

إستخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في

تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة

أ.م. مرتضى جبار النوري* م. سوسن جواد حسين** م. طالب
أصغر دوسة***

المستخلص :

يهدف هذا البحث الى تحديد ومعرفة أثر استخدام الشبكة الادارية المتمثلة بـ (اللامبالي، والمتشدد، والنادي الاجتماعي، ومنتصف الطريق، وادارة الفريق) في ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ (رضا الزبون ، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين) في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وللوصول الى اهداف البحث، فقد تم تصميم استمارة استبانة بعد عرضها على المعنيين في هذا المجال لأضفاء صفة الصدق والثبات عليها ومن ثم تم توزيعها على عينة بلغت (30) فرداً وهم يمثلون الادارة الوسطى في الشركة مجتمع البحث. استخدمت الاساليب الاحصائية الملائمة للوصول الى نتائج البحث وهي (الوسط الحسابي، ارتباط سبيرمان، الانحدار اللامعلمي، معامل التحديد لتفسير الارتباط بين المتغيرات R^2).

استخلص البحث عدة نتائج أهمها ان الاهتمام العالي للمديرين بالعاملين والعمل يزيد من فاعلية ادارة الجودة الشاملة ويشكل أحد الدعائم الاساسية لها. وليس هناك من نمط قيادي محدد يجمع المدراء في الشركة مجتمع البحث وكذلك النتائج اثبتت بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية واثراً بين الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة. من بين التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة اعتماد النمط القيادي المتمثل بأدارة الفريق في تولي المناصب القيادية، وعلى الشركة التواصل مع التقدم العلمي في مجال القيادة.

** مدرس / معهد الإدارة / الرصافة

*** مدرس / معهد الإدارة / الرصافة

مقبول للنشر بتاريخ 2010/3/9

Abstract:

This research attempts to identify and illustrates the impact of using the network management factors including the characters and attitudes of (don't care, insisted, social club , compromisers and team managing) depending on implementing (TQM) including (Customer, satisfaction, continuous improvement and employees participation) in the general company of Electrical Industries as a case study . In order to achieve the objectives of this research a questionnaire has been designed then distributed on a sample of 30 personals of the middle rank of the company to collect data. Statistical techniques have been employed to reach results.

The Conclusions have been reached and recommendations are offered. The main Conclusions refer that there is no specific leadership pattern for all of the researched company managers. It is also proven that a significant relation and effect is pointed out between the leadership pattern and the Total Quality Management. This paper recommends that it is necessary to adopt a leadership pattern of team management type to lead the company. The company should also adopt the state of the art leadership.

المقدمة :

يعتبر الانسان أفضل المخلوقات في الميزان الالهي، فمنذ القدم وعلى مر العصور اتضح بأن كل جماعة مهما كان حجمها بحاجة الى من ينظم عملها وقيادتها، فالعراقيين القدامى يأتون في مقدمة الذين اهتموا بموضوع القيادة منذ بزوغ شعاع حضارتهم العريقة . ولأهمية هذا الموضوع كانت لنا محاولة جادة لأختبار العلاقة والاثر بين السلوك القيادي الذي يتأطر بالشبكة الادارية (لبليك وموتون) التي تتضمن بعض المتغيرات، وقد تم تجسيد العلاقة عبر إنموذج البحث وفرضياته التي اختبرت بالاساليب الاحصائية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية من خلال الاستعانة بالاستبانة التي اعدت لهذا الغرض وعرضت على العديد من المعنيين بهذا الموضوع لاضفاء صفة ذات المصادقية والثبات.

المبحث الاول : منهجية البحث 1- مشكلة البحث :

تلعب القيادة دوراً فعالاً في مدى تأمين خارطة الطريق التي تضعها المنظمات المتنوعة كدليل عمل وقد شخصت العديد من البحوث والدراسات والادبيات التي تهتم بموضوع القيادة بأن هناك قصور وضعف في اداء القيادات الادارية بمختلف المستويات وعدم مواكبة البعض لعجلة التطور ومواجهة التحديات المعاصرة وبالتالي فسوف ينعكس ذلك سلباً على فاعلية ادارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات ما دعى اليه الباحثين بهدف تحديد هذه المشكلة وكيفية الوصول لمعالجتها.

2- اهمية البحث واهدافه :

تبرز أهمية هذا البحث من خلال تجسيد موضوع البحث في حقل العمل وما يحمله من أهمية كبيرة تسعى اليها المنظمات اضافة الى مساهمته في رفد الباحثين والاكاديميين بالمعلومات التي بالامكان ان يعتمد عليها في البحوث والتقارير في معالجة القصور او الخلل في حقل الاختصاص ، وتأسيساً على ما تقدم فقد تم تحديد عدد من الاهداف والتي تتمثل بالآتي:

أ- طرح بعض المفاهيم الاساسية لانماط القيادة وادارة الجودة وتبسيط الضوء عليها، والمشار اليها في الادبيات النظرية الحديثة والبحوث الميدانية التي تتعلق هي الاخرى بهذا الخصوص المواكبة للتطورات الحاصلة في المتغيرين المذكورين.

ب- تحديد ماهية السلوك القيادي وادارة الجودة الشاملة .

ج- بيان طبيعة العلاقة والاثر بين السلوك القيادي وادارة الجودة الشاملة.

