

دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية

**The Role of Management leadership styles to achieve the requirement
of total quality**

Case study in the general company of central markets

م.م. سيتا ستراك توماس

Seta S. Thomas

هيئة التعليم التقني

المستخلص

إن بقاء و استمرار نمو أي منظمة يعتمد على القيادة الكفوءة و الجيدة للوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها و بالتالي تحقيق أهم متطلبات العصر و هي الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، ويهدف البحث إلى معرفة طبيعة و أنماط القيادة وأساليبها وأثرها على العاملين في المنظمة ومدى التزام المنظمة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة. وقد تم اختيار الشركة العامة للأسواق المركزية في بغداد ميداناً للبحث، وتوصل البحث إلى أن للقيادة الفاعلة دور في التفوق الأنظمي و تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

Abstract

The existence of any organization depends on good and efficient leadership to achieve certain goals to reach Total Quality

The research aims to determine the nature, kinds and styles of leadership and it's effect towards the employers in the organization. The researcher chose the general company of central markets at Baghdad sample to the research. The result of the research is the active leadership has the role in superiority to achieve the requirements of Total Quality .

المقدمة

إن التطور في مجال الفكر الإداري وأنماط القيادة لم يأت من فراغ حيث أن المنظمات وبكل أشكالها وتتوسع أهدافها ومسمياتها تحتاج إلى القيادة الكفوءة والجيدة وذلك ليس لتحقيق أهدافها وإنما لتحقيق التفوق التنظيمي والتميز والمحافظة على ديمومتها ، فالقيادة الناجحة تستطيع أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية ناجحة كما أن القيادة الضعيفة قد تحول المنظمة الناجحة إلى منظمة فاشلة. تم تقسم البحث إلى أربعة مباحث :

تناول المبحث الأول منهجية البحث من خلال المشكلة ، الأهمية ، الهدف ، فرضية البحث ، مصادر المعلومات ، نبذة عن الشركة موضوعة البحث والمخطط الفرضي للبحث . فيما تناول المبحث الثاني التأطير المفاهيمي للقيادة ومفاهيمها ومداخلها فضلاً عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة . وخصص المبحث الثالث للجانب التطبيقي للبحث ، فيما خصص المبحث الرابع والأخير لاستنتاجات البحث وتوصياته .

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً/ مشكلة البحث :

تتمحور مشكلة البحث بالاتي :-

- 1- إن الجهل بأنماط القيادة و أساليبها و كيفية عملها بما يخدم المنظمة وأهدافها يمثل مشكلة من أهم واطثر المشاكل التي تقود المنظمة إلى الفشل، فمهما كانت للموارد البشرية والمادية وغيرها من أهمية بالغة في حياة المنظمة تبقى القيادة لكل تلك الموارد وغيرها هو عصب الحياة الذي يضع المنظمة على الطريق الصحيح .
- 2- ضعف الاهتمام بأنماط القيادة الإدارية فضلاً عن وصول قيادات إدارية غير كفوءة إلى المنظمات مما ينعكس سلباً على إدارة تلك المنظمات .

ثانياً/ أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في :

- 1- تشخيص الترابط الوثيق بين نمط القيادة ومتطلبات الجودة الشاملة.
- 2- بيان مدى أهمية القيادة في حياة المنظمات ولا سيما فيما يتعلق بتجسيد الجودة الشاملة فيها.

ثالثاً/ أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى :

- 1- معرفة طبيعة أنماط القيادة و إعدادها في المنظمة موضوع البحث.
- 2- قياس اثر نمط القيادة على العاملين في المنظمة.
- 3- معرفة مدى التزام المنظمة بمقاييس و معايير القيادة الناجحة لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة و الوصول إليها.

رابعاً/ فرضية البحث :

ينطلق البحث من فرضية أساسية مفادها:-

(هناك تأثير ذو دلالة معنوية لنمط القيادة في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة)

خامساً/ مصادر المعلومات والأدوات المستخدمة للتحليل :

- 1- الجانب النظري : وقد تضمن المصادر المكتوبة و المتمثلة بالكتب الأجنبية و العربية والدوريات و الرسائل الجامعية.
- 2- الجانب التطبيقي: وقد تضمن إعداد استبيان خاصة تتناسب مع طبيعة البحث، وتم اعتماد الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات فيها وهذه الأساليب هي:
 - الوسط الحسابي.
 - الانحراف المعياري.
 - معامل الاختلاف.

سادساً/ نبذة عن الشركة موضوع البحث:

تم اختيار ديوان الشركة العامة للأسواق المركزية كـ مجال للبحث ، حيث يبلغ عدد العاملين في الديوان (622) منتسب ، وان عدد مدراء الأقسام (12) مدير ، وقد اختارت الباحثة جميع المدراء لتوزيع استمارات الاستبانة عليهم . وقد تأسست الشركة العامة للأسواق المركزية بموجب قرار مجلس قيادة الثورة المنحل المرقم 1359 لسنة 1981 وحدد فيه تاريخ 1982/1/1 موعد لبدأ نشاطها بعد أن ألغى القرار المذكور المنشأة العامة للأسواق الحرة لتتولى المنشأة الجديدة إدارة الأسواق المركزية والأسواق الحرة، بدأت الشركة أعمالها ونشاطاتها من خلال الأسواق المركزية التالية:

- سوق المنصور المركزي.
- سوق الرشيد المركزي.
- سوق البصرة المركزي.
- سوق دهوك المركزي.
- سوق خانقين المركزي / الغي عام 1987.
- وبعد إلغاء الشركة العامة للأسواق الحرة ألحقت الأسواق والمعارض التالية إلى الشركة، وهي:
- معرض السوق الحرة الرئيسي.
- معرض المغادرين في مطار بغداد الدولي.
- معرض الدبلوماسيين.

