

## أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي الحكومي بمحافظة أسوان : دراسة ميدانية

وليد كامل محمدين كامل علام

مدرس إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة أسوان.

### الملخص :

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر القيادة الخادمة بما تشمله من متغيرات متمثلة في ( المهارات المفاهيمية ، والتمكين، ومساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح ، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ، والتصرف بأخلاق) كمتغير مستقل على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الحكومي الطبي بمحافظة أسوان كمتغير تابع.

وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج، حيث أن مجتمع البحث تكون من العاملين بالقطاع الطبي من أطباء وصيادلة وهيئة تريض بالقطاع الحكومي الطبي بمحافظة أسوان ، ونظرا للإنتشار الواسع لهذه المستشفيات والمراكز والوحدات الطبية التي تقدم الخدمات الصحية وتباعدها فقد إختار الباحث عدد(٣) منظمات صحية تعمل في القطاع الحكومي الطبي بمحافظة أسوان لإجراء الدراسة والمتمثلة في مستشفى دراو المركزي ، مستشفى كوم أمبو المركزي ، ومستشفى إدفو المركزي ، وتكونت عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية من (٣١٩) مفردة موزعة على العاملين بالكادر الطبي في المنظمات موضع الدراسة ، حيث تم تحديد حجم العينة طبقا لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% ولتحليل البيانات ومعالجتها تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود قصور في حل المشكلات بطريقة إبداعية وعدم منح العاملين صلاحيات إتخاذ قرارات تتعلق بعملهم

بالإضافة إلى حرص القادة على تحقيق نجاحاتهم الشخصية دون الإهتمام بتحقيق أهداف العاملين.

وقد خلصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالمصداقية من جانب قيادات المنظمة أكثر من التركيز على تحقيق الفوائد فقط وضرورة حرص القيادة الخادمة بالمنظمات موضع الدراسة على التحلي دائما بالمبادئ الأخلاقية ، بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات الطبية وفقا لمواعيدها المحددة دون تأخير.

### **Abstract :**

This research aims to know the impact of servant leadership, including the variables it includes (conceptual skills, empowerment, helping subordinates to progress and succeed, caring for subordinates first, and acting ethically) as an independent variable on the quality of health services from the viewpoint of workers in the government medical sector in Aswan Governorate as a dependent variable . The descriptive and analytical approach was relied upon, and the questionnaire represented the main tool to reach the results, as the research community consisted of workers in the medical sector, including doctors, pharmacists and nursing staff in the government medical sector in Aswan Governorate, and given the wide spread of these hospitals, centers and medical units that provide health services and their spacing, The researcher chose consists of (3) health organizations working in the government medical sector in Aswan governorate to conduct the study, represented by Daraw Central Hospital, Kom Ombo Central Hospital, and Edfu Central Hospital, and the sample of the study that was selected in a

stratified randomized manner consisted of (319) individuals distributed among the medical staff In the study organizations, where the sample size was determined according to the sample size tables at 95% confidence coefficient and 5% error limits. For data analysis and processing, the statistical packages program (spss) was used.

The study reached a set of results, the most important of which is the lack of creative problem solving and the failure to grant workers the powers to make decisions related to their work in addition to the leaders' keenness to achieve their personal successes without concern for the achievement of employees' goals.

The study concluded with many recommendations, the most important of which is the need to pay attention to credibility on the part of the organization's leaders rather than focusing on achieving benefits only and the need for the servant leadership of the organizations under study to always adhere to ethical principles, in addition to implementing medical procedures according to their specified dates without delay.

#### المقدمة:

يعتبر مفهوم القيادة الخادمة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والذي ظهر نتيجة التغيير والتطوير الإداري والمتطلبات الإدارية للعصر الحديث وتوجه القادة نحو إتباع أساليب إدارية حديثة يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بفعالية والتي تؤدي إلى مشاركة هذه المنظمات في التطوير والتقدم، ويتم التطرق إلى القيادة الخادمة من خلال مجموعة من الأبعاد والمتغيرات الأساسية يقوم الباحث بالتطرق إليها في دراسته وتتمثل في بعد المهارات المفاهيمية وبعد التمكين بالإضافة إلى بعدى مساعدة

المرووسين على التقدم والنجاح والإهتمام بالمرووسين أولاً ويأتي بعد ذلك بعد التصرف بأخلاق .

تمثل الجودة مقياس لتمييز المنتج سواء كان سلعة أو خدمة وإذا تحدثنا عن جودة الخدمة فهي عبارة عن إحدى الإستراتيجيات الكبرى في مجالات الخدمات من أجل ضمان مستوى أفضل من الخدمات المقدمة للعميل ، وذلك وفقاً لرأى فيليب كوتلر ، حيث يقوم الباحث بالتطرق إلى جودة الخدمات الصحية بصفة خاصة وقام بتناول مجموعة من الأبعاد والمتغيرات التي يشتمل عليها هذا المفهوم ، حيث إشتمل مفهوم جودة الخدمات الصحية وفقاً للدراسة على الإعتماضية والإستجابة والتعاطف والأمان وأخيراً الجوانب المادية الملموسة.

يظهر الإرتباط الوثيق بين كل من القيادة الخادمة وجودة الخدمات الصحية في المنظمات الصحية والعاملين في المجال الطبي ونخص القطاع الحكومي من خلال ما يتحقق من نتائج تعود بالنفع على كافة الأطراف ذات العلاقة أو الصلة بالمنظمة، فإن الغرض من القيادة الخادمة هو التوصل إلى مفاهيم وطرق إدارية حديثة يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق جودة خدمة صحية وطبية أفضل.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على القيادة الخادمة وأثرها على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الحكومي الطبي من خلال دراسة بعض المتغيرات التي يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق جودة الخدمات الصحية في المنظمات موضع الدراسة.

#### أولاً: الدراسات السابقة:

##### أ- الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة:

١- دراسة ( السكر، ٢٠١٩ ) بعنوان: ( القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في التصور والمعالجة العاطفية وإعطاء أولوية المرووسين ومساعدتهم على النجاح والتمكين وخلق قيمة للمجتمع لدى القادة في المملكة الأردنية من وجهة نظر

الموظفين ، التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في المملكة الأردنية من وجهة نظر الموظفين، البحث حول أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في المملكة الأردنية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة لدى القادة في المملكة الأردنية كانت متوسطة وجاء سلوك التعامل الأخلاقي في المرتبة الاولى ، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة احصائية للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي ، في حين انه لا يوجد اثر ايجابي لكل من التصور والمعالجة العاطفية والتصرف باخلاق كاحد ابعاد القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لسلوك التمكين وخلق قيمة المجتمع على الأداء الوظيفي في المملكة الأردنية.

٢- دراسة (الحمودي ، ٢٠١٧) بعنوان ( القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض)

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مدى درجة ممارسة تطبيق القيادة الخادمة في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في هذه المصارف، التوصل الى مستوى تطبيق نمط القيادة الخادمة لدى القيادات الإدارية بابعادها المختلفة المتمثلة في المهارات المفاهيمية والتمكين ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح والاهتمام بالمرؤوسين والتصرف بأخلاق والمعالجة العاطفية والالتزام بتطوير المجتمع في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض ، والتعرف على مستوى تنمية الجودة الشخصية بابعادها المختلفة المتمثلة في الصفات الشخصية الايجابية والعلاقات الانسانية والاداء الفائق لدى العاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض ، بالاضافة الى دراسة أثر تطبيق نمط القيادة الخادمة على تنمية الجودة الشخصية في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.

وتوصلت الدراسة الى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض ذات مستوى متوسط من وجهة نظر العاملين فيه. وتمثلت ابرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعا من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعد التمكين

والمعالجة العاطفية في حين كان اقل هذه الممارسات شيوعا تلك المرتبطة ببعدها المرؤسين اولا ، كما اوضحت النتائج أن درجة تنمية الجودة الشخصية بشكل عام وفقا لاجابات العاملين في المصارف جاءت بمستوى متوسط ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق القيادة الخادمة في تنمية الجودة الشخصية لدى العاملين في المصارف السعودية بجميع أبعادها.

٣- دراسة (غالي، ٢٠١٥) بعنوان (القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعريف بمفهوم القيادة الخادمة كإحدى النظريات القيادية الحديثة وتحديد مدى أهميتها من خلال ما حققه من نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الفرد والمنظمة ، التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها ، اختبار طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية .

وقد قامت الدراسة بالتوصل الى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض ذات مستوى متوسط من وجهة نظر العاملين فيه. وتمثلت ابرز ممارسات القيادة الخادمة شيوعا من وجهة نظر العاملين هي الممارسات المرتبطة ببعدها التمكين والمعالجة العاطفية في حين كان اقل هذه الممارسات شيوعا تلك المرتبطة ببعدها المرؤسين اولا ، كما اوضحت النتائج أن درجة تنمية الجودة الشخصية بشكل عام وفقا لاجابات العاملين في المصارف جاءت بمستوى متوسط ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق القيادة الخادمة في تنمية الجودة الشخصية لدى العاملين في المصارف السعودية بجميع أبعادها.

٤- دراسة (Stollberger et.al, 2019) بعنوان (كيفية تشكيل القيادة الخادمة لأداء عمل الموظفين)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص كيفية تشكيل القيادة الإدارية الخادمة لأداء عمل الموظفين، فحص متى يشكل تأثير القيادة الخادمة بأبعادها المتمثلة في تمكين

المرووسين وخلق قيمة للمجتمع ووضع المرؤوسين أولاً تأثيراً ضئيلاً على أداء عمل الموظف، تحديد دور مشرفين الإدارة الوسطى من مقدمى الخدمات فى أداء الموظف الإيجابى، بيان اثر الدوافع الإيجابية للقيادة على أداء الموظفين فى عملهم. وقد توصلت الدراسة الى أن القيادة الخادمة للمشرف تؤثر بدورها على الدافع الإيجابى للموظفين والعمل اللاحق

#### ب- الدراسات التى تناولت جودة الخدمات الصحية:

١- دراسة (العتوم، ٢٠١٨) بعنوان " التعلم التنظيمى وأثره على جودة الخدمات الصحية فى المستشفيات الخاصة فى الاردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التعلم التنظيمى بأبعاده المختلفة المتمثلة فى التفوق الشخصى والتفكير التنظيمى والنموذج ذهنى والرؤية المشتركة والتعلم الجماعى والتعرف على مستوى تطبيق أبعاد جودة الخدمات الصحية المقدمة المتمثلة فى ( الملموسية والاعتمادية والاستجابة والامان والتقمص العاطفى) فى المستشفيات الخاصة فى الاردن، وسعت الدراسة أيضاً إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمى وأثره فى تحسين جودة الخدمات الصحية فى المستشفيات الخاصة بالأردن. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المستوى العام لممارسة التعلم التنظيمى ككل فى المستشفيات التى تم اجراء الدراسة عليها من وجهة نظر العاملين فيها مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التعلم التنظيمى على زيادة مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة فى المستشفيات الخاصة فى شمال الأردن، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد التعلم التنظيمى وبين معايير جودة الخدمات الصحية.

٢- دراسة (Renggli et.al, 2019) بعنوان " نحو تحسين جودة الخدمات الصحية فى تنزانيا : مساهمة نهج الإشراف الداعم فى زيادة جودة الرعاية الصحية الأولية" .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المحركة لتحسين الجودة والمتمثلة فى الإشراف الداعم الروتيني المعزز وتأثيرها على تطوير وتقييم نهج تحسين جودة الرعاية الصحية الأولية.

أظهرت النتائج أن النهج الجديد والتمثل في الإشراف الداعم المعزز قادرًا على تحسين والحفاظ على معايير جودة الرعاية الصحية الأولية عبر مختلف مستويات المرافق الصحية في تنزانيا، كما توصلت الدراسة إلى أن نهج الإشراف الداعم الجديد لم يخدم فقط تقييم جودة الرعاية الصحية الأولية، ولكن أيضًا لتحسين معايير جودة الرعاية الصحية الأولية والحفاظ عليها. لذا فإن نهج الإشراف الداعم الجديد يقدم أداة قوية لدعم وتوجيه ودفع إجراءات تحسين جودة الخدمات الصحية في تنزانيا. وبالتالي يمكن اعتباره خيارًا مناسبًا لجعل الإشراف الداعم الروتيني أكثر فعالية وكفاءة.

٣- دراسة (Adam et.al, 2018) بعنوان "توعية مقدمي الرعاية الصحية فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة وعلاقته برضا المرضى".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وعي مقدمي الرعاية الصحية فيما يتعلق بإدارة الجودة، بالإضافة إلى اختبار مدى علاقه بينه وبين رضا المريض.

وتوصلت النتائج إلى زيادة الوعي لدى مقدمي الرعاية الصحية بسبب ارتفاع الدرجات في معايير وحدة الجودة والثابتة في المراكز الطبية موضع الدراسة. وكذلك كانت هناك درجات أعلى لرضا المرضى بسبب ارتفاع النسب المئوية في أعمارهم والخدمات الطبية المقدمة لهم.، وكذلك مع تزايد الوعي فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة كان له تأثير إيجابي على زيادة جودة خدمات الرعاية الصحية مما أدت إلى زيادة رضا المرضى. كما أثبتت النتائج أن تناقص الوعي بنظام إدارة الجودة أثر سلبيا على جودة خدمات الرعاية الصحية المقدمة للمرضى ونتج عن ذلك انخفاض رضا المرضى.