3- أنموذج الدراسة :

تم صياغة انموذج الدراسة في ضوء مشكلة واهداف الدراسة والذين يتكون من متغيرين لتحديد شكل العلاقة أو الأثر للمتغيرات الرئيسة للدراسة:

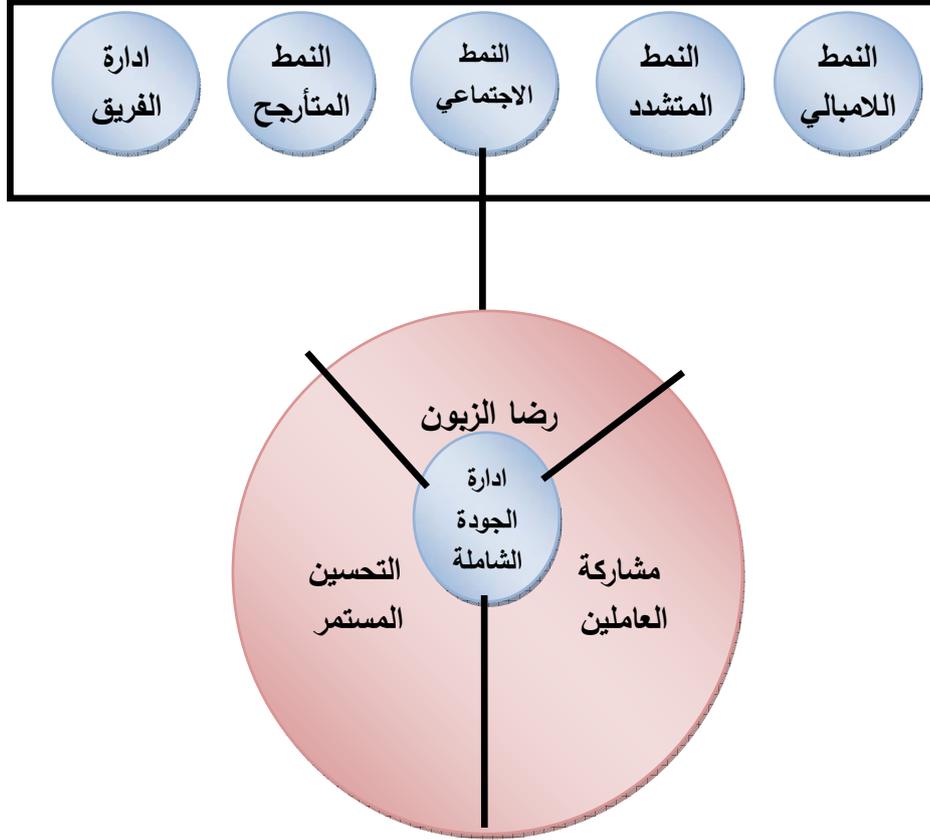
أ- السلوك القيادي التي تمثله الانماط القيادية المشار اليها في الشبكة الادارية .

ب- ادارة الجودة الشاملة متمثلة برضا الزبون والتحسين المستمر ومشاركة العاملين.

شكل (1)

انموذج الدراسة

السلوك القيادي



4- فرضيات البحث :

- أولاً : توجد علاقة ارتباط تأثير ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي وفاعلية الجودة الشاملة متمثلة بالفرضيات الفرعية.
- أ- هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرين السلوك القيادي (مستقل) والجودة الشاملة (تابع) في حالة رضا الزبون.
- ب- هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرين المستقل والتابع في حالة التحسين المستمر.

ج- هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرين المستقل والتابع في حالة مشاركة العاملين.

ثانياً : هناك دلالة معنوية لأثر السلوك القيادي في ادارة الجودة الشاملة .

5- الاساليب الاحصائية المستخدمة :

استعان الباحثون في معالجة البيانات بالاساليب الاحصائية الآتية :

- أ- الوسط الحسابي (لتحديد مستوى استجابة المدراء).
- ب- معامل ارتباط الرتب (Spearman) بوصفه مقياساً لا معلمياً لمعرفة قوة العلاقة بين انماط السلوك القيادي وادارة الجودة الشاملة.
- ج- الانحدار اللامعلمي (Nonparametric) ، أختبار (F) لتحديد اثر السلوك القيادي في ادارة الجودة الشاملة .
- د- معامل التحديد لتفسير الارتباط بين المتغيرات (Rsquare) (R^2).

6- مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث :

نبرة تعريفية عن الشركة العامة للصناعات الكهربائية المبحوثة :

أسست الشركة العامة للصناعات الكهربائية في عام 1965 بأسم (الشركة العامة للاجهزة والمعدات الكهربائية) وتتكون الشركة من (8) معامل هي:-

- 1- المعمل الرئيس في مركز الشركة في الوزيرية لانتاج وعمل (البلاستيك والخراطة واللف والغزل والكبس والسياسة).
- 2- معمل انتاج المراوح السقفية.
- 3- معمل انتاج محركات المبردة.
- 4- معمل انتاج قواعد الفلورسنت.
- 5- معمل انتاج الاجهزة الكهربائية.
- 6- معمل انتاج المحركات الصناعية.
- 7- معمل انتاج المكيفات.
- 8- معمل انتاج المصابيح في التاجي.

وتقوم الشركة بانتاج (17) منتجاً وهي : مضخة ماء المبردة، ومحركات كهربائية للمبردة وقواعد الفلورسنت، والمرآح السقفية، ومضخة الماء المنزلية، والمحركات الصناعية، ومكيفات الهواء، ويراد الماء، والسخان الكهربائي، وساحبة الهواء وتراكيب الانارة، ولوحات التوزيع، واجهزة اضاءة، ومصابيح فلورسنت، ومصابيح (120) فولت، ومصابيح ملونة). تهدف الى الاسهام في دعم الاقتصاد الوطني.

- عينة البحث :

شملت عينة البحث (30) مديراً عند مستوى الادارة الوسطى في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وان هذا العدد يمثل نسبة (90%) من مجتمع البحث وقد تم توزيع (33) استمارة استبيان وتم استرجاع (3) منها لكونها غير صالحة للتحليل الاحصائي.