ونتيجةً لتوسعات أعمال الشركة تم افتتاح (25) سوق مركزي وبذلك تكون الشركة قد غطت كافة محافظات القطر .

ثانياً/ المقاييس المستخدمة في المقارنة:

تم اعتماد المعادلات التالية لغرض التحليل والقياس (الإحصاء، المشهاني، 2009 : 81)

- الوسط الحسابي المرجح ويحسب من الصيغة : $\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$ ، وان w_i تمثل وزن مقياس الإجابة .

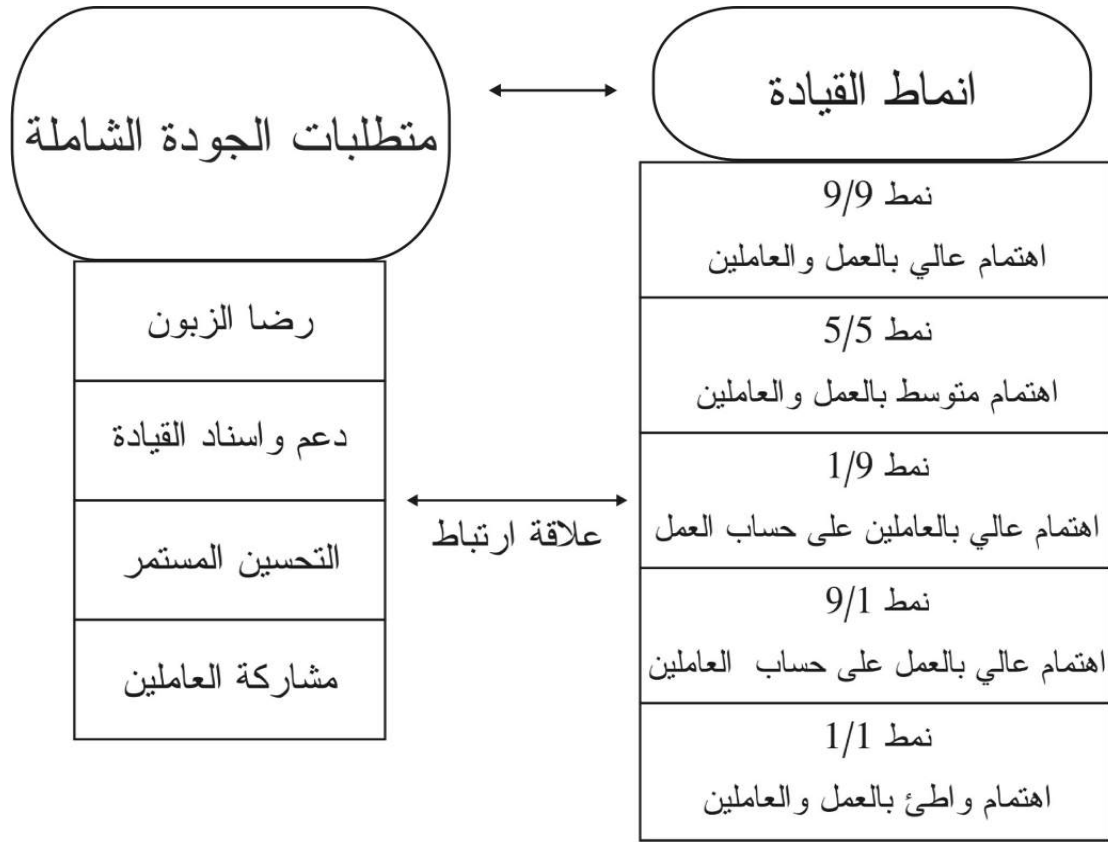
- الانحراف المعياري ويحسب من الصيغة : $s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$

- معامل الاختلاف ويحسب من الصيغة : $C.V = \frac{s}{\bar{x}} . 100$

وان n تمثل حجم عينة الدراسة.

ثامنا/ المخطط الفرضي للبحث:

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي:-



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثة

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً/ القيادة: leadership

تناولت الباحثة استعراضاً نظرياً لمكوني البحث هما، أنماط القيادة الإدارية ومتطلبات الجودة الشاملة. إن منظمات الأعمال كي تحقق رسالتها في المجتمع أو البيئة التي تعمل بها و تستطيع ترجمتها إلى واقع عملي من خلال انجاز أهدافها المحددة ضمن هذه الرسالة فإنها تمارس العديد من الوظائف و الأنشطة و العمليات التي تؤدي إلى تحقيق مناخا تنظيميا إيجابياً.

و تبقى القيادة و كيفية ممارستها هي المؤثر الجوهري الذي يعزز الفعاليات التنظيمية المختلفة باتجاه تحقيق النجاح و بالإمكان فهم الأهمية لعملية القيادة من خلال:

1- مفهوم القيادة.

2- مداخل القيادة و أنماطها و أساليبها.

