A, 2018.

6- Heilzer, Jay & Render, Barry & Munson, Chuck, Operations Management Sustainability and Supply Chain management, (12th) edition Pearson education limited Edinburgh Gate, Harlow, England, 2016.

5- Fowler, M., & Highsmith, J. "The agile manifesto. Software Development", Vol. 9, No. 8, 2001. Hasibuan, N., Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Prenhallindo, 2010. -6

7- Hueiju, Yu & Fang, Wenchang, "Relative impacts from product quality, service quality, and experience quality on customer perceived value and intention to shop for the coffee shop market, Total Quality Management", Vol. 20, No. 11, 2009.

8- Keisidou, E., Sarigiannidis, L., Maditinis, D. I., & Thalassinis, E. I., "Customer satisfaction, loyalty, and financial performance", International Journal of Bank Marketing, 31, 2013.

9- Kinsey, S. "Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity", Journal of Extension. Vol. 48, No. 5, 2010.

10- Ligunblom, Mia, "A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences Management and Production Engineering Review", Vol. 3, No. 4, December, 2012.

11- Mehrany, Sarah & Farahani, Abolfazl & Keshavarz, Loqman, "Studying and Analyzing the National Olympic and Paralympics Academy's Service Quality Based on SERVQUAL Model", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 9, 2012.

12- Mwita, JI. "Performance management model: A systems based approach to public service quality", International Journal of Public Sector Management, vol. 13, issue (1), 2018.

13- Onata en Etye & Rasina out Liaviciene: Building and Sustaining Trust in Virtual Teams with in Organiza-

7- Hoffman, K. Douglas, Bateson, John. E. G., "Services Marketing, Concepts, Strategies", & Cases, South-Western, Cengage Learning, U.S.A, 2011.

8- Joshi, Maulik S. & Ranson, Elizabeth R. & Nash, Bavid B. & Ranson, Scott B.: The Healthcare Quality Book: Vision Strategy and Tools Third Edition 56, 2019. Kotler, P. and Keller, K. L. "Marketing Management". 14th edition: Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2012.

10- Slack, Nigel & Jones, Alistair, "Operation and Process Management: Principles and Practice For Strategic Impact" (5th) Edition, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2018.

11- Zeithaml, V. A., and Bitner, M., and Gremler, D., "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the firm", 4th ed., McGraw-Hill companies, New York, 2006.

Second: Research, periodicals and journals

1- Adem, Ubah & Devi, M. Sarada, "A Study on Services Quality of Commercial Banks in Dire Dawa, Ethiopia: A Comparative Study of Public and Private Banks, European Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 28, 2015.

2- Brysland, A., & Curry, A., "Service improvements in public services using SERVQUAL. Managing Service Quality", An International Journal, vol. 11, issue (6), 2016.

3- Doss, Richard & Orr, Cameron, "Lean Leadership in Healthcare, RWD Technologies", Birmingham, UK, 2007.

. Elmiliani, M., "Lean Behavior, Management Decision", Vol. 36, No. 9, 1998-4

for Lean Training By the Healthcare Employers of North East Wisconsin, A Master Thesis, The Graduate School, University of Wisconsin – Stout, 2006.

2- Naraghi, Ashkan M & Ravipati, Uday P., Lean Healthcare in the Emergency Ward of Sahlgrenska Hospital, A Master Thesis, University College of Borås, 2009.

Fourd: Internet

[https:// www. lean: Lean Enterprise Institute, A Brief History of Lean. Retrieved from- 1 . org/WhatsLean/History.cfm, 2017](https://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm)

متغيرات البحث

أولاً: القيادة الرشيقة

وهي مجموعة من التصرفات والقيم والمعتقدات والسلوكيات المتبعة والتي تشمل معالم الاحترام والثقة والتعاون مع الآخرين وتمكن القيادة من الحصول على بيئة العمل المناسبة في موقع العمل والتوجه نحو التخلص المشكلات التنظيمية التي تحصل وذلك من خلال اتباع أفضل الحلول والممارسات والسياسات عن طريق الاستخدام الامثل للموارد واعادة تصميم الاعمال التي تمكن من انجاز الاهداف والغايات بفاعلية وقدرة عالية. وتتكون من الأبعاد الفرعية الآتية:-

١. التواضع: وتمثل صفة الاخلاقية والانسانية الجيدة والمرتبطة بكيفية التفكير الاحسن عن الاعمال وبما يتوافق مع الميول الشخصية المقبولة

tional Context, Vilnius University Lihuni, 2014.

14- Orr, Cameron,” Lean Leadership in Construction “, RWD Technologies, Birmingham, UK, 2005.

15- Oxford, worked power Dictionary, For Learner of English, Oxford University press, New York, 2003.

16 - Pakurar, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Olah, J.,”The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction” in the Jordanian Banking Sector. Sustainability, 11 (4), 2019.

17- Richardson J., “ Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel “, Institute for Operations Research and the Management Sciences, Vol. 7, No. 4, 2013. 18- Siddiqi, K. “Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction, and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh “. International Journal Of Business and Management, Vol.6, No.3, 2011.

