تأثير بعض الأنماط القيادية الحديثة على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية لأراء عينة من المديرين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

المدرس المساعد زينب صلاح وهاب

معهد الإدارة– الرصافة

المستخلص

تناول البحث الحالي موضوع تحليل اثر بعض الانماط القيادية الحديثة في متطلبات ادارة الجودة الشاملة، طبق البحث على عينة قصدية مكونة من (54) مديراً في اقسام ومعامل الشركة العامة للصناعات الكهربائية، كما استخدم البحث الاستبيان كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

وقد سعى البحث لاختبار الفرضيتين الرئيستين وباستخدام عدد من الطرق الاحصائية المختلفة لتحليل البحث وبالاعتماد على البرنامجين الاحصائيين (SPSS)و (MINITAB) الجاهزين. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها "وجود تأثير لبعض الانماط القيادية الحديثة في متطلبات ادارة الجودة الشاملة"، كما خرج البحث بمجموعة من التوصيات التي تخدم اغراضه.

الكلمات المفتاحية: نمطي القيادة الحديثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)، ادارة الجودة الشاملة (TQM)، متطلبات ادارة الجودة الشاملة (التخطيط الاستراتيجي، التزام الادارة العليا، التحسين المستمر، اندماج العاملين ومشاركتهم).

Abstract

The Research deals with the analysis of the Impact some of style Leadership modern in achievement Requirements Total Quality Management.

This research has been applied on intentionally sample that consists of (54) managers who work in the department and factories of The General Company for the Electrical Industries.

The research used the questionnaire as main tools to collect data and information.

The research tries to test main and hypotheses number of stastical method Deferent have been used in the analysis of this research by used (SPSS) and (Minitab) programs. This research has been to a group of results the import ants of them are: there is effect with moral indication for some of style Leadership modern in achievement Requirements Total Quality Management.

This research recommendations with a group of conclusions serve it's aims

Key Word: Two styles modern leaderships (transactional leadership and transformational leadership), Total Quality Management, Requirements Total Quality Management (strategic planning, commitment of senior management, continuous improvement, united workers and sharing).

المقدمة

تعد المنافسة الحادة التي تشهدها الاسواق العالمية احدى التحديات التي تواجه الشركات في مختلف القطاعات فتحفزت الشركات بحثاً عن مزايا تنافسية جديدة وان احد هذه المزايا التنافسية هي ادارة الجودة الشاملة وكان لابد من ان تساهم الشركات في دعم القدرات التنافسية للشركات من خلال حاجتها الى اعتماد انماط قيادية حديثة، واخذت الشركات تتسارع في تطبيق مواصفات ادارة الجودة الشاملة والتحفيز على التحسين المستمر الذي يمثل صمام الامان للشركات الناجحة والحريصة على السير في خطى الريادة والتميز، وذلك من خلال اعتماد تلك الشركات لسياسة تحفيز فعالة تؤمن اشباع حاجات العاملين المختلفة وتنمي قدراتهم الابداعية وبما يؤمن احتضان افكار العاملين المبدعين فيها والسعي الى تحويلها لواقع ملموس.

وقد تضمن البحث اربعة مباحث يمكن درج الاهتمام الرئيس لكل مبحث فيها بالاتي:

تناول المبحث الاول منهجية البحث ودراسات سابقة، اما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري للبحث بمحورين هما الاول بعض الانماط القيادية الحديثة والثاني ادارة الجودة الشاملة، واما المبحث الثالث الجانب العملي للبحث والنتائج المتوقعة في ضوء فرضيات البحث، ومن ثم المبحث الرابع الذي شمل الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الباحثة.

المبحث الاول: منهجية البحث ودراسات سابقة

أولاً: مشكلة البحث :-

يمكن توضيح ابعاد مشكلة البحث من خلال طرح مجموعة من الاسئلة تتمثل في الاتي :-

1- هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة عينة البحث عن بعض الانماط القيادية الحديثة ؟.

2- هل هناك تصور واضح لدى الشركة المبحوثة عينة البحث عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها؟.

3- ما طبيعة ونوع علاقتي الارتباط والتاثير بين كل من الانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة ؟.

ثانياً: أهمية البحث :-

تنبثق أهمية البحث من خلال:-

1- استفادة الشركة المبحوثة من بعض الانماط القيادية الحديثة اذ ان دورها المهم يؤثر في تبني الشركةلمتطلبات ادارة الجودة الشاملة.

2- بيان مدى اسهام بعض الانماط القيادية الحديثة في متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

3- اجراء التعديلات الضرورية في متطلبات ادارة الجودة الشاملة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في الاسواق.

4- بالاضافة الى ماسبق فان أهمية هذا البحث تنبع من خلال كون عينة البحث تعمل في ظل ظروف غير طبيعة وتستحق دارسات من هذا النوع.

ثالثاً: اهداف البحث :-

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميتها فان هدف البحث الجوهري يتمثل في تحديد وتشخيص العلاقة والاثر بين الانماط القيادية الحديثة وبين متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وكالاتي:-

1- تحديد بعض الانماط القيادية الحديثة(القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والتي يمكن أن تؤثر في مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

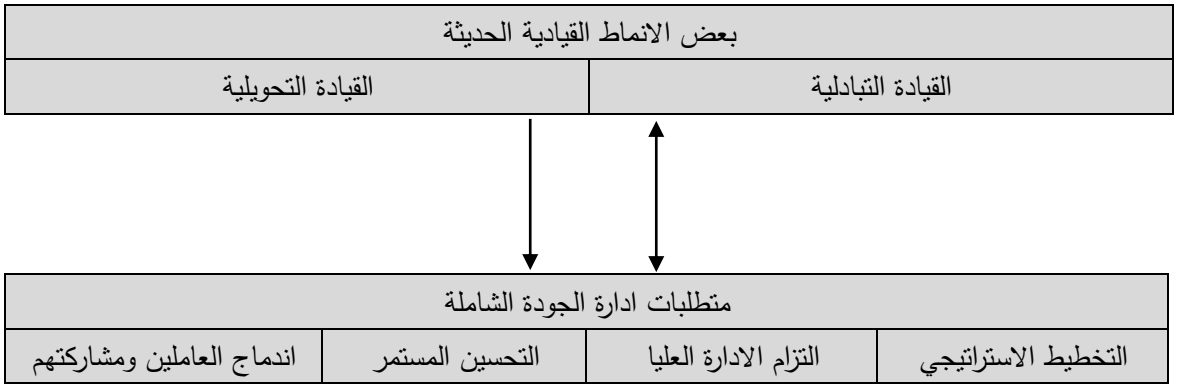
2- تقديم دراسة نظرية وميدانية لادارة الشركة قيد البحث عن طبيعة العلاقة والاثربين بعض الانماط القيادية الحديثة ومبادئ ادارة الجودة الشاملة.

3- محاولة بناء أنموذج افتراضي واختباره للوصول الى صورة تعكس العلاقة والاثربين بعض الانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.

5- تقديم مجموعة من التوصيات اعتماداً على التحليل والنتائج التي يحصل عليها الباحث.

رابعاً:- مخطط البحث وفرضياته :-

1-مخطط البحث :



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

2- فرضيات البحث :-

يقوم البحث على الفرضيتين الرئيستين التاليتين:-

1- توجد علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين بعض الانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.

2- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعض الانماط القيادية الحديثة في متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

خامساً: منهج البحث

يرى الباحث ان المنهج الوصفي التحليلي هو منهج مناسب لهذا الدراسة الميدانية وقد تم اجراء هذا البحث في احدى الشركات الصناعية الحكومية الهامة (الشركة العامة للصناعات الكهربائية).