٤- دراسة (Ayaad et.al, 2019) بعنوان " دور الإدارة الالكترونية للسجلات الطبية في تحسين جودة خدمات الرعاية الصحية : دراسة مقارنة ".

هدفت هذه الدراسة هو تحديد نوعية الفروق بين جودة خدمات الرعاية الصحية المعتمدة على الادارة الالكترونية للسجلات الطبية وبين الادارة التقليدية للسجلات الطبية المتمثلة في التسجيل الورقي، بالإضافة الى توضيح أثر الادارة الالكترونية للسجلات الطبية على جودة خدمات الرعاية الصحية في المستشفيات الحكومية بالأردن موضع الدراسة.



توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي للإدارة الالكترونية للسجلات الطبية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الكفاءة ، والتوافر ، والوفاء ، والخصوصية) على جودة خدمات الرعاية الصحية في المستشفيات الحكومية بالاردن موضع الدراسة ، وتوصلت الدراسة أيضا الى وجود فروق جوهرية بين أثر الادارة التقليدية للسجلات وبين الادارة الالكترونية للسجلات على جودة الخدمات الصحية المقدمة حيث تبين ان جودة الخدمات الصحية تكون أفضل بكثير في حالة الادارة الالكترونية للسجلات ، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الإدراك الكامل للإدارة الالكترونية للسجلات الطبية وجودة خدمات الرعاية الصحية في المستشفيات الحكومية بالأردن.

### ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمات الصحية:

١- دراسة ( Martin,2019) والمقدمة بعنوان " خصائص القيادة الخادمة والرعاية الوجدانية : تنمية ثقافة التعاطف في بيئة الرعاية الصحية" هدفت هذه الدراسة الى تحليل الصفات الفردية للقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة والمتمثلة في القائد الخادم لتعزيز بيئة الرعاية التعاطفية كأحد عناصر تحقيق جودة الخدمات الصحية ، بالإضافة الى توضيح إلى أي مدى ترتبط خصائص القيادة الخادمة بتحقيق الرعاية التعاطفية للمرضى.

توصلت الدراسة إلى أنه يمكن لمقدمي الخدمة تحسين جودة الخدمات الصحية والمتمثلة في الرعاية التعاطفية من خلال تعزيز المهارات القيادية ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن ركائز القيادة الخادمة المتمثلة في ( امتلاك الرؤية ،إظهار الإبداع ، واتخاذ إجراءات شجاعة وحاسمة ، والتعبير عن التقدير للمرضى وبناء الفرق والتفاوض بشأن النزاعات ) لها تأثير إيجابي على الرعاية التعاطفية والتي تؤدي بدورها الى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى ، كما أظهرت نتائج الدراسة أيضا والتي اجريت على ( الممرضات ومساعدات الاطباء ) أن خصائص القيادة الخادمة مع أعضاء الفريق يمكن أن تكون بمثابة مكون من استراتيجيات شاملة لتنمائها مع التنفيذ والاستفادة من الكفاءة الثقافية في ممارسات المجموعة الطبية.

٢- دراسة ( Naobia,2020 ) والمقدمة بعنوان " تأثير القيادة الخادمة على خدمة العملاء ورضا المريض"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الخادمة على خدمة العملاء ، ورضا المرضى ، في منطقة الإمبراطورية الداخلية بجنوب كاليفورنيا. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أسلوب القيادة الخادمة بأبعاده المتمثلة في (التواصل والحرص على سلامة المرضى ونشر الثقافة الصحية أو مايسمى بالتنقيف الصحي) وبين جودة الخدمة المتمثلة في جودة الرعاية الصحية ورضا العملاء ، حيث تبين وجود سلبيات كبيرة بين رضا المريض وجودة الرعاية والتواصل وسلامة المرضى وارتبط رضا المرضى بشكل كبير بخدمة العملاء، حيث يتم تحقيق رضا العملاء المتمثلين في المرضى نتيجة جودة الخدمة المتمثلة في الرعاية الصحية.

٣- دراسة ( Mostafa & El-Motalib,2019 ) والمقدمة بعنوان " القيادة الخادمة، القائد – تبادل الأعضاء والسلوك الاستباقي في قطاع الصحة العامة" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الاستباقي في مصر في قطاع الصحة العامة وباستخدام عينة من ممرضات المستشفيات العامة المصرية، توصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة لها ارتباط إيجابي كبير بالسلوك الاستباقي وبالتالي يشجع القادة الذين يمارسون القيادة الخادمة الموظفين على الانخراط في السلوك الاستباقي من خلال تحسين جودة علاقات التبادل مع المشرفين .

#### د- التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

إتفقت دراسة ( Stollberger et.al، 2019 ) مع دراسة (السكر، ٢٠١٩) حول القيادة القادمة بأبعادها المختلفة وأثرها على الاداء الوظيفي، كما إتفقت دراسة ( الحمودي، ٢٠١٧) مع دراسة (غالي، ٢٠١٥) في أن بعد التمكين كأحد أبعاد القيادة الخادمة له تأثير على كل من الجودة الشخصية والالتزام التنظيمي أى أن هناك عنصر مشترك مؤثر في الدراستين ألا وهو بعد التمكين.

وإتفقت دراسة (Martin,2019) مع دراسة ( Naobia,2020 ) حول تأثير القيادة القادمة بأبعادها المختلفة على جودة الخدمات الصحية ، ولكن إختلف الدراستين

فى تناول كل دراسة لابعاد القيادة الخادمة وجودة الخدمات الصحية حيث تناولت دراسة (Martin,2019) ركائز القيادة الخادمة المتمثلة فى ( امتلاك الرؤية ،إظهار الإبداع ، واتخاذ إجراءات شجاعة وحاسمة ، والتعبير عن التقدير للمرضى وبناء الفرق والتفاوض بشأن النزاعات ) وأثبتت أن لها تأثير إيجابى على الرعاية التعاطفية والتي تؤدي بدورها الى تحسين جودة الخدمات الصحية لذلك فقد ركزت هذه الدراسة على بعد التعاطف كأحد ابعاد جودة الخدمات الحية ، أما دراسة ( Naobia,2020 ) تناولت القيادة الخادمة بابعاد مختلفة متمثلة فى ( التواصل والحرص على سلامة المرضى ونشر الثقافة الصحية أو مايسمى بالتنقيف الصحى) بينما تمثلت أبعاد جودة الخدمة فى جودة الرعاية الصحية ورضا العملاء

وتلاحظ أيضا إختلاف دراسة ( السكر، ٢٠١٩) مع دراسة (et.al، 2019) من حيث قوة التأثير ، حيث أنه فى دراسة ( السكر، ٢٠١٩) يوجد تأثير قوى للقيادة الخادمة على الاداء الوظيفى للعاملين ، أما فى حالة دراسة ( Stollberger et.al، 2019) فإنه يوجد تأثير للقيادة الخادمة على أداء الموظف ولكن التأثير تأثير ضئيل فالإختلاف يكمن فى درجة تأثير القيادة الخادمة بابعادها على الاداء الوظيفى .

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

وهنا يلخص الباحث الفجوة البحثية كما في الشكل رقم (١)



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الحالية

شكل رقم (١)  
الفجوة البحثية

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية:

(١) الدراسة الثانوية:

جدول رقم (١)

بيان بعدد الاطباء والصيادلة وهيئة التمريض بالقطاع الحكومي بمحافظة أسوان خلال الفترة بين عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٩.

٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦	السنة	بيان / الجهة
٢١٧	٢٣٩	٢٠٣	٢١٣	أسوان	الاطباء
١٠٨	١٣٤	١٣٧	١١٧	دراو	
١٦٨	١٣٨	١٩٠	٥٢	كوم أمبو	
٥٩	٨٥	١٤٢	٣٠	نصر النوبة	
٢٢٦	٢٥٠	٢٩٦	٢٧٥	ادفو	
٧٩	٨٨	٦٩	١١٦	أسوان	الصيادلة
٢٤	٤٨	٣٩	٤٢	دراو	
٤٦	٩٣	٨٦	٤٤	كوم أمبو	
٣٠	٣٠	٣٠	١٧	نصر النوبة	
٩٠	١٠٨	١١٧	٩٩	ادفو	
٤٠٠	٦٤٥	٥٧٨	٥٥٥	أسوان	هيئة التمريض
٢١٣	٤٣٦	٤٢٤	٤١٥	دراو	
٣١٣	٤٨٤	٤٣٥	٢٢١	كوم أمبو	
١٧٦	٤٤٧	٤١٩	٣٠١	نصر النوبة	
٦٦٥	١٠٤٥	٩٤٦	٩٢٧	ادفو	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدليل الإحصائي لمحافظة أسوان مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

تلاحظ من الجدول رقم (١) وجود إنخفاض في أعداد الأطباء في عام ٢٠١٧ مقارنة بعام ٢٠١٦ بنسبة ٤.٧%، في حين إنخفض أعداد الأطباء في عام ٢٠١٩

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

بنسبة ٩.٢% أى بزيادة قدرها ٤.٥% وذلك فى مدينة أسوان ، وعن دراو فانخفاض أعداد الأطباء فى عام ٢٠١٩ بمقدار ١٩.٤% فى حين زاد مقدار الإنخفاض فى نصر النوبة حيث وصل إلى ٣٠.٦% فى عام ٢٠١٩ مقارنة بالعام السابق.

أما فيما يخص الصيادلة فتلاحظ وجود إنخفاض ملحوظ فى مستشفى دراو حيث وصل مقدار الإنخفاض فى عام ٢٠١٩ إلى نحو ٥٠% ، وتعد هذه النسبة كبيرة فى القطاع الصحى وبملاحظة مركز كوم أمبو فنجد أن نسبة الإنخفاض فى عام ٢٠١٩ وصلت إلى ٥٠.٥% .

كما تلاحظ وجود عجز فى هيئة التمريض فى معظم المستشفيات موضع الدراسة ، حيث بلغ مقدار العجز فى هيئة التمريض فى عام ٢٠١٩ فى مستشفى أسوان نحو ٣٨% ، وفى مستشفى دراو بلغت نسبة الإنخفاض فى هيئة التمريض ٥١% ، أما كوم أمبو فبلغت نسبة الإنخفاض ٣٥.٣% ، وتعد نسبة الإنخفاض فى مستشفى نصر النوبة فى هيئة التمريض فى عام ٢٠١٩ نحو ٦٠.٦% ، أما مستشفى إدفو العام فقد وصل فيها مقدار الإنخفاض فى هيئة التمريض نحو ٣٦.٣% .

#### جدول رقم ( ٢ )

بيان متوسط نسبة الخدمات الصحية المقدمة بالنسبة لعدد السكان بالقطاع الحكومى الطبى

بمحافظة أسوان خلال الفترة بين عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٩

بيان مركز	عدد المستشفيات ووحدات الخدمة الصحية بأسرة	عدد الأسرة	نسبة السكان من السرير (نسمة /سرير)	عدد الأطباء	نسبة السكان من الطبيب (نسمة/طبيب)	عدد المرضى	نسبة السكان من المرضى (نسمة / مريض)
أسوان	٥	٣٨٥	٣٩%	٢٣٩	٦٤%	٦٤٥	٢٣%
دراو	١	١٦١	٩٥%	١٣٤	١١٤%	٤٣٦	٣٥%
كوم أمبو	٢	٢٠٥	٧٤%	١٣٨	١١١%	٤٨٤	٣١%
نصر النوبة	١	٨٦	١٧٨%	٨٥	١٨٠%	٤٤٧	٣٤%
إدفو	٤	١٧٣	٨٨%	٢٥٠	١٠٢٤%	١٠٤٥%	١٥٨%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدليل الإحصائى لمحافظة أسوان مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

من خلال تحليل الجدول رقم (٢) والذي يمثل بيان متوسط نسبة الخدمات الصحية المقدمة بالنسبة لعدد السكان بالقطاع الحكومي الطبي بمحافظة أسوان خلال الفترة من عام ٢٠١٦ إلى عام ٢٠١٩ ، تبين وجود عجز ملحوظ في أعداد الأطباء خاصة في مستشفى دراو العام ، حيث كانت نسبة السكان من الطبيب في مستشفى دراو العام ١١٤% وفي كوم أمبو وصلت النسبة إلى ١٨٠% مما يدل ذلك على وجود عجز كبير في عدد الأطباء مقارنة على سبيل المثال بمستشفى أسوان والتي تبلغ النسبة في نحو ٦٤% أى ان كل ٦٤ طبيب يقوم بمعالجة ١٠٠ مرض.

ويمثل هذا الإنخفاض والعجز الملحوظ في الكوادر الطبية كأحد عناصر الإمكانيات المادية الملموسة أو ما يسمى ببعد الملموسية كبعد رئيسى من أبعاد جودة الخدمات الصحية مما يدل على إنخفاض جودة الخدمة الطبية المقدمة بشكل كبير.

## (٢) الدراسة الميدانية:

في إطار تحديد مشكلة البحث قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية، وذلك بقصد التعرف على مدى تطبيق القيادة الخادمة بالقطاع الحكومي الطبي والمتمثل في المستشفيات موضع الدراسة وأثر ذلك على جودة الخدمات الصحية، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية، بلغت (٣٦) مفردة بحيث كانت (٦) مفردات من مدراء الإدارات، بينما أخذت (٣٠) مفردة من الموظفين وأخذت العينة من مستشفى دراو المركزى و مستشفى كوم أمبو المركزى و مستشفى إدفو المركزى كما في الجدول رقم (٣) ولم يكن هناك ترتيب مسبق في عملية اختيار الموظفين بل تم اختيارهم بشكل عشوائي ومن خلال توجيه مجموعة من الاستفسارات إليهم.

