

القيادة الخدمية ورضا الزبون في ظل ازمة جائحة COVID-19 : بحث تجريبي لقيادات المنظمات العامة في العراق

منى حيدر عبد الجبار الطائي

كلية التربية للنبات جامعة بغداد،

بغداد، العراق

muna.haider@coeduw.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف إلى درجة تقدير عينة من المديرين في المنظمات العامة لمستوى تطبيق نمط القيادة الخدمية من وجهة نظرهم ، وعلاقتها بمؤشر رضا الزبائن في ظل جائحة (Covid-19) ، ولتحقيق ذلك اتبعت الباحثة المنهج التجريبي بتطبيق استبانة ضمت محورين، الأول: لقياس مستوى القيادة الخدمية وفقاً لمقياس (D. Van Dierendonck and I. Nuijten, 2011) الذي يشمل (8) أبعاد هي (التمكين , الدعم , المساءلة, الشجاعة, التسامح , الموثوقية , التواصل , الرعاية). والمحور الثاني: لقياس مستوى رضا الزبون وفقاً إلى (Askim, 2004:417) الذي يضم أربعة أبعاد هي (خدمة الزبون- رضا الزبون- أعداد وتنفيذ مخطط الخدمة – تجهيز الخدمة الفعلية) ويشمل على (12) فقرة، تم توزيع الاستبانة على (92) مستجيب من المديرين في المنظمات العامة تم اختيارهم عشوائياً ، وقد أظهرت النتائج أن درجة تقدير عينة البحث لمستوى تطبيقهم القيادة الخدمية كانت متوسطة عند وزن نسبي 73.05% ، وأن مستوى رضا الزبائن كان دون المتوسط عند وزن نسبي 61.33%، أيضاً إن نمط القيادة الخدمية كان له تأثير كبير على مؤشر رضا الزبون. ووجود علاقة طردية بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية ، ودرجة تقديرهم لمستوى رضا الزبائن ، إذ بلغ معامل الارتباط 0.468 ، وأنه توجد فروق بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية تعزى إلى متغير (النوع) بينما لا توجد فروق دالة في مستوى رضا الزبائن بين الإناث والذكور، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتضمن اولويات أجندة الأعمال العامة التركيز على متطلبات التوعية باهمية التزام مدراء المنظمات العامة بخصائص القيادة الخدمية لضمان تحقيق مؤشر (رضا الزبون) عالي .

الكلمات المفتاحية: المؤسسات العامة، القيادة الخدمية ، رضا الزبون، جائحة COVID-19

Service Leadership and Customer Satisfaction Under COVID-19 Pandemic Crisis : An Empirical Research for Leaders of Public Organizations in Iraq

Muna Haider Abdul-Jabbar Al-Taai

College of Education for Women,
University of Baghdad,
Baghdad, Iraq

ABSTRACT

The current research aims to identify the degree to which a sample of managers in public organizations appreciated the level of application of the service leadership style from their point of view, and its relationship to the customer satisfaction index in light of the (Covid-19) pandemic, to achieve this, the researcher followed the experimental approach by applying a questionnaire that included two axes, The first: to measure the level of service leadership according to the scale (D. Van Dierendonck and I. Nuijten, 2011), which includes (8) dimensions (empowerment, stand back, accountability, courage, forgiveness, Authenticity, humility, stewardship). The second axis: to measure the level of customer satisfaction according to (Askim, 2004: 417), which includes four dimensions: (customer service - customer satisfaction Preparing and implementing the service plan - processing the actual service (and it includes (12) paragraphs, the questionnaire was distributed to (92) respondents from managers in public organizations who were chosen randomly, and the results showed that the degree of evaluation of the research sample for their level of application of service leadership was average at a relative weight of 73 .05%, and that the level of customer satisfaction was below the average with a relative weight of 61.33%. Also, the service leadership style had a significant impact on the customer satisfaction index. And the existence of a direct relationship between the degree of appreciation of the sample members for the level of service leadership and the degree of their appreciation The level of customer satisfaction, as the correlation coefficient was 0.468, and that there are differences between the average scores of the sample members 'assessment of the level of servant leadership due to the variable (gender), while there are no significant differences in the level of customer satisfaction between females and males, and the study recommended that the priorities of the general business agenda include focus On the requirements of awareness of the importance of the commitment of managers of public organizations to the characteristics of servant leadership to ensure the achievement of a high index (customer satisfaction)

Key words: public institutions, servant leadership, customer satisfaction, COVID-19 Pandemic.

المقدمة

شكلت جائحة Covid-19 باعثاً كبيراً للالتزام بقيم وتطبيقات قيادة خدمية قادرة على الخروج من نمطية القيادة التقليدية، فكان التحول الكبير على مختلف الأصعدة الإدارية والتنظيمية نتيجة طبيعية لتوائم المرحلة الجديدة أكثر من كونها قناعات عصرية، وأياً كانت الخطوات التي اتبعتها المنظمات العامة لاعتماد تغييرات إجرائية وتنظيمية أكثر حداثة ومرونة، كسبيل للحد من الهدر الناجم عن الإجراءات الاحترازية للوقاية من فيروس كورونا المستجد , إلا أنه كان لعنصر القيادة انعكاسات مختلفة أجبرت المؤسسات العامة على تغيير استراتيجياتها وممارساتها والدور المتوقع منها. وعلى الرغم من أن القادة في جميع المنظمات لهم الدور الرئيس في تحديد سرعة استجابة مؤسساتهم للأزمات ، إلا أن دور قادة منظمات الخدمة العامة في ترسيخ ثقافة الثقة والتعاون والقيادة المشتركة قبل وقوع الأزمة ، والعمل على تعزيز قدرة المؤسسة على تحمل أوقات الأزمات مهم جدا (6 : 2018 , A , Kezar). نظراً إلى تزايد الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات في الوقت الحالي، لاسيما خدمات التعليم والصحة والرعاية الإجتماعية التي تعد خدمات رئيسة لايمكن التوقف عن توفيرها للأفراد كونها ترتبط بالوجود الإنساني والبقاء ومن ثم استمرارية المجتمعات , ولاهمية موضوع ممارسات القيادة ودورها في الحفاظ على استمرارية العمل المؤسسي. وفقاً إلى (هيغز ، 2003) فإن دوافع الاهتمام بنظريات وانماط القيادة ترتبط اليوم بالتغيرات والتعقيدات الحاصلة في بيئة الاعمال العامة وبيئة المؤسسات. وقد ازداد اتجاه الاهتمام في الوقت الحاضر ، نحو انماط قيادية جديدة منها : القيادة الأصلية ، وقيادة التعقيد ، والقيادة عبر الثقافات ، والقيادة الإلكترونية ، والقيادة الأخلاقية ، والقيادة الخدمية التي هي محور بحثنا الحالي (Greer & Carter, 2013؛ Treviño & Harrison, 2005 Weber & Avolio, 2009) وقد استند سبب اختيار هذا الأسلوب القيادي إلى جانبين. يعتمد الجانب الأول على المعلومات الموجودة والقابلة للاستخدام من الدراسات الإدارية حول هذا النمط وتطبيقاته. إذ حظي هذا النمط باهتمام الأدبيات على مدار السنوات القليلة الماضية ، كما أن الكثير من الأبحاث طورت بالفعل تعريفات وتصورات ومقاييس متعدد لهذا النمط. السبب الثاني يعتمد على حقيقة تزايد الاهتمام بأساليب إدارة المنظمات العامة بعد انتشار كثير من حالات فشل المنظمات العامة وانخفاض مستويات أدائها في السنوات الأخيرة في حالات الازمات والكوارث , لاسيما بعد أزمة جائحة كوفيد-19 والتداعيات الخطيرة التي نجمت عن سوء انماط القيادة السائدة في غالبية هذه المنظمات وبين حالة القصور والخلل التي تعاني منها هذه المنظمات في الأساس . ويؤكد (Carter & Greer, 2009; Popova & Sharpanskykh, 2010; Richard et al., 2013) الى وجود حاجة متزايدة اليوم الى دراسة مؤشرات الأداء المختلفة للمنظمات العامة والتي قدمتها بعض الأدبيات المختلفة منها (رضا العاملين, رضا الزبائن , الإيرادات والعوائد)، مع ضرورة أن يتم اختيار مؤشر الأداء بشكل محدد ، اعتماداً على أهداف البحث و بحثنا الحالي سيعتمد على مؤشر (رضا الزبائن), الذي يمثل المتغير المستقل هنا .

المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً: إشكالية البحث

تُعد أوجه القصور تتمثل إشكالية البحث في تعدد أوجه القصور التنظيمي وبطئ الإستجابة للتغيرات البيئية، لاسيما في وقت الأزمات فهي مألوفة لغالبية المنظمات العامة لاسيما الخدمية منها (Renjen, P, 2020: 5). إذ غالباً ماتتحمّل انشطتهم واعمالهم كلف عالية مع احتمالية أقل لتحقيق نتائج أداء مرضية أزاء التحديات والفرص المجتمعية المهمة، والذي يزيد الحاجة الى ضرورة امتلاك قادة تلك المنظمات ممارسات قيادية تمكنها من تحقيق سرعة إستجابة وتكيف عالي للاحتياجات المتزايدة للزبائن (المواطنين) (Somers, S., et al., 2009: 182). والمنظمات العامة الفاعلة هي التي تُظهر أداءً متفوقاً مقارنة بأداء اقرانها الأقل فعالية (Zhang, F. et al., 2018: 373)، وعليه لا بد من الكشف عن تطبيقات نمط القيادة الخدمية وعلاقتها برضا الزبون؛ وبمقاربة تشخيصية لواقع المديرين العموميين في عدد من المؤسسات العامة تكشف نتائج الاختبار الواقعي عن عدد من الأمور الجديرة بالملاحظة.

الأمر الأول: إن غياب القيادة الخدمية في المؤسسات العامة له علاقة بتراجع الرضا لدى الزبائن، إذ أن عدم قيام القيادات الحالية بدورها في الإيفاء باحتياجات المواطن يؤدي الى مستويات رضا منخفضة، ذلك لأن بنية الأداء العالي تستند إلى التوازن بين أداء القيادة ورضا الزبون متلقي الخدمة.

الأمر الثاني: إن نظرة واقعية لمستويات الأداء في مؤسساتنا تكشف عن حالة من الفصام بين تطبيقات القيادة الخدمية ودورها في تحسين مستويات الأداء التنظيمي للمؤسسات وبين الزبائن وتقويضهم لهذا الدور، فالزبائن يعيشون في ظل أزمة ضعف إستجابة لحاجاتهم، شكلتها عوامل داخلية تتصل ببيئة المنظمة، وعوامل خارجية تتصل بالظروف والازمات البيئية والمتغيرات التي طرحت في الفترات الاخيرة. وعليه تتحدد مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين القيادة الخدمية ومستوى رضا الزبائن متلقي الخدمة في ظل جائحة (Covid-19) من وجهة نظر عينة من المديرين العموميين؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الآتية:-

1. ما مدى الالتزام بنمط القيادة الخدمية من وجهة نظر عينة من المديرين العموميين؟
2. ما مستوى رضا الزبائن في ظل جائحة كورونا المستجد (Covid-19) من وجهة نظر عينة المديرين العموميين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية، ودرجة تقديرهم لمستوى رضا الزبون حول الخدمات المقدمة خلال فترة فيروس كورونا (Covid-19)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية لديهم تعزى إلى متغير النوع؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى رضا الزبون حول الخدمات المقدمة خلال فترة فيروس كورونا المستجد (Covid-19) تعزى إلى متغير النوع؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن إيجاز الأهمية بالتالي :

- القيادة الخدمية أصبحت تمثل المعيار الذي يحدد نجاح أي منظمة فغالبا ما يُعزى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق اهدافها إلى كفاءة قيادتها , والتزامها بتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والأستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب عند الضرورة .
- القيادة الخدمية تُعد إحدى المتغيرات الهامة في حياة أية جماعة ومحفزاً ومستشاراً ومرجعاً لها والقائد الخادم هو الذي يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها ويعد المديرين في المؤسسات الحكومية علي أختلاف مراكزهم ومسمياتهم هم المسؤولون عن تخطيط مستقبل مؤسساتهم وتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم وتطوير اتجاهاتهم
- كما يمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على صنع السياسات والقرارات العامة في الحكومة من خلال التعرف إلى مستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة من المؤسسات الخدمية العامة في ظل الأزمات التي بدأت تعصف بالمجتمعات عموماً والمجتمع العراقي تحديداً ، والقائمون على وحدات الجودة الشاملة في المؤسسات من خلال تحسين الإجراءات والاساليب التشغيلية للأعمال والأنشطة العامة ومخرجاتها بما يتلاءم ومتطلبات القيادة الخدمية، وكذلك العاملين في المستويات المختلفة من المؤسسة من خلال اقتراحات جديدة في مجال البحث الإداري والتنظيمي،
- هذا البحث سيرفد المكتبة الإدارية بدراسة قد تعد الأولى من نوعها على المستوى المحلي في حدود علم - الباحثة التي تربط بين القيادة الخدمية ورضا الزبون

ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء إشكالية البحث ، وانطلاقاً من التسليم بأهمية المؤسسات العامة، ودورها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، يتحدد الهدف الأساسي للدراسة الحالية في كشف وتحديد نمط القيادة الخدمية وعلاقتها برضا الزبون من وجهة نظر عينة من المديرين العموميين في بعض المؤسسات الخدمية. يمكن بلورة أهم أهداف البحث بالتالي :

- التعرف إلى درجة تقدير عينة البحث (المديرين العموميين) لمستوى الالتزام بنمط القيادة الخدمية في مؤسساتهم .
- التعرف إلى درجة تقدير عينة البحث (المديرين العموميين) لمستوى رضا الزبون عن الخدمات المقدمة في ظل أزمة فيروس (Covid-19) .
- الكشف ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية ودرجة تقديرهم لمستوى رضا الزبون في ظل أزمة (Covid-19)

- الكشف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية لديهم تعزى إلى متغير النوع.
- الكشف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى رضا الزبون في ظل أزمة فيروس (Covid-19) تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي)

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضيات التي سيتم اختبارها في هذا البحث هي :

- الفرضية الأولى : هناك تقدير معنوي من عينة البحث لمستوى الالتزام بنمط القيادة الخدمية .
- الفرضية الثانية : هناك تقدير معنوي من عينة البحث لمستوى رضا الزبائن .
- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مابين القيادة الخدمية ورضا الزبون.
- الفرضية الرابعة: هناك فروق معنوية بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى استعداد القادة لتطبيق القيادة الخدمية بحسب متغير (النوع)
- الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى رضا الزبون بحسب متغير (النوع)

خامساً: المفاهيم الواردة في البحث

1. القيادة الخدمية " مهارات وممارسات تستخدم للتأثير على الأفراد العاملين في المنظمة للعمل بجد فيها من أجل تحقيق أهداف التنظيمية وتحقيق الصالح العام " .
2. القائد الخادم " قائد حقيقي غير زائف تحركه قيمه ومعتقداته ومبادئه لخدمة الآخرين داخل وخارج المنظمة " .
3. رضا الزبون " تتمثل في درجة الاستجابة التي يظهرها الزبائن فيما يتعلق بتلبية احتياجاتهم من خلال تقييمهم خصائص الخدمة المقدمة لهم من قبل المنظمة العامة"
4. مقياس القيادة الخدمية" مقياس مهم يحدد بموجب أبعاد محددة (التمكين , الدعم , المساءلة, الشجاعة, التسامح , الموثوقية , التواضع , الرعاية)
5. مقياس رضا الزبون يمثل أحد مكونات بطاقة الاداء المتوازن (BSC). ويشمل أربعة أبعاد هي (خدمة الزبون- رضا الزبون- أعداد وتنفيذ مخطط الخدمة بحسب المستفيدين – تجهيز الخدمة حسب الحاجة الفعلية)
6. فيروس كورونا المستجد (Covid-19) "الفيروس السادس من فصيلة الفيروسات التاجية المسببة لمتلازمة الجهاز التنفسي الشرق أوسطي يسبب مرضاً معدياً سريع الانتشار, له انعكاسات متعددة في مختلف المجالات منها مجال العمل الخدمي للمنظمات العامة.

المبحث الثاني - الخلفية النظرية للبحث

أولاً: القيادة وأزمة كورونا

يشير (Zhang, F. et al., 2018: 372) الى ان جائحة كورونا على الرغم من انها شكلت ازمة خطيرة كان لها تداعيات خطيرة في مختلف المجالات, الا القادة الذين يركزون على أهدافهم ويقبلون بالمخاطرة ولديهم القدرة على صياغة رؤى ممكنة التحقيق على المدى الطويل, يمكنهم أن يروا الفرص في هذه الأزمة لخلق سلسلة من النجاح والتميز من خلال إعادة تصميم المهام والانشطة وتجديد المهارات والامكانيات المعرفية والعلمية للعاملين في بيئتهم التنظيمية المعاد تصميمها بالشكل الذي يتناسب مع متطلبات المرحلة الحالية , وهناك من القادة من يواجه اليوم معضلة في التعامل مع تحديات الطلبات المتزايدة لأفراد المجتمع من الخدمات العامة . فما الذي يجب عليهم فعله في إطار الاساليب التي استحدثت لاداء العمل عن بعد خلال أزمة جائحة كوفيد-19؟ وهل سيتم الحفاظ عليها في واقع جديد أعيد تشكيله أم سيتم التخلص منها ؟ وفي هذا الشأن يشير (2001:3 Heifetz, R. A. et al.,) إلى ضرورة امتلاك القادة العموميون القدرة التكيفية التي تمكنهم من الاستفادة من الفرص الاستراتيجية عند ظهورها ، وإعادة تعيين المسؤوليات التنظيمية عن طريق التمكين والدعم والرعاية لاستخدام الاساليب الحديثة لتغيير الممارسات التقليدية أو التخلص منها. أيضاً تمتعهم بالموثوقية والتواضع والتسامح مع الآخر بالشكل الذي يمكنهم من تحقيق أعلى إستجابة لظروف الأزمة وتعزيز مقدره المنظمة على تلبية احتياجات الزبائن المتزايدة والمتغيرة .

ثانياً: القيادة الخدمية

أشار (Huczynski, A., & Buchanan, D. (2006) إلى خضوع موضوع القيادة للجدل والمناقشة كونه يضم العديد من التناقضات، ورغم كل هذه التناقضات فان القيادة كنشاط وممارسة يمكن ان تلاحظ في كل مستويات الهيكل التنظيمي، وذلك يعود حسب رأي الباحثة إلى إن التغيرات الحاصلة في الهياكل التنظيمية واعتماد الكثير من المنظمات على نماذج الهياكل المسطحة (Flat) والشبكية (Networked) والأساس الفرقي (Team-based) والإشكال الافتراضية (Virtuale) قد اضعف من مواقع القيادة التقليدية المؤسسة على الهرمية والرموز التنظيمية. فالقيادة كما يرى (Delener, N., 2013 : 12) هي عملية تذهب لما هو ابعد من الأنشطة البطولية، فهي تدور حول القيم (Values) والكيفية التي يتصل فيها الافراد ويعيشون في ضوء تلك القيم التي يتم تشاطرها مع الاخرين لقيادة العمل من خلال اتصال القادة بالإتباع لتطبيق تلك القيم المتشاطرة.

