

## The Role of Servant Leadership Behaviors in Promoting Quality Culture

A Field Study at the University of Fallujah - Iraq \*

Researcher: Omar Hossam Abbas<sup>(1)</sup>, Professor Dr. Ramez Tanbour<sup>(2)</sup>

Al-Jinan University – Lebanon<sup>(1)(2)</sup>

(1) [Mhsam5675@gmail.com](mailto:Mhsam5675@gmail.com), (2) [Ramez.tanbour@gmail.com](mailto:Ramez.tanbour@gmail.com)

### Key words:

servant leadership, quality culture, University of Fallujah.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received | 26 Mar. 2024

Accepted | 17 Apr. 2024

Available online | 31 Dec. 2024

© 2024 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Omar Hossam Abbas**  
Al-Jinan University  
Lebanon

### Abstract:

The research aims to find the form of the relationship and association between servant leadership as an independent variable and quality culture as a dependent variable among employees at the University of Fallujah. To achieve the research objective, the University of Fallujah was chosen as a field of research and a deliberate sample was chosen, which was represented by a group of faculty members in various colleges and scientific departments of the university being researched, where the sample size reached 200 employees.

To analyze the research data, the researcher used the statistical program for social sciences (SPSS). Through the analysis of the data, he reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a significant statistical correlation between servant leadership behaviors and service quality. This in turn indicates that the more servant leadership behaviors are practiced, the more it contributes to raising the level of quality culture among employees. The researcher also presented a set of recommendations, the most important of which are: the necessity of working to generalize the concept of servant leadership at the level of university directors and to consolidate it by including it in the training courses that directors receive, and training them on servant leadership methods to develop their skills and knowledge about the characteristics of servant leadership and its benefits, and to include its dimensions within the criteria for evaluating the performance of directors.

\*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

## دور سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز ثقافة الجودة (دراسة ميدانية في جامعة الفلوجة - العراق)\*

أ.د. رامي طنبور  
جامعة الجنان - لبنان

[Ramez.tanbour@gmail.com](mailto:Ramez.tanbour@gmail.com)

الباحث: عمر حسام عباس  
جامعة الجنان - لبنان

[Mhsam5675@gmail.com](mailto:Mhsam5675@gmail.com)

### المستخلص

يهدف البحث الى ايجاد شكل العلاقة والارتباط بين القيادة الخادمة بوصفها متغيراً مستقلاً وثقافة الجودة بوصفها متغيراً تابعاً لدى الموظفين في جامعة الفلوجة، ولتحقيق هدف البحث تم اختيار جامعة الفلوجة ميداناً للبحث وتم اختيار عينة عمدية قصدية تمثلت بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف الكليات والأقسام العلمية للجامعة المبحوث حيث بلغ حجم العينة 200 موظف.

ولتحليل بيانات البحث استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصل من خلال تحليل البيانات الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين سلوكيات القيادة الخادمة وجودة الخدمة وهذا بدوره يشير الى انه كلما كان هناك ممارسة لسلوكيات القيادة الخادمة كلما ساهم في رفع مستوى ثقافة الجودة لدى الموظفين. كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات اهمها: ضرورة العمل على تعميم مفهوم القيادة الخادمة على مستوى مديري الجامعات وتدريبهم من خلال إدراجه في الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون، وتدريبهم على أساليب القيادة الخادمة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها، وإدراج أبعادها ضمن معايير تقييم أداء المديرين.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الخادمة، ثقافة الجودة، جامعة الفلوجة.

### المقدمة:

تمر المجتمعات المنظمات بتحديات هامة وفق سياق واختلاف العوامل التكنولوجية والإدارية المؤثرة، مما حتم على المنظمات استثمار العوامل البشرية من أجل البقاء والاستمرار في البيئة التنظيمية. تعتبر عملية الاستثمارية للفكر البشري بتعزيز وتبني ثقافة الجودة من أهم مضامين منظومة التميز والبقاء في بيئة متقلبة ومعقدة وغير مؤكدة وغامضة لذلك برز الاهتمام بالقيادة وسلوكياتها ونماذجها المتعددة وفق اختلاف المراكز التنظيمية وظروفها من أجل تحقيق الأهداف التي تخلص للاستدامة بجودة وكفاءة.