وتم توجيه الاستفسارات الآتية إليهم وكانت الإجابة إما (بنعم) أم (لا):

- ١- هل يوجد اهتمام من جانب الإدارة العليا بتطبيق القيادة الخادمة؟
- ٢- هل تحرص الإدارة العليا على حل مشاكل العمل بطريقة ابداعية ؟
- ٣- هل تمنح المنظمة العاملين الصلاحية فى اتخاذ قرارات مهمة فى العمل عند الحاجة دون استشارة مسئولهم ؟

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل ومصعب كامل علاء

- ٤- هل تحرص القيادة الادارية بالمنظمة على وضع مصلحة العاملين فوق مصلحته؟
- ٥- هل تحرص المستشفى التي تعمل فيها على تقديم الخدمة المناسبة لجميع المرضى بنفس الأهمية؟
- ٦- هل يبدي العاملون في المستشفى التي تعمل فيها استعدادا لتلبية كل حاجات المرضى الصحية؟
- ٧- هل يتعاطف العاملون في المستشفى التي تعمل فيها مع المرضى بطريقة إنسانية؟
- ٨- هل يتوفر عدد كافي من الكادر الطبي الذي يقدم الخدمات الصحية لكل مريض؟
- ٩- هل يتوفر لدى المستشفى معدات وأجهزة تقنية حديثة؟

جدول رقم ( ٣ )

مقابلات الدراسة الاستطلاعية

الغرض من المقابلة	اسم المستشفى	الشخص الذي تمت مقابلته
معرفة مدى تطبيق القيادة الخادمة.	مستشفى دراو المركزي	رئيس قسم التمريض
معرفة مدى حرص قيادة المنظمة على حل مشاكل العمل بطريقة ابداعية.	مستشفى دراو المركزي	رئيس قسم التوعية والتثقيف الطبي
معرفة مدى تبنى المنظمة لمفهوم التمكين.	مستشفى كوم أمبو المركزي	رئيس قسم الادوية والمستلزمات الطبية
معرفة مدى حرص المنظمة على الاهتمام بالمرؤوسين أولاً .	مستشفى كوم أمبو المركزي	رئيس قسم الغسيل الكلوي
معرفة مدى تقديم الخدمة المناسبة لجميع المرضى بنفس الأهمية.	مستشفى إدفو المركزي	مدير إدارة الشئون الطبية
معرفة توفر عدد كافي من الكادر الطبي الذي يقدم الخدمات الصحية لكل مريض.	مستشفى إدفو المركزي	رئيس قسم التمريض
معرفة وجهة نظرهم حول إجراءات المنظمة في تفعيل جودة الخدمات الصحية.	مستشفيات (دراو - كوم أمبو - إدفو) المركزي	بعض الموظفين

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مقابلات الدراسة الاستطلاعية.



أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

#### جدول رقم (٤)

بيان بمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية

الموظفون	مدراء الإدارات	البيان
١٠	٢	مستشفى دراو المركزي
١٠	٢	مستشفى كوم أمبو المركزي
١٠	٢	مستشفى إدفو المركزي
٣٠	٦	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي توضيح الهدف من المقابلات ونتائجها:

أولاً: الهدف من هذه المقابلات ما يلي:

- توصيف مبدئي للقيادة الخادمة بالمنظمات قيد الدراسة.
- تحديد مدى ملائمة القيادة الخادمة المطبقة لتحقيق جودة الخدمات الصحية داخل هذه المنظمات.
- تحديد أهم أوجه القصور الخاصة بالقيادة الخادمة بهذه المنظمات.

وبسؤال الأشخاص الذين تمت معهم المقابلات عن مدى إدراكهم لمفهوم القيادة الخادمة بالقطاع الحكومي الطبي واتجاهاتهم نحوه ومدى الاستفادة منه ودوره في تحقيق جودة الخدمات الصحية بمنظماتهم وانعكاسه على كافة الأطراف ذات الصلة توصل الباحث إلى وجود مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في تطبيق المنظمات الصحية بمحافظة أسوان للقيادة الخادمة بالإضافة إلى انخفاض جودة الخدمات الصحية المقدمة بهذه المنظمات للقيادة الخادمة والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

ثانياً: نتائج هذه المقابلات:

يمكن عرضها على النحو التالي:

أ- أجاب ٢١ مفردة من مفردات العينة الاستطلاعية (أي نسبة ٥٨.٣%) بأنها لا تعرف شييء عن القيادة الخادمة ولا تعرف ماهي أهم الأبعاد الرئيسية الواجب توافرها لتطبيق القيادة الخادمة داخل المنظمة والأثر الذي تلعبه على جودة الخدمات الصحية.

ب- أجب ٢٣ مفردة من مفردات العينة بما فيهم رئيس قسم التوعية والتثقيف الطبي بمستشفى دراو المركزي (أي نسبة ٦٣.٩%) أن حل مشاكل العمل من قبل القيادة الادارية بالمنظمة تكون في معظم الاوقات من خلال الإعتماد على الطرق التقليدية ولا يتم الاعتماد على الطرق الإبداعية والتفكير خارج الصندوق.

ج- أجب ٢٥ مفردة من مفردات العينة (أي نسبة ٦٩.٤%) بأن المنظمة لديها قصور في اتباع ثقافة التمكين وتكوين صف ثان من القيادات في حين إختلفت إجابة رئيس قسم الادوية والمستلزمات الطبية بمستشفى كوم أمبو المركزي .

د- أجب ٣١ مفردة من مفردات العينة (أي نسبة ٨٦.١%) أن المنظمة لديها قصور كبير في الإهتمام بالمرؤوسين أولاً ، حيث كانت معظم الاجابات بما فيهم رئيس قسم الغسيل الكلوي بمستشفى كوم أمبو العام تدل على وجود قصور من قبل المنظمة في الإهتمام بالمرؤوسين أولاً.

هـ. أجب ٣٠ مفردة من مفردات العينة (أي نسبة ٨٣.٣%) أن المنظمة لا تعمل على تقديم الخدمة المناسبة لجميع المرضى بنفس الأهمية نظرا لوجود عجز في الامكانيات المادية الملموسة في بعض الأقسام بالمستشفى وجاء رأى مدير إدارة الشؤون الطبية بمستشفى إدفو المركزي متفقاً مع هذا الرأى .

و. كما جاءت إجابة ٣٢ مفردة من مفردات العينة (أي نسبة ٨٨.٩%) وهى نسبة عالية جدا بوجود عجز فى الكادر الطبى الذى يقدم الخدمات الصحية مما أثر ذلك سلبيا على جودة الخدمة الطبية المقدمة.

ز. وأجب ٢٥ مفردة من مفردات العينة (أي نسبة ٦٩.٤%) بوجود قصور فى جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بالمنظمات الصحية موضع الدراسة.

### ثالثاً: مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة يتطرق البحث الحالى لمشكلة تعاني منها غالبية المنظمات الصحية بجنوب الصعيد وخاصة بمحافظة أسوان والمتمثلة فى " وجود قصور فى تطبيق المنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومى بمحافظة أسوان للقيادة الخادمة بالاضافة إلى انخفاض جودة الخدمات الصحية

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل ومصطفى كامل علاء

المقدمة بهذه المنظمات"، إذ تلاحظ من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث وجود العديد من الظواهر التي تعاني منها هذه المنظمات والتي تم عرضها في الدراسة الاستطلاعية، حيث تبين مدى تدنى القيادة الخادمة بالمنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومي بمحافظة أسوان وانخفاض جودة الخدمات الصحية المقدمة بهذه المنظمات.

وبالتالي يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

- ١- ماهو واقع القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين في القطاع الحكومي الطبي في المنظمات الصحية بمحافظة أسوان؟
- ٢- إلى أي مدى يمكن للقيادة الخادمة أن تؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومي بمحافظة أسوان؟
- ٣- كيف يمكن للقيادة الخادمة أن تؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومي بمحافظة أسوان؟
- ٤- إلى أي مدى يوجد أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على وعى وإدراك القيادة الخادمة وأثرها على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومي بمحافظة أسوان؟

رابعاً: فروض البحث:

تمت صياغة فروض البحث في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر معنوي لبعد المهارات المفاهيمية على جودة الخدمات الصحية.

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر معنوي لبعد التمكين على جودة الخدمات الصحية.  
الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر معنوي لبعد مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح على جودة الخدمات الصحية .

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر معنوي لبعد التصرف بأخلاق على جودة الخدمات الصحية.

الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد أثر معنوي لبعد الإهتمام بالمرؤوسين أولاً على جودة الخدمات الصحية.

الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة معاً على جودة الخدمات الصحية .

الفرض الرئيسي الثالث: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين من العاملين بالكادر الطبي فيما يتعلق بأرائهم حول القيادة الخادمة وأثر ذلك على جودة الخدمات الصحية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ويتفرع من هذا الفرع الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين من العاملين بالقطاع الطبي وفقاً للمستوى الإداري.

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين من العاملين بالقطاع الطبي وفقاً للمسمى الوظيفي.

الفرض الفرعي الثالث: لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين من العاملين بالقطاع الطبي وفقاً للمؤهل العلمي.

الفرض الفرعي الرابع: لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين من العاملين بالقطاع الطبي وفقاً للفئة العمرية .

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

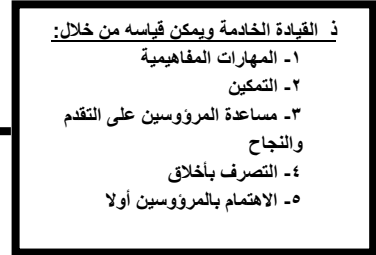
د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

الفرض الفرعي الخامس: لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين من العاملين بالقطاع الطبي وفقاً لسنوات الخبرة .

في ضوء فروض البحث يمكن استنتاج نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الباحث

شكل رقم (٢)  
نموذج الدراسة

### خامساً: أهداف البحث:

- في ضوء العرض السابق لمشكلة وفروض البحث يمكن القول أن الأهداف الأساسية لهذا البحث تتمثل فيما يلي:-
- 1- التعرف على أثر القيادة الخادمة والتي تتمثل أبعادها في (المهارات المفاهيمية ، التمكين ، مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً ، التصرف بأخلاق) على جودة الخدمات الصحية.
  - 2- التعرف على الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات القيادة الخادمة وكذلك معرفة مدى إدراك كافة المبحوثين لأهمية القيادة الخادمة وأثرها على جودة الخدمات الصحية.
  - 3- العمل على تحديد أبرز العوامل التي تساعد على تطبيق القيادة الخادمة بجميع أبعادها والقضاء على أوجه القصور ومسبباتها واستخدامها في تحقيق جودة الخدمات الصحية بما يضمن إمكانية تعميمه على المنظمات المماثلة.
  - 4- الخروج بنتائج وتوصيات تفيد المنظمات قيد البحث (المنظمات الصحية) في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

### سادساً: أهمية البحث:

#### 1- الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية مما يلي:

- أ- طبقاً لما هو متاح من الدراسات السابقة تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة نسبياً في هذا المجال في الدول العربية وخاصة في مصر بحيث لم يتم إجراء أي دراسة تتناول معرفة لأثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية بالمنظمات الصحية بالقطاع الحكومي بمحافظة أسوان وذلك من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي.
- ب- يساهم البحث في معرفة أهم أبعاد القيادة الخادمة وكيفية قياسها وما الأثر النسبي الذي تلعبه القيادة الخادمة بالمنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومي بمحافظة أسوان على جودة الخدمات الصحية.

ج- كما تنبع أهمية البحث من كونه سيقدم إضافة علمية، لمعرفة أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من خلال تقديم توصيات ربما تساهم في تحقيق جودة الخدمات الصحية من خلال تطبيق القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة.

## ٢- الأهمية التطبيقية:

يستمد البحث أهميته التطبيقية مما يلي:

أ. يمكن من خلال هذا البحث التعرف على أفضل الأساليب الإدارية التي يمكن إستخدامها في تطبيق القيادة الخادمة ومدى تأثيرها على جودة الخدمات الصحية.

ب. كما يستمد البحث أهميته من النتائج والتوصيات المتوقعة التي سوف تساهم في تقديم خطة عمل لتفعيل القيادة الخادمة بالمنظمات الصحية قيد البحث ومعرفة مدى إنعكاس ذلك على جودة الخدمات الصحية بهذه المنظمات من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي.

ج. يستمد هذا البحث أهميته من أهمية مجال التطبيق وهو القطاع الحكومي الطبي بالمنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومي بمحافظة أسوان.

سابعاً: الإطار النظري للبحث :

## ١- القيادة الخادمة:

يتم التعرف على القيادة الخادمة من خلال مجموعة من العناصر الفرعية والتي تتمثل في مفهوم القيادة الخادمة والفرق بين القيادة والإدارة بالإضافة إلى الخصائص الأساسية للقائد الخادم وأبعاد القيادة الخادمة وذلك على النحو المبين أدناه.

### ١-١ مفهوم القيادة الخادمة :

لقد تعددت وتتنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة فقد عرفها العديد من الكتاب والمفكرين بطرق وأوجه مختلفة وفقاً لما يراه هؤلاء من منظورهم ، ولكن يمكننا القول بأنه توجد قاعدة مشتركة تم الاحتكام إليها لصياغة هذه المفاهيم ، ونذكر

من ذلك تناول (Silva, 2016) القيادة على أنها عملية التأثير التفاعلي بين فرد يسمى القائد ويتقبله الأفراد أو المرؤوسين للتأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة في إطار تنظيمي.

