

أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على شركة هاتف ليبيا بالزاوية د. مصطفى أحمد العموري بالحاج ، د. أبوبكر العربي محمّد الفرد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - صرمان

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة هاتف ليبيا بالزاوية ، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد المسؤولين بالشركة حيث أخذت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وتم توزيع (45) استبانة وتم استرداد (41) استبانة ، أي : بفاقد (4) استبانات ، واعتمدت الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المختلفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن خلال النتائج اتضح أن النمط الأوتوقراطي التسلطي أكثر فاعلية حيث بلغ المتوسط العام للإجابات بالنسبة لمؤشر قياس النمط الأوتوقراطي التسلطي (4.1707)، يليه النمط الديموقراطي (3.49)، وتوصي الدراسة بضرورة إعداد البرامج التدريبية للقيادات الإدارية حتى تتسم هذه القيادات بدرجة عالية من الوعي والفهم في تجسيد وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of leadership patterns on the application of total quality management in Hatif LIbya Company at Zawia. The study population composed of the company's officials, where a random sample was taken from the study population, (45) questionnaire forms were distributed ; (41) questionnaires were recovered, but (4) lost. The study put the following main hypothesis: There is a statistically significant relationship between the different leadership patterns and the application Total Quality Management .

The study concluded that there is a positive direct relationship with a statistical significance between leadership patterns and the level of application of total quality management, and through the results it became clear that the autocratic pattern is more effective, as the general average of the answers for the autocratic pattern measurement indicator was (4.1707), followed by the democratic pattern (3.49).

The study recommends setting up of training programs for administrative leaders so that these leaders render to have a high degree of awareness and understanding in the embodiment and application of total quality management.

مقدمة: introduction

في اطار عولمة الاقتصاد وانتشار تقنية المعلومات وشبكات الأنترنت، و بروز منظمة المواصفات العالمية ISO و اتفاقية التجارة الحرة وغيرها من المنظمات الإنسانية كل ذلك جعل العديد من المجتمعات الإنسانية تسير في نهج التطوير المستمر والتحسين في منتجاتها وخدماتها ، سيما أن النوعية (Quality) أصبحت في ظل هذه التحديات سلاحاً تنافسياً متميزاً تسير في مقتضاه كل متطلبات التطوير والتنمية المستهدفة ، ومن أكثر الميادين تطوراً في هذا المجال وأكثرها حداثة إدارة الجودة الشاملة.

وقد شهد قطاع الاتصالات العديد من المتغيرات التي أثرت في تقديم الخدمة للزبون مما استوجب اتخاذ العديد من الجوانب المتعلقة بالتكيف مع تلك المتغيرات لتحسين وتطوير سلوك القائمين على تقديم الخدمة وكذلك الأفراد المتلقين لهذه الخدمة، ومن أهم هذه الجوانب إدخال مفاهيم الجودة الشاملة لتعزيز دور المنظمات في تحقيق إشباع حاجات الأفراد متلقي الخدمة ، وانطلاقاً من ذلك سعت هذه الدراسة للتعرف على أثر الأنماط القيادية المختلفة في تحقيق الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات.

مشكلة الدراسة: problem of study

تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل التالي:

- هل القيادات الإدارية العاملة في قطاع الاتصالات بأنماطها المختلفة تتسم بدرجة عالية من الوعي في تجسيد وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة ؟ وما هو النمط القيادي الأكثر فاعلية في هذا الاطار؟

فرضيات الدراسة: hypotheses of the study

تكمن فرضيات الدراسة في الآتي:

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المختلفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قيد الدراسة.
- وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قيد الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديموقراطي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قيد الدراسة.

■ الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي (الحر) وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة قيد الدراسة.

أهمية الدراسة: importance of studying

- 1- التعرف على أثر الأنماط القيادية المختلفة في اعتماد الأساليب الإدارية والتنظيمية الحديثة وخلق المناخ المناسب للتطوير والتحسين المستمر للخدمات.
- 2- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بما يسهم في ترسيخ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
- 3- نقل وتطويع التكنولوجيا المتطورة بما يتلاءم مع واقع قطاع الاتصالات.