19- Vera, D. and Rodriguez-Lopez, A.,”Strategic Virtues: Humility as a source of competitive advantage”, organizational dynamics, Vol.33, No. 4, 2004.

20- Zeithaml, Valarie A. & A. Parasuraman, Service Quality Marketing, Science Institute (MSI) Relevant knowledge Series Published by Marketing Science Institute Printet in The United States of America, 2004.

21- Zeynep Oktug: “ The Effects of Oranizational Tust on Employee Decision Making Styles “, British Journal of Arts and Social Sciences, British Journal Publishing, Vol.9, No. 1, 2012.

Third: letters and theses

1- Heinritz, Debbie, A Study to Determine The Need

ثانياً: جودة الخدمة

وهي تُعدّ اليوم أمراً ضرورياً لتفوق أي منظمة عن طريق تلبية متطلبات ورغبات العاملين، إذ إنّ إبراز المنظمات في تقديمها يُعزز من مركزها التنافسي، لذا أصبحت جودة الخدمة ورضا العاملين والمحافظة على علاقات طويلة الامد معهم من القضايا الرئيسة لبقاء المنظمات الناجحة. وتتكون من الأبعاد الفرعية الآتية:

١. الاعتمادية: بأنها القدرة على أداء الخدمة بصورة صحيحة وبالوقت المحدد، وذلك يستند على شروط منها أن يكون عمل جميع الأشياء بالوقت المحدد، والمبادرة بمعالجة المشكلات، والتطبيق والتنفيذ الصحيح والموثوق للخدمات والعزيمة على العمل من غير عيوب.

٢. الاستجابة: يقصد بها استعداد الافراد العاملين في المنظمة في المناصب العليا مساعدة الافراد العاملين في المستويات الدنيا ومنحهم الخدمة المطلوبة في عملهم مباشرة، كما وهي امكانية على جعل الخدمة متوافقة مع حاجاتهم أيضاً.

٣. التعاطف: بانه يحتم على المنظمات او الجامعات التي تهتم بالفرد العامل فيها ان تعمل او تقوم على فهم ومعرفة احتياجاته ويصبح توفيرها بين متداول أيديهم حتى يشعر بان منظمة مهتمة به وذات قيمة فيها هذا يؤدي الى خلق روح التعاون والتعاطف وكذلك الولاء للمنظمة التي يعمل فيها ويقوم بكل ما مكلف به بكل همة وحماس ويعتبر بانه ملك لهذه المنظمة.

٤. الامان (الضمان): يعبر بعد الامان عن مهارة

وكما تحقق انسجاماً للشخص في المجتمع المحيط به.

٢. الهدوء: وهي الصفة المهمة والمطلوبة في القيادة وخاصة عند وضع القرارات المصيرية او المتعلقة بالعاملين فالهدوء يمكن القائد من التفكير بتمعن وبعمق وبطريقة أفضل لمعالجة المشكلات الصعبة فضلاً عن التأني يعطي حيزاً للنظر للموضوع من جميع النواحي.

٣. الحكمة: وهي طريقة متقدمة من التفكير القائم على الاستدلال المنطقي والقراءة الموضوعية لاختيار أفضل القرارات لاستخدام الامثل الموارد المحدودة وعن طريق استناداً الى معيار الخبرة العملية والتجارب والممارسات وغيرها من العوامل المساعدة تحقق معيار الحكمة في التصرف.

٤. الصبر: وهو العنصر المهم للقيادة كونه يحقق التفوق وليس فقط امتلاك الحماس والقدرة والمعرفة والجهد من اجل التقدم والنجاح ولكن يجب التحلي بمهارة الصبر القائمة على بصيرة ادارية عالية من اجل اكمال هذا التفوق والنجاح.

٥. الموضوعية: هي تمكن المدير من اكتساب الافكار وعقول الاشخاص والتأثير في تصرفاتهم، فهي من أفضل مميزات طرق التفكير العلمي التي تتجلى بادراك الخطأ والعمل والتفكير بإيجاد العلاجات الناجحة لها ضمن منهجية الادراكية العقلية واضحة المعالم.

٦. الثقة: هي امكانية القيادة لتحقيق مستويات ثقة عالية لدى الافراد العاملين لتعزيز جوانب النجاح والتفوق التنظيمي.

موقع العمل وكذلك تشمل التصميم او المظهر الخارجي للمبنى الذي يعملون به من اماكن الترفيه والراحة فضلاً عن الوسائل التثقيفية باستعمال اجهزة العرض والبرامج التعليمية، فضلاً عن عنصر اخر ذي اهمية عالية جداً وهو نظافة المكان.

وقدرة القائد على خلق روح الطمأنينة في نفوس الافراد العاملين من خلال خبرته وقدرته على الرد على أسئلتهم.