-7 أدوات البحث :

اعتمد البحث على الوسائل الآتية :-

- 1- الأدبيات النظرية الخاصة في مجال موضوعي البحث من كتب وأطاريح عربية واجنبية وانترنت.
- 2- المقابلات الشخصية التي اجريت مع الافراد عينة البحث.
- 3- الاستبانة : وتعد الأداة الرئيسة في البحث، وتتكون من :
 1. المحور الاول : وقيس النمط القيادي للمدير.
 2. المحور الثاني : وقيس ادارة الجودة الشاملة ، اذ تقيس الفقرات (1-5) رضا الزبون، (6-8) التحسين المستمر، بينما تقيس الفقرات (9-13) مشاركة العاملين.

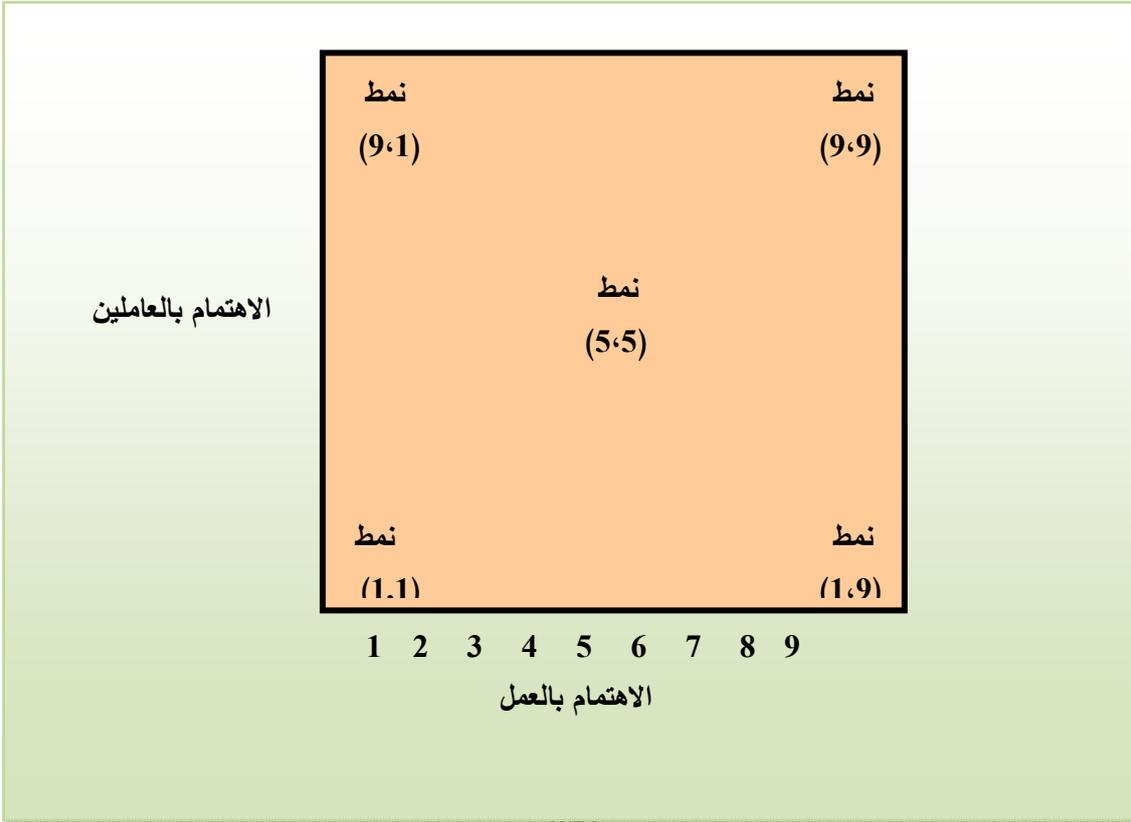
2- الشبكة الادارية :

هي مقياس متكون من (9) درجات لكل بعد من بعدي (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين)، أي هناك (81) نمطاً قيادياً ، لكن الباحثين أكدوا على دراسة (5) انماط اساسية هي:- (الشماع ، 2000، 235)، أنظر شكل (2).

- 1- القيادة اللامبالية (1.1) اهتمام القائد بكل من العمل والعاملين منخفض.
- 2- القيادة المتشددة (1.9) اهتمام القائد بالعاملين منخفض وبالعامل عالي.
- 3- قيادة النادي الاجتماعي (9.1) اهتمام القائد بالعاملين عالي وبالعامل منخفض.
- 4- قيادة منتصف الطريق أو المتأرجح (5.5) اهتمام القائد بالعاملين والعمل متوازن ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل الى الحد الاعلى.
- 5- قيادة ادارة الفريق (9.9) اهتمام عالي ومتوازن بكل من العمل والعاملين .

شكل (2)

الشبكة الادارية



3- ادارة الجودة الشاملة :

تعد ادارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة ادارية معاصرة تأخذ شكل نهج او نظام اداري شامل قائم على اساس احداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، بحيث تشمل جميع المتغيرات : الفكر، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الادارية، نمط القيادة الادارية، الاعمال والوظائف، اجراءات وطرق العمل ... الخ وبهدف تحسين كل مكونات المنظمة للوصول الى اعلى جودة في مخرجاتها (سلع ، خدمات) وبأقل تكلفة، وبهدف تحقيق الرضا العالي والسعادة لدى زبائنها . ومن اجل تحقيق ذلك تسعى ادارة الجودة الشاملة تحت مظلة الجهود المتظافرة لجميع من يعمل في المنظمة الى ترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، وتفجير الطاقات والامكانيات والقدرات الموجودة لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة ، واستغلالها بشكل حسن وتطويرها بشكل مستمر لتحقيق اعلى مستوى جودة في اداء الاعمال (وصفي، 2005، ص174).