أهداف الدراسة: scope of the study

- 1- التعرف على النمط القيادي المتبع ومدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- التعرف على الامكانيات المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأسس والمرتكزات الفكرية المتاحة للتطبيق.
- 3- لفت انتباه القيادات الإدارية لاعتماد اسلوب الجودة الشاملة لكونها الاسلوب الحديث في تطوير المنظمات.

مجتمع وعينة الدراسة: sample and population of study

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد المسؤولين في الشركة قيد الدراسة، حيث تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة حجمها (45) مفردة.

منهجية الدراسة: Limitations of the study

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، حيث تم جمع البيانات عن الظاهرة كما هي في حقيقة الأمر، ومن ثم تحليلها وتفسيرها وذلك باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لها.

مصادر جمع البيانات والمعلومات:

- 1- المصادر الأولية : وتمثلت في المراجع العلمية من كتب ودوريات ومجلات علمية والدراسات السابقة.
- 2- المصادر الثانوية : استخدم الباحثان صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة.

حدود الدراسة: Limitations of the study

- 1- الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على الأنماط القيادية وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركة هاتف ليبيا بالزاوية.
- 3- الحدود الزمنية : اقتصرت هذه الدراسة على المدة الزمنية التي تم دراستها 2022م.
- 4- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بشركة هاتف ليبيا بالزاوية والمتمثلة في (مدير الشركة- نائب المدير- رؤساء الاقسام).

الدراسات السابقة: References studie

1-دراسة : (الطحان 2000م) بعنوان أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية دراسة استكشافية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الأنماط القيادية للمديرين وأثر ذلك على رضا العاملين والإبداع الإداري السائد في تلك الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والابداع الإداري.

2- دراسة : (العنزي 2006م) بعنوان النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية وأثرها على جنس المعلم ومؤهله العلمي وخبرته في استجابتهم لأنماط القيادة السائدة لدى المديرين ، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون النمط القيادي الديمقراطي بشكل كبير، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المعلمين لواقع النمط القيادي السائد لميري المدارس الثانوية باختلاف المؤهل العلمي وسنوات

الإطار النظري للدراسة:

الخبرة : تعتبر القيادة الإدارية روح الإدارة المعاصرة حيث يتوجب على الإداري المعاصر أن يجد أفضل العاملين ويشجعهم بالحوافز ويمنحهم حرية إنجاز الأعمال المنوطة إليهم وكذلك أن يكون لديه وضوح في الرؤية ليركز على أهداف المؤسسة ، لذلك فان نجاح ، أي : منظمة أو فشلها يتوقف على نوعية القيادة فيها واسلوبهم في مواجهة الأعمال المختلفة.

القيادة الإدارية : هي عملية تأثير وفاعلية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وكذلك صفات وخصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين افراداً او جماعات نحو تحقيق اهداف مرغوبة. (1)

القيادة الإدارية : هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة غير الرسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بفرض تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (2)

أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في الآتي (3) :

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها الوثيقة التي بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

مهارات القيادة :

يتطلب نجاح المدير للقيام بمهامه توفر مجموعة من المهارات الأساسية، ومن ضمن هذه المهارات ما يلي (4):

- **المهارات الذاتية** : وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، مثل : السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

- **المهارات الفنية** : هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية.

- **المهارات الإنسائية** : وتعني قدرة القائد في التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم.

- المهارات الإدراكية : وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين اجزائه ونشاطاته.

الأنماط القيادية:

1- النمط القيادي الأوتوقراطي(5): يُطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة السلبية ؛ لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف أو القيادة الأمرة غير التوجيهية فهي قيادة مركزية فالقائد هنا يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ، ولكن يستطيع اقناعهم لذلك يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين لذلك تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح.