كما عرف (Northous, 2015) القيادة بأنها عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد يطلق عليهم أعضاء المجموعة وذلك بهدف تحقيق أهداف مشتركة بين الفرد ومجموعة الأفراد ، ومنها يمكننا القول بأن هذا التعريف إرتكز لمجموعة من العناصر والتمثلة في إعتبار القيادة عملية بالإضافة الى كونها عملية تأثير كما أنها تحدث في المجموعات وأخيرا تتضمن أهداف المنظمة.

لذلك يمكننا التوصل إلى تعريف ملائم للقيادة يتمثل في أن القيادة هي عملية التأثير لشخص ما يسمى القائد في مجموعة من الأفراد للعمل على تحقيق هدف مشترك بين الافراد والشخص القائم بعملية التأثير وفق إستراتيجية تحقق أهداف المنظمة .

يعد مفهوم القيادة الخادمة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي برزت مع ظهور المفاهيم الإدارية الحديثة كرد فعل للتغيير والتطوير الإداري ومتطلبات العصر الحديث وتوجه القادة إلى اتباع أساليب وطرق إدارية جديدة لتحقيق أهداف منظماتهم والتي بدورها تؤدي إلى مشاركة هذه المنظمات في التطور والتقدم داخل المجتمعات .

تحرص القيادة الخادمة على خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم عن طريق توفير بيئة عمل تقوم على الثقة والتقدير والتحفيز وحث العاملين على العمل بجد وحما من أجل تحقيق أهداف المنظمة والتي تعد أهداف مشتركة بين القائد الخادم والموظفين (المرؤوسين) (Mustafa, 2015) .

## ٢-١ الفرق بين القيادة والإدارة

تتعدد الآراء ووجهات النظر حول المفاهيم المتعلقة بالإدارة والقيادة فهناك ما يرى أن الإدارة والقيادة لا فرق بينهما وأنهما يحملان نفس المعنى ، وهناك من يرى الإدارة على أنها أشمل وأعم من القيادة وعلى الجانب الآخر يرى البعض أن القيادة بمفهومها تعتبر أشمل من الإدارة.



أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

### جدول رقم ( ٥ ) الفرق بين القيادة والإدارة

م	وجه المقارنة	القيادة/ القائد	الإدارة/ المدير
١	الإهتمام	الإهتمام بالنتائج النهائية	الإهتمام بطريقة الإنتاج
٢	التركيز	الرؤية والرسالة	الهيكل والنظم
٣	الجودة الشاملة	يهتم بالفاعلية	يهتم بالكفاءة
٤	السلطة	يستمدّها من ذاته	يستمدّها من الأنظمة
٥	الشمولية	يهتم بالعموميات	يهتم بالتفاصيل
٦	التخطيط	إستراتيجي	تشغيلي
٧	التغيير	يهتم بالتطوير	يهتم بتجديد الوضع القائم
٨	الرقابة	يركز على الرقابة الذاتية	يراقب أداء موظفيه
٩	التحدى	يقبل التحدى ويحب المغامرة	يتأقلم مع الوضع الراهن
١٠	العمل	مبادر(يسير للمستقبل)	مثابر(يعيش الحاضر)

المصدر: (غالي، ٢٠١٥)

### ٣-١ الخصائص الأساسية للقائد الخادم

يتسم القائد الخادم بمجموعة من الخصائص والصفات المتمثلة في العناصر التالية:

أ- **الإستماع**: يتسم القائد بقدرته على التعرف على متطلبات التابعين له ومدى تمتعه بمهارات الإتصال وقدرته على إتخاذ القرارات وفقا لاحتياجات تابعيه ومرؤوسيه ، ويتميز القائد بقدرته أيضا على حسن الإستماع الجيد لمرؤوسيه نتيجة التمتع بمهارات الإتصال التي تجعله ينصت باهتمام لمشاكل مرؤوسيه ويقدم لهم النصيحة والإرشاد.

ب- **التعاطف**: يفترض القائد الخادم وفقا لهذه الخاصية النية الحسنة لدى تابعية ومرؤوسيه ، لذلك يقوم القائد الخادم بالتعاطف مع العاملين حيث يقبلهم ويعترف بهم بغض النظر عن شخصية وأداء كل فرد فيهم ، ويكمن ذلك من إشتراكهم ومرورهم بظروف عمل مختلفة سويًا من مواقف ومشاكل صعبة بالعمل إشتراكوا جميعا في إيجاد حلول لها والتي جعلت القائد الخادم يتفهم إحتياجات عناصر فريقه(Silva,2016).

**ج- الشفاء والمعالجة:** يتسم القائد الخادم بقدرته على كيفية معالجة الذات البشرية من الآثار السلبية الناتجة عن المشاعر الإنفعالية التي يتعرض لها العاملين، فيدرك القائد الخادم مدى توافر الفرصة القوية لديه لمساعدة الآخرين على التكامل والتواصل فيما بينهم للتغلب على المشاعر الإنفعالية السلبية.

**د- الوعي:** يعتبر من أهم خصائص القيادة الخادمة وفيه يستطيع القائد من خلال هذه الخاصية أن يكتشف الحقائق والمعلومات والمواقف بنظرة عامة وشمولية كاملة ومن زوايا مختلفة والحكم عليها بشفافية وإبداء الرأي الصائب فيها ، حيث يعمل الإدراك الذاتي على فهم القضايا الأخلاقية والقيم التي يعيشها.

**هـ - الإقناع:** يعتبر هذا العنصر عنصر فيصلى بين القائد الخادم والقائد التقليدي ، حيث يلجأ القائد الخادم إلى الإعتداع على الإقناع بدلا من الإعتداع على السلطة التي يمنحها المنصب وبالتالي تكون لعملية الإقناع دورا فعالا فى تقريب وجهات النظر بين العاملين جميعا للتوصل إلى حلول مرضية لجميع الأطراف بدلا من الإجبار بإستخدام السلطة.

**و- الرؤية والتصور المفاهيمي:** تعد أحد الصفات التي تميز القائد الخادم هي مدى قدرته على تكوين رؤية شمولية لدى العاملين من خلال توصيلها لهم وذلك لدفعهم نحو تحقيق الاهداف الطموحة والتطلع لمستقبل أفضل بالاضافة إلى حثهم على الإبداع والإبتعاد عن الروتين، حيث يمتد تفكير القائد الخادم إلى مدى قدرته على وضع الأهداف وتقييمها وتوقع النتائج منها لإحداث التوازن بين النظرية والتطبيق.

**ز- البصيرة:** يتصف القائد الخادم بقدرته على التنبؤ بالنتائج المختلفة لمشكلة معينة أو حالة ما ، حيث أنه قادر على تحديد الواقع وبالرجوع إلى خبراته ومهاراته التي إكتسبها سابقا يمكنه رسم النتائج المتوقعة مسبقا قبل وقوعها ووضع سيناريوهات واتخاذ القرار المناسب.

ح- الإشراف: يتمثل دور القائد الخادم في سعيه إلى الحفاظ على ثروة المؤسسة ومكتسباتها، ويتم النظر إلى القيادة الخادمة بالتزامها بمساعدة وتوجه الآخرين وذلك من خلال تقديم الدعم والمساندة للعاملين حتى يستطيع هؤلاء العاملين القيام بالأعمال على الوجه الأكمل.

ط- الإلتزام بإرتقاء الآخرين: يلتزم القائد الخادم بتقديم كافة الطرق التي تكفل للعاملين بأنه باتباعها يتم تطوير أداء العاملين ونموهم ذاتيا وإداريا ومهنيا، حيث أنه يوجد عدد ليس بالقليل في أى منظمة يكون هدفه هو تحقيق الذات والإرتقاء بمستواه المهني والوظيفي، والقائد الخادم يسعى إلى مساعدة العاملين وتوجيههم لتحقيق الإرتقاء بهم.

ك- بناء مجتمع مترابط: يسعى القائد الخادم إلى تحقيق الترابط والتقارب بين أفراد المجتمع سواء على مستوى الدول أو المنظمات أى داخل المنظمات، فالقائد الخادم في المنظمات يعمل على بناء مجتمع مترابط من العاملين عن طريق تنمية روح الجماعة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل التي تساعد على تكوين علاقات طيبة بين العاملين وبعضهم البعض والتي تؤثر إيجابيا على أدائهم الوظيفي.

#### ١-٤ أبعاد القيادة الخادمة

إنه بمراجعة الأبحاث والدراسات العلمية والأدبيات التي تناولت القيادة الخادمة تم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي:

#### أ- المهارات المفاهيمية:

تتمثل المهارات المفاهيمية في مدى قدرة القائد على حيازته للمعرفة عن المنظمة والمهام الواجب القيام بها ، حيث أن القائد الخادم المالك للمعرفة والمعلومات يمكنه توجيه ومساعدة المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ب- التمكين:

يتم توفير المساعدة للمرؤوسين حتى يكونوا قادرين على خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى أفعال ، حيث يتم تزويد المرؤوسين بالحرية الكافية والمعلومات الضرورية حتى يفعلوا ما يريدون لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح.(جوادى ، ٢٠١٥)

#### ج- مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح:

يتمثل مساعدة المرؤوسين وتوجيههم نحو التقدم والنجاح أحد الأبعاد الأساسية للقيادة الخادمة والتي تحرص عليها القيادة الخادمة الناجحة من خلال القيام بعملية الدعم والتوجيه اللازمين للمرؤوسين.

#### د- التصرف بأخلاق:

يعد التعامل بسلوك أخلاقي ومنصف وعادل لجميع المرؤوسين أحد أبعاد القيادة الخادمة والتي لا بد أن تتوفر في القائد الخادم حيث يعتبر السلوك ومحركاته أداة هامة للتأثير في المرؤوسين.

#### هـ - الإهتمام بالمرؤوسين أولاً:

يعد إعطاء الأولوية للمرؤوسين في حل المشكلات على وجه الخصوص أحد أبعاد نجاح القيادة الخادمة ، فعلى سبيل المثال المشرفين الذين يمارسون مبدأ الإهتمام بالمرؤوسين أولاً غالبا ما يقومون بإعطاء أولوية لمشكلات المرؤوسين اللذين يواجهونها في أداء المهام المسندة إليهم.

#### ٢- جودة الخدمات الصحية:

يتم التعرف على جودة الخدمات الصحية من خلال تناول مجموعة من العناصر الفرعية والتي تتمثل في مفهوم جودة الخدمة و معوقات تطبيق نظام جودة الخدمة فى المنظمات الصحية و أبعاد جودة الخدمات الصحية وذلك على النحو المبين أدناه.

## ٢-١ مفهوم جودة الخدمة

تعتبر الجودة مقياس لتمييز المنتج سواء كان سلعة أو خدمة مقدمة بحيث تكون خالية من أية نواقص أو عيوب من خلال الإلتزام بالمعايير المعتمدة والتي تم وضعها.

تتمثل الجودة من وجهة نظر العديد من المستهلكين في أنها الشيء الأفضل والأحسن والأكثر ملاءمة للغرض، أى يتم قياس مواصفات المنتج مع المتطلبات (الخالدي، ٢٠١٤:٤٥)، لذلك يعتبر عدم المعرفة بإحتياجات ورغبات المستهلكين أحد الأسباب الرئيسية لعدم نجاح المنظمات التي تقدم الخدمات، فالكثير من المنظمات التي تقدم الخدمات للعملاء لديها الرغبة والدافعية أن تكون حريصة على تقديم الخدمة بجودة مناسبة طبقا للمعايير الموضوعه وقد تم تناول جودة الخدمة من خلال مجموعة متعددة من التعريفات والأدبيات، حيث عرف فيليب كوتلر جودة الخدمة على أنها "إحدى الإستراتيجيات التنافسية الكبرى في مجالات الخدمات من أجل ضمان مستوى أحسن من الخدمات المقدمة للعميل (Kotler et Dubois,2000)"

كما يتم تعريف جودة الخدمة على أنها مطابقة الخدمة الفعلية المقدمة للعملاء بالخدمة المتوقعة الموضوعه وفقا للمعايير القياسية الموضوعه من قبل لتقديم الخدمة. ( أبو عيد وآخرين، ٢٠١٦ )

ومن التعريفات والدراسات يمكننا التوصل إلى أنه لا يوجد تعريف موحد لجودة الخدمة إلا أنه يوجد إتجاه مشترك إلى حد ما بين هذه الأدبيات والتعريفات بالنظر إلى جودة الخدمة باعتباره مقارنة بين ما يريده ويتوقعه العملاء وبين الأداء الفعلى المدرك لتقديم الخدمة، أى أنه عبارة عن المقارنة بين المستهدف والواقع الفعلى.

## ٢-٢ معوقات تطبيق نظام جودة الخدمة في المنظمات الصحية:

أ- **تغيير القيادات بشكل مستمر:** حيث يؤدي تغيير القيادات الإدارية باستمرار إلى عدم الإستقرار في أوضاع المنظمة وبالأخص تطبيق الجودة على المدى الطويل ، حيث أن عملية تطبيق الجودة هي عملية تنابعية ومستمرة والمفترض أنها لا تتأثر بتغيير القيادات ، ولكن في الواقع العملي يعمل تغيير القيادات الإدارية على تعطيل عملية الإستمرارية.

ب- **قصور الكفاءات البشرية:** حيث أن عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال الجودة والإعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين خاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب لرفع كفاءتهم وإكتساب المهارات والخبرات الجديدة في مجال الجودة يؤدي ذلك إلى إعاقة تطبيق الجودة.

