

أثر الأنماط القيادية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

بحث تطبيقي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في أبو غريب

Effect of leadership styles on the application of total quality Management principles :
applied research in the general company for food products in Abu Ghraib

م.م عمر قيس جميل

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الانبار

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة علاقة وتأثير الأنماط القيادية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في أبو غريب والخروج بجملة من التوصيات التي تسهم في إرشاد المدراء مستقبلاً لتحقيق النجاح لهذه الشركة، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث، طبق البحث على عينة قصدية بلغ حجمها (60) فرداً، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ولأجل معالجة هذه البيانات والوصول الى النتائج تمت الاستعانة ببرنامج التحليل الأحصائي (SPSS)، وقد توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات أهمها إدراك القيادات الإدارية لدورهم المهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك زيادة الوعي نحو المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

الكلمات المفتاحية : النمط القيادي ، إدارة الجودة الشاملة ، الشركة العامة للمنتجات الغذائية

Abstract

The research aims to find out the relationship and the influence of leadership styles in the application of total quality in the general company of food products at Abu Ghraib and Reach a number of recommendations that contributing the guidance of managers in the future to achieve Success this company, we adopted and the descriptive analytical approach motioning to analysis of the research problem, as the research applied on sample size of (60) individual, we used the questionnaire as a main tool to collection data and for processing this data and access to the results was the use of the program statistical analysis (SPSS), The research reached a correlation and the effect of a significant relationship statistically significant between leadership styles and Total quality management, research and recommended a set of recommendations, the most important is realization of administrative leaders for their important role in the applies the Principles of total quality management, as well as raising awareness about the basic concepts of TQM and the requirements of their application .

Key words: leadership style, total quality management, General Company for Food Products

المقدمة

يتميز عصرنا الحالي بسرعة التغيير والتطور وزيادة الذكاء التنافسي بين المنظمات وعلى كافة مجالها الانتاجي او الخدمي او الصناعي نحو تقديم افضل منتج او خدمة، علاوة على ذلك اهمية دور الانماط القيادية ومدى مساهمتها في تطبيق المفاهيم الادارية الحديثة في تحقيق نجاح المنظمات المعاصرة، وفي اطار هذه التحديات سعت المنظمات

الى الاستشراف بالمستقبل ورسم الصورة المتكاملة عن مستوى ادائها في كافة المجالات والجوانب التنظيمية لتحقيق اهدافها التنظيمية والمجتمعية على حدٍ سواء بشكل يعكس نجاحها وديمومتها وسمعتها في المجتمع، إن غياب قيادة المنظمة عن ممارسة المفاهيم والاساليب الادارية الحديثة كمفهوم ادارة الجودة الشاملة ومدى تبنيها لهذه الفلسفة وتطبيقها سيؤدي الى صعوبة مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية، وبالتالي فقدانها لدورها الفاعل في المنظمة، لقد حظي مفهوم القيادة وادارة الجودة الشاملة في العقود الاخيرة بأهتمام كبير في العالم وبدأت الاصوات تتعالى نحو المطالبة بتطبيق وممارسة هذه المفاهيم من قبل المختصين والمهتمين بشأن الادارة ، كونها من المواضيع المهمة والحيوية التي تواجه مصير المنظمات في الدول النامية والمتقدمة كون القيادة الناجحة من العناصر المحركة والمغير داخل المنظمة لما تمتلكه من قوة تأثيرية نحو تبني الاساليب التي تضمن تحقيق النجاح للمنظمة.

وبالتالي فان نجاح المنظمة وقدرتها في تحقيق اهدافها واستمرار نموها يتوقف على القيادة الناجحة (حريم، 2010: 215)، كما ان اداء المنظمة يرتبط بشكل وثيق مع نمط القيادة واداء المنظمة الناجح يتوقف على عناصر القيادة الجيدة (الشامع: 2007: 253)، كما اصبح اليوم جودة وامان السلع والخدمات المقدمة من قبل المنظمات من المواضيع الساخنة التي تهتم الحكومات والمجتمعات على حدٍ سواء، وصار الوصول الى مستويات الجودة في تحقيق رضا الزبون وتجاوزها من العناصر الحرجة لنجاح اي منظمة، واصبحت ادارة الجودة مرتبطة بالاهداف الاستراتيجية للمنظمة (النجار وجواد، 2012). لذا جاء هذا البحث لمعرفة طبيعة العلاقة والاثـر بين الانماط القيادة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في ابو غريب، ومن هذا المنطلق فمن الواجب والمسؤولية ان نضع اللمسات الاولى للتعرف على طبيعة هذه العلاقة ومدى تطبيق الشركة لهذه المفاهيم كونها من الشركات المهمة والحيوية التي تقدم منتجات للزبون العراقي، فضلاً عن اعتبارها واحدة من الشركات التي تلعب دوراً مهماً في انتعاش الاقتصاد العراقي، ومن اجل ذلك وتحقيقاً لاهداف البحث تم تقسيم البحث الى اربع محاور حُصِّصَ الاول منها لمنهجية البحث والمحور الثاني للجانب النظري الذي تناول متغيرات البحث اما المحور الثالث للجانب العملي والمحور الرابع لاهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المحور الأول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

إن إغفال قيادة المنظمة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها سيضعف قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من رضا للزبون وكسب ولاءهم، وبالتالي سيؤدي هذا الضعف إلى فقدانها للحصة السوقية وعزلها عن البيئة التنافسية، استدعى هذا التحدي وجود ومعرفة أنماط قيادية تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة في منظماتها كأسلوب إداري يضمن تحقيق ذلك، لذا تكمن مشكلة البحث في بيان اثر ماهية الأنماط القيادية لدى الشركة العامة للمنتجات الغذائية في أبو غريب ومدى مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما ينعكس وبشكل ايجابي على مستوى ادائها ورضا زبائنها وحصتها السوقية وكذلك الاقتصاد العراقي بشكل عام، ويمكن التعبير عن مشكلة البحث عبر عدد من الأسئلة يسعى البحث للإجابة عليها وهي:

- 1- ماهية النمط القيادي السائد لدى القيادات الادارية من وجهة نظر عينة البحث ؟
- 2- ما مدى توجه ادارة الشركة نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ؟
- 3- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين الانماط القيادية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة ؟

ثانياً: أهداف الدراسة

يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف والتي تتمثل بالآتي:

- 1- التعرف على النمط القيادي الأكثر سيادة لدى مدراء الشركة العامة للمنتجات الغذائية.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة.
- 3- اختبار علاقة الارتباط والتأثير لأبعاد الانماط القيادية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

- 1- أهمية المتغيرات التي تناولها البحث (الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة) كونها من العناصر المهمة في تحقيق مستويات أداء عالية للمنظمات.
- 2- توضيح مدى تأثير ابعاد الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي والنمط الاوتوقراطي والنمط الحر) في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة.
- 3- كما تستمد أهمية البحث من خلال قلة البحوث التي ركزت على الربط بين المتغيرين -حسب علم الباحث- والتي جعلت الشركة العامة للمنتجات الغذائية في ابو غريب ميداناً للتطبيق، فضلاً عن ما تضيفه من معرفة أكاديمية للمكتبة العلمية في أنحاء المعمورة حول متغيري البحث.
- 4- تقديم توصيات واقتراحات لتكون دليلاً ارشادياً لإدارة الشركة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالانسجام مع النمط القيادي المناسب.

رابعاً: منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يعتبر هذا المنهج من المناهج المناسبة في إعطاء صورة واضحة ودقيقة في تفسير الظاهرة مشكلة البحث، كما يضيف رصيماً إضافياً من المعارف والحقائق وهذا يساعد في عملية فهم هذه الدراسة، والموسومة في معرفة أثر النمط القيادي في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في ابو غريب.

خامساً: فرضيات الدراسة

في ضوء اهداف البحث ومشكلته سعى البحث الى الاختبار والتحقق من مصداقية الفرضيات الاتية:

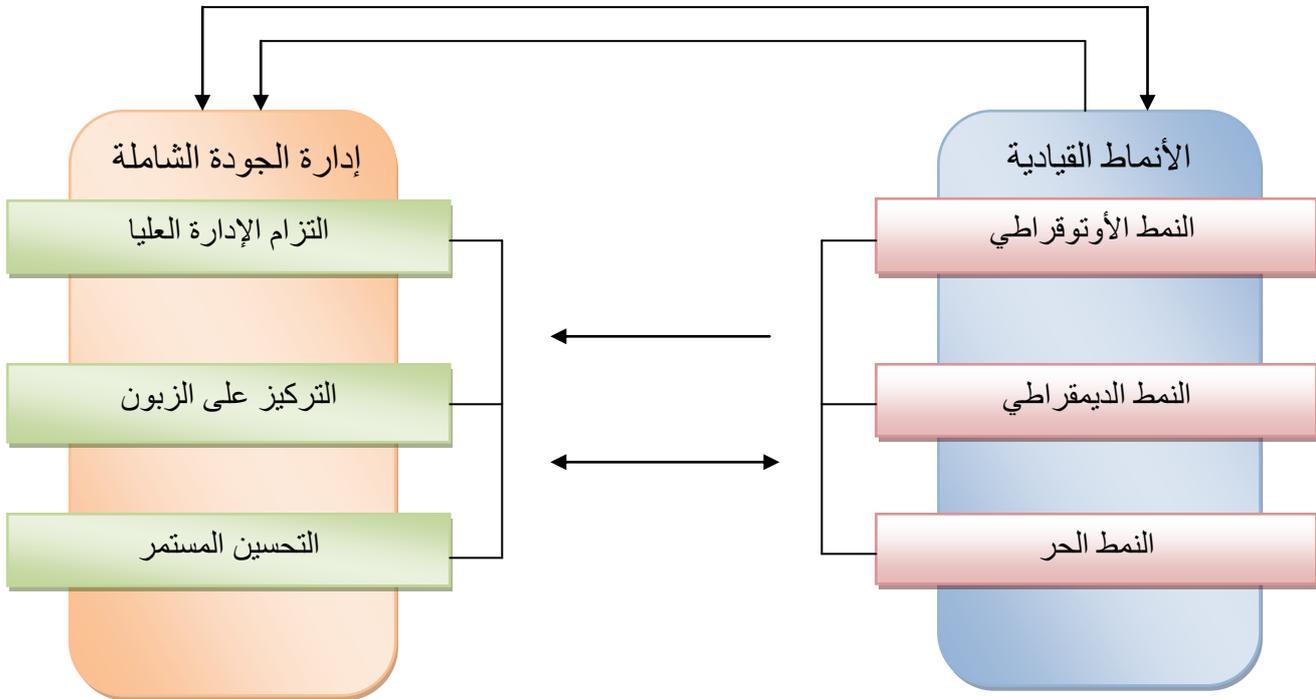
الفرضية الرئيسية الاولى : يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للانماط القيادية مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانماط القيادية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

سادساً: الانموذج الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث وفرضياته ومتطلبات منهجية البحث تم تصميم النموذج الفرضي للبحث لبيان علاقة الارتباط والتاثير، بين المتغير المؤثر وهو الانماط القيادية والذي تمثل بـ(النمط الاوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر) والمتغير المستجيب وهو ادارة الجودة الشاملة والذي تمثل بـ(التزام الادارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين

المستمر) والشكل التالي يوضح هذه العلاقة، إذ يشير السهم ذات الاتجاهين الى علاقة الارتباط والسهم ذات الاتجاه الواحد الى علاقة التأثير.