تعتبر الجامعة نظاماً اجتماعياً وإدارياً، ومن أساسيات النظام التعليمي، وتتشكل الجامعة من العديد من الأجهزة الفرعية، تقوم بما يترتب عليهم من واجبات بما يتناسب مع الهيكل الرئيسي التنظيمي، وتسعى جميعها بتكامل اتساقى نحو الجودة التي تهدف الجامعة لتحقيقها، فما تقدمها من أبحاث ودراسات يشكل البناء الصحيح والحديث للأجيال ورأس مال الإبداع. وتعد القيادة الجامعية هي محور العملية الإدارية، وتأتي أهميتها بما تقوم به من دور أساسي ومهم في جميع الجوانب الإدارية، مما يجعلها ذو فاعلية تجاه تحقيق الأهداف.

\* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

والقائد التربوي هو المؤسسة لعملية جودة الأداء من خلال جمعه للبيانات وتحليلها لتكون قراراته وإجراءاته في رسم خريطة الأهداف وتحديد الأولويات من خلال تعزيز ثقافة الجودة للعاملين.

تشكل القيادة لبيئة العمل الحديثة منظومة القيادة الخادمة، والتطورات التقنية الحديثة أحدثت تطورات كبيرة في ثقافة العمل للعاملين حيث من المفترض أن يؤدي ما يتوجب عليهم من عمل بأفضل الصيغ. فالقيادة الداعم والمشجع الأساسي للمرؤوسين، وتمثل عامل خادم للمنظمة، فهو الموحد لاهتمامات المرؤوسين القادرين على الوصول إلى نجاحات أكثر استمرارية، وإنتاجية وخدمات بأفضل جودة.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية الدراسة بعدة نقاط أهمها:

1. حداثة الموضوع وقلة البحوث والدراسات حيث يعتبر هذا المصطلح حديث وكذلك قياس تأثيره على جودة الخدمة.
2. التعريف بنظرية القيادة الخادمة الذي لم يأخذ نصيبه في ممارسات منظمات الأعمال حيث يعتبر أكثر انتشاراً في المنظمات غير الهادفة للربح وبالتالي تعتبر إضافة للفهم المعرفي للعلاقة وانعكاساتها على واقع العمل في المؤسسات.

### هدف البحث:

إيجاد شكل العلاقة والارتباط بين القيادة الخادمة وثقافة الجودة في جامعة الفلوجة.

### مشكلة البحث:

نمط القيادي التقليدي أصبح اليوم غير قادر على مواجهة وحل مشكلات العمل وفقاً للتغيرات الحديثة والأزمات والمشكلات في قطاع الأعمال. تواجه المنظمات على اختلاف تصنيفاتها أزمات مالية، في ظل ضعف أو انعدام التمويل، وغياب الدور الرسمي الداعم والفعال على مستويات عدة، واحتدام المنافسة، والضغوط الخارجية أدى إلى قيام المؤسسات بتقليل النفقات وتخفيض الرواتب والمزايا الأخرى والتي من شأنها أن تؤثر على سلوك الموظفين وجودة أداءهم وبالتالي يمكن اختصار مشكلة البحث بالتساؤل التالي (ما دور سلوكيات القيادة الخادمة في تعزيز ثقافة الجودة).

### فرضية البحث:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين سلوكيات القيادة الخادمة وثقافة الجودة.

### مجتمع وعينة البحث

تم اختيار جامعة الفلوجة ميداناً للبحث وتم اختيار عينة عمدية قصدية تمثلت بمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف الكليات والأقسام العلمية للجامعة المبحوث حيث بلغ حجم العينة 200 موظف.

## الاطار النظري

### ❖ القيادة الخادمة

#### أولاً: مفهوم القيادة الخادمة

القيادة الخادمة هي أحد أنواع القيادة التي يراعي القائد من خلالها في عمله مواجهة التحديات والصعوبات التنظيمية وإدارتها عن طريق تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصالح

الشخصية، وذلك من أجل تعطي العوائد للمنظمة عن طريق تطوير مهارات ومعارف والاتجاهات لفريق العمل، وتفعيل في صنع القرار والربط بين أعضاء الفريق في المنظمة: Greenleaf,1970: (15).