ج- **عدم وجود روح المنافسة بين المنظمات:** إن المنافسة حافز أساسي بين المنظمات لتحسين أدائها وتحسين مستوى الخدمات المقدمة ، وحيث أن قصور المنظمات وتقاؤها في تطبيق مبادئ الجودة لتحسين مستوى الأداء ونتيجة عدم وجود روح المنافسة يؤدي ذلك إلى إعاقة تطبيق نظام الجودة في المنظمات الصحية.

د- **الإفتقاد الى روح الفريق:** يعتبر فريق العمل الناجح والمتربط والذي يوجد بين أعضائه علاقات عمل طيبة ومنسجمة يؤدي ذلك إلى نجاح أى نظام ، وفي ضوء ذلك فإن الإفتقاد إلى روح الفريق وفقدان الإتصالات الفعالة بين أعضاء الفريق يؤدي إلى إعاقة تطبيق نظام جودة الخدمة في المنظمات الصحية.

## ٢-٣ أبعاد جودة الخدمات الصحية

### أ- الإعتماضية:

تتمثل الإعتماضية في قدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي قامت بالعرض بتقديمها بشكل دقيق والوثوق فيها والإعتماضية عليها في إشباع الحاجة إلى الخدمة المقدمة ، حيث تتمثل الإعتماضية في تقديم المنظمة لخدماتها بصورة تعكس درجة مرتفعة من الموثوقية على هذه الخدمات ، والتي يجب أن تتوفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات ( زيدان ، ٢٠١٠ ) ، وعرفه ( الضمور ، ٢٠١٢ ) بأنها قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يعتمد عليه وبدرجة عالية من الدقة والصحة. (العتوم، ٢٠١٨ : ٣٦)

### ب- الإستجابة:

يمثل بعد الإستجابة أحد الركائز الأساسية لتحقيق جودة الخدمة ، حيث يجب على المنظمة تلبية حاجات ورغبات العملاء، والإجابة على إستفساراتهم والأخذ في الإعتبار مقترحاتهم والعمل على حل مشكلاتهم فيما يتعلق بالخدمة المقدمة ، ونذكر بأن المنظمة التي تتمتع بقدر من المرونة لديها القدرة على تحقيق هذا البعد وهو الإستجابة للعملاء ( Kabir & 2010 ) ، كما أن عامل الوقت يمثل عنصر هام في تحقيق بعد الإستجابة.

### ج- التعاطف :

يعرف التعاطف كأحد أبعاد جودة الخدمة على أنه الإهتمام الذي تظهره المنظمة نحو عملائها (Lakkoj, 2016) ، حيث تكون المنظمة التي تسعى إلى تحقيق جودة الخدمة حريصة على نقل هذا المفهوم إلى عملائها من خلال حرص الموظفين بها على نقل فكرة التفرد والتميز في تقديم الخدمة لعملائها بجودة عالية، ومثال ذلك الموظفون في المنظمات الصغيرة يكون من اليسير بالنسبة لهم بل يقومون بالفعل بتكوين وتنمية علاقات طيبة بينهم وبين عملائهم نظرا لأن كل طرف يحرص على الإحتفاظ

بالطرف الآخر ولأن المنظمة حريصة على تنمية العلاقات الطيبة بين العملاء التي تنشأ من تلقى العملاء للخدمة المطلوبة والمناسبة للمعلن عنه مسبقاً.

#### د- الأمان:

يعد شعور العميل (المريض) بالأمان خاصة في القطاع الطبي إنما يدل على تحقيق الجودة في تقديم الخدمة وعلى وجه الخصوص أن هذه الخدمة تتعلق بصحته وتصل في أحيانا كثيرة إلى حياته ، حيث يعرف الأمان وفقاً لتعريف أحد الباحثين على أنه معرفة الموظف ولباقتة وقدرة المنظمة وموظفيها على حفز الثقة لدى العملاء (Lakkoj,2016) ، ويمكن للباحث أن يوضح بعد الأمان كأحد الأبعاد الهامة الرئيسة لجودة الخدمة على أنه يتمثل في قدرة الموظفين والكادر الطبي على كسب ثقة العميل (المريض) في الخدمة الطبية المقدمة من خلال إمتلاكهم المهارة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة بالإضافة إلى تحقيق الثقة والسرية للمحافظة على خصوصيات العملاء (المرضى) ، كما أن الإجراءات التي تتبعها المستشفى من النظام والعناية الطبية أحد المؤثرات الرئيسية التي تشعر العميل بالأمان.

#### هـ- الجوانب المادية الملموسة:

يتمثل بعد الجوانب المادية الملموسة في المظهر والشكل الخارجي للمرافق والمعدات والعاملين وأدوات الإتصال المستخدمة داخل المنظمة ، حيث تقدم العناصر الملموسة دلالة مادية أو صورة حول الخدمة التي سوف يستخدمها العملاء من أجل تقديم الجودة حسب وجهة نظر العميل (Asif,2014) ، وإستناداً لذلك فيتمثل بعد الجوانب المادية الملموسة في كافة التجهيزات المادية بدأ من موقع المستشفى وإمكانياتها وتجهيزاتها من معدات وأدوات وأجهزة طبية حديثة ومرافق وخدمات وأماكن إستقبال وإنتظار بالإضافة إلى الكوادر الطبية التي تكون على درجة عالية من الكفاءة والمهارة.



### ٣- العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة الخدمات الصحية:

إن القيادة الخادمة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة الناتجة عن التغيير والتطوير الإداري ولتحقيق عملية الإستدامة في ظل متطلبات العصر الحديث مما جعل القادة يتبعون أساليب وطرق إدارية جديدة لتحقيق أهداف منظماتهم ، حيث تحرص القيادة الخادمة على خدمة ومساعدة المرؤوسين والتأثير عليهم من خلال توفير بيئة عمل تقوم على الثقة والتحفيز وحث العاملين على العمل بجد وحماس.

إنه في ضوء الدراسات والبحوث وأدبيات الإدارة تم تناول القيادة الخادمة في هذا البحث من مجموعة أبعاد متعددة تمثل أبعاد رئيسية في القيادة الخادمة وهي المهارات المفاهيمية والتي تتمثل في مدى قدرة القائد على حيازته للمعرفة عن المنظمة والمهام الواجب القيام بها ، بالإضافة إلى بعد التمكين والذي فيه يقوم القائد الخادم بتوفير المساعدة للمرؤوسين حتى يكونوا قادرين على خلق وإيجاد أفكار جديدة وتحويلها إلى أفعال وسلوك فعلى ، كما يأتي بعد ذلك مساعدة المرؤوسين على التقدم ويمثل ذلك بعد هام كأحد أبعاد القيادة الخادمة حيث يتمثل في مساعدة المرؤوسين وتوجيههم نحو التقدم والنجاح من خلال الدعم والتوجيه اللازم ، بالإضافة أيضا إلى بعد التصرف بأخلاق والذي يتمثل في التعامل بسلوك أخلاقي ومنصف لجميع المرؤوسين ، ويأتي أخيرا بعد الإهتمام بالمرؤوسين أولا وفيه يتم إعطاء الأولوية للمرؤوسين في حل المشكلات حتى يكون المرؤوسين قادرين على العطاء في الأعمال المسندة إليهم.

تم تناول هذه الأبعاد وقياس أثرها على جودة الخدمات الصحية نظرا لأهمية جودة الخدمات بصفة عامة وجودة الخدمات الصحية بصفة خاصة ، حيث تم تناول جودة الخدمات الصحية من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد المتمثلة في الإعتدالية والتي تتمثل في مدى قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بشكل موثوق فيه والإعتدال عليها في إشباع الحاجة إلى الخدمة المقدمة ، ويأتي بعد ذلك بعد الإستجابة والذي يمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق جودة الخدمة حيث يتحقق من خلال الإجابة

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

على إستفسارات العملاء والأخذ في الإعتبار مقترحاتهم والعمل على حل مشكلاتهم فيما يتعلق بالخدمة المقدمة، كما تم التطرق إلى بعد التعاطف والذي يتمثل في مدى الإهتمام الذي تظهره المنظمة نحو عملائها حيث تسعى المنظمة الى تحقيق جودة الخدمة وفقا لهذا البعد الهام المتمثل في التعاطف من خلال حرص المنظمة الصحية على تكوين وتنمية علاقات طيبة بين موظفيها وعملائها ، وتم التطرق إلى بعد الأمان والذي يتم تحقيقه من خلال مدى معرفة الموظف ولباقته وقدرة المنظمة وموظفيها على بث الثقة لدى عملائها وخاصة فيما يتعلق بالخدمات لأنها تمس جانب هام من حياة الفرد، بالإضافة إلى الجوانب المادية الملموسة ويتمثل ذلك فى الشكل الخارجى للمرافق والمعدات والعاملين وأدوات الإتصال المستخدمة داخل المنظمة حيث يعد ذلك بعد هام فى الإشارة والتعبير عن تميز المنظمة الخدمية بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة .

لقد تطرقت بعض الدراسات السابقة لتوضيح العلاقة بين القيادة الخادمة أو أحد أبعادها وبين جودة الخدمات الصحية أو أحد أبعادها ، ويظهر ذلك فى دراسة (Martin,2019) والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابى للقيادة الخادمة على الرعاية التعاطفية كأحد الأبعاد الرئيسية والتي تؤدى إلى تحسين الخدمات المقدمة، كما تناولت دراسة (Naobia,2020) وجود علاقة إرتباطية بين أسلوب القيادة الخادمة والذي مثله الباحث فى مجموعة أبعاد تتمثل فى (التواصل والحرص على سلامة المرضى ونشر ثقافة الرعاية الصحية) وبين جودة الخدمة والمتمثلة فى جودة الرعاية الصحية ، كما توصلت دراسة (Mostafa&El Motalib,2019) إلى وجود إرتباط إيجابى قوى بين السلوك الإستباقي للقائد الخادم وتحسين جودة علاقات التبادل مع المشرفين.

**ثامناً: حدود البحث:**

تم إجراء هذا البحث في إطار الحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على موضوع القيادة الخادمة وأثرها على جودة الخدمات الصحية .

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

٢- الحدود البشرية: يقتصر البحث على العاملين بالقطاع الطبي بالمنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومي بمحافظة أسوان.

٣- الحدود الزمنية: تمثلت في الفترة الممتدة ما بين العامين ٢٠١٦-٢٠١٩ ويرجع اختيار الباحث لهذه الفترة الزمنية للأسباب التالية:

أ. تيسر للباحث الحصول على بيانات تاريخية عن هذه الفترة بما يسمح بإتمام البحث بشكل موضوعي.

ب. يرى الباحث أن هذه الفترة تعد كافية لتحقيق أهداف البحث والخروج بنتائج وتوصيات تفيد المنظمات المبحوثة.

٤- الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذا البحث على المنظمات الصحية التابعة للقطاع الحكومي بمحافظة أسوان ، لما لهذه المنطقة الجغرافية من أهمية إستراتيجية حيث تعتبر أسوان بوابة مصر الجنوبية لإفريقيا كما تعتبر مدينة سياحية ومقصد للكثير من السياح على مستوى العالم ، ووقوعها في موقع إستراتيجي يساعد في تحقيق أهداف البحث.

تاسعا: منهجية البحث والدراسة الميدانية :

في ضوء مشكلة وفروض البحث يشير الباحث وبشكل مختصر إلى الأسلوب المتبع في البحث وتناول الباحث في هذا الجزء وبشكل تفصيلي المنهجية التي اعتمدها، وفي ضوء ما سبق فإن الباحث استعرض منهجية البحث من خلال تناول العناصر التالية:

أ- تحديد نوع ومصادر البيانات.

ب- تحديد مجتمع وعينة البحث.

ج- طرق جمع البيانات.

د- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات.

#### أ- تحديد نوع ومصادر البيانات:

في ضوء مشكلة ومتغيرات البحث يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث على النحو التالي:

##### ١- البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للبحث على المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشور منها والغير منشور والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع البحث أو أي جانب من جوانبه، بالإضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المسجلة والمنشورة ذات الصلة بالمنظمات الصحية موضع الدراسة خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠١٦-٢٠١٩ .

##### ٢- البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث من المنظمات الصحية موضع الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية .

##### ب- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالكادر الطبي من أطباء وصيادلة وهيئة تمريض بالمنظمات الصحية بالقطاع الحكومي بمحافظة أسوان ، وقد تم إختيار عدد (٣) منظمات صحية تعمل في القطاع الحكومي الطبي بمحافظة أسوان لإجراء الدراسة وهي (مستشفى دراو المركزي ، مستشفى كوم أمبو المركزي، مستشفى إدفو المركزي ) ويرجع السبب في اختيار المنظمات الصحية لإجراء الدراسة الميدانية لكونها أحد القطاعات الهامة على المستوى العام والخاص والتي تمس حياة الافراد والمواطنين بشكل كبير، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بعدد (٣١٩) مفردة نظرا لأن أعداد العاملين بالكادر الطبي بالمنظمات الصناعية موضع الدراسة وهي (مستشفى دراو المركزي ، مستشفى كوم أمبو المركزي، مستشفى إدفو المركزي ) بلغ (١٨٥٣) مفردة حتى نهاية عام ٢٠١٩ ، وبذلك بلغت الاستثمارات الموزعة (٣١٩) استثمارة ، وقد تم استعادة ( ٢٩٥ ) وتم استبعاد منها (٧) استثمارات لعدم

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل ومصديين كامل علاء

اكتمالها ليصبح عدد الاستجابات الصحيحة (٢٨٨) أي أن نسبة الاستجابة ٩٠.٣%، وفي ضوء ذلك تم تحديد العينة طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% ونظراً لصعوبة قيام الباحث بإجراء البحث على كل المنظمات الصحية العاملة في القطاع الحكومي الطبي بمحافظة أسوان ونظراً للانتشار الواسع لهذه المنظمات وفروعها وتباعدها فقد تم إختيار مستشفى دراو المركزي، مستشفى كوم أمبو المركزي، مستشفى إدفو المركزي لإجراء البحث.