سادساً: مجتمع البحث وعينته

1) مجتمع البحث (نبذة مختصرة عن الشركة العامة للصناعات الكهربائية): تأسست الشركة عام 1965 وتم افتتاحها بشكل رسمي عام 1967 كاحدى الشركات التابعة لوزارة الصناعات الثقيلة وفي عام 1987 نقلت ملكيتها الى هيئة التصنيع العسكري ومن ثم الى وزارة الصناعة والمعادن عام 1993 ويكون موقعها ومركزها الرئيسي في محافظة بغداد/ الوزيرية، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري وممولة ذاتياً وتؤول ملكيتها للدولة، ويبلغ عدد منتسبي الشركة (3962)، يعمل منهم (3512) في الانتاج و(450) منتسباً في العمل الاداري، وتقوم الشركة بانتاج المحركات الكهربائية وتشمل (محركات مبردات الهواء، والمحركات الصناعية الثلاثية الطور، ومضخات الماء لمبردات الهواء، ومضخة الماء المنزلية) بالاضافة الى اجهزة تكييف الهواء (نسيم الرافدين) والمراوح السقفية والمكيفات الشبكية واجهزة التكييف المركزية ومبردات الماء والسخانات الكهربائية واجهزة الانارة المنزلية (نوار)، وتسعى الشركة الى تحقيق المهام والنشاطات الاتية:

- انتاج اجهزة ومعدات كهربائية منزلية وصناعية وتوابعها كلاً او جزءاً وانتاج مواد تراكيب الانارة بانواعها وكذلك المصابيح الكهربائية.
- تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الانتاجية القائمة والمشاريع والخطوط المكملة والجديدة.
- شراء واستيراد مستلزمات الانتاج او اية مواد تدخل ضمن انتاجها واحتياجها.
- تقديم الخدمات الاسنادية ذات العلاقة بنشاطها لمختلف دوائر الدولة والقطاع المختلط والخاص.
- تسويق انتاجها داخل العراق وخارجه.

2) عينة البحث: لقد قام الباحث بتوزيع استمارات الاستقصاء على عينة قصدية من مجتمع البحث تمثلت بمدير الشركة ومعاونية ورؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات والشعب والتشكيلات الرئيسة اضافة الى توزيعها على مدراء المعامل والمصانع التابعة لها، وذلك من خلال حضور الباحث معهم في ورشة عمل حول تطوير وتحسين الاداء بالشركة فتم توزيع (60) استمارة استعيد منها (54)، وفيما يلي توضيح خصائص المبحوثين في الشركة عينة البحث:

جدول (1) توزيع استمارات الاستبانة على الافراد المبحوثين في الشركة قيد البحث N =54

ت	بيانات عامة	المؤشرات	العدد	النسب
1	الجنس	ذكر	49	%90.7
		انثى	5	%9.3
		المجموع	54	%100
2	مدة الخدمة في الشركة	1-5 سنة	0	%0
		6-10 سنة	9	%16.7
		11- 15 سنة	6	%11.1
		15- 20 سنه	6	%11.1
		21- فاكثر	33	%61.1
		المجموع	54	%100
3	التحصيل الدراسي	ماجستير	2	%3.7
		بكالوريوس	46	%85.2
		دبلوم	6	%11.1
		المجموع	54	%100
4	العنوان الوظيفي الحالي	خبير	3	%5.6
		رئيس مهندسين اقدم	15	%27.8
		رئيس مراقبين اقدم	6	%11.1
		رئيس ملاحظين	3	%5.6
		مدير اقدم	18	%33.3
		مبرمج اقدم	2	%3.7
		مدير	6	%11.1
		كيمياوي	1	%1.8
		المجموع	54	%100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارات الاستبيان

سابعاً: الاساليب المعتمدة في جمع بيانات البحث وتحليلها

1- اساليب جمع البيانات :-بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتمام هذا البحث والوصول الى النتائج وتحقيق اهداف البحث فقد اعتمد الباحث على الاساليب الاتية :-

أ- **الاطار النظري** :-بهدف تغطية الجانب النظري للبحث اعتمد الباحث على العديد من المصادر العربية والاجنبية والمتمثلة بالكتب والمجلات والدراسات والرسائل والاطاريح الجامعية فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

ب- الاطار الميداني :-اعتمد الباحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات الخاصة بهذا الجانب من البحث:-

- المقابلات الشخصية :- اذ تمت المقابلات مع افراد عينة البحث بهدف توضيح بعض فقرات الاستبانة عند الحاجة من أجل الحصول على اجابات صحيحة فضلاً عن بعض المعلومات التي يمكن ان تخدم البحث.

- استمارة الاستبانة :- تعد استمارة الاستبانة الاداة الرئيسة في جمع البيانات لذا فقد روعي عند صياغتها مدى قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، وقد اعتمد الباحث في تحديد متغيراتها على عدد من الرسائل والاطاريح المختصة في هذا المجال.
- وصف استمارة الاستبانة:-اشتملت الاستبانة على ثلاثة اجزاء رئيسة تضمن الجزء الاول منها معلومات خاصة بالمديرين المبحوثين في الشركة قيد البحث فقد تضمنت (الجنس،والتحصيل الدراسي، والعنوان الوظيفي، وسنوات الخدمة) اما الجزء الثاني فركز على المقاييس الخاصة ببعض الانماط القيادية الحديثة اذ تم تناول تنمطي القيادة الحديثة والمتمثلة بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وبموجب ذلك فقد تم وضع أسئلة عن كل جزء منها، وشمل الجزء الثالث من الاستبانة على المقاييس الخاصة بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة اختار الباحث منها (التخطيط الاستراتيجي، التزام الادارة العليا، التحسين المستمر، اندماج العاملين ومشاركتهم).

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة والمرتب من عبارة أتفق بشدة والتي أخذت الوزن (5 صحيح) الى عبارة لا أتفق بشدة التي أخذت الوزن (1 صحيح).

2- أساليب التحليل الاحصائي :-

بعد جمع استمارات الاستبانة قامت الباحثة بالاعتماد على عدد من الادوات الاحصائية بهدف الحصول على نتائج علاقة الارتباط والتاثير بين المتغيرات فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات وقياسها، أذ تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) و(MINITAB) لاجراء التحليلات الاحصائية المطلوبة، والادوات الاحصائية المستخدمة تتمثل بالاتي :-

1- المتوسطات الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية (نسبة الاتفاق) وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

2- معامل ارتباط الرتب(Spearman): ويستخدم في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين.

4- الانحدار الخطي البسيط: استخدم في قياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ثامناً: دراسات سابقة

استكمالاً للاطار النظري الخاص بالبحث، يرى الباحث ضرورة استعراض عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي اسهمت في رسم الاطر الهيكلية والبنائية لمنهجية البحث والجانب التطبيقي منها، وفيما يأتي استعراض لهذه الدراسات