فإدارة الجودة الشاملة هي الاستراتيجية التي تعتمد على تضافر جهود جميع العاملين بالمنظمة من اداريين وعاملين لأغراض رفع مستوى الجودة (بندقجي، 1996، 133) ، بينما يرى كل من (Heizer & Render, 1996, 82) بأنها "ادارة المنظمة بأكملها لكي تتفوق في كل نواحي المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون" ، ومن بين المتغيرات التي تقيس ادارة الجودة الشاملة حسب ما حددها (Evans) هي (التخطيط الاستراتيجي، الادارة المستندة الى الحقائق ، قيادة وادارة الموارد البشرية ، رضا الزبون، التحسين المستمر) (Evans,1997, 59) ، واعتمدت هذه الابعاد من قبل (Davis) الا انه اضاف اليها (التعليم والتدريب ، فريق العمل، المدخل العلمي) (15, 1997) (Goetsche & Davis) واتفق (Slack) معها على هذه الابعاد (Slacket. Al., 1998, 781) ، وتوافقاً مع غرض البحث سيجري التركيز على ابعاد ادارة الجودة الشاملة الآتية:-

أ- رضا الزبون:- يحتل هذا البعد أهمية متميزة لقياس ادارة الجودة الشاملة حيث وصفه كلاً من (Reed & Hall) يربطونه بدرجة ادراك المستهلك لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته (7, 1997) (Reed & Hall) ووصفه (Rand) بتقييم الزبون للخدمة بعد طلبها ورضاه عنهما يحقق نتيجة افضل مما هو متوقع (1, 1998) (Randy) ، بينما اعتبره (Ahonen) بأنه مقياس له مكانته في ثقافة المنظمة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة انشطتها (1, 2000) (Ahonen) .

ب- التحسين المستمر :- يشير هذا البعد الى العمل على تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالآلات والمواد والافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر، فقد عرف بأنه "الوصول الى الاتقان

الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمنظمة" (جودة، 2004، 181).

ج- مشاركة العاملين:- وهي من العناصر التي تساعد في أمرين، الاول تزيد من امكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. (Goetsche & Davis, 1997, 17).

المبحث الثالث : عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : تحديد مستوى الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة

يبين الجدول (1) استجابات المديرين عينة البحث لفقرات الاستبانة ، ونلاحظ من الجدول تباين الاجابات على الاسئلة التي تخص كل مقياس، ومن ثم تباينها الواضح على السلوك القيادي وادارة الجودة الشاملة.

جدول (1)

الوسط الحسابي للانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة

ادارة الجودة الشاملة			الانماط القيادية					الوسط الحسابي
مشاركة العاملين	التحسين المستمر	رضا الزبون	ادارة الفريق	المتأرجح	الاجتماعي	المتشدد	اللامبالي	
3.7	3.6	4.1	4.2	3.9	3.5	3.7	3.5	الوسط الحسابي
3.64			3.76					المستوى العام

ففي ما يخص الانماط القيادية، نلاحظ ان النمط اللامبالي والاجتماعي حصل على ادنى مستوى قدره (3.5) يليه النمط المتشدد بوسط قدره (3.7) ثم المتأرجح بـ (3.9) واعلى نسبة كانت لنمط ادارة الفريق بـ (4.2). وبهذا يكون المستوى العام للانماط القيادية (3.76)، أي مستوى متوسط، وهذه النتيجة تشير الى ضرورة اهتمام المديرين بالسلوك القيادي لديهم تجاه المرؤوسين.

أما ما يخص ادارة الجودة الشاملة فنلاحظ ان رضا الزبون حصل على اعلى مستوى بمقدار (4.1) ، بينما كانت مشاركة العاملين (3.7) ، وادنى مستوى كان للتحسين المستمر (3.63)، وبالتالي كان المستوى العام (3.64) وهو متوسط ايضاً.

ثانياً :- تحديد طبيعة العلاقة والاثـر بين الانماط القيادية وفاعلية الجودة الشاملة.

1- طبيعة علاقة الارتباط بين الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة

لغرض التحقق من العلاقة بين متغيرات البحث واختبار صحة فرضياته ، تم استخدام معامل ارتباط الرتب (Spearman) بوصفه مقياساً لا معلمياً يصلح لقياس متغيرات البحث، وكما مبين في جدول (2):-

جدول (2)

العلاقة بين الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة

مشاركة العاملين	التحسين المستمر	رضا الزبون	ادارة الجودة الشاملة الانماط القيادية
0.073-	0.52- **	0.410- *	النمط اللامبالي
0.45- *	0.49*	0.322	النمط المتشدد
0.51**	0.39*	0.31	النمط الاجتماعي
0.57**	0.46*	0.49*	النمط المتأرجح
0.73**	0.93**	0.56**	نمط ادارة الفريق
		0.66**	Rs

* معنوي عند مستوى دلالة (0.05).