جدول رقم (٦)

مجتمع وعينة البحث

نسبة الاستجابة	الاستجابات الصحيحة	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الموزعة	عينة البحث	مجتمع البحث	فئة الدراسة
٩٠.٣%	٢٨٨	٧	٢٩٥	٣١٩	٣١٩	١٨٥٣	العاملين بالكادر الطبي

المصدر: من إعداد الباحث

ومن الجدول السابق يمكن ملاحظة ارتفاع نسبة الاستجابة وذلك لأن الباحث له صلة إلى حد كبير بالمجتمع محل الدراسة حيث تقع هذه المنظمات موضع الدراسة في المحيط الجغرافي لعمل الباحث وهي محافظة أسوان والذي أدى إلى ارتفاع نسبة الاستجابة مع انخفاض ملحوظ في عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل. والجدول التالي يبين توزيع الاستمارات على المنظمات الصحية على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

توزيع الاستمارات على المنظمات موضع البحث

النسبة إلى المجموع	الإجمالي	هينة ترميز	صيادلة	أطباء	بيان
١٩%	٣٤٥	٢١٣	٢٤	١٠٨	مستشفى دراو المركزي
٢٨%	٥٢٧	٣١٣	٤٦	١٦٨	مستشفى كوم أمبو المركزي

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

بيان	أطباء	صيادلة	هيئة تمريض	الإجمالي	النسبة إلى المجموع
مستشفى إدفو المركزي	٢٢٦	٩٠	٦٦٥	٩٨١	٥٣%
الإجمالي	٥٠٢	١٦٠	١١٩١	١٨٥٣	١٠٠%

المصدر : من إعداد الباحث

قام الباحث بإختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بالكادر الطبي بالمنظمات الصحية موضع الدراسة وذلك نظرا للآتي:

- أ. مجتمع العاملين غير متجانس، حيث يضم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية من أطباء وصيادلة وهيئة تمريض فضلا عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.
- ب. اختلاف عدد العاملين بالكادر الطبي في المنظمات الصحية موضع الدراسة من منظمة إلى أخرى، ومن فرع لآخر.

ج- طرق جمع البيانات:

١- قوائم الاستقصاء:

تعتبر استمارة الاستبيان "الاستقصاء" أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، تم استخدام استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث وقد تم اختيار استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية لأنها من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما، وتم تصميم استمارة للاستقصاء موجهة للعاملين بالكادر الطبي قيد البحث (ملحق ١) في ضوء أهداف البحث.

٢- المقابلات الشخصية:

اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارة الاستبيان وذلك للإجابة على بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم أثناء ملء استمارات الاستقصاء لإيضاح وشرح أهداف البحث وللتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية من

المستقصي منهم متى أمكن ذلك، ولييدي المستقصي منهم آرائهم وملاحظاتهم، وكذلك للحصول على بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان.

#### د- أساليب التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالإعتماد على برنامج SPSS (Statistical package for social science) لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولاختبار صحة فروض البحث، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:

#### أ) الإحصاء الوصفي:

اعتمد الباحث في الإحصاء الوصفي على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة الى استخدام معامل الثبات وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة بطريقة الجذر التربيعي لمعامل الفا.

#### ب) الإحصاء الاستدلالي:

حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

#### ■ تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear regression analysis

وهو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS (Ordinary Least Squares) والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار (t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.

وفيما يلي أهم نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية:

لقد أسفر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن ظهور العديد من النتائج وفيما يلي سيقوم الباحث بعرض هذه النتائج مع بيان مدى مساهمتها في إثبات صحة الفروض التي قام عليها البحث.

#### ١ - معامل الصدق والثبات لمحاور الاستبيان:

تم حساب معاملي الصدق و الثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في كل فئة من فئات الدراسة, وذلك لبحث مدى ثبات أسئلة الاستبيان ولبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الاسئلة في التحليل كما تم الاعتماد على قياس ثبات أداة الدراسة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت قيم معاملي الصدق والثبات في الجداول التالية:

#### جدول رقم (٨)

قياس الثبات باستخدام معامل الارتباط لفئة العاملين بالكادر الطبي

اسم المتغير	عدد العبارات	الحد الأدنى لمعاملات الارتباط	الحد الأعلى لمعاملات الارتباط
١- المهارات المفاهيمية	٤	٠.٦٢٦	٠.٨١٣
٢- التمكين	٤	٠.٥٥٣	٠.٨٩٢
٣- مساعدة المرؤوسين	٤	٠.٦٣٦	٠.٧٨٣
٤- التصرف بأخلاق	٤	٠.٥٢٢	٠.٦٥٤
٥- الإهتمام بالمرؤوسين أولاً	٤	٠.٦٢٣	٠.٧٦٣
٦- جودة الخدمات الصحية	٢٠	٠.٦٤٢	٠.٧٥٤

من الجدول السابق يتلاحظ للباحث أن تراوحت قيم معاملات الارتباط لقياس الثبات في جميع العناصر محل الدراسة ما بين (٠.٥٣٢، ٠.٨٩٢) وهي قيم تفوق قيمة ٠.٥٠ مما يعني إمكانية الحكم بثبات العبارات دون حذف أي من هذه العبارات .



أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

### جدول رقم (٩)

معاملات ألفاكرونباخ لقياس الصدق لفئة العاملين بالكادر الطبي

اسم المتغير	عدد العبارات	معامل الصدق ألفاكرونباخ	معامل الثبات
١- المهارات المفاهيمية	٤	٠.٩٢١	٠.٩٥٨
٢- التمكين	٤	٠.٩٠٨	٠.٩٥٢
٣- مساعدة المرؤوسين	٤	٠.٨٤٩	٠.٩٢١
٤- التصرف بأخلاق	٤	٠.٩٠٧	٠.٩٤٢
٥- الإهتمام بالمرؤوسين أولاً	٤	٠.٩٣٤	٠.٩٦٦
٦- جودة الخدمات الصحية	٢٠	٠.٩١٢	٠.٩٥٤

من الجدول السابق يتضح للباحث أن معاملات الصدق والثبات مقبولة لأسئلة الاستبيان ككل، لأن جميع قيمة معاملي الصدق والثبات تجاوزت (٠.٥) وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل مع عدم استبعاد أي عنصر من عناصر المتغيرات محل الدراسة في الفئة محل الدراسة.

### ٢- اختبارات صحة الفروض الإحصائية:

الفرض الرئيسي الأول ويتضمن الآتي:

" الفرض الفرعي الأول "

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear Regression Analysis وذلك بطريقة المربعات الصغرى Ordinary Least Squares (OLS) وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض في فئة الدراسة والمتمثلة في العاملين بالكادر الطبي على ما يلي:  
المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

### جدول رقم (١٠)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض المهارات المفاهيمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
المهارات المفاهيمية	٠.٣٨١	٥.٣٨	٠	معنوي	٠.٤٥٧	٢.١٦٣

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DW DL= ١.٥٤١ Du=١.٥٧٢ ديرين واتسون

### جدول رقم (١١)

تحليل التباين ANOVA لفرض المهارات المفاهيمية

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد $r^2$	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	١ ١١٠	٢٩.٠٤	٠	معنوي	٢٠.٩٠%	٧٩.١٠%

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DW DL= ١.٥٤١ Du=١.٥٧٢ ديرين واتسون

"الفرض الفرعي الثاني"

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

### جدول رقم (١٢)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض التمكين

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
التمكين	٠.٣٤٣	٤.٦٨	٠	معنوي	٠.٤٠٨	١.٩٦٧

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DW DL = ١.٥٤١ Du=١.٥٧٢ ديرين واتسون

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل ومصديين كامل علاء

### جدول رقم (١٣)

تحليل التباين ANOVA لفرض التمكين

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد $r^2$	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
٢٦.٦٠%	٧٣.٤٠%	معنوي	٠	٢١.٩٣	١ ١١٠	الانحدار البواقي

المصدر: قيم جدولية مستخرجة DW = ١.٥٧٢ Du = ١.٥٤١ DL = ١.٥٤١

من جداول ديرين واتسون

"الفرض الفرعي الثالث"

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

### جدول رقم (١٤)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض مساعدة المرؤوسين

قيمة ديرين واتسون Dw	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة t	معامل الانحدار	المتغير المستقل
١.٨١٩	٠.٣٥١	معنوي	٠	٥.٧٩	٠.٢٥٢	مساعدة المرؤوسين

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من DW : Du = ١.٦٩٢ DL = ١.٦٦٩

جداول ديرين واتسون

### جدول رقم (١٥)

تحليل التباين ANOVA لفرض مساعدة المرؤوسين

النسبة الغير مفسرة %	معامل التحديد $r^2$	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
٢٢.٣٠%	٧٧.٧٠%	معنوي	٠	٣٣.٥٣	١ ٢٣٨	الانحدار البواقي

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من DW : Du = ١.٦٦٩ DL = ١.٦٦٩

جداول ديرين واتسون

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...  
د/ وليد كامل ومصعب كامل علاء

#### الفرض الفرعي الرابع:

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

جدول رقم (١٦)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض التصرف بأخلاق

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
التصرف بأخلاق	٠.٤٥١	٧.٧٩	٠	معنوي	٠.٥٩٦	١.٨٧٦

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DW  $Du=1.572$   $DL=1.541$  ديرين واتسون

جدول رقم (١٧)

تحليل التباين ANOVA لفرض التصرف بأخلاق

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد $r^2$	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	١ ١١٠	٢٩.٠٤	٠	معنوي	٧٤.١٠%	٢٥.٩٠%

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DW  $Du=1.572$   $DL=1.541$  ديرين واتسون

#### الفرض الفرعي الخامس:

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

### جدول رقم (١٨)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض الإهتمام بالمرووسين أولاً

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
الإهتمام بالمرووسين أولاً	٠.١٢٧	٢.٢٦	٠.٠٢٤	معنوي	٠.٣٠٣	١.٩٤٤

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من DW :  $DL = 1.669$   $Du = 1.692$

جداول ديرين واتسون

### جدول رقم (١٩)

تحليل التباين ANOVA لفرض الإهتمام بالمرووسين أولاً

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد $r^2$	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	١ ٢٣٥	٥.١٣٧	٠	معنوي	٨٩.٨٠%	١٠.٢٠%

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من DW :  $DL = 1.669$   $Du = 1.692$

جداول ديرين واتسون

الفرض الرئيسي الثاني:

ينص الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة والذي قام الباحث بصياغته في صورة فرض العدم على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة بصورة إجمالية على جودة الخدمات الصحية".

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض الرئيسي الثاني قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple linear Regression Analysis وذلك بطريقة المربعات الصغرى Ordinary Least Squares (OLS) وأسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفرض على ما يلي:  
المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل ومصعب كامل علاء

جدول رقم ( ٢٠ )

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط لفرض أبعاد القيادة الخادمة

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون r <sup>٢</sup> إجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
أبعاد القيادة الخادمة	٠.١١٥	٥.٨٩	٠	معنوي	٠.٥٨٣	١.٩٦٢

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DW Du=١.٥٧٢ DL = ١.٥٤١ ديرين واتسون

جدول رقم ( ٢١ )

تحليل التباين ANOVA لفرض أبعاد القيادة الخادمة

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r <sup>2</sup>	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار البواقي	١ ١١٠	٣٤.٧	٠	معنوي	٧١.٧٠%	٢٨.٣٠%

المصدر: قيم جدولية مستخرجة من جداول DW Du=١.٥٧٢ DL = ١.٥٤١ ديرين واتسون

الفرض الرئيسي الثالث:

ينص الفرض الرئيسي الثالث من فروض الدراسة والذي قام الباحث بصياغته في صورة فرض عدم على أنه "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول القيادة الخادمة وأثرها على جودة الخدمات الصحية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية".  
وقام الباحث بتقسيم هذا الفرض إلى خمسة فروض فرعية وفقاً لأبعاد المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...  
د/ وليد كامل ومصعب كامل علاء

### الفرض الفرعي الأول:

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

جدول رقم ( ٢٢ )

جدول اختبار الفرق بين عينات مستقلة (ANCOVA) وفقا للمستوى الإداري

المتغير المستقل	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	قيمة مربع ايتا (حجم التأثير)
القيادة الخادمة	٣.٧٠٩	٠.٠٢٥	معنوي	%٣٧.١٠

المتغير النوعي: المستوى الإداري

### الفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

جدول رقم ( ٢٣ )

جدول اختبار الفرق بين عينات مستقلة (ANCOVA) وفقا للمسمى الوظيفي

المتغير المستقل	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	قيمة مربع ايتا (حجم التأثير)
القيادة الخادمة	٠.٩٧٧	٠.٤١	غير معنوي	%٤٨.٣٠

المتغير النوعي: المسمى الوظيفي

### الفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

جدول رقم ( ٢٤ )

جدول اختبار الفرق بين عينات مستقلة (ANCOVA) وفقا للمؤهل العلمي

المتغير المستقل	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	قيمة مربع ايتا (حجم التأثير)
القيادة الخادمة	٢.٢١٢	٠.٠٦٧	غير معنوي	%٣٧.٥٠

المتغير النوعي: المؤهل العلمي

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...  
د/ وليد كامل ومصعب كامل علاء

الفرض الفرعي الرابع:

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

جدول رقم ( ٢٥ )

جدول اختبار الفرق بين عينات مستقلة (ANCOVA) وفقا للفئة العمرية

المتغير المستقل	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	قيمة مربع ايتا (حجم التأثير)
القيادة الخادمة	٢.٥٧٧	٠.٠٤٩	معنوي	%٣٧.٢٠

المتغير النوعي: الفئة العمرية

الفرض الفرعي الخامس:

المتغير التابع: جودة الخدمات الصحية

جدول رقم ( ٢٦ )

جدول اختبار الفرق بين عينات مستقلة (ANCOVA) وفقا لسنوات الخبرة

المتغير المستقل	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	قيمة مربع ايتا (حجم التأثير)
القيادة الخادمة	٠.٨٤٩	٠.٤٦٨	غير معنوي	%٣٥.٩٠

المتغير النوعي: سنوات الخبرة



أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

عاشرا :النتائج والتوصيات:

■ النتائج

يتناول الباحث ملخصا لنتائج فروض البحث، كذلك ملخصا لأهم النتائج العامة التي أمكن التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي.