ت	الباحث	الدراسة
1	دراسة (Sahin, 2004: 387) بعنوان العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في المدارس الابتدائية ومدارس الثقافة: دراسة حالة في ازمير/ تركيا)	هدف البحث الى تحديد العلاقة بين الاساليب القيادية لدى المديرين والمعلمين في المدارس الابتدائية ومدارس الثقافة وقد تكونت عينة البحث(45 ذكور و5 اناث) من المديرين و(304 ذكور و646 اناث) من المعلمين لمعرفة اراءهم وتصوراتهم في (50) مدرسة في ازمير وقد تم قياس نمطي القيادة احصائياً من خلال تحليل البيانات بالاعتماد على الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وكما تم الاعتماد على معامل الارتباط واختبار (t) ويمكن تلخيص نتائج البحث من خلال الاتي: ان كل مديري المدارس والمعلمين يرون ان نمط القيادة التبادلية اكثر استخداماً للقيام بأسلوب المعاملات وهنالك نظرة ايجابية لدى المديرين اكثر من المعلمين في مدارس الثقافة حول القيادة التحويلية والابعاد الثقافية لتنمية التعليم وجوانبه من الناحية الاجتماعية والتربوية لمدارس الثقافة وان المعلمين ينظرون الى اسلوب القيادة التبادلية بانه يعد بعد انمائي تعليمي لدى مدارس الثقافة ويمكن القول بان هنالك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية والمفهوم العام والابعاد الثقافية في مدارس الثقافة وهنالك علاقة ايجابية بين القيادة التبادلية واسلوب المعاملات.
2	دراسة (محمد واخرون، 2008: 282) اجريت هذه الدراسة تحت عنوان " تاثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوى"	تشير الدراسة الى اختيار ثلاث متغيرات اساسية للسلوك التنظيمي هي القيادة والاتصالات والمشاركة، وهذا المثلث المترابط من المتغيرات التي تعد القيادة هي القاعدة الاساسية، ذلك ان فلسفة النمط القيادي هي التي تحدد طبيعة الاتصالات في المنظمة وتقرر مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارت ورسم السياسات وفيما يخص الجانب العملي للبحث فقد تم تشخيص الامراض القيادية لمديري المدارس (الابتدائية، المتوسطة، الاعدادية) من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية وبيان تاثيرها على رضاهم الوظيفي وشملت عينة البحث (40) مدرسة وزعت الاستمارات على (175) معلماً ومدرساً وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها: وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية في النمط القيادي المستخدم من قبل مديري المدارس في محافظة نينوى وفي ما يخص التوصيات: يجب الافاده من الايجابيات التي يتسم بها القيادي على النحو الذي يفرز مكان التدريسين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمكانة التدريسيين واحساسهم بكونهم ذوي مكانه مهمة في المجتمع.
3	دراسة Ahmed and) Ali, 2012: 12) هذه الدراسة تحت عنوان "تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي في باكستان"	الهدف من هذه الدراسة التعرف على كيفية تنفيذ ممارسات ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كليات ادارة الاعمال بعده مفهوم جديدة نسبياً وتطبيق متطلباتها المتمثلة بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبون وادارة الافراد وادارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير والتحسين المستمر والعمل الجماعي، وفيما يخص الجانب العملي من الدراسة فقد تم تطبيق الدراسة في كليات ادراة الاعمال في باكستان، وقد اظهرت الدراسة مجموعة من النتائج اهمها: ضرورة التخطيط السليم للموارد البشرية ولابد من تدريب العاملين بالمهارات اللازمة لتنفيذ اجراءات ادارة الجودة الشاملة ويجب وجود قدر كبير من التنسيق والتعاون بين العاملين لتعزيز المشاركة وازالة العقبات من الطريق لتنمية الموارد البشرية واستعمال الاساليب الاحصائية لمراقبة وتحسين ادارة الجودة الشاملة في الكليات.
4	دراسة (الدعمي ومحسن، 2012: 33) بعنوان "دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التامين العراقية"	سعت الدراسة الى توضيح الدور الذي تمارسه ادارة الجودة الشاملة ومتطلباتها (التزام الادارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية وقد اعتمد البحث على اراء عينة من مدراء شركة التامين العراقية العامة، وهدف البحث الى تحقيق عدة اهداف اهمها تقديم رؤية مستقبلية لامكانية النجاح والتطبيق الفعلي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة في قطاع التامين. وفيما يخص الجانب العملي للبحث فقد تم تصميم استمارة استبيان لقياس متغيري الدراسة وكذلك تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية في تحليل البيانات، وقدم البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تنسجم مع نتائج التحليل ومن اهم هذه الاستنتاجات: هنالك علاقة ارتباط وتاثير بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، بينما قدم البحث توصية بضرورة اعتماد شركات التامين تقنية ادارة الجودة الشاملة كاسلوب اداري متطور بدلاً من الاساليب الادارية التقليدية من اجل الوصول الى التحسين المستمر في جميع نشاطات الشركة.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

الانماط القيادية الحديثة وادارة الجودة الشاملة

اولاً: الانماط القيادية الحديثة

ذهب كثير من علماء الفكر الاداري الى القول بان القيادة هي جوهر العملية الادارية، وقلبها النابض، وانها مفتاح الادارة، وان اهميتها نابعة من كونها تقوم بدور اساسي يدخل في كل جوانب العملية الادارية، وعملها كاداة محركة لها لتحقيق اهدافها.

ومن جهة اخرى تعد القيادة الادارية قمة التنظيم الاداري، والقائد الاداري هو المسؤول عن التوجيه، والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية، وتحقيق اهداف الشركة من خلال قيادة الافراد (الغامدي، 2011: 10) وقد اثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما ادى الى ظهور وتطور الكثير من النظريات القيادية المختلفة والتي يمكن تقسيمها الى خمس مجموعات حسب تدرجها التاريخي وقد اختار الباحث النظريات التبادلية ونمطيها القياديين وهي كالاتي:

1- النظرية المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك

2- النظرية الموقفية

3- نظرية بديل القيادة

4- نظرية القيادة الذاتية

5- النظريات التبادلية: مهدت النظرية الموقفية لظهور النظريات التبادلية عام 1978، اذ تؤكد هذه النظريات على اهمية العلاقة بين القائد والعاملين وطبيعة العلاقة التبادلية فهي تشكل اساس قدرة القائد على توجية العاملين وفاعليته في القيادة، والنظريات التي تتبنى مبدأ التبادل لنمطين هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية (الغزالي، 2012: 13-23).

أ- **القيادة التبادلية:** تعني ان القائد يبحث عن الإفادة من امكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من اعمال، والجدول التالي يوضح مفهوم القيادة التبادلية لعدد من الباحثين:

جدول (2) يوضح وجهة نظر الباحثين حول مفهوم القيادة التبادلية

ت	الباحث	المفهوم
1	(الشبانات واخرون، 2011: 7)	تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، التبادل على اساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
2	(الغزالي، 2012: 23)	مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والعاملين، اذ يتم الاتفاق بين القائد والعاملين بشكل علني او ضمني على ان السلوك المؤدي للاداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية او زيادة في الراتب بينما يتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للاداء الغير المرضي كالنقل التأديبي او الطرد.
3	(صالح والمبيضين، 2013: 61)	تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الادوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة اهداف محددة او اداء مهمات معينة.

– **ابعاد القيادة التبادلية:** لقد تناول الباحثون في الفكر الاداري المعاصر ابعاد القيادة التبادلية في العديد من اعمالهم وهي كما يلي:

1) المكافأة المشروطة: أي ان القائد يقوم بتبادل المنفعة مع العاملين بحيث يقوم بمكافأة العاملين ذوي الاداء الجيد باستخدام التعزيز الايجابي كزيادة الاجر او الترقية او منح امتيازات خاصة.
2) الادارة بالاستثناء: ان يقوم القائد بالاجراءات التصحيحية والتعزيز السلبي وتقسم الى قسمين:

- الادارة بالاستثناء (نشطة): عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الاجراءات التصحيحية اثناء حدوثها.
- الادارة بالاستثناء (ساكنة): عندما يتجنب القائد التدخل الا بعد ظهور النتائج واكتشاف انها غير مطابقة للمعايير بحيث يتم تطبيق الاجراءات الملائمة بحق التابع كالانذار او النقل او الطرد (الغزالي، 2012: 25).