بينما عرفه (Dierendonck,2011: 37) بأنها نهج شمولي وإيثاري للقيادة يتميز بتركيز القائد على احتياجات مرؤوسيه وتطلعاتهم المستقبلية، وأن تطبيق مفهوم القيادة الخادمة متوقف على إعطاء المزيد من الاهتمام لجانب "الخدمة" وعدم إيلاء الكثير من الاهتمام لجانب "القيادة" كهدف نهائي. فالقيادة الخادمة تسعى إلى خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم من خلال خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتقدير والعمل بحماس وجدية لتحقيق أهداف مشتركة، وأن تسخر كل إمكانياتها وقدراتها أيضا لخدمة الأطراف ذوي العلاقة المباشرة بالمؤسسة. ويمكن النظر الى القيادة الخادمة على انها قيادة تعمل على خدمة ومساعدة المرؤوسين عن طريق بناء بيئة للعمل مبنية على الثقة والتقدير والعمل بحماس وجدية لتحقيق أهداف مشتركة للفريق (الشارب، 2019: 28).

### ثانياً: خصائص القيادة الخادمة

- نظراً لأن مشاركة الموظف هي محرك رئيسي للأداء التنظيمي كقائد فمن مسؤولية القائد ضمان مشاركة موظفيه. ولعل من أفضل الطرق للقيام بهذه المشاركة هي تطوير الخصائص العشر للقيادة الخادمة والتي ذكرها (عبد الرسول، 2014: 22) وهي كما يلي:
1. الوعي: القادة الخادمون على دراية بأنفسهم ومن حولهم. فالوعي يساعدهم على الحصول على منظور شامل لأي موقف. زيادة الوعي يمكن أن يوقظ المدراء على الواقع - وهي ليست دائماً مكاملة إيقاظ. لهذا السبب غالباً ما يكون لدى القادة الأكثر وعياً جرعة صحية من القلق الواقعي.
  2. الاستماع: كانت قدرات اتخاذ القرار والتواصل اللفظي الجيد تعتبر ذات يوم من السمات المميزة للقائد الجيد. هذه المهارات تعتبر اليوم ذات صلة، فالقائد الخادم يفهم أهمية مهارات الاستماع. حيث يمكن أن يساعد الاستماع الفعال والتأمل في فهم احتياجات موظفيه بشكل أفضل.
  3. التعاطف: وفقاً ليمرسر، فإن التعاطف -إحدى السمات الأساسية للقائد الخادم- حيث يعتبر اتجاهاً رئيسياً للعقد القادم. يساعد الاستماع العاطفي الموظفين على الشعور أنهم مسموعون ومفهومون. القائد الخادم لا يقلل من شأن تلك التقارير. بل على العكس، يستمع لها بنية الفهم.
  4. البصيرة: البصيرة هي القدرة على توقع النتائج المحتملة لقرار أو إجراء أو تغيير أو موقف. فهي مهارة تنمو مع الخبرة وترتبط بالقدرة البديهية. على الرغم من وجود القليل من الأبحاث في أدبيات القيادة فيما يتعلق بالبصيرة، إلا أنها مهارة أساسية للقيادة التحويلية. تسمح بالاستفادة من دروس الماضي، وتحليل الحاضر والتنبؤ بنتائج الإجراءات والقرارات المستقبلية.
  5. التصور: القدرة على تصور مشكلة أو قرار يعني النظر إلى ما وراء الحياة اليومية وتصور مستقبل افتراضي.
  6. الإقناع: القائد الخادم لا يعطي الأوامر. بدلاً من ذلك، يعتمدون على قوتهم في الإقناع. هذا أحد أكبر الاختلافات بين القيادة الخادمة والقيادة التقليدية. إن إقناع الفريق (بدلاً من إعطاء الأوامر) يجعل القائد أكثر فاعلية، حيث تكتسبه المزيد من التأييد منهم عند تنفيذ التغييرات أو اتخاذ القرارات.
  7. بناء المجتمع: الفريق مجتمع، والقائد هو المسؤول عن بناء هذا المجتمع. يجعل القادة الخدم كل عضو في الفريق يشعر أنهم جزء من شيء أكبر من أنفسهم كأفراد.
  8. الوكالة: تعني الإشراف تحقيق أقصى استفادة من الموارد من خلال التأكد من تلبية احتياجات الموظفين. الأمر أشبه بكونه كراعياً. فهو تفود قطيعه بعيداً عن الخطر ويوجههم إلى المراعي الخضراء التي تمنحهم مساحة لينمو بصحة جيدة وقوة.