وفقاً ل لروبرت جرينليف صاحب نظرية القيادة الخدمية (1970) في مقال بعنوان "القائد كخادم" ، يرى أن القيادة الخدمية تُعد احدى نظريات القيادة الحديثة التي تؤكد أن القادة الأكثر فاعلية هم الاكثر ميلاً لخدمة منظماتهم ومجتمعاتهم. ويحصل القادة على نتائج ممارساتهم لهذا النمط القيادي من خلال الاهتمام الكامل باحتياجات أتباعهم في مختلف المستويات التنظيمية. وعلى عكس العديد من الأساليب التقليدية في القيادة ، التي

بينت كيفية تأثير القادة على الآخرين من خلال استخدام وسائل التحفيز المختلفة ، تركز القيادة الخدمية على التعاون والثقة والتعاطف والأخلاق. يجب أن يكون القائد خادماً أولاً ، أي ينطلق من وجود الرغبة لديه في خدمة الآخرين بشكل أفضل وليس الحصول على المزيد من القوة، الافتراض هو أنه إذا ركز القادة على احتياجات ورغبات العاملين ، فإن سلوك العاملين سيكون بالمثل أي العلاقة تكون تبادلية من خلال زيادة العمل الجماعي والمشاركة الأعمق والأداء الأفضل.

ثالثاً: ممارسات القيادة الخدمية و أزمة COVID-19

أن الانتقال من نموذج القيادة التقليدي القائد/ التابع إلى نموذج القيادة الخدمية الجديد في المؤسسات العامة لا يمكن أن يحدث بين ليلة وضحاها ، وعلى المستويات التنظيمية المختلفة ، والحدود التنظيمية بالشكل الذي يتيح ممارسات قيادية ذات تأثير معنوي على جميع المستفيدين (العاملين والزبائن) في أوقات التغير والتحول البيئي الذي عادة ما يكون احد الادوات الرئيسية لقيادة الأزمة (Kezar, A. J. et al.,2017:342). أن تغير اساليب العمل فرضت على كثير من العاملين أداء اعمالهم عن بعد، والذي جعلهم يشعرون بالتوتر وعدم التأكد والخوف من واقعهم الجديد مع تغير كثير من إجراءات العمل وشيوع المرونة والتكيف في ممارسات القيادة . فالقائد هنا يضع اهتمامات ومصالح الآخرين فوق مصالحه الخاصة والتي تعد أحد ركائز نموذج القيادة الخادمة (Doraiswamy I. R. 2012:184) تؤكد أن التمكين والمشاركة والتعاون هي احد الممارسات القيادية المهمة لاسيما للقيادة في المؤسسات العامة (Wheeler , W D., 2012: 6) ، ويجب أن يمتلك القادة العموميون قدرات ومهارات العمل التكيفي الضروري (Heifetz, R. A.,2001:13) ، أيضاً يشير Doraiswamy إلى أن سلوكيات القائد المناسبة والمتطابقة مع سياق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة تُعد اليوم أمراً بالغ الأهمية (Doraiswamy I. R,2012 : 179). ولدعم مجموعة العاملين في التحول إلى العمل عن بعد ، يجب على القادة استخدام مجموعة أدوات جديدة من التحفيز الفكري ، والتأثير المثالي ، والإلهام مع توفير التدريب الأساسي والدعم والموارد اللازمة لاستخدام الوسائل الحديثة في اداء الاعمال العامة ، وكان على القادة العمل على الاستفادة من مهارات ومواهب هؤلاء العاملين ، . وقد كان للعديد من الباحثين من المنظرين الآخرين دور مهم في تعزيز فهمنا للقيادة الخدمية. لاري سبيرز حدد ، عشر ممارسات للقيادة الخدميين هي : الاستماع ، والتعاطف ، ومعالجة المشكلات ، والوعي ، والإقناع، ووضع المفاهيم ، والتبصر ، والإشراف ، والالتزام بتطوير الآخرين ، وبناء المجتمع (Fernandez A. etal . , 2020:62) ، وقد كان لتطبيق استراتيجية العمل عن بعد فرصة للعاملين لتطوير اساليب العمل عن بُعد ، وكان على القادة العمل على الاستفادة من مهارات ومواهب هؤلاء العاملين ، من خلال استخدام أسلوب القيادة الخدمية بالشكل الذي يسمح لهم بأداء اعمالهم بمستوى كفاءة عالية. ومع ذلك ، وقد كان للعديد من الباحثين من المنظرين الآخرين دور مهم في تعزيز فهمنا للقيادة الخدمية. في نفس المجال أشار كل من (Yarnell, A. M. , 2017; Middleton, J. J., 2011) إلى أن ممارسات القيادة في المؤسسة العامة خلال الأزمة تعد احد الامور الصعبة ، نظراً إلى تعاضد دور وتأثير القائد في أوقات الأزمة التي عادة ما تتطلب

العديد من التغييرات والتحويلات . ومن أفضل الممارسات التي اشار اليها كثير من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم (Fernandez A. et al ., 2020: 59) (Ancona , D. et al ., 2009:2)

- التواصل مع جميع العاملين
- الأخذ بنموذج القيادة الخادمة
- الاتجاه نحو تعزيز الثقة مع العاملين.
- تعزيز السلامة النفسية للعاملين (Kezar , A. et al ., 2018:13) (Robbins & Judge , :87) (2018).
- تحسين العلاقات مع الزبائن (Kezar, A et al., 2018: 21) أن العلاقات التي تم تشكيلها في الأزمة من خلال المشاركة الهادفة طويلة الأجل تصبح ذات أهمية بعد انحسار الأزمة.
- الحفاظ على استمرارية العمل
- تحديد الاولويات يؤكد (Robbins, S. P, 2018:15) بأن نموذج العمل عن بُعد يسمح للقائد ببناء الفرق بناءً على مهارات وقدرات أعضاء الفريق بدلاً من القرب الجغرافي. وترتبط قدرة الفرق على تحقيق النجاح الكامل في إطار امتلاك أعضاءها الوعي الظرفي الموزع (Sorensen , L. 73) (J., 2013:).
- اختيار قنوات الاتصال الملائمة يؤكد (Edmondson, 2020: 3) أهمية المعلومات في الازمات ، ويؤكد (Robbins S. P, 2018: 134) ضرورة استخدام أكثر من قناة اتصال واحدة.
- صياغة وايصال رؤية واضحة لجميع المستفيدين (داخل وخارج المنظمة). ، وفقاً ل (Ancona D. et al. 2009: 167) فإن صياغة الرؤية هي عملية ديناميكية وتعاونية
- يجب أن تتحلى القيادة بالشفافية ، التزام من القيادات العليا في السعي وراء الفرص الاستراتيجية والحلول البديلة والمستدامة ؛ وتنشيط قدرة التحسس المستقبلي للأحداث (Combe, I. 2015: 309) (A. et al. ,