ب– القيادة التحويلية: لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعد من المفاهيم الحديثة في الادارة، الامر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات الى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الاخذ بهذه النظرية (الغامدي، 2011: 15) ويعرض الجدول الاتي مفهوم القيادة التحويلية لمجموعة من الباحثين:

جدول (3) يبين مفهوم القيادة التحويلية لمجموعة من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	(احمد، 2008: 99)	مجموعة القابليات التي تجيز للقائد ادراك الحاجة للتغيير وخلق وابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية.
2	(حماد، 2011: 391)	القيادة التي تؤدي الى نجاح الشركة من خلال التاثير الكامل في سلوك العاملين.
3	(الغامدي، 2011: 15)	القيادة التي تساعد على اعادة النظر في الرؤية المتصلة بالافراد ومهماتهم وادوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لاعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

–**ابعاد القيادة التحويلية:** طور (Bass and Avolio) انموذجاً متعدد العناصر يبين ان القيادة التحويلية تتضمن اربعة ابعاد هي:

1) التأثير النموذجي (المثالي): ويعتبر المستوى الاعلى للقيادة التحويلية فالقائد التحويلي يتصرف بطرائق تتلائم مع الافراد المرؤسين والاصغاء وتقديم التغذية العكسية والاحترام من اجل تحقيق الاهداف والنظر الى حاجات الاخرين وتفضيل حاجاتهم الشخصية على حاجاته، فلدى القائد قدرات لاظهار السلوك الاخلاقي والمعنوي وعليه اظهار القوة عندما يكون ذلك ضرورياً (احمد، 2008: 101).
2) الاعتبارات الفردية: وتظهر هذه الصفة من خلال اسلوب القائد الذي يولي اهتمام خاص باحتياجات المرؤوسين وانجازاتهم وتقديم التقدير والاطراء لهم وضمان التطوير المستمر على المستوى الشخصي لهم وتقديم الاستشارة والارشاد والنقد البناء وكما يجب ان يركز القائد على التدريب والتعليم لدعم وتشجيع المرؤوسين وتخويلهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم (احمد، 2008: 101)

3) الاستشارة الفكرية: هي قدرة القائد ورغبته في جعل اتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة وتعليمهم النظر الى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج الى حل، والبحث عن حلول منطقية لها (حماد، 2011: 392).

4) الدافعية الالهامية: هو قدرة القائد على ايصال توقعاته العالية الى الاخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الاهداف المهمة بطرائق بسيطة (حماد، 2011: 392).

ثانياً: ادارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة في التخصصات الادارية، حيث اسهمت الادارة اليابانية بدور مهم في هذا المجال في اواخر الثمانينات واوائل التسعينات من القرن الماضي واستعمل المصطلح لاول مرة في الولايات المتحددة الامريكية عام (1985) من قبل الطيران البحرية (الخطيب، 2008: 47)، والجدول (4) يبين مفهوم ادارة الجودة الشاملة لعدد من الباحثين.

جدول (4) مفهوم ادارة الجودة الشاملة لعدد من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	(Hiezer and (Render, 2001: 174	التاكيد على الجودة في كل اجزاء الشركة من المجهز الى الزبون والتزام الادارة بالتمييز في كل جوانب المنتجات (سلع، خدمات) المهمة في نظر الزبون.
2	(Evans and Dean, 2003: 15)	نظام اداري يركز على الاشخاص ويهدف الى الزيادة المستمرة في رضاء الزبون بالكلفة الحقيقية المستمرة بالانخفاض.
3	(Krajewski and Ritzman, 2005: 196)	فلسفة تؤكد على ثلاثة مبادئ لتحقيق مستوى عالي لاداء العمليات والجودة هي (رضا الزبون، اشراك العاملين، التحسين مستمر في الاداء).
4	(العزاوي، 2005: 92)	عقيدة او عرف متاصل وشامل في اسلوب القيادة والتشغيل للشركة بهدف التحسين المستمر في الاداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم اغفال متطلبات المساهمين واصحاب الحقوق.
5	(النجار ومحسن، 2009: 492)	فلسفة وادوات ادارية تركز على التحسين المستمر في مختلف اوجه النشاطات والعلاقات داخل الشركة وخارجها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان استمرار الشركة امام منافسيها في بيئة الاعمال.

ثالثاً: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

نجد من الصعوبة البالغة تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في الشركات دون ان يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وتعد متطلبات ادارة الجودة الشاملة ذات اهمية كبيرة في اطار التطبيق العملي لها في مختلف الشركات، اذ ان هذه المتطلبات من شانها ان تشير الى الحقائق الاساسية التي ينبغي ان يستند اليها عند الشروع باستخدام هذا الاسلوب تطبيقاً في مختلف الشركات وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات فهنالك من يحصرها في خمسة متطلبات اساسية (Haizer and Render, 2001: 84) واخر يراها اثنى عشر متطلباً (الخطيب، 2008: 57-64) واخرون يذهبون الى غير ذلك ولكن على الرغم من هذا الاختلاف في العدد الا ان المضمون واحد وقد اختار الباحث اربع متطلبات يمكن عدها الاساسية في عمل الشركات وهي:

1- التخطيط الاستراتيجي: ان فلسفة ادارة الجودة الشاملة تهتم بالتخطيط وتعتبره القلب النابض لبقائها في عالم الاعمال، اذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه الوسيلة الاساسية لتوحيد انشطة الشركة باتجاه مهام واهداف موحدة.

ان التخطيط الاستراتيجي لادارة الجودة الشاملة يكون مشتقاً من رؤية الشركة ورسالتها بوصفها عملية مهيكلة لتعريف رسالة الشركة واهدافها وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق تلك الاهداف، كما ان الخطة الاستراتيجية يجب ان توفر قابلية دعم الميزة التنافسية للشركة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن (الخطيب، 2008: 57).

2- التزام الادارة العليا: تمثل مساندة الادارة العليا، والتزامها بادارة الجودة الشاملة الخطوة المهمة لنجاح نظام الجودة والتحسين المستمر، وهو امر لابد منه للادارة التي تبتغي المنافسة والسيطرة في اسواق اليوم، واشار Deming الى ان اغلبية مشاكل الجودة هي بسبب الادارة العليا وخصوصاً الادارة التي لا تمتلك انظمة للجودة في المنظمة او بسبب فشلها في تدريب العاملين (الطائي واخرون، 2009: 210).

كما ان القيادة الفاعلة في ادارة الشركة تعتبر من المحاور الاساسية في تطوير وتنفيذ برنامج (TQM) الناجح وعندما تكون القيادة جيدة فان برنامج (TQM) يصبح موسعاً على طول الشركة في جميع المجالات الوظيفية ويشارك فيه جميع افراد المنشأة وكذلك فانه يتطلب رؤيا وتخطيط واتصالات وجميعها تعتبر من مسؤولية الادارة العليا ولقد اشارت الدراسات بان بالرغم من ان برنامج (TQM) عادة لايلتزم التزاماً شاملاً من الادارة الا ان التزام الادارة العليا يعتبر عنصراً حاسماً في التنفيذ الناجح لمثل هذه البرامج (Chase and Aquilano, 1995: 167).

3- التحسين المستمر:يقوم هذا المبدأ على انه لايمكن ان يكون الزبون راضياً عن الطريقة المستخدمه اذ لم يكن هنالك تحسينات مستمرة في العملية الانتاجية، وبالتاكيد فان المنافسة تكون متزايده لذلك فمن الضروري جداً ان تسعى الشركات جاهده للحفاظ على هذا المبدأ (Kurtus, 2001: 5)، ويجب ان تكون ادارة الجودة الشاملة ليست شيئاً يمكن القيام به مرة واحدة ثم نسيانها فالتحسينات يجب ان تحدث بشكل متكرر ومستمر من اجل زيادة رضا الزبائن والولاء (Mc Namara, 2011: 11).

4- اندماج العاملين ومشاركتهم: العمال غالباً ما يكونون مصدراً مهماً للتحسينات المستمرة ويمكنهم تقديم اقتراحات حول كيفية تحسين العملية الانتاجية والقضاء على النفايات او على الاعمال غير الضرورية (Kurtus, 2001: 6)، ولابد ان يكون جميع العاملين في الشركة وكذلك الادارة العليا لديهم دوراً هاماً يؤدوه لضمان مستويات عالية من الجودة في منتجات وخدمات(Mc Namara, 2011: 9).

رابعاً: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة خمس مراحل وهي:

المرحلة الاولى/ التهيئة او الاعداد: تتعلق المرحلة الاولى بتجهيز الاجواء واعدادها لتطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار اتباع منهجية ادارة الجودة الشاملة، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الادارة دراستها وحلها من اجل تنقية الاجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة.