2- النمط القيادي الديمقراطي(6): هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد أسماهم بعضهم بالقيادة الاستشارية أو الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات ، فهي تقوم على أساس احترام شخصيات الفرد وحرية الاختيار والاقناع ، وأن القرار للأغلبية دون تسلط فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض وهنا تقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وإشراكهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات.

3- النمط القيادي الفوضوي (الحر) (7): هناك عدّة تسميات أطلقت على أسلوب القيادة الحرة أهمها القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغالب حيث يقوم بتوصيل المعلومات للتابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف وسبب ذلك قد يكون لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم المعرفة فهو يترك المنظمة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد فهي أقل الأنماط القيادية فعالية.

إدارة الجودة الشاملة:

هي الفلسفة الإدارية والتنظيمية والأطر العملية التي تسعى إلى خلق تكامل الجهود المادية والبشرية والمعلوماتية المتاحة في المؤسسة ، وذلك من خلال إشراك العاملين كل من موقعه والتطوير والتحسين المستمر بغية تحقيق رضا المستفيد النهائي.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التطبيق ، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى أفضل أداء ممكن وقد انتشر تطبيق هذا المفهوم في أمريكا وبريطانيا واليابان منذ الثمانينيات في مختلف المؤسسات (8) ، وهي تمثل التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والوفاء بمتطلبات المستفيد وكذلك البحث عن متطلبات الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بداية من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة (9)

إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري : إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نظاما إداريا متكاملًا يتمثل البعد الرئيسي له في تحقيق رضا المستفيد سواء كان المستفيد الحالي أو المرتقب والاحتفاظ بالحصص والمكانة السوقية الملائمة وتطويرها وتحسينها بشكل مستمر ودائم بهدف الوصول الى الميزة التنافسية.

ويعتبر العالم (جُوران) من اهم رواد إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث فقد قدّم طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة وتتكون من ثلاث عمليات وهي: (10)

1- **التخطيط للجودة :** وهذه العملية تعتبر نقطة البداية التي تشمل تصميم وإنشاء العمليات التي تستطيع أن تحقق الأهداف المرغوب تحقيقها ثم تأتي بعد ذلك عملية التنفيذ الفعلي والذي يهتم بتشغيل العملية بأفضل قدر ممكن من الكفاءة والفعالية حسب المقاييس المحددة.

2- **الرقابة على الجودة :** وهي العملية التي تقوم بوضع المعايير والمقاييس التي تقيم العملية بها خلال عملية التنفيذ.

3- **عملية تحسين الجودة:** وهي عبارة عن مجموعة من الخطوات والاجراءات المتبعة واللازمة حتى تحقق عملية التغيير والتحسين المطلوبة في مستوى الأداء عن طريق مجموعة من الاجراءات التي تقوم بها القيادات الإدارية لتقديم اساليب ونظم حديثة جديدة بحيث يكون لها هدف محدد وهو تحسين الجودة.

الجانب العملي : توصيف عينة الدراسة:

جدول رقم (1) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المتحصل عليها	نسبة الاستثمارات المتحصل عليها %
45	41	91.11

من الجدول رقم (1) يتضح أن نسبة عدد الاستثمارات القابلة للتحليل 91.11% من عدد الاستثمارات الموزعة وهي نسبة كبيرة.

اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

جدول رقم (2) يوضح نتائج اختبار كرو نباخ ألفا

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	مؤشر قياس النمط الاوتوقراطي	10	0.953	0.976
2	مؤشر قياس النمط القيادي الديموقراطي	10	0.918	0.958
3	مؤشر قياس النمط القيادي الفوضوي (الحر).	10	0.973	0.986
4	مؤشرات الامتاط القيادية	50	0.900	0.949
5	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة	21	0.967	0.983

من خلال الجدول رقم (2) يتضح أن قيم معامل كرو نباخ ألفا (α) (معامل الثبات) ومعامل الصدق لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.918 إلى 0.973) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات, وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.949 إلى 0.986) وهي كبيرة قريبة من الواحد الصحيح فهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

خصائص مفردات عينة الدراسة

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
80.5	33	ذكر
19.5	8	أنثى
100.0	41	المجموع

من خلال الجدول رقم (3) يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (80.5%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي من الإناث.