9. الشفاء: المعاناة جزء من حالة الإنسان. وعلى الرغم من أنه قد يكون من المحرمات التحدث عن المشكلات الشخصية في العمل، فإن هذا لا يعني أنها لا تؤثر على الأداء. يعرف القائد الخدمي أن الموظف الذي يواجه مشكلة قد يواجه مشاكل تؤثر على عمله وتدعمه. هذه هي القيادة التحويلية، ويمكن أن تساعد الموظفين في التغلب على المشاكل وتقليل حالات الغياب ودوران الموظفين.
10. الالتزام بنمو الناس: يفترض القائد الخادم مسؤوليته عن التطوير الشخصي والمهني لكل عضو من أعضاء فريقه وبيدّل قصارى جهده لدعمهم في هذه العملية. يتمتع الأفراد بقيمة جوهرية تتجاوز مساهمتهم كموظفين. يفهم القادة الخدم هذا ويتخذون إجراءات يومية لمساعدة أعضاء فريقهم على الوصول إلى أهدافهم التنموية.

### ثالثاً: فوائد القيادة الخادمة

1. **اشباع الحاجات:** أحد العوامل الرئيسية لضمان سعادة الناس في حياتهم ومن أجل اكتساب المعنى لحياتهم هو ضمان الرضا عن الحياة. إحدى الطرق التي يمكن للشخص من خلالها كسب الرضا عن الحياة هي أن يكون راضياً عن المنطقة التي يقضي فيها معظم حياته، حياته العملية؛ بمعنى آخر، الرضا عن الحياة ممكن من خلال الرضا الوظيفي(العولقي، 2018: 420).
2. **التطوير والتدريب:** القيادة الخادمة عملية تفاعلية بطبيعتها وأساس هذا التفاعل هو العلاقات التي تنمو من خلال التدريب، والموظفون الذين يشاركون في الأنشطة التدريبية ويكتسبون المزيد من المهارات الاجتماعية لديهم القدرة على تطوير مهاراتهم القيادية في وقت مبكر من ممارسة القيادة التي من المتوقع أن يتغير سلوكها بشكل كبير، بما في ذلك هذا التدريب لحياتهم المهنية. وعندما يتلقى الفرد تدريباً في القيادة، والتوجيه، والتواصل، والإنجاز، وقدرات لعب الأدوار، والتفكير التحليلي، وكفاءة التعلم المستمر للقائد، والتواصل الاجتماعي، والذكاء الاجتماعي، والتدريب في التعاون والعمل الجماعي، يجب أن يكون القائد قادراً على أن يكون جزءاً من الفريق في وحدة العمل(مرسي، 2014: 170).
3. **التحفيز الإيجابي:** القيادة الخادمة تعرف على أنها: "نوع من القيادة يركز فيه القائد على خدمة تابعيه من حيث الوصول للعاملين إلى أقصى إمكاناتهم في مختلف المجالات، مثل: فاعلية المهام، والإشراف المجتمعي، والتحفيز الذاتي، بالإضافة إلى تطوير إمكاناتهم القيادية، كما أكدنا على وجود صفات تجسد جوهر سلوك القيادة الخادمة، وهي: التمكين، والإشراف، والموثوقية، وتوفير التوجيه، والتواصل والفضيلة(Zhang,2010: 110).