أ- نتائج اختبار الفروض:

أظهرت اختبارات الفروض عدة نتائج يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (٢٧)

ملخص نتائج اختبار الفرض الأول

النتيجة	الفروض
ثبت عدم صحة الفرض	<u>الفرض الرئيسي الأول:</u> لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية.
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الأول	<u>الفرض الفرعي الأول:</u> لا يوجد أثر معنوي لبعيد المهارات المفاهيمية على جودة الخدمات الصحية
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثاني	<u>الفرض الفرعي الثاني:</u> لا يوجد أثر معنوي لبعيد التمكين على جودة الخدمات الصحية
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث	<u>الفرض الفرعي الثالث:</u> لا يوجد أثر معنوي لبعيد مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح على جودة الخدمات الصحية
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث	<u>الفرض الفرعي الرابع:</u> لا يوجد أثر معنوي لبعيد التصرف بأخلاق على جودة الخدمات الصحية
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث	<u>الفرض الفرعي الخامس:</u> لا يوجد أثر معنوي لبعيد الإهتمام بالمرؤوسين أولا على جودة الخدمات الصحية

جدول رقم (٢٨)

ملخص نتائج اختبار الفرض الثاني

النتيجة	الفرض
ثبت عدم صحة الفرض	<u>الفرض الرئيسي الثاني:</u> لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة معا على جودة الخدمات الصحية.

جدول رقم (٢٩)

ملخص نتائج اختبار الفرض الثالث

النتيجة	الفروض
ثبت عدم صحة الفرض	<b>الفرض الرئيسي الثالث :</b> لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين من العاملين فيما يتعلق بأثرهم حول القيادة الخادمة وأثر ذلك على جودة الخدمات الصحية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
ثبت عدم صحة الفرض	<b>الفرض الفرعي الأول :</b> لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات العاملين وفقا للمستوى الإداري.
ثبت صحة الفرض	<b>الفرض الفرعي الثاني :</b> لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات العاملين وفقا للمسمى الوظيفي.
ثبت صحة الفرض	<b>الفرض الفرعي الثالث :</b> لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات العاملين وفقا للمؤهل العلمي.
ثبت عدم صحة الفرض	<b>الفرض الفرعي الرابع :</b> لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات العاملين وفقا للفئة العمرية.
ثبت صحة الفرض	<b>الفرض الفرعي الخامس :</b> لا توجد اختلافات معنوية بين متوسطات استجابات العاملين وفقا لسنوات الخبرة.

ب- النتائج العامة:

في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء الدراسة الميدانية يمكن للباحث استخلاص بعض النتائج الهامة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك على النحو التالي:

- 1- توصل البحث إلى أن متغيرات القيادة الخادمة والمتمثلة في المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين، التصرف بأخلاق، الإهتمام بالمرؤوسين أو لا تؤثر على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الحكومي الطبي بمحافظة أسوان .
- 2- أوضح البحث أن الأهمية النسبية لمتغيرات القيادة الخادمة من حيث أثرها على جودة الخدمات الصحية في البداية جاء المتغير المهارات المفاهيمية و متغير مساعدة المرؤوسين، يليهما متغيرين التمكين والإهتمام بالمرؤوسين أو لا، وأخيرا جاء متغير التصرف بأخلاق.

- ٣- توصل البحث إلى أنه توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين من العاملين بالكادر الطبي فيما يتعلق بأرائهم حول القيادة الخادمة وأثرها على جودة الخدمات الصحية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث لا توجد اختلافات معنوية ترجع إلى ( المسمى الوظيفي ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، بينما توجد اختلافات تعزى إلى (المستوى الإداري، والفئة العمرية).
- ٤- أثبت البحث وجود قصور في حل المشكلات بطريقة إبداعية والإعتماد على الطرق التقليدية فقط دون اللجوء إلى حلول مبتكرة.
- ٥- توصل البحث إلى عدم منح العاملين صلاحيات إتخاذ قرارات تتعلق بالعمل إلا بعد الرجوع إلى الرؤساء في جميع الأحوال والإعتماد على المركزية وإهمال التفويض والتمكين.
- ٦- توصل البحث إلى وجود قصور في إعطاء القائد أولوية للتطوير الوظيفي للعاملين وإهمال جانب التدريب.
- ٧- أثبت البحث وجود قصور من قبل قيادة المنظمات الصحية موضع الدراسة حول عدم الحرص على معرفة أهداف العاملين الوظيفية.
- ٨- توصل البحث إلى عدم حرص القيادة في المنظمات الصحية موضع الدراسة على التوضيح بمصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق إحتياجات العاملين.
- ٩- أثبت البحث حرص القادة في المنظمات الصحية موضع الدراسة على نجاحهم الشخصي أكثر من نجاح العاملين.
- ١٠- أثبت البحث حرص القيادات الإدارية على تحقيق الفوائد دون الإهتمام بالمصداقية.
- ١١- توصل البحث إلى تخلى بعض القيادات الإدارية في المنظمات موضع البحث في كثير من الأحيان عن المبادئ الأخلاقية في سبيل تحقيق النجاح.
- ١٢- توصل البحث إلى أن القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة تؤثر على الإعتمادية كأحد متغيرات جودة الخدمات الصحية ويظهر ذلك من خلال مجموعة من العناصر أهمها تنفيذ الإجراءات الطبية وفقا لمواعيدها المحددة دون تأخير.
- ١٣- توصل البحث إلى أن القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة تؤثر على الإستجابة كأحد

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل ومصديق كامل علاء

متغيرات جودة الخدمات الصحية ويظهر ذلك من خلال إبداء العاملين في المنظمات الصحية إستعدادهم لتلبية كل حاجات المرضى الصحية.

١٤- توصل البحث إلى أن القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة تؤثر على التعاطف كأحد متغيرات جودة الخدمات الصحية ويظهر ذلك في تعاطف العاملين مع المرضى بطريقة إنسانية.

١٥- أثبت البحث أن القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة تؤثر على الأمان كأحد متغيرات جودة الخدمات الصحية ويظهر ذلك في إمتلاك العاملين للمعرفة الكاملة للإجابة على أسئلة المرضى وإستفساراتهم.

١٦- توصل البحث إلى أن القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة تؤثر على الجوانب المادية الملموسة كأحد متغيرات جودة الخدمات الصحية ويظهر ذلك من خلال مجموعة من العناصر أهمها توافر المعدات والأجهزة التقنية الحديثة.

#### جدول رقم (٣٠)

#### أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها

النتيجة	كيفية تحقيق الهدف	المضمون	الهدف
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الإستطلاعية، المقابلات الشخصية، نتائج اختبار فروض الدراسة، نتائج الدراسة الميدانية.	التعرف على أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين بالقطاع الحكومي الطبي بمحافظة أسوان	الأول
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الإستطلاعية، المقابلات الشخصية، نتائج التحليل الإحصائي.	التعرف على الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات القيادة الخادمة وكذلك معرفة مدى إدراك العاملين بالكادر الطبي لأهمية القيادة الخادمة في منظماتهم وأثرها على جودة الخدمات الصحية وتحقيق أهداف هذه المنظمات.	الثاني
تم تحقيقه	نتائج الدراسات السابقة، الدراسة الميدانية، نتائج اختبار الفروض.	العمل على تحديد أبرز العوامل التي تساعد على تطبيق القيادة الخادمة بجميع أبعادها والقضاء على أوجه القصور ومسبباتها.	الثالث

#### ■ التوصيات:

- في نهاية البحث يتناول الباحث أهم التوصيات التي توصل إليها البحث استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها ويمكن تقديم بعض هذه التوصيات كما يلي:
- 1- ضرورة العمل على حل المشكلات بطريقة إبداعية وحلول مبتكرة وعدم الإ اعتماد على الطرق التقليدية بشكل كامل.
  - 2- يجب منح العاملين صلاحيات إتخاذ قرارات تتعلق بالعمل إلا بعد الرجوع إلى الرؤساء في جميع الأحوال حيث يجب الإ اعتماد على اللامركزية وعدم إهمال التفويض والتمكين.
  - 3- ضرورة إعطاء القائد أولوية للتطوير الوظيفي للعاملين وعدم إهمال جانب التدريب.
  - 4- ضرورة الحرص من قبل قيادة المنظمات موضع البحث على معرفة أهداف العاملين الوظيفية ومساعدتهم على تحقيقها.
  - 5- يجب أن تعمل القيادة الخادمة في المنظمات الصحية موضع البحث على التوضيح بمصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق إحتياجات العاملين.
  - 6- يجب أن تحرص القيادة الخادمة على الاهتمام بنجاح العاملين بالمنظمات موضع البحث مثلما يهتمون بنجاحهم الشخصي.
  - 7- ضرورة الاهتمام بالمصادقية من جانب قيادات المنظمة أكثر من التركيز على تحقيق الفوائد فقط.
  - 8- يجب أن تحرص القيادة الخادمة بالمنظمات موضع البحث على التحلى دائما بالمبادئ الأخلاقية وعدم التخلى عنها من أجل تحقيق بعض النجاحات.
  - 9- ضرورة الحرص على تنفيذ الإجراءات الطبية وفقا لمواعيدها المحددة دون تأخير.
  - 10- يجب أن يحرص العاملين في المنظمات الصحية إستعدادهم لتلبية كل حاجات المرضى الصحية.
  - 11- ضرورة التأكيد على تعاطف العاملين مع المرضى بطريقة إنسانية.
  - 12- حتمية إمتلاك العاملين للمعرفة الكاملة للإجابة على أسئلة المرضى وإستفساراتهم .

- ١٣- يجب توافر المعدات والأجهزة التقنية الحديثة.
- ١٤- ضرورة توعية العاملين بالقطاع الطبي بالمنظمات الصحية موضع البحث بالقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لما لها من تأثير كبير على جودة الخدمات الصحية بالمنظمات موضع البحث.
- ١٥- كما يوصى الباحث الدارسين في مجال الإدارة بمزيد من الدراسات العلمية حول موضوعات التحول الرقمي والتجارة الإلكترونية كموضوعات هامة تعمل على تحقيق التنمية المستدامة ومواكبة العصر.
- ١٦- الالتزام بتنفيذ كافة هذه التوصيات بكل دقة وموضوعية وذلك من خلال خطة العمل الموضوعية لاحقا كآلية لتنفيذ هذه التوصيات حتى يتسنى تحقيق الهدف النهائي من هذا البحث.