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	العدد	العمر
2.4	1	أقل من 25 عام
9.8	4	من 25 إلى أقل من 30 عام
26.8	11	من 30 إلى أقل من 35 عام
26.8	11	من 35 إلى أقل من 40 عام
14.6	6	من 40 إلى أقل من 45 عام

19.5	8	من 45 عام فما فوق
100.0	41	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من (30 إلى أقل من 35 عام) ومن (35 إلى أقل من 40) عام ويمثلون نسبة (26.8%) لكل فئة من الفئتين من جميع مفردات عينة الدراسة.

3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	العدد	الحالة الاجتماعية
24.4	10	أعزب
75.6	31	متزوج
100.0	41	المجموع

من خلال الجدول رقم (5) يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة من المتزوجين ويمثلون نسبة (75.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
4.9	2	دون الثانوية العامة
7.3	3	الثانوية العامة أو ما يعادلها
43.9	18	دبلوم عالي
36.6	15	بكالوريوس
7.3	3	ماجستير، دكتوراه
100.0	41	المجموع

من خلال الجدول رقم (6) يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية دبلوم عالي ويمثلون نسبة (43.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري:

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة %	العدد	الوظيفية
9.8	4	إدارة عليا
51.2	21	إدارة وسطي
39.0	16	إدارة تشغيلية
100.0	41	المجموع

من خلال الجدول رقم (7) يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة من الإدارة الوسطى ويمثلون نسبة (51.2%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

1- مستوى مؤشر قياس النمط القيادي الاوتوقراطي

جدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر قياس النمط القيادي التسلطي (الايوتوقراطي)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	ينفرد المدير في اتخاذ قراراته فلا يسمح بمناقشته.	4.22	.759	-5.231	.000
2	يطالب المدير الموظفين بتنفيذ الخطط دون الاسهام في وضعها.	4.17	.803	-5.079	.000
3	يقتل المدير من شأن الاقتراحات التي يبديها الموظفين.	4.10	.768	-5.078	.000
4	يضع المدير معايير الأداء حسب رغبته للتعرف على مستوى أداء الموظفين.	4.07	.755	-5.084	.000
5	يهتم المدير بالعمل اكثر من اهتمامه بالموظفين.	3.98	.961	-4.403	.000
6	يصر المدير على افكاره اثناء تطبيق القرارات.	4.22	.852	-5.088	.000
7	يعتبر المدير ان مناقشته في أمور العمل مضيعة للوقت.	4.27	.837	-5.174	.000
8	يتابع المدير عملية دوام الموظفين بشدة.	4.27	.895	-5.117	.000
9	يتقيد المدير بتطبيق اللوائح بشدة.	4.29	.901	-5.143	.000
10	يعتمد المدير على بعض الموظفين لإنجاز بعض أعماله الخاصة.	4.12	.900	-4.855	.000

من خلال الجدول رقم (8) يتضح أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمؤشر قياس النمط القيادي الاوتوقراطي

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن: متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة لهذه العبارات. النمط القيادي التسلطي الاوتوقراطي.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمؤشر قياس النمط القيادي الاوتوقراطي

الجدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمؤشر قياس النمط القيادي الاوتوقراطي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مؤشر قياس النمط الاوتوقراطي	4.1707	.70966	10.563	40	.000

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار (10.563) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05), لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.1707) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مؤشر قياس النمط القيادي التسلسلي الاوتوقراطي.