المرحلة الثانية/ الدراسة والتخطيط: تاتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الاعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الاعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ، ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة (PDCA) في التخطيط لمنهجية التنفيذ. كما ان هذه المرحلة تبدأ بارساء حجر الاساس لعملية التغيير داخل الشركة، حيث يقوم الافراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدا مرحلة التخطيط الدقيق، ويمكن تقسيم تخطيط ادارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة الى ثلاثة مستويات اساسية: التخطيط الاستراتيجية للجودة، تخطيط جودة المنتج، تخطيط جودة العمليات (جودة، 2004: 214- 216).

المرحلة الثالثة/ التقويم: تتضمن هذه المرحلة تقويم واقع الشركة المعنية من حيث:

-دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقويمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتنفيذ مدخل (TQM)او ما يمكن اعتباره ضعفاً عائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة تذليلها.

- دراسة وتقييم اراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغيرات في بيئة عمل الشركة أي تقييم ما تم تنفيذه من خطط بهذا المجال.

المرحلة الرابعة/ التنفيذ: تعتبر اهم مراحل تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة والبعض يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة (TQM) على ارض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية او خطوات رئيسة وهي:

الخطوة الاولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة

الخطوة الثانية: ادوات حل المشاكل

الخطوة الثالثة: الضبط الاحصائي للعمليات

الخطوة الرابعة: تصميم التجارب

المرحلة الخامسة/ تبادل الخبرات: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة ادارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق (TQM) يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الاولي واتخاذ الاجراءات اللازمة بصدد ذلك (علوان،111:2005- 113).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

وصف متغيري البحث وعلاقات الارتباط والتاثير

بهدف التعرف على المتغيرات المعتمدة في أنموذج البحث وفرضياته وطبيعة علاقة وتأثير نمطي القيادة الحديثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الشركة قيد البحث فقد تم تخصيص هذا المبحث لوصف وتشخيص متغيرات البحث والتحقق من مدى سريان الانموذج الافتراضي للبحث واختبار الفرضيتين الرئيسيتين لها. واعتمادا على ما تقدم يتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية :

اولاً : وصف وتشخيص متغيري البحث

1- وصف وتشخيص نمطي القيادة الحديثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية)

أ-نمط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية)

تضمنت استمارة الاستبانة (6) فقرات تخص هذا النمط وكما موضحة في الجدول (5)، وقد حقق هذا النمط وسطاً حسابياً بلغ (3.86) بانحراف معياري قدره (0.943)، وإن ذلك يشير إلى اهتمام الشركة المبحوثة باعتمادهذا النوع من الانماط القيادة الحديثة وهو ما دلت عليه الاهمية النسبية البالغة (70.4) وهي نسبة جيدة، وكانت الفقرة (يحلل المدير الصراعات والخلافات اليومية في العمل) الخاصة بالادارة بالاستثناء قد حققت أعلى وسط حسابي حيث بلغ(4.39) وبانحراف معياري قدره (0.685)، وباهمية نسبية بلغت (88.9) مما يدل على اهتمام المديرين بالشركة عينة البحث بحل الصراعات والخلافات اليومية في العمل وهذا امر ضروري ولابد منه، أما أقل الأوساط الحسابية فقد حصلت عليها الفقرة (يدرك المدير بان حصول المرؤوسين على المكافأة المجزية يقترن بالعمل المتميز الاستثنائي) الخاصة بالمكافاة المشروطة إذ حصلت على وسط حسابي (3.56) يقابله أعلى تشتت في الإجابات متمثل في الانحراف المعياري البالغ (1.176)، وباهمية نسبية بلغت (61.1)، وهذا يعني عدم اهتمام المديرين عينة البحث بمكافاة المرؤوسين الذين يقدمون عمل متميز وبصورة افضل.

الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لنمط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية)

ت	الفقرات فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بنمط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية) الرجاء اختيار الاجابة المناسبة:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية (نسبة الاتفاق)	ترتيب الفقرات والابعاد حسب اهميتها النسبية
-	المكافاة المشروطة				
1-	يربط المدير منح المكافات المناسبة بالاداء المتميز بالعمل.	4.00	0.890	72.2	الثاني
2-	يستخدم المدير نظام التقويم الموضوعي مع العاملين.	3.72	1.156	66.7	الرابع
3-	يدرك المدير بان حصول المرؤوسين على المكافأه المجزية يقترن بالعمل المتميز الاستثنائي.	3.56	1.176	61.1	السادس
-	الادارة بالاستثناء				
4-	يحلل المدير الصراعات والخلافات اليومية في العمل.	4.39	0.685	88.9	الاول
5-	يركز المدير على استثناءات العمل ويوجه جهوده نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقه.	3.94	0.787	66.6	الخامس
6-	يعتمد المدير على خبرته في تحفيز المرؤوسين اكثر من السلطة الممنوحه له.	3.56	0.965	66.8	الثالث
أ-	نمط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية)	3.86	0.943	70.4	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكتروني.

ب- نمط القيادة الحديثة (القيادة التحويلية)

تضمن هذا النمط(8) فقرات وسجلت وسطاً حسابياً بلغ (3.60)، وبانحرافٍ معيارياً بلغ (1.004) وكانت الاهمية النسبية للإجابات (59.7)، وتشير هذه النسبة إلى مستوى مقبول من الاتفاق بين أفراد عينة البحث. وعلى مستوى فقرات هذا النمط فقد حققت الفقرة (يقوم باعلام الاخرين حول تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها)الخاصة (بالاعتبارات الفردية) أعلى وسط حسابي بلغ (4.00) يقابله أقل تشتت متمثل بانحراف معياري بلغت قيمته (0.890) وباهمية نسبية بلغت (82.8) مما يدل على اهتمام المديرين في شركة عينة البحث باخذ الاراء حول المواقف الصعبة التي تواجه الشركة، أما أدنى وسط حسابي فقد تحقق عند الفقرة (يبحث المدير عن بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجهه) الخاصة بـ (الاستشارة الفكرية) وهذا يعني ان المديرين في الشركة عينة البحث لا يبحثون عن بدائل متعدده في حل المشكلات وانما هنالك اكتفاء ببديل او بديلين لحل المشاكل التي تحصل في الشركة اذ بلغ(3.11) يقابله انحراف معياري قدره(1.058) وباهمية نسبية بلغت (38.9)، ويوضح الجدول (6) تفصيلاً لوصف إجابات المديرين المبحوثين عن الفقرات الخاصة بنمط القيادة التحويلية.

الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لنمط القيادة الحديثة (القيادة التحويلية)

ت	الفقرات فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بنمطي القيادة الحديثة (القيادة التحويلية) الرجاء اختيار الاجابة المناسبة:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية (نسبة الاتفاق)	ترتيب الفقرات والابعاد حسب اهميتها النسبية
-	التاثير النموذجي (المثالي)				
7-	يتخذ المدير موقفاً حازماً من القضايا الصعبة.	3.72	1.054	66.5	الرابع
8-	يمتلك المدير القدرة لاقناع الاخرين بافكاره واراءه.	3.56	1.127	61.1	الخامس
-	الاعتبارات الفردية				
9-	يقوم باعلام الاخرين حول تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها.	4.00	0.890	82.8	الاول
10-	يرى المدير التطوير الذاتي والتدريب مضيعة لوقت الشركة وكلفة زائدة.	3.56	1.022	55.6	السادس
-	الاستشارة الفكرية				
11-	يبحث المدير عن الطرائق الجديدة لانجاز المهمات حتى وان كانت مكلفة.	3.33	1.213	39.0	السابع
12-	يبحث المدير عن بدائل متعددة لحل المشكلات التي تواجهه.	3.11	1.058	38.9	الثامن
-	الدافعية الالهامية				
13-	يحدد المدير خطوات الانجاز الناجحة.	3.78	0.793	66.7	الثاني
14-	يتحدث المدير بتفاؤل حول المستقبل.	3.72	0.878	66.6	الثالث
ب-	نمط القيادة الحديثة (القيادة التحويلية)	3.60	1.004	59.7	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكتروني.