1- مفهوم القيادة : Leadership Concept

عرفت القيادة من لدن الكثير من الباحثين بوجهات نظر مختلفة، ولكن معناها الحقيقي لم يكتمل بصورة واضحة المعالم حتى خمسينيات القرن الماضي حيث توسعت الدراسات و الاتجاهات وذلك من اجل الوصول إلى معنى واضح لطبيعة القيادة الإدارية.

فمنهم من يرى بان القيادة هي عملية تطوير الأفكار و الرؤيا ودعمها بحيث يمكن من خلالها التأثير على الآخرين. (Hellriegel, 2001, 521).

ويرى ((Hitt)) إن القيادة هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف مرغوبة.

إما وجهة نظر (Cluek) فيرى إن القيادة هي نمط السلوك الذي يؤثر في الأفراد حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة (Cluek, 2006, 460).

ويعرف الراوي القيادة بانها (تفاعل متبادل بين القائد من جهة وبين مرؤوسيه من جهة أخرى و بمقتضاه يقوم القائد بتشجيع ومساعدة مرؤوسيه على العمل بحماس من اجل تحقيق الأهداف) (الراوي، 2001، 11).
بينما يرى (Certo) بان القيادة تمثل نشاطاً يمارسه المدير إلى جانب أنشطته الأخرى هي التخطيط و التنظيم و الرقابة وهو بذلك يعمل على تنسيق سلوك الأفراد و توجيههم ليؤدوا واجباتهم بفاعلية (Certo, 2000, 326).
وتتفق الباحثة مع تعريف (الراوي) لان هذا التعريف يتطرق الى التفاعل بين القائد من جهة ومرؤوسيه من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة .

2 _ ادوار القيادة : Leader Ship Roles

يمكن إجمال ادوار القيادة بما يلي :-

أ - دور القيادة في المنظمة: The role of leadership in organization

تؤدي القيادة دوراً كبيراً في مختلف جوانب الحياة ويأتي هذا الدور نتيجة: (الدهان ، 1992 : 179)

- تيار العولمة و التكنولوجيا و المعلوماتية والاتصالات.
- التغير في الهياكل الاقتصادية و السياسية.
- التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات.
- حاجة المنظمات إلى الكفاءتين..

ب - تنمية و تعزيز ودعم القيادة: leadership Development

من أهم الوسائل التي تساعد المدراء على تنمية فن القيادة لديهم (الدهان ، 1992 ، 181)

- إيجاد مناخ و بيئة ملائمة لدعم الفكر على تنمية فن القيادة لديهم.
- تجنب الأسلوب الأوتوقراطي في قيادة المنظمة.
- تشجيع العاملين على الانفتاح على الأفكار و الخبرات الجديدة.
- إن يكون المدير مساعداً بدلاً من أن يكون عقبة أمام العاملين لديه.
- التعامل مع أي خطأ على انه فرصة للتعلم.

3- مداخل القيادة الإدارية : Management Leadership Approach

هنالك مداخل من القادة الإداريين الذين يتفانون في عملهم ويحرصون على الاقتراب من موظفيهم و التعرف على مشاكلهم ومساعدتهم في حلها. وهذا يقع في ظل فهم عميق للإدارة الحديثة وكفهم لسلوكيات من يقودونهم. (ريتشارد ، 2004 : 15).

وهذا ما يعانيه واقع مجتمعنا العربي و العراقي خصوصاً في ظل عدم فهم واضح لحقيقة و أهمية القادة في خلق إستراتيجية ناجحة ودفع المنظمة بالاتجاه الصحيح.

وفيما يلي عرض لأبرز مداخل القيادة الإدارية:

أ. نظرية السمات (الرجل العظيم).

ب. نظرية سلوك القائد.

ج. المدخل الظرفي (الموقف) النظرية التفاعلية الظرفية.

أ. مدخل السمات (الرجل العظيم):

يعد هذا المدخل من أقدم المداخل في دراسة القيادة حيث ركز هذا المدخل على إيجاد سمات القائد بين رؤوسه كالصفات الفسيولوجية (المظهر - الطول - العمر) وصفات اجتماعية (كالتعاون و الإخلاص) (Champ ox , 2000 : 222) .

فالرجل العظيم هو إنسان تأتي عظمته من خلال مواهب نظرية وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية. وفي حقيقة الأمر فإن هذا يمثل حجر الزاوية في الفكر الإداري حيث حاول هذا المدخل دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين (العامري ، 2008 : 464) .