شكل (1) الممارسات المثلى للقيادة الخدمية

يؤكد الكثير من الباحثين والمنظرين بأن القادة الخادمين يمكن أن يركزوا بشدة على احتياجات أتباعهم. وتحتل نظرية القيادة الخدمية مكاناً ضمن طيف نظريات القيادة . وفقاً لمقياس (D. Van Dierendonck and I. Nuijten:2011) , فإن أبعاد القيادة الخدمية في ما تقتضيه متطلبات البحث الحالي تشمل – التمكين , الدعم , المساواة , الموثوقية , الشجاعة , التواضع , الرعاية

رابعاً : رضا الزبون

يتطلب بقاء منظمات الخدمة على المدى الطويل امتلاكها مقدرة على التكيف الموجه نحو تحقيق أقصى قدر من رضا الزبائن(Ambroz, M., 2008: 171) , وقد شهدت صناعة الخدمة نمو متزايد على صعيد السوق العالمي والمحلي لاسيما في ظل التغيرات والازمات التي حدثت في المحيط الخارجي العالمي ، والذي أدى الى تزايد الطلب على خدمات العديد من المنظمات العامة التي تسعى إلى القيام بدورها الرئيس في تلبية الحاجات المجتمعية من خلال التركيز على جودة الخدمة ورضا الزبائن (ون ، 2012). نموذج القيادة الخدمية الذي اقترحه روبرت جرينليف (1977) يبدو من النماذج المناسب تطبيقها من قبل جميع العاملين في المنظمة. إذ لا يمكن فصل رضا العملاء عن سلوك العاملين في لمنظمة في التعامل مع الزبائن (وفقاً لـ Zeithaml and Bitner (2000) (Ambroz, M., 2008: 166) ، فإن الرضا هو استجابة أو استجابة الزبائن فيما يتعلق بتلبية الاحتياجات. الرضا تقيماً لخصائص أو ميزات المنتج أو الخدمة ، ، والذي يوفر مستوى رضا للزبون فيما يتعلق بتلبية احتياجاته وتحقيق استجابات سريعة فيما يتعلق بالوفاء له.

خامساً: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية (القيادة الخدمية، رضا العملاء في ظل جائحة كوفيد-19 ، فحول القيادة الخدمية، اطلعت الباحثة على مجموعة منها ، وهي : دراسة (Setyaningrum .R.P.,2017) (العلاقة بين القيادة الخدمية والثقافة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، سلوك المواطنة التنظيمي ورضا الزبون: هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة القيادة الخدمية والثقافة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) ، و رضا الزبائن. تم الحصول على البيانات من (240) مستجيب من العاملين في مجال الحرف اليدوية في بيكاسي ريجنسي. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية، أيضا استخدم أسلوب تحليل العوامل لبيان صحة وموثوقية فقرات الاستبانة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط واضحة بين القيادة الخدمية والثقافة التنظيمية ؛ والالتزام التنظيمي. ووجود علاقة كبيرة بين القيادة الخدمية ورضا الزبائن. ويمكن أن يكون للقيادة الخدمية علاقة مباشرة برضا الزبائن .

دراسة (Water, L. , 2014) (أساليب القيادة الفعالة: دراسة تجريبية في الخدمات القانونية هدفت الدراسة الى بيان اي من أساليب القيادة الحالية تؤدي إلى قيادة أكثر فعالية في مؤسسات الخدمة القانونية، ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق استبانتين الأولى ضمت أنواع القيادة (الاصلية

, الخدمية, الاخلاقية) والثانية مؤشرات الأداء (رضا الزبائن , رضا العاملين , الايرادات) بناءً على نتائج مؤسسات الخدمة القانونية المختلفة , فإن أسلوب قيادة واحد فقط له تأثير كبير على مؤشر أداء واحد. وهو أسلوب القيادة الأخلاقية ومؤشر الأداء الأكثر اهمية هو رضا الزبائن , بينما لا ترتبط أنماط القيادة الأخرى ومؤشرات الأداء بشكل كبير ببعضها البعض. في هذا البحث , تم قياس العلاقات بين أنماط القيادة المختلفة ومؤشرات الأداء من قبل 38 محامياً , صنّفوا كعينة ضم قادة المستويات المتوسطة والدنيا

علاقة القيادة الخدمية وولاء الموظف: الدور الوسيط لرضا الموظف. (Ding,D, Haiyan Lu . H, Yi Song .Y,2012)

هدفت الدراسة الى بيان علاقة القيادة الخدمية وولاء الموظفين , مع التركيز على الآليات المتداخلة بينهما في دولة الصين تحديداً , وتم بيان هذه العلاقة تم من خلال الدراسات التجريبية على (186) مستحيب باستخدام طريقة نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) , وتم التوصل إلى نتيجتين: أن القيادة الخدمية إيجابية بشكل كبير ومرتبطة بولاء الموظف ; وجد أن رضا الموظفين يلعب دوراً وسيطاً يحدث 77٪ من التأثير الكلي بين القيادة الخدمية وولاء الموظف. وأظهرت النتائج أيضاً أنه لتحسين ولاء الموظفين , لا يجب على المديرين تطوير أسلوب القيادة الخدمية فحسب , بل يجب أيضاً مراعاة الاحتياجات الفردية لتحسين الرضا النفسي.

المبحث الثالث - إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة وحدود اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي, لملاءمته موضوع وأهداف البحث, كما تحددت الدراسة الحالية بمجموعة من المحددات, هي :-

- حد ود الموضوع: التعرف على مستوى الالتزام بتطبيق القيادة الخدمية في إطار أبعاد : (التمكين , الدعم , المساءلة, الشجاعة, التسامح , الموثوقية , التواضع , الرعاية) وعلاقته بمستوى رضا العملاء في فترة فيروس كورونا المستجد.

- الحد المؤسسي: عينة من منظمات الخدمة العامة (التعليم, الصحة, الرعاية الإجتماعية).