2- مستوي مؤشر قياس النمط القيادي الديمقراطي

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار ولوكوسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر قياس النمط الديمقراطي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يقيم المدير علاقات اجتماعية مع الموظفين.	3.80	1.188	-3.703	.000
2	يعطي المدير للموظفين الفرصة للتحدث عن أوضاعهم الاجتماعية والشخصية.	3.85	1.195	-3.835	.000
3	يقدر المدير عمل الموظف الجيد حيث يستمع الى رأيه المتعلق بتقييمه السنوي.	3.78	1.215	-3.612	.000
4	يهتم المدير باقتراحات الموظفين والعمل على تطبيقها.	3.93	1.212	-4.032	.000
5	يوصي المدير بترقية الموظفين على اساس انجازهم المتميز.	4.05	1.071	-4.546	.000
6	يخبر المدير الموظفين بالتغيرات المستحدثة قبل البدء بتطبيقها.	2.90	1.338	-.085	.932
7	يجدول المدير الاعمال الواجب انجازها للجميع.	3.15	1.459	-1.091	.275
8	ردود فعل المدير معروفة للجميع.	3.17	1.465	-1.143	.253
9	يتابع المدير صناعة القرارات بفعالية.	3.17	1.482	-1.257	.209
10	يشرح المدير للموظفين سبب عدم موافقته على بعض اقتراحاتهم.	3.17	1.482	-1.257	.209

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن:

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة لهذه العبارات.

ب- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية (0.05) للعبارات.

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وهذا يدل على أن درجات الموافقة لهذه العبارات متوسطة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بمؤشر النمط القيادي الديمقراطي الجدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمؤشر قياس النمط الديمقراطي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مؤشر قياس النمط الديمقراطي	3.4976	1.00037	3.185	40	.003

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار (3.185) بدلالة محسوبة (0.003) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.4976) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مؤشر قياس النمط الديمقراطي

3- مستوي مؤشر قياس النمط القيادي الفوضوي (الحر)

جدول رقم (12) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشر قياس النمط القيادي الفوضوي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يتخذ المدير قراراته بناء على معلومات غير كافية.	2.76	.994	-1.357	.175
2	يخصص المدير وقتاً غير كاف لحل المشكلات.	3.00	1.072	-.212	.832
3	يعقد المدير اجتماعاته بشكل غير منتظم.	2.90	1.044	-.397	.691
4	يتجنب المدير تطوير الموظفين مهنيًا.	2.98	1.151	-.145	.884
5	يجري المدير التغييرات لإرضاء الآخرين.	3.00	1.162	-.250	.802
6	يترك المدير حرية اتخاذ القرارات الادارية للآخرين.	3.12	1.327	-1.026	.305
7	يواجه المدير مشكلة في تنظيم الوقت في خططه اليومية.	3.20	1.327	-1.273	.203
8	يجتهد الموظفين في تحقيق الاهداف دون توجيه من المدير.	3.24	1.338	-1.538	.124
9	يحجم المدير عن ابداء وجهة نظره في	3.22	1.255	-1.397	.162

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
10	يغادر المدير مكتبه كثيراً لتلبية طلباته الخاصة.	3.15	1.195	-0.994	0.320

من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لجميع العبارات المتعلقة بمؤشر قياس النمط القيادي الفوضوي لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة، واختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بمؤشر قياس النمط القيادي الفوضوي

الجدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمؤشر قياس النمط القيادي الفوضوي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مؤشر قياس النمط القيادي الفوضوي	3.0561	1.07029	0.336	40	0.739

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار (0.336) بدلالة محسوبة (0.739) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يشير إلى وجود تدني في مؤشر قياس النمط القيادي الفوضوي

4- مؤشرات إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.	2.90	1.375	-0.141	0.888
2	تركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم.	2.73	1.265	-1.117	0.264
3	تقوم الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا العملاء	2.98	1.440	-0.042	0.966
4	تأخذ إدارة الشركة على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها.	3.12	1.520	-0.851	0.395
5	تعمل الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها.	3.12	1.520	-0.851	0.395
6	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	3.17	1.498	-1.008	0.313
7	تهدف الإدارة للتغيير إلى الأفضل وتسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك.	3.15	1.542	-0.826	0.409