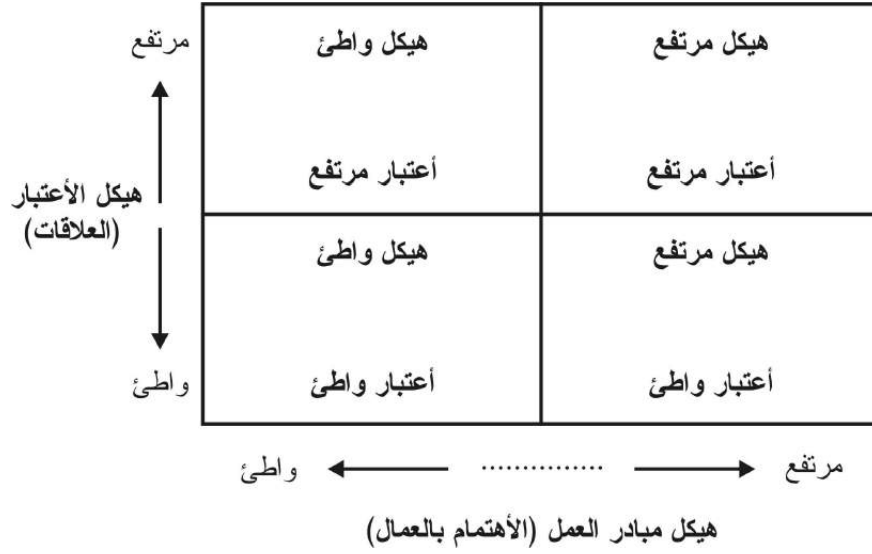
أما السمات في القيادة فهي صفات تكون ملحوظة للكثير من القادة الناجحين وغير الناجحين فالسمات هي خصائص الأفراد التي يتمتعون بها مثل الذكاء و الحماس و الثقة و الحزم وغيرها. ومن المأخذ على ذلك هي الاعتماد على المقاييس الشخصية البحتة في تحديد الصفات والمهارات ولم يميز بين ماهو مكتسب وموروث، فضلاً عن إهماله للعوامل المنطقية والتي قد تفوق بأهميتها العوامل الشخصية (العامري ، 2008 : 465) .

ب. النظرية السلوكية:

يحتوي هذا المدخل مجموعة من النظريات وتكون القيادة وفقاً لها عبارة عن ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلاً من التركيز على الخصائص و السمات يركز هذا المدخل على السلوك والأفكار للقادة (العامري ، 2008 : 466) .

و تحت هذا المدخل أجريت العديد من البحوث و الدراسات المهمة ومن أبرزها دراسة جامعة ايوا، ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة جامعة ميشيغان ودراسة الشبكة الإدارية.

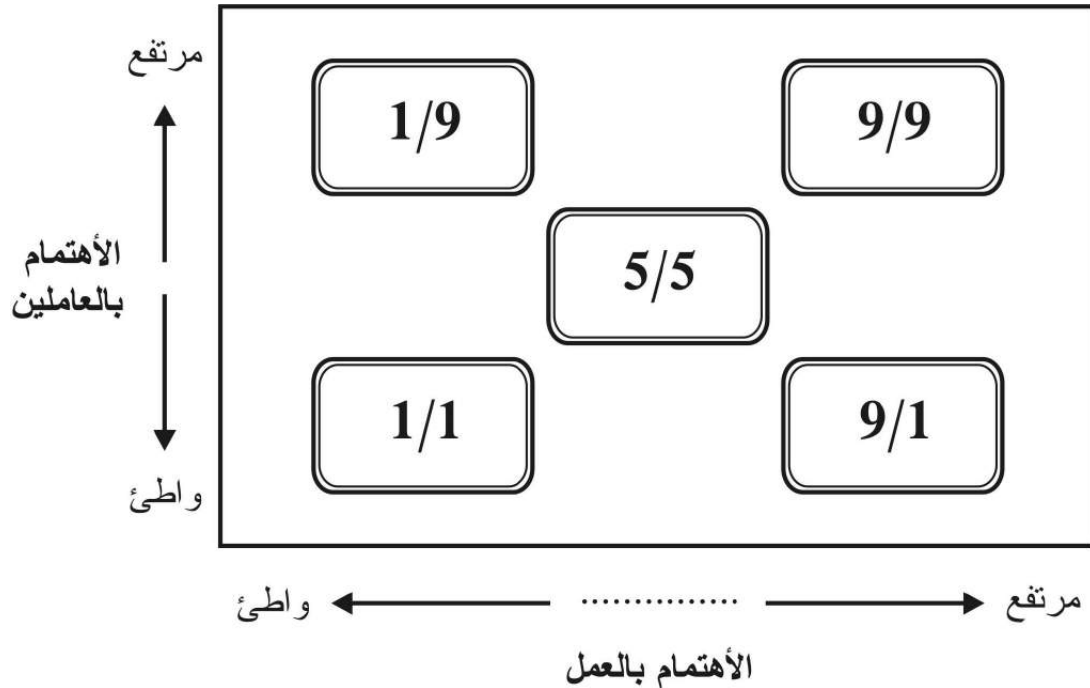
وقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود أربعة أنماط للسلوك القيادي وكما يبينه الشكل الآتي (Hellriegel , 2001: 330)



شكل (2) أنماط السلوك القيادي حسب دراسة جامعة أوهايو وميشيغان

المصدر: (Hellriegel , 2001: 330)

أما دراسة Blake and Motone فقد توصلت إلى خمسة أنماط للسلوك القيادي وفقاً للشبكة الإدارية بالاعتماد على معياري التفاعل بين الاهتمام بالمهمة و الاهتمام بالعاملين مستفيدين بذلك من دراسة جامعة أوهايو و ميشيغان، حيث يتم تقسيم كل بعد إلى تسع درجات (1-9) حيث يشير الرقم (1) إلى أدنى الدرجات و الرقم (9) إلى الدرجة المرتفعة، ويتضمن مفهوم الشبكة الإدارية خمسة أنماط قيادية (Daft & Noe , 2001 : 388) . ويوضح الشكل (3) هذه الأنماط :



شكل (3) أنماط السلوك القيادي وفقاً للشبكة الإدارية لبليك وموتون

Source: (Daft & Noe, 2001: 388)

حيث أن :

9/9 تمثل قائد الفريق.