الشكل رقم (1) النموذج الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث

سابقاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث بالشركة العامة للمنتجات الغذائية في ابو غريب كمجال لتطبيق البحث واستحصال البيانات، اما عينة البحث فقد جرى اختيار عينة قصدية بلغ حجمها (65) فرداً موزعين على المستويات الادارية (العليا والوسطى والدنيا)، وتم توزيع الاستبانة على افراد العينة واسترجع منها (60) استبانة فقط، اي ما نسبته (92%) وهي عينة البحث الفعلية التي تم اختبار النتائج على ضوءها.

ثامناً: مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث على نوعين من المصادر في جمع البيانات وهي كالآتي:

- 1- المصادر الثانوية: اعتمد البحث في تغطية الجانب النظري على مجموعة من الكتب والدوريات العلمية المتخصصة بالبحوث اضافة الى الرسائل والاطاريح ووقائع المؤتمرات والندوات ومواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع البحث.
- 2- المصادر الأولية: وهي البيانات التي اعتمد عليها البحث في تغطية الجانب الميداني من خلال تطوير استبانته تخدم أهداف البحث، وتم اعتمادها كأداة رئيسة في جمع البيانات، حيث تضمنت المحاور الآتية:

المحور الأول: تضمن معلومات عامة عن افراد العينة بفقرات الاستبانة والتي شملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة الوظيفية).

المحور الثاني: حيث تضمن هذا المحور من الجزئين الاتيين:

أ- الانماط القيادية: بأبعادها المتمثلة (النمط الاوتوقراطي، النمط الديمقراطي، والنمط الحر) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل بُعد أي بواقع (15) سؤالاً للمتغير التفسيري، وتم الاعتماد على مقياس (ناصر، 2010 والنويقه، 2015 و Laohavichien 2004) مع اجراء بعض التغييرات عليها.

ب- ادارة الجودة الشاملة : بأبعادها المتمثلة (التزام الادارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل بُعد أي بواقع (15) سؤالاً للمتغير المستجيب، وتم الاعتماد على مقياس (السامرائي، 2012 و AL- shobaki ,at.el 2010) مع اجراء بعض التغييرات عليها، وقد تم توزيعها على أفراد عينة البحث، كما تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين الرقم (1,2,3,4,5) على التوالي، بحيث يصبح قياس درجة الاجابة على النحو الاتي (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) لغرض تحويل نتائج اجابات افراد عينة البحث الى قيم ذات دلالة رقمية قابلة للقياس، ولتحديد درجة الموافقة فقد قام الباحث بتحديد ثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) لتمثيل قيم الوسط الحسابي لاجابة افراد العينة على النحو الاتي (من 1- 2.33) ضعيف، (من 2.34 - 3.67) متوسط، (من 3.68 - 5) مرتفع، بناءً على المعادلة الاتية:

طول الفئة = (العلامة القصوى - العلامة الدنيا) / عدد المستويات

طول الفئة = $(5-1) / 3 = 1.33$.

ولغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة، فقد تم عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمي ذوي الاختصاص في مجال الادارة، وتم الحصول على استبانة معدلة في صورتها النهائية بعد اجراء التعديلات اللازمة عليها، واستناداً إلى آراء الخبراء يتحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (30) فقرة، كما اجريت عليها عدد من الاختبارات منها استعمال طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، لإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman-Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق معادلة (Sperman-Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث ان تعتمد الاستبانة أداة لها، وبهذا فان معامل الثبات المحسوب بلغ (0.89) يعني إن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للإفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها، كما تم استخراج كرونباخ الفا من اجل التحقق من معامل ثبات الاستبانة بشكل اكبر فقد بلغت قيمته لفقرات الاستبانة الكلية (0.92)، مما يشير الى صدق المقياس وثبات الاستبانة.

تاسعاً: الاساليب الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات لمتغيرات البحث واختبار فرضياته، تمت الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية وبأستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) حيث قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على درجة موافقة افراد العينة على متغيرات البحث وابعاده، كما تم استخدام معامل الاختلاف للتعرف على وزن كل بعد، وكذلك تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط لابعاد متغيرات البحث واختبار مدى صحة فرضيات البحث.

عاشراً: الدراسات السابقة

1- الدراسات العربية

دراسة النوري واخرين، 2010، بعنوان "إستخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية ادارة الجودة الشاملة"

هدفت الدراسة الى تحديد ومعرفة أثر استخدام الشبكة الادارية المتمثلة ب(اللامبالي، والمتشدد، والنادي الاجتماعي، ومنتصف الطريق، وادارة الفريق)، في ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (رضا الزبون، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين)، في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، فقد تم تصميم استمارة استبانة واعتمادها كأداة رئيسة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة بلغت (30) فرداً وهم يمثلون الادارة الوسطى في الشركة مجتمع البحث، واستخدمت الاساليب الاحصائية الملائمة للوصول الى النتائج واثبتت الدراسة بأن هناك علاقة ذات دلالة معنوية واثراً بين الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة.

دراسة النويقه، 2015، بعنوان "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية -الأردن" هدفت الدراسة إلى تعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية والمتمثلة ب(النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، والنمط الحر) وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية في الأردن من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عددهم (240) موظفاً، استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة وتم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حيث كان في صدارتها النمط الديمقراطي، وكذلك وجود أثر ايجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي.

دراسة علي ومجيد، 2015، بعنوان "دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة"

هدفت الدراسة للتعرف على دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة، حيث تمثل مجتمع الدراسة بمستشفى الموائى العام ، اما عينة الدراسة فقد بلغ عددها (136) من العاملين و(136) من المرضى، وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة قائمة الفحص المعتمدة لدى وزارة الصحة العراقية في تقييم اداء منظماتها، فضلا عن استبيانين صمما خصيصا لهذه الدراسة (استبيان العاملين واستبيان المرضى)، حيث اظهرت النتائج الى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية ذات دلالة احصائية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتحسين الاداء المؤسسي، كما تبين ان هنالك علاقة تأثير ايجابي ذات دلالة معنوية لدور مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي في المستشفى عينة البحث.

2- الدراسات الاجنبية

دراسة (2004) Laohavichien بعنوان "القيادة والجودة الشاملة" دراسة مقارنة بين امريكا وتايلاند" هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة الادارية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعرفة اثر القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وبينت النتائج ان القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي على تطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما ان المنظمات التايلندية توفر البيئة المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة اكثر من المنظمات الامريكية.

دراسة (El-Tohamy & Al Raoush, 2015) بعنوان "تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على فعالية المستشفيات - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في الأردن"

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فعالية المستشفيات الحكومية في الأردن المعتمد من منظمة الرعاية الصحية العالمية، حيث بلغت عينة الدراسة (1290) موظفاً، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبلغت نسبة الاستجابة (83.6%) من المجموع الاستبيانات الموزعة، وتم تحليلها عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS)، وأظهرت النتائج ان هنالك تأثير لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على فعالية المستشفيات، كما أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة هي مؤشر قوية في أداء المستشفى، وان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يزيد من فعالية المستشفيات.

دراسة (Chan, et.al, 2016) بعنوان "العلاقة بين أنماط القيادة وممارسات إدارة الجودة في شركات التصنيع الماليزية"

هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة وممارسات إدارة الجودة في شركات التصنيع جوهور باهرو في ماليزيا، تم استخدام الاستبيان في المسح الميداني للحصول على البيانات من افراد العينة المستهدفة وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين نمط القائد التحويلي والمعاملاتي وممارسات إدارة الجودة في شركات تصنيع جوهور باهرو، كما اظهرت النتائج بعدم وجود علاقة تأثير لنمط القيادة الحرة في ممارسات إدارة الجودة.

المحور الثاني : الاطار النظري لمتغيرات البحث

أولاً: الأنماط القيادية (Leadership styles)

1- مفهوم القيادة

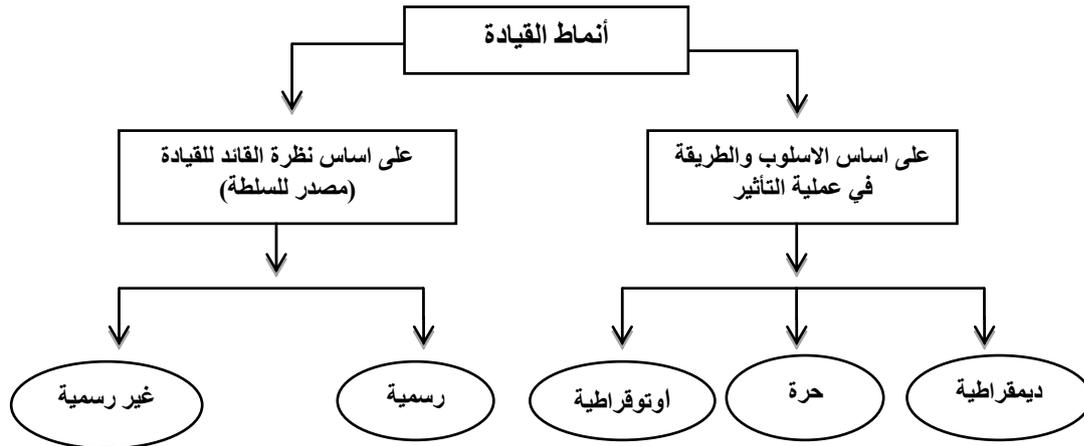
لقد حظي مفهوم القيادة باهتمام كبير من قبل المفكرين والكتاب والباحثين حول الدور المهم الذي يلعبه في تحقيق النجاح للمنظمات وخاص في مجال الادارة، فقد تجذر مفهوم القيادة لدى الحضارات القديمة جميعها وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها، حيث تميز مفهوم القيادة بصفات وخصائص في كل حضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية، وبالتالي رسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي وأسسته (السكرانة، 2010: 17-18). فقد عرف (Gibson, 2012: 314) القيادة على أنها المحاولة الفعالة لاستخدام التأثير على الأفراد في المنظمة والعمل على تحفيزهم من اجل تحقيق الأهداف. كما عرفت من قبل (George and Jones, 2012: 339) على انها القدرة على ممارسة التأثير في المجموعة أو أفراد المنظمة ككل من اجل مساعد المجموعة أو المنظمة في تحقيق أهدافها. كما عرفها (Uhl-Bien, et.al 2011: 306) باعتبارها إلهاما يمكن ان تمارستها المنظمة فهي عملية التأثير بالآخرين حول ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك بغرض تسخير الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة. ويذهب (الشماع، 2007: 253) بمفهوم القيادة بشكل أوسع من ذلك ويصفها بانها الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير نحو الحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين. وبالتالي فان القيادة تلعب دوراً هاماً في مساعدة الأفراد والجماعات وتحقق مستوى عال من الأداء الفعال للمنظمة وتحقق أهدافها (Gibson, 2012: 342)، ومن خلال ماتقدم يستنتج الباحث ان القيادة هي قدرة القائد على تحريك القدرات والامكانيات الكامنة لدى المرؤوسين نحو العمل طوعاً ورضياً منهم في انجاز المهام وتحقيق اهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكهم.