### ❖ ثقافة الجودة

#### أولاً: مفهوم ثقافة الجودة

عرف مفهوم ثقافة الجودة قديماً على أنه من المفاهيم الجوهرية التي تقوم على عملية التفتيش التي تقوم بها بعض الهيئات من أجل التأكد من أن الواقع والأسس النظرية متطابق. ولكن اليوم اختلف مفهوم ثقافة الجودة بشكل كبير عما سبق حيث أنه أصبح يُعد مسؤولية جماعية كبيرة، تتطلب تطبيق قواعد عملية موحدة تحتوي على كافة الكوادر حتى نضمن من الجميع الالتزام بها. لقد أكد "ديمنغ وكروسبي" وهم من مؤسسي علم الجودة، في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لا بد منه، كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة. حيث يعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطويرها وتوجد تعريف عدة لثقافة الجودة، ومن هذه التعاريف: "ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من

أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية" ومن النتائج الهامة لتطوير مفهوم ثقافة الجودة قيام عدة مؤسسات بتعديل الهيكل الفكري والاستراتيجي الخاص بها، وذلك من أجل استيعاب التغيرات التي طرأت على مفهوم ثقافة الجودة والتعامل مع هذه التغيرات والتأقلم عليها سواء من قبل العالم العربي أو العالم الغربي (حسين واليماني، 2018: 33).

### ثانياً: العناصر التي يجب مراعاتها عند تطبيق ثقافة الجودة

1. **سلوك الموظف:** سلوك الموظف يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه، باعتبار أن الدافع هو محرك وأساس السلوك، وللدافع أنواع مختلفة من حيث تأثيرها على سلوك الموظف، منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي. ورغبة الموظف في إظهار المجهود في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الموظف، حيث أن الحاجات غير المشبعة تولد سلوك معين للموظف (دهليز وغالي، 2018: 473).
2. **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي تلك الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام (سويسي ومحجر، 2017: 70).
3. **الولاء التنظيمي:** ويعني مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المؤسسة، ودرجة استعداده لبذل الجيد في سبيل نجاحها واستمرارها، مع الرغبة القوية بالاستمرار في العمل بها. (شيخ السوق، 2014: 25).
4. **العدالة التنظيمية:** وهي شعور الموظفين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في تعامل رؤسائهم معهم، حيث تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، حيث أن هذه الأبعاد تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى خلق إحساس لدى الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة (حجازي، 2021: 298).

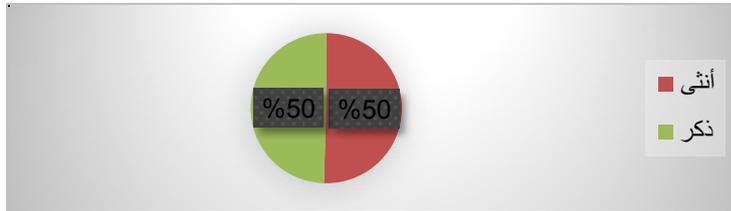
### الجانب العملي

#### أولاً: التحليل الوصفي لخصائص عينة البحث

1. **النوع الاجتماعي:** بلغت نسبة الإناث المشاركة في العينة 50.50% بينما بلغت نسبة الذكور 49.50%، مما يدل وجود على نوع من التوازن بين نسبة الذكور والإناث في المنظمة، وبهذا نجد أن الجامعات العراقية تعطي فرصة لتوظيف للإناث مساوية لفرص الذكور.