وبعد حصر النتائج النهائية كما يوضحها الجدول (7) ظهر الاتي:

الجدول (7) ترتيب نمطي القيادة الحديثة على وفق الاهمية النسبية

الانماط القيادية الحديثة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية (نسبة الاتفاق)	الترتيب حسب الاهمية النسبية
نمط القيادة التبادلية	3.86	0.943	70.4	الاول
نمط القيادة التحويلية	3.60	1.004	59.7	الثاني

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

2. وصف وتشخيص إجابات المبحوثين وتقييمها عن محورمتطلبات ادارة الجودة الشاملة

تضمن هذا المحور(12) فقرةوسجل هذا المحور وسطاً حسابياً بلغ (3.38)، وبانحرافٍ معيارياً بلغ (1.189) وكانت الاهمية النسبية للإجابات (46.2) وتشير هذه النسبة إلى مستوى مقبول من الاتفاق بين أفراد عينة البحث عن هذا المحور. وعلى مستوى فقرات المحور فقد حققت الفقرة (يعد التواصل بين العاملين كافياً لصياغة الخطط والبرامج العلمية)الخاص ب(اندماج العاملين ومشاركتهم) أعلى وسط حسابي بلغ (3.83) يقابله أقل تشتت بانحراف معياري بلغت قيمته (0.966)، وباهمية نسبية بلغت (72.2) وهذا يوكد وجود تواصل بين العاملين في صياغة الخطط وفي وضع البرامج، أما أدنى وسط حسابي فقد تحقق عند الفقرة (تتوفر الوسائل التقنية المتاحة للعاملين لمساعدتهم في حل مشاكل الجودة) الخاص ايضاً باندماج العاملين ومشاركتهم، اذ بلغ (3.28) يقابله انحراف معياري (1.204)، وباهمية نسبية بلغت (33.3) وهذا يؤكد عدم توفر الوسائل التقنية في حل مشاكل الجودة ويوضح الجدول (8) تفصيلاً لوصف إجابات الأفراد المبحوثين عن الفقرات الخاصة بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة.

الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لفقرات محور متطلبات ادارة الجودة الشاملة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية (نسبة الاتفاق)	ترتيب الفقرات والابعاد حسب اهميتها النسبية
اولاً:	التخطيط الاستراتيجي				
-15	تحرص ادارة الشركة على الموائمة بين اهداف وحاجات المجتمع.	3.11	1.058	38.9	السابع
-16	يتم الاعتماد على خطة شمولية الاداء لتحسين الجودة داخل الشركة.	3.17	1.129	39.0	السادس
-17	تعتمد ادارة الشركة خطة واضحة للارتقاء بجودة الاهداف وصياغتها وتنفيذها.	3.06	1.036	33.4	الحادي عشر
ثانياً:	التزام الادارة العليا				
-18	تسعى ادارة الشركة الى تحديد برامج الجودة وتحديد المهام المطلوب انجازها.	3.72	1.250	61.1	الثالث
-19	لدى ادارة الشركة الاستعداد الكامل لدمج جميع العاملين في عمليات التنفيذ والتطوير.	3.61	1.433	66.6	الثاني
-20	تقوم ادارة الشركة بمراجعة معايير ومقاييس الجودة لتحسين كفاءة النظام.	3.22	1.327	38.6	التاسع
ثالثاً:	التحسين المستمر				
-21	تنظر ادارة الشركة الى التحسين المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.	3.72	1.156	55.5	الرابع
-22	تستخدم الشركة الاسلوب العلمي في تحسين اداء العاملين للحصول على جودة افضل.	3.33	1.213	38.7	الثامن
-23	تحرص ادارة الشركة على تنمية احساس العاملين باهمية التطوير المستمر ولعمل المنظمة.	3.22	1.239	33.4	العاشر
رابعاً:	اندماج العاملين ومشاركتهم				
-24	تتوفر الوسائل التقنية المتاحة للعاملين لمساعدتهم في حل مشاكل الجودة.	3.28	1.204	33.3	الثاني عشر
-25	يعد التواصل بين العاملين كافياً لصياغة الخطط والبرامج العلمية.	3.83	0.966	72.2	الاول
-26	تمنح الشركة العاملين صلاحيات كافية لاداء اعمالهم.	3.33	1.259	44.4	الخامس
2.	متطلبات ادارة الجودة الشاملة	3.38	1.189	46.2	

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً : تحليل علاقة الارتباط بين بعض الانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة

سيتم من خلال هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أن (يوجد علاقة ارتباط بين بعض الانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة)، وبهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين بعضالانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة قيد البحث تم إعداد

الجدول (9) الذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة وان هذه العلاقة الطردية جيدة القوة حيث بلغ المؤشر الكلي لمعامل ارتباط الرتب (**0.761) وبدرجة ثقة مقدارها (0.99) اي ان مستوى المعنوية (0.01) والذي يشير إلى أن متطلبات ادارة الجودة الشاملة تعتمد بشكل كبير على نتائج الانماط القيادية الحديثة وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى، والجدول (9) يهدف الى إعطاء مؤشرات تفصيلية حول علاقة الارتباط بين بعض الانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة وكالاتي:

الجدول (9) نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط لمعامل ارتباط الرتب (Spearman) بين متغيري البحث على مستوى الشركة قيد البحث

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الفرضية	تسلسل الفرضية	مضمون الفرضية	معامل الارتباط
الانماط القيادية الحديثة	متطلبات ادارة الجودة الشاملة	الرئيسة	الاولى	هناك علاقة ارتباط بين بعض الانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة	0.761**

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

**: مستوى المعنوية 0.01N = 54

الثالث : تحليل أثر بعض الانماط القيادية الحديثة في متطلبات ادارة الجودة الشاملة

في إطار البحث الحالي استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعدي البحث، إذ يمثل البعد المستقل (الانماط القيادية الحديثة) والبعد المعتمد (متطلبات ادارة الجودة الشاملة) وكما موضح في الجدول (10)، وفيما يتعلق بمعنوية الانحدار فقد اتضحت معنويته بالاستناد على قيمة (F) المحسوبة البالغة (71.621) عند مستوى معنوية (0.05) وهي اعلى من القيمة البالغة (4.00) وهذا يعني ان انماط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) تؤثر في متطلبات ادارة الجودة الشاملة وبدرجة حرية (1 و 52) وهذا يعني ان الانموذج جيد وصالح للتقدير، ومما تجدر الإشارة له أن انماط القيادة الحديثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) فسرت من متطلبات ادارة الجودة الشاملة المتعلقة بالتوزيع بمقدار معامل التحديد (R^2) والبالغة (0.579)، بمعنى إن(57%) من متطلبات ادارة الجودة الشاملة المتعلقة بالتوزيعتسهم الانماط القيادية الحديثة في صنعها، ومن ذلك فإن (63%) من هذه الانماط يسهم في صنعها متغيرات لم يتضمنها أنموذج الانحدار الخطي البسيط، ومما تقدم من توضيح لمعنوية الأنموذج يبرر قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعض الانماط القيادية في متطلبات ادارة الجودة الشاملة)، اذا ان المتغير المستقل الانماط القيادية الحديثة (Y) يؤثر في المتغير المعتمد متطلبات ادارة الجودة الشاملة (X) ويكون على وفق دالة الانحدار التقديرية :

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X$$

$$Y = 15.378 + 0.558\ X$$

وهذا يدل على انه كلما زاد استخدام (الانماط القيادية الحديثة) (X) بمقدار وحدة واحدة تزداد تحقيق (متطلبات ادارة الجودة الشاملة) (Y) بمقدار (0.558).

الجدول (10)أثر نمطي القيادة الحديثة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) في متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الشركة قيد البحث

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	متطلبات ادارة الجودة الشاملة						F	
	درجة الحرية	R	R^2 (معامل التحديد)	R^2Ad	قيمة α	قيمة β	المحسوبة	الجدولية
الانماط القيادية الحديثة	52.1	0.761	0.579	0.571	0.558	15.378	71.621	4.00

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1-اهتمام المديرين بالشركة عينة البحث بحل الصراعات والخلافات اليومية في العمل.