2- أهمية القيادة

يمكن ان تبرز أهمية القيادة من كونها الوسيلة الفعالة لتوجيه أي منظمة نحو تحقيق أهدافها وفق لاسس واستراتيجيات قيادية نابغة من مبادئ القيادة ومرتكزة على مهارات القائد وخبرته في توجيه دفة المنظمة، كما تتجلى أهمية القيادة في الظروف الطارئة التي تمر بها المنظمة إذ يجب على القيادة أن تتصف بالسرعة والدقة والحزم في عملية اتخاذ القرارات وهذا يتطلب خبرات ومهارات قيادية، كون الظروف الطارئة قد تكون جديدة ولم يسبق للمنظمة أن مرت بها (محمود، 2014: 33-34). لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري نحو القول بان القيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، فضلاً عن انها أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح المنظمة ومن هذا المنطلق جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم (السكرانة، 2010: 114-115). لذا يعد القائد أهم عنصر في نجاح الإدارة وتحقيق رسالتها حيث يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق الأهداف المحددة، لذلك تهتم الإدارات في إعداد برامج القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤوليتهم (صفحي، 2011: 18). وهذا ما أكده (Gibson,2012:313) فقد بدأت بعض الشركات العالمية بإنشاء مراكز لإعداد القادة من اجل تنمية المهارات القيادية والقدرات والرؤى الاستراتيجية من اجل الاستعداد لمواجهة المستقبل الذي يتسم بالتغيير. فالقيادة تعتبر روح المعاصرة وتطورها ونموها كونها تبحث عن أفضل العاملين وتعمل على تشجيعهم بالحوافز ومنحهم حرية انجاز أعمالهم المناطة بأسلوب قيادي محفز، فضلاً عن وضوح الرؤية لديه نحو تحقيق أهداف المنظمة ومعرفة كيفية يتم تحقيقها (طوبال، 2008: 23). كما انه حاجات المجتمعات البشرية للقيادة التي تنظم شؤونها وإقامة العدل بينها فقد أمر النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤوا احدهم" (رواه أبو داود)، قال الخطابي إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف (العلاق، 2009: 52). كما تشير البحوث إن القادة يمكن أن يحدثوا فرقاً في المنظمة منخلاً الدم الذي تقدمها لأفراد المنظمة لانجاز أعمالها وتحقيق أهدافها وزيادة فاعلية المنظمة (Gibson,2012:354). فالقيادة اذاً بالغة الأهمية حيث تكتسب اهميتها من الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظم (العجمي، 2008: 66).

3- أنماط القيادة

قبل ان نتعرف على أنواع الأنماط القيادية لابد أن نعرف ما المقصود بالنمط القيادي، إن النمط القيادي هو نشاط يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير في سلوك العاملين وجعلهم يتعاونون معه من اجل تحقيق الأهداف المشتركة للعاملين والمنظمة (محمود، 2014: 37). ولما كانت القيادة تقوم في جوهرها على قدرة التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فان اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد تعكس التباين في أساليب القيادة وأنماطها، لذلك ركزت دراسات علماء الإدارة والنفس والاجتماع نحو تحديد أفضل نمط للقيادة يمكن استخدامه لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وقد توصلت الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة وان أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري هو ما يهمنها في مجال القيادة الإدارية، وسوف يتناول الباحث ثلاث أنماط قيادية في هذا البحث وهي الأكثر شيوعاً بين الباحثين وكما موضح بالشكل التالي، (المدهون، 2015: 37-38).



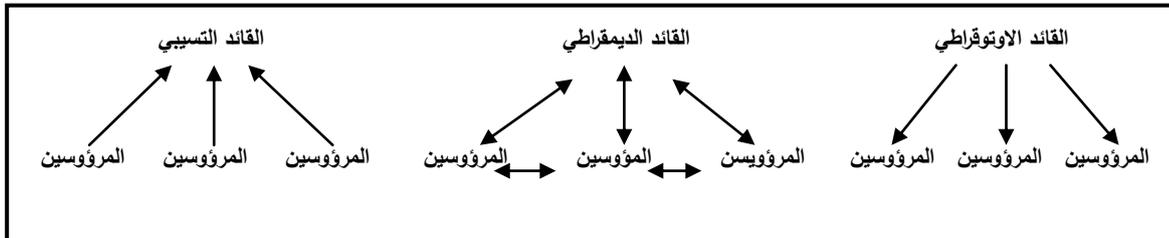
شكل رقم (2) (أنماط القيادة من حيث التأثير والنظرة للقيادة)
المدهون، بهاد الدين (2015: 38) الانماط القيادية الساندة في المؤسسات الاعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى

أ. النمط القيادي الأوتوقراطي: وفقاً لهذا النمط فان القائد يتجه نحو السلطة المركزية ويستمد قوته من موقعه الرسمي فهو بذلك يعتمد على التشريعات والقوانين والقوة القسرية في إدارة المرؤوسين (محمود، 2014: 37-39). كما أوضح (abubakar,2016:5) أن هذا النوع من النمط القيادي يعتمد على سلسلة من الإجراءات التي تتسم في تنظيم العلاقات بشكل رسمي بين الموظفين وتوجيههم نحو أداء أعمالهم فهو يستمد قوة التأثيرية من خلال موقعة الرسمي. كما أشار (mullins,2010:381) إن هذا النمط من القيادة هو تسلطي حيث تتركز السلطة بيد المدير فقط وهو الذي يمارس وحده عملية صنع القرار وتحديد السياسات والإجراءات ومهام العمل وينظم العلاقات من اجل تحقيق الهدف فضلاً عن سيطرته على المكافآت والعقوبات فهو لا يؤمن بتقاسم المهام القيادية. فالقائد هنا لا يثق بشكل مطلق بمرؤوسيه ويحاول الحصول على آرائهم فقط فهو يقوم بالعملية الإدارية والمرؤوسين عليهم التنفيذ (حريم، 2013: 207).

ب. النمط القيادي الديموقراطي: تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض الصلاحيات، فهذا النمط يعزز المشاركة والتعاون وجوانب التحفيز لدى الموظفين وهو مشجع للإبداع والتطوير في المنظمات (saleem and adeel,2016:57). فالقيادة هنا تتم من خلال الترغيب وليس التهيب ومبدأ المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار الفردي، فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار (القيوتي، 2012: 205). كما إن القادة الذين يتمتعون بالإثارة والحماس تصبح لديهم شعبية عالية من إتباعهم مما يعزز الثقة بالنفس واحترام الذات ويزيد من الاحترام والإعجاب بهم من قبل مرؤوسيه (Jones,2012:357). فهذا النمط يؤمن بتقاسم المهام القيادية وتشارك السلطة مع المرؤوسين ككل مما ينتج عنه قدر كبير من التفاعل داخل المجموعة (mullins,2010:381).

ج. النمط القيادي الحر: ويطلق على هذا النمط أيضاً بغير الموجه ويكون المرؤوسين متحررين نوعاً ما من سلطة القائد، فالمدير هنا يعطي الحرية الكاملة للفرد والجماعة التي يعمل معها بحيث لا يشارك إلا بتقديم الحد الأدنى من المجهود الشخصي والتوجيه وهذا ما يطلق عليه بالأسلوب الحر في القيادة (الذهبي والعزاوي، 2005: 223). وبالتالي فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة لا يمتلك سلطة رسمية وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وتنفيذ الإجراءات واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم (العميان، 2013: 262). لذلك هذا النوع من القيادة يؤمن بعدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد ويعمل بأفضل ما عنده وبأحسن الأساليب ولا يحتاج إلى

توجيه ومتابعة مستمرة، لذا هذا الأسلوب يصلح لبيئات علمية على درجة عالية جداً من التخصص وما شابهها من المنظمات (الفريجات وآخرون، 2009: 242). واخيراً نستنتج ان النمط القيادي ما هو الا سلوك اجتماعي يتميز بتكراره فيعبر عن هيئة (فكرية وسيكولوجية) ويقوم القائد فيها بالتأثير على نشاط الأفراد ومن خلال توجيه جهودهم لبلوغ الأهداف (العتيبي، 2007: 23-24). والشكل التالي يوضح أنماط القيادة التي تم ذكرها آنفاً.



شكل رقم (3) (أنماط القيادة الثلاث)

المصدر: هاشم، عادل عبد الرزاق (2009: 65) القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع (ط1)، عمان.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق ما تهدف إليه، وقد أشار كل من (Strati&others,2002) إلى إن هذا المفهوم ظهر رسمياً (1990) عندما قام المعهد العالمي للإدارة البيئية (GEMI) مبادرة الإدارة العالمية حيث جمعت أكثر من عشرين شركة من الشركات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تبني مفهوم (TQEM) بشكل طوعي في مجال عملها (داوود، 2016: 152). لذا طرح العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة وجهات نظر مختلفة وتعريفات مختلفة سيتم سردها وفقاً للتسلسل الزمني من خلال الجدول رقم(1)

جدول رقم (1) المفاهيم الأساسية بادارة الجودة الشاملة

ت	الباحث والسنة والصفحة	محتوى التعريف
1	الهيجان، 1994: 412	المحافظة على قدرات المنظمة والسعي لتطويرها لتحسين جودتها بشكل مستمر بما يساهم في تلبية جميع متطلبات الزبون وصولاً إلى تحقيق رضاه عن الخدمات والمنتجات المقدمة له.
2	Ivancevich , 2002:106	إحدى اهم المداخل وأساسيات الإدارة التي تسعى إلى الوصول للنجاح على المدى البعيد من اجل إرضاء غايات الزبون بالإضافة إلى اخذ جميع قدرات العاملين في المنظمة من اجل تحسين المنتجات والعمليات في إطار قيم وثقافة المنظمة.
3	الدراركة، وآخرون 2001: 47	وعرفها (جيمس رايلي) وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتقديم الاستشارات نحو الجودة الشاملة بأنها التغيير في كيفية إدارة المنظمة وتشتمل تلك الطرق على التحسن المستمر لمراحل وأقسام العمل كافة بالإضافة إلى الوظائف والعمليات الأخرى لتحقيق حاجات الزبون
4	الزايدينين، 2006: 42	هي الفلسفة الادارية والممارسات العملية للمنظمة التي تسعى لوضع كل مواردها البشرية والمواد الخام لتكون أكثر فاعلية وكفاءة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
5	عبد، 2009: 18	انها فلسفة ادارية تقوم على التزام الادارة العليا نحو التطوير والتحسين المستمر من خلال اشراك العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من قبل الزبائن.