#### جدول رقم (1) النوع الاجتماعي للعينة

الجنس		
أنثى	101	50.50%
ذكر	99	49.50%
المجموع	200	100.00%

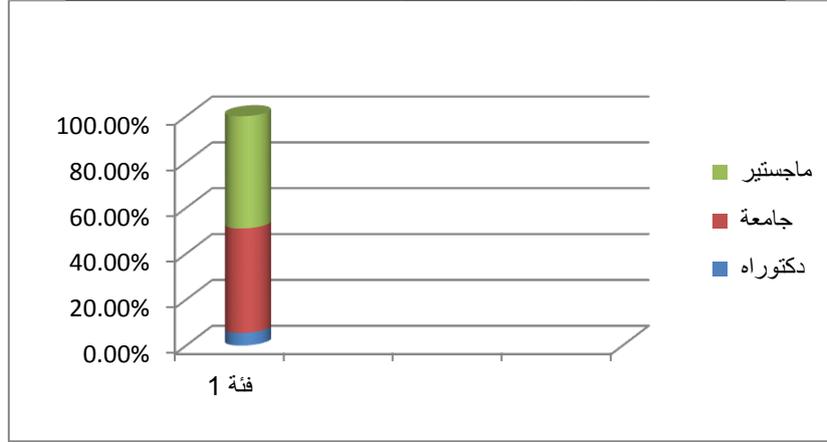


الشكل (1) النوع الاجتماعي للعينة

1. **المؤهل العملي:** نتيجة دراسة العينة تبين أن أقل نسبة من المشاركين كانت من حملة الدكتوراه والتي شكلت 5.5% من العينة، أما النسبة الأكبر فكانت من الحاصلين على شهادة الماجستير 49% وحملة الشهادة الجامعية 45.5% وهذه النسبة تدل على ارتفاع المستوى التعليمي لموظفي المنظمات الإنسانية فالمنظمات حريصة على توظيف أصحاب الكفاءات والتحصيل العلمي العالي.

جدول رقم (2) المؤهل العلمي للعينة

التأهيل العلمي		
5.50%	11	دكتوراه
45.50%	91	جامعة
49.00%	98	ماجستير
100.00%	200	المجموع

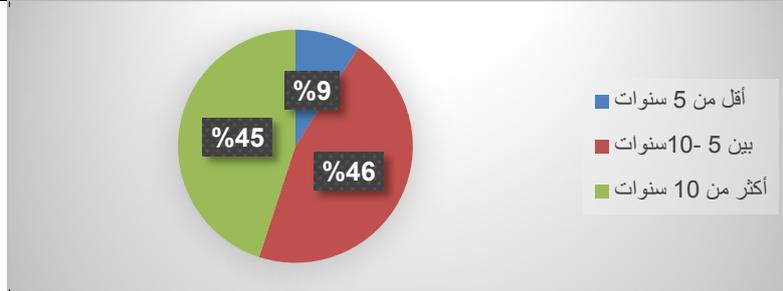


الشكل (2) المؤهل العلمي لأفراد عينة البحث

2. **الخبرة الوظيفية:** كانت النسبة الأكبر للعينة من الموظفين ذوي الخبرة الوظيفية بين 5-10 سنوات والتي بلغت نسبتها 46% تليها الموظفين ذوي الخبرة الوظيفية أكثر من 10 سنوات والتي بلغت 45% بينما كانت النسبة الأقل للموظفين ذوي الخبرة الوظيفية الأقل من 5 سنوات والتي بلغت 9%.

جدول رقم (3) الخبرة الوظيفية للعينة

الخبرة الوظيفية		
9.00%	18	أقل من 5 سنوات
46.00%	92	بين 5-10 سنوات
45.00%	90	أكثر من 10 سنوات
100.00%	200	

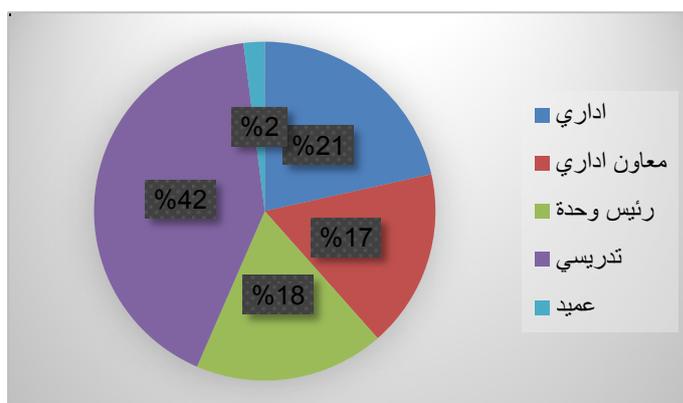


الشكل (3) الخبرة الوظيفية للعينة

3. **المسمى الوظيفي:** احتوت العينة على موظفين من مناصب وظيفية مختلفة وكانت النسبة الأكبر للمشاركين من المنصب الوظيفي "تدريسي" بلغت النسبة 41.5% تليها نسبة المنصب الوظيفي "رئيس الوحدة" بنسبة 18% أما أقل نسبة فكانت لمنصب "عميد" والتي بلغت 2%.