2- اهتمام المديرين في شركة عينة البحث باخذ الاراء حول المواقف الصعبة التي تواجه الشركة.

3- وجود تواصل بين العاملين في صياغة الخطط وفي وضع البرامج.

4- هناك علاقة ارتباط بين بعض الانماط القيادية الحديثة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.

5- يوجد تأثير ذا دلالة معنوية لبعض الانماط القيادية في متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

ثانياً: التوصيات

1- حاجة الشركة الى مكافأة العاملين والمرؤوسين الذين يقدمون عمل افضل حيث اظهرت النتائج عدم اهتمام المديرين عينة البحث بمكافاة المرؤوسين الذين يقدمون عمل متميز وبصورة افضل.

2- من الضروري البحث عن بدائل متعددة عند حل المشاكل التي تواجه العمل حيث لوحظ عدم قيام المديرين في الشركة عينة البحث بالبحث عن بدائل متعدده عند حل المشكلات وانما هنالك اكتفاء ببديل او بديلين.

3- يجب على الشركة توفير الوسائل التقنية في حل مشاكل الجودة.

4- يوصي الباحث بالقيام ببحوث أخرى في الشركة العامة للصناعات الكهربائية تأخذ تأثير كل من نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بشكل منفصل في كل بعد من إبعاد إدارة الجودة الشاملة.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

أ) الكتب

1- جودة، احمد محفوظ، (2004)، **"ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"**، الطبعة الاولى، (عمان : دار وائل للنشر).

2- الخطيب، سمير كامل، (2008)، **"ادارة الجودة الشاملة والايزو: مدخل معاصر"**،الطبعة الاولى، (بغداد: مكتبة مصر ودار المرتضى، شارع المتنبي).

3- الطائي، يوسف حجيم، والعجيلي، محمد عاصي، والحكيم، ليث علي، والفضل، مؤيد، (2009)، **"نظم ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية"**، الطبعة العربية، (عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر).

4- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، **"ادارة الجودة الشاملة"**،الطبعة العربية، (عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر).

5- علوان، قاسم نايف، (2005)، **"ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001: 2000"**، الطبعة الاولى، (بيروت:دار الثقافة للنشر والتوزيع).

6-محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح، (2009)، **"ادارة العمليات والانتاج"**، الطبعة الثالثة، (بغداد: مكتبة الذاكرة).

ب) الانترنيت

1- احمد، شهيناز فاضل، (2008)، **"تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات"**، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثالث والسبعون.
http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=25794

2- حماد، اياد، (2011)، **" اثر القيادة التحويلية في تغيير الاداء التنظيمي: دراسة ميدانية على مشفى الهلال الاحمر في دمشق"** ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الرابع.
http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1335574275.083%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%85%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%BA%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A.pdf

3- الدعمي، علاء فرحان طالب، ومحسن، ليث شاكر، (2012)، **"دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي في شركة التامين العراقية العامة"**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد السابع، العدد الحادي والعشرون.
http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=68117

4- الشبانات، لطيفة عبد الرحمن، والشبل، نورة عبد الله، الحميد، هديل عبد العزيز، (2011)، **" ورقة عمل بعنوان نظريات القيادة وانماطها"**، جامعة محمد بن سعود الاسلامية، كلية العلوم الاجتماعية.
ttp://dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2011/03/%D8%A7%D9% 84%D9%88% D9%82%D8%A9-D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84% D8%B1% D9%85%D9%8A%D8%A9-%E2%80%AB%E2%80%AC1.pdf

5- صالح، احمد علي، والمبيضين، محمد ذيب، (2013)، **"القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية واثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"**، مجلة الدراسات للعلوم الادارية، المجلد الاربعون، العدد الاول.
https://journals.ju.edu.jo/DirasatAdm/article/viewFile/3755/3052

6- الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله، (2011)، **" القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"**، رسالة ماجستير في العلوم الادارية من جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

http://repository.nauss.edu.sa/en/handle/123456789/54479

7- الغزالي، حافظ عبد الكريم، (2012)، **"اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التامين الاردنية"**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط.

http://www.meu.edu.jo/ar/images/document/a3mal/a3mal/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%8A%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D9%81%D8%A7%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%20%D9%81%D9%8A%20%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A3%D9%85%D9%8A%D9%86%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B D8% 1%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A9%20-%20%D8%AD%D8%A7%D9%81%D8%B8%20%B9%D8%A8%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%B1%D9%8A%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%BA%D8%B2%D8%A7%D9%84%D9%8A.pdf

8- محمد، يونس محمد وجاسم، نوال حازم، وحامد، ثائر طارق، (2008)، **"تاثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوى"**، مجلة التقني، المجلد الحادي والعشرون، العدد السادس.

http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36780

ثانياً: المصادر الاجنبية

أ) الكتب

1– Chase, Richard, B.; and Aquilano, Nicholas, J.; and Jacobs, F., Robert;(1995), **"Operations Management for Competitive Advantage",**1st ed, (New York, N.y. :Mc Graw- Hill/ Irwin).

2– Evan, James, R..; and Dean, James, W.;(2003), **"Total Quality Management: Organization and Strategy"**, 3rd ed., (South Western, USA/ Thomson) 3–Hizer, Jay; and Render, Barr;(2001), **"Operations Management",**6th ed., (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall International) 4– Krajewski, Lee; and Ritzman, Larry;(2005), **"Operation Management Proces and Value Chains"**, 7thed., (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall International).

ب)الانترنيت

1– Ahmed, R.; and Ali, S., I.;(2012), **"Implementing TQM Practices in Pakistani, Higher Education**", Pak. J. Eng. Technol. Sci., Volume 2, No. 1.
http://www.iobm.edu.pk/PJETS/V2N1/5.%20TQM%20Implementation.pdf

2- Kurtus, Ron;(2001), **"Basic Principles of Total Quality Management (TQM), School of Champions: Where you gain Knowledge**", Confidence and Success. http://www.school-for-champions.com/tqm/principles.htm#.VDgvq38S5y8

3- Mc Namara; Carter;(2011), **"7 Important Principles of Total Quality Management"**, Quality Management, ERP of Angle Businesses.
http://managementhelp.org/quality/total-quality-management.htm

4- Sahin. Semiha, (2004), **"The Relationship between Transformational and transactional leadership Styles of School Principals and school Culture",** Educational Sciences: Theory and Practice.
http://www.academia.edu/1214499/The_Relationship_between_Transformational_and_Transactional_Leadership_Styles_of_School_Principals_and_School_Culture_The_case_of_Izmir_Turkey

الملاحق - الملحق (1)

م/استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

بين ايديكم استمارة الاستبيان، وهي جزء من متطلبات البحث الموسوم **" تاثير بعض الانماط القيادية الحديثة في تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة:** دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**"**، املين تعاونكم معنا في ابداء الرأي الصريح على فقرات هذه الاستمارة لما لذلك من اهمية كبيرة في التوصل الى نتائج دقيقة، ولا يخفى عليكم انه لا ضرورة ذكر الاسم، فنتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجاميع احصائية لا علاقة لها بشخصكم الكريم.

مع جزيل الشكر وعظيم التقدير...

بيانات عامة:

1)الجنس : ( ) ذكر . ( ) أنثى .