٥. الملموسية: يقصد بها الاشياء التي تزيد من قدوم الافراد العاملين الى الجامعة او اي منظمة ونتيجة ماتقدمة من خدمات الى العاملين في

المتغير الاول... القيادة الرشيدة:						
ابعاد القيادة الرشيدة: بصفتك موظفاً او أكاديمياً في مؤسسة تعليمية، أشر درجة اتفاقك حول اهتمام المؤسسة التعليمية بإبعاد القيادة الرشيدة، وكما يأتي:						
الترتيب	ن	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
التواضع	١	يملك طريقة تعامل جيدة مع الموظفين بغض النظر عن مستوى ادائهم.				
	٢	يستعمل صلاحياته المتاحة لتحقيق مستويات انجاز أفضل للموظفين.				
	٣	يعقد حوارات مع الموظفين للاتفاق على طريقة اداء اعمالهم المكلفين بها.				
الترتيب	ن	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
الهدوء	٤	يحافظ على هدوئه رغم المواقف الصعبة في العمل.				
	٥	عندما يتعرض الى معضلات ومواقف صعبة فإنه يحاول الاسترخاء والتفكير بإيجابية.				
	٦	يتمعن ويتأنى في التفكير وبعمق في معالجة مشكلات العمل.				
الترتيب	ن	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
		مسؤولي المباشر في العمل				

الحكمة	٧	يمتلك رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الموظفين.				
	٨	يمتلك موهبة في التعامل مع المشكلات التي تحدث في العمل.				
	٩	يمتلك الخبرة والدراية الكافية في اتخاذ قراراته.				
البعد	١٠	العبارات مسؤولي المباشر في العمل				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة	اتفق بشدة	
الصبر	١١	يعطي الوقت الكافي للاستماع وتفهم وجهة نظر الموظفين في الاوضاع والمواقف المختلفة التي تواجههم اثناء العمل.				
	١٢	يحسن التصرف في المواقف الجديدة والمعقدة.				
	١٣	يتحلى بالصبر والمهارة العالية في معالجة مشكلات العمل.				
البعد	١٤	العبارات مسؤولي المباشر في العمل				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة	اتفق بشدة	
الموضوعية	١٥	يعمل على اعطاء الموظفين تغذية عكسية تحفزهم وتساعدهم.				
	١٦	عندما تحدث مشكلات فإنه يتعامل بمهنية مع مسبباتها.				
	١٧	يهتم بتقليل التكاليف بشكل فاعل مع مراعاة الجودة المطلوبة للأداء				
البعد	١٨	العبارات مسؤولي المباشر في العمل				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة	اتفق بشدة	
الثقة	١٩	يهتم بآراء الموظفين فيما يخص قضايا العمل.				
	٢٠	يحفز الموظفين في الخوض بالمهام الصعبة.				
	٢١	يسهم في بناء مناخ يسوده المسؤولية المشتركة للنهوض بواقع الجامعة.				
المتغير الثاني جودة الخدمة:						
ابعاد جودة الخدمات: بصفتك موظف او أكاديمي في مؤسسة تعليمية، أشر درجة اتفاقك حول اهتمام المؤسسة التعليمية بإبعاد جودة الخدمات، وكما يأتي:						

البعد	١٠	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الاعتمادية	١٩	جميع المتطلبات التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم.					
	٢٠	منح الوثائق او انجاز عمليات التسجيل بالوقت المحدد وهذا يعالج المشكلات التي تعوق العمل.					
	٢١	خدمات تعليمية بدرجة عالية من الجودة والدقة والتميز.					
البعد	١١	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الاستجابة	٢٢	اهتمام كبير لتعزيز العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل.					
	٢٣	آلية تسعى الى ازالة الحواجز بين الموظفين والادارة العليا.					
	٢٤	اجراءات تعمل على زيادة الثقة داخل نفوس الموظفين من خلال مساعدتهم بما يتلائم مع المسار الوظيفي فيها.					
البعد	١٢	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التعاطف	٢٥	اشاعة ثقافة الاحترام المتبادل بين الموظفين لضمان الاستقرار التنظيمي.					
	٢٦	بناء وتعزيز للعلاقات الانسانية بين الموظفين.					
	٢٧	تعزيز روح التسامح والمحبة والتعاون بين الموظفين لضمان انجاز الاهداف المحددة.					
البعد	١٣	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الامان (الضمان)	٢٨	تمتع الإدارة بالثقة العالية في سمعتها عن طريق الموظفين الجيدين فيها.					
	٢٩	الدقة والجودة في انجاز العمل المطلوب.					
	٣٠	ظروف السلامة والامان الى الموظفين كافة.					

العدد	١٠	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المؤسسية	٣١	موقع عمل سهل الوصول اليه بالنسبة للموظفين وذلك عن طريق الجودة المتميزة التي تمتلكها.					
	٣٢	الاهتمام بالمظهر الخارجي للموظفين ونظافة الاقسام.					
	٣٣	اقامة المؤتمرات وورش العمل لتبادل الافكار وتحسين المهارات لرفع مستوى جودة الخدمة التعليمية.					