جدول رقم (4) المسمى الوظيفي للعينة

المسمى الوظيفي	النسبة (%)	العدد
اداري	21.50%	43
معاون اداري	17.00%	34
رئيس وحدة	18.00%	36
عضو هيئة تدريس	41.50%	83
عميد	2.00%	4
المجموع	100%	200



الشكل (4) الخبرة الوظيفية للعينة

ثانياً: اختبار فرضية البحث والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين سلوكيات القيادة الخادمة وثقافة الجودة)

جدول رقم (5) دور القيادة الخادمة في تعزيز ثقافة الجودة

العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوصف
200	1.165	3.28	يساعدك المدير على اعتبار وقت العمل وقت ممتع مليء بالمعاني والحرص على تقديم أفضل ما لديك أثناء العمل
200	1.043	3.63	يساعدك المدير على الشعور بالحيوية أثناء العمل والحرص على الأداء المثالي بكل حماس
200	1.037	3.60	يجعل المدير الموظفين منغمسين بالعمل مع التركيز التام وتناسي ما يدور حولهم
200	.850	3.68	ينمي المدير شعور الانتماء للوظيفة حيث يجعل الموظفين يعملون وكأنهم يقدمون لعملهم الخاص

تمت الإجابة على هذه الفقرة من قبل العاملين في جامعة الفلوجة، تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ على جميع محاور الدراسة، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يدل على استقرار المقياس.

جدول رقم (6) قياس معامل ألفا

الموثوقية		
N of Items	ألفا كرونباخ للمحور الأول	معامل ألفا كرونباخ
4	.693	.708

نجد إن معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول 0.708، بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات 3.54 وهي تقع ضمن فئة الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي، ونجد أن قيمة الانحراف المعياري

مقبولة أي أن البيانات لا تعاني من التشتت الكبير حيث تراوحت القيم للفقرة الأولى بين 0.07-0.2. وبالتالي نجد أنه يوجد إجماع على وجود دور القيادة الخادمة في تعزيز ثقافة الجودة في جامعة الفلوجة. كما نجد أن الإجابات الغير موفقة والغير مرافقة بشدة بلغت 18.36% أما الإجابات الموافقة 57.5% والإجابات المحايدة 23.8%.

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

توصل الباحث من خلال بحثه الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

- 1- بلغت نسبة الإناث المشاركة في العينة 50.50% بينما بلغت نسبة الذكور 49.50%، مما يدل وجود على نوع من التوازن بين نسبة الذكور والإناث في المنظمة، وبهذا نجد أن الجامعات العراقية تعطي فرصة لتوظيف للإناث مساوية لفرص الذكور.
- 2- أن أقل نسبة من المشاركين كانت من حملة الدكتوراه والتي شكلت 5.5% من العينة، أما النسبة الأكبر فكانت من الحاصلين على شهادة الماجستير 49% وحملة الشهادة الجامعية 45.5% وهذه النسبة تدل على ارتفاع المستوى التعليمي لموظفي المنظمات الإنسانية فالمنظمات حريصة على توظيف أصحاب الكفاءات والتحصيل العلمي العالي
- 3- النسبة الأكبر للعينة من الموظفين ذوي الخبرة الوظيفية بين 5-10 سنوات والتي بلغت نسبتها 46% تليها الموظفين ذوي الخبرة الوظيفية أكثر من 10 سنوات والتي بلغت 45% بينما كانت النسبة الأقل للموظفين ذوي الخبرة الوظيفية الأقل من 5 سنوات والتي بلغت 9%
- 4- احتوت العينة على موظفين من مناصب وظيفية مختلفة وكانت النسبة الأكبر للمشاركين من المنصب الوظيفي "تدريسي" بلغت النسبة 41.5% تليها نسبة المنصب الوظيفي "رئيس الوحدة" بنسبة 18% أما أقل نسبة فكانت لمنصب "عميد" والتي بلغت 2%.
- 5- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين سلوكيات القيادة الخادمة وجودة الخدمة وهذا بدوره يشير الى انه كلما كان هناك ممارسة لسلوكيات القيادة الخادمة كلما ساهم في رفع مستوى ثقافة الجودة لدى الموظفين.