2) مدة الخدمة في الشركة: ( ) سنة

3) التحصيل الدراسي : ( ) دراسات عليا ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني

4) العنوان الوظيفي الحالي : ( )

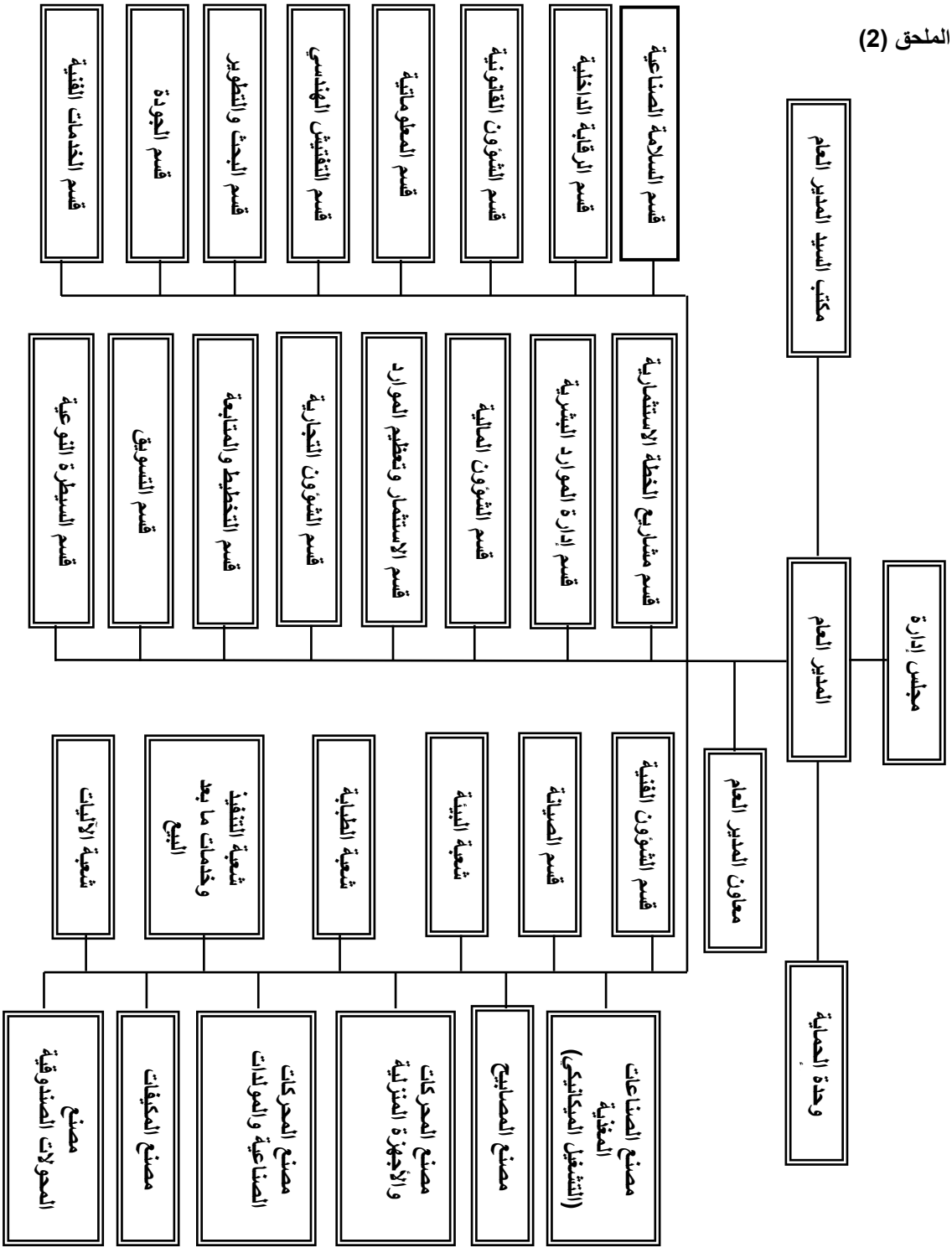
المحور الاول : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بنمطي القيادة الحديثة (التبادلية والتحويلية) الرجاء اختيار الاجابة المناسبة:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
اولاً:	القيادة التبادلية					
أ-	المكافأة المشروطة					
1-	يربط المدير منح المكافات المناسبة بالاداء المتميز بالعمل.					
2-	يستخدم المدير نظام التقويم الموضوعي مع العاملين.					
3-	يدرك المدير بان حصول المرؤوسين على المكافأه المجزية يقترن بالعمل المتميز الاستثنائي.					
ب-	الادارة بالاستثناء					
4-	يحلل المدير الصراعات والخلافات اليومية في العمل.					
5-	يركز المدير على استثناءات العمل ويوجه جهوده نحو تجاوز السلبيات ودراستها بدقه.					
6-	يعتمد المدير على خبرته في تحفيز المرؤوسين اكثر من السلطة الممنوحه له.					
ثانياً:	القيادة التحويلية					
أ-	التاثير النموذجي (المثالي)					
7-	يتخذ المدير موقفاً حازماً من القضايا الصعبة.					
8-	يمتلك المدير القدرة لاقناع الاخرين بافكاره واراءه.					
ب-	الاعتبارات الفردية					
9-	يقوم باعلام الاخرين حول تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها.					
10-	يرى المدير التطوير الذاتي والتدريب مضيعة لوقت الشركة وكلفة زائدة.					
ج-	الاستشارة الفكرية					
11-	يبحث المدير عن الطرائق الجديدة لانجاز المهمات حتى وان كانت مكلفة.					
12-	يبحث المدير عن بدائل متعددةلحل المشكلات التي تواجهه.					
د-	الدافعية الالهامية					
13-	يحدد المدير خطوات الانجاز الناجحة.					
14-	يتحدث المدير بتفاؤل حول المستقبل.					

المحور الثاني: متطلبات ادارة الجودة الشاملة: فيما ياتي مجموعة من العبارات المتعلقة بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة الرجاء اختيار الاجابة المناسبة:

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
اولاً:	التخطيط الاستراتيجي					
15-	تحرص ادارة الشركة على الموائمة بين اهداف وحاجات المجتمع.					
16-	يتم الاعتماد على خطة شمولية الاداء لتحسين الجودة داخل الشركة.					
17-	تعتمد ادارة الشركة خطة واضحة للارتقاء بجودةالاهداف وصياغتها وتنفيذها.					
ثانياً:	التزام الادارة العليا					
18-	تسعى ادارة الشركة الى تحديد برامج الجودة وتحديد المهام المطلوب انجازها.					
19-	لدى ادارة الشركة الاستعداد الكامل لدمج جميع العاملين في عمليات التنفيذ والتطوير.					
20-	تقوم ادارة الشركة بمراجعة معايير ومقاييس الجودة لتحسين كفاءة النظام.					
ثالثاً:	التحسين المستمر					
21-	تنظر ادارة الشركة الى التحسين المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.					
22-	تستخدم الشركة الاسلوب العلمي في تحسين اداء العاملين للحصول على جودة افضل.					
23-	تحرص ادارة الشركة على تنمية احساس العاملين باهمية التطوير المستمر وعمل المنظمة.					
رابعاً:	اندماج العاملين ومشاركتهم					
24-	تتوفر الوسائل التقنية المتاحة للعاملين لمساعدتهم في حل مشاكل الجودة.					
25-	يعد التواصل بين العاملين كافياً لصياغة الخطط والبرامج العلمية.					
26-	تمنح الشركة العاملين صلاحيات كافية لاداء اعمالهم.					

الملحق (2)


مجلس إدارة
مكتب السيد المدير العام
المدير العام
معاون المدير العام
وحدة الحماية
قسم السلامة الصناعية
قسم الرقابة الداخلية
قسم الشؤون القانونية
قسم المعلوماتية
قسم التفتيش الهندسي
قسم البحث والتطوير
قسم الجودة
قسم الخدمات الفنية
قسم مشاريع الخطة الاستثمارية
قسم إدارة الموارد البشرية
قسم الشؤون المالية
قسم الاستثمار وتعظيم الموارد
قسم الشؤون التجارية
قسم التخطيط والمتابعة
قسم التسويق
قسم السيطرة النوعية
قسم الشؤون الفنية
قسم الصيانة
شعبة البيئة
شعبة الطبابة
شعبة التنفيذ وخدمات ما بعد البيع
شعبة الآليات
مصنع الصناعات المغذية (التشغيل الميكانيكي)
مصنع المصابيح
مصنع المحركات والأجهزة المنزلية
مصنع المحركات الصناعية والمولدات
مصنع المكيفات
مصنع المحولات الصندوقية