** معنوي عند مستوى دلالة (0.01).

نلاحظ من الجدول اعلاه نتائج ارتباط الانماط القيادية مع متغيرات الجودة الشاملة حيث:-

- أ- ان معامل الارتباط بين النمط اللامبالي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة كانت سلبية (- 0.41)، (- 0.52)، (- 0.073)، وهو ارتباط عكسي يؤكد ان العلاقة بين المتغيرات والنمط عكسية ودالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) ، وهذا يعني ان الاعتماد على هذا النمط من شأنه ان لا يحقق ادارة الجودة الشاملة والتي يكون سببها هو الضعف في الادارة وعدم فسح المجال للمشاركة ، وعليه يقبل الباحثون الفرضية الفرعية الاولى.
- ب- قبول الفرضية الفرعية الثانية حيث توضح أنه هناك علاقة ارتباط بين النمط المتشدد ومتغيرات الجودة الشاملة ، حيث كانت معاملات الارتباط (0.32) و (0.49) لرضا الزبون والتحسين المستمر على التوالي علاقة موجبة ودالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) ، بينما كانت العلاقة مع مشاركة العاملين سلبية (- 0.45) وهي دالة معنوياً بمستوى

(0.01) مما يؤكد ان العلاقة بين المتغيرين عكسية ، وهذا يعني ان الاعتماد على هذا النمط من شأنه ان لا يحقق متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، وقد يكون السبب وراء ذلك هو خصائص هذا النمط التي من ابرزها المركزية الشديدة وعدم فسح المجال للمشاركة وتبادل الافكار.

ج- قبول الفرضية الفرعية الثالثة، لأنه هناك علاقة معنوية بين النمط الاجتماعي ومتغيرات ادارة الجودة الشاملة ، حيث كانت معاملات الارتباط بين النمط الاجتماعي ورضا الزبون والتحسين المستمر (0.31) و (0.39) تؤثر على وجود علاقة لكنها ضعيفة، بينما كانت العلاقة مع مشاركة العاملين قوية ودالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.01) بـ (0.51) ، وهذه النتيجة تشير الى ان الزيادة في الاعتماد على هذا النمط سيساهم في تحقيق فاعلية ادارة الجودة الشاملة من ناحية مشاركة العاملين فقط لما معروف عن هذا النمط من مشاركة وتفاعل مع الآخرين.

د- قبول الفرضية الفرعية الرابعة ، فهناك علاقة ارتباط بين النمط المتأرجح ومتغيرات ادارة الجودة الشاملة، وأكدت النتائج على وجود علاقة طردية بين النمط المتأرجح ومتغيرات ادارة الجودة الشاملة، حيث كانت معاملات الارتباط (0.49)، (0.46)، (0.57) على التوالي ودالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) ، وهذا يعني ان الاهتمام المتوسط للمديرين بالعمل والعاملين من شأنه ان يحقق فاعلية متوسطة لأدارة الجودة الشاملة.

هـ- قبول الفرضية الفرعية الخامسة، فهناك علاقة ارتباط بين نمط ادارة الفريق ومتغيرات ادارة الجودة الشاملة ، حيث كانت معاملات الارتباط (0.56) و (0.93) و (0.73) ، وهي علاقة طردية ودالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.01). نستنتج من هذا انه كلما زاد اهتمام المدير بشكل عالي بالعمل والعاملين كلما ارتبط ذلك بتحقيق عالي وفضل لفاعلية ادارة الجودة الشاملة.

وبناء على هذه النتائج ولغرض التحقق من الفرضية بشكل عام، نلاحظ من الجدول (2) ان معامل ارتباط (Spearman) بين الانماط القيادية بشكل عام وادارة الجودة الشاملة كانت (0.66) ، وهو ارتباط موجب يؤكد ان العلاقة بين المتغيرين قائمة ودالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه يقبل الباحثون الفرضية بشكل رئيسي.

2- علاقات التأثير بين الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة :-

لأختبار صحة هذا الافتراض تم استخدام الانحدار اللامعلمي وكما مبين أدناه:-

أ- يوضح جدول (3) ان للنمط اللامبالي تأثيراً ذا دلالة في ادارة الجودة الشاملة بدلالة (F) المحسوبة وهي (5.36) لرضا الزبون، (4.87) للتحسين المستمر، (4.38) لمشاركة العاملين وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (4.24) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.28) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد لتفسير الارتباط بين المتغيرات (R^2) (0.605) ، (0.701)(0.402).

جدول (3)

تأثير النمط اللامبالي بأدارة الجودة الشاملة

النمط اللامبالي	R^2	S.S	M.S	F المحسوبة	F الجدولية	df درجة الحرية
رضا الزبون	0.605	1.314	1.134	5.36	4.24	1.28
التحسين المستمر	0.701	0.966	0.966	4.87		
مشاركة العاملين	0.402	0.882	0.882	4.388		

وهو تأثير سلبي على فاعلية ادارة الجودة الشاملة ، وتعني هذه النتيجة ان اعتماد هذا النمط سيؤثر في تخفيض متطلبات ادارة الجودة الشاملة (رضا الزبون والتحسين المستمر ومشاركة العاملين)، حيث ان القائد وفق هذا النمط غالباً ما تكون متابعاته ضعيفة وتأكيد على عنصري الابداع والابتكار محدودة فضلاً عن انه في بعض الاحيان يلقي بكاهل المسؤولية على العاملين دون اي تدخل من قبله، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

ت- هناك علاقة تأثير للنمط المتشدد في ادارة الجودة الشاملة (رضا الزبون، التحسين المستمر ، مشاركة العاملين)، حيث اشارت نتائج الاختبار حسب ما يوضحها جدول (4) الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية في ادارة الجودة الشاملة بدلالة قيمة (F) المحسوبة (4.50)، (4.53) ، (4.41) لرضا الزبون والتحسين المستمر ومشاركة العاملين على التوالي ، وهو تأثير سلبي على تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة ، كما بلغت قيمة معامل التحديد لتفسير الارتباط بين المتغيرات (R^2) (0.065) ، (0.407) ، (0.622).