- الحد البشري: عينة من المدبرون العموميون (رئيس شعبة فأعلى)

- الحد الزماني: تم البدء بتطبيق الشق الميداني من هذه الدراسة في 10 تشرين الأول 2020 لغاية 18 كانون

الثاني 2021

- الحد المكاني: محافظة بغداد (عاصمة العراق)

ثانياً : مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية قصدية , والبالغ عددهم (92) مدير عمومي, وقد تم تحديد عينة البحث بالطريقة العشوائية نظراً للظروف الاستثنائية التي تمر بها المجتمعات من الحجر الصحي, والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغيرات	التكرار	النسبة
النوع		
ذكور	49	%53.2
اناث	43	%46.7
العمر		
35-44 سنة	40	%43,4
45-54 سنة	41	%44,5
55 فأكثر	11	%11,9
المجموع	92	%100

ثالثاً: أداة البحث

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Water, L. (2014) ، ودراسة Liden, R. C., (2008) صممت الباحثة استبانة ضمت محورين الأول: لقياس مستوى القيادة الخدمية من وجهة نظر المديرين، وتكون من (30) فقرة موزعة على ثمانية أبعاد وفق مقياس Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011) للقيادة الخدمية، المحور الثاني: تكون من (12) فقرة لقياس مستوى رضا الزبون وفقاً إلى (Askim (2004: استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المكون من خمس رتب , وقد تراوحت الدرجة على المقياس للاستبانة الأولى بين (30 – 92 درجة)، وبين (12 - 92) للثانية، وفي هذه الدراسة تم اعتماد الوسط الحسابي للمقياس بحيث تشير الدرجة المنخفضة إلى تدني الموافقة على ما جاء في الفقرة من وجهة نظر أفراد العينة، بينما تدل الدرجات المرتفعة إلى ارتفاع درجة الموافقة، وتحددت درجة التقدير من خلال مدى تدرج ليكرت الخماسي هو (4=1-5) وطول الفترة (0.8) بوزن نسبي (16 %)

رابعاً: صدق الاستبانة

1. صدق المحكمين (الظاهري) : تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (7) محكمين من المتخصصين عبر حساباتهم على مواقع التواصل الاجتماعي، و قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الفقرات والمجالات، ومدى انتماء الفقرات إلى كل مجال، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الملاحظات، وبعد حذف بعض الفقرات خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي / جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بتطبيقها على العينة الاستطلاعية البالغ عددها (20) مدير من أفراد العينة الأصلية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال والدرجة الكلية، ومعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

خامساً: عرض نتائج البحث وتحليلها

تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها الباحثة، وتحليلها باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري من خلال مقياس (Likart) الخماسي (اتفق بشدة=5، اتفق=4، محايد=3، لا اتفق=2، لا اتفق بشدة=1)، وحددت الباحثة مستوى الإجابات في ضوء الأوساط الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة، وعلى هذا الأساس تم حساب الوسط الحسابي الفرضي، كما تم استعمال وسائل التحليل الاحصائي لتحديد الانحراف المعياري وقيمة t المحسوبة .

1. عرض نتائج الهدف الأول : تحديد مستوى تطبيق ممارسات القيادة الخدمية من وجهة نظر عينة البحث المدبرون العموميون "

يتضح من الجدول (2) أن مستوى القيادة الخدمية من وجهة نظر أفراد العينة كان كبيراً عند وزن نسبي (73.05%)، إذ جاء بُعد (المساءلة) في المرتبة الأولى بوزن نسبي مقداره (77.85%)، وبعد (التواضع) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي مقداره (64,48)% وقد تعزى درجة التقدير الكبيرة لغالبية الأبعاد إلى قناعة أفراد العينة بضرورة التزام قيادات المنظمات العامة بتطبيقات القيادة الخدمية عند التعامل مع متطلبات التغيرات البيئية المتزايدة والمتسارعة في ظل حساسية الوضع المتعلق بأزمة جائحة كورونا، وكذلك حرصهم على ضرورة تجهيز الخدمات ذات الجودة العالية، وضمان تسليمها بالسرعة والوقت المحدد.

جدول (2) وصف عام لأبعاد القيادة الخدمية

أبعاد القيادة الخدمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1 التمكين	3,72	0,72	77.43	2	كبيرة
2 الدعم	3,53	0,64	75.06	3	كبيرة
3 المساءلة	3,71	0,65	77.85	1	كبيرة
4 التسامح	3,51	0,67	71.76	4	متوسطة
5 الشجاعة	3,50	0,63	69.84	5	متوسطة
6 الموثوقية	3,43	0,73	74.75	7	متوسطة
7 التواضع	3,45	0,76	64.48	8	متوسطة
8 الرعاية	3,47	0,72	73.61	6	متوسطة
الكلي	3,52	0,74	73.05		متوسطة

2. عرض نتائج الهدف الثاني : تحديد مستوى رضا الزبائن من وجهة نظر أفراد العينة في ظل أزمة فيروس كورونا المستجد (Covid-19) "

يتضح من الجدول (3) أن إجابات أفراد العينة حول مستوى رضا الزبائن تراوحت ما بين (3,11—3,45%)، وأن المعدل الكلي بلغ (3.28 %) أي بدرجة متوسطة .

جدول (3) وصف عام لأبعاد مؤشر رضا الزبائن

رضا الزبائن	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
1 خدمة الزبون	3,11	0,64	0,61	55,31	4	متوسط
2 رضا الزبون	3,13	0,62	0,56	57,78	3	متوسط
3 أعداد وتنفيذ مخطط الخدمة	3,45	0,67	0,61	63,45	1	متوسط
4 تجهيز الخدمة حسب الحاجة الفعلية	3,41	0,65	0,58	66,53	2	متوسط
الكلي	3,28	0,70	0,65	61,33		

3. عرض نتائج الهدف الثالث:- تحليل العلاقات الارتباطية بين ابعاد القيادة الخادمة ورضا العملاء كما في

الجدول (4)

يبين الجدول (4) ان معامل الارتباط الكلي يساوي 0.498 وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية ودرجة رضا الزبائن خلال أزمة جائحة Covid-19.

جدول (4) مصفوفة الارتباط بين القيادة الخدمية ورضا الزبون

القيمة الاحتمالية	R	رضا الزبائن القيادة الخدمية
0.000	0.389	التمكين
0.000	0.384	الدعم
0.000	0.495	المساءلة
0.000	0.399	التسامح
0.000	0.487	الشجاعة
0.000	0.475	الموثوقية
0.000	0.532	التواضع
0.000	0.436	الرعاية
0.000	0.498	الدرجة الكلية

4. عرض نتائج الهدفين الرابع والخامس:- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى كل من القيادة الخدمية ورضا الزبون تعزى إلى متغير النوع يتضح من الجدول (5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية لديهم تعزى إلى متغير النوع، وذلك لصالح الإناث.