#### ■ خطة عمل لتنفيذ التوصيات

يقدم الباحث خطة عمل لتنفيذ التوصيات والجهة المسؤولة عن التنفيذ والمدى الزمني المطلوب للتنفيذ بعد استشارة المسؤولين بالمنظمات موضع البحث وذلك كما بالجدول التالي:

#### جدول رقم (٣٠)

#### خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ (المشاركون)	آليات تنفيذ التوصيات	المدى الزمني
١	حل المشكلات بطريقة إبداعية والإعتماد على حلول مبتكرة	الإدارة العليا، مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام بالمنظمات الصحية	- التخلي تدريجيا عن الطرق التقليدية في حل المشكلات. - استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة	٦ : ٣ أشهر تقريبا
٢	منح العاملين صلاحيات إتخاذ قرارات تتعلق بالعمل .	الإدارة العليا، مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام بالمنظمات الصحية	- تفويض السلطة في اتخاذ القرار. - العمل على تكوين صف ثان من القيادات الشابة. - تفعيل اللامركزية الإدارية.	٦ : ١٢ شهرا تقريبا
٣	ضرورة إعطاء القائد أولوية للتطوير الوظيفي للعاملين وعدم إهمال جانب التدريب.	مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام، إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الصحية	- الاهتمام بعملية التدريب والتطوير. - التقييم العادل والفعلي لأداء العاملين. - عدم التحيز في منح درجات تقييم الاداء	٦ : ١٢ شهرا تقريبا

## أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ (المشاركون)	آليات تنفيذ التوصيات	المدة الزمنية
٤	معرفة أهداف العاملين الوظيفية ومساعدتهم على تحقيقها.	الإدارة العليا، مدير الإدارات ورؤساء الأقسام بالمنظمات الصحية	- الحرص على الإستماع الى العاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار . - إتباع سياسة الباب المفتوح في الإدارة.	٦ : ١٢ شهرا تقريبا
٥	التضحية بمصالح القادة الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات العاملين.	الإدارة العليا، مدير الإدارات ورؤساء الأقسام بالمنظمات الصحية	- البحث عن احتياجات العاملين الفعلية والعمل على توفيرها لهم . - القياس الدائم والمستمر عن رضا العاملين والسعى لتحقيقه. تحسين الأوضاع المالية والوظيفية للعاملين.	٣ : ٦ أشهر تقريبا
٦	الاهتمام بنجاح العاملين بالمنظمات موضع الدراسة مثلما يهتم القادة بنجاحهم الشخصي.	الإدارة العليا ، مدير الإدارات ورؤساء الأقسام بالمنظمات الصحية	- إعطاء الفرصة للعاملين لتحقيق طموحاتهم الوظيفية	٦ : ١٢ شهرا تقريبا
٧	الاهتمام بالمصادقية من جانب قيادات المنظمة أكثر من التركيز على تحقيق الفوائد فقط	الإدارة العليا ، مدير الإدارات ورؤساء الأقسام بالمنظمات الصحية	- الشفافية في عرض الحقائق فيما يخص العمل - تحقيق العدالة في التقييم والاعتماد على نظام عادل للأجور والحوافز.	٣ : ٦ أشهر تقريبا
٨	التحلى دائما بالمبادئ الأخلاقية وعدم التحلى عنها من أجل تحقيق بعض النجاحات.	مدير الإدارات ورؤساء الأقسام بالمنظمات الصحية	- التأكيد على الإلتزام بالضوابط الوظيفية - التحلى بالأمانة والشرف والنزاهة	٣ : ٦ أشهر تقريبا
٩	الحرص على تنفيذ الإجراءات الطبية وفقا لمواعيدها المحددة دون تأخير.	مدير الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين التنفيذيين بالكادر الطبي بالمنظمات الصحية	- وضع إجراءات واضحة للجميع . - منح الحوافز والمكافآت للملتزمين بأداء العمل في الوقت المحدد	٣ : ٦ أشهر تقريبا
١٠	حتمية إمتلاك العاملين للمعرفة الكاملة لإجابة على أسئلة المرضى وإستفساراتهم	مدير الإدارات ورؤساء الأقسام والعاملين التنفيذيين بالكادر الطبي بالمنظمات الصحية	- التدريب الدائم والمستمر - التحفيز من أجل رفع القدرات والمهارات. - الإعتماد على الترقية وفقا للأكفا.	٦ : ١٢ شهرا تقريبا
١١	يجب توافر المعدات والأجهزة التقنية الحديثة.	الإدارة العليا، مدير الإدارات ورؤساء الأقسام بالمنظمات الصحية	- توفير مخصصات مالية لإدخال المعدات والتقنية الحديثة. - البحث الدائم والمستمر والاتجاه نحو التجديد والتحديث - تدريب العاملين من الكادر الطبي على الأجهزة والمعدات والتقنية الحديثة.	٦ : ١٢ شهرا تقريبا
١٢	ضرورة توعية العاملين بالقطاع الطبي بالمنظمات الصحية موضع البحث بالقيادة الخادمة بأبعادها المختلفة لما لها من تأثير كبير على جودة الخدمات الصحية .	مدير الإدارات ورؤساء الأقسام ، إدارة العلاقات العامة والتثقيف النوعية بالمنظمات الصحية	- الحرص على توزيع قوائم استبيان لمعرفة آراء العملاء بصورة مستمرة.	٣ : ٦ أشهر تقريبا

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو عيد؛ رائد، درويش؛ عبد القادر، عيدة؛ فضل(٢٠١٦). تقييم جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية . دراسات العلوم الإدارية، ٤٣(٢)، ٧١٩-٧٣٦.
- ٢- الحمودي، سلوى بنت عبد الله (٢٠١٧). القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، الرياض، ٦٥-١٠٩.
- ٣- الخالدي، صالح(٢٠١٤). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الشرق الأوسط.
- ٤- السكر، هديل بسام شاهر(٢٠١٩). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية .رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- ٥- العتوم، منال رفيق (٢٠١٨). التعلم التنظيمي وأثره على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة في الأردن . رسالة ماجستير،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٦- جوادى، بلقاسم(٢٠١٥).التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين:دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر.
- ٧- غالى، محمد أحمدى (٢٠١٥) . القيادة الخادمة وعلاقتها بالإنترام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- ٨- الدليل الإحصائي السنوى (٢٠١٦). مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار ، محافظة أسوان ، مصر.
- ٩- الدليل الإحصائي السنوى (٢٠١٧). مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار ، محافظة أسوان ، مصر.
- ١٠- الدليل الإحصائي السنوى (٢٠١٨). مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار ، محافظة أسوان ، مصر.
- ١١- الدليل الإحصائي السنوى (٢٠١٩). مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار ، محافظة أسوان ، مصر.



### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Adam,S.A.(2018).Health care providers' awareness regarding quality management system and its relation to patient satisfaction. Journal of health care, 9(1), 109-122.
- 2- Asif,M.(2014).Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education. Journal of Total Quality Management, 25(1),22-35.
- 3- Ayaad et.al.(2019). The role of electronic medical records in improving the quality of health care services: comparative study. International journal of medical informatics,127,63-76.
- 4- Kabir,M.(2010).Service Quality Expectations, perceptions and satisfaction about service Quality at Destination Gotland-A case study. Unpublished Master Thesis, Gotland University.
- 5- Kotler,p.et Dubois,B.(2000).Marketing me 'edition, management public union, Paris,10(1),449.
- 6- Martin,M.A.(2019).Servant Leadership Characteristics and Empathic care Developing a culture of empathy in the health care setting. PhD, Antioch University.
- 7- Moustafa,A.M.&El-Motalib,E.A.(2019).Servant Leadership, Leader-Member exchange and proactive behaviour in the public health sector. Public personnel management,SAGE,48(3),309-324.
- 8- Mustafa, I. (2015). The Impact of driving characteristics maid on the quality of working life a comparative study on the banking sector. The scientific journal of the economy and trade the Egypt, 10(1),113-143.
- 9- Northoues, P.G.(2015).Leadership: Theory and Practice.7th Ed. SAGE Publications.
- 10- Nwaobia,C.E.(2020).Impact of servant leadership style on customer

service and patient satisfaction. Dissertations and Doctoral studies, phd, Walden university.

- 11- Renggli et.al.(2019). Toward improved health service quality in Tanzania: contribution of a supportive supervision approach to increased quality of primary health care, servers-november20, 19(1), 848-879.
- 12- Silva, A. (2016). What is Leadership? . Journal of Business Studies Quarterly, 8(1), 1-5.
- 13- Stollberger et.al.(2019). Serving followers and family? A trickle-down of how servant leadership shapes employee work performance. Journal of vocational behaviour, 112, 158-171.

ثانياً: مواقع الإنترنت

- 1- <http://www.kfs.edu.eg>
- 2- <http://www.ekb.eg>
- 3- <http://www.aswan.gov.eg>

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...  
د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

### ملحق رقم (١)

#### قائمة الاستقصاء

السؤال الأول: يتوقف إدراك المبحوثين للقيادة الخادمة وأثرها على جودة الخدمات الصحية على بعض العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين .  
المطلوب وضع علامة ( √ ) أمام واحد من العوامل التالية التي ينتمى إليها سيادتكم.

١- المستوى الإداري:

الإدارة العليا  الإدارة الوسطى  الإدارة التنفيذية

٢- المسمى الوظيفي :

طبيب  صيدلي  ممرض

٣- المؤهل العلمي :

دكتوراه  ماجستير  بكالوريوس

دبلوم فوق متوسط  دبلوم متوسط

٤- الفئة العمرية :

٢٠- أقل من ٣٠  ٣٠- أقل من ٤٠

٤٠- أقل من ٥٠  ٥٠ سنة فأكثر

٥- سنوات الخبرة :

أقل من ٥ سنوات  ٥- أقل من ١٠ سنوات

١٠- أقل من ١٥ سنة  ١٥ سنة فأكثر

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

السؤال الثاني :

ماهي أبعاد القيادة الخادمة المتوفرة في المنظمة التي ينتمى إليها سيادتكم ؟  
المطلوب وضع علامة ( √ ) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد من الأبعاد المتوفرة في شركتكم الموقرة:

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
أولا : المهارات المفاهيمية:						
١	لديه فهم واضح للمنظمة وأهدافها.					
٢	قادر على حل مشاكل العمل بطريقة ابداعية					
٣	يستطيع ابلاغ العاملين إذا وجد شئ خاطئ يتعلق بالعمل .					
٤	التفكير بشكل فعال أثناء مواجهة المشكلات المعقدة.					
ثانيا : التمكين :						
١	يمنح العاملين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة التي يشعروا بأنها الأفضل.					
٢	يمنح الصلاحية للعاملين في اتخاذ قرارات مهمة في العمل عند الحاجة دون استشارة مسنوليههم.					
٣	يمنح العاملين صلاحيات اتخاذ قرارات تتعلق بعملهم.					
٤	يشجع العاملين على تنفيذ قرارات العمل المهمة بمفردهم.					
ثالثا: مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح :						
١	يزود العاملين بخبرات العمل التي تمكنهم من تطوير مهارات جديدة.					
٢	يحرص على معرفة أهداف العاملين الوظيفية.					
٣	يعطي أولوية للتطوير الوظيفي للعامل					
٤	يتأكد من أن العاملين حققوا أهدافهم الوظيفية					
رابعا: الاهتمام بالمرؤوسين أولا:						
١	يضع مصلحة العاملين فوق مصلحته.					

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
٢	يقدم كل ما بوسعه ليجعل مهمة العاملين أسهل.					
٣	يضحى بمصالحه الشخصية في سبيل تحقيق احتياجات العاملين.					
٤	يحرص على نجاح العاملين أكثر من اهتمامه بنجاحه الشخصي.					
خامسا: التصرف بأخلاق:						
١	لا يتخلى عن المبادئ الأخلاقية في سبيل تحقيق النجاح.					
٢	يهتم بالمصداقية أكثر من تحقيق الفوائد.					
٣	يتمتع بمبادئ أخلاقية عالية.					
٤	يتمتع بالمصداقية دائما.					

السؤال الثالث:

هل توافق سيادتكم على أن أبعاد القيادة الخادمة يمكن أن تساهم في التأثير على جودة الخدمات الصحية؟

المطلوب وضع علامة ( √ ) أمام درجة موافقة سيادتكم على كل بعد من الأبعاد المتوفرة في منظمتكم الموقرة:

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
أولا : الاعتمادية:						
١	تعتمد المستشفى التي تعمل فيها على الدقة في الفواتير المالية الصادرة منها.					
٢	يواظب العاملون بالمستشفى الذي تعمل فيها على تقديم الخدمات الصحية للمرضى بشكل دؤوب.					
٣	تحرص المستشفى التي تعمل فيها على تقديم الخدمة المناسبة لجميع المرضى.					
٤	تنفذ الإجراءات الطبية في المستشفى التي تعمل فيها وفقا لمواعيدها المحددة دون تأخير.					

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
ثانيا : الاستجابة :						
١	يرغب العاملون في المستشفى التي اعمل فيها بتقديم المساعدة للمرضى باستمرار.					
٢	يظهر العاملون في المستشفى التي اعمل فيها استجابة سريعة للتعامل مع المشاكل التي تواجههم.					
٣	تقدم المستشفى التي اعمل فيها الخدمات الطبية الطارئة دون الانتظار لمعرفة التفاصيل الرسمية للحالة.					
٤	يبدى العاملين في المستشفى التي اعمل فيها استعدادا لتلبية كل حاجات المرضى الصحية.					
ثالثا: التعاطف :						
١	يتعامل كادر المستشفى التي اعمل فيها مع المرضى على أساس روح المرح والصدقة.					
٢	يبدى العاملون في المستشفى التي اعمل فيها اهتماما لجميع المرضى دون استثناء.					
٣	يتعاطف العاملون في المستشفى التي اعمل فيها مع المرضى بطريقة إنسانية.					
٤	تضع إدارة المستشفى التي اعمل فيها مصلحة المريض أولا.					
رابعاً: الأمان :						
١	يتوفر عدد كافي من الكادر الطبي الذى يقدم الخدمات الصحية لكل مريض.					
٢	يعزز الكادر الطبي للمستشفى الثقة فى نفوس المرضى.					
٣	يمتلك العاملون في المستشفى التي اعمل فيها المعرفة الكافية للاجابة على أسئلة المرضى واستفساراتهم.					
٤	يمتلك العاملون في المستشفى التي اعمل فيها المهارات الكافية لتقديم الخدمات الطبية بشكل جيد.					
خامساً: الجوانب المادية الملموسة :						
١	يبدو الكادر الطبي على درجة عالية من حسن المظهر فى لباس الزى الرسمى.					

أثر القيادة الخادمة على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر العاملين والقطاع الطبي الحكومي...

د/ وليد كامل محمدين كامل علاء

الرقم	البيان	موافق تماما	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
٢	يمتاز موقع المستشفى التي أعمل بها بأنه مناسب يخلق جو من الراحة والهدوء للمرضى					
٣	يتوفر لدى المستشفى معدات وأجهزة تقنية حديثة.					
٤	يتوفر لدى المستشفى التي أعمل بها مواقف لسيارات المرضى والزائرين.					

السؤال الرابع :

إذا كان لسيادتكم أية إضافات أخرى تفيد في التطبيق الفعال للقيادة الخادمة في المنظمة موضع الدراسة . الرجاء ذكرها في شكل نقاط محددة .