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
8	تقييم الإدارة مدى فاعلية وكفاءة التغيير في المؤسسة من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة.	3.17	1.564	-0.978	.328
9	لدى الشركة أقسام متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها.	3.41	1.581	-1.750	.080
10	يتلقى الموظفون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل.	3.37	1.561	-1.581	.114
11	تأخذ الإدارة التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة.	3.56	1.598	-2.144	.032
12	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.	3.56	1.534	-2.228	.026
13	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنتظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير.	3.34	.938	-2.115	.034
14	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية.	3.44	.867	-2.860	.004
15	يتم التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة أو خدمة جديدة.	3.59	.999	-3.204	.001
16	توفر الشركة دليل للجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.	3.54	1.120	-2.735	.006
17	يشارك العاملون في الشركة في إعداد وتطوير خطط تحسين وضبط الجودة.	3.39	.972	-2.396	.017
18	تنفذ الشركة البرامج التدريبية لموظفيها بناءً على أسس ومعايير واضحة.	3.51	1.003	-2.906	.004
19	يوجد في الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة، قسم خاص بمراقبة أو توكيد الجودة.	3.54	1.002	-3.010	.003
20	يتم تقييم أداء الموظفين دورياً بناءً على المعايير الموضوعية مسبقاً من قبل الإدارة المعنية بذلك.	3.56	1.026	-3.065 ^b	.002
21	تحرص الشركة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات	3.54	1.002	-3.010 ^b	.003

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ب- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات.

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة الجدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمؤشرات ادارة الجودة الشاملة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مؤشرات ادارة الجودة الشاملة	3.3182	1.01633	2.005	40	.052

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار (2.005) بدلالة محسوبة (0.052) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية ، وهذا يشير إلى وجود تدني في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة.

ج- اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانماط القيادية المختلفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستويات الأنماط القيادية وأبعاده.

جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار العلاقة بين الانماط القيادية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	أثر النمط القيادي الاوتوقراطي على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.183	0.077	3.35
2	أثر النمط القيادي الديموقراطي على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.300	0.057	9.00
3	أثر النمط القيادي الفوضوي على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.193	0.063	3.72
	أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.326	0.037	10.63

من خلال الجدول رقم (16) يتضح أن

1. قيمة معامل الارتباط لدور النمط القيادي الاوتوقراطي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (0.183) بدلالة معنوية (0.077) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.10), لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود دور طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى النمط القيادي الاوتوقراطي على مستوى ادارة الجودة الشاملة .
2. قيمة معامل الارتباط لدور النمط الديموقراطي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (0.300) بدلالة معنوية (0.057) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.10), لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود دور طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى النمط الديموقراطي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
3. قيمة معامل الارتباط لدور النمط القيادي الفوضوي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (0.193) بدلالة معنوية (0.063) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.10), لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود دور طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى النمط القيادي الفوضوي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
4. قيمة معامل الارتباط الانماط القيادية على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (0.326) بدلالة معنوية (0.037) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.10), لذلك نقبل الفرضية البديلة, وهذا يدل على وجود دور طردي (موجب) للأنماط القيادية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار أثر الانماط القيادية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة

الدلالة المحسوبة T _ل	قيمة T	قيمة المعلمة β	النموذج
0.065	0.128	0.225	دور النمط القيادي الاوتوقراطي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
.062	1.923	.325	دور النمط القيادي الديموقراطي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
0.072	.414	.259	دور النمط القيادي الفوضوي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (18) يوضح نتائج تقييم نموذج دور الأنماط القيادية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)						قيمة معامل التحديد المعدل R ²	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة معامل الارتباط R
المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة المحسوبة لـ F			
تباين الانحدار	458.965	5	91.793	97.797	.000	0.922	0.931	0.965
تباين البواقي	33.790	36	.939					
التباين الكلي	492.755	41						

من الجدول رقم (17) يتضح أن:

1. بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لدور النمط القيادي الاوتوقراطي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (0.225) بدلاله محسوبة (0.065) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.10 فهذا يدل على معنوية دور النمط القيادي الاوتوقراطي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث إن زيادة مستوى النمط القيادي الاوتوقراطي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ب(0.225) من الوحدة.