جدول (4)

تأثير النمط المتشدد في ادارة الجودة الشاملة

(58)

النمط المتشدد	R ²	S.S	M.S	F المحسوبة	F الجدولية	df درجة الحرية
رضا الزبون	0.056	1.131	1.131	4.50	4.24	1.28
التحسين المستمر	0.704	1.021	1.021	4.53		
مشاركة العاملين	0.622	1.054	1.054	4.41		

وتعني هذه النتيجة في نظر الباحثين ان الاعتماد على هذا النمط من شأنه ان يخفض من فاعلية ادارة الجودة الشاملة والذي سببه المركزية الشديدة وعدم فسح المجال للمشاركة والابداع وتبادل الافكار والآراء ، وعليه يتم قبول الفرضية.

ج- هناك علاقة تأثير للنمط الاجتماعي في ادارة الجودة الشاملة، حيث يتضح من جدول (5) الى وجود تأثير للنمط الاجتماعي برضا الزبون ومشاركة العاملين بدلالة قيمة (F) المحسوبة (5.613) و (7.699) وهو تأثير ايجابي بينما كان تأثيره على التحسين المستمر سلبي بدلالة (F) المحسوبة (5.013) وهي أعلى من (F) الجدولية بمستوى دلالة معنوية (0.05) ، كما بلغت قيمة معامل التحديد لتفسير الارتباط بين المتغيرات (R²) (0.167)، (0.289)، (0.216)، وعليه يتم قبول الفرضية.

جدول (5)

تأثير النمط الاجتماعي في ادارة الجودة الشاملة

النمط الاجتماعي	R ²	S.S	M.S	F المحسوبة	F الجدولية	df درجة الحرية
رضا الزبون	0.167	1.230	1.230	5.613	4.24	1.28
التحسين المستمر	0.289	1.123	1.123	5.013		
مشاركة العاملين	0.216	1.610	1.610	7.69		

د- هناك تأثير لنمط القيادة المتأرجح في ادارة الجودة الشاملة يوضح جدول (6) نتائج الاختبار، حيث يتضح ان هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للنمط المتأرجح برضا الزبون والتحسين المستمر ومشاركة العاملين بدلالة قيمة (F) المحسوبة (5.65)، (4.727)، (4.636) على التوالي وهي أعلى من (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.28)، كما بلغت قيمة معامل التحديد لتفسير الارتباط بين المتغيرات (R²) (0.572)، (0.541)، (0.632) على التوالي.

جدول (6)

تأثير النمط المتأرجح في ادارة الجودة الشاملة

النمط المتأرجح	R ²	S.S	M.S	F المحسوبة	F الجدولية	df درجة الحرية
رضا الزبون	0.572	1.356	1.356	5.65	4.24	0.28
التحسين المستمر	0.541	0.988	0.988	4.72		
مشاركة العاملين	0.632	1.210	1.210	4.636		

وهذا يعني ان الاعتماد على هذا النمط سيساهم في زيادة فاعلية ادارة الجودة الشاملة بشكل متوسط ليس بالمستوى المطلوب، وبذلك يتم قبول الفرضية.

هـ- نمط ادارة الفريق تأثير في ادارة الجودة الشاملة، حيث اشارت نتائج الاختبار كما يوضحها جدول (7) الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لنمط ادارة الفريق برضا الزبون والتحسين المستمر ومشاركة العاملين بدلالة قيمة (F) المحسوبة (6.80)، (6.91)، (4.83) على التوالي وهي أعلى من (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.28)، بينما بلغت قيمة معاملات التحديد لتفسير الارتباط بين المتغيرات (R²) (0.531)، (0.741)، (0.527) (لرضا الزبون والتحسين المستمر ومشاركة العاملين).

جدول (7)

اثر نمط ادارة الفريق في ادارة الجودة الشاملة

ادارة الفريق	R ²	S.S	M.S	F المحسوبة	F الجدولية	df درجة الحرية
رضا الزبون	0.531	1.456	1.456	6.80	4.24	1.28
التحسين المستمر	0.741	1.578	1.1578	6.91		
مشاركة العاملين	0.527	1.310	1.310	4.83		

وهذا يعني ان الاعتماد على هذا النمط وتفوقه على بقية الانماط القيادية الاخرى كونه يعتمد على تطوير العلاقات الانسانية الجيدة بين القائد بهذا النمط وبين المرؤوسين وتشجيع مفاهيم التعاون والعمل الجماعي وفهم مشاكل الآخرين والمساهمة في حلها ومحاولة منه بالتالي في التوصل الى حالة من رضا الزبون والتحسين المستمر وهذا يشكل أحد الدعائم الاساسية في ادارة الجودة الشاملة ، وعليه يقبل الباحثون الفرضية.

ثانياً - التأثير المعنوي للانماط القيادية في ادارة الجودة الشاملة ، لغرض التأكد ان هناك تأثيراً للانماط القيادية في ادارة الجودة الشاملة، تم استخدام الانحدار اللامعلمي وكما مبين في جدول (8)، حيث اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى ان هناك تأثيراً للانماط القيادية بأدارة الجودة الشاملة بدلالة قيمة (F) المحسوبة (6.112) وهي أكبر من الجدولية (2.62) دالة معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (5.24)، اما قيمة معامل التحديد لتفسير الارتباط بين المتغيرات فكانت (0.571)، وبذلك تقبل الفرضية الثانية الرئيسية.