جدول (5) نتائج اختبار (T) للفرق بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية ومسوى رضا الزبائن تبعاً لمتغير النوع

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة الخدمية	ذكور	49	3.77	0.77	-2.879	0.004
	إناث	43	4.00	0.75		
رضا الزبون	ذكور	49	3.46	0.78	-4.152	0.000
	إناث	43	3.47	0.73		
الاستبانة ككل	ذكور	49	3.66	0.79	-3.928	< 0.000
	إناث	43	3.77	0.60		

سادساً: مناقشة نتائج البحث

1- يتبين من الجدول (1) أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وبنسبة 53% , أيضاً أن اغلبية العينة كانت اعمارهم واقعة ضمن الفئتين العمريتين (35-44 و 45-54) وبنسبة 87,9 %

2- يتضح من الجدول (2) أن مستوى القيادة الخدمية من وجهة نظر أفراد العينة كان كبيراً عند وزن نسبي (73.05%)، وتعزى درجة التقدير الكبيرة لغالبية الأبعاد إلى قناعة أفراد العينة بضرورة التزام قيادات المنظمات العامة بتطبيقات القيادة الخدمية عند التعامل مع متطلبات التغيرات البيئية المتزايدة والمتسارعة في ظل حساسية الوضع المتعلق بأزمة جائحة كورونا، وكذلك حرصهم على ضرورة تجهيز الخدمات ذات الجودة العالية، وضمان تسليمها بالسرعة والوقت المحدد. وكذلك حرصهم على ضرورة تجهيز الخدمات ذات الجودة العالية، وضمان تسليمها بالسرعة والوقت المحدد، وهذا يتفق مع دراسة (Akbari, M., et al., 2014:46)، التي جاءت فيها درجة التقدير متوسطة كما تختلف النتيجة مع دراسة (Muthia, A., & Krishnan, V. R. 2015) من حيث ترتيب الأبعاد التي جاء فيها بُعد (التمكين) في المرتبة الأولى ودراسة (Allen, P.G., 2016) التي جاء فيها بُعد (الموثوقية) في المرتبة الأولى وقد يعزى السبب في مجيء بُعد (المساءلة) إلى طبيعة المرحلة التي تمر بها المؤسسات الخدمية عموماً من حيث حساسية الوضع البيئي ومتطلبات الدقة والسرعة في الإنجاز وتجهيز الخدمات مما يتطلب متابعة وتوجيه القيادات العامة مع توافر المساءلة التي تتيح ضبط الانحرافات وتصحيحها في الوقت الملائم وهذه النتيجة تختلف مع ما جاءت به دراسة وقد يكون مجيء مجال (السلامة الرقمية) في المرتبة الثالثة على الرغم من ارتفاع الوزن النسبي نتيجة طبيعية إذ إن المسؤولية تولد الحاجة لدى الأفراد بضرورة امتلاك مهارات معرفية توظف للسلامة الرقمية، فضلاً عن وجود بعض المؤثرات خلال جائحة كورونا أربكت التصرفات الفردية في التعامل مع المحتوى الرقمي، وقلة الاهتمام باتباع إجراءات السلامة عند استعمال الأجهزة الرقمية نظراً لضعف البنية التحتية ذات العلاقة كانقطاع التيار الكهربائي أو رداءة الاتصال بالإنترنت، وهذا ما يتفق مع ما أكدته دراسة ويختلف مع دراسة (Liden, R. C., 2008)

3- يتضح من الجدول (3) أن إجابات أفراد العينة حول مستوى رضا الزبائن تراوحت ما بين (2,91) — (3,45%)، وأن المعدل الكلي بلغ (3.28%) أي بدرجة متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى ارتفاع وتيرة الحاجات والتوقعات في فترة جائحة كورونا، والازمة الاقتصادية والسياسية التي رافقت الأزمة، فضلاً عن انعكاسات الجائحة على مرافق الحياة اليومية، وتعطل عمل كثير من المؤسسات في ظل أزمة جائحة كوفيد-19 والذي يفسر أهمية التزام المديرين العموميين بنمط القيادة الخدمية كأساس لتحقيق مستويات الرضا المطلوبة لجميع أصحاب المصلحة لاسيما الزبائن الخارجيين الذين غالباً ما يتطلعون إلى خدمات عامة ذات جودة عالية وكلفة أقل وسرعة بالتجهيز لسد متطلباتهم الأساسية وهذا ما أكدته دراسة ((Allen, P.G., 2016:113

4- أكدت النتائج الإحصائية في الجدول (4) وجود علاقات ارتباط طردية ذا دلالة بين القيادة الخدمية ورضا الزبائن وهذا يتفق مع دراسة (Setyaningrum .R.P., 2017)، ويختلف مع دراسة (Water, L., 2014)، إذ كانت جميع العلاقات معنوية بدرجات متفاوتة وبدرجة ثقة 0.05 يعزى السبب في ذلك إلى أن القيادة الخدمية بما تحمل من مضامين التكيف والمرونة في التعامل مع الطلبات والاحتياجات المتزايدة لأصحاب المصلحة (الداخليين والخارجيين) تتطلب من أفراد العينة التعامل بجديّة مع رضا الزبائن لأهميته

في الحفاظ على سمعة المنظمة من جهة والمساهمة في خدمة المجتمع انطلاقاً من دور المؤسسات الحكومية في تحقيق متطلبات المجتمع من جهة أخرى، والذي يفسر أهمية التزام المديرين العموميين بنمط القيادة الخدمية كاساس لتحقيق مستويات الرضا المطلوبة لجميع اصحاب المصلحة لاسيما الزبائن الخارجيين الذين غالباً ما يتطلعون الى خدمات عامة ذات جودة عالية وكلفة اقل وسرعة بالتجهيز لسد متطلباتهم الأساسية وهذا ما أكدته دراسة (Allen, P.G., 2016:113)

5- تشير نتائج الجدول (5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة (0.05) والذي يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى القيادة الخدمية لديهم تعزى إلى متغير النوع، لصالح الإناث، وقد يعزى السبب في ذلك إلى المديرات الإناث يتسمن بأنهن أكثر حرصاً على تطبيق ممارسات القيادة الخدمية من حيث التسامح والتواضع والرعاية، وأكثر حرصاً على عدم التعرض لأي مشكلة متعلقة بنقص الأداء (رضا الزبائن)، لاسيما في مجتمع يتسم بضعف الخدمات العامة التي يتلقاها الزبون (المواطن). وهو ما يختلف مع ما أثبتته دراسة (Jones, D., 2011)، التي لم تجد فروقاً تعزى لمتغير النوع، ودراسة (Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005) التي كانت الفروق فيها لصالح الطلبة الذكور. أيضاً أشارت نتائج نفس الجدول الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطي درجات تقدير أفراد العينة لمستوى رضا الزبائن تعزى إلى متغير النوع (ذكر أنثى ويمكن تفسير ذلك الى أن المديرين (ذكوراً وأنثاءً) يسعون الى تحقيق رضا الزبائن وهذا يتفق مع دراسة Van Dierendonck, (2011) و (D., & Nuijten I. (2011) و (Ambroz, M., Praprotnik, M. (2008).

التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

1. ضرورة أن تتضمن استراتيجيات المنظمة تأكيد على قيم وممارسات القيادة الخدمية في ظل الأزمات مثل أزمة Covid-19 لتحقيق مستويات الرضا المطلوبة لجميع اصحاب المصلحة لاسيما الزبائن الخارجيين الذين غالباً ما يتطلعون الى خدمات عامة ذات جودة عالية وكلفة اقل وسرعة بالتجهيز لسد متطلباتهم الأساسية.
2. الإفادة من صياغة وتبني استراتيجيات عمل تركز على التحسين قصير المدى من خلال الالتزام بعدد من الممارسات القيادية التي تتيح لهم تجاوز الأزمة والحفاظ على استمرارية العمل المنظمي.
3. توجيه الالتزام بالممارسات القيادية التي تركز على التطلع إلى الأمام وتحديد الاتجاه وصياغة الرؤية الواضحة وتفعيل التواصل مع جميع أصحاب المصلحة كأفراد وإرساء الثقة المتبادلة، وتوزيع المسؤوليات القيادية على الفرق المدركة للواقع، والشفافية والوضوح والانتظام.
4. ضرورة تعزيز الإدراك لدى القائمين بأعداد وصياغة السياسات العامة الى أهمية جعل القادة يتمتعون بالمرونة والتكيف للتعلم والتطور والنتيجة تكون النجاح في التغلب على تحديات وتعقيدات الأزمات، أيضاً تعزيز قدراتهم على الاستجابة بشكل أكبر وفعالية اعلى وجهد أقل لمواجهة أزمات المستقبل.

5. تفعيل اعتماد القادة على استراتيجيات الأزمة وما تتضمنه من أنشطة ومهام تقدم فرص للمنظمات , وإجراء تقييم سريع لواقع بيئة الاعمال الحالية ومتطلبات الإستجابة الأسرع من اجل التمكن من مواصلة العمل بنجاح . ان فترة التغيير خلال الأزمة للمنظمات لا تتعلق بالطرق والاساليب الجديدة لأداء العمل ولكن تكمن في متطلبات تغييرات بيئة العمل لدعم استراتيجيات الاعمال الجديدة

المصادر

- Ahmed, F., Zviedrite, N., & Uzicanin, A. (2018). Effectiveness of workplace social distancing measures in reducing influenza transmission: a systematic review. *BMC public health*, 18(1), 518.
- Akbari, M., Kashani, S. H., Nikookar, H., & Ghaemi, J. (2014). Servant leadership and organizational identity: The mediating role of job involvement. *International journal of organizational leadership*, 3, 41-55.
- Allen, G. P., Moore, W. M., Moser, L. R., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (2016). The role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. *American journal of pharmaceutical education*, 80(7).
- Ambe, I. M., & Badenhorst-Weiss, J. A. (2011). Managing and controlling public sector supply chains. *Supply Chain Management*, 73-92.
- Ambrož, M., & Praprotnik, M. (2008). Organisational effectiveness and customer satisfaction. *Organizacija*, 41(5).
- Ancona D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., & Senge, P. M. (2009). In praise of the incomplete leadership , 108.
- Askim, J. (2004). Performance management and organizational intelligence: adapting the balanced scorecard in larvik municipality. *International Public Management Journal*, 7(3), 415.
- Berjaoui, R. R., & Karami-Akkary, R. (2019). Distributed leadership as a path to organizational commitment: The case of a Lebanese school. *Leadership and Policy in Schools*, 1-15.
- Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 307-322.
- Cowen, S. (2020). " How to Lead in a crisis " . e- Chronicle of Higher Education. Retrieved from <https://www.chronicle.com/article/How-to-Lead-in-a-Crisis/248253> .
- Delener, N. (2013). Leadership excellence in higher education: Present and future. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 19(1), 19-33.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & organization development journal*.
- Doraiswamy, I. R. (2012). Servant or leader? Who will stand up please. *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 178-182.
- Edmondson, A. C. (2020). Don't Hide Bad News in Times of Crisis. *Harvard Business Review*.
- Fernandez, A., & Shaw, G. (2020). Leadership in higher education in an era of adaptive challenges. In *International Technology, Education and Development Conference* (pp. 61-65). Valencia, Spain: IATED Academy.
- Field, K. (2020.). *Lessons From Campuses That Closed After Natural Disasters*. Retrieved March, 31(5)
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79(11).

- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2001). *Organizational behaviour: An introductory text*. Financial Times/Prentice Hall.
- Jones, D. C. (2011). *The role of servant leadership in establishing a participative business culture focused on profitability, employee satisfaction, and empowerment* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). *Shared leadership in higher education*. Washington, DC: American Council on Education.
- Kezar, A., Fries-Britt, S., Kurban, E., McGuire, D., & Wheaton, M. M. (2018). *Speaking truth and acting with integrity: Confronting challenges of campus racial climate*. Washington: American Council on Education.
- Kusumasari, B., Alam, Q., & Siddiqui, K. (2010). Resource capability for local government in managing disaster. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. .
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Middleton, J. J. (2011). *Transformational leadership through the lens of chaos* (Doctoral dissertation, Montana State University-Bozeman, College of Education, Health & Human Development).
- Al-Taai . M, (2018). Applications of Complexity Leadership Patterns in Knowledge-Based Institutions, Fifth International Conference on Social Sciences, Journal of the General Conference, Istanbul- Yildiz Teknik University, Turkey, pp. 125-138
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: Complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692-704.
- Muthia, A., & Krishnan, V. R. (2015). Servant leadership and commitment: Role of transformational leadership. *International Journal on Leadership*, 3(1), 9-20.
- Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.
- Renjen, P. (2020). *The heart of resilient leadership: responding to COVID-19*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Global Edition.
- Somers, S., & Svara, J. H. (2009). Assessing and managing environmental risk: Connecting local government management with emergency management. *Public Administration Review*, 69(2), 181-193.
- Sorensen, L. J., & Stanton, N. A. (2013). Y is best: How Distributed Situational Awareness is mediated by organisational structure and correlated with task success. *Safety Science*, 56, 72-79.

- Thomson, B. (2017). Managing extreme weather at bus stops (No. Project J-7, Topic SA-39).
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Water, L. (2014). *Effective leadership styles: a pilot study in legal services* (Master's thesis, University of Twente).
- Wheeler, D. W. (2012). *Servant leadership for higher education: Principles and practices*. John Wiley & Sons.
- Yarnell, A. M., & Grunberg, N. E. (2017). Developing “allostatic leaders”: a psychobiosocial perspective. In *Leader development deconstructed* (pp. 23-50). Springer, Cham.
- Zhang, F., Welch, E. W., & Miao, Q. (2018). Public organization adaptation to extreme events: Mediating role of risk perception. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(3), 371-387.