هي تطبيق لأساسيات الإدارة البيئية تجسيدا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تركز على تحسين جودة المنتج والوقاية من خلال تقليل العيوب في جميع جوانب العمل التصنيعية ويمكن للمنظمات أو الشركات تطبيق تلك النظم لمنع التلوث في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة.	Khanna at .el, 2009 :2	6
عرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة هي منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبائن حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل المدراء والموظفين من أجل إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة	التميمي، 2010 : 4	7
انها منهج شامل ومستمر لتطوير وتحسين جودة المنتجات من السلع والخدمات للوفاء بمتطلبات الزبون المتغيرة والمتطورة بحسب البيئة والتكنولوجيا والمعرفة لخلق القيمة المستدامة للزبون وزيادة ولائه.	القيسي، 2015 : 208	8

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة

تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها إذ تظهر تلك الفروق على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقة السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين كما موضح ذلك الجدول الآتي:

جدول رقم (2) الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة والمنظمات التقليدية

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي ويتصف بالجمود	مسطح/مرن وائل تعقيد (أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل/تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة للصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات

المصدر: السامرائي، برهان الدين حسين (2012: 95)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

وكون المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة على مستوى المنافسة العالمية من جهة ونمط التغيير لدى الأفراد من جهة أخرى، لذا بدأت المنظمات بتطبيق الطرق اليابانية والفلسفة في الإنتاج من أجل تحقيق النمو المطلوب في الأسواق لزيادة الأرباح، وواحدة من هذه الأفكار التي جاءت بها الصناعة اليابانية هي إدارة الجودة الشاملة (shabaki) (at.el 2010:304). كما بدأت المنظمات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل مواجهة الضغوط التنافسية العالمية مما دفع بهذه المنظمات إلى تحديد رؤية جديدة نحو جودة التحسينات المستمرة وعلى مستوى عال من الممارسات المطلوبة من أجل تحقيق النجاح (khadour,2010:114). كما تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من كونها تمثل أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى من أجل التقدم على منافسيها وأصبحت الجودة أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمنظمات (القيسي، 2015: 209). كما إن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحاجة إلى قيادي يخلق رؤية واضحة حول هذا الأسلوب بحيث يمكن أن يحدث تأثيراً على المنظمة والموظفين على حد سواء، وإن القيادة هي واحدة من المصادر المبادرة للجودة وخطط الجودة على المدى البعيد وهي جزء مهم في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (latif,at.el 2014:332-333). وبالتالي أصبحت إدارة الجودة الشاملة هي أكثر أساليب الإدارة حيوية

التي تكفل تحقيق أهداف المنظمة والتحسين والتطوير المستمر (haque,at.el 2014:7). ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة جراء ما تحقّقه للعديد من الفوائد للقطاع العام وكما يلي: (المعاني، 2013: 159)

- 1- السرعة في انجاز الخدمات والتوسع في استخدام التقنية الحديثة في أجهزة القطاع العام.
- 2- انخفاض شكاوي المواطنين من عدم جودة الخدمة المقدمة إليهم.
- 3- تحسين العلاقات الإنسانية في التنظيم والعمل على رفع الروح المعنوية وانخفاض شكاوي العاملين وزيادة ولائهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي.
- 4- تقليل كلفة التشغيل وهدر الموارد نتيجة التزام الإدارات العليا في المنظمات.
- 5- إكساب العاملين قدرات ومهارات عالية عن طرائق التعليم والتدريب المستمر.
- 6- تفعيل دور التحليل والتخطيط لإدارة الخدمة والتركيز على تبسيط الإجراءات وتنمية الموارد البشرية.

3- أبعاد إدارة الجودة الشاملة

لقد طرح العديد من الكتاب والباحثين الذين اهتموا بدراسة إدارة الجودة الشاملة العديد من الأبعاد إدارة الجودة الشاملة واختلفوا حول عددها، فقد طرح (داوود ، 2016: 153-154) أربعة أبعاد رئيسية وهي: التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، والعمل الجماعي. وأشار (عبد، 2009 : 18-19) إلى إن عناصر إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي: التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة الأفراد العاملين، والتعليم والتدريب. أما (الزايديين، 2006: 69) فقد طرح خمسة ابعاد اساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي: التعليم والتدريب، التركيز على الجمهور، مشاركة العاملين، استحواذ مفهوم الجودة، والالتزام طويل الامد بالجودة. ويرى الباحث عدم جدوى الخوض في اختلاف المسميات وعدد الأبعاد لكثير الاراء والتوجهات حول ابعاد هذا المفهوم وإنما سيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد المشتركة والتي وردت في الدراسات المذكورة أعلاه والتي تمثل الأبعاد الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة وهي:

أ. **التزام الإدارة العليا:** من المؤكد إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التزام الإدارة بتطبيق هذا المفهوم، وهذا يتطلب قناعة الإدارة العليا في المنظمة بفوائد الجودة وأهميتها لمنظمتهم هذا جهة ومن جهة اخرى مسؤولية اقناع وغرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى المرؤوسين (المعاني، 2013: 161). كما يجب إن تكون إدارة الجودة الشاملة إلى حد كبير مبادرة من الإدارة العليا والالتزام بها يعزز الالتزام لدى المستويات الإدارية الأخرى والموظفين كذلك، حيث إن هذا الالتزام على نطاق واسع سوف يعزز من تحقيق أهداف الوحدات التنظيمية (noroha,2002:61). كما يجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة فلسفة تتبناها الإدارة العليا وتدعمها من اجل مساعدة المنظمات على إدارة التغيير والتطوير للتعامل مع الضغوط الخارجية (sallis,2002:3). وقد أشار (li, at .el 2000: 3) إلى دور الإدارة العليا ومدى التزامها بالجودة الشاملة ومشاركة جميع المستويات التنظيم فالجودة الشاملة تنفذ من الأعلى إلى الأسفل في المنظمة وإذا لم يكن لدى الإدارة العليا التزام بإدارة الجودة الشاملة سوف تفشل.

ب. **التركيز على الزبون:** إن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري تؤكد فلسفته على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات الزبائن فإدارة الجودة تركز بالدرجة الأولى على المستفيد من زبائننا عن طريق الالتزام والايفاء

بمتطلباته واحتياجاته ومحاولة التعرف على مدى رضاه عن المنتج أو الخدمة فضلاً عن التعرف عن احتياجاته المستقبلية (اللوزي، 2012: 236-237). وهذا ما أكده (cameror and ouinn, 2011:56) حيث يجب التركيز على نحو كبير حول جودة الخدمة المقدمة من قبل أي منظمة وما يمكن القيام به حيال ذلك ودراسة توقعات العملاء والحفاظ عليها وتهيئة المناخ المناسب لذلك. وهذا ما أشار إليه (li, at .el 2000: 3) إذ لابد من التركيز على جميع الزبائن بمختلف شرائحهم وليس على فئة دون أخرى والعمل على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم وهذا هو محور جهود التحسين. كما يرى (Oakland,2004:15) أن يكون فحص جودة المنتج أو الخدمة مصمماً وفقاً لرضا العملاء والتحقق من أن هذه العملية تسير وفقاً للخطة الموضوعية. وبالتالي فإن الإيفاء بمتطلبات العملاء والسعي لإرضائهم هو أعظم انجاز تقدمه أي منظمة لعملائها الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى الربحية العالية (nawas,at.el2013:3).

ت. **التحسين المستمر:** يستند التحسين المستمر على المفهوم الياباني كايزن (Kaizen) والذي يعني فلسفة البحث المستمر عن طريق تحسين العمليات في المنظمة كاختصار الوقت لمعالجة طلبات الزبائن أو تقليل مقدار النفقات، كما يمكن ان يركز التحسين المستمر على حل المشاكل مع المجهزون او مع الزبائن (النجار وجواد،2012: 252). كما يمكن ان يحدث التحسين في الأداء من خلال ترميم وتوثيق الإجراءات وتعيين فرق عمل لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين، وتوثيق إجراءات التحسين، واستخدام طرق التحسين وأدواتها لحل المشاكل (حسين وعبود، 2008). كما يرى القاضي إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهود التطوير المستمرة، وأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغ الاداء كفاءته وفعاليتته، كما أن مستوى الجودة الذي يحققه رغبة وتوقع الزبون متغير بصفة دائمة، لذا فإن الجودة تخضع إلى التحسين والتطوير المستمرين دون توقف (علي ومجيد، 2015: 292)

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج البحث من خلال التعرف على مستوى اجابات افراد عينة البحث ووصف واقع متغيرات البحث (الانماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة) لدى المدراء العاملين في الشركة، حيث سيتم مقارنة الاواسط الحسابية لاجابات افراد العينة عن الفقرات المكونة لمتغيرات البحث، كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من صحتها والتي تمت صياغتها استناداً الى مشكلة البحث في ضوء اجابات عينة البحث لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث وهي كالآتي:

أولاً: تشخيص متغيرات البحث ووصفها في الشركة المبحوثة

1- تشخيص مستوى الأنماط القيادية ووصفها في الشركة المبحوثة

يعد النمط القيادي المتغير الاول حيث تضمن ثلاثة ابعاد وهي (النمط الاوتوقراطي، الديمقراطي، والحر) وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الاسئلة (1-15) حيث يعرض جدول رقم (3) النتائج وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط القيادي حسب اجابات افراد العينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	البعد	المتغير	
1.02	3.21	يتقيد المدير بحرفية الانظمة والتعليمات.	1	النمط الأوتوقراطي	النمط القيادية	
1.00	4.12	يضع المدير خطة العمل والكيفية التي يتم التنفيذ بها.	2			
1.10	4.11	يقلل المدير من شأن الاقتراحات التي يبديها العاملون.	3			
1.07	3.05	يتابع المدير دوام الموظفين بحزم دون مراعاة لظروفهم.	4			
1.05	4.00	يتولى المدير بنفسه حل المشكلات والبت فيها	5			
1.04	3.79	الاجمالي				
1.07	3.98	يتبنى المدير رأي الاغلبية حتى لو لم يكن ذلك رأيه الشخصي .	6	النمط الديمقراطي		
1.12	3.97	ينظر المدير للمشكلات على انها متجددة .	7			
1.00	4.08	يراعي المدير قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم .	8			
1.05	4.00	يفوض المدير جزءا من صلاحياته للعاملين لضمان تحقيق الاهداف المرجوة للشركة	9			
1.01	4.01	يشجع المدير العاملين على الابداع ويحفزهم عليه.	10			
1.05	4.00	الاجمالي				
1.15	3.20	يوافق المدير على الاساليب التي يختارها العاملين لانجاز اعمالهم الوظيفية.	11	النمط الحر		
1.12	2.93	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في اداء واجباتهم الوظيفية.	12			
1.08	2.94	يعتمد المدير على بعض العاملين في انجاز اعماله الخاصة.	13			
1.00	3.00	يتقبل المدير اي تغيير يقترحه العاملين في اسلوب العمل واجراءاته.	14			
1.19	2.95	يترك المدير للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم الوظيفية .	15			
1.10	3.00	الاجمالي				

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (3) نتائج جميع الفقرات للمتغير المستقل والذي سيتم عرضها على النحو الآتي:

أ. النمط الأوتوقراطي: تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (1-5) وقد حقق وسطاً حسابياً كلياً (3.79) وهو اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.04)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذا البعد كانت مرتفعة، وبناءً على هذه النتيجة فانه يتم تحديد اللوائح والتعليمات وانسيابية السلطة وصنع القرار ووضع الخطط اللازمة التي تكفل تنفيذ العمل من قبل ادارة الشركة في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، كما تظهر النتائج ان المتوسطات الحسابية لافراد العينة حول تطبيق هذا النمط في الشركة المبحوثة تراوحت بين (3.05 - 4.12) اذا حققت الفقرة (2) اعلى وسط حسابي بلغ (4.12) والتي نصها (يضع المدير خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها)، وهذا يشير الى اهمية خطط العمل بالنسبة للمدراء وضرورة الالتزام بتلك الخطط من حيث بنودها والخطة الزمنية المعدة لذلك، وحققت الفقرة (4) اقل وسط حسابي بلغ (3.05) والتي نصها (يتابع المدير دوام العاملين بحزم دون مراعاة لظروفهم)، وهذا يدل على ان هناك متابعه للموظفين بمستوى مقبول وضرورة للالتزام وتحقيق الاداء الوظيفي المرضي والتي قد تعتبر ايضا دافع لهم نحو العمل والانجاز.

ب. النمط الديمقراطي: تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (6-10) وقد حقق وسطاً حسابياً كلياً (4.00) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذا البعد كانت مرتفعة، وبناءً على هذه النتيجة فان للمشاركة وتقبوض السلطة حول وضع الاهداف والاستراتيجيات ورسم سيايسة الشركة وتعزيز روح التعاون وبث الثقة في نفوس الافراد العاملين داخلها واعتبارها جزء من مسؤولياتهم اتجاهاً مجتمعهم كان له دور مهم في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما تعول عليه المنظمات المعاصرة في فلسفتها اتجاه افرادها وهذا ما يوفره هذا النوع من الانماط القيادية، كما تظهر النتائج ان المتوسطات الحسابية لافراد العينة حول تطبيق هذا النمط في الشركة المبحوثة تراوحت بين (3.97 - 4.08)، اذا حققت الفقرة (8) اعلى وسط حسابي بلغ (4.08) والتي نصها (يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع الواجبات عليهم) وهذا يدل على تفهم ادارة الشركة حول قدرات ومهارات الافراد العاملين ومراعاتها نحو تنفيذ الاعمال والواجبات المكلفين بها. وحققت الفقرة (7) اقل وسط حسابي بلغ (3.97) والتي نصها (ينظر المدير للمشكلات على انها متجددة)، وهذا يشير الى توجهات ادارة الشركة حول نسبية وجود مشكلات لتقاة الادارة بافرادها نحو ايجاد الحلول اجتياز المشكلات التي تصبح عائق امام تحقيق الهدف.

ج. النمط الحر: تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (11-15) وقد حقق وسطاً حسابياً كلياً (3.00) وهو مساوي لقيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري بلغ (1.05)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذا البعد كانت متوسطة، وبناءً على هذه النتيجة فان المدراء قدر يمارسون في بعض الاحيان خلط ما بين الممارسات الديمقراطية والممارسات الحرة، كما تظهر النتائج ان المتوسطات الحسابية لافراد العينة حول تطبيق هذا النمط في الشركة المبحوثة تراوحت بين (2.93-3.20)، اذا حققت الفقرة (11) اعلى وسط حسابي بلغ (3.20) والتي نصها (يوافق المدير على الاساليب التي يختارها العاملين لانجاز اعمالهم الوظيفية) وهذا يدل على حرية اختيار الافراد العاملين الطرق والاساليب التي يرونها هم انها الافضل لانجاز اعمالهم الوظيفية مما يعني عدم الوعي لادارة الشركة نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة عن طريق خفض التكاليف واستثمار الوقت والجهد في تحقيق اعلى انتاجية للفرد العامل، وحققت الفقرة (12) اقل وسط حسابي بلغ (2.93) والتي نصها (يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في اداء واجباتهم الوظيفية)، وهذا ما ينعكس وبشكل سلبي على اداء وانجاز العمل بالوقت المحدد وينعكس ايضاً بشكل سلبي على سمعة هذا الشركة. ويلخص الجدول (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الانماط القيادية وابعادها بالاعتماد على نسب معامل الاختلاف.

جدول رقم (4) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسب الاختلاف للمتغير المستقل وابعاده

ت	الانماط القيادية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	النمط الاوتوقراطي	3.79	1.04	27.44
2	النمط الديمقراطي	4.00	1.05	26.25
3	النمط الحر	3.00	1.10	36.66
	اجمالي الانماط القيادية	3.59	1.06	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يظهر الجدول رقم (4) ان اجمالي متغير النمط القيادي قد حصل على وسط حسابي كلياً (3.59) وهو اكبر من قيمة الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان هناك مستوى مقبولاً نسبياً من النمط القيادي في الشركة المبحوثة، وبلغ الانحراف المعياري لاجمالي متغير النمط القيادي (1.06)، اما على مستوى الابعاد الثلاثة للنمط القيادي فان قيم معامل الاختلاف اظهرت ان النمط الديمقراطي قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (26.25)، مما يدل على انه الاكثر تجانساً وملائمة واهمية من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة من الانماط القيادية الاخرى كونه حصل على اعلى وسط حسابي، وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام بهذا النوع من النمط بالنسبة لافراد العينة المبحوثة كونه يوفر بيئة عمل قائمة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة (مشاركة القائد والمرؤوسين) والتي تحقق اهداف مشتركة مما ينعكس على مستوى من الاداء المتميز وتحقيق رضا وظيفياً عالياً بين افراد الشركة لترسيخ قيم مبادئ ادارة الجودة الشاملة بشكل يسهم في تطوير ونمو الشركة، فيما احتل النمط الاوتوقراطي على المرتبة الثانية بنسبة معامل اختلاف (27.44) وجاء النمط الحر بالمرتبة الاخيرة وبنسبة معامل اختلاف بلغت (30.64).

2- تشخيص مستوى إدارة الجودة الشاملة ووصفها في الشركة المبحوثة

تعد ادارة الجودة الشاملة المتغير الثاني حيث تضمنت ثلاثة ابعاد هي (التزام الادارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر)، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال الاسئلة (16-30) حيث يعرض جدول رقم (5) النتائج وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لادارة الجودة الشاملة حسب اجابات افراد العينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	البعد	المتغير
0.91	4.2	يوجد لدى ادارة الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة باهداف معينة وتلتزم الادارة بتطبيقها.	16	التزام الادارة العليا	ادارة الجودة الشاملة
1.00	4.01	تعمل الادارة العليا بشكل مستمر على الوفاء بالتزاماتها تجاه مبادئ الجودة.	17		
1.02	4.00	تعتبر ادارة الشركة الجودة ممارسة الجودة شعارا لها .	18		
0.98	3.99	تؤيد الادارة العليا مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين اقسام الشركة كافة لأجل تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة .	19		
0.99	4.01	تؤمن الادارة العليا بالحقيقة التي تؤكد على انها هي المسؤولة عن جودة المنتج .	20		
0.98	4.00	الاجمالي			
1.10	4.10	يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين.	21	التركيز على الزبون	
1.01	3.89	تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات الزبائن .	22		
0.94	4.01	تركز الشركة على تحقيق الرضا من خلال تلبية متطلبات زبائننا .	23		
1.11	4.00	تحرص الشركة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات ذات جودة عالية لتلبية حاجات ورغبات اكبر عدد من الزبائن.	24		
0.99	3.88	تعتقد ادارة الشركة ان الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن.	25		
1.00	3.97	الاجمالي			
1.00	4.11	تحرص الشركة على التحسين المستمر على نظام الانتاج والخدمة من اجل تحسين الجودة.	26	التحسين المستمر	
1.11	4.00	تسعى الشركة الى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين المستمر لمنتجاتها .	27		

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت	البعد	المتغير
1.01	3.97	تنظر الادارة الى التحسين المستمر في العمل على انه جزءا من متطلبات الجودة.	28		
1.05	4.07	ان تخطيط المنتجات وتطويرها وفحصها وتقديمها للسوق تعتبر عملية متكاملة (غير مجزئة) لتحسين الجودة.	29		
0.98	3.99	تحرص الشركة وبشكل مستمر على تقليل الفجوة ما بين توقعات المستهلكين حول جودة المنتجات وما بين الجودة الفعلية المقدمة لهم.	30		
1.03	4.02	الاجمالي			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يوضح الجدول رقم (5) نتائج جميع الفقرات للمتغير التابع والذي سيتم عرضها على النحو الآتي:

أ. التزام الادارة العليا : تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (16-20) وقد حقق وسطاً حسابياً كلياً (4.00) وهو اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (0.98)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذا البعد كانت مترتبة وتتجه نحو الاتفاق، وهذا يدل على وجود التزام من قبل ادارة الشركة المبحوثة نحو الالتزام والدعم لهذا البعد، كما تظهر النتائج ان المتوسطات الحسابية لافراد العينة حول تطبيق هذا البعد في الشركة المبحوثة تراوحت بين (3.99-4.2)، اذا حققت الفقرة (16) اعلى وسط حسابي بلغ (4.02) والتي نصها (يوجد لدى ادارة الشركة خطة واضحة حول الجودة ومحددة باهداف معينة وتلتزم الادارة بتطبيقها)، وهذا يدل على مدى الادراك السائد لدى المدراء في الشركة المبحوثة ان هناك خطة واضحة حول الجوده ومحددة باهداف يتطلب تحقيقها، وحققت الفقرة (19) اقل وسط حسابي والبالغ (3.99) والتي نصها (تؤيد الادارة العليا مبدأ تفويض الصلاحيات وتسهيل تدفق المعلومات بين اقسام الشركة كاهل لأجل تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة)، وهذا يدل على وجود تاييد من قبل ادارة الشركة لكافة المستويات التنظيمية لمبدأ التفويض الذي يحقق المرامي المطلوبة من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

ب. التركيز على الزبون : تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (21-25) وقد حقق وسطاً حسابياً كلياً (3.97) وهو اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.00)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذا البعد كانت مترتبة وتتجه نحو الاتفاق، كما تظهر النتائج ان المتوسطات الحسابية لافراد العينة حول تطبيق هذا البعد في الشركة المبحوثة تراوحت بين (3.88-4.10)، اذا حققت الفقرة (21) اعلى وسط حسابي بلغ (4.10) والتي نصها (يقوم المديرون بدراسة دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين)، وهذا يدل على مدى الادراك لدى المدراء في الشركة المبحوثة نحو ضرورة القيام بدراسات دورية للسوق من اجل التعرف على رغبات الزبائن من المنتجات وتطويرها ومعالجة العيوب حال وجودها من اجل تلبية احتياجات السوق من المنتجات الغذائية التي تشبع رغبات وحاجات الزبون، وحققت الفقرة (25) اقل وسط حسابي والبالغ (3.88) والتي نصها (تعتقد ادارة الشركة ان الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن)، وهذا يدل على ايمان ادارة الشركة واهتمامها بتحقيق مبادئ ادارة الجودة عن طريق تلبيةها لرغبات زبائنها لان ذلك يؤدي الى تحقيق الرضا عن الشركة ومنتجاتها وبالتالي تحقيق اهداف الشركة.

ج. التحسين المستمر : تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (26-30) وقد حقق وسطاً حسابياً كلياً (4.02) وهو اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وانحراف معياري بلغ (1.03)، وهذا يعني ان اجابات افراد العينة المبحوثة

عن هذا البعد كانت مترتبة وتتجه نحو الاتفاق، كما تظهر النتائج ان المتوسطات الحسابية لافراد العينة حول تطبيق هذا البعد في الشركة المبحوثة تراوحت بين (3.97-4.11)، اذا حققت الفقرة (26) اعلى وسط حسابي بلغ (4.11) والتي نصها (تحرص الشركة على التحسين المستمر على نظام الانتاج والخدمة من اجل تحسين الجودة)، وهذا بين ان ادارة الشركة تمتلك حرصاً على تحسين ومتابعة المكائن والالات ونظم الانتاج وتطويرها من اجل جودة منتجاتها وان من خلال التحسين المستمر يسعى الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وحققت الفقرة (28) اقل وسط حسابي والبالغ (3.97) والتي نصها (تتظر الادارة الى التحسين المستمر في العمل على انه جزءا من متطلبات الجودة)، وهذا يشير الى توجه ادارة الشركة نحو مبدأ التحسين المستمر وان تحسين العمل وبشكل مستمر يهدف الى تحقيق مبادئ ادارة الجودة. ويلخص الجدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير ادارة الجودة الشاملة وابعادها بالاعتماد على نسب معامل الاختلاف .

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير التابع وابعاده

ت	ابعاد ادارة الجودة الشاملة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	التزام الادارة العليا	4.00	0.98	24.05
2	التركيز على الزبون	3.97	1.00	25.18
3	التحسين المستمر	4.02	1.03	25.62
	اجمالي الانماط القيادية	4.00	1.00	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتبين من الجدول رقم (6) ان اجمالي متغير ادارة الجودة الشاملة قد حصل على وسط حسابي كلياً (4.00) وهو اعلى من قيمة الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان هناك مستوى جيد من ادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، وبلغ الانحراف المعياري لاجمالي متغير ادارة الجودة الشاملة (1.00)، اما على مستوى الابعاد الثلاثة لادارة الجودة الشاملة فان قيم معامل الاختلاف اظهرت ان بعد التزام الادارة العليا قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (24.05) مما يدل على انه الاكثر تجانسا وملائمة واهمية من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة من ابعاد ادارة الجودة الشاملة الاخرى، وهذا يدل على ان لادارة العليا دور اساسي وبارز من وجهة نظر افراد العينة في دعم وتحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة فالتزام الادارة العليا بالخطط الموضوعه والاهداف المرسومة والوفاء تجاه زبائن الشركة، فيما احتل بعد التركيز على الزبون على المرتبة الثانية بنسبة معامل اختلاف (25.18) وجاء بعد التحسين المستمر بالمرتبة الاخيرة ونسبة معامل اختلاف بلغت (25.62).

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليلها

من اجل اختبار صحة فرضية البحث الاولى المتعلقة بتحديد نوع علاقة الارتباط بين متغيرات البحث والتي تمت صياغتها استناداً الى مشكلة البحث، تم استخدام الوسائل الاحصائية المتمثلة بمعامل الارتباط سبيرمان لتحديد نوع هذه العلاقة، اذ يوضح الجدول رقم (7) قيم معامل الارتباط بين متغير الانماط القيادية بابعادها الفرعية وبين متغير ادارة الجودة الشاملة بأبعادها الفرعية وعلى النحو الآتي:

الجدول (7) قيم الارتباط بين متغيري الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة

اجمالي ادارة الجودة	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	التزام الادارة العليا	التابع المستقل
0.522**	0.542**	0.584**	0.592**	النمط الاوتوقراطي X1
0.656**	0.688**	0.645**	0.612**	النمط الديمقراطي X2
0.555**	0.551**	0.585**	0.598**	النمط الحر X3
0.616**	0.621**	0.610**	0.630**	اجمالي الانماط القيادية

* ارتباط معنوي عند مستوى 0.05

** ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

1- يتضح من الجدول رقم (7) ان بعد النمط الاوتوقراطي حقق ثلاث علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد ادارة الجودة الشاملة على التوالي (**0.592 ، **0.584 ، **0.542) عند مستوى دلالة (0.01) وهو ارتباط دال معنوي وايجابي، مما يشير الى علاقة هذا النمط بابعاد الجودة الشاملة من خلال دور الادارة والتزامها نحو تنفيذ القوانين والتعليمات لاتخاذ قرارات اللازمة وتوجيه الاوامر وتنفيذها لانجاز الاعمال، وتلبية متطلبات الزبون واجراء التحسين المستمر في انشطتها وعملياتها ومواردها البشرية لتحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

2- يتضح من الجدول رقم (7) ان بعد النمط الديمقراطي حقق ثلاث علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد ادارة الجودة الشاملة على التوالي (**0.612 ، **0.645 ، **0.688) عند مستوى دلالة (0.01) وهو ارتباط دال معنوي وايجابي، مما يدل على دعم هذا النمط بابعاد الجودة الشاملة كون النمط الديمقراطي يعتمد على العلاقات الانسانية التي تضمن التفاف الجماعة حول قائدهم ومنحه قدرا كبيرا من الثقة والولاء مما يساعد على توفير مناخ مغمور بروح التعاون وتكوين فرق العمل وتوحيد الاهداف وهذا مهم في دعم متطلبات ادارة الجودة الشاملة وبالتالي سهوله الشركة نحو الوفاء بالتزاماتها وتحسين منتجاتها والاهتمام بزيائنها وهو ما يقودها الى تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

3- يتضح من الجدول رقم (7) ان بعد النمط الحر حقق ثلاث علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد ادارة الجودة الشاملة على التوالي (**0.598 ، **0.585 ، **0.551) عند مستوى دلالة (0.01) وهو ارتباط دال معنوي وايجابي، وهذا يشير الى علاقة هذا النمط بابعاد ادارة الجودة الشاملة حيث ان بعض المدراء في الشركة المبحوثة يمتلكون ثقافة عالية ويعتقدون ان جميع العاملين ذوي كفاءات عالية وممكن الاعتماد عليهم في انجاز الاعمال وبدون رقابه وتوجيه، الامر الذي يعكس عليهم وبشكل سلبي كونهم يعتقدون انهم يمارسون تصرفاً ديمقراطياً من اجل كسب ولاء وانتماء العاملين.

4- يتضح من الجدول رقم (7) ان قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين اجمالي الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة قد بلغت (**0.616) عند مستوى (0.01)، وهذا ارتباط ايجابي ودال معنوياً مما يدل على الدور الرئيسي والمهم لانماط القيادة في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وفي ضوء هذه النتيجة نتوصل الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى (يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية للنمط القيادي وادارة الجودة الشاملة).

ثالثا : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

من اجل اختبار صحة فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة التأثير بين متغيرات البحث والتي تمت صياغتها استناداً الى مشكلة البحث، تم استخدام الوسائل الاحصائية المتمثلة بتحليل الانحدار الخطي البسيط، ولغرض التحقق من ذلك يمكن توضيحها من خلال النتائج الآتية:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: الجدول (8) يوضح مضمون نتائج علاقة التأثير بين النمط القيادي وادارة الجودة الشاملة

الجدول (8) علاقات التأثير بين النمط القيادي و ادارة الجودة الشاملة

التابع المستقل	ادارة الجودة الشاملة			التزام الادارة العليا			التركيز على الزبون			التحسين المستمر		
	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F
الانماط القيادية	0.46	0.60	77.26	0.67	0.57	29.35	0.66	0.63	51.17	0.61	0.47	30.74

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 59 , 1 = df = 7.022

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (8) ان الانماط القيادية يؤثر تأثيرا معنويا في ادارة الجودة الشاملة، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (77.26) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022)، عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما فسره معامل التحديد (R²) البالغ قيمته (0.60) وهذا يعني ان الانماط القيادية فسرت ما نسبته (60%)، وان الباقي من هذه النسبة (40%) متغيرات اخرى لم تؤخذ في نموذج البحث، اذ يعزز ذلك قيمة (B) البالغة (0.64) والتي تشير الى ان تغير وحدة واحدة في متغير الانماط القيادية سيؤدي الى تغيير في ادارة الجودة الشاملة بمقدار (46%)، وفي ضوء هذه النتيجة فقد تحققت الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط القيادي في تطبيق ادارة الجودة الشاملة)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة النوري وآخرين، 2010، ودراسة النويقة، 2015، ودراسة Laohavichien, 2004، وكذلك دراسة Chan,et.al, 2016، حيث كان هنالك تأثير لانماط القيادة. اما فيما يتعلق بتأثير الانماط القيادية في كل بعد من ابعاد ادارة الجودة الشاملة، فقد اظهر الجدول (8) ان هناك تأثيرا معنويا للانماط القيادية في بعد التزام الادارة العليا، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (29.35) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.57) وهذا يدل على ان الانماط القيادية تفسر ما نسبته 57% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التزام الادارة العليا، واما قيمة (B) البالغة (0.67) فتشير الى ان تغير الانماط القيادية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التزام الادارة العليا بمقدار (67%).