جدول (8)

الاثر المعنوي للانماط القيادية في ادارة الجودة الشاملة

الانماط القيادية	R ²	S.S	M.S	F المحسوبة	F الجدولية	df درجة الحرية
ادارة الجودة الشاملة	0.571	6.178	6.178	6.112	2.46	5.24

ثالثاً - الاستنتاجات

تأسيساً على ما تقدم من عرض النتائج ومناقشتها يمكن استنتاج ما يأتي :-

- 1- اتضح من خلال النتائج بأنه ليس هناك نمط قيادي محدد يجمع المدراء في الشركة المبحوثة، بل تنوعت انماط سلوكهم القيادي، والنمط القيادي ادارة الفريق مثل اعلى وسط يليه المتأرجح ثم المتشدد فالاجتماعي واخيراً اللامبالي.
- 2- اثبتت النتائج ان هناك علاقة ذات دلالة معنوية وكذلك اثاراً بين الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة وعلى النحو الآتي:-
 - أ- تبين ان لنمط القيادة اللامبالي علاقة وتأثيراً عكسياً في ادارة الجودة الشاملة ، حيث ان الاهتمام الواطيء للمديرين بالعمل والعاملين يرتبط بتحقيق منخفض لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة.
 - ب- تبين ان لنمط القيادة المتشدد علاقة وتأثيراً معنوياً في ادارة الجودة الشاملة ، حيث كان الارتباط مع رضا الزبون والتحسين المستمر موجباً، بينما كان مع مشاركة العاملين عكسياً، وهذا يعني ان الاهتمام العالي للمديرين بالعمل والاهتمام الواطيء بالعاملين لا يحقق متطلبات ادارة الجودة الشاملة بسبب المركزية الشديدة وعدم فسح المجال للمشاركة.
 - ج- اثبتت النتائج ان لنمط القيادة الاجتماعي علاقة وتأثيراً معنوياً بأدارة الجودة الشاملة ، حيث كان الارتباط ضعيفاً في حالة رضا الزبون والتحسين المستمر، بينما كان الارتباط دالاً معنوياً في حالة مشاركة العاملين ، وهذا يعني ان الاهتمام العالي للمديرين بالعاملين مع الاهتمام الواطيء بالعمل يقترن بمستوى متوسط لادارة الجودة الشاملة.
 - د- اتضح ان لنمط القيادة المتأرجح علاقة وتأثيراً معنوياً بأدارة الجودة الشاملة، حيث ان اهتمام المديرين بالعمل والعاملين يشكل وسطاً من شأنه ان يساهم في فاعلية ادارة الجودة الشاملة ، ولكن ليس بالمستوى المطلوب.
 - هـ- تبين ان لنمط ادارة الفريق علاقة وتأثير ذوا دلالة معنوية بأدارة الجودة الشاملة، حيث ان الاهتمام العالي للمديرين بالعمل والعاملين يشكل أحد الدعائم الاساسية لأدارة الجودة الشاملة، كونه يعتمد على تطوير العلاقات الانسانية وتشجيع الابداع وتبادل الأفكار.

رابعاً – التوصيات

- 1- من خلال ما تم التوصل اليه في ضوء مقارنة الانماط القيادية لا بد من حث المديرين لعدم اللجوء الى استخدام النمط القيادي اللامبالي في العمل لأن ذلك يؤثر بشكل سلبي على فاعلية ادارة الجودة الشاملة.
- 2- على المدراء التخفيف من استخدام نمط القيادة المتشدد لأن ذلك سيؤثر بشكل سلبي في مجال مشاركة العاملين ، فالمركزية الشديدة من شأنها ان تقتل روح الابداع والمشاركة الفعالة من جانب العاملين.
- 3- ان الذي يؤكد التوصية السابقة هو كون النمط الاجتماعي ذو علاقة وتأثير معنوي بادرة الجودة الشاملة، حيث كان الارتباط دالاً معنوياً في حالة مشاركة العاملين، لذا يوصي الباحثون على الاهتمام بمشاركة العاملين.
- 4- بالامكان تطبيق النمط القيادي المتأرجح في تحقيق فاعلية ادارة الجودة الشاملة ، في بعض المجالات وفي بعض الحالات في الشركة تقتضي ذلك.
- 5- الاخذ في الحسبان ان النمط القيادي ادارة الفريق هو الأجدر في تولي المناصب القيادية في مستوى الادارة الوسطى، كونه يمتلك مستوى اعلى في فاعلية ادارة الجودة الشاملة مقارنة مع بقية انماط السلوك القيادي الاخرى.
- 6- على الشركة المبحوثة التواصل مع التقدم العلمي في مجال الادارة ، ولاسيما ما يشمل الجوانب القيادية، من خلال متابعة الظواهر والاتجاهات الادارية المعاصرة التي تظهر بين الحين والآخر على المستوى العالمي والاتصال بالشركات والوكالات العالمية المتخصصة بشأن ذلك وفق استخدام شتى الوسائل كالانترنت.
- 7- اتاحة الفرصة للمديرين للمشاركة بدورات تدريبية في مجال السلوك القيادي ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة، سواء كان ذلك داخل القطر من خلال الاستعانة بالجامعات او المركز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، او خارجه بغية اكتساب الخبرات المطلوبة بهذا المجال والاستفادة في مجال الواقع العملي.
- 8- ضرورة تفهم حاجات الزبائن ورغباتهم وتقبل آرائهم في الامور التي تخص العمل.
- 9- التأكيد على اهمية الفرد ودوره في الشركة مع تشجيع حالات الابداع والابتكار والافكار الحديثة التي يطرحها لتطوير أساليب العمل.