2. بلغت قيمة المعلمة الانحدارية دور النمط القيادي الديموقراطي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة(0.325) بدلاله محسوبة (0.062) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.10 فهذا يدل على معنوية دور النمط القيادي الديموقراطي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث إن زيادة مستوى النمط القيادي الديموقراطي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ب (0.325) من الوحدة.

3. بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لمستوى النمط القيادي الفوضوي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (0.259)، بدلاله محسوبة (0.072) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.10 فهذا يدل على معنوية دور النمط القيادي الفوضوي على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث إن زيادة مستوى النمط القيادي الفوضوي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة ب0.259 من الوحدة.

ومن خلال الجدول رقم (18)، يتضح الآتي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد الانماط القيادية ومستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (0.965) وهو ارتباط موجب، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.931) وهذا يعني أن أبعاد الانماط القيادية تساهم في تفسير 93.1% من التغير الحاصل في مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

2. أوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة إحصائي الاختبار (97.797)

بدلالة محسوبة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على معنوية دور ابعاد الانماط القيادية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

نتائج الدراسة: Results

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها:

1- أثبتت الدراسة أن العوامل الديموغرافية تمثل أعلى نسبة لمتغير الجنس من فئة (الذكور), كما تؤكد الدراسة أن أعلى نسبة لمتغير العمر عند الفئة (من 30 إلى أقل من 35 عاما), أما متغير (المؤهل العلمي) فكانت عند (الدبلوم العالي), وأعلى نسبة لمتغير الحالة الاجتماعية عند (المتزوجين), وأعلى نسبة لمتغير المستوى الإداري عند (الإدارة الوسطى).

2- تشير نتائج الدراسة الى وجود ارتفاع في مؤشرات الانماط القيادية المتمثلة في النمط الأوتوقراطي التسلطي يليه مباشرة النمط الديمقراطي.

3- تشير نتائج الدراسة الى ان النمط الاوتوقراطي التسلطي هو اكثر الانماط القيادية فاعلية.

4- تشير الدراسة الى وجود تدني في مؤشرات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

5- توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية ومستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة حيث أن 12.89% من التغير في مستوى الانماط القيادية يعود إلى التغير في مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

التوصيات: Recommendations

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية, على مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تساعد في تفعيل الانماط القيادية وعلاقتها بمستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة قيد الدراسة, وهي:

1- ضرورة اعداد البرامج التدريبية للقيادات الادارية حتى تتسم هذه القيادات بدرجة عالية من الوعي والفهم في تجسيد وتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

2- توصي الدراسة بالالتزام ودعم الجهود المبذولة في التحسين المستمر في الاداء وبذل الجهد للوصول الى تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة.

3- ضرورة العمل على ابتكار وتطوير وتقديم كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات ورغبات الزبائن.

الهوامش: References

- 1- مها توفيق شبيطة، انماط القيادة الادارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي الداخلية في محافظات شمال فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، 2001م.
- 2- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009م.
- 3- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009م.
- 4- منى مؤمن، اعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، عمان، مركز الكتاب الاكاديمي، 2003م.
- 5- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006م.
- 6- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 م.
- 7- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن حمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1، 2008م.
- 8- نبيل البستنجي اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة بالأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن، 2001م.
- 9- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999م.
- 10- مأمون الدراركة واخرون، ادارة الجودة الشاملة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001م.