### ثانياً: التوصيات

1. ضرورة العمل على تعميم مفهوم القيادة الخادمة على مستوى مديري الجامعات وتدريبه من خلال إدراجه في الدورات التدريبية التي يتلقاها المديرون، وتدريبهم على أساليب القيادة الخادمة لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها، وإدراج أبعادها ضمن معايير تقييم أداء المديرين.
2. خلق الشعور لدى العاملين بأهميتهم من خلال أن يضع القادة في المقام الأول مصلحة العاملين؛ لأنهم يعملون من خلال مفهوم السلطة الأخلاقية التي تبنى على أساس التضحية من أجل الصالح العام.
3. التزام القيادة بتشجيع الابتكار والابداع في العمل، ومساعدة العاملين على النمو من خلال توفير فرص التعلم لهم؛ مما يزيد من إمكاناتهم وتحسين مستوى أدائهم.
4. ضرورة مرونة إجراءات العمل وهذا من خلال توفير ساعات العمل المرنة وإمكانية حصول العاملين على جدول عمل على الانجاز وليس من الضرورة الالتزام والتواجد في مكان العمل.
5. ضرورة اهتمام الإدارة في الجامعات بصحة وسامة العاملين فيها من خلال تقديم خدمة صحية تليق بعاملها، ويتم هذا من خلال تقديم أحدث التقنيات الممكنة وإجراء فحوص شاملة للعاملين وتوفير التطعيمات ضد الوبئة، وتوفير ظروف عمل صحية.

## المصادر:

1. حجازي، سامح سعيد (2021)، "القيادة الخادمة وتأثيرها على التميز في الأداء الجامعي"، بحث ميداني في جامعة عين شمس، مجلة البحوث المالية والتجارية – مج(22)، 2. ص ص 305-270.
2. سويسي، دحمان، ومحجر، ياسين (2017)، "واقع الإنسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين"، دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية. مجلة آفاق للعلوم. العدد (9) 66-74.
3. شيخ السوق، سمر محمود (2014)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، جامعة المنوفية.
4. حسين، احمد علي، واليماني، " قياس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة"، بحث تحليلية آراء الملاكات التدريسية في كلية الحداية الأهلية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 4، عدد 44 ج/2، تكريت 2018.
5. العولقي، عبد الله أحمد (يناير 2018): "أثر القيادة الخادمة في تحسين جودة حياة العمل" بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية - مجلة الإدارة العامة، المجلد (58)، العدد (2)، ص ص: 391-452.
6. مرسي، مرفت محمد السعيد (2014)، "أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والإنسحاب النفسي" من العمل "دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (10)، 2، ص ص 165-198.
7. دهليز، خالد، وغالي، محمد (2018)، "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي" في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (3)، 14، 465-494.
8. عز الدين محمود عابد الشارب، مازن ج. الشويكي، سامي صالح أبو ناصر (2017)، أثر حوكمة الجامعات الخاصة في بناء الشراكة مع المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، المجلة الدولية للهندسة ونظم المعلومات (IJEAS)، 1 (9)، 11-30.
9. حسين علي عبد الرسول (2014) خصائص القيادة الخادمة، مجلد 4، عدد 44 ج/2، تكريت 2018.
10. Alhamdany, Saba Noori(2024), The Effects of Strategic Alertness on the Perceived Quality of working life An analytical study of Fallujah University Staff, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (6), No. (1), Part (2).
11. Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Robert K. Greenleaf Publishing Center. P.15
12. Mohsin, Hayder Jerri (2022), The role of banking control tools and their impact on the performance of the work of commercial banks: An exploratory study in a sample of employees of commercial banks in Basra Governorate, Journal of Business Economics for Applied Research, Vol. (5), No. (3).
13. Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management, 37, 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.

- 14.** Zhang, X. and Bartol, K.M. (2010) Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>