Reference :

- 1- Buckanan , David & Huezynski, Andrzej, Organizational Behavior, Italy, Prentic- Hall, 3rd, 1997.
- 2- Hellriegel , Don, Slocum, Johnw & Wood man Richard W. Organizational Behavior, U. S. A. , South- Western College Publishinh, 2001.
- 3- Dagher & Salih. Understanding the Organizational Behavior, Baghdad, 2000.
- 4- Landrum, Nancy E. Howell, Jon P. & Paris, Lovi, Leadership for Strategic change, 2000, from internet.
- 5- Heizer, Jay & Barry , Render, Production and Operations Management , fourth edition, U. S. A., Prentice- Hall, Inc., 1996.
- 6- Evans , James R., Production / Operations Management, fifth edition, U. S. A., West Publishing Co., 1997.
- 7- Slack , Nigel & Chambers, Stuart & Others, Operations Management, U. K., Pitman publishing, 1998.
- 8- Randy, Jacobs, Evaluating Customer Satisfaction with Media products and Services, European Media Management Review, Winter, 1999.
- 9- Ahonen, Paula, Customer Satisfaction Development Center National Land Suwey of finland (Mmi) poo Box; 84- fi- 00521 Helsinki, Finland, 2000.
- 10- Reed, H. John & Hall , Nicholas, Methods for Measuring Customer Satisfaction, Energy Evaluation Conference, Chicago, 1997.
- 11- Goetsch, David I. & Davis, Stanly B., Introduction to Total Quality, Quality Management for production, processing and services, 2nd , edition , U. S. A., Prentice- Hall , Inc, 1997.

المصادر العربية :

- 12- الفارس ، سليمان ، وملدعون، عيسى شحادة، ومباركة، يسرى، ادارة الموارد البشرية (الافراد) ، جامعة دمشق، 2000.
- 13- الشماع، خليل محمد، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- 14- بندقي ، محمد رياض ، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في عمان، الاردن، مجلة دراسات ، المجلد 23، العدد (2) تموز، 1996.
- 15- جودة ، محفوظ احمد، ادارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات- عمان ، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، 2004.
- 16- عباس، سهيلة، القيادة الابتكارية والاداء المتميز، عمان، دار وائل للنشر والطباعة، ط1، 2004.
- 17- وصفي، عمر، ادارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، ط1، 2005.

ملحق رقم (1) استمارة استبيان خاصة بالمديرين

م/ استمارة استبيان

السيد المدير المحترم السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

بين يديك استمارة استبيان خاصة بالبحث الموسوم (استخدام الشبكة الادارية لبيان أثر السلوك القيادي في الجودة الشاملة) ، ويعتمد نجاح البحث على تعاونك ودقتك وموضوعيتك في الاجابة على الاسئلة الواردة، بوضع علامة (√) امام الاجابة التي ترونها مناسبة من قبلكم، علماً ان اجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ...

شاكرين تعاونكم معنا

المحور الاول - انماط القيادة الادارية

فيما يلي مجموعة من الفقرات يرجى قرائتها ووضع اشارة (√) في المكان الذي يعبر عن سلوكك الفعلي في العمل :

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق نهائياً
1	ابحث عن القرارات التي توازن بين متطلبات العمل وظروف العاملين واخذ موقفاً وسطاً عند اختلافي بالرأي مع العاملين واسعى دائماً لجعل جهودي على وتيرة منتظمة					
2	القرارات التي اتخذها حاسمة واتمسك بموقفي ورائي دائماً وفي حالة ظهور الصراع أهتم بعدم تأثيره على العمل فعدم انتظام العمل يزعجني كثيراً حائناً نفسي والعاملين على تجاوزه					
3	أقبل كل ما يقرره الآخرون، ولا أعلن موافقي حتى اذا تعارضت معهم واتجنب كل حالات الصراع أو التوتر، وأبذل قدراً من الجهد، بحيث يضمن بقائي في المنظمة					
4	أهتم بالقرارات التي تضمن اعلى انتاج واستمع الى الآراء التي تختلف عن آرائي واستجيب لما هو صحيح منها، وعند ظهور الصراع احاول تحديد أسبابه ومعالجتها ، واحافظ على توازني حتى في الحالات المزعجة، ويشاركني العاملين في بذل أكبر جهد ممكن.					
5	أدعم القرارات التي تحقق مصلحة العاملين، واتبنى آراء وافكار العاملين دون فرض آرائي، واتجنب الصراع، ولكن عند ظهوره احاول تهدئته للمحافظة على التماسك بين العاملين واتعامل بأسلوب لا يزعج أحد منهم					

المحور الثاني - إدارة الجودة الشاملة :

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق نهائياً
1	اركز على تفهم حاجات الزبائن ورغباتهم ومعاملتهم بلطف					
2	أؤكد على عدم تضجر (ملل) الموظفين لدى تعاملهم مع الزبائن					
3	احتفظ بعلاقات طيبة مع الزبائن وأحاول تطويرها بشكل مستمر					
4	أحاول دائماً ان اجعل اسلوب اداء العمل واجراءاته ينسجم مع خصوصية الزبائن واهتماماتهم الشخصية					
5	أحرص على اجابة الزبائن على مقترحاتهم وآرائهم لتطوير العمل بعد دراستها بعناية					
6	أقيم دائماً دورات مستمرة للعمل على تحسين الجودة					
7	أعمل بشكل مستمر على تعلم المرؤوسين المهارات واكسابهم الخبرات الجديدة					
8	أقوم بتوفير التسهيلات المادية لتطوير افكار العمل وطرق جديدة داخل الشركة					
9	أمنح المرؤوسين بعض الصلاحيات لتخطيط نشاطاتهم ورقابتها					
10	أؤيد مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المستقبلية					
11	أعطي الدور الفاعل للمرؤوسين في مناقشة صنع القرارات					
12	أعتمد على آراء المرؤوسين في كيفية تنفيذ الخطط					
13	أعدم اهمال ملاحظات المرؤوسين أثناء تنفيذ الخطط					

.....