5/5 تمثل قائد وسط للفريق (معتدل).

1/1 تمثل القائد المنسحب.

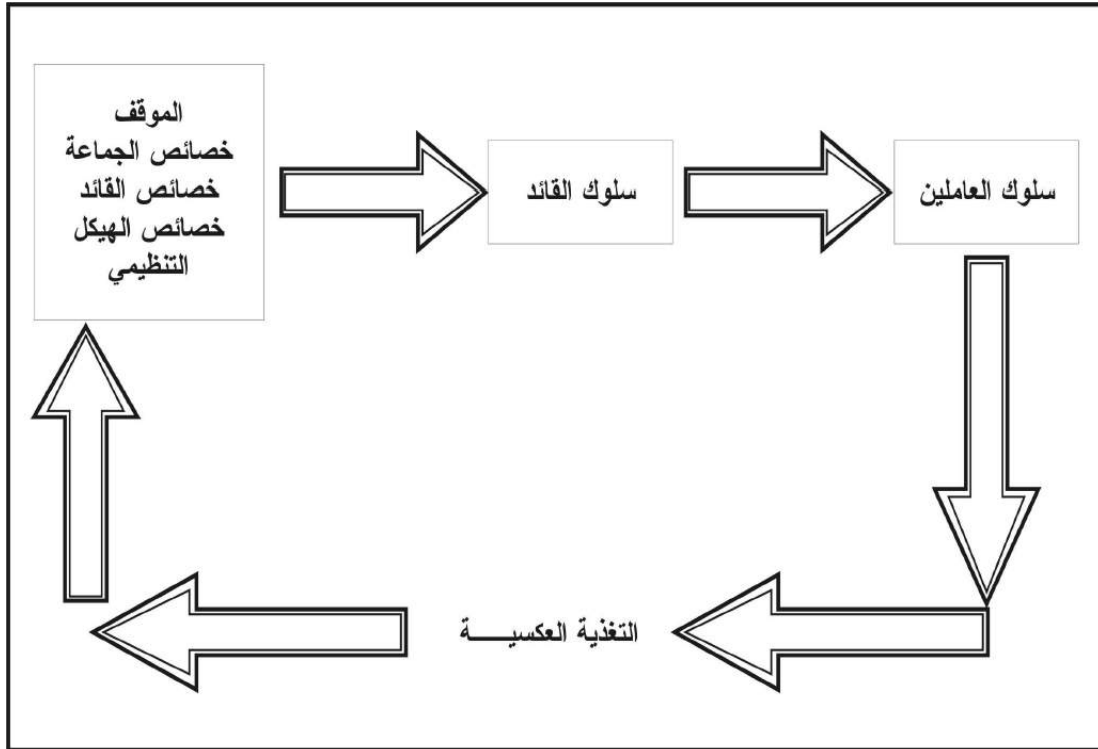
1/9 تمثل القائد الاجتماعي.

9/1 تمثل قائد المهمات.

ج: المدخل الظرفي "الموقف":

جاء هذا المدخل ليتجاوز النقد بعد فشل مدخل السمات والمدخل السلوكي إلى نتائج حاسمة لفهم فعالية القيادة.

وفكرة هذا المحور تتضمن القناعة بعدم وجود نمط أمثل للقيادة إنما هنالك أنماط مفضلة للإتباع في مواقف معينة فالموقف هو الذي يحدد نمط القيادة الذي ينبغي على القائد إتباعه. وقد بدا هذا الموقف خلال فترة الستينات و السبعينات من القرن الماضي وقد تأثر بعدد من العوامل منها (عمر المنظمة - حجم المنظمة - ثقافة المرؤوسين - الوقت اللازم لاتخاذ القرار). (Hellriegel , 2001: 331) ويمكن توضيحه بالشكل (4):-



شكل (4) تأثير الموقف على القائد و العاملين

Source: (Hellriegel, 2001: 331)

وللمدخل الموقفي سلبيات وإيجابيات نعرضها ادناه

أ : ايجابيات المدخل الموقفي:

- تتضمن ايجابيات المدخل الموقفي ما يأتي : (العبيدي، 2002 : 62)
- قدم المدخل مفهوما ديمقراطياً حيث فتح المجال أمام أي شخص ليكون قائداً في بعض المواقف نتيجة لعدم حصر وتحديد سمات و صفات القادة.
- إنها الفت المفهوم القائل "يولدون و لا يصنعون" من خلال الخبرة و التدريب و التعليم .

ب : سلبيات المدخل الموقفي:

- تتضمن سلبيات المدخل الموقفي ماييلي : (العبيدي : 2002 : 62)
- أن واقع الحال يشير إلى أن افراداً يمتلكون مهارات و معارف نؤهلهم ليكونوا قادة ناضجين في موقف معين. إلا أن الوقائع أثبتت فيما بعد ضعف فاعليتهم و وجود عوامل أخرى باستثناء الموقف تؤثر في السلوك القيادي و فاعليته.
- أن نظريات هذا المدخل فشلت في إعطاء تفسير للسلوك بين الأفراد و الأنماط القيادية المختلفة و تأثرها على الأعضاء المختلفين في الجماعة.
- ورغم وجود مداخل حديثة في القيادة الإدارية كالقيادة الكاريزمية والتحولية والتبادلية ، إلا إن الباحثة تعتقد إن اعتماد مدخل الشبكة الإدارية (Managerial Grid) التي تصنف القادة إلى خمسة أنواع (كما سبق ذكره) هو مدخل مهم جداً ومتلائم مع البيئة العراقية الحالية كون هذا المدخل يتطرق إلى كافة أنماط القيادة ولا يستثني أي نمط . لذا ستعتمد الباحثة هذا التصنيف لدراسته في الجانب التطبيقي