كما اظهر الجدول (8) وجود تأثيرا ذو دلالة معنوية للانماط القيادية في بعد التركيز على الزبون، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (51.17) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.63) وهذا يدل على ان الانماط القيادية تفسر ما نسبته (63%) من نسبة الاختلافات الحاصلة في التركيز على الزبون، واما قيمة (B) البالغة (0.66) فتشير الى ان تغير الانماط القيادية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التركيز على الزبون بمقدار (66%).

وأخيرا فقد اظهر الجدول (8) ان هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للانماط القيادية في بعد التحسين المستمر، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (30.74) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد

(R²) البالغة (0.74) وهذا يدل على ان الانماط القيادية تفسر ما نسبته 47% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التحسين المستمر، وأما قيمة (B) البالغة (0.61) فتشير الى ان تغير الانماط القيادية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التحسين المستمر بمقدار (61%).

2-اختبار الفرضيات الفرعية

أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الاوتوقراطي في ادارة الجودة الشاملة وابعادها، اذ يوضح الجدول (9) مضمون نتائج التأثير بين النمط الاوتوقراطي وادارة الجودة الشاملة.

جدول (9) علاقات التأثير بين النمط الاوتوقراطي وادارة الجودة الشاملة

التحسين المستمر			التركيز على الزبون			التزام الادارة العليا			ادارة الجودة الشاملة			التابع المستقل
B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	
0.40	0.60	30.24	0.54	0.31	23.17	0.31	0.51	29.92	0.42	0.52	30.77	النمط الاوتوقراطي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (9) ان هناك تأثيرا للنمط الاوتوقراطي في ادارة الجودة الشاملة، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (30.77) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.52) وهذا يدل على ان النمط الاوتوقراطي يفسر ما نسبته 52% من نسبة الاختلافات الحاصلة في ادارة الجودة الشاملة، واما قيمة (B) البالغة (0.42) فتشير الى ان تغير النمط الاوتوقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير ادارة الجودة الشاملة بمقدار (42%).

كما يؤثر هذا النمط تأثيرا معنويا ايجابيا في بعد التزام الادارة العليا، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (29.92) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.51) وهذا يدل على ان النمط الاوتوقراطي يفسر ما نسبته 51% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التزام الادارة العليا ، واما قيمة (B) البالغة (0.31) فتشير الى ان تغير النمط الاوتوقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التزام الادارة العليا بمقدار (31%).

كما ان هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للنمط الاوتوقراطي في بعد التركيز على الزبون، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (23.17) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.31) وهذا يدل على ان النمط الاوتوقراطي يفسر ما نسبته 31% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التركيز على الزبون ، واما قيمة (B) البالغة (0.54) فتشير الى ان تغير النمط الاوتوقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التركيز على الزبون بمقدار (54%).

وظهر هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للنمط الاوتوقراطي في بعد التحسين المستمر، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (30.24) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.60) وهذا يدل على ان النمط الاوتوقراطي يفسر ما نسبته 60% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التحسين المستمر ، واما قيمة (B) البالغة (0.40) فتشير الى ان تغير النمط الاوتوقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التحسين المستمر بمقدار (40%).

ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الديمقراطي في ادارة الجودة الشاملة وابعادها، اذ يوضح الجدول (10) مضمون نتائج التأثير بين النمط الديمقراطي وادارة الجودة الشاملة.

جدول (10) علاقات التأثير بين النمط الديمقراطي وإدارة الجودة الشاملة

التحسين المستمر			التركيز على الزبون			التزام الادارة العليا			ادارة الجودة الشاملة			التابع المستقل
B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	
0.60	0.74	38.85	0.66	0.60	43.32	0.51	0.52	33.33	0.63	0.60	44.69	النمط الديمقراطي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (10) ان هناك تأثيرا للنمط الديمقراطي في ادارة الجودة الشاملة، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (44.69) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.60) وهذا يدل على ان النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته 60% من نسبة الاختلافات الحاصلة في ادارة الجودة الشاملة، وأما قيمة (B) البالغة (0.63) فتشير الى ان تغير النمط الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير ادارة الجودة الشاملة بمقدار (63%).

كما يؤثر هذا النمط تأثيرا معنويا ايجابيا في بعد التزام الادارة العليا، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (33.33) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.52) وهذا يدل على ان النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته 52% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التزام الادارة العليا ، واما قيمة (B) البالغة (0.51) فتشير الى ان تغير النمط الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التزام الادارة العليا بمقدار (51%).

كما ان هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للنمط الديمقراطي في بعد التركيز على الزبون، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (43.32) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.60) وهذا يدل على ان النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته 60% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التركيز على الزبون، واما قيمة (B) البالغة (0.66) فتشير الى ان تغير النمط الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التركيز على الزبون بمقدار (66%).

وظهر هناك تأثيرا ذو دلالة معنوية للنمط الديمقراطي في بعد التحسين المستمر، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (38.85) وهي اكبر من قيمتها الجدوليه البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.74) وهذا يدل على ان النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته 74% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التحسين المستمر، واما قيمة (B) البالغة (0.60) فتشير الى ان تغير النمط الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التحسين المستمر بمقدار (60%).

ج- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للنمط الفوضوي في ادارة الجودة الشاملة وابعادها، اذ يوضح الجدول (11) مضمون نتائج التأثير بين النمط الفوضوي وإدارة الجودة الشاملة

جدول (11) علاقات التأثير بين النمط الحر وإدارة الجودة الشاملة

التحسين المستمر			التركيز على الزبون			التزام الادارة العليا			ادارة الجودة الشاملة			التابع المستقل
B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	
0.37	0.45	28.60	0.38	0.25	26.39	0.28	0.50	26.31	0.36	0.50	24.22	النمط الحر

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يلاحظ من الجدول (11) ان هناك تأثيراً للنمط الحر في ادارة الجودة الشاملة، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (24.22) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.50) وهذا يدل على ان النمط الحر يفسر ما نسبته 50% من نسبة الاختلافات الحاصلة في ادارة الجودة الشاملة، واما قيمة (B) البالغة (0.36) فتشير الى ان تغير النمط الحر بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير ادارة الجودة الشاملة بمقدار (36%).

كما يؤثر هذا النمط تأثيراً معنوياً ايجابياً في بعد التزام الادارة العليا، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (26.31) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.52) وهذا يدل على ان النمط الحر يفسر ما نسبته 52% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التزام الادارة العليا ، واما قيمة (B) البالغة (0.28) فتشير الى ان تغير النمط الحر بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التزام الادارة العليا بمقدار (28%). كما ان هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للنمط الحر في بعد التركيز على الزبون، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (26.39) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.25) وهذا يدل على ان النمط الحر يفسر ما نسبته 25% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التركيز على الزبون، واما قيمة (B) البالغة (0.38) فتشير الى ان تغير النمط الحر بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التركيز على الزبون بمقدار (38%).

واخيراً ظهر هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للنمط الحر في بعد التحسين المستمر، ويدعم هذا التأثير قيمة (f) المحسوبة (38.60) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبالقيمة (7.022) ويعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.45) وهذا يدل على ان النمط الحر يفسر ما نسبته 45% من نسبة الاختلافات الحاصلة في التحسين المستمر ، واما قيمة (B) البالغة (0.37) فتشير الى ان تغير النمط الحر بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير التحسين المستمر بمقدار (37%).

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- لدور القيادة تأثير مهم على اداء المنظمات كافة مما ينعكس بدرجة كبير على تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة.
- 2- الانماط القيادة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية هي عبارة عن مزيج ساعدت في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية
- 3- ان النمط الديمقراطي هو اكثر الانماط القيادية السائدة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية.
- 4- حصل النمط الحر على المرتبة الاخيرة من بين الانماط القيادة، هذا يدل على عدم اعتماد الشركة العامة للمنتجات الغذائية على هذا النمط في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة مقارنة بالانماط الاخرى.
- 5- ان واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية هو جيد مما يدل على امكانية الشركة وتمتعها بالقدر الكافي لمواجهة التحديات واجراء التغييرات المناسبة على كافة انشطتها.
- 6- ان مسؤولية تطبيق ادارة الجودة هي ليس فقط من مسؤولية الادارة العليا بل هو التكامل الحاصل بين التزام الادارة العليا والادارات الاخرى والعاملين والانشطة ذات العلاقة كالتحسين المستمر من اجل توفير نتائج عالية

من الجودة التي تشمل على رضا الزبون وان الادارة العليا هي بمثابة العمود الفقري لتنفيذ فلسفة ادارة الجودة الشاملة

7- حصل بعد التحسين المستمر على المرتبة الاخير من بين ابعاد ادارة الجودة الشاملة وهذا يدل على ان الشركة العامة لصناعة المنتجات الغذائية مهتمة نوعاً ما بتحسين خدماتها المقدمة للزبون.

8- وجود علاقة طردية معنوية دالة احصائياً بين الانماط القيادية وادارة الجودة الشاملة، وكان اعلى ارتباط مابين النمط الديمقراطي وبعد التحسين المستمر، فكلما تمكنت الشركة من تحديد النمط القيادي الامثل لهذه الفلسفة كلما كانت هنالك مستوى عال من تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

9- وجود علاقة تأثير معنوية دالة احصائياً للانماط القيادية في ادارة الجودة الشاملة، كما ان جميع علاقات التأثير ما بين ابعاد الانماط القيادية والجودة الشاملة كانت ذات دلالات معنوية، وكان اعلى تأثير بين النمط الديمقراطي والتحسين المستمر هذا يدل على ان الابعاد المعتمد في هذا البحث للمتغيرين لها دور في قيادة الشركة ونجاحها.