ثانياً/ متطلبات ادارة الجودة الشاملة :

1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management Concept

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة في التخصصات الإدارية و أصبحت النظرة إليها على أنها قضية إستراتيجية تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

وقد وردت تعريف عديدة للكتاب و باحثين عرفوها كلاً من وجهة نظره، فمنهم من عدها مدخلاً و آخرين اعتبروها نظاماً متكاملاً للإدارة و فريق ثالث اعتبرها فلسفة إدارية و آخرين اعتبروها إستراتيجية و فريق خامس عدها ثقافة. ومن ابرز تلك التعاريف لإدارة الجودة الشاملة هو ما ذكره الخطيب (2008) بأنه ثقافة و إستراتيجية تتبناها المنظمة لتلبية رغبات الزبائن و توقعاتهم من خلال اشتراك الجميع بالارتقاء بالجودة بشكل مستمر و اعتبار الزبائن والموردين جزء من عائلة المنظمة. (الخطيب , 2008 : 41)

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التركيز على ثلاثة جوانب:(الخطيب،2008 : 52)

- 1- ضرورة مشاركة الإدارة العليا مباشرة مع العاملين في أنشطة المنظمة.
- 2- ابتعاد الإدارة عن اعتبار إدارة الجودة الشاملة برنامج عمل، بل طريقة مثلى لإدارة المنظمة.
- 3- حصر جل اهتمام الإدارة والعاملين في المنظمة بتحقيق رغبات وحاجات الزبون الآتية والمستقبلية من خلال رفع مستوى الجودة بشكل دائم ومستمر .

ويمكن ترجمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل (5) الذي يوضح أبعاد وتفاصيل هذا المفهوم.



شكل (5) مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المصدر : (الخطيب، 2008: 51-52)

2- أهمية القيادة لإدارة الجودة الشاملة: The Importance of leadership to the TQM

يبني القادة الخطط و الأهداف للتنظيم فإذا لم تشمل الخطط و الأهداف على عنصر الجودة فإنها لن تكون ذات معنى وان تحقق جزء منها فهو يكون بمحض الصدفة ليس إلا.

تعني قيادة الجودة تقديم اختيارات إستراتيجية واضحة وقواعد موجهة وتطبيق منضبط للتحسين المستمر وإعادة ابتكار أنفسنا. كما تعتمد معايير الجودة وجوائزها بقوة على القيادة. وفيما يلي فلسفة القيادة في احد معايير الجودة وهي معيار بالتدرج. يجب أن يحدد القادة للتنظيم اتجاهات وقيم واضحة ومرئية وتوقعات مرتفعة ويجب أن توازن الاتجاهات والقيم والتوقعات احتياجات كل أصحاب المصالح، ويجب أن يضمن القائد الإداري إنتاج الاستراتيجيات والنظم والطرق لتحقيق الامتياز وتحفيز الابتكار وبناء المعرفة والإمكانيات ويجب أن تساعد القيم والاستراتيجيات توجيه كل الأنشطة والقرارات للتنظيم. على القيادة أن تلهم العاملين و تشجيعهم على المساهمة والتطوير و التعليم ليكونوا مبتكرين ومبدعين ويجب أن يعمل القادة كنماذج للأدوار (مثل أعلى) من خلال سلوكهم الأخلاقي وشمولهم الشخصي في التخطيط و الاتصالات والتدريب و التطوير لقادة المستقبل ومراجعة الأداء الوظيفي وتميز العاملين وكنماذج للأدوار (كمثل أعلى) يمكن أن يعززوا القيم و التوقعات أثناء بناء القيادة و الالتزام والمبادرة في جميع أنحاء التنظيم. (جيمس و جيمس، 2009 : 447).

وللقيادة دور في تفعيل مفهوم الجودة من خلال الآتي :

- صياغة وصيانة سياسة الجودة - نشر الوعي الثقافي للجودة - التركيز على احتياجات المستفيدين - تأكيد الكفاءة والفعالية - المتابعة والمراقبة والمراجعة . (الزهراني ، 2012 : 1) وعليه لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة تحدها الإدارة العليا . (انجستروم ، 2012 : 8)

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً/ عرض و تحليل النتائج:

يتضمن هذا المبحث الإطار العملي من خلال تحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددها (12) شخص من المدراء العاملين في الشركة العامة للأسواق المركزية. حيث بلغ مستوى الإستجابة في عملية الاستبانة 100% (عدد الاستمارات الموزعة = عدد الاستمارات المستلمة).

وأدناه نتائج تحليل الاستبانة الواردة في الملحق.

تم اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة و التي تشمل :

1- المتغير المستقل Independent Variable ويتضمن أن أنماط القيادة الإدارية و يرمز لها بالرمز X.

2- المتغير المعتمد Dependent Variable وهي متطلبات إدارة الجودة الشاملة و يرمز لها بالرمز Y.

و تتضمن:

* رضا الزبون Y_1 .

* التزام الإدارة العالي Y_2 .

* التحسين المستمر Y_3 .