ثانياً: التوصيات

- 1- اهمية ادراك القيادات الادارية لدورهم المهم في تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة كنهج اداري حديث واستخدامه كأداة لتحسين الجودة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية.
- 2- ضرورة الفهم الشامل للعلاقة ما بين ممارسات انماط القيادة وتطبيق مبادئ ادرة الجودة الشاملة في الشركة العامة للمنتجات الغذائية لدعمها وتعزيزها.
- 3- دعم وتعزيز ممارسة النمط الديمقراطي على كافة المستويات الادارية في تولي المناصب كونه من اكثر الانماط تأثيراً في فاعلية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة مقارنة بالانماط القيادية الاخرى، وذلك من خلال القيام بدورات تدريبية وندوات ومؤتمرات داخلية وخارجية للمدراء لزيادة مهاراتهم العملية حول الممارسات القيادية الديمقراطية واساليبها المتمثلة بتشكيل فرق العمل وإعطائهم الصلاحيات اللازمة وفق اختصاصاتهم مما ينعكس بشكل فعال على تحسين اداء الشركة بشكل عام.
- 4- حث مدراء الشركة على التقليل من استخدام النمط القيادي الاوتوقراطي كونه يؤثر على مشاركة العاملين وروح الابداع لديهم مما ينعكس على فاعلية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- 5- عدم اللجوء لاستخدام النمط القيادي الحر من قبل مدراء الشركة كونه يؤثر وبشكل سلبي على فاعلية تطبيق ادارة الجودة الشاملة، كونه يعتمد على الاجتهاد الشخصي والابتعاد عن المشاركة والاستفادة من الآراء والاقتراحات من ذوي الخبرات الادارية .
- 6- زيادة وعي القيادات الادارية لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة من خلال تأسيس مركز متخصص لبرنامج تطبيق TQM لتدريبهم او اتاحة الفرصة للمشاركة في دورات تدريبية داخل القطر او خارجه او الاستعانة بالامراكز الاستشارية في الجامعات من اجل كسب الخبرات اللازمة باعتبارها من المفاهيم الادارية الحديثة التي تتبنى طرق جديدة في رفع مستوى اداء المنظمة.

- 7- ضرورة اطلاع الشركة وتواصلها مع الجهات ذات العلاقة في ما يخص التقدم العلمي والتكنولوجي لدعم النمط القيادي الفعال لنشاط التحسين المستمر من خلال التواصل عبر الانترنت او الزيارات المكوكية للمنظمات المتميزة للاستفادة من خبراتها من خلال وضع البرامج اللازمة لذلك.
- 8- ضرورة اطلاع الافراد العاملين داخل الشركة على رسالة المنظمة واهدافها لان ذلك يسهم في وضوح الرؤية لديهم لتوحيد الاداء والابتعاد عن العشوائية، فضلاً عن توافقها مع رؤية ادارة الشركة.
- 9- يوصي الباحث باجراء المزيد من الدراسات لامكانية الكشف عن متغيرات اخرى تسهم في التنبؤ بممارسة الانماط القيادية ولتكن مشاركة العاملين العمل الجماعي دور الابداع.

المصادر والمراجع

1. التميمي، اياد فاضل محمد (2010)، ادارة الجودة الشاملة واثرها في الاداء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
2. حريم، حسين (2010)، مبادئ الادارة الحديثة، (ط2)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
3. حريم، حسين (2013)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (ط4) عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
4. حسن، محمود حسن ناصر (2010)، الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية- من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
5. داوود، فضيله سلمان (2016)، دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستدامة البيئية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد المجلد(22)، العدد(87).
6. الدرادكة، مأمون وحياسات، خالد والشبلي، طارق وصبري، عزام ويوسف، توفيق(2001) ادارة الجودة الشاملة (ط1) عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع
7. الذهبي، جاسم محمد والعزاوي، نجم عبدالله(2005)، مبادئ الإدارة العامة منظور استراتيجي شامل، (ط1) بغداد: مكتب الجزيرة للتحرير الطباعي والاستساخ.
8. السامرائي، برهان الدين حسين(2012)، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص(95).
9. السكارنة، بلال خلف(2010)، القيادة الادارية الفعالة، (ط1) عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
10. الشماع، خليل محمد(2007)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، (ط5) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. صفحي، يحي موسى(2011)، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية المملكة المتحدة البريطانية.
12. طوالبه، توفيق حامد(2008)، اثر الانماط القيادية على ادارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن.
13. عبد، غسان فيصل(2009)، اثر رأس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد(5)، العدد(15).
14. العتيبي، مها محماس(2014) الانماط القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدرجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهن، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة ام القرى، السعودية.
15. العجمي، محمد حسنين (2008)، القيادة الادارية، (ط1) عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
16. العلق، بشير(2009)، القيادة الادارية، (ط1) عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

17. علي، راضي عبدالله ومجيد، رافد عبدالجليل(2015)، دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة-دراسة ميدانية في مستشفى الموائى العام، مجلة دراسات ادارية، جامعة البصرة، مجلد(8)، العدد(15).
18. العميان، محمود سلمان(2013)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط6) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
19. الفريجات، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام عبداللطيف(2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (ط1) عمان: ثراء للنشر والتوزيع.
20. القريوتي، محمد قاسم(2012)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، (ط6) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. القيسي، بلال جاسم (2015)، خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسه استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد(21)، العدد(85).
22. اللوزي، موسى سلامة(2012)، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، (ط5) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
23. محمد، مطر الزايدانين(2006)، اثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان.
24. محمود، زيد خوام(2014)، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
25. المدهون، بهاد الدين(2015)، الانماط القيادية السائدة في المؤسسات الاعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين.
26. المعاني، أيمن عودة(2013)، الإدارة العامة الحديثة، (ط3) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
27. النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل(2012)، ادارة الجودة-مبادئ وتطبيقات،(ط2)، بغداد: دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية.
28. النوري، مرتضى جبار وحسين، سوسن جواد ودوسة، طالب اصغر(2010)، استخدام الشبكة الادارية لبيان اثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية ادارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية التربية، الجامعة المستنصرية، العدد (83).
29. النويقه، عطاالله بشير(2015)، أثر أنماط القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية-الاردن، مجلة دراسات، العلوم الادارية، مجلد(42)، العدد(1).
30. هاشم، عادل عبد الرزاق(2009)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، (ط1) عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

31. الهيجان، عبد الرحمن(1994)، **منهج علمي لتطبيق مفاهيم الجودة الكلية، مجلة الادارة العامة،المجلد(34)، العدد(3).**
32. Abubakar, Sadeeq Garba; **"Examining The Culture of an Organisation, ITS Leadership Styles, Structure, Diversity Issues and Conflicts: a Case Study of Virgin Atlantic, United Kingdom"**, The Academic Conference of Mediterranean Research and Publications International on Sustainable Development, vol(4),No(2),10th March, 2016- Abubakar Tafawa Balewa University Bauchi, Bauchi, Bauchi State, Nigeria, West-Africa.
33. Adeel, Ahmad & Saleem, Sarah Talal; **"Strategic Human Resource Management and Employee Creativity: The Role of Leadership Style and Knowledge Management Capacity"**, Information and Knowledge Management, vol(6),No(6),2016.
34. Al-Shobaki, Salman D.; Fouad, Rami H. & Al-Bashir, Adnan, **"The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan"**, Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, vol(4),No(2),2010.
35. Azhar, Zain; Naz, Anila; Gu,l Asiya; & Nawaz, Maryam **"The role of TQM and BPR in executing quality improvement: a comparative study"**, European Journal of Business and Management, vol(5),No(1),2013.
36. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E.; **" Diagnosing and Changing Organizational Culture"**, 3rd ed, John Wiley & Sons, Inc, Jossey-Bass, 2011.
37. Chan, Shiau W. , Suman, Tiwari, Tiwari, Suresh, Ramlan, Rohaizan. B, Ahmad, M. Fauzi. **"The Relationship between Leadership Styles and Quality Management Practices in Malaysian Manufacturing Firms"**, Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10, 2016.
38. El-Tohamy, Abd El-Moneim A. & Al Raoush, Atef T. **" The Impact of Applying Total Quality Management Principles on The Overall Hospital Effectiveness: an Empirical Study on The HCAC Accredited Governmental Hospitals in Jordan "**, European Scientific Journal, vol(11),No(10),2015.
39. George, Jennifer M.; Jones, Gareth R.; **"Understanding and Managing Organizational Behavior"**,6th ed, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2012.
40. Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H.;& Konopaske, Robert, **"Organizations: behavior, structure, processes"**,14th ed, The McGraw-Hill, Irwin, Companies, Inc, New York, 2012.
41. Haque, Ahasanul; Sarwar, Abdullah; Azam, Ferdous; & Yasmin, Farzana **"Total Quality Management Practices in the Islamic Banking Industry : Comparison**

- between Bangladesh and Malaysian Islamic Bank", International Journal of Ethics in Social Sciences, vol(2),No(1),2014.
42. Ivancevich J.S. & Matteson M.T (2002) **organizational behavior and management**, 6th / ed MC Graw hill, USA
 43. Khadour, Lina (2010), "**Total Quality Environmental Management (TQEM) Framework Towards Sustainability**", Doctoral Thesis, Nottingham Trent University.
 44. Khanna, Madhu; Deltas, George ; Harrington, Donna Ramirez , "**Adoption of Pollution Prevention Techniques: The Role of Management Systems and Regulatory Pressures**", Environmental and Resource Economics, vol (44), Issue (1), (2009).
 45. Li, Eidon y.; Chen, Houn-Gee & Cheung, Waiman, "**Total Quality Management in Software Development Process**", The Journal of Quality Assurance Institute, vol(14),No(1),2000.
 46. Mullins, Laurie J. "**Management and Organisational Behaviour**",9th ed, Financial Times Prentice Hall, Boston,2010.
 47. Noronha, Carlos, "**The Theory of Culture-specific Total Quality Management**", 1th ed, Palgrave, macmillan, Houndmills, New York, 2002.
 48. Oakland, John S.; "**Oakland on Quality Management**" , 1th ed, Elsevier Butterworth-Heinemann, Boston, 2004.
 49. Sallis, Edward; "**Total Quality Management in Education**",3rded, British library ,Kogan page,London,2002.
 50. Schermerhorn, John R.; Hunt, James N.; Osborn, Richard N.; & Uhl-Bien, Mary,"**Organizational behavior**", 11th ed, John Wiley & Sons, Inc, 2011.
 51. Tipparat laohavichien (2004), **Leadership and quality management: A comparison between the united state and Thailand**. PhD thesis. U.S.A: Clemson University, .