* مشاركة العاملين Y_4 .

جدول (1) إجابات أفراد العينة حول المتغير X

الأسئلة	مقاييس الإجابة				الوسط الفرضي	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق تماماً				
1	8	-	4	-	3	4.33	0.985	22.74%
2	4	4	3	1	3	3.92	1.138	50.58%
3	2	7	-	3	3	3.42	0.996	47.88%
4	5	3	2	2	3	3.92	1.505	51.54%
5	8	-	2	2	3	4.17	0.798	53.20%

المصدر : أعداد الباحثة استناداً إلى استمارة الاستبيان

تعكس إجابات أفراد العينة الواردة في الجدول (1) أن اغلب المدراء يبذلون اهتمام عالي بالإنتاج والعاملين. أي

أن النمط المعتمد في المنظمة هو نمط 9/9 ويؤيد ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول (2) إجابات أفراد العينة حول المتغير Y_1 (رضا الزبون)

الأسئلة	مقاييس الإجابة				الوسط الفرضي	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق تماماً				
1	9	3	-	-	3	4.75	0.452	9.52%
2	4	-	6	2	3	3.33	1.435	43.09%
3	8	4	-	-	3	4.67	0.492	10.53%

المصدر : أعداد الباحثة استناداً إلى استمارة الاستبيان

يوضح الجدول (2) إجابات الأفراد العينة حول متغير رضا الزبون حيث يتبين من الإجابات أن المنظمة تهتم كثيراً بملاحظات وشكاوي الزبائن حول سلع المنظمة. كما تؤكد الإجابات وجود علاقة مشتركة بين المنظمة والزبائن من خلال اختيار مجموعة من الزبائن كأعضاء في اللجان الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المنظمة. وتباينت الآراء حول بحوث السوق قبل تقديم منتج جديد.

جدول (3) إجابات أفراد العينة حول المتغير Y2 (دعم و إسناد القيادة)

الأسئلة	مقاييس الإجابة				الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	معامل الاختلاف
	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق				
1	8	2	2	-	3	4.50	0.798	17.73%
2	6	4	2	-	3	4.33	0.778	17.96%
3	9	3	-	-	3	4.75	0.452	9.52%

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى استمارة الاستبيان
تؤكد الإجابات أن القيادة تدعم و تسند الأفكار التي تخدم المنظمة كذلك تدعم تطبيق متطلبات الجودة وكذلك تدعم وضع معايير للأداء وتخلق منافسة عادلة بين العاملين.

جدول (4) إجابات أفراد العينة حول المتغير Y3 (التحسين المستمر)

الأسئلة	مقاييس الإجابة				الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	معامل الاختلاف
	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق				
1	-	7	3	2	3	3.42	0.793	23.18%
2	9	3	-	-	3	4.75	0.452	9.52%
3	1	7	3	1	3	3.67	0.778	21.20%

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى استمارة الاستبيان
تؤكد الإجابات حول متغير التحسين المستمر أن المنظمة تضع معايير الأداء وتخلق منافسة عادلة بين العاملين وكذلك تعتمد المنظمة على التكنولوجيا في عملها وكذلك تحقق الجودة من خلال تحقيق الكفاءة.

جدول (5) إجابات أفراد العينة حول المتغير Y4 (مشاركة العاملين)

الأسئلة	مقاييس الإجابة				الوسط الفرضي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري المرجح	معامل الاختلاف
	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق				
1	8	4	-	-	3	4.67	0.492	10.54%
2	8	4	-	-	3	4.67	0.492	10.54%
3	10	2	-	-	3	4.83	0.389	8.05%

المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى استمارة الاستبيان
تعكس إجابة أفراد العينة أن المنظمة تحافظ على تطبيق الأنظمة و المعايير الخاصة بالعمل إضافة إلى ذلك تشارك العاملين وتساعدهم في تبني أفكارهم في تحسين العمل وبدرجة جيدة.

إن هذه النتائج تشير بوضوح إلى تحقق فرضية البحث التي تنص (يؤثر نمط القائد الإداري في تطبيق متطلبات الجودة في المنظمة) ، وفي ضوء تلك النتائج تم التوصل إن هناك تطابقاً بين ماورد في مخطط البحث الفرضي وأنموذج البحث.

المبحث الرابع الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الميداني التي حصلت عليها الباحثة ... يخلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات و كما يلي:

- 1- هنالك عوز في جوانب الاهتمام بتأثير أنماط القيادة في المنظمات العراقية.
- 2- ظهر أن اغلب القادة الإداريين في المنظمة عينة البحث هم من النمط القيادي (9/9) أي من الذين يبذلون جهوداً للاهتمام بالعاملين والعمل ... وهو النمط الأفضل بين جميع الأنماط القيادية.
- 3- يتضح أن نمط القيادة ذو علاقة مباشرة مع تطبيق متطلبات الجودة الشاملة.
- 4- تبين أن أفضل نمط قيادي مرتبط بتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في البيئة العراقية هو نمط القيادة المتكاملة (9/9).

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات أعلاه ... يقدم البحث التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة تحديد أنماط القادة الإداريين بغية معرفة نقاط الخلل في تلك الأنماط و العمل على معالجتها.
- 2- ضرورة تعميق الاهتمام بمزايا نمط القيادة (9/9) من أجل ارتقاء بأسلوب تطبيق هذا النمط الذي سينعكس إيجاباً على تحسين أداء المنظمة.
- 3- ضرورة الاهتمام بالنمط القيادي كي ينعكس ذلك إيجاباً في تعزيز تطبيق متطلبات الجودة في المنظمات العراقية.
- 4-حث المنظمات العراقية على تحديد أنماط القادة فيها بغية تشخيص النمط الأفضل وبما يعزز تطبيق مفاهيم و أسس الجودة الشاملة في كافة المنظمات.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. جيمس إيفان ، جيمس دين، "الجودة الشاملة" ، الإدارة و التنظيم و الإستراتيجية، 2009 .
2. الخطيب ، سمير كامل ، "إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر" مطبعة جعفر العصامي ، بغداد ، 2008 .
3. الدهان ، اميمة ، "منظمات الأعمال" ، مطبعة العضدي ، الأردن – عمان ، 1992.
1. الراوي ، زوبع عبد العزيز ، "الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي" ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، 2001.
5. ريتشارد ، " القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج " 2004.
6. الزهراني ، سعيد بن حمود ، 2012 /الانترنت
7. الشماع ، صالح مهدي حسن ، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال" ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، الأردن – عمان ، 1999.
8. العامري ، صالح مهدي محسن و أَلْغَالِي ، طاهر محسن محمود ، "الإدارة و الأعمال" ، دار وائل للنشر ، الأردن – عمان ، 2008.
9. أَلْعَبِيدِي ، نماء جواد ،"الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة" ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2002.
10. انجستروم ، بينو ، إدارة الجودة الشاملة والقيادة / انترنت .
11. المشهداني ، محمود حسن و هرمز ، أمير حنا ، "الإحصاء" ، جامعة بغداد ، بيت الحكمة ، ط4، 2009.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Cerlo, C. Samuel, "Modern Management Diversity Quality – Ethics and Global Environment" 8th ed. , New – Jersey, prentice – Hall – Inc., 2000.
- 2-Champox, E., Joseph, "Organizational Behavior" Candy south western publishing, Co. 2000.
- 3- Daft, Richard, "Organizational Theory and Design" south – western publish US, 2001.
- 4-Hellriegel, Don, & Jackson, E. Sunsane, Slochm, J. Woodman, "Organizational Behavior" 9th ed. , New York, South western Co., 2001.

الملحق

(استمارة الاستبيان)

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة المدراء الأفاضل

نهدىكم ارق و أطيب تحياتنا

أخي المدير المحترم...

إن هذه الاستبانة التي نضعها بين يديك صممت كجزء من البحث الموسوم "دور نمط القيادة الإدارية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة".

يرجى الإجابة على فقراتها بموضوعية ودقة لأن خبرتكم العلمية والعملية سوف تغني البحث وتساهم بإضفاء صفة الموضوعية والمصداقية للنتائج التي سوف نتوصل إليها.

علماً أن الاستبانة سوف تستخدم لإغراض بحثية فقط وتعامل بسرية ولا داعي لذكر الأسماء.

شاكرين تعاونكم معنا

الباحثة

سيتا ستراك توماس

اسم المنظمة: الشركة العامة للأسواق المركزية

الجنس: ذكر: أنثى:

الاختصاص:

العمر:

عدد سنوات الخدمة:

يرجى وضع إشارة (√) تحت الإجابة التي تراها مناسبة وفق المقياس الآتي:

1. نمط القيادة في المنظمة	لا اتفق	لا اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
أ. يحظى العاملین والعمل بنفس الدرجة و الاهتمام العالي من قبل المدير				
ب. يهتم المدير بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين				
ج. يهتم المدير بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل				
د. يهتم المدير بدرجة متوسطة بالعمل و العاملین				
هـ. يهتم المدير بالعاملين و العمل				

2. رضا الزبون	لا اتفق	لا اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً
أ. المنظمة تأخذ بالاعتبار ملاحظات وشكاوي الزبائن				
ب. المنظمة تعتمد بحوث السوق قبل تقديم منتج جديد				
ج. هنالك علاقة مشتركة بين المنظمة و الزبائن من خلال اختيار مجموعة من الزبائن كأعضاء في اللجان الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المنظمة				

3. دعم و إساند القيادة	لا اتفق	لا اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً
أ. هل تعمل القيادة وتؤمن بتطبيق متطلبات الجودة في المنظمة					
ب. تضع القيادة معايير الأداء وتخلق منافسة عادلة بين العاملين					
جـ. تتبنى القيادة الأفكار التي تخدم المنظمة					

4. التحسين المستمر	لا اتفق	لا اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً
أ. تعتمد المنظمة التكنولوجيا في عملها وتسعى لتطويرها					
ب. تعتمد الإدارة إلى مراجعة العمل بصورة مستمرة لتطويره نحو الأفضل					
جـ. تسعى المنظمة إلى تحقيق الجودة من خلال تحقيق الكفاءة					

5. مشاركة العاملين	لا اتفق	لا اتفق تماماً	اتفق إلى حد ما	اتفق	اتفق تماماً
أ. يشارك العاملين بالأفكار التي من شأنها تحسين العمل في المنظمة					
ب. يساعد العاملين بالأفكار التي من شأنها تحسين العمل في المنظمة					
جـ. المحافظة على تطبيق الأنظمة والمعايير الخاصة